

# Kurumsal İtibar ve Kriz Yönetimi: Kodak Company Krizi Üzerinden Bir Değerlendirme

Esmâ GÜDEK<sup>1</sup> 

<sup>1</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Niğde, Türkiye  
[gudekesmaa@gmail.com](mailto:gudekesmaa@gmail.com)

## Makale Bilgileri

## ÖZ

**Makale Geçmişi**  
**Geliş:** 26/09/2023  
**Kabul:** 27/11/2023  
**Yayın:** 31/12/2023

**Anahtar Kelimeler:**  
Kurumsal itibar,  
kurumsal itibar yönetimi, kriz, kriz yönetimi, kodak kompany krizi.

**JEL Kodları:**  
L14, L22, M14, G01

İşletmenin itibarı; pazardaki konumu, rekabet ortamındaki sürekliliği, paydaşlarında oluşturduğu algılar, kamuoyunda yarattığı izlenimler ile şekillenmektedir. Bu durumda kurumsal itibar, işletmenin gelecek dönemdeki hedeflerinin gerçekleşmesinde kilit rol oynamaktadır. Buna bağlı olarak da işletmeler için itibarlarını iyi yönde geliştirmek ve itibarını korumak her geçen gün önemli hale gelmektedir. İşletmelerin, itibarlarını korumasının önemi itibar yönetimini de ortaya çıkarmaktadır. Etkili bir itibar yönetimi, işletmenin mevcut durumunu daha ileriye taşıyabilecek, aynı zamanda beklenmedik krizler karşısında savunma mekanizması olarak kendini gösterebilecektir. İyi bir itibar yönetimi, iyi bir kriz yönetimi olarak ifade edilebilmektedir. Kriz yönetimi ise işletmelerin olası krizler karşısında hazır olması ve kriz yönetim planı oluşturması yoluyla kriz sürecini iyi yönetmesini ifade etmektedir. Kriz yönetim planları sayesinde, işletmelerin krizden alacağı zarar minimum seviyeye düşebilmektedir. Bu çalışmada işletmeler için itibar kavramı, itibarın yönetilmesi ve işletmelerin olası krizler karşısında uygulayacağı yöntemler ele alınmış ve Kodak Company krizi üzerinden incelenmiştir. Kodak Company krizinin analizi yapılmakta ve bu krizin kurumsal itibarına etkisi değerlendirilmektedir. Kodak Company 19. yüzyıl sonlarında üretmiş olduğu ürünler ile güçlü bir kurumsal itibar kimliği oluşturmuş olsa da dijital dünyanın değişimlerine uyum sağlayamayışı ve inovasyon alanındaki yetersizliği kriz yaşamasına neden olmuştur. Sonuçta, bu kriz sürecini doğru yönetemeyen Kodak Company'nin, itibarını zamanla kaybettiği ve şirket karında hızlı düşüşler yaşandığı görülmüştür.

## Corporate Reputation and Crisis Management: An Assessment of the Kodak Company Crisis

### Article Info

### ABSTRACT

#### Article History

**Received:** 26/09/2023  
**Accepted:** 27/11/2023  
**Published:** 31/12/2023

#### Keywords:

Corporate reputation,  
corporate reputation management, crisis, crisis management, kodak company crisis.

#### Jel Codes:

L14, L22, M14, G01

A company's reputation is shaped by its position in the market, its continuity in the competitive environment, the perceptions it creates among stakeholders, and the impressions it leaves on the public. In this context, corporate reputation is key in realizing a company's future goals. It is becoming increasingly important for businesses to enhance and protect their reputation. The importance of businesses maintaining their reputation gives rise to reputation management. Effective reputation management can elevate a company's status and defend against unforeseen crises. Good reputation management can be equated to effective crisis management. Crisis management refers to businesses being prepared for potential crises and managing the crisis process well by creating crisis management plans. With these plans, the damage a business might sustain from a crisis can be minimized. The study addresses the concept of reputation for businesses, the management of reputation, and the methods businesses might employ in the face of potential crises, examining the case of the Kodak Company crisis. An analysis of the Kodak Company crisis is conducted, and the impact of this crisis on its corporate reputation is assessed. Although the Kodak Company established a strong corporate reputation identity with products, it produced at the end of the 19th century, its inability to adapt to the changes of the digital world and its inadequacy in the field of innovation led to a crisis. Ultimately, it was observed that Kodak Company, failing to manage the crisis properly, lost its reputation and experienced rapid declines in company profits.

**Atıf/Citation:** Güdek, E. (2023). Kurumsal İtibar ve Kriz Yönetimi: Kodak Company Krizi Üzerinden Bir Değerlendirme, *Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 226-241.



"This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) (CC BY-NC 4.0)"

### GİRİŞ

Kurumsal itibar kavramı işletmeler için giderek önemli hale gelmektedir. İşletmelerin itibarları üzerinden sahip olduğu kimlikleri hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle iyi bir itibar geliştirmek ve korumak işletmelerin politika gündemlerinde öncelikli alanlar arasında yer almaktadır. Kurumsal itibar, kurumun faaliyetlerini yerine getirmesi, paydaşların oluşturduğu algı ve belli bir zaman sonunda ortaya çıkan izlenimler olarak ifade edilebilmektedir. Bu durumda itibar, işletmeye karşı beklentiler ve davranışların karşılığı olan ürün olarak görülmektedir (Lewis, 2001: 32). Bunun yanında kurumsal itibar, bir işletmenin tüm destekçileri tarafından sahip olduğu izlenimler olarak da tanımlanmaktadır (Gotsi ve Wilson, 2001: 100).

İşletmeler için kurumsal itibarlarını korumak ve yönetmek önemli bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler itibarları ile piyasada rekabet gücünü arttırmakta ve pazar paylarını koruyabilmektedir. Bu nedenle işletmeler, itibar yönetimine önem vermeye ve bu konuda eylemlere geçmeye yönelmektedir. İşletme, iyi bir itibar ile kendini gelecek hedeflere taşıırken, bununla birlikte olumsuzluklar karşısında sağlam bir pozisyon alabilmektedir. İşletmenin karşılaşılabileceği ve aniden ortaya çıkan bu olumsuzluklar kriz olarak ifade edilmektedir. Kriz, işletmelerin varlığını tehdit eden ve paydaşlarını etkileyen tehlikeli durum olarak tanımlanabilmektedir (Pearson ve Clair, 1998: 66). Krizler, işletmelerde hem iç hem dış sebeplerden kaynaklanarak oluşabilmektedir. İşletmelerin bu durumlar karşısında yönetim planı oluşturması, kriz sürecinin en az hasarla atlatılmasına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla işletmeler, kriz yönetim planları oluşturarak ve bu konuda uzman desteğiyle stratejiler belirleyerek süreci yönetmektedir. Ne zaman ve nasıl yaşanacağını öngörmek mümkün olmayan krizlerin önüne geçmek için işletmelerin, yönetim planı uygulamaları ve daha sonraki krizler için de işletmenin stratejilerini yenilemesi gerekmektedir.

Kurumsal itibar ile kriz yönetimi arasındaki güçlü ilişki nedeniyle bu çalışmada, kurumsal itibar kavramı, yönetimi, işletmeye sunacağı faydalar ve kriz süreci ele alınmaktadır. Kurumsal itibar yönetimi ve kriz yönetimi arasındaki ilişki örnek bir olay üzerinden değerlendirilmiştir. Fotoğrafçılık alanında dev isim olan Eastman Kodak Company'nin gelişen teknolojiye uyum sağlayamaması, müşterinin isteğine cevap verememesi ya da geç cevap vermesi ve dijital dünyanın önem kazanmasına karşın yanlış stratejilerle hızlı düşüşler yaşaması gibi nedenlerle kurumsal itibar ve kriz yönetimi ilişkisi için iyi bir örnek oluşturmaktadır.

Bu çalışmada kurumsal itibar, kurumsal itibar yönetimi, işletmelerin dönem dönem maruz kaldıkları kriz ve beraberinde kriz yönetimi kavramları, literatürde incelenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Bu açıklamalardan hareketle örnek vaka olan Eastman Kodak Company şirketinin kuruluşu, pazar içerisindeki gelişim süreci ve sunduğu ürün yelpazesıyla zamanla markanın kazandığı itibar değerlendirilmiştir. Sonraki aşamada Eastman Kodak Company'nin ilerleyen süreçte yaşadığı olumsuzluklar ve pazara uyum sağlayamama sebebiyle karşı karşıya kaldığı kriz ele alınmıştır. Bu bağlamda öncelikle markanın yaşamış olduğu krize karşı oluşturduğu stratejiler ilgili literatür incelenerek aktarılmış sonrasında bu sebebe bağlı olarak değişen yönetim sürecinden bahsedilmiş ve markanın krize karşı nasıl tepki verdiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Son olarak ise Eastman Kodak Company'nin krizden zarar görme boyutu değerlendirilerek krizin ve markanın mevcut durumunun analizi yapılmıştır. Bu analizden elde edilen sonuçlara göre kriz ve kurumsal itibar yönetimine ilişkin çıkarımlar yapılmış ve Eastman Kodak Company markası başta olmak üzere diğer işletmelere politika önerileri sunulmuştur.

### 1. KURUMSAL İTİBAR VE İTİBAR YÖNETİMİ

Kurumsal itibar, işletmelerin politika ve faaliyetleri ile şekillenerek zamanla ortaya çıkmaktadır. İyi kurumsal itibara sahip işletmelerin; müşteriler, yatırımcılar ve diğer paydaşları tarafından tercih edilebilirliği daha yüksek düzeyde karşımıza çıkmaktadır (Özbay ve Selvi, 2014: 1). Alternatif markalar ve işletmelerin arasından sıyrılmak ve bunun devamlılığını sağlamak için iyi bir itibar en önemli unsurlardan biri olarak nitelendirilebilmektedir. Günümüzde işletmelerin üretmiş ve sunmuş oldukları ürün ve hizmetler ile pazarda fark yaratmak ve rekabet avantajının sürdürülebilirliği, işletmenin pazar dışındaki güçlerini yönetebilme yeteneğiyle bağlı olarak ilerleyebilmektedir. Bu durumda işletmenin kurumsal itibarını ve paydaşlarını yönetebilmesi, pazardaki rekabet avantajının sürekliliği etkileyen

pazar dışındaki stratejilerden biri olarak ele alınabilmektedir (Mahon, Heugens ve Lamertz, 2004: 170). Kurumsal itibar ve itibar yönetimi tüm bunlar çerçevesinde işletmeler için giderek önemli hale gelmekte, işletmenin paydaşlarının tutum ve algısını yöneterek pazar içindeki varlığını etkileyebilmektedir.

### 1.1. Kurumsal İtibar Kavramının Kapsamı ve Özellikleri

Son yıllarda, literatürde kurumsal itibar konusunda yapılan çalışmaların artması ile itibar kavramının ön plana çıktığı görülmektedir. İşletmenin en değerli varlığını ifade eden itibar kavramı, işletmenin paydaşları tarafından nasıl algılandığını belirten değerler olarak tanımlanabilmektedir (Bahar, 2019: 226). Kurumsal itibar; işletmenin paydaşlarının, geçmiş dönemdeki faaliyetleri ve davranışlarından yola çıkarak gelecek döneme dair yaratacağı değerler olarak ifade edilebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2004: 73). Fombrun'a (1996: 37) göre itibar, işletmenin bütün bileşenleri sonucunda kazandığı değerlerin toplamı olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin itibar kazanmasında dikkat etmesi gereken önemli esaslardan biri de işletmenin, söylemleri ile eylemleri arasındaki tutarlılık olarak belirtilebilmektedir. Genel olarak bakıldığında ise itibar, bir işletmenin hem çalışanları hem de paydaşları tarafından nasıl algılandığını ifade eden soyut bir varlık olarak nitelendirilebilmektedir.

Dowling (2001:19), kurumsal itibarı; işletmenin değerlerinden oluşan toplam yapısal bir algı olarak ifade etmektedir. Bu duruma göre ise kurumsal itibar, işletmeye dair oluşan; gerçeklik, dürüstlük, bütünlük vb. gibi uzun bir süreç sonunda ortaya çıkan duyguların ve değerlerin karşılığı olan kavram olarak bahsedilebilmektedir. Hall (1992: 138), itibarın bilgi birikimiyle şekillenen bunun yanında duygusal unsurları içine alan duygusal ve bilişsel olgu olarak nitelendirmektedir. Kurumsal itibarın paydaşları ile olan ilişkileri sonucunda sonradan ortaya çıkan algı ve izlenimler olmasının yanında, medyanın aracılığıyla da şekillendiği belirtilmektedir. Buna bağlı olarak, kurumsal itibar işletmenin hem iç hem de dış paydaşlarının belli bir zaman sonucunda, çevresel etmenlerin de etkisiyle ortaya çıkan algıları olarak ifade edilebilmektedir. Ayrıca bu algıların oluşması uzun sürmekte ve değişime uğraması da kolay olamamaktadır (Özbay ve Selvi, 2014: 11).

Kurumsal itibarın paydaşlarına tanıtılmasında rol oynayan, anlam kazanmasında ve yorumlanmasında etkili olan kültür, imaj, kimlik ve marka bileşenleri bulunmaktadır. Buna bağlı olarak işletmenin kültür, imaj, kimlik ve markasının karşılıklı etkileşimi; işletmenin içsel ve dışsal unsurlarının karşılığı olan varlık ve sürecin boyut kazanmış itibar modelini ortaya koymaktadır. Dış paydaşların işletme ile yaşamış olduğu deneyimler, işletmenin imajını etkilemektedir. İşletmenin kimliği de benzer şekilde işletmenin iç paydaşları tarafından etkilenmektedir (Akmehmet, 2006: 4).

Kurumsal itibarın sahip olduğu belirli temel özellikler bulunmaktadır. İtibarı yüksek olan işletmelerde, rakiplerinin bulunduğu bir alanda işletmenin ön plana çıkmasında etkili olmaktadır. Aynı zamanda paydaşlarının işletme hakkındaki gelecek beklentilerini de yönetebilmektedir. Kurumsal itibar, işletmenin pazarda rekabet avantajı elde etmesinde ve benzer ürün ve hizmet sunan diğer işletmelerle kıyaslandığında üstünlük sağlamasında rol oynamaktadır. Bununla beraber gelecek dönemdeki yatırımcılar için hisselerde değer artışı sağlamaktadır. Yüksek itibarlı işletmelerin diğerlerine kıyasla medyada, faaliyetleriyle daha sık yer etmesi ve kamuoyu tarafından güven kazanması bu sayede beklenmedik kriz dönemlerinde zarar almadan ya da minimum zarar ile atlama potansiyeli gösterdiği belirtilmektedir (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008: 112-113).

### 1.2. Kurumsal İtibar Yönetimi

Kurumsal itibara karşı tepkisizliğin ya da olumsuz bir itibarın, işletmenin varlığına ve gücüne zarar verme potansiyeli, işletmeler için itibar yönetimini önemli bir alan haline getirmektedir (Kadıbeşegil, 2006: 29). İyi bir kurumsal itibara sahip olmak, işletmeler için birçok fayda sağlamaktadır. Bunlardan bazıları; değerli çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak, işlem maliyetlerinin azalması, müşterilerin algılarını yönetmek ve ürün ve hizmete karşı bakışlarını olumlu yönde geliştirmek ve tedarikçilere ulaşmada kolaylık sağlamak şeklinde sıralanmaktadır (Cranvens ve Oliver, 2006: 295).

İşletmelerin diğer varlıklarını yönettiği gibi itibarını da yönetmeleri gerekmektedir. Sağlıklı bir kurumsal itibar, iyi bir kurumsal itibar yönetimi sonucunda oluşmaktadır (Turner, 2004: 114). İşletmenin sunmuş olduğu hizmet ya da ürünün ötesinde bir kavramı nitelendiren itibar yönetimi; planlı, disiplinli ve sabırlı bir süreç sonunda başarıyı getirmektedir. Bu süreci işletme, doğru yöneterek ve

konumlandırma yaparak başarıyla idare edebilecektir. Kurumsal itibarın yüksek risk altında olduğu bazı alanlar vardır. Karatepe (2008: 85) bu alanları; işletmenin ürün ve hizmetinde beklenmedik aksaklıkların yaşanması, işletmenin ürün tasarımı aşamasında hata ile karşılaşması, ürünlerin geri toplatılması, çalışma koşulları ve çalışma ortamının çalışan ve çevre sağlığını tehdit etmesi, yönetim alanında yaşanan sorun ve uyumsuzluklar, etik dışı davranışların oluşması, işletmenin ürün ve hizmetine servis imkanları sunmaması, hükümette mevcut politikaların aniden değişmesi olarak sıralanmaktadır. İşletmenin bu gibi sorunlar karşısında planlama yapması, politikalar oluşturması ve doğru stratejiler uygulaması, kurumsal itibarını koruması için önem arz etmektedir.

İtibar yönetiminin proaktif, savunma ve bakım (koruma) yaklaşımları ile ele alınması daha etkili bir yönetim sağlayacaktır. İşletme itibarı; proaktif bir yaklaşımla ele alınmalı, itibarın inşa ve varlığının korunması bütün olarak düşünülmelidir. Aynı zamanda savunma yaklaşımı ile itibarın olası risklerle karşı karşıya kalacağı düşünülmeli ve bu risklere karşı savunma mekanizması oluşturulmalıdır. Son olarak bakım (koruma) yaklaşımı ile olumlu itibarı olan işletmenin itibarının, sürekliliği için koruma ve güçlendirme gibi faaliyetleri planlaması gerekebilmektedir (Karaköse, 2007: 7). İşletmelerin, itibarlarını yönetirken bazı unsurlara dikkat etmesi gerekmektedir. Öncelikle işletmenin kimlik analizini yapması gerekmektedir. Bunu yaparken de işletmenin hedeflerinin net bir şekilde belirlenmesi, ortaya konulması ve gelecek dönemde beklentilerinin şekillendirilmesi gerekmektedir. İşletmenin tüm paydaşlarının beklentilerine cevap vermesi her zaman mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla işletmenin, öncelik sırası yapması hedeflerine entegre etmesi ve bunu paydaşlarına kabul ettirmesi gerekmektedir. Sonraki süreçte ise hem iç hem dış paydaşlarının beklentilerini analiz etmeli ve bunları karşılama kapasitesini ortaya koyabilmelidir (Karaköse, 2007: 9). Bu stratejiler doğrultusunda işletmelerin itibarını istenilen boyutta yönetmesi, arzu edilen yönde ilerletmesi ve itibarını pozitif yönde geliştirmesi mümkün olabilecektir. Ayrıca kademeli olarak ele alınan bu yaklaşımlar ile işletmelerin süreci daha iyi kullanması ve itibarını zedeleyecek öngörülemeyen sorunlara karşı çözümler sunabilmesi daha kolay olabilecektir.

## 2. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

Krizler, işletmelerin var oldukları dönemler içerisinde beklenmedik şekilde karşılaşabilecekleri kaotik ve karmaşık durumlardır. Krizlerin yaşanma ihtimalini tamamen engelleyebilmek her koşulda mümkün olamamaktadır. Olası krizleri bilmenin ve sonuçlarını tahmin edebilmenin günümüzde kolay olduğunu söylemek olanaksızdır (Demirtaş, 2000: 353). Bu bağlamda işletmelerin olası krizleri önleyebilmesi ya da daha az zararla atlatabilmesi için kriz sürecini hızlı ve stratejik şekilde yönetebilmesi gerekmektedir. Etkili bir kriz yönetimi; karşılaşılacak krizlerin sinyallerinin yakalanması, gereken önlemlerin alınması ve bu önlemlerin faaliyete geçirilmesi ile sağlanabilmektedir. Ayrıca krizin tüm aşamalarını kapsayan; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrasında tüm işletme çalışanları tarafından efektif şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Murat ve Mısırlı, 2005: 6-7). İşletmelerin varlıklarını koruması için ortaya çıkabilecek krizlerin etkisini en aza indirmesi ve güçlü rakiplerin bulunduğu iş dünyasında ayakta kalması için krizi anlaması ve iyi bir kriz yönetimi becerisine sahip olması ayrıca bu doğrultuda stratejiler geliştirmesinin şart olduğunu söylemek mümkündür.

### 2.1. Krizin Tanımı ve Özellikleri

Literatürde, kriz kavramına ilişkin farklı tanımlamalar yapılmakta ve genel olarak birbirleriyle yakın şekilde ifade edilmektedir. Yapılan tanımların her biri, krizin farklı yönlerini açıklamaktadır. Örneğin; kriz aniden meydana gelen kötüye gidiş olarak belirtilmekte, ayrıca örgütün varlığını tehdit eden ve performansı olumsuz yönde etkileyen olaylar şeklinde de ifade edilmektedir (Keown ve Dinçer, 1997: 5; 1994: 312). Koçel (1993: 1-3) krizi; işletmenin beklemediği, öncesinde algılayamadığı ve işletmenin ivedilikle cevaplaması gerektiği durum olarak ifade etmektedir. Eğer işletme krize karşı bir eyleme geçmezse; işletmenin finansal değerleri, müşterilerinin varlığı, paydaşları ile gerçekleştirdiği faaliyetler tehdit altında olacaktır. Ayrıca rakiplerine karşı kötü bir konuma geçiş yapacaktır. Özkan (2010: 119)'a göre krizler işletmenin itibarından kaynaklanan birçok faydanın yok olmasını tetiklemektedir. Kriz kelimesi; olağan sürecin dışındaki gelişmeyi, arzu edilmeyen zor süreci ve tehditlerin olduğu anı nitelendirmektedir. Kriz dönemlerinde işler beklenen işleyişin dışında ilerlemeye başlamakta ve işletmelerdeki sistemde sorunlara sebep olmaktadır. Genel olarak, kriz hakkında yapılan tanımlamalarda



krizin, tehlike ve tehdit oluşturduğu ifade edilse de aslında planlı ve hızlı şekilde yönetildiğinde fırsatlar bulunduğu da belirtilmektedir (Şahinsoy, 2017: 4-5).

İşletmelerdeki krizlere genel olarak bakıldığında başlıca özellikleri; krizin tahmin edilebilir olmaması, işletmenin varlığında tehdit oluşturması ve gerçekleştiği durumda yeterli çözümü için zaman bulunmaması şeklinde ifade edilebilmektedir (Özdemir, 2017: 112). Tüm bunlar karşısında da işletmelerin kriz yaşadığı zamanlar, ivedi kararlar alıp gerilimden uzak şekilde kriz sürecine müdahale edebilmesi gerekmektedir (Demirtaş, 2000: 354). Kriz üzerine yapılan tanımlar çerçevesinde krizlerin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Sarı ve Sarı, 2020: 52); işletmeyi ve çevresini tehdit etmesi, kargaşanın olduğu güç bir süreç olması, beklenmedik anda çıkması, işletme ve paydaşlarında stres oluşturması, iyi yönetilmesi sonucunda fırsata dönüşebilmesi, işletmenin varlığını tehdit etmesi ve ivedilikle çözüm gerektirmesidir. Bunlardan yola çıkarak işletmenin kriz karşısında etkili bir yönetim planı hazırlaması ve süreci hızlı şekilde yönetmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerde kriz birçok sebepten dolayı ortaya çıkabilmektedir. Krizin sebepleri, işletme içinden olacağı gibi işletme dışındaki unsurlardan da kaynaklanabilmektedir. Genel olarak ifade edilecek olursa krizlerin oluşmasında etkili olan unsurları, dört madde ile kategorize etmek mümkündür. Şahin ve Tayfur (2018: 4883) bunları; doğal afet, kaza ve ölümler (deprem, sel, kasırga gibi doğal unsurlar), işletmenin sistem altyapısında bozulmalar yaşanması (veri tabanında bozulmalar ya da çökmesi), politik, ekonomik ve piyasadan kaynaklı krizler (para değerinde ani dalgalanmalar, hisse değerlerinde düşüşleri vb.) ve işletmenin çalışanlarından kaynaklı etmeler (kalifiye elemanların olmaması, etik dışı davranışlar sergilemesi vb.) olarak gruplandırmaktadır. Krizin oluşmasında etkili olan bu etmelerden; çalışanlardan ve işletmenin altyapısından kaynaklı olanlar iç etmenleri, doğal afet, kaza ve politik, ekonomik etmenler ise işletmeden bağımsız gerçekleşmekte ve dış etmenleri ifade etmektedir. Krizin olası zararlarını en aza indirmek için etkili bir kriz yönetme planı hazırlamak işletmenin varlığı için önemli olacaktır.

### 2.2. Kriz Yönetimi

İşletmeler ve çevreleri sürekli olarak bir değişim sürecinden geçmektedir. Bu durum belirsizlik ortamında artışa sebep olmakta ve geleceğin tahmin edilebilirliğini zorlaştırmaktadır. İşletmelerin çevrelerindeki belirsiz koşullar, işletmeyi sürekli olarak tehdit ya da fırsatlar ile karşı karşıya getirmektedir (Karakaya, 2004: 226). Bu durum ise işletmeler için kriz yönetimini mecburu hale getirmektedir. Etkili bir kriz yönetimi işletmenin beklenmedik anlarda karşı karşıya kaldığı tehlikeler karşısında soğukkanlı ve etkili yönetim sunmasını sağlamaktadır. Kriz yönetimindeki amaç, normal işlerdeki aksaklıkları veya kesintileri önceden tahmin etmek ve krizin etkisini en aza indiren prosedürler geliştirmektir (Myer, Conte ve Peterson, 2007: 761). Booth (1990: 381)'e göre kriz yönetiminin amaçları şunlardır; işletmedeki yöneticileri, olası krizler hakkında bilgilendirmek ve aşamalarından bahsetmek, yöneticilerin olası krizler hakkında tahmin becerisini geliştirmek ve krizlerden kaçınmak için yöntemler geliştirmek bunları yöneticilere kazandırmak.

Etkili bir kriz yönetiminin, işletme için birçok olumlu çıktısı bulunmaktadır. Kriz yönetimiyle işletmeler olası krizlere hazır olacaklardır. Kriz yönetimi aşamalı ve planlı bir süreç gerektirmektedir. İyi planlanmış bir kriz yönetimi işletmenin, krizden sonra en kısa sürede toparlanmasını sağlamakta ayrıca zararları en aza indirmektedir. Her işletmenin sistemi ve yapısı farklı olduğundan, işletmelerin özgül yapısına uygun bir kriz yönetim planı geliştirmesi gerekmektedir (Toktaş, 2021: 163). Buna bağlı olarak, krizin işletmeler açısından farklı sonuçlar doğurmasının yanında, yöneticilerin de krize karşı tutumları farklı olabilmektedir. Kriz meydana geldiği zaman yöneticilerin kaygı seviyelerini kontrol altına alması, sürecin yönetimini daha kontrollü hale getirebilmektedir. Bu nedenle işletmelerin, krizler karşısında kendini en kötü senaryoya göre hazırlaması gerekmektedir (Mitroff ve Shrivastava, 1987: 291).

Kriz yönetimi üç aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olarak belirtilmektedir. (Filiz, 2006:43).

#### a) Kriz Öncesinde İşletmenin Alması Gereken Önlemler (Özdemir, 2017: 117):

**Olası krizlerin değerlendirilmesi:** İşletmenin karşılaşma ihtimali olan krizlerin belirlenmesi ve buna uygun stratejiler oluşturması gerekmektedir. Krizler karşısında tek bir plana bağlı kalmamak ve

yedek plan oluşturmak, işletmeyi olası senaryolara hazırlamaktadır. Planlama sürecinde; gruplara ayrılmalı, plan oluşturulup denenmeli ve belli aralıklar ile revize edilmelidir.

**Krizden önce çevresel ilişkiler:** İşletmenin ürün ve hizmetleri için girdilere ihtiyacı bulunmaktadır. Bunları kendilerine ait çevreden sağlayarak çıktılarını tekrar çevreye sunmaktadır. İşletme kriz ekibini oluştururken; işletmenin faaliyetleri konusunda uzman ve yeteneğe sahip kişiler arasından belirlemesi gerekmektedir.

**Kriz odalarının oluşturulması:** Kriz odaları, kriz anında acil merkez olarak belirlenmektedir. Kriz anında gereken malzemeler burada bulunmaktadır. Kriz ekibi, bu odalarda toplamakta ve bilgi alışverişinde bulunup uygulamaya geçmektedir.

**Kriz yönetimi sözcüsünün seçilmesi:** Kriz iletişimde kilit rol oynayan bir kişi belirlenmektedir. Bu kişi kriz hakkında gereken yerlere, gereken açıklamaları yaparak süreç hakkında kamuoyunu bilgilendirmektedir. Bu kişi; dikkatli seçilmeli, sakin ve soğukkanlı bir yapıda olmalı ve profesyonel duruş sergilemelidir.

*b) Kriz Anında Uygulanması Gereken Unsurlar (Toktaş, 2021: 165):*

**Krizin boyutunu tespit etmek:** Krizin boyutunun belirlenmesi için oluşturduğu etkiyi değerlemek gerekmektedir. Bu boyut krize karşı alınacak önlemlerin belirlenmesinde önemli bir unsur olmaktadır. Boyut, belirlendikten sonra krizin çözümü için seçenekler belirlenmektedir.

**Kriz yönetim planı oluşturmak:** Burada en önemli nokta, kriz oluştuktan sonra değil öncesinde plan hazırlamaktır. Böylelikle krizin ilk etkisi daha hafif şekilde atlatılabilmektedir. Kriz planı hazırlanmadan önce mevcut düzen analiz edilmekte ve ona göre plan oluşturulmaktadır. Planın temel amacı, kriz anını kolay yönetmek, kimin nasıl, nerede ve neden faaliyetlerde bulunacağını tasarlamaktır.

**İşletme çalışanları hakkında politika belirlemek:** İşletmenin temel amacı krizden en az zararla çıkabilmektir. Fakat olumsuz koşullar işletmeyi küçülmeye gitmeye zorlayabilmektedir. Böyle durumlarda özellikle insan kaynakları, çalışanlar hakkında politika belirlemekte ve bu durumdan en az hasarla çıkmak için uygulamalar hazırlamaktadır.

*c) Kriz Sonrası Dönem (Özdemir, 2017: 121- 122):*

**İşletmenin değerlendirilmesi:** Kriz bittikten sonra, işletmenin yaşanmış krizi ve işletmeye etkilerini analiz etmesi gerekmektedir. Gerekli değerlendirmeler yaparak sonraki süreç için planlarını güncellemesi fayda sağlayacaktır. İşletme kriz sürecinden gereken dersleri çıkardıktan sonra tekrar olası krizler için önlemler alması gerekmektedir. Aynı zamanda işletmenin yönetim kadrosunu yeniden oluşturması ve değişime uyum sağlaması gerekmektedir.

**İşletmenin yeni hedefler belirlemesi:** İşletmede ortaya çıkan kriz çözüldükten sonra, işletmenin en kısa zamanda normale dönmesi ve yeni hedefler belirlemesi gerekmektedir. Bunun için ilk olarak işletmede krize neden olan etmenlerin belirlenmesi gerekmektedir. İşletmenin, yaşanmış krizden sonra yeni önlemler alması ve yeniden itibar kazanması ya da itibarını geliştirmesi için yeni hedefler belirlemesi gerekmektedir.

### 3. KÜRESEL ÖLÇEKTE EASTMAN KODAK COMPANY (KODAK)'NİN KONUMLANDIRILMASI

Eastman Kodak Company, 19. yüzyılın sonlarından 21. yüzyılın başlarına kadar geleneksel ve dijital fotoğrafçılık anlayışını ciddi anlamda etkilemiş bununla beraber fotoğraf malzemeleri ve fotoğraf endüstrisinde baskın bir figür olmuştur (Kanter, Richardson, North ve Morgan, 1991: 64). Kodak Company, 100 yılı aşkın süredir değişime ve yeni fırsatlara yanıt verme konusundaki dayanıklılığını ve yeteneğini göstermek için politikalar ve stratejiler geliştirerek piyasadaki konumunu korumaya çalışmıştır. Şirket kendisini 21. yüzyılda uzun vadeli başarı elde edecek şekilde konumlandırmaya çalışarak, bulunduğu dönemler içerisinde değişimler konusunda faaliyetlerde bulunmaya çalışmıştır. Ayrıca 1985 yılında Kodak, çok sayıda şirket satın alarak farklı alanlara yatırım yapmış yine de ana faaliyet alanı fotoğrafçılık alanında kendini geliştirmeye devam etmiştir (Chandler, 1986: 5).

George Eastman “kamerayı kalem kadar kullanışlı hale getirmek” istemiş ve daha geniş kitlelere ulaşmayı arzu etmiştir. Eastman, “Eğer sıradan insanlar fotoğraf çekiyor olsaydı kılı kırk yarmayacaklardı” şeklinde düşünerek yalnızca fotoğrafçılara hitap eden makineler üretmek yerine her kitlenin kullanabileceği makineler yapmayı hedeflemiştir. Sonrasında reklamlarında vurgulanan “*You press the button, we do the rest!*” (Siz düğmeye basın, gerisini biz hallederiz!) sloganı ile piyasada geniş bir etki alanı oluşturmuş. Bu faaliyetler sonrasında Kodak, geliştirdiği başarılı emülsiyona sahip filmleri ile de birkaç sene sinema sektöründe en fazla tercih edilen marka olarak da ön plana çıkmıştır (Açık Radyo, 2023). Böylelikle müşteriler ve diğer paydaşlarının ilgisini çeken Kodak Company, pazardaki konumunu güçlendirmiş, ürünler ve kazandığı itibarı ile paydaşlarının algısında önemli bir yere sahip olmuştur.

### 3. 1. Yükselen Eastman Kodak Company ve Kurumsal İtibarı

George Eastman, 1880’de Eastman Kodak Company’yi kurmuş ve 1888’de ilk şipşak kamerayı geliştirmiştir. Ertesi yıl, Eastman ve Henry A. Strong, Eastman Dry Plate Company olarak bilinen bir ortaklık kurmuş ve 1892’de şirketin adı Eastman Kodak Company of New York olmuştur. Yaklaşık 130 yılı aşkın bir süre, Eastman başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere, yurt dışında kitlesel amatör pazarın geliştirilmesinde önemli bir girişimci olarak rol oynamıştır. 19. yüzyılın sonunda ağır ve kırılabilir formda olan cam levhanın yerine, esnek ve yuvarlanabilir bir sistem olarak rulo filmi geliştirmiştir. Fakat bu tür bir filmin işlemedeki karmaşıklık ve negatif kalitesinin düşük olması nedeniyle, bu sistem amatör fotoğrafçılar tarafından fazla ilgi görmemiştir. Bu nedenle Eastman, amatör fotoğrafçılığı da göz önüne alarak yeni bir sistem geliştirmiştir. Geliştirdiği bu sistemin temel anlayışı hem kullanımı basit hem de piyasa şartlarına göre nispeten ucuz bir kamere üretip, acemi fotoğrafçılık piyasasını ele geçirmiştir (Tesfaye ve Nguyen, 2012: 34-35).

Bu sistemin bir yansıma olarak, “*You press the button- we do the rest.*” (Siz düğmeye basın, gerisini biz hallederiz) sloganıyla ilk tam taşınabilir KODAK fotoğraf makinesi, Eastman Kodak Company tarafından 1888 yılında piyasaya sürülmüştür. Bunu takiben 1900 yılında fotoğrafçılık hobisini yeterince basitleştiren ve kitlelerin kolayca erişebildiği bir kamera olan “Brownie” piyasa çıkışı, fotoğraf makinesini günlük hayatın bir parçası haline getirmiş ve fotoğrafçılığı “sosyal pratiğe” dönüştürerek teknolojik bir yaratıcı yıkımın öne açılmıştır (Munir ve Phillips, 2005: 1672). Şirket bu hamleden sonra piyasa da önemli bir yer elde etmiş ve büyüme grafiğini, 20. yüzyılın ortalarına kadar pozitif yönde sürdürmüştür. 1962 yılında şirketin cirosu yıllık 1 milyar doları aşmış ve Amerika Birleşik Devletleri toplam film ve kamera pazarının yaklaşık %90’nını ele geçirmiştir. Kodak’ın, kalite standartları ve fotoğraf işleme sürecindeki teknolojik hamleleri, Eastman Kodak Company piyasada kısa sürede bir endüstri örneği olarak anılmasına neden olmuştur. Bu durumda, Eastman Kodak Company’i küresel ölçekteki etkinliğini genişletmiş ve piyasadaki tekel pozisyonunu pekiştirmiştir (Lucas ve Goh 2009: 49).

1975 yılında geliştirmiş olduğu dijital görüntüleme cihazı ve diğer yenilikçi ürünleriyle, fotoğrafçılığın temel unsurları olan kim, ne, nerede, ne zaman, neden ve nasıl kavramlarında ciddi bir değişime ve dönüşüme neden olmuştur. Bu değişim ve dönüşüme ek olarak, George Eastman ve Eastman Kodak Company, geliştirmiş olduğu rulo filmlerin, uygun fiyatlı olarak halka sunması ve o yüksek teknoloji ürünlerin basitleştirilmiş versiyonlarının piyasada kolayca bulunmasını sağlaması, Eastman Kodak Company’nin küresel ölçekteki itibarını ve yayılımını hızını artırmıştır. Bu yönüyle Kodak Company sunmuş olduğu ürün ve kolay ulaşılabilirliği sayesinde tüm paydaşlarında olumlu izlenimlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. İtibarın işletmenin tüm çevresi ve kamuoyunun işletmeye dair oluşturduğu izlenimi ifade ettiği (Karaköse, 2007: 2) göz önüne alındığında Kodak Company’nin bu dönemde güçlü bir kurumsal itibar inşa ettiği anlaşılmaktadır. Kodak Company giderek güçlenen itibarı ile piyasada yüksek bir konuma ulaşmıştır. İyi bir itibar hem ticaret hem kamu sektöründe yer etmeye hem de müşteri memnuniyeti ve sadakatinin oluşmasında etkin rol üstlenmektedir. Ayrıca Kodak Company, bulunduğu pazar içerisinde stratejik konum elde ederek rekabet ortamında üstünlük sağlamış ve itibarın sağladığı avantajlardan yararlanmıştır (Wiedmann ve Buxel, 2005: 145). Kodak Company üretmiş olduğu yüksek teknolojik ürünler ile bulunduğu dönem içerisinde fotoğrafçılık sektöründe fark yaratmış, bununla birlikte iyi bir itibar oluşturarak çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler ve yerel topluluklar da işletmenin genel çekiciliğini ortaya çıkarmıştır (Gotsi ve Wilson, 2001: 28). Ancak

bu süreç yaşanan bir krizle tersine dönmüş ve Eastman Kodak Company hem piyasadaki payını hem de kurumsal itibarını kaybetmeye başlamıştır.

### 3.2. Eastman Kodak Company Krizi ve Kriz Yönetimi Stratejileri

1981’de yıllık cirosu yaklaşık 10 milyar dolara ulaşan Kodak, daha sonra özellikle Fuji’den gelen rekabetçi baskılar nedeniyle piyasadaki etkinliği kaybetmeye başlamış ve şirketin pozitif yönlü büyüme grafiği durağan bir şekilde devam etmiştir. Her ne kadar 1986’da Kodak, yüksek kaliteli 5 x 7 baskı üretmek için 1,4 milyon piksel yakalayan ilk megapiksel sensörü icat etmiş ve tüketicinin bir rulo filmin görüntülerini fotoğraf kâğıdı yerine CD-ROM'a yerleştiren bir sistemle taşınmasını sağlayan yüksek teknoloji ürünlerini piyasaya sürse de yüksek maliyetleri nedeniyle, bu sistemler piyasada KODAK’ın beklediği ilgiyi görmemiştir. Buna ek olarak, şirketin, tüketicinin görüntüleri TV ekranında görülebilmesi için tasarladığı sistemin çok teferruatlı oluşu ve maliyetlerdeki yükseklik; Eastman Kodak Company’nin piyasadaki etkinliğini azaltmış ve pazar hacmini küçültmüştür (Gavetti, Henderson ve Giorgi, 2004: 3-4). Kodak Company piyasadaki yerinin ilk sarsıntısını Fuji’nin ortaya çıkışı ile hissetmeye başlamıştır. Tablo 1’de görüldüğü gibi Eastman Kodak Company’nin pazar payı 1977 yılından itibaren sürekli düşme eğiliminde olmuştur. Zamanla Kodak’ın pazar payında sürekli bir düşüş trendi gözlemlenmiş, Fuji’de ise aksi yönde artışlar olduğu görülmüştür.

**Tablo 1: Yıllık Film Pazar Payları, 1977-1990 (%)**

Yıl	Kodak	Fuji
1977	80.00	-
1978	79.92	3,65
1979	79.92	4.12
1980	79,57	5.60
1981	77.95	5.75
1982	74.42	6.27
1983	69.25	8.38
1984	66.17	9.87
1985	63.96	11.48
1986	62.33	13.80
1987	63.57	16.36
1988	66.46	17.21
1989	65.14	17.33
1990	62.93	17.37

**Kaynak:** Kadiyalı, 1998: 438.

İlerleyen yıllarda gelişen teknoloji ile Kodak Company’nin rakiplerinden Sony markası’nın ilk elektronik kamerayı tanıtması, Sony için önemli bir rekabet fırsatı yaratmıştır. Bu dönemlerde Kodak markasının en büyük bayilerinden biri, markanın piyasa istihbarat şefi “Vince Barabba”ya dijital fotoğrafçılık alanında gerçekleşen hamlelerin, markada yaratacağı dezavantajların neler olacağını sormuştur. Barabba, piyasa araştırmasından sonra hem kötü hem iyi gelişmeler olduğunu söylemiştir. Kötü olanın “dijital fotoğrafçılığın gelişmesi Kodak Company’nin film temelli fotoğrafçılık işlerinin yerine geçebilmesiyken”; iyi haber ise “bu gelişmelerin istenilen düzeye ulaşmasında tahminen 10 yıl kadar zaman olmasıydı”. Fakat sürecin ilerlemesiyle beraber Kodak Company doğru hamleleri gerçekleştirilmemiştir. Bu hatalı hamleler; yüksek karlı şipşak fotoğrafçılık yerine film işine geçmek ve siyah beyaz film tercih edilmesine rağmen renkli filme yatırım yapmak olarak belirtilmiştir. Kodak dijital fotoğrafın, filmlerin önüne geçtiği zamanda bunu değerlendirmek yerine, teknolojiyi filmlerin kalitesini artırmaya kullanmıştır. Bu süreç sonunda Vince Barabba, Kodak markasından ayrılmıştır (Yeni İş Fikirleri, 2020).

Dijitalleşme, işletmeler için pazar içerisinde öne çıkma fırsatı yaratan, işletmeleri bir adım ileriye taşıyan ve değer yaratma imkânı sunan bir süreçtir (Güdek, 2023: 1132). Bu bağlamda özellikle



fotoğrafçılık alanında yeni yeni gelişen ve önemi hızla artan dijitalleşmeye karşı Kodak markasının tepkisiz kalması, firma için önemli bir stratejik kayıp olmuştur. Dijitalleşen rakipler karşısında Kodak markası da sonraki süreçte ürün yelpazesine yenisini eklemiştir. Kodak'ın araştırmacıları 1986 yılında ilk megapiksel kamerayı geliştirmiştir (İyicioğlu, 2006: 3). Bağımsız dijital fotoğrafçılıkta stratejik bir ürün olan bu kameranın geliştirilmesi Kodak için önemli bir fırsat olabileceği düşünülmüştür. Dijitali, filmlerin çekiminde destek aracı olarak kullanma tercihi, Kodak'ın geliştirme aşaması ve sunulma süreci için 500 milyon dolardan fazla harcadığı "Advantix Preview" film ve kamera sisteminin 1996 yılında tanıtıma sunulması ile sonuçlanmıştır. "Advantix" sisteminin kilit rollerinden biri, müşterilere yaptıkları çekimlerin ön izlemesini yapma avantajı ve gereken çıktının miktarını belirleme şansı sunmasıydı. Buna rağmen film hala kullanılıyor ve yazıcıyı önemli araç kılıyordu. Çünkü Kodak Company; foto film, kimyasal ve fotoğraf baskı işinde devam etmiştir. Bu durum insanların şu soruyu sormasına neden olmuştur: "*Dijital kamera alındıktan sonra neden hala film ve çıktılara para ödensin?*". Süreç sonunda "Advantix" hamlesi başarısız olmuş ve projenin gelişimi için harcanan milyonlarca dolar Kodak'ın zarar hanesine işlemiştir (Yeni İş Fikirleri, 2020).

Bu sıkıntılı süreç sonrasında Kodak, 1983 ile 1993 yılları arasında toplam yedi defa yeniden yapılanma süreci geçirmiş ve 1993'te bu yeniden yapılanma süreçlerinin bir sonucu olarak Kodak CEO'su Kay Whitmore istifa etmiş ve yerine Motorola'dan ayrılan CEO George Fisher gelmiştir. O dönemde "*dijital adam*" olarak anılan Fisher'in ilk stratejik hamlelerinden birisi, Kodak'ı yeniden fotoğrafçılığa odaklamak olmuştur. Bu dönemde Fisher şirkette birtakım değişim ve dönüşümler gerçekleştirmiştir. Bunlar; sağlık piyasasında bulunan şirketlerin satımı ve buradan gelecek 7.9 milyar dolarla şirket borcunun kapatılması, Fuji film ve Japon Hükümetinin Kodak üzerinde yapmış olduğu haksız rekabetin peşine düşmesi ve Çin Hükümeti ile gerçekleştirilen büyük anlaşmalar, bunlardan sadece birkaçı olmuştur (Gavetti vd., 2004: 4).

1996 yılına gelindiğinde Kodak, şirkette yaklaşık 50 milyon dolarlık bir küçülmeye gitmiş ve kâğıt üretim maliyetlerini kısmıştır. Bu uygulamanın beraberinde oraya çıkan üretim maliyetlerindeki bu düşüş Kodak'ın kâr marjında bir artışa neden olmuştur. Bu durumun bir sonucu olarak 1997'de dijital kamera satışları yılda %75 artarken filmli kamera satışları yalnızca %3 artmıştır. 2000 sonrası dönemde, dijital fotoğraf makinelerinin değeri, filmli fotoğraf makinelerinin değerini geçmesi, Kodak'ta ciddi bir krize neden olmuş, George Fisher görevden alınarak yerine Daniel Carp getirilmiştir (Lucas ve Goh, 2009: 49).

1993'ten günümüze kadar Kodak, yaklaşık 100.000'den fazla çalışanını emeklilik ve işten çıkarmalar yoluyla işgücünü %80 oranında azaltmıştır. 1990'ların başında net satışları yaklaşık 20 milyar doların üstünde seyreden Kodak, sonraki 5 yılda 15 milyarın altına düşmüştür. 2000 sonrasında şirketteki yönetim krizi ve sürekli CEO değişimleri şirketin içinde bulunduğu krizi daha da derinleştirmiştir. Covid-19 pandemi krizinin eklenmesi ve inovasyon takibindeki zorluklar Kodak'ı mali anlamda zora sokmuştur. 2020 yılının son çeyreği, 2019'un aynı dönemi ile kıyaslandığında şirketin gelirleri yaklaşık 94 milyon dolar azalmıştır. Covid-19 pandemisinin etkilerinden kurtulmak için ciddi bir nakit harcaması yapan şirket, 2020 sonundaki nakit bakiyesinden yaklaşık 29 milyon dolarlık açık vermekten kurtulamamıştır. Her ne kadar Kasım 2021 itibarıyla, %5 teminatlı dönüştürülebilir tahvil sahipleri, yaklaşık 95 milyon dolarlık ana para dönüştürme hakkı kullanarak şirkete bir nakit kaynak fonu sağlamaya çalışsa da şirket eski günlerinden çok uzakta kalmıştır (Marka Fikirleri, 2023).

### 3. 3. Eastman Kodak Company Krizinin Analizi ve Kurumsal İtibara Etkisi

Kodak Company 1880 yılında kurulmuş, bulunduğu dönem içerisinde piyasaya iddialı giriş yaparak pazarda yerini almış ve zamanla başarılı atılımlar gerçekleştirerek itibarını güçlendirmiştir. Kodak Company, özellikle 19. yüzyılın başlarında çıkarmış olduğu fotoğraf makinesinin günlük yaşama uyarlanma ve kullanım kolaylığı sayesinde paydaşların ilgisini çekmiş ve tercih edilir hale gelmiştir. Bu şekilde adının kitleler tarafınca olumlu şekilde anılması ve kullanılması itibarını kazanmasında sağlam bir zemin oluşturmuştur. Uzun bir dönem piyasadaki varlığı ile fotoğrafçılık konusunda ilk akla gelen Kodak Company piyasadaki yerinin ilk sarsıntısını Fuji'nin ortaya çıkışı ile hissetmeye başlamıştır. Rekabet ortamındaki sağlamlığını tekrar kazanmak için yeni ürünler üretmiş olan Kodak, hedeflemiş olduğu başarıya ulaşamamıştır. Her ne kadar üretmiş olduğu ürünü teknolojiye uyarlamış olsa da maliyet

olarak paydaşları zorlaması tercih edilebilirliğini ciddi seviyede düşürmüştür. Bu durum Kodak Company'nin kazanmış olduğu iyi itibarının zayıflamasında etkili olan ilk olaylardan biri olmuştur. Çıktığı dönemlerde özellikle her bireye hitap etmeye çalışarak adını duyuran ve kurumsal itibarının oluşmasında etkili olan Kodak için yüksek maliyetli ürünler üretmek, müşteriler üzerinde olumsuz bir algının oluşmasını ve markadan uzaklaşmasını etkilemiştir.

Kodak Company ilk çıkışından günümüze kadar kâr marjında ciddi kayıplar yaşamış ve adım adım gelen kriz ile başa çıkabilmek için farklı stratejiler planlamıştır. Bu stratejiler ile zaman zaman yönetim alanında değişime gitmiş olmasına rağmen istediği hedefe ulaşamamıştır. Oysaki krizin, işletme yöneticilerinin dikkatini ve gözlemini gerektiren bir durum olduğu söylenebilmektedir (Kayış, 2017: 134). Kriz döneminde Kodak CEO'su Kay Whitmore, süreci yönetebilmek için yeniden yapılanma girişimlerinde bulunsa da asıl sorunun çözümünde yeterli olamamış ve istifa etmiştir. Daha sonra gelen CEO George Fisher'ın ise üretimdeki maliyetleri düşürme stratejisi yetersiz kalmış, dijital dünyanın istediği ürünleri üretmek yerine geleneksel fotoğrafçılık üzerinde devam ederek müşterinin isteğine cevap verememiş ve krizin derinleşmesine neden olmuştur. Ciddi mali kayıplar yaşayan Kodak, gelişen dünyanın teknolojisine kendini endeksleyememiş; müşteri ve diğer paydaşlarına arzu ettiği ürün ve hizmeti sunamamıştır. Yönetim kadrosunda değişimin sık olması ve krize sunulan çözümlerin yetersiz kalması markanın itibarını ve imajını zedelemiştir. Yönetimde istikrar sağlanamaması paydaşlarda negatif tutum oluşmasında etkili olmasının yanında markanın da çalışanlar tarafından tercih edilebilirliğini de azaltabilmektedir. Çünkü iyi itibar ve tutarlılık sahibi kurumlar; paydaşlar tarafından daha çok güven duyulmasına ve işletmeye karşı sadakatin oluşmasında etkili olmaktadır. Ayrıca iyi itibar, yetenekli çalışanları da işletmeye çekebilmektedir (Karayel Bilbil ve Güler, 2017: 375).

Kodak Company yaşadığı kriz dönemine, daha çok yönetim alanında değişikliğe giderek cevap vermek istemiştir. Bu durum tek başına yeterli bir kriz yönetimi sağlayamamıştır. Kodak'ın yapması gereken en önemli atılımlardan biri, hızla gelişen teknolojiye uygun ürünler üretebilmektir. Fakat Kodak Company, teknolojiyi müşterilerin tercih ettiği ürünler de kullanmak yerine mevcut ürünlerin gelişim sürecinde kullanmayı tercih etmiştir. Kodak rakiplerinin gerisinde kalmış ve krizin zeminini oluşturan bu süreci istenilen şekilde yönetememiştir. Kendini istenilen yeniliğe uyarlamak yerine inovasyon sürecini tam anlamıyla gerçekleştirememiş ve başarısızlıklar yaşamasına neden olmuştur. Zorlu rekabet ortamında sürekli kendini yenileyen rakiplerin karşısında geride kalan Kodak, zamanla ciddi kayıplar yaşamıştır. Müşteriye, birçok ürün çeşidi arasından sıyrılıp arzu ettiğini verememesi ve müşterinin taleplerini karşılayamaması krizler yaşamasına neden olmuştur. Her ne kadar bu süreci yönetebilmesinde uzun bir zaman aralığı olsa da Kodak Company, teknolojiyi kendi bünyesine istediği şekilde entegre edememiş ve ilk dönemlerinden çok daha geriye düşmesine sebep olmuştur. Oysaki Kodak Company çıktığı dönemde fotoğraf teknolojisinin gelişiminde önde gelen sayılı markalardan biri olmuş ve kurumsal itibarını güçlendirmiştir. Fakat bu gücünü dijital çağın gerisinde kalarak giderek kaybetmiştir. İlk dönemlerinde pazardaki değişikliklere daha fazla esneklik ve yenilikle yanıt vererek müşterileri heyecanlandıran ve kendine çeken Kodak, zamanla dijital fotoğrafçılık alanında güçlü markalar ortaya çıktıkça geleneksel filmli fotoğrafçılık anlayışını devam ettirerek geride kalmıştır (Chandler, 1986: 8). Dijital fotoğrafçılık alanına kayıtsız kalan Kodak bu izlenimi değiştirmek için sonraki yıllarda bir pazarlama videosunda "*Kodak geri döndü ve artık dijital ile kovalamaca oynayacak*" deme ihtiyacı hissetmiştir. Yine de bunu, vadettiği şekilde yerine getirememiş piyasanın gerisinde kalmıştır. Kodak markasının piyasanın arzu ettiği yönde değişimleri gerçekleştirmemesi ve değişim için gereken zamanın geniş olmasına rağmen klasik ürün anlayışından vazgeçmeyerek bu yönde yatırımlar yapması; markanın içinde bulunduğu krizi yönetmek için yanlış hamleler yapmasına sebep olmuştur. Müşterilerin daha ileri teknolojik ürünlere sahip markalara yönelmesi de Eastman Kodak Company'nin yenilik anlayışına sahip marka itibarının azalmasına neden olmuştur.

Bununla beraber telefonların kendini sürekli yenilemesi ve kamera özelliklerinin eklenmesi Kodak için vurucu bir darbe olmuştur. Hem kullanım kolaylığı hem taşınabilirliği hem de yüksek piksel özelliği ile insanların ilk tercihi telefonlar olmuştur. Tüketicilerin alışkanlıklarının dijital dünyaya yönelmesi Kodak'ın rekabet gücünü kırmış ve dijital düzene uyum sağlamasını zorlaştırmıştır. Rekabet piyasasının güçlü üyeleri artık telefon üreten markalar olarak güncellenmiştir. Mobil dünyanın gelişmesinden dolayı fotoğraf alanında dev bir isim olan Kodak Company, 2015 CES'te "IM5" isimli akıllı telefon ile

karşımıza çıksa da güçlü rakiplerin başarısına erişememiş hedeflediği sonuca ulaşamamıştır. Üretmiş olduğu akıllı telefon ile müşterilerin ilgisini çekemeyen Kodak, bu alanda yeterince iyileştirme ve gelişme gösterememiştir. 1996 yılında Interband, Kodak Company’i Coco-cola, Disney ve McDonalds gibi devlerin ardından dünyadaki en değerli dördüncü marka olarak açıklamıştır (Dünya Gazetesi, 2023). 1990’lara kadar altın çağını yaşayıp 1996’dan sonra hızlı bir düşüş ile karşı karşıya kalan Kodak’ın krizi yaşamasının en etkili sebebinin dijital fotoğrafçılık alanında daha güçlü markaların büyümesi ve kendilerini daha çok geliştirmesi olduğu söylenebilmektedir. Kodak, dijital fotoğrafçılık alanında ilkelere imza atma potansiyeline sahipken geleceği yanlış planlaması ve yanlış stratejiler uygulaması bu sonucu yaşamasına neden olmuştur. Durumunu toparlamak adına çeşitli atılımlar gerçekleştirirse de toplam 6,7 milyar dolar borçla 2012 yılında iflas başvurusunu yapmak zorunda kalmıştır.

Eastman Kodak, sunduğu ürünlerin kolay kullanımı ve geniş kitlelere hitap etmesinin yanında itibarını güçlendiren diğer bir özelliği olan satış sonrasında sunduğu hizmet ile uzun süre itibarını korusa da kriz karşısında bu gücünü de kaybetmeye başlamıştır. Küresel pazarın hızla büyümesi, dijital dünyanın gelişmesinin yanında güçlü rakiplerin ortaya çıkışı, Kodak Company şirketinin itibarının zedelenmesine ve zamanla yok olmasına neden olmuştur. Kriz karşısında en etkili silahlardan biri olan itibarın kaybolması, bu süreçte Eastman Kodak için önemli bir eksiklik olmuştur. Güçlü itibarı ile krize uzun süre dirense de bu dönemin uzun soluklu olması ve uygulanan yanlış stratejiler ile çözümlenememesi Kodak’ın pazardaki itibarının ve konumunun giderek yok olmasına neden olmuştur. Piyasaya ilk çıktığı dönemde yenilik ve teknoloji ile öne çıkan zamanla iyi itibar kazanan Kodak, mevcut özelliğini dijitalleşen dünyada sürdürmediği için zamana yenik düşmüş ve marka değeri ile itibarını da kaybetmiştir. Eastman Kodak Company, günümüzde şirket borçlarını önemli ölçüde azaltmıştır. Ayrıca dijital baskı sistemleri ve fotoğraf ekipmanları ile ayakta kalmaya devam etmekte fakat eski güçlü itibarını yakalayamamaktadır. Kriz dönemine uyum sağlayamamak ve yavaş cevap vermek, sürecin başarılı şekilde yönetilmesine engel olmuştur. Kriz yönetim süreci hızlı ve doğru karar almayı gerektirmektedir. Kurumsal itibarı, finansal değerini ve stratejik yaklaşımlarını korumak için kriz yönetiminin doğru yapılması önem arz etmektedir.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Son dönemlerde itibar kavramı işletmeler için önemli hale gelmektedir. Çünkü iyi bir itibara sahip işletmelerin, hedeflerine ulaşması daha kolay hale gelmektedir. İşletmeler etkili bir itibar ile paydaşlarıyla istediği etkileşim ve iletişimi sağlayabilmektedir. Aynı zamanda rekabet piyasasında, benzer ürün ve hizmetleri sunmasına rağmen olumlu bir itibar ile rakiplerinden öne geçebilmektedir. Bu durum işletmeyi finansal açıdan da ileriye taşımaktadır. Bunun yanında iyi bir itibara sahip firmaların, sergilediği imaj ve kimlik de pozitif yönde gelişmektedir. Bu tarz işletmelerin çekim gücü artacak hem iç hem dış paydaşlarının, işletmeye yönelmesine katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla işletmelerin, mevcut itibarlarını koruması ve iyi yönde geliştirmesi gerekmektedir. İtibarın korunması için de işletmenin etkili bir yönetim planı hazırlaması gerekmektedir. Tüm bunlar sonucunda işletmeler için itibar yönetimi kavramı önemli hale gelmektedir. İşletmenin itibarını yönetmesi, hedeflerinin gerçekleşmesine ciddi avantajlar sağlamaktadır. Aynı zamanda işletmenin finansal değerini artırmakta, işlem maliyetini de düşürmektedir. İşletmenin etkili bir itibara sahip olması, ilerleyen süreçte aniden ortaya çıkan krizlerde önemli rol oynamaktadır. İyi bir itibara sahip işletmelerin, kriz dönemlerinin daha iyi atlatılmasına ve daha az zarara uğramasına fayda sağlamaktadır.

Krizler, işletmelerin karşı karşıya kaldığı aniden ortaya çıkan, işletmenin gidişatını olumsuz etkileyen süreci ifade etmektedir. Krizlerin oluşmasında hem işletme içinden hem işletme dışından unsurlar bulunmaktadır. İşletmelerin olası krizler karşısında önceden hazırlıklı olması, kriz döneminin daha kolay atlatılmasını sağlayacaktır. Krize hazır olmak için de işletmelerin planlı bir kriz yönetim süreci tasarlaması gerekmektedir. Krizin aşamalarından olan kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrasında; planlı ve stratejik şekilde yürütülebilmesi gerekmektedir. İşletmenin bu süreçler için oluşturduğu yönetim planını hayat geçirmesi, işletmenin krizleri en az kayıpla atlatmasını sağlamaktadır. Krizleri istediği şekilde yöneten ve atlatan işletme, bu süreçten yarar sağlayarak ve itibarını daha iyi hale getirerek çıkabilmektedir. İyi bir itibar, iyi bir kriz yönetimi, iyi bir kriz yönetimi ise iyi bir itibarın oluşmasında etkili olacaktır. Sonuç olarak işletmelerin itibarlarına önem vermesi ve itibarını yönetmesi; işletmenin

hedeflerinin gelişmesinde ve olası krizler karşısında çözümler bularak stratejik konumunu ileriye taşımasında etkili olacaktır.

Kriz süreci içine girmiş olan Eastman Kodak Company, başlarda ürünleri ile müşteriyi tatmin etmiş ve pazarda sağlam bir konum kazanmıştır. Bunlara bağlı olarak paydaşlarının algısında zamanla iyi bir itibara ve güçlü bir marka değerine ulaşmıştır. İlerleyen yıllarda gerek ürünleri gerek pazarlama ve reklamları ile ismini duyuran ve kabul ettiren Kodak, sonraki yıllarda piyasada güçlü rakiplerin ortaya çıkması ile pazardaki önemini kaybetmeye başlamış ve dijital dünyanın hızına yetişememiştir. Kodak Company yanlış ve geç kalınmış stratejiler ile kâr marjında büyük oranda düşüşler yaşamıştır. Tüm bunlar sonucunda ise Kodak, eski gücünü ve itibarını kaybetmiş rakipleri karşısında başarısızlığa uğramıştır.

Kodak Company şirketinin yaşamış olduğu kriz süreci göz önünde bulundurularak bazı politika önerileri yapmak mümkündür. İlk olarak müşteriyi doğru algılamak, taleplerini belirlemek bu doğrultuda döneme uygun ve düşük maliyetli ürünler sunabilmesi gerekmektedir. Daha sonra işletme bünyesinde çalışanları ve işletmenin politikasını değişimlere uyumlu hale getirmek, inovasyonu misyonuna ekleyerek dijital çağa uygun ürünler üretmenin markaya tekrar değer katarak rakiplerinin arasından sıyrılmasında etkili olabilecektir. İşletmeler rakiplerin sunduğu ürün ve hizmetleri gözlemleyerek kendi bünyesine geliştirip entegre etmek, geri kaldığı dijital çağın hızını yakalamasında etkili olabilecektir. Her alanda kullanılmaya başlanan yapay zekanın fotoğrafçılık alanında ciddi boyutlara ulaşması sebebiyle Kodak Company, yapay zekâ destekli ürünler yaratması, piyasada fark yaratmasına önemli ölçüde katkı sağlayabilecektir. Ayrıca retro tarzın günümüzde giderek tercih edilmesi de Kodak Company için bir fırsat olarak görülebilmelidir. Kodak Company, geleneksel fotoğrafçılık anlayışına sahip ürünlerle dijital çağın yüksek teknolojik ürünlerini harmanlayarak ortaya koyacağı ürünlerle paydaşların dikkatini tekrar üzerine çekebilir. Gerek işletmelerin gerek bireylerin rahatlıkla kullanılabileceği portatif yüksek kalitede ve geniş kapasiteli hafızaya sahip ileri teknolojik retro ve yapay zekâ destekli fotoğraf makineleri üretmek, fotoğrafçılık piyasasında Kodak Company markasının tekrar canlanmasında etkili olabilecektir. Kodak Company için yapılan bu öneriler bu alanda geri kalan ve ilerlemek isteyen diğer işletmeler için de tavsiye edilmektedir.

### KAYNAKÇA (REFERENCE)

- Açık Radyo 95.0 (2023). Fotoğrafi Demokratikleştiren Adam: George Eastman ve Kodak'ın doğuşu. Web: <https://acikradyo.com.tr/foto-muze/fotografi-demokratiklestiren-adam-george-eastman-ve-kodakin-dogusu>, 26 Temmuz 2023'te alınmıştır.
- Akmehmet, D. (2006). Kurumsal itibar yönetimi ve bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bahar, B. (2019). Kurumsal itibar ve kuramsal temelleri. Journal of Yasar University, 14(55), 226-236.
- Booth, S. (1990). Interactive simulation and crisis management training, Contemporary Crises, 14, 381-394.
- Chandler, C.H. (1986). Eastman kodak opens windows of opportunity. Journal of Business Strategy, 7(1)5-8.
- Cravens, K. S., and Oliver, E. G. (2006). Employees: The key link to corporate reputation management. Business Horizons, (49), 293-302.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (23), 353-373.
- Dinçer, Ö. (1994). Stratejik yönetim ve işletme politikası. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Dowling G. R. (2004). Corporate reputations: should you compete on yours?. California Management Review, 46(3), 19-36.
- Dünya Gazetesi (2023). Kodak neden kaybetti?. Web: <https://www.dunya.com/kose-yazisi/kodak-nedenkaybetti/12223#:~:text=Pazardaki%20yayg%C4%B1n%20kan%C4%B1%2C%20Kodak>

[%C4%B1n,kavrayamam%C4%B1%C5%9F%20ve%20b%C3%B6ylece%20pazar%20kaybetmi%C5%9Fti](#). 13 Ağustos 2023'te alınmıştır.

- Filiz, E. (2006). Türk kamu yönetiminde kriz yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Fomburn, C. J. (1996). Reputation: realizing value from the corporate image. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Gavetti, G., Henderson, R., and Giorgi, S. (2005). Kodak and the digital revolution. Harvard Business School, 2, 1-18.
- Gotsi, M., and Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. Corporate Communications: An International Journal, 6(1), 24-30.
- Gray E. R. and Balmer J. M. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. Long Range Planning, 31, 695-702.
- Güdek, B. (2023). Endüstriyel dönüşüm ve endüstri 5.0. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(4), 1129-1142.
- Hall R. (1992). The strategic anaysis of intangible resources. Strategic Management Journal, 3(2), 135-144.
- İyicioğlu, A. L. (2006). Işık algılama ve görüntü oluşturma yöntemlerine göre dijital fotoğraf makinelerinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kadıbeşegil, S. (2006). İtibar yönetimi (2. Baskı). İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Kadiyali, V. (1997). Exchange rate pass-through for strategic pricing and advertising: An empirical analysis of the U.S. photographic film industry. Journal of International Economics, 43, 437- 461.
- Kanter, R. M., Richardson, L., North, J., and Morgan E. (1991). Engines of progress: Designing and running entrepreneurial vehicles in established companies; The new venture process at Eastman Kodak, 1983-1989. Journal of Business Venturing 6, 63-82.
- Karakaya, A. (2004). Stratejik yönetim sisteminin kriz yönetimine katkısı üzerine bir araştırma. Teknoloji, 7, (2), 225-233.
- Karaköse, T. (2007). Örgütlerde itibar yönetimi. Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, (11), 1-12.
- Karatepe, S. (2008). İtibar yönetimi: Halkla ilişkilerde güven yaratma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 7(23), 77-97.
- Karayel Bilbil, E., ve Güler Ş. (2017). Dijital ortamda kurumsal itibar yönetimi ve viral uygulamalar ilişkisi. Global Media Journal,7(14), 371-394.
- Kayış, C. (2017). Sosyal medyada kriz yönetimi ve karşılaştırmalı örnek olay incelemesi. İletişim Çalışmaları Dergisi, 4(3),131-160.
- Keown, M. C. (1997). Crisis: When does a molehill become a mounta in?. Disaster Prevention and Management, 6 (1), 4-10.
- Koçel, T. (1993). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Lucas, H. C., and Goh, J. M. (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. Journal of Strategic Information Systems, 18, 46-55.



- Mahon, J. F., Heugens, P. P., and Lamertz, K. (2004). Social networks and non- market strategy. *Journal of Public Affairs*, 4(2), 170-189.
- Marka Fikirleri (2023). Kodak Nasıl Başarısız Oldu?. Web: <https://www.markafikirleri.com/kodak-nasil-basarisiz-oldu/> , 10 Haziran 2023'te alınmıştır.
- Mitroff, I. I., and Shrivastava, P. (1987). Effective crisis management. *The Academy Of Management Executive*, 1(3), 283-292.
- Munir, K. A., and Phillips, N. (2005). The Birth of the 'Kodak Moment': Institutional Entrepreneurship and the Adoption of New Technologies. *Kamal A. Munir Judge Business*, 26(11), 1665- 1687.
- Murat, G., ve Mısırlı, K. (2005). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kriz yönetimi: Çaycuma örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 1(1), 1-19.
- Myer, R. A., Conte, C., and Peterson, S. E. (2007). Human impact issues for crisis management in organizations. *Disaster Prevention and Management*, 16(5), 761-770.
- Özbay, D., ve Selvi, Y. (2014). Kurumsal itibarın ölçümü: Bir model önerisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisatı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(76), 1-34.
- Özcüre, T. O. (2018). Volkswagen emisyon krizi ve kriz yönetiminde halkla ilişkilerin rolü ve etik değerler. *Kent Akademisi*, 11(33), 374-389.
- Özdemir, Ö. (2017). Kriz yönetimi ve Samsung Note 7 örnekleme. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 110-128.
- Özkan, G. (2010). İtibar yönetiminde kriz iletişiminin önemi ve THY ile Atlas jet örneklerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksel Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkan, I. (1999). Krize olumlu yaklaşım önerileri İzmir'den geldi. *Marketing Türkiye*, 8(192).
- Sabuncuoğlu, Z. (2004). İşletmelerde halkla ilişkiler. *Bursa: Aktüel Yayınları*.
- Sarı, E., Ve Sarı, B. (2020). Kriz zamanlarında eğitim yönetimi: covid-19 örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 49-63.
- Şahin, B. G., ve Tayfur, N. G. (2018). Kriz ve kriz yönetimi sürecinde örnek vaka olarak domino's krizinin ayrıntılı olarak incelenmesi. *Social Sciences Studies Journal*, 4(24), 4881-4891.
- Şahinsoy, K. (2017). Kriz yönetimi açısından geleneksel ve sosyal medya. *İstanbul Aydın Üniversitesi*, 36, 1-19.
- Tesfaye, H. G., and Nguyen, T. H. N. (2012). Incumbent firms and response to disruptive innovation through value network management: Lessons from eastman kodak's failure in the digital era. *Unpublished master's thesis*, Linköping
- Toktaş, Y. (2021). Covid-19 sürecinde kriz yönetimi: Türkiye'de turizm işletmelerine yönelik düzenlemeler. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4(1), 157-180.
- Turner, M. (2004). Reputation, risk and governance, *Risk Management Topic Paper*, 6, 1-8.
- Uzunoğlu, E., ve Öksüz, B. (2008). Kurumsal itibar riski yönetimi: halkla ilişkilerin rolü. *Seçuk İletişim*, 5(3), 111-123.
- Yeni İş Fikirleri (2020). Kodak Neden Battı?. Web: <https://www.yeniisfikirleri.net/kodak-neden-basarisiz-oldu/>, 24 Kasım 2023'te alınmıştır.
- Wiedmann, K. P., and Buxel, H. (2005). Corporate reputation management in germany: results of an empirical study. *Coporate reputation Reviwe*, 8(2), 145-163.

## EXTENDED ABSTRACT

The In today's business landscape, where competitors are proliferating and competition intensifies, it's no longer enough for businesses to offer quality products and services. Given the plethora of similar offerings, emphasizing values that attract or retain stakeholders has become paramount. As a result, the concept of "corporate reputation" has gained prominence among businesses. This study delves into the notion of reputation, its management, and the strategies businesses employ in the face of potential crises. The paper underscores the interconnectedness of reputation and crisis management, illustrating the discussion with a real-world crisis example. Ultimately, the study posits that effective reputation management paves the way for proficient crisis management and vice versa.

### Corporate Reputation and Reputation Management

In the relevant literature, corporate reputation is defined as the aggregate of values and perceptions that a business establishes among its stakeholders. Businesses regard reputation as a potent tool to differentiate themselves in a competitive environment and ensure longevity. However, building a reputation is not an overnight endeavor for any business. Stability and consistency are often cited as the foundational pillars of reputation. While establishing a strong reputation may take considerable time, it's not a fleeting asset that diminishes quickly. Furthermore, a good reputation acts as a buffer, enabling a business to distinguish itself from rivals and navigate potential crises either unscathed or with minimal damage.

Another pivotal concept associated with corporate reputation is its management. Kadıbeşegi's pointed question in his book, "Do you have anything more vital than managing your reputation?" underscores the importance of reputation management. In Türkiye, the notion of corporate reputation management first gained prominence in the Capital magazine in 1999. This focus was bolstered by research highlighting "Türkiye's Most Admired Companies." With the issue thus spotlighted, businesses began emphasizing cultivating and preserving their reputations more keenly.

Using a tripartite strategy encompassing proactive, defensive, and maintenance (protection) approaches can make managing corporate reputation more effective. A proactive perspective is essential, viewing the creation and safeguarding of reputation as an integrated endeavor. Concurrently, a defensive stance is necessary, anticipating potential threats to the company's reputation. Establishing preventative measures beforehand can mitigate risks more effortlessly before they escalate. The third strategy, the maintenance (protection) approach, focuses on activities aimed at upholding and enhancing the reputation for its sustained presence.

Additionally, businesses must undertake an identity assessment, articulate their objectives, and outline their aspirations for upcoming periods. Nonetheless, aligning with the expectations of all stakeholders isn't always feasible. As such, businesses must prioritize their endeavors, ensuring alignment with stakeholder acceptance. By discerning stakeholder anticipations, the company can gauge its capability to fulfill them. Emerging crises that imperil corporate reputation can jeopardize its effective management, potentially threatening its existence. If a business fails to adeptly navigate a crisis or is tardy in its response, the efficacy of the reputation management process can be compromised. Hence, apt, timely crisis management is paramount, safeguarding the corporate reputation, the company's financial stature, and strategic orientations.

### The Concept of Crisis and Crisis Management

In the literature, the concept of a crisis has numerous interrelated definitions. A crisis can be described as an abrupt, unfavorable turn of events that detrimentally impacts a business's performance and threatens its very survival. In such times, a business's prevailing system and operations tend to veer negatively. To circumvent severe repercussions or navigate through with minimal harm, a business must manage the crisis robustly and proficiently. Beyond the predominant view of crises as harbingers of danger and threat, they can also unveil new opportunities for the business. The dynamic nature of businesses and their environments often ushers in continuous change. This fluidity cultivates uncertainties, making the future less predictable. Consequently, crisis management becomes an indispensable activity for businesses.

Various catalysts can precipitate a crisis in businesses. They can range from natural calamities, accidents, and untimely demises to data integrity issues, political-economic factors, or even internal conflicts amongst employees. The crisis management process unfolds in three distinct phases: pre-crisis, mid-crisis, and post-crisis. In the preparatory phase, businesses should assess potential crises, nurture their external relations, establish dedicated crisis teams, and appoint a spokesperson for crisis communication. As the crisis unfolds, it's imperative to gauge its magnitude promptly, devise a crisis management blueprint, and formulate guidelines concerning employee welfare and roles. In the aftermath, businesses should engage in introspection, evaluating their post-crisis standing and recalibrating their objectives.

### **Kodak Company Crisis and Analysis**

The Eastman Kodak Company profoundly shaped traditional and digital photography from the late 19th century to the early 21st century. In 1975, its groundbreaking products catalyzed transformative shifts in the world of photography. By offering roll films at competitive prices and simplifying complex technology for the average consumer, Eastman Kodak bolstered its global prestige and expanded its reach. By 1981, Kodak reported an annual revenue of approximately \$10 billion. However, as time progressed and primarily due to competitive challenges from Fuji, Kodak's market dominance waned. While later innovations allowed roll film images to be transferred to CD-ROMs rather than photographic paper, these advancements failed to gain traction, primarily due to their prohibitive costs.

The company's market efficacy continued to slide, eroding its market share. Despite numerous overhauls in product lines and management to recapture its past glory, Kodak's efforts fell short. The burgeoning digital camera market, propelled by rapid technological advancements, severely undercut the demand for film cameras. The Kodak Company struggled to pivot with the changing technological landscape and cater to evolving stakeholder preferences. From 1993 onwards, the company trimmed its workforce dramatically, cutting or retiring approximately 80% of its employees, translating to over 100,000 individuals. The advent of the Covid-19 pandemic and stagnation in innovative endeavors exacerbated the company's challenges. Even though, as of November 2021, 5.00% secured convertible bondholders tried to infuse the company with capital by exercising roughly \$95 million in principal conversion rights, Kodak remains a shadow of its former self.

In confronting its crisis, Kodak could have navigated the situation with fewer losses or possibly even averted it by keenly attuning to stakeholder needs, infusing innovation into its core mission, and crafting tailored strategies. Emulating and integrating competitor offerings could also have diminished the magnitude of the crisis. Due to its inability to handle the unfolding crisis adeptly, Kodak saw its once-vaunted reputation deteriorate. Firms that strategically manage and surmount crises can not only weather the storm but even emerge more reputable on the other side.