

KRİZDE İTİBARIN YÖNETİLMESİ

Başak Solmaz*

ÖZET

Bugünün dünyasında hemen her alanda sınırların giderek ortadan kalkması ve beraberinde yaşanan rekabet, kurumları daha iyi değil en iyi olmaya zorlamaktadır. Gerek iç gerekse dünya pazarlarında yaşanan rekabet her geçen gün daha da sertleşmektedir. Kurumsal değişimi gerekli kılan rekabetin sertleşmesi beraberinde sorunları ve krizleri de getirmektedir. Organizasyonların varlıklarını sürdürürebilmesi ya da itibarlarını koruyabilmesi krizin iyi yönetilmesi ile mümkündür.

Ürün ve hizmetlerin neredeyse birbirinin aynısı ama değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde kurumların kendi hedef kitlelerine farklılıklar sunmaları gerekmektedir. Sunulacak bu farklılıklar ancak ve ancak o kurumun sahip olduğu değerlerle şekillenebilir. Bir kurumun en büyük ve en önemli değeri ise o kurumun itibarıdır. Rekabetin kızıştığı dolayısıyla değişimin kaçınılmaz olduğu bugünün şartlarında işletmeler sadece finansal varlıklarını değil itibarlarını da yönetmek durumunda kalmaktadır. Kurum itibarı, hedef kitlelere değerler sunmada etkili bir halkla ilişkiler çalışmasıdır ve organizasyonların sürekliliği açısından önemlidir.

Anahtar sözcükler: Kriz iletişimi, itibar yönetimi, kurumsal itibar

MANAGING REPUTATION IN CRISIS

ABSTRACT

Disappearance of boundaries in all fields and increasing competition in today's world forces the institutions to be the best, not the better. Experiencing competition in internal and external markets is getting hard day by day. The tough competition which is necessary for being institutionalized brings problems and crisis with itself. It is possible for organizations to continue their existence and protect their reputation by a good crisis management.

Today, products and services are almost the same however the change is inevitable. So institutions should present to their target mass something different which is shaped only by the institutions' own values. The most important and substantial value of a corporate is its own reputation. In today's conditions in which the competition becomes violent and the change is inevitable, business enterprises are in a situation, in which they must manage not only their financial values but also their reputations. Corporate reputation is an effective public relations topic to present values to the target mass and is also important for the institutions' continuity.

Keywords: Crisis communications, reputation management, corporate reputation

GİRİŞ

Sürekli değişen şartlarda kurumlar ekonomik, sosyal, kültürel ve benzeri pek çok alanda tehditlerle karşılaşırken fırsatları da yakalayabilmektedir. Bu değişim sürecinde organizasyonların bazıları kriz yaşarken bazıları da faaliyet gösterdikleri alanda satışlarını ya da cirolarını arttırmaktadır.

Krizler aslında planlanmamış eylemler ve yöneticiler için önemli bir testtir. Kriz zamanlarında geleneksel yönetim uygulamaları yetersiz kalır ve tepki verme tarzında da eksiklikler sözkonusudur. Birçok koşul “etkisi orta seviyede mi ya da bu etki aylarca yıllarca sürüyor mu” diye kurumun itibarını veya yeterliliğini kriz gibi şiddetli bir biçimde test eder. Kriz, kurumla ilgili herkesi gerek kurum içinde gerekse kurum dışında etki-

* Yrd. Doç. Dr. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi

ler, müşteriler siparişlerini bile iptal eder. Kriz dönemlerinde, çalışanların soruları artar, yöneticiler sorgulanır, ortaklar huzursuz olur, rakipler fırsat kollar, yöneticiler acımasızca eleştirilirler (Weiner 2006: 1). Krizler gerçekte, olumsuz ya da istenmeyen sonuçlar yaratan potansiyel tehditler olarak tanımlanabilir. Tehditler sıklıkla zarar anlamına gelmektedir. Krizler, verimliliğin yok olması ya da karın düşmesi gibi finansal kayıpları, kurum ilgililerinin sonu ya da yıkımı, yapısal ya da fiziksel zarar, itibarın zedelenmesi ve çevresel zararları içerebilir. Sektör kendi içinde mevcut herhangi bir kuruluşun yaşadığı krizden etkilenmektedir (Coombs 1999: 3). Planlanmamış bir eylem olarak kriz geleneksel “kumanda ve kontrol et” yönetim uygulamasına uygun değildir. Bu durumda, birkaç kriz yönetimi tekniği, planlama, test etme ve uygulamanın geleneksel nosyonunun karşısında işe yarayabilir. Hayatta kalmak için sağlam karar ve hazırlık kritik öneme sahiptir. 1980’lerdeki Tylenol krizinden beri kriz yönetimi konsepti iletişim ve halkla ilişkiler alanında özel bir faaliyet alanı haline geldi. Şirketler risk yönetimlerinin ve ekonomik süreklilik stratejilerinin çok önemli bir parçası olarak kriz iletişimi yeteneklerini tanımlamıştır (Weiner 2006: 1). Halkla ilişkiler alanında krizler genellikle, beklenilmeyen ve hazırlıksız yakalanan durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İşte bu sebeple, bütün kurum ya da kuruluşların acil ve öngörülemeyen durumlar için birer kriz yönetim planının olması gerekmektedir. Çünkü bu planlar, yaşanabilecek her türlü olayı ya da kargaşayı önlediği gibi doğru kararlar alınmasına ve doğru hareket edilmesine de imkan tanımaktadır. Krizler, genel olarak halkla ilişkilerin kullandığı iletişim araçlarıyla çözümlenmekte ve kriz iletişimi yönetimi de bu aşamada devreye girmektedir.

İşletmeler finansal kaynaklarının yanında değerlerini de yönetebilmeli sadece müşterileri değil tüm sosyal paydaşlarını ve çevresini de memnun etmeye yönelik politikalar geliştirmelidir. Alan Greenspan’a göre (www.capital.com.tr), günümüz dünyasında, ekonomik değer üretimi konusunda fikirler, hızla fiziksel üretimin yerini almaktadır. İtibar elde etmek için yapılan rekabet, ekonomiyi ileriye doğru taşıyan önemli bir itici

güç haline gelmekte, ürünler daha üretim süreci tamamlanmadan şirketin itibarına göre değerlendirilmektedir. Öte yandan hizmet şirketleri ise genellikle sahip oldukları itibarı ön plana çıkararak rekabet edebilmektedirler.

Özellikle kriz dönemlerinde zedelenen kurum itibarı bir kurumun en büyük ve en önemli değeridir. Kaybedilen itibarı kazanmak kadar mevcut itibarın korunması da işletmeler açısından önemli bir yönetim süreci olarak görülmelidir.

KRİZİ ÖNLEME: SORUN YÖNETİMİ DURUMU

İlk görev kriz risklerini tanımlamak veya ortaya çıkmaya başladığında krizin farkında olmaktır. İletişim açısından kriz, kamu ilgisine açık, şirketin itibarını ve ekonomik anlamda yönetebilirliğini tehdit eden ekonomik ya da organizasyonel bir problemdir. Bir kriz birçok şekilde ortaya çıkabilir; doğal ya da insan kaynaklı felaketler, çevresel yayılma, iş aksamaları, polisiye hareketler daha birçoğu sayılabilir. Kitle iletişim araçlarının yoğun bir biçimde ilgi alanlarında olmaları da bunları bir kriz yapar. Bazı riskler şirket kontrolünün dışında olsa da, bazıları önceden sezilebilir. Araştırmalar gösteriyor ki; krizlerin büyük bir bölümü şirketler potansiyel bir memnuniyet sorununu önceden tanımlamayı beceremediğinde ve sorun onu yönetmeden o sorunu yönetecek bir plan gerçekleştirmediğinde ortaya çıkmaktadır. Bir sorun, olaylar ve durumlar kesişip kamu gündeminde merkezi bir noktaya gelinceye kadar aylarca belki yıllarca iltihap bağlayabilmekte ya da azalabilmektedir. Önde gelen bir ilaç şirketinin kötü yan etkiler yaratan bir ürününü toplatması ancak acımasız medyanın, şirketin bu yan etkileri bilimsel araştırmalarla yıllardır bildiğini ortaya koyması örneğinde olduğu gibi bazı durumlarda sorun kötü bir şekilde ele alınabilmekte, sonuç olarak kriz olma radesine gelmektedir (Weiner 2006: 1). Sorun yönetimine koordineli bir yaklaşım organizasyonlara etkili tanımlamada ve potansiyel sorunları tahmin etmede, gelişim aşamasında krizi önlemede ve sonuçlarını etkilemede yardımcı olabilmektedir.

Sorun yönetiminde sorunun denetimi ilk adım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamada kurum içinde önde gelen yöneticilerle görüşülmekte, ekonomik planlar, süreçler, ilişkiler, önceki tecrübeler analiz edilmektedir. Sektör ile medya arasındaki anahtar bağlantılar tanımlanmakta mevcut iletişim belirli bir konuyla ilgili olarak gözden geçirilmektedir. Kurum dışında ise, medya analizleri, sektör raporları, kamuoyu yoklamaları, teftişlerin hepsi potansiyel tehditleri su yüzüne çıkarmak için yardımcı olmaktadır (Weiner 2006: 2).

KRİZ İLETİŞİMİ PROGRAMI YARATMAK

Sorunun denetlenmesi kurumun kriz iletişimi planının sonunda ön hazırlık olur ve plandaki en önemli adımlardan biridir. Şirketin acil durum prosedüründe bir tamamlayıcı olarak, kriz planı, iletişim denetiminde potansiyel bir kriz tanımlandığında ya da öngörülemeyen dışsal olaylar meydana geldiğinde devreye girmekte ve kapsamında detaylı iletişim adımları bulunmaktadır (Weiner 2006: 2-3). Bu adımları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kriz takımının/sözcülerinin isimleri ve bağlantı bilgileri. İnsanlar kriz süresince liderlik için sorumluluğu kimin üstleneceğini bilmeye ihtiyaç duyarlar.
- Krizi özelliklerine göre ayırmak (aciliyete göre sıralama). Ne seviyede bir krizle karşı karşıya olduğunu kavramak. Önemsiz bir olayın ulusal bir krize dönüşebilme özelliğine sahip olması durumunda kriterler oluşturmak
- İlk tepki. Hangi bilgi en üst seviyede öncelikli? Medyaya karşı ilk tavrı nasıl olacak?
- Uyarı/Bildiri Prosedürleri. Kimin bilgiye ihtiyacı var ve öncelikle nasıl bilgilendirilecek? Telefon, e-posta, çağrı cihazı ya da faks
- Durum odası. Gerekli olan donanım ve yazılımlara, personele, mevkiye, düzenlemeye haiz krizi yönetmek için soğukkanlılık merkezi olacak fiziksel mekânı belirlemek.

- Sosyal Paydaşlar iletişimi. Müşterilerle, ortaklarla, çalışanlarla, idare ile nasıl iletişim kurmayı planlıyorsunuz?
- Bağlantı listesi. Veri giriş ve çıkışları.
- Kalıp tepkiler. Bütün iletişimler için standartlaşmış format, dil ve protokol.

Kurum kültürü, esnek olmayan tutumlarıyla enformasyonu karartıcı etkiler oluşturabilir. Bilginin kaynağına karşı önyargılar olabilir. Ayrıca kriz şartlarında hareket kabiliyetlerinde zayıflığa yol açan bazı nedenler sıralanabilir. Üst yönetimin zayıf sezgi gücü veya sadece sezgilerle yönetiminden kaynaklanan geçmişteki güvenilmez kararların kötü sonuçları adım atmayı zorlaştırabilir. Sütten ağzı yananın yoğurdu üfleyerek yediği bir davranış geliştirilmiş olabilir. Yeni problemleri tanımlayamayıp bildik çözüm yollarında ısrarcı olunabilir. Krizi hafife almak veya inkar etmenin yarattığı kaçışlar sözkonusu olabilir. Ancak kurumun çevresi, ilişkilerinin yoğunluğu ve bağlantı sıklığına göre krizden etkilenmenin dozu da doğal olarak değişiklik gösterecektir. Bir gıda zehirlenmesinde metabolizmanın tepkileri kişiden kişiye değişmekte, aynı tabaktan yedikten sonra rahatsızlanan insanlarda her zaman aynı tür tepkiler oluşmamaktadır. Krizin şiddeti arttıkça kurumun krize vereceği tepkilerin şiddeti konusundaki belirsizlik de artmaktadır. Krizle baş etme gücü kurumun esnekliğine, bütünleşmiş karar verme ve davranış geliştirme kabiliyetine bağlı olarak değişmektedir (Selçuklu 2005: 227). Kriz planındaki mesaj yükünün etkili ve güvenilir şekilde yerine ulaşmasını ve planın uygulanabilirliğini sağlamak için planın test edilmeye ihtiyacı vardır.

KRİZ YÖNETİMİ

Şirketi için çalışan bir nakliyat kamyonu şoförünün sevk memurunu arayarak bir kaza geçirdiğini ve kimyasal yükünü kasabanın popülasyonu yüksek bir kısmına devirdiğini söylemesi örneğinde de olduğu gibi en iyi planlama ve öngörüye rağmen organizasyonlar kaçınılmaz bir şekilde kendilerini bazen kriz ortamında bulurlar. Bir krizin ilk felaketi bakış açısidir. Karakteristik olarak,

bilgi eksikliğinden kaynaklanan ilk sürpriz tepkiler ideal gerginlik ortamlarıdır. Şirket olay hakkında bilgisizken kameralar sahnededir. Gerçek bilginin yokluğunda, organizasyon mantıklı tepki veremez. Bunun yanında bu olgu medyayı dakika dakika canlı rapor vermekten alıkoyamaz. Olay büyüdükçe, yönetim mesele üzerindeki kontrolünü kaybetme eğilimine girer. Medyanın, rakiplerin, sosyal paydaşların yoğun ilgi ve incelemeleri bir kuşatma anlayışı yaratır. Panik başlar. Ekonomik plan değişim beklentisi yıllardan saatlere düşer. Yönetimin dikkati tamamen gelecek soruları yanıtlamaya odaklanır. Saatler ve günler geçtikçe medya raporları daha büyük bir ilgi uyandırır. Merak ilgi ve kaygıya dönüşür. Kriz öneminin derecesi ne olursa olsun bir şirketin sahip olabileceği en önemli özelliklerden biri karar verme yeteneğidir (Weiner 2006: 3-4).

- Bu bir kriz mi ya da su yüzüne çıkmış süregelen ekonomik bir problem mi?
- Lokal bir bölgeye mi sıkışmış ya da uluslararası öneme sahip bir durum olma potansiyeli var mı?
- Birisi olayın ya da krizin doğruluğunu kanıtladı mı?
- Yasal açıdan saklı olan anlamları nelerdir?
- Bunu yönetmek için hangi kaynaklara ihtiyaç duyulacak?

ÖYLEYSE NE YAPILMALI? KRİZİ YÖNETMEK İÇİN 10 KURAL

1. Medyanın Rolüne Saygı Gösterin. Medya düşman değildir. Senin ulaşman gereken izleyicilere doğrudan ulaşabilir. Ondan kurtulmaya çalışacağına anahtar mesajlarını iletme için bir kanal gibi kullan. Kabul edilmiş gerçekleri içeren bir durum hazırla, şirketin yaptıklarını ilet ve arka plan bilgisi sağla.

2. İletişim Kurun. Kriz yönetiminin ilk kuralı iletişim kurmaktır. İlk saatler kritiktir ve krizin sürekliliği için uygun bir ortam hazırlar. Medya-

nın ilk soruları muhtemelen kolaydır ve tahmin edilebilir.

Ne oldu?

Nerede?

Problemi ne zaman öğrendiniz?

Bunun için ne yapıyorsunuz?

Kim suçlanıyor?

Tehlike sinyalleri var mıydı?

Hayat ya da mallar nasıl korunacak ya da telafi edilecek?

Olabilirdiyseniz samimi ol, bildiklerinizi anlat ve farkındaysanız, kimin karıştığını, durumu sabitleştirmek için ne yapılacağını açıkla. Sessiz kalmak ya da krizi ortadan kaldırmış/silmiş gözükmek belki de yasal görüş çerçevesinde kamuoyu ve diğer paydaşları öfkelenmeye eğilimindedir. Bugünün bilgisini ve medya dinamiğinin isteklerini tatmin ederken kamu yükümlülüklerini koruyan ayarlanmış bir iletişim stratejisi geliştirilmelidir.

3. Sorumluluk Alın. Kriz yönetiminin daha ihtiyatlı başka bir prensibi krize karışmış birisinin empati için hazırlanmış olması gerektiği hatta sızan haberler için kamusal bir özür dilemesi gerektiğidir. Bu suçu kabullenmekten farklı bir şeydir. Sorumluluk almak demek medya ve kamunun organizasyonun bazı yollarda oluşuna karar verdiği bir durumda çare olarak ne yaptığını bildirmesidir, duyurmasıdır.

4. Bilgiyi merkezileştirin. Bir şirket bilgi için ve krizi çözmeye yönelik kontrolü tekrar sağlamak, kazanmak için hızlı hareket etmeye ihtiyaç duyar. Yönetimin ayrılmış seviyelerinin geniş, farklı kaynaklardan (medya haber yorumları, analist yorumları, rakip istihbaratları, yöneticileri birinciden raporları) gelen bilgilerle güncellendiğinden emin olun.

5. Bir kriz takımı kurun. Kriz açığa çıkmadan önce bir kriz takımı yarat ve çalıştır. Kriz esnasında, herkes hareketli iken takımın, yönetimin en üst seviyelerine ulaşabildiğinden emin olun.

6. En kötü için plan yapın, en iyisini umut edin. En kötü durum senaryosunu gerçek farzet. Günler, saatler sonrası için olasılıklar geliştirin, gerçekleşebilir sonuçları tahmin edin ve hareketin planlarını saptayın.

7. Çalışanlarla iletişim kurun. Çalışanların kriz ortamında senin ön cephedeki büyükelçilerin olduğunu hatırla. Krizin üstesinden gelmek için, şirketin neler yaptığının farkında olduğundan emin olun.

8. Üçüncü Şahıslar. Üçüncü şahısları kendi adına konuşmak için kullanın. Üçüncü şahıslar şahit karakteri olarak hareket eder ve sık olarak kriz içindeki şirketten daha etkilidirler.

9. Tepkiyi saptamak için araştırmayı kullanın. Anket araştırması, Pazar araştırması ve odak grupları, gizlenmiş sorunların yanıtlanabileceği ortamlarda krizin ve kamu tutumunun önemini temelden kavramayı sağlar. İnterneti, chat odalarını ve blogları gözlemleyin.

10. Bir web sayfası kurun. Koşullar izin verirse, bir web sitesi oluşturun ve kurumunuz hakkındaki geçmiş ve güncel bilgileri aktarın (Weiner 2006: 4-5).

KRİZ DÖNEMLERİNDE İTİBARIN YÖNETİMİ

İtibar, hedef kitleler üzerinde kurumla ilgili imajların toplamı olarak kabul edilmektedir (Fombrun 1996: 37). Olaylar ya da krizler meydana geldiğinde önemli olan mevcut kurum kültürü ile nasıl yönetileceğini bilmektir. İtibar, organizasyonun kriz yönetim planının diğer bir parçası olmalıdır. Riskin, kendi özelliklerinin korunmasızlığını değerlendirmeleriyle aynı şey olduğunu kavramak gerekir. Bu, kriz yönetiminde itibarı içeren bir korunmasızlık değerlendirmesinin gerçekten diğer basamaklardan farklı olmadığı anlamına gelmektedir. Ne meydana gelebileceğini düşünün, bunun için ne yapacağınızı düşünün, zaman zaman bunu gözden geçirin ve talihsiz bir olayla karşılaşarsanız geriye bakın ve nelerin değişmeye ihtiyacı olduğunu görün. Kendi planınızı revize etmek için başkalarının başına gelenleri de değer-

lendirebilir, planınızda nelerin çalışıp çalışmadığını görebilirsiniz. İtibarı korumaya yönelik bir plandaki en önemli bileşen iyi bir iletişim stratejisidir. İtibar ağızdan çıkan sözle yayılır. Öyleyse bu sözün ne olacağını kontrol etmek önemlidir. İletişim planı halka, çalışanlara, satıcılara, hissedarlara ve elbette medyaya hitap etmelidir. Herkes şirketle irtibatlı olarak bilgilendirilirse bu doğruluk payı olan veya olmayan zararlı rivayetleri önler. Medya hikâyeyi bir kez yakalarsa, haberler çok çabuk yayılır. Kriz zamanlarında, hikâyeler, rivayetler uçmaya başlar. Birçok karışıklık ve yanlış bilgilenmeye sebep olduğu için şirketin bir bölümünde yanlış yapılan bir şey olduğunda şirket bunun yayılmasını kontrol etmeye ihtiyaç duyar. Risk yöneticileri pazarlama ve iletişim departmanlarıyla yakın çalışmalıdır. Bu ittifak risk yöneticisinin itibar değerlerini koruma kabiliyetini en üst seviyeye çıkarırken, olaydan zarar görme olasılığını da en aza indirmektedir. Kriz döneminde medya ile iletişimin önemli bir tarafı da uygun sözcüyü seçmektir. Eğer iletişim veya halkla ilişkiler yönetiminden birisi sözcü olursa, organizasyon onların iletişimlerinin gücünden ve medyayı idare etme özelliklerinden fayda sağlayabilir (O'Rourke 2004:16). Buradan hareketle kurumlarda 4 temel alana; strateji, sorumluluk, hesap verebilme ve bütünleşme konularına odaklanılması gerekir. Kurum itibarına yönelik olarak (Capozzi 2005: 291);

Stratejik olun.

Organizasyonun kendisini ve organizasyon seçimlerinden kaynaklanan ihtiyaçlarını genel olarak inceleyin. Araştırmaya dayanan olgularla geri dönün ve tecrübe edinin. Yönetimin plan hazırlama politikasına yardımcı olmak için verileri kullanın.

Sorumluluğun gelişmesine yardımcı olun

İtibar odaklı bir yönetim geliştirin. İtibara etki eden ve organizasyonda bulunan siloları bozun ve onları tek merkezi yapı etrafında sıraya koyun. En yüksek seviyede performans sonuçlarını ölçün ve her bir fonksiyonun kendine has özelliklerini sınamak için vakit ayırın. Organizasyonun itibar yönetiminde CEO'yu yönetimin başı olarak işe

karıştırım, fakat nitelikleri ve bütün organizasyondaki kişileri de dikkate alın. İtibarınızın etkileyeceği hedef kitlenin kendi aralarındaki ilişkilerinin farkında olun ve bütün eylem ve ilişkilerinizde süreklilik arz edin.

Bütünleşin.

Seçimlerin ve şirket davranış tarzını ve bu tarzı etkileyen iletişimleri kavrayın. Taktikler ve disiplinler için takdir olmaksızın stratejik olarak karşılıklı ilişkileri nasıl düzene sokabileceğinizi düşünün. Bütünleşmiş ilişkileri kabul etmek bir stratejik yönetim fonksiyonudur ve bu pazarlama, reklam, promosyon ve tanıtım amaçlı kullanılabilir araçlardır.

Sorumluluğu talep ve kabul edin.

Sadece çıktılar değil işimize etki eden değerlendirme modellerini ve ölçümleri benimseyin. Sonuçları ölçmek için kaynaklarda ısrar edin. İşinizi doğru olanı savunmaya yönelik olan hatta yerleş-tirmek için istekli olun. Kelimelerin değil tarzın değişmesi gerektiğinde dönmeyi reddedin.

Kriz kontrol altına alındığında, şirket bu olayın markasına ya da markalarına ve itibarına etkisini incelemelidir. Marka bir darbe aldıysa şirket müşterilerine tekrar onların güvenini kazanabil-mek için bir seçenekler sunmalıdır. Şirketler güveni ve sadakati yeniden kazanmak için potansiyel iletişim inisiyatiflerinin geniş bir dizisini gözönüne almalıdır. Birkaç şişesinin yakıcı bir temizlik maddesi ile lekelenmesi ve bu olayın milyonlarca kasa biranın geri çağırılmasını takip etmesi ile önde gelen bira fabrikasının ülke çapında gazetelere haber olması ancak müşterileri ikna etmek ve sorunu çözmek adına müşterilere bedava bira almak üzere paraya çevrilebilen kuponlar sunmasını kurumun kriz aşamasında itibarını korumak adına attığı önemli bir adım olarak kabul edebiliriz (Weiner 2006: 5). Birçok organizasyon itibarının, markasının öneminin farkındadır ve imajlarına zarar verebilecek her şeye karşı kendilerini korumak için çalışmaktadır. Telif hakkı ve patent ihlalleri sıkı bir şekilde gözetim altındadır çünkü bir marka isminin suistimal edilmesi müşterilerin hakkı yenmiş bu şirket

hakkında yanlış fikre kapılmasına sebep olur. Fakat bu koruma çok başıboş olmamalı ve kurum zorbalığına dönmemelidir. Böyle bir durumda koruma çabaları zararlı birçok şeye sebebiyet verebilmektedir. İtibarı korumaya yönelik geliştirilen bir plan her şirket için bütünleyici bir adımdır. Fakat bunu yapmak için kesin bir yol yoktur. Her şirket süreci farklı şekilde işlemektedir. Bazıları, diğerleri bunu basit bir şekilde kriz yönetim planlarının bir parçası yaparken, bunu itibarlarının değerini kavramak için bir şans olarak ele almaktadır. Şüphesiz kurum itibarı korunmaya ihtiyaç duyan bir değerdir (O'Rourke 2004: 18). Ve yine kriz dönemlerinde kitle iletişim araçlarını doğru kullanmak adına yapılacaklar ya da yapılmaması gerekenler sözkonusudur (Weiner 2006: 5).

Yapın:

- *Mülakatlar için hazırlanın
- *Anahtar mesajlar geliştirin ve
- *Gazetecilerin soracağı soruları önceden sezin. Cevapların hazır olsun ve onları kısa tutun.
- *Randevulara riayet edin.
- *Yazılı bilgi sağlayın.
- *Pozitif olun ama krizden sarsılanlar için empati gösterin.
- *Anlamadığınız bir şeyi açıklığa kavuşturmak için gazetecilere soru sorun.
- *Yanlış bilgilendirmeyi düzeltin.
- *Kendinizi erişebilir kılın.

Yapmayın:

- * Durumlar ve olgular ile ilgili spekülasyon yapmayın.
- * Muhabire bildiklerinizi anlatın ve gerçekleri öğrendiğinde daha fazla açığa vurmasına müsaa-de etmeyin.
- * “Kriz” ve ya “harap olma” gibi kelimeleri tekrarlamayın.
- * Mesleki özel dil kullanmayın.

Krizde İtibarın Yönetilmesi (65-72)

* Emin olmadığımız bir konuda “yorum yok” demeyin. Ne biliyorsanız anlatın.

* Keyfinizi kaçırmayın.

* Bir gazeteciyi makale yazmaktan alıkoymayı denemeyin.

Kriz dönemlerinde itibar yönetiminin nasıl yapılması gerektiğine dair Alsop'un şirketlere 10 temel tavsiyesi şöyle sıralanabilir (www.hurriyetim.com.tr/haber/0,,nvid):

1. İşi baştan sıkı tutun Krizlerin ilk birkaç günü nasıl davrandığınız çok kritik önem taşır. Bu sırada doğru bir tutum ve politika izleyebilirsiniz, itibarınızın mümkün olduğunca az hasar ile bu işten sıyrılmasını sağlayabilirsiniz.

2. Şeffaf olmalısınız Bir skandal ile karşılaştığınızda asla kamudan bilgi saklamaya kalkışmayın. Sessizliğe de bürünmeyin. Sessiz kalırsanız hakkınızda şüpheler oluşmasına yol açarsınız. Kriz dönemlerinde hemen uygulamaya alabileceğiniz iyi bir iletişim planınız olsun.

3. İnternette faydalanın Web sitenizde veya kriz için özel olarak açacağınız sitede kriz ile ilgili gelişmeleri yayınlayın. Bu bilgileri şirket içindeki ve dışındaki paydaşlarımızla paylaşın. Sizin kontrolünüz dışındaki chat odalarında ve e-posta gruplarında hakkınızda neler konuşulduğunu takip edin.

4. Panik havası yaratmayın Krizler ve skandallar aniden gelişen olaylardır ama siz asla şirkette paniğe kapılmamalısınız. Kimi durumlarda tüm gerçeklere ve bilgilere sahip olduktan sonra açıklama yapacağınızı söylemek en iyisidir.

5. Özür dilemesini bilin Kibirli olmayın ve hemen savunmaya geçmeyin. Gerektiğinde özür dilemeyi bilin. Özür dilemek kurumsal itibarı korumak açısından olumlu bir tutumdur. Avukatlarınız özür dilemenizi tavsiye etmeyebilir. Ancak toplumun güvenini tekrar kazanmanın maliyeti hukuki masraflardan daha yüksek olabilir, bu noktayı da göz önüne alın.

6. İsim değişikliği konusunu iyi düşünün Şirketin adını değiştirmek her derde deva bir çözüm değildir. İsim değişikliği yapmak son çaredir. Bu konuda aceleci davranmayın. İsminizin itibarından ve geçmiş başarılarınızın size sağladığı kredilerden faydalanın.

7. Zamanlamayı iyi ayarlayın İsim değiştirecekseniz ne zaman değiştireceğiniz büyük önem taşıyor.

8. Kriz sonrası iletişimi ihmal etmeyin Yaşanan kriz atlatıldıktan sonra tekrar kurumsal imaj ve reklam kampanyalarına başlayabilirsiniz. Ancak tüm olumsuzlukları arkanızda bıraktığınıza emin olun. Bir boykot veya olumsuz bir manşet ile aynı zamanda yapılan kampanyaların etkisi azalır.

9. İtibarınızı ölçün Kurumsal itibar politikanızı ve hareket planınızı hayata geçirirken analistlerin, gazetecilerin, müşterilerin ve diğer üçüncü kişilerin gözündeki kurumsal itibarınızı sürekli ölçün. Kriz sonrası bir olumlu gelişme saptarsanız yeni bir imaj kampanyasına başlamak için uygun zaman demektir.

10. Krizi atlatmak ne kadar sürüyor? İletişim danışmanlığı yapan Burson Marsteller şirketinin araştırmasına göre, iş ve ekonomi dünyasının önde gelen insanları krizleri atlatmanın ortalama 4 yıl sürdüğünü düşünüyor. Eğer itibarlı bir şirketseniz kendinizi daha çabuk toparlayabilirsiniz.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kriz yönetimi ile ilgili birçok konferansta Çinlilerin kriz açıklaması için kullandıkları iki kelimenin birleşimi olan anlatıma dikkat çekilir: “wei” ve “ji”, tehlike ve fırsat. Hiçbir şirket istekli olarak krizde tehlikeye boyun eğmezken, krizin üstesinden gelebilmiş bir şirket, sıkıntının dışında fırsatların da meydana gelebileceğini iyi anlar. İyi yönetilmiş, etkili bir iyileşme programı ile bağlantılı bir kriz tepkisi, kurumlu ilgisi olan herkeste olumlu bir etki ve yenilenmiş bir güven bırakacaktır (Weiner 2006: 6).

Krizler, kimi zaman basit bir üretim hatası, bazen üst yönetimden birinin talihsiz bir açıklaması, bazen da üretim sırasında meydana gelen bir kaza sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Beklenmedik bir anda ortaya çıkan ve önlenemeyen krizlerin temelinde iletişim hataları bulunmaktadır. Önemli olan bu hataları görmek ve çözüm yolları aramaktır. Krizi yönetmede ve kurumsal itibarın korunmasında iletişimdeki açıklık ve dürüstlük, medya ile kurulan iyi ilişkiler ve gerekli tüm bilgileri doğru olarak yayan bir iletişim ağının bulunması başarı için en önemli adımlar olarak kabul edilmektedir.

Rekabet eden dünyada hemen her kurum itibarın ne kadar önemli olduğunu ve kendilerini diğerleri karşısında öne çıkaracağını bilmektedir. Kurumlar kendilerine değer kattığını düşündükleri itibarlarını korumada ve yönetmede gerekli iletişim araçlarını da kullanarak etkili olabilmektedir. Bir şirketin konumlandırılmasında finansal göstergeler artık yetersiz kalmakta, etik, şeffaflık, itibar, kalite gibi görülemeyen ancak algılanan değerler ön plana çıkmakta ve kurumu nitelemektedir. Bir şirketin, kriz döneminde finansal kayıpları çok olsa da güçlü bir itibarı varsa yeniden yapılanma sürecinde çok çabuk toparlanacak ve ayakta kalabilecektir.

KAYNAKLAR

- Capozzi L (2005) Corporate Reputation: Our Role in Sustaining and Building a Valuable Asset, Journal of Advertising Research/ September.
- Coombs W T (1999) Ongoing Crisis Communication Planning, Managing and Responding, Sage Publications, Inc. USA.
- Fombrun J C (1996) Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Harvard Business School Press, USA.
- O'Rourke M (2004) Protecting Your Reputation, Risk Management Magazine / April.
- Selçuklu S (2005) Ergen Şirketler, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Weiner D (2006) Crisis Communications: Managing Corporate Reputation in the Court of Public Opinion, (March/April) Ivey Business Journal.

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=624

<http://www.hurriyetim.com.tr/haber/0,,nvid,~507026,00.asp>