

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ
VE MARKA İTİBARI YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
ALEYNA SARICI

İSTANBUL 2025

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ
VE MARKA İTİBARI YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
ALEYNA SARICI

TEZ DANIŞMANI
DR.ÖĞR.ÜYESİ KAZIM SELÇUK TUZCUOĞLU

İSTANBUL 2025



T.C
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	İşletme (Türkçe-Tezli)
Öğrencinin Adı Soyadı:	ALEYNA SARICI
Tezin Adı:	İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ VE MARKA İTİBARI YÖNETİMİ
Tez Savunma Tarihi:	22.05.2025

Bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Yücel Batu Salman
Enstitü Müdür

Bu tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Unvan/Adı Soyadı	Kurumu	İmza
Tez Danışmanı	Dr.Öğr.Üyesi Selçuk Tuzcuoğlu	BAU	
2.Üye (Kurum İçi)	Dr.Öğr.Üyesi Alper Camcı	BAU	
3.Üye (Kurum Dışı)	Dr.Öğr.Üyesi Yasemin Çiçeksoy	Medipol Üniversitesi	

Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkeler uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad: ALEYNA SARICI

İmza:

ÖZET

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ VE MARKA İTİBARI YÖNETİMİ

Aleyna Sarıcı

İşletme Yüksek Lisans Programı

Danışman: Dr.Öğr.Üyesi Selçuk Tuzcuoğlu

Mayıs 2025, 65 sayfa

Bu çalışma, işletmelerde kriz yönetimi ile marka itibarı yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Krizlerin işletmelere olan etkileri; finansal, operasyonel ve itibari boyutlarıyla ele alınmış, bu etkilerin yönetilmesi için kullanılabilecek stratejiler analiz edilmiştir. Tez kapsamında, kriz zamanlarında etkili iletişim, hızlı tepki, liderlik, etik sorumluluk ve şeffaflık gibi unsurların marka itibarı üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Ayrıca, başarılı kriz yönetiminin işletmenin algılanan güvenilirliğini nasıl şekillendirdiği ve kriz sonrası itibarın nasıl yeniden inşa edildiğine dair katkıları ortaya konulmuştur. Nitelikli literatür taraması ve vaka analizleriyle desteklenen bu çalışma, işletmelere hem teorik hem de uygulamalı açıdan rehberlik etmeyi hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Kriz yönetimi, Marka itibarı, İtibar yönetimi, İşletme stratejisi, Kriz sonrası iletişim.

ABSTRACT

CRISIS MANAGAMENT AND BRAND REPUTATION MANAGEMENT IN BUSINESSES

Aleyna Sarıcı

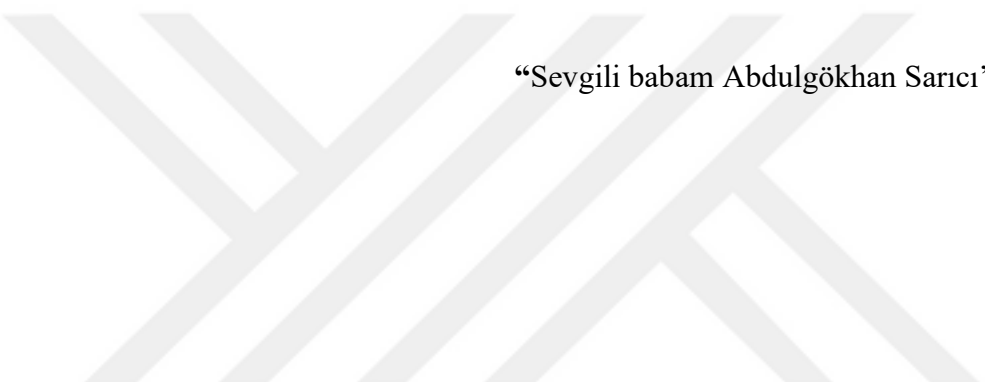
Master of Business Administration

Supervisor: Assist Prof. Selçuk Tuzcuoğlu

May 2025, 65 pages

This thesis examines the relationship between crisis management and brand reputation management in businesses. The impacts of crises on businesses are addressed in terms of financial, operational, and reputational dimensions, and the strategies that can be implemented to manage these effects are analyzed. Within the scope of the study, the effects of elements such as effective communication, rapid response, leadership, ethical responsibility, and transparency on brand reputation during crises are evaluated. The thesis also reveals how successful crisis management shapes perceived brand reliability and contributes to the process of rebuilding brand reputation after a crisis. Supported by a comprehensive literature review and case studies, this research aims to serve as a guide for businesses both theoretically and practically.

Key Words: Crisis management, Brand reputation, Reputation management, Business strategy, Post-crisis communication.



“Sevgili babam Abdulgökhan Sarıcı’ya ”

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam Prof. Dr. Selçuk Tuzcuoğlu'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sevgili aileme; babam Gökhan Sarıcı ve annem Gülsen Boyraz'a manevi hiçbir yardımı esirgemediğim yanımda oldukları için tüm kalbimle teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İTHAF.....	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
SEMBOLLER/KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
Bölüm 1: Giriş.....	1
1.1. Problem Durumu.....	2
1.2. Çalışmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Soruları.....	2
1.4. Çalışmanın Önemi.....	2
1.5. Tanımlar.....	3
Bölüm 2: Kriz Yönetimi.....	6
2.1. Kriz Yönetimi Tanımı.....	6
2.2. Kriz Yönetiminin Amacı.....	7
2.3. Kriz Yönetiminin Önemi.....	8
2.4. İşletmelerde Kriz Çeşitleri.....	9
2.5. İşletmelerin Kriz Öncesi Hazırlık Süreci.....	11
2.6. Şirketlerin Kriz Dönemlerinde Hayata Geçirdiği Stratejiler.....	12
2.7. İşletmelerin Kriz Sonrası Süreci Nasıl Yönetmesi ve Neler Yapması Gerektiği.....	14
2.8. Kriz Yönetimi Süreçlerini Olumlu Etkileyen Faktörler.....	16
Bölüm 3: Marka İtibarı.....	19
3.1. Marka İtibarının Tanımı.....	19
3.2. Marka İtibarının Önemi.....	20
3.3. Marka İtibarını Koruma Yöntemleri.....	20
3.4. Marka İtibarının Nasıl Oluşturulacağı ve Geliştirileceği.....	22
Bölüm 4: İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Marka İtibarı İlişkisi.....	24
4.1. Marka İtibarı Krizlerden Nasıl Etkilenir.....	24
4.2. Kriz Yönetiminin Marka İtibarı Üzerine Etkisi.....	25

4.3 Başarılı Kriz Yönetimi ve İtibar Yönetimi İçin Kritik Unsurlar.....	26
4.4. Kriz Sonrası Marka İtibarının Yeniden İnşası İçin Atılması Gereken Adımlar.....	28
Bölüm 5: İşletmelerde Kriz Dönemlerinde Marka İtibarının Korunması Üzerine Bir Araştırma.....	30
5.1. Araştırmanın Amacı.....	30
5.2. Araştırmanın Yöntemi.....	30
5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	31
5.4. Araştırmanın Örneklemi.....	31
5.5. Araştırmanın Kısıtları.....	32
5.6. Araştırmanın Bulguları.....	32
KAYNAKÇA.....	66

KISALTMALAR LİSTESİ

KSS Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri



Bölüm 1

Giriş

‘İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Marka İtibarı Yönetimi ’ adlı bu çalışmanın temel amacı kriz yönetiminin ve marka itibarı yönetiminin tanımını ortaya koymak, kriz yönetimi ve marka itibarı yönetimi arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Kriz süreçlerinde işletmelere rehberlik sağlayabilecek bu çalışma, kriz anlarında karşılaşılan zorlukları anlama ve bu zorluklarla başa çıkabilmek için geliştirilebilecek stratejileri sunmaktadır. İşletmeler için marka itibarı, müşteri güveni ve marka sadakati kriz zamanlarında büyük önem taşımaktadır. Eğer kriz etkili bir şekilde yönetilmezse, bu durum marka itibarı açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu çalışma, işletmeler için kriz yönetiminin ve marka itibarının önemini vurgularken aynı zamanda işletmelere rehberlik etmeyi amaçlamaktadır. İşletme sahipleri, bu bilgiler sayesinde kriz sonrasında marka itibarlarını yeniden kazanmaya yönelik stratejiler geliştirebilirler. Çalışmanın ilk bölümünde marka itibarı yönetimi ve kriz yönetimi kavramları ele alınırken, ikinci bölümde kriz yönetimi ile marka itibarı arasındaki ilişki ve krizlerin marka itibarına etkisi incelenmektedir. Ayrıca kriz sonrası marka itibarının nasıl yeniden inşa edilebileceğine dair adımlar ve stratejiler ele alınmıştır. Başarılı bir kriz yönetiminin temel unsurları ve marka itibarı yönetimi için kritik stratejilerden bahsedilen çalışmada, hızlı ve etkili karar alma süreçleri, duyarlı ve etkili paydaşlarla iletişim, şirket içi işbirliği ve liderlik gibi unsurlar ön plana çıkarılmıştır. Kriz sonrası markanın onarımı için sosyal sorumluluk projeleri ve sürdürülebilirlik stratejilerine dikkat çekilmiştir. Marka itibarının yeniden kazanılması, sadece şirketin oluşturduğu süreçlerle değil, aynı zamanda tüketicinin kabul edeceği psikolojik süreçlerle gerçekleşebilir. Bu nedenle, çalışma, marka itibarının korunması ve geliştirilmesi hakkında yöntemlerin yanı sıra kriz dönemlerinin işletmeler için bir fırsata dönüştürülmesini de amaçlamaktadır. Sonuç bölümünde, geçmiş olayların tarafsız bir analizinin sunulmasına özel bir vurgu yapılmıştır.

1.1 Problem Durumu

Krizler, işletmelerin marka imajını zedeleyebilir, müşteriden güven kaybetmesine sebep olabilir ve bazı durumlarda uzun vadeli mali kayıplara yol açabilir. Bu sebeple, kriz sırası ve sonrası yönetimi ile marka imajının birleşimi, işletmenin rekabet gücünü ve sürdürülebilirliğini koruma açısından büyük bir öneme sahiptir. Ne yazık ki, birçok işletme kriz zamanlarında etkili bir strateji belirleyemez veya kriz sonrasında marka imajını düzeltme konusunda yetersiz kalır. Bu nedenle, bu tezdeki araştırmalar, işletmelere bu süreçlerde başarılı bir şekilde ilerleyebilecekleri yolları gösterir.

1.2 Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, marka itibarı yönetimi ile kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Ayrıca, kriz durumlarında başarılı yönetim stratejilerinin markanın itibarını koruma ve güçlendirmedeki rolü araştırılmaktadır. Bu bağlamda, çalışma, teorik bir çerçeve sunmayı ve uygulamaları desteklemeyi hedeflemektedir.

1.3 Araştırmanın Soruları

- i. Kriz yönetimi ile marka itibarı yönetimi arasındaki ilişki nedir?
- ii. Bir şirketin kriz yönetimi yaklaşımları marka değerini nasıl etkiler?
- iii. Kriz sonrası dönemde markanın imajını yeniden inşa etmek için ne yapılmalıdır?
- iv. Krize hazırlık sürecinde işletmelerin uyguladığı yöntemler, kriz anında ve sonrası ne kadar etkilidir?

1.4 Çalışmanın Önemi

Krizler, işletme için istenmeyen bir durum olmasına rağmen, işletmenin krizi başarıyla atlatmasına yardımcı olacak bir kriz stratejisi geliştirmesi gerekmektedir. Krizler, sadece işletmenin kısa vadeli zararının ötesine geçerek şirketin genel itibarına

da zarar verebilirler. Bu nedenle kriz ve itibar yönetimi alanlarını birbirine bağlayan literatür taramasının yapılması önemlidir. Böylece işletme, rekabetçi avantajlara sahip olabilir.

1.5 Tanımlar

Bu bölümde, araştırmanın temellerini oluşturan kavramların açık bir şekilde detaylandırılması hedeflenmiştir. Böylece okuyucunun çalışma sürecinde karşılaşabileceği kavramların daha iyi anlaşılması amaçlanmıştır. Kriz, kriz yönetimi, marka, marka itibarı ve kriz sonrası stratejiler gibi önemli kavramların tanımları alanyazın ışığında sunularak çalışmanın teorik çerçevesine katkı sağlamaktadır.

1.5.1 Kriz. Bir kriz, bir organizasyonun ya da toplumun normal işleyişini bozarak acil müdahale gerektiren bir durumdur. Kriz, beklenmedik olaylar ya da üzücü tehditler sonucunda meydana gelir ve çalışanların, ailelerin ve sistemlerin sahip oldukları kaynaklarla başa çıkabilmelerini zorlaştırır. Bu tür durumların etkilerini azaltmak için hazırlık, müdahale ve onarım kısmen kriz yönetimi olarak bilinir. Kriz, sadece olayın bir sonucu olduğunu göstermekle kalmaz, aynı zamanda kötü bir davranış sergileme olasılığını da artırabilir (Smith, 2020, ss. 45-60).

1.5.2 Kriz yönetimi. Kriz yönetimi, olağandışı olaylarla karşılaşma ve bunlarla baş etme becerilerini geliştirmek için kapsamlı bir planlama ve strateji sürecidir. Bu süreç, etkilerin en aza indirilmesini amaçlar ve alınacak önlemleri belirleyerek olası riskleri analiz eder. Bu aşamada krizlere hazırlık başlamış olur ve tarafların kriz anında etkili bir şekilde müdahale edebilmesi için iş birliği yapmaları sağlanır. Acil durumlar, iletişim stratejileri ve kaynakların dağıtımı da krizin ciddiyetine göre planlanır. Kriz sona erdiğinde, gelecekteki gelişmeler için stratejiler oluşturulur ve daha güçlü ve dirençli hale gelmek için adımlar atılır. Bu nedenle, kriz yönetimi sadece durumu ele almakla kalmaz, aynı zamanda onu büyütmek ve geliştirmek için kritik bir araç olarak da görülür (Jones, 2018, ss. 112-130).

1.5.3 Marka. Marka, genellikle isim, sembol, logo, tasarım ve diğer görsel unsurların bir kombinasyonu ile diğerlerinden ayrılan bir ürünü, hizmeti veya organizasyonu ifade eder. Bir markanın amacı, müşterileri belirli bir algıya yönlendirmek ve bu algıya sadakat kazandırmaktır. Marka, kültürel, duygusal ve ticari bir değere sahiptir ve markanın gücü, sahip olduğu anlamlara ve duygulara dayanmaktadır. Bu nedenle, marka yönetimi ve pazarlama stratejileri uzun vadeli ilişkiler kurmayı hedefler (Keller, 2013). Marka yönetimi, markanın imajını geliştirmeyi, kimliğini tanımlamayı ve değer oluşturmayı amaçlar. Markalar, müşterileriyle güçlü bir bağ kurabilmek adına sürekli olarak yeni ve farklı olmayı hedefler. Müşterilerin markayı nasıl algıladığının önemi büyüktür; marka sadakati, güven ve tüketici memnuniyeti gibi kavramlar da bu etkide önemli bir rol oynamaktadır. (Aaker, 1996).

1.5.4 Marka itibarı. Marka itibarı, bir markanın müşterileri, paydaşları ve genel halk tarafından nasıl algılandığına göre belirlenir. Markanın niteliği, güvenilirliği, sosyal sorumlulukları, müşteri hizmetleri ve toplumsal katkıları bu algıyı şekillendirir. Marka itibarı, markanın piyasadaki başarısını kısa vadede etkileyebilir ve uzun vadede markanın değerini artırabilir. Sağlam bir marka itibarı, müşteri sadakatini güçlendirebilir, marka tercihlerini destekleyebilir ve kriz zamanlarında markanın toparlanmasını hızlandırabilir. Nihayetinde, markanın iç değerleri ve stratejileri de itibarı etkiler. Güven, kalite ve sadakat gibi unsurlar, tüketicilerin ve paydaşların bir markayı nasıl algıladığını ifade eden soyut bir kavramdır. (Brown & Harris, 2019).

1.5.5 Kriz sonrası stratejiler. Krizin etkilerini en aza indirmek ve işletmeyi yeniden başlatmak için kriz sonrası stratejiler kullanılır. Bu süreçte itibarın yeniden inşa edilmesi çok önemlidir. Bir krizden sonra, şirketler uzun vadeli sürdürülebilirliklerini yeniden oluşturmak için planlama ve eylem süreçlerini kullanarak kriz sonrası stratejiler geliştirir. Bu stratejiler, krizlerin etkilerini hafifletmeyi, kaybolan güveni yeniden kazanmayı ve kuruluşun işleyişini normalleştirmeyi amaçlar. Kriz yönetimi sürecinde edinilen deneyimler genellikle kriz sonrası stratejilerin oluşturulmasında temel alınır. Bu stratejiler, iç ve dış faktörleri (organizasyon yapısı, çalışan motivasyonu) ve pazar, müşteri algısı gibi değişkenleri dikkate alarak oluşturulur. Başarılı kriz sonrası stratejiler, mevcut koşulları

iyileştirmenin ötesinde, gelecekteki benzer krizlere karşı daha dirençli bir yapı oluşturmak için önemli bir temel oluştururlar. (Taylor & Smith, 2020)



Bölüm 2

Kriz Yönetimi

Bir firmanın, beklenmedik ve tehlikeli durumlarla başa çıkmak için kullanmış olduğu süreçler ve stratejiler, kriz yönetimi terimiyle anılır. Temel amaç, normal işleyişe en kısa sürede dönmek ve krizin etkilerini en aza indirmektir.

2.1 Kriz Yönetimi Tanımı

Kriz yönetimi, bir işletmenin öngörülemeyen, beklenmedik veya zorlayıcı durumlarla karşılaştığı zaman, bu tür olayların işletme üzerindeki etkilerini düşürmek, operasyon sağlanmasını sürdürmek, paydaşlarla iletişim süreçlerinde itibar kaybını durdurmak ve organizasyonun toparlanma sürecini hızlandırmak için stratejiler ve taktiklerden oluşan bir dizi süreçtir. Krizler, işletmenin faaliyetlerine ciddi zarar verecek, hedefe ulaşmalarını engelleyecek ve paydaşlarına zarar verecek olaylardır. Bu olaylar çok çeşitli ve doğal afetler, ekonomik krizler, üretim hata ve aksaklıkları, teknoloji, siber suçlar, skandallar ve halkla ilişkiler aksaklıkları içerebilir. (Coombs, 2007, s. 45). Kriz, negatif bir durum olarak kabul edilirken, işletmeler için büyük bir fırsat olabilir. Ayrıca, etkili kriz yönetimi sadece işletmelerin sahip olduğu zararı en aza indirmekle kalmaz, aynı zamanda tüketici ve paydaş güvenini tekrar kazanmalarına olanak tanır. Kriz yönetimi, sadece bir işletmenin mevcut bir kriz durumunu yönetimi ile ilgili olmamakla birlikte bir işletmenin gelecekte ne tür bir krizle karşılaşacağını, potansiyel öncesi işletmelere nasıl hazırlanacağını ve işletmelerinin nasıl toparlanacağını da içerir. Öğretimi yapan kişi ya da kuruluşun bu hedeflere ulaşabilmesinde sahip olması gereken en temel becerilerden birisi de kriz ve kriz anında yapılması gereken işlemlerdir. Bu tür anlamı yüksek konular genellikle işletmenin canını sıkacak sorunlar arasında yer alsalar da önceden hazırlığı yapıldığında ve olası senaryolara nasıl tepki verileceği öngörüldüğünde kriz hallerinin yansılarını oldukça azaltılabilir hatta ortadan kaldırılabilir. Kriz öncesi hazırlık, krizler karşısında işletmeyi ve bu tür durumlara nasıl tepki verebileceğini belirleyen en önemli adımlardan bir tanesidir. Kriz sistemi çalıştırma, kriz eğitimi verme, kriz iletişim planlama ve muhtemel krizler için eylem planlama gibi çalışmalar kriz dönemine

rasyonel bir şekilde hazırlık olarak değerlendirilebilir. Kriz anında ise lider olarak en birincil beceri sayılan karar verme yeteneği bizlerin YP'su olarak rol alır. Bu tür kararlar direkt olarak işletmenin prestijine yansıyacaktır. Hatalar, işletmenin uzun vadeli başarısını da etkileyebilir ve dikkate alınmalıdır. Kriz yönetimi başarısız olduğunda, uzun vadeli zararlar da kısa vadeli zararlar gibi olacaktır (Benoit, 1995, s 23). Kriz sonrası hazırlanan bu rapor süreci, kriz anlarında işletmenin itibarını güçlendirmeyi ve tüketicilerin bu markaya güvenini sağlamayı amaçlar. Krizin nasıl ele alındığını öğrenmek ve neyin işe yaradığını, neyin işe yaramadığını belirlemek için bu aşama gereklidir. Kriz sonrası toparlanma süreci, şirketin hem iç hem de dış müşterileriyle krizle ilgili bilgileri paylaşarak gelecekte olası bir krize karşı hazır hale gelene kadar güven inşa etmesi gerektiğini de içerir. Kriz sonrası başarılı itibar yönetimi, şirketin markasını yeniden oluşturmaya ve büyümesine yardımcı olacaktır (Fombrun & Van Riel, 2004, s 89). Kriz anları sadece acil müdahaleleri içermez, aynı zamanda gelecekteki olası krizlerle baş etme yöntemlerimizin planlanmasını da kapsar. Bu nedenle bir işletme, ileride karşılaşılabileceği kriz türlerini önceden tahmin edip bunlara karşı hazırlıklı olmalı; ayrıca meydana gelen her krizden ders çıkartarak benzer sorunların tekrar etmemesini sağlayacak iyileştirmeler geliştirmelidir. Kriz yönetimi uzun vadeli bir süreç olup, yalnızca bir andaki durumu kapsamaz. Bu stratejik yaklaşım sayesinde, krizlerin şirket üzerindeki olumsuz etkisi en aza indirgenecek; marka itibarı korunacak ve kriz sonrası toparlanma süreci iyileştirilecektir. (Coombs, 2007, s. 112)

2.2 Kriz Yönetiminin Amacı

Bir işletmenin acil durumlara karşı vereceği etkili cevap, bu tür olayların potansiyel zararlı etkilerini en aza indirmek ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamak için kriz yönetiminin temel amacıdır. Organizasyonel faaliyetler krizler nedeniyle aksamalara uğrayabilir, markanın itibarı zedelenebilir ve paydaşların güveni sarsılabilir. Bu noktada kriz yönetiminin birincil hedefi, firmanın operasyonel faaliyetlerindeki kesintileri en aza indirmek ve kriz durumunu etkili bir şekilde yönetmektir (Coombs, 2007, s. 68). Bu süreç yalnızca krize verilecek cevabı değil, bu durumla başa çıkmak için gereken stratejik hazırlıkları da planlamayı içerir.

Şirketin marka değerini korumak kriz yönetiminin önemli hedeflerinden biridir. Bir kuruluşun dış imajı krizlerden çok etkilenir. Hızlı ve doğru kararlar almak markanın imajını korur. Bundan dolayı şirketler doğru bilgi sağlayacak ve güven kazandıracak etkili iletişim planları geliştirmelidir. Kriz yönetimi markanın itibarını korumak ve paydaşlar arasında güven oluşturmak için kullanılır. Diğer bir amaç da kriz sonrası işletmenin tekrar çalışmaya başlamasını hızlandırmaktır. İyileşme süreci firmanın sağlıklı şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi için önemlidir. Bu aşamada şirketler sadece operasyonlarını yeniden başlatmaz aynı zamanda gelecekte benzer durumlarda nasıl hareket edeceklerini öğrenerek dayanıklılıklarını artırırlar. Kriz sonrası toparlanma süreci firmanın gelecekteki krizlere daha iyi hazırlanmasını ve sürdürülebilir başarıyı sağlamasını gerektirir. (Mitroff, 2001, s. 82). Karmaşık ve büyük boyutlu krizler, sadece krizin ilk anlarındaki hızlı tepkilerle aşılamaz. Başarılı bir kriz yönetimi, sorunları fırsatlara dönüştürebilecek uzun soluklu bir bakış açısı gerektirir. Stratejik bir perspektifle, operasyonların sürekliliğini koruyarak marka itibarını zedelemeyen kriz sonrasında güçlü bir yeniden yapılanmaya gitmek mümkündür. Kriz anlarında sergilenen akıllıca yönetim, şirketleri benzer durumlar karşısında daha dayanıklı hale getirir. Böylece marka güveni korunarak krizler fırsatlara dönüştürülebilir.

2.3 Kriz Yönetiminin Önemi

Kriz yönetimi, işletmelerin beklenmedik ve olumsuz durumlarla nasıl başa çıkacağını belirleyen önemli bir süreçtir. Kriz anlarında, işletmelerin hızlı ve doğru kararlar alması, bu tür durumların zararlı etkilerini azaltmak ve şirket devamlılığı sağlamak için çok önemlidir. Kriz yönetimi, işletmenin operasyonlarını sürdürmekle kalmaz, aynı zamanda markanın itibarını ve paydaşların güvenini korumakla yükümlüdür. Kriz yönetimi, işletmelerin olumsuz koşulları en aza indirmelerine ve kriz sonrası toparlanmalarına yardımcı olur (Coombs, 2007, s. 92). Kriz yönetimi, işletmelerin markalarını ve itibarlarını korumak ve etkilenen paydaşlarla ilişkilerini sürdürmek için hayati önem taşır. Krizler, özellikle paydaşlar ve müşteriler için güven kaybına yol açabilir. Bir işletme, kriz anında şeffaf ve etkili bir iletişim stratejisi kullanarak itibarını koruyabilir. Bu nedenle, kriz yönetimi operasyonel devamlılığı ve müşteri güvenini korumak için hayati öneme sahiptir (Fink, 1986, s. 52). Bununla

birlikte, kriz yönetimi aynı zamanda işletmelerin daha sonraki krizlere karşı daha iyi hazırlanmasına da yardımcı olur. İşletmeler, krizlerden önemli dersler alır ve bu dersler doğrultusunda daha güçlü bir kurumsal yapı oluşturmaya yardımcı olur. Kriz yönetimi, şirketin hem kriz sırasında hem de sonrasında stratejik olarak daha güçlü olmasını sağlar. Kriz sonrası dönemde doğru analizler, işletmelerin daha sonraki krizlere daha dayanıklı olmalarına yardımcı olur (Mitroff, 2001, s. 93). Finansal yapılar, operasyonel süreçler ve iş gücü, kriz yönetimi ile büyük ölçüde etkilenir. Kriz durumlarında bu alanlardaki süreçleri etkin bir şekilde yönetmek, uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik açısından çok önemlidir. Kriz durumlarında işletmeler, iş gücünü ve kaynaklarını doğru bir şekilde yönlendirebilmelidirler. (Benoit, 1995, s. 67).

2.4 İşletmelerdeki Kriz Çesitleri

İşletmeler, karşılaştıkları krizler bakımından çeşitli kategorilere ayrılabilir. Kriz türlerini anlamak ve her birinin şirkete etkisini kavramak hayati önem taşır. Değişik faktörlere rağmen, kriz kaynakları genellikle iç ya da dış kaynaklı olabilir. Krizlerin etki alanları, sebepleri ve firma üzerinde yarattığı sonuçlar birbirinden farklıdır. Bu çeşitlilik, işletmenin hangi kriz türüyle karşılaşacağını ve her durum için özel yönetim stratejileri tasarlamasını gerektirir.

2.4.1 Doğal krizler. Doğal krizler, işletme faaliyetlerini doğrudan etkileyen çevresel faktörlerden kaynaklanmaktadır. Deprem, sel, yangın gibi afetler sonucunda bu tür krizler meydana gelmektedir. Doğal afetler, genellikle işletmelerde fiziksel hasara yol açarken aynı zamanda operasyonların durmasına veya yavaşlamasına da sebep olabilmektedir. Bu tür krizlerin yönetimi, kaynakların yeniden düzenlenmesini ve hızlı müdahaleleri gerektirmektedir. (Coombs, 2007, s. 75).

2.4.2 Teknolojik krizler. Teknolojik kaynaklı kriz senaryoları, işletmelerin teknolojik altyapılarıyla ilgili problemler yaşamasıyla oluşur. Bu tür sorunlar arasında sistem çökmeleri, veri kayıpları, siber saldırılar ve üretim hatası riskleri sayılabilir. Teknolojik krizler, şirketlerin operasyonel işleyişlerini ve müşteri güvenliğini zedeleyebilir. Zayıf altyapı yapıları ise bu tür krizlerin olumsuz etkilerini artırabilir.

Kriz yönetim sürecinde, teknolojik alt yapının hızlı onarımı, müşterilerle iletişim kurulması ve önlem alınması gerekir. (Fink, 1986, s. 60).

2.4.3 İletişim krizleri. Bir şirketin hedef kitlesi ve geniş kitlelerle olan iletişimde yaşanan sorunlar, karmaşık iletişim krizlerine yol açabilir. Yanlış bilgilendirme, yanıltıcı tanıtımlar ya da acil durumların yetersiz yönetilmesi gibi sebeplerle ortaya çıkan iletişim bozuklukları, uzun vadede marka güvenilirliğini zedeleyebilir. Dolayısıyla doğru, açık ve şeffaf iletişim kurmanın yanı sıra iletişim krizlerini etkili bir biçimde çözmek, şirketler açısından hayati öneme sahiptir. (Benoit, 1995, s. 45).

2.4.4 Finansal krizler. Finansal sorunlar şirketleri çeşitli yollardan etkileyebilir. Bazen gelir kaynakları azalabilir, hisse değerleri düşebilir ya da piyasalardaki dalgalanmalardan olumsuz etkilenebilirler. Bu tür durumlar şirketlerin uzun vadeli sürdürülebilirliğini tehdit edebilir. Finansal kaynakları yönetmek, paydaşlarla güven bağını sürdürmek ve parasal bilgileri şeffaf paylaşmak kriz anlarında önem taşır. Ancak bazen de borç yükü ağır gelip gelir yetersiz kalabilir. Bu tür zamanlarda şirketin itibarı korumak, çalışanlara ve tedarikçilere ödemeleri zamanında yapmak güç olsa da gerekir. Uzun vadeli planları gözden geçirip yeni fırsatlar aramak krizden çıkış yolu olabilir. (Coombs, 2007, s. 121).

2.4.5 İnsan kaynakları krizleri. İnsan kaynakları krizleri, şirket çalışanlarının zor zamanlarda maruz kaldığı durumlardan kaynaklanır. Bu tür krizler grevler, yönetim değişikliği, büyük boyutlu işten çıkarma veya çalışan anlaşmazlıkları şeklinde gerçekleşebilir. İnsan kaynakları krizleri şirketin verimliliğini ve çalışanların moralini olumsuz etkileyebilir. Bu gibi zorlu süreçlerde çalışanlar arasındaki güvenin yeniden tesis edilmesi ve yönetim değişikliklerinin sağlıklı bir biçimde yönetilmesi büyük önem taşır. (Mitroff, 2001, s. 105).

2.4.6 Hukuki krizler. İşletmelerin yasal düzenlemelere uymaması, yasa dışı faaliyetler veya alınan cezalar gibi durumlar hukuki krizlere yol açabilir. Bu tür krizler, şirketin itibarını zarara uğratabilir ve ek borç yükü oluşturabilir. Hukuki riskleri yönetmek için doğru stratejilere odaklanılması gerekir; bu da yasal danışmanlık

almayı, tüm paydaşlarla etkili iletişim kurmayı ve yasal yükümlülükleri eksiksiz yerine getirmeyi içerir. (Fink, 1986, s. 78).

2.4.7 Yönetim krizleri. Üst düzey yöneticiler arasındaki anlaşmazlıklar, stratejik hatalar veya organizasyonel yapıdaki problemler yönetim krizlerine yol açabilir. Bu tür krizler, şirket yöneticileri ve liderleri tarafından karşılaşılan zorlukları kapsamaktadır. Yönetim krizleri karar alma süreçlerinde zayıflık, vizyon eksikliği ve kuruluş verimliliğinde düşüş gibi işletmeye zarar verebilir. Bu gibi krizlerin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için liderlik becerilerinin geliştirilmesi ve kuruluş yapısının güçlendirilmesi gerekir. (Mitroff, 2001, s. 132).

2.5 İşletmelerin Kriz Öncesi Hazırlık Süreci

Kriz anlarında şirketlerin seyri, operasyonel, finansal ve itibari yapıları üzerinde büyük etkilere sebep olabilir. Bu nedenle firmalar kriz öncesi hazırlık sürecini etkili bir şekilde yönetmelidir. Kriz öncesi planlama işletmelerin muhtemel tehditleri ön görmesini, bu tehlikelere karşı stratejiler geliştirmesini ve acil durumlarda hızlı ve etkili müdahalelerde bulunmasını sağlar. Kriz öncesi hazırlık süreci firmanın kriz anında ne kadar iyi hareket edeceğini belirler. Etkili bir planlama şirketlerin krizlerin olumsuz etkilerini hafifletmesine ve güçlenmesine yardımcı olur. Şirketlerin kriz yönetimi risk değerlendirmesi, stratejik planlaması ve önleyici önlemleri içerir. (Demir & Çelik, 2019; Erdoğan, 2021).

2.5.1 Risk analizi ve değerlendirme. Şirketlerin karşı karşıya olduğu riskleri belirlemek, potansiyel kriz durumlarına hazırlanmanın ilk aşamasıdır. Risk değerlendirmesi, firmanın iç dinamiklerinden (mesela finansal pozisyonu ve işleyiş süreçleri) dış etkenlere (örneğin pazar koşulları ve rekabet ortamı) kadar birçok unsuru içerir. İşletmeler bu inceleme sırasında muhtemel kriz senaryolarını tanımlamalı ve bunların şirket üzerinde yaratabileceği etkileri değerlendirmelidir. (Demir & Çelik, 2019). Örneğin, ekonomik bir durgunluk sürecinde oluşabilecek nakit akışı sorunlarını önlemek için finansal güvenlik tedbirleri alınmalıdır. Risk analizi, mali risklerin yanı sıra marka itibarını da dikkate almalıdır. Özellikle sosyal medya gibi hızla yayılan platformlarda, itibar kaybı bir şirketin genel itibarını ciddi şekilde zedeleyebilir. (Erdoğan, 2021).

2.5.2 Stratejik planlama. Risklerin belirlenmesinin ardından kriz yönetimi planları oluşturulmalıdır. Bu süreç, işletmelerin kriz anında takip edecekleri adımları belirler. Stratejik planlama, finansal yönetim ve kriz iletişim planlarını içermektedir (Acar, 2020). Örneğin, şirketler finansal risklere karşı likidite rezervlerini artırabilir ve borçlanma planlarını yönetebilir. Benzer şekilde, bir krizin marka itibarını nasıl etkileyeceği, mesajların nasıl iletildiği ve kriz sonrası itibarın yeniden inşa edildiği gibi faktörler planlama sürecinde dikkate alınmalıdır (Erdoğan, 2021). Stratejik planlama sürecinde, herkesin yerine getirmesi gereken işleri net bir şekilde belirlemesi de önemlidir. Kriz sırasında kimlerin görevleri üstleneceği bir şirketin organizasyonel yapısının sürdürülebilirliğini etkiler (Demir & Çelik, 2019).

2.5.3 Proaktif tedbirler ve hazırlıklar. İşletmeler, kriz öncesi hazırlık sürecinde proaktif bir yaklaşım benimsemelidir. Proaktif önlemler, krizlerin etkilerini azaltmak için önceden alınan tedbirlerdir. Örneğin, bir şirketin mali risklere karşı yeni gelir kaynakları oluşturması veya marka itibarını korumak için sosyal medya kriz senaryolarını test etmesi proaktif adımlara bir örnektir.(Erdoğan, 2021). Kriz yönetimi eğitimi, teknoloji altyapısının güçlendirilmesi ve kriz anı simülasyonları gibi önlemler de sürecin önemli parçalarıdır (Acar, 2020). Bu tür hazırlıklar, kriz anında hızlı ve etkili bir şekilde hareket etme yeteneğine katkıda bulunur.

2.6 Şirketlerin Kriz Dönemlerinde Hayata Geçirdiği Stratejiler

Kriz zamanları, işletmelerin sürdürülebilirliğini tehdit eden ekonomik, sosyal, çevresel veya sektörel değişimlerin yaşandığı sıkıntılı zaman dilimleridir. Bu dönemlerde işletmeler, rekabet avantajlarını muhafaza edebilmek finansal ve operasyonel olarak varlıklarını sürdürebilmek amacıyla çeşitli stratejiler benimserler. Finansal yapılanma, operasyonel verimlilik, marka itibarı yönetimi ve paydaşlarla etkili iletişim, kriz yönetimi stratejilerinin ana unsurlarıdır. (Acar, 2020).

2.6.1 Finansal yapılandırma ve risk yönetimi. Kriz dönemlerinde işletmelerin en sık karşılaştığı sorunlardan biri finansal sıkışıklıktır. Bu nedenle şirketler gelir-gider

dengeğini yeniden ayarlamak zorunda kalır. İşletmeler, kriz yönetiminde finansal dayanıklılığı artırmak için aşağıdaki adımları atmaktadır:

I.Nakit Akışını Yönetme: İşletmeler, nakit akışını titizlikle takip eder ve optimize eder. Bu süreç, gereksiz harcamaların azaltılması, ödeme vadelerinin yeniden düzenlenmesi ve kısa vadeli finansman seçeneklerinin incelenmesini içerir. (Demir & Çelik, 2019).

II.Maliyet Düşürme Politikaları: Kritik dönemlerde, işletme maliyetlerini azaltmak yaygın bir stratejidir. Şirketlerin kaynakları daha verimli bir şekilde kullanma çabaları, gereksiz işlemleri ortadan kaldırmayı amaçlar. (Yıldırım, 2021).

III.Borç Yönetimi: Kriz dönemlerinde artan finansal baskılar karşısında, şirketlere finansal esneklik sağlamak için borçların yeniden yapılandırılması veya uygun maliyetli krediler kullanılabilir (Erdoğan, 2021).

IV.Operasyonel Verimlilik ve Yeniden Yapılanma: Şirketlere mevcut operasyonlarını yeniden düşünmeye zorlar. Yeniden yapılanma ve verimlilik artırma stratejileri, şirketlerin kaynaklarını en etkili şekilde kullanmasını sağlar.

V.Dijital Dönüşüm: Krizler, şirketlerin dijitalleşmesini hızlandırır. Özellikle pandemi sırasında işletmeler uzaktan çalışmayı ve dijital kaynakları kullanmaya başlamıştır (Acar, 2020).

VI.Esnek Üretim Modelleri: Talep değişikliklerine dayanıklı üretim modelleri, işletmelerin krizlere daha dayanıklı hale gelmesine yardımcı olur. (Demir & Çelik , 2019)

VII.Marka itibarı yönetimi ve iletişim stratejileri: Marka itibarının zarar görmesi, kriz dönemlerinde işletmelerin en büyük tehlikelerinden biridir. Bu nedenle, kriz yönetiminde iletişim ve itibar stratejileri çok önemlidir.

VIII.Kriz iletişimi: Şirketler, kriz anında güven oluşturmak için müşteriler, çalışanlar ve diğer paydaşlarla açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurarlar. Dikkatli ve zamanında yapılan açıklamalar, olumsuz algıları azaltabilir (Erdoğan, 2021).

IX.Toplumsal Sorumluluk Projeleri: İtibar yönetimi çerçevesinde, şirketler, acil durumlarda topluma yardımcı olmak için projelere öncelik verir. Örneğin, pandemi sırasında birçok şirket sağlık sektörüne bağış yapmış veya sosyal yardım projeleri kurmuştur. (Yıldırım, 2021).

X.Tedarik Zinciri Yönetimi: Kriz dönemlerinde tedarik zincirinde yaşanabilecek kesintilere karşı şirketler, lojistik süreçlerini güçlendirerek alternatif tedarikçilerle işbirliği yapar (Demir & Çelik, 2019).

XI.Çalışan İlişkileri: Kriz yönetimi sürecinde çalışanların motive tutulması ve sürece dahil edilmesi, işletmelerin kriz yönetimi başarısını artırır. Sonuç olarak, şirketler çalışanların haklarını korumak için önlemler alır (Erdoğan, 2021).

XII.Yeni Pazarlara Açılma: Şirketlerin mevcut pazarlarının daralması durumunda yeni pazarlara açılmaları mümkündür (Yıldırım, 2021).

XIII.Ürün ve Hizmet İnovasyonu: Kriz dönemlerinde değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için şirketler, rekabet avantajı elde etmek için yeni ürün ve hizmetler geliştirir (Acar, 2020). Kriz dönemlerinde işletmelerin varlığını sürdürebilmesi, stratejilerinin başarısına bağlıdır. Finansal yapılanmadan operasyonel düzenlemelere, marka saygınlığı yönetimine ve yenilikçi çözümlere kadar farklı stratejiler, kriz etkilerini azaltmayı ve işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamayı amaçlar. Bu stratejilerin kriz anında uygulanması ve önceden planlanması, işletmelerin krizden güçlenerek çıkmasına yardımcı olur.(Acar,2020; Demir&Çelik, 2019; Erdoğan, 2021).

2.7 İşletmelerin Kriz Sonrası Süreci Nasıl Yönetmesi Ve Neler Yapması Gerektiği

Kriz sonrası süreç, işletmelerin yeniden yapılanma, kayıpları telafi etme ve gelecekteki krizlere karşı daha güçlü bir yapı oluşturma fırsatı bulduğu kritik bir dönemdir. Krizler yalnızca işletmelerin finansal durumunu değil, operasyonel süreçlerini, çalışan bağlılığını ve marka itibarını da etkiler. Bu nedenle, kriz sonrası süreçte izlenecek stratejiler, işletmelerin hem kısa vadeli toparlanmasını hem de uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamada belirleyici rol oynar (Acar, 2020). Kriz sonrası sürecin ilk adımı, kriz sırasında meydana gelen olayları kapsamlı bir şekilde değerlendirmektir. Bu değerlendirme, şirketin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkararak gelecekte benzer durumlara karşı alınacak önlemleri belirlemek için önemlidir.

2.7.1 Kriz süreci analizi. İşletmeler, krizin hangi aşamalarda en çok zarar verdiğini ve alınan önlemlerin hangi alanlarda etkili olduğunu analiz etmelidir (Demir & Çelik, 2019). Bu analiz, şirketlere daha akıllıca kararlar vermeye yardımcı olur.

2.7.2 Etik analizi. Krizin şirket üzerindeki etkileri, finansal, operasyonel ve itibar açısından ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmelidir (Erdoğan, 2021). İşletmelerin finansal yapıları genellikle krizlerden etkilenir. Sonuç olarak, kriz sonrası dönemde finansal dengeyi korumak ve yeniden büyüme yolunda ilerlemek için kapsamlı bir yapılandırma gereklidir.

2.7.3 Bütçe yönetimi. İşletmeler, maliyetlerini yönetmeli ve bütçe planlarını yeniden gözden geçirmelidir. Yatırımlara odaklanmak ve gereksiz harcamaları azaltmak çok önemlidir (Acar, 2020).

2.7.4 Borçların yönetimi. Borçların yeniden yapılandırılması ve uygun ödeme planları, şirketlerin finansal esnekliğini artırabilir (Yıldırım, 2021). Kriz dönemlerinde marka değeri düşebilir. Bu nedenle, kriz sonrası dönemde işletmeler, müşterilerinin ve halkın güvenini yeniden kazanmak için öncelik vermelidir.

2.7.5 Etkili iletişim. Kriz sonrası işletmeler, müşterilerine ve paydaşlarına açık ve samimi bir şekilde iletişim kurmalıdır. Kriz sırasında yapılan hatalar kabul edilmeli ve ders alınmalıdır (Demir & Çelik, 2019).

2.7.6 Toplumsal katkı. Bir şirket, krizden sonra topluma yönelik kampanyalar ve projeler başlatarak olumlu bir imaj kazanabilir (Erdoğan, 2021).

2.7.7 Eğitim ve gelişim fırsatları. Kriz sonrası dönemde çalışanların daha etkili olmasını sağlamak için, çalışanlara yeni beceriler verilmeli ve profesyonel gelişim sağlanmalıdır (Yıldırım, 2021).

2.7.8 Duygusal destek. Şirketlerin çalışanlarına psikolojik destek programları sağlaması, krizlerin olumsuz etkilerini azaltabilir (Acar, 2020).

2.7.9 Kriz yönetim planlarının güncellenmesi. İşletmeler, geçmişte meydana gelen krizlerden ders çıkararak kriz yönetim planlarını güncellemelidir (Demir & Çelik, 2019).

2.7.10 Dijitalleşme ve teknoloji yatırımları. Krizler, işletmelerin dijitalleşmeye ne kadar ihtiyaç duyduğunu göstermiştir. Şirketlerin dijital altyapıları, süreçlerini daha esnek hale getirmek için güçlendirilmelidir (Erdoğan, 2021). Kriz döneminden sonra işletmeler için yeniden canlanma ve yeniden yapılanma zamanıdır. Bu evrede gerçekleşecek derinlemesine analizler, mali yapı düzenlemeleri, personel destek programları ve marka itibarı geliştirme çalışmalarıyla birlikte geleceğe yönelik stratejik planlamalar, şirketlerin krizden çok daha güçlü şekilde yollarına devam etmelerini sağlar. Kriz sonrası aşamada atılacak her adım, işletmelerin sadece krizden kurtulmalarını değil, aynı zamanda fırsat pencerelerini de değerlendirme fırsatı sunar. (Acar, 2020; Erdoğan, 2021).

2.8 Kriz Yönetimi Süreçlerini Olumlu Etkileyen Faktörler

Kriz yönetimi süreçleri, işletmelerin beklenmedik olaylara karşı hazırlıklı olmalarını ve en az zararla atlatmalarını sağlayan bir dizi planlama ve uygulama sürecinden oluşur. Bu süreçlerin başarısı, çok sayıda içsel ve dışsal faktörden etkilenir. Aşağıda, işletmelerin kriz yönetimi süreçlerini etkileyen temel faktörler sıralanmıştır.

2.8.1 Liderlik ve karar alma yeteneği. Bir kriz yönetiminin başarısı, liderlik yeteneği ile doğrudan ilişkilidir. Kriz sırasında liderlerin net, hızlı ve stratejik kararlar alması, işletmenin krizden nasıl etkilendiğini doğrudan etkiler (Mitroff, 2005). Etkin bir liderlik, hem kriz sürecinde belirsizliklerin üstesinden gelinmesini hem de çalışanların motivasyonunu artırır (Coombs, 2015).

2.8.2 Kurumsal kültür ve esneklik. Bir şirketin krizlere tepkisi, örgüt kültürüne bağlıdır. Şirketler, esnek ve yenilikçi bir örgütsel kültüre sahip olduklarında, kriz durumlarına daha kolay uyum sağlayabilir ve daha çok çözüm üretebilirler (Wooten & James, 2008). Ayrıca, açık iletişimi teşvik eden ve çalışanları karar alma süreçlerine katılmaya teşvik eden bir kültür, kriz yönetimini daha etkili hale getirir (Pearson & Clair, 1998). Esnek ve yaratıcı bir örgüt kültürü sayesinde firma kriz anlarında daha hızlı hareket edebilir, yeni fikirler ortaya atabilir ve sorunlara farklı çözümler bulabilir.

2.8.3 Kriz yönetimine hazırlık ve planlama düzeyi. Bir kriz yönetimi planı, işletmelerin belirsizliğini azaltır ve kriz anında atılacak adımları belirler. Bu planlar, herhangi bir kriz durumunu içermeli ve periyodik olarak gözden geçirilmelidir (Shrivastava vd., 1988). Kriz öncesi tatbikatlar ve eğitimler, hazırlık düzeyini yükseltebilir (Mitroff, 2005).

2.8.4 İletişim ve bilgi akışı. Kriz dönemlerinde, iç ve dış paydaşların güvenliğini korumak için, açık ve şeffaf iletişimin önemi büyüktür. Coombs'a (2007) göre, yanlış veya eksik bilgi paylaşımı, kriz sürecinde stresi artırabilir ve bir markanın itibarını olumsuz etkileyebilir. Şirketlerin kriz anlarında sağlam iletişim ağları oluşturarak iyi bilgi alışverişini sağlamaları gerekmektedir (Fearn-Banks, 2011).

2.8.5 Kaynakların varlığı ve yönetimi. İşletmenin mali, insan kaynakları ve teknolojik kaynakları, kriz yönetiminde başarılı olmasına yardımcı olur. Yeterli kaynaklara sahip olan işletmeler, kriz durumlarında daha esnek ve dirençli olabilir. Kaynakların etkili bir şekilde yönetilmesi de kritik öneme sahiptir (Herbane, 2010). Krizden çıkış sürecini hızlandırmak için özellikle mali kaynakların doğru kullanılması gerekir.

2.8.6 Çalışan eğitimi ve farkındalığı. Çalışanlar, kriz yönetimi eğitimi aldıktan sonra kriz sürecinde daha düzenli ve etkili bir şekilde hareket edebilirler. Kriz tatbikatları ve farkındalık eğitimleri, çalışanların kriz anlarında ne yapmaları gerektiğinin farkında olmalarını sağlar (Wooten & James, 2008). Eğitim programları, çalışanların kriz yönetimine aktif şekilde katılımlarını teşvik eder (Mitroff, 2005).

2.8.7 Dışsal faktörler. İşletmelerin kriz yönetimi süreçlerini etkileyen dışsal faktörler arasında ekonomik, politik ve sosyal çevre önemli bir yer tutar. Örneğin, ekonomik durgunluklar şirketlerin finansal istikrarını sarsarak kriz yönetimini zorlaştırabilir. Benzer şekilde, yasal düzenlemeler ve halkın baskısı da kriz yönetimi süreçlerini etkileyebilir (Pearson & Clair, 1998). Liderlikten organizasyonel kültüre, hazırlıktan iletişime kadar çeşitli faktörler, kriz yönetimi süreçlerini şekillendirir. İşletmeler, bu unsurları etkin bir biçimde yöneterek krizleri en az zararla atlattır ve markalarını korur. Ayrıca, krizlerden ders çıkararak süreçleri sürekli olarak iyileştirmek, işletmelerin daha sonraki krizlere karşı daha iyi hazırlanmasına yardımcı olur (Coombs, 2015; Mitroff, 2005).

Bölüm 3

Marka İtibarı

Bir markanın sahip olduğu güven, saygınlık ve algı değeri, marka itibarı olarak bilinir. Markanın başarısı, devamlılığı ve toplumsal sorumlulukları bu itibarın temelini oluşturur.

3.1 Marka İtibarının Tanımı

Marka itibarı, tüketicilerin bir markayı nasıl algıladığını gösteren önemli bir kavramdır. Bir markanın sunduğu ürün veya hizmetleri, müşteri deneyimi, toplumsal sorumluluk projeleri ve şirket değerleri bu algıyı oluşturur (Kim & Kim, 2020). Marka, toplumdaki bireylerin güvenini ve sadakatini etkiler. Bu durumda, bir şirketin uzun vadeli başarılı olup olmamasının en önemli faktörlerinden biri markadır. Markanın başarısı, yalnızca algılanan bir unsur olarak değil, aynı zamanda iş sonuçlarıyla doğrudan açıklanabilir. Marka değeri yüksek olan işletmeler, daha fazla müşterinin sadakatini elde ederler, krizlerde daha az zarar görürler ve genellikle daha iyi finansal performans gösterirler (Davies ve Chun, 2002). Örneğin 2008 yılındaki küresel ekonomik kriz sırasında güçlü itibara sahip şirketlerin, krizlerden daha az etkilendiği ve daha hızlı toparlandığı görülmüştür. Bu, markanın bir varlık oluşturduğunu ve yalnızca pazarlama aracı olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak, marka itibarı, hem duygusal hem de rasyonel boyutları olan, çok katmanlı bir olgudur. Bir markanın itibarını koruması ve geliştirmesi, uzun vadeli başarı için kritik bir öneme sahiptir. Günümüzün rekabetçi iş dünyasında, tüketiciler yalnızca kaliteli ürün ya da hizmet aramıyor; aynı zamanda etik değerler ve toplumsal fayda da talep ediyor. Bu nedenle, markaların itibar yönetimine yatırım yapması, sadece mevcut başarıyı sürdürmek için değil, aynı zamanda gelecekteki fırsatları değerlendirmek için de zorunludur.

3.2 Marka İtibarının Önemi

İşletmelerin uzun vadeli rekabet avantajı elde etmesinde ve ekonomik zorluklarla başa çıkmalarında, marka itibarı çok önemlidir. İtibar, tüketicilerin, paydaşların ve toplumun bir markayı nasıl algıladığını ifade eder. Bu algı, bir markanın pazardaki yerini güçlendirirken, tüketicilerin seçimlerini doğrudan etkileyen çok önemli bir bileşendir. Müşteri sadakati ve güveni, marka itibarından etkilenir. Bir marka, yüksek itibarını koruyarak müşterilerin gönlünde güvenilir bir yere sahip olabilir ve uzun vadede müşteri sadakati kazanabilir. Örneğin, Deloitte (2019) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, müşterilerin %62'si güvenilir bir markayı rakiplerine göre tercih eder. Marka itibarı işletmenin mali durumunu da etkiler. Güçlü bir itibara sahip markalar, fiyat esnekliği sağlayarak müşteri kaybını azaltabilir. Apple ve Coca-Cola gibi dünyaca ünlü markalar, kriz dönemlerinde pazar paylarını korumayı başarmışlardır. Marka itibarı hem müşteriler hem de çalışanlar ve yatırımcılar üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. İyi tanınmış şirketler, daha yetenekli çalışanları çekebilir ve mevcut çalışanlarına daha fazla bağlılık sağlayabilir. Yine de yatırımcılar için düşük risk algısı oluşturur, bu da işletmenin finansman olanaklarını artırır (Fombrun, 1996). Son olarak, günümüzde dijitalleşmenin hız kazandığı bir dünyada, bir markanın itibarı internetteki platformlarda daha belirgin hale gelmiştir. Bir markanın itibarını anlık olarak etkilemek için sosyal medya ve online değerlendirme platformları kullanılabilir. Müşterilerin kötü yorumları hızla yayılabilirken, markanın iyi bir itibar yönetimi, krizlerde bile sağlam bir duruş sergilemesini sağlar. Sonuç olarak, işletmenin iç ve dış paydaşlarıyla olan ilişkileri marka itibarından etkilenir. Sonuç olarak, işletmeler marka değerini stratejik bir öncelik olarak görmeli ve sürdürülebilir bir şekilde yönetmelidir.

3.3 Marka İtibarını Koruma Yöntemleri

Marka itibarı, bir işletmenin hem iç hem de dış çevre tarafından nasıl algılandığı anlamına gelir. Bir markanın başarısı ve sürdürülebilirliği, tüketicilerin, çalışanların,

yatırımcıların ve toplumun marka hakkındaki görüşlerinden doğrudan etkilenir (Fombrun & Van Riel, 2004). Günümüzün rekabetçi iş dünyasında, işletmeler markalarının itibarını korumak ve geliştirmek zorunda kalır. Aşağıdakiler markanın itibarını korumak için kullanılan yöntemlerdir:

3.3.1 İletişim stratejileri geliştirme. Tutarlılık ve şeffaflık, markanın imajını korumada çok önemlidir. Hedef kitlenin ihtiyaçlarına göre hazırlanan iletişim planları, kriz durumlarında hızlı yanıt verebilme yeteneğine sahip olmalıdır. İtibarın korunmasında, özellikle sosyal medya yönetimi çok önemlidir. (Coombs, 2015).

3.3.2 Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri (KSS). Kurumsal sosyal sorumluluk girişimleri, markanın toplum üzerindeki olumlu etkisini artırarak itibarını güçlendirir. Çevre dostu üretim, eğitim programları ve sosyal yardım kampanyaları gibi girişimler, marka algısını iyileştirir ve toplumla daha güçlü bağlantılar kurar. (Grunig & Hunt, 1984).

3.3.3 Çalışanların katılımı ve eğitimi. Çalışanlar, bir markanın en iyi örneğidir. Müşteri deneyimi, çalışanların marka değerlerini benimsemesi ve bu değerleri uygulaması yoluyla doğrudan etkilenir. Çalışan bağlılığını ve eğitim programlarını artıran politikalar, markanın itibarını korur (Kotler & Keller, 2012).

3.3.4 Kalite ve sağlamlık. Tüketiciler, ürün ve hizmetlerin kalite standartlarını koruyarak daha güvenilir hale gelir. Müşteri şikayetlerini hızlı bir şekilde çözmek, yenilikçi ürün geliştirme yaklaşımları ve kalite yönetim sistemleri marka itibarını güçlendirir (Fombrun & Van Riel, 2004).

3.3.5 Kriz yönetimi stratejileri. Krizler, bir markanın değerini önemli ölçüde etkileyebilir. Etkili bir kriz yönetimi planlaması, olası tehlikeleri belirlemesi ve kriz sırasında hızlı hareket etmesi gerekir. Markalar, kriz sonrası öğrenim süreçleriyle de gelecekteki tehlikelere karşı daha hazırlıklı hale gelir (Coombs, 2015).

3.3.6 Dijital itibar yönetimi. Markalar, dijital platformlardan önemli ölçüde etkilenir. Olumsuz algıların erken tespit edilmesi ve yönetilmesi, sosyal medya

analitiği yoluyla çevrimiçi müşteri geri bildirimleri ve marka hakkında yapılan yorumların sürekli olarak izlenmesi yoluyla mümkündür (Kotler & Keller, 2012).İşletmelerin piyasa başarısı ve müşteri sadakati marka itibarından etkilenir. Uzun vadede markanın itibarını korumak için şeffaf iletişim, kurumsal sosyal sorumluluk, çalışan bağlılığı, kalite yönetimi, kriz yönetimi ve dijital itibar stratejilerinin uygulanması gerekir.

3.4 Marka İtibarının Nasıl Oluşturulacağı Ve Geliştirileceği

Bir işletmenin hedef kitlesi tarafından nasıl algılandığını marka itibarı belirler. Güçlü bir marka itibarı, işletmelerin müşterileriyle ilişkilerini güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanlarına daha fazla bağlılık sağlar ve yatırımcıların güvenini kazanır (Fombrun & Van Riel, 2004). Marka itibarı oluşturmak ve geliştirmek, stratejik bir süreç gerektirir ve çeşitli bileşenlerden oluşmalıdır.

3.4.1 Güven ve açıklık. Güvenilir bir imaj oluşturmak, marka itibarının temelini oluşturur. Şeffaf ve açık bir iletişim kuran markalar, müşterilerin kendilerine olan güvenini artırır. Ürün kalitesi, iş süreçleri ve müşterilere verilen bilgi, şeffaflığı destekleyen faktörlerden bazılarıdır. Örneğin, müşteriler, sosyal medya platformlarında hızlı ve güvenilir bir şekilde iletişim kurarak daha güvenilir hale gelirler (Coombs, 2015)

3.4.2 Değer odaklı bir marka profili geliştirmek. Bir işletmenin değerleri ve bunların nasıl ifade edildiği marka kimliği ile ilgilidir. Misyon, vizyon ve temel değerleri açıkça açıklayan işletmeler, markalarının toplumdaki yerini belirler. Bu kimlik, uzun vadede markanın itibarını güçlendirir ve tüketici kitlesiyle duygusal bir bağ oluşturur (Grunig & Hunt, 1984).

3.4.3 Yüksek kaliteli ürün ve hizmet sunumu. Müşterilere sunulan mal ve hizmetlerin kalitesi, marka itibarını önemli ölçüde oluşturur. Kaliteli mal ve hizmetler, müşteri memnuniyetini artırır ve markanın güvenilir bir marka olarak tanınmasını sağlar. Ek olarak, ürün geliştirme sürecinde inovasyona yer verilmesi, tüketicilerin markayı daha iyi algılamasına yardımcı olur (Kotler & Keller, 2012). Marka itibarını

oluşturmak ve geliştirmek sürekli bir süreçtir ve bir dizi stratejik adımdan oluşur. evre duyarlılığından inovasyona, şeffaf iletişimden müşteri sadakati programlarına kadar çok çeşitli uygulamaları içerir. Güçlü bir marka itibarı, işletmelere hem mali hem de sosyal açıdan önemli faydalar sağlar, ancak bu süreç zorlu ve zaman alıcı olabilir. Markalar itibarlarını yalnızca bir hedef olarak değil, aynı zamanda uzun vadeli bir yatırım olarak görmelidir ve bu doğrultuda stratejiler geliştirmelidir (Fombrun & Van Riel, 2004; Kotler & Keller, 2012).



Bölüm 4

4. İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Marka İtibarı İlişkisi

İşletmelerde kriz yönetimi, olumsuz durumların marka itibarını zedelemesini önlemeye yönelik stratejiler sunar. Etkili bir kriz yönetimi, marka güvenilirliğini koruyarak itibar kaybını en aza indirir ve uzun vadeli başarının devamını sağlar.

4.1 Marka İtibarı Krizlerden Nasıl Etkilenir

Marka itibarı, şirketlerin müşteriler, tüketiciler ve diğer paydaşlar tarafından nasıl algılandığını gösterir. Bu algı, kriz zamanlarında önemli ölçüde sarsılabilir veya güçlendirilebilir. Krizlerin marka itibarını nasıl etkileyeceğini belirleyen temel bileşenler, krizin türü, yönetim şekli ve kamuoyuna verilen mesajlardır. Bir markanın güvenilirliği, şeffaflığı ve sorumluluğu, sık sık krizler nedeniyle sorgulanır. Etik ihlaller, ürün hataları, çevresel sorunlar veya kötü yönetilen müşteri ilişkileri, markanın itibarını tehlikeye atabilir. Örneğin, Volkswagen'in 2015'teki "emisyon skandalı", yıllarca geliştirdiği çevre dostu ve güvenilir marka algısına büyük zarar vermiştir. (Davies & Chun, 2018).

Üç ana kriz tipik olarak bir markanın itibarını etkiler:

4.1.1 Güven kaybı. Kriz dönemlerinde marka müşterilerinin güvenini kaybedebilir. Bir müşteri, bir markanın güvenilir olmadığını düşünüyorsa, markaya olan bağlılığı hızla kaybedebilir. Güvensizlik, mevcut müşterileri kaybetmeye ve yeni müşterileri markadan uzaklaştırmaya neden olabilir.

4.1.2 İtibarın hızlı yayılması. Sosyal medya ve dijitalleşme, krizlerin geleneksel medyadan çok daha hızlı bir şekilde halk arasında yayılmasına neden

oluyor. Olumsuz bir haber, kısa sürede sosyal medyada yayılabilir ve bir markanın itibarını zedeleyebilir (Coombs, 2007). Örneğin, bir restoran zincirinde bir hijyen sorunuyla ilgili bir video dakikalar içinde milyonlarca kişiye ulaşabilir ve bir markanın itibarını önemli ölçüde etkileyebilir.

4.1.3 Finansal kayıplar ve uzun vadeli zararlar. Krizlerin marka itibarına zarar vermesi tipik olarak mali kayıplarla sonuçlanır. Güvenilirlik ve sadakat kaybı, satışları ve pazar payını azaltabilir. Bunun yanı sıra, markanın itibarını yeniden inşa etmek için yapılan çaba ve yatırım, uzun vadede işletmeye maliyetler getirir. Bununla birlikte, krizler, iyi yönetildiği takdirde bir fırsat da olabilir. Kriz sırasında şeffaflık, doğruluk ve sorumluluk sergilemek, markanın güvenilirliğini artırabilir. Sonuç olarak, krizler marka itibarı üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da, kriz yönetimi için iyi stratejiler kullanılarak bu etkileri azaltılabilir. Kriz dönemlerinde markalar, sorumluluk odaklı bir yaklaşım, hızlı müdahale ve şeffaf iletişim yoluyla itibarlarını koruyabilir veya hatta güçlendirebilir.

4.2 Kriz Yönetiminin Marka İtibarı Üzerine Etkisi

Bir işletmenin beklenmedik ve olumsuz durumlarla karşılaştığında yaptığı planlama ve müdahale süreci, kriz yönetimi olarak adlandırılır. Bu işlem, markanın itibarını hem kısa hem de uzun vadede etkileyebilir. Kötü kriz yönetimi, bir markanın algılanan değerini ve güvenilirliğini ciddi şekilde zedeleyebilirken, iyi kriz yönetimi itibarını korur.

Kriz yönetiminin marka itibarını nasıl etkilediğini anlamak için üç temel noktaya odaklanmak gerekir:

4.2.1 Güvenin yeniden inşası ve korunması. Kriz dönemlerinde tüketicilerin ve paydaşların markaya olan güveni test edilir. Kriz yönetimi, markanın bu güveni sürdürmesine veya yeniden kazanmasına izin verir. Örneğin, Johnson & Johnson, 1982 yılında Tylenol krizi sırasında tüm ürünlerini geri çağırarak halk sağlığı ve şeffaf iletişim konusundaki itibarını güçlendirmiştir. (Fearn-Banks, 2007).

4.2.2 Şeffaflık ve sorumluluk. Kriz durumlarında şeffaflık ve sorumluluk göstermek, markaların halkın güvenini kazanmasına yardımcı olabilir. Tüketiciler, markayı daha güvenilir ve dürüst olarak görürler çünkü hatalar kabul edilir ve somut eylemler yapılır. 2010 yılındaki Meksika Körfezi petrol sızıntısı sırasında iyi bir kriz yönetimi yapmadığı için British Petroleum (BP) itibarını kaybetti. Ancak, sonrasında yaptığı sosyal sorumluluk çalışmalarıyla bu zararı kısmen telafi edebildi (Coombs, 2007).

4.2.3 Marka algısının uzun vadeli etkilenmesi. Bir toplumun bir markayı nasıl gördüğü uzun vadede değişebilir. Kriz yönetimi, müşterilerin markayı hatırlamasına yardımcı olabilir veya krizden öğrenme fırsatı vererek algıyı iyileştirebilir. Bununla birlikte, başarısız bir kriz yönetimi, markanın uzun vadeli değerini düşürebilir ve müşterileri üzebilir. İşletmenin kriz öncesinde hazırlıklı olup olmamasına ve kriz sırasında uygun planları uygulamasına bağlı olarak, kriz yönetiminin marka itibarını etkiler. Markalar, krizleri bir tehditten ziyade bir fırsata çevirebilir. Sonuç olarak, bir işletmenin kriz yönetimi yoluyla hem krizlerle başa çıkma yeteneğini hem de marka değerini koruma ve geliştirme yeteneğini belirler. Kriz dönemlerinde bile markalar, şeffaf iletişim, hızlı aksiyon ve etik bir duruş sayesinde olumlu bir imaj koruyabilirler.

4.3 Başarılı Kriz Yönetimi ve İtibar Yönetimi İçin Kritik Unsurlar

Kriz yönetimi ve itibar yönetimi, işletmelerin uzun vadeli başarıyı garanti altına alabilmesi ve zorlu durumlarda başarılı bir şekilde atlatabilmesi için çok önemlidir. Kriz yönetimi, işletmenin marka değerini korumak ve krizin etkilerini azaltmak için kullanılır. Bu süreçte dikkate alınması gereken çok sayıda önemli bileşen vardır. Bu bileşenler, işletmelerin krizlere karşı hazırlıklı olmalarını ve krizlerde doğru kararlar almalarını sağlar.

4.3.1 Şeffaf iletişim. Kriz anlarında şeffaf iletişim, bir şirketin güvenilirliğini korur. Kriz anında, işletmeler hem iç paydaşlarına (çalışanlar, yöneticiler) hem de dış paydaşlarına (medya, müşteriler, halk) net bir mesaj vermelidir. İşletmenin şeffaflığı, paydaşlarının güvenini ve sorumluluğunu kabul etmesini sağlar. Kriz yönetiminde

açık, doğru ve güven verici iletişim stratejileri, markanın itibarını yeniden inşa etmede çok önemlidir (Coombs, 2007, s. 119).

4.3.2 Hızlı ve etkin müdahale. Kriz anında hızlı bir müdahale, krizin daha da büyümesini önleyebilir ve zararları azaltabilir. Erken müdahale, işletmenin kriz karşısındaki ciddiyetini gösterir ve krizin etkilerini azaltır. Hızlı hareket etmek, markanın güvenilirliğini artırabilir çünkü tüketiciler, şirketin kontrolü sağladığını ve sorunları çözme yeteneğine sahip olduğunu görürler. Kriz durumlarında hızlı tepki, müşteri sadakatini ve marka güvenini uzun vadede korumak için çok önemlidir (Fink, 1986, s. 82).

4.3.3 Liderlik ve sorumluluk. Kriz yönetimi başarılı olmak için güçlü liderlik ve sorumluluk bilinci gereklidir. Kriz anlarında liderler, organizasyonel kararları yönlendiren, paydaşlara güven veren ve çözüm odaklı bir yaklaşım sergileyen kişiler olmalıdır. Kriz sırasında liderlerin sorumluluk alması, şirketin açık ve güvenilir bir imaj oluşturmaya yardımcı olur. Krizden sonraki iyileştirme çabaları için sorumluluk önemlidir (Mitroff, 2001, s. 149). Kriz sonrası toparlanma sürecini hızlandırmak için liderler stratejik kararlar almalıdır.

4.3.4 İyi bir kriz planı ve hazırlık. Kriz yönetiminde başarılı olmak için her şirketin krize hazır olması gerekir. Bir krize hazırlıklı olmak, yalnızca bir krizin ortaya çıkmasından önce müdahale etmek değil, aynı zamanda önceden hazırlanmış bir plan olmak anlamına gelir. İşletmenin çeşitli kriz türlerine karşı nasıl bir tutum alması gerektiğini belirlemek ve tüm paydaşlar arasında koordinasyonu sağlamak için kriz yönetim planları kullanılır. Bir kriz planı, kuruluşun olası krizlere hızlı ve etkili bir şekilde tepki vermesini sağlar (Coombs, 2007, s. 135).

4.3.5 İtibarın yeniden inşası ve uzun vadeli stratejiler. Kriz sonrası itibarın yeniden inşası, yalnızca kriz sırasında yapılan iletişimin ötesinde uzun vadeli planların uygulanmasıyla mümkündür. Kriz sonrası dönemde işletmeler, markalarını korumak için çeşitli planlar yapmalıdır. Şeffaflık, müşteri memnuniyeti, sosyal sorumluluk çalışmaları ve toplumla etkileşim, bu stratejilerin yer aldığı alanlar olmalıdır. Müşteri

sadakatini sağlamlaştırmak ve markanın güvenini krizden sonra yeniden kazanmak için itibar yönetimi çok önemlidir (Benoit, 1995, s. 93).

4.3.6 Paydaş ilişkileri ve iyi yönetilen iletişim. Krizi yönetmenin en önemli unsurlarından biri, paydaşlarla iyi iletişim kurmaktır. Kriz anında etkili bir iletişim, yalnızca müşterilerle değil, aynı zamanda tedarikçiler, yatırımcılar, çalışanlar ve diğer ilgili gruplarla da yapılmalıdır. İyi yönetilen paydaş ilişkileri, kriz sırasında markaya olan güveni artırabilir ve kriz sonrası iyileşmeyi hızlandırabilir. Doğru paydaşlarla iletişim kurmak, markanın şeffaflığını artırabilir ve güveni artırabilir (Fink, 1986, s. 90).

4.4 Kriz Sonrası Marka İtibarının Yeniden İnşası İçin Atılması Gereken Adımlar

Kriz sonrası marka itibarının yeniden inşası, uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik için çok önemli bir süreçtir (Coombs, 2007, s. 141). Kriz dönemlerinde, markalar paydaşlarının güvenini kaybeder ve itibarlarını önemli ölçüde sarsar (Fink, 1986, s. 115). Sonuç olarak, işletmelerin öncelikle şeffaf olmaları ve krizle ilgili sorumluluklarını açıkça kabul etmeleri gerekmektedir (Mitroff, 2001, s. 156). Kriz sırasında ve sonrasında şeffaf iletişim, müşterilere ve diğer paydaşlara markanın sorumluluğunu üstlendiğini ve durumu kontrol altına almak için çaba gösterdiğini gösterir (Coombs, 2007, s. 141). Güven kaybı yaşayan müşterilerin ve diğer paydaşların güvenini yeniden kazanmak için açık ve doğru bir iletişim stratejisi kullanılabilir (Fink, 1986, s. 115). Ayrıca, müşterilerin ve paydaşların güvenini yeniden kazanmak, yalnızca kriz öncesinde değil, aynı zamanda kriz sonrasında da kazanılabilir (Mitroff, 2001, s. 156). Kriz sonrası güveni sağlamak için markalar şeffaf olmalı (Coombs, 2007, s. 141). Bunun yanı sıra, kriz sonrası dönemde markaların hem kısa vadeli hem de uzun vadeli stratejiler kullanarak itibarlarını yeniden kazanmaları gerekir (Fink, 1986, s. 115). Sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk projeleri, müşteri memnuniyeti ve marka değerlerinin güçlendirilmesi bu uzun vadeli planlarda yer alır (Mitroff, 2001, s. 156). İnsani sorumluluk projeleri ve markanın değerleri, kriz sonrası itibar yeniden inşa sürecinde markanın olumlu bir imaj oluşturmaya yardımcı olabilir (Coombs, 2007, s. 141). Ek olarak, kriz sonrası organizasyonel yapının yeniden

gözden geçirilmesi, iş süreçlerinin ve organizasyonel etkinliğin geliştirilmesini gerektirir (Fink, 1986, s. 115). Kriz sürecinde ortaya çıkan eksiklikleri belirlemek ve bu eksikliklere yönelik stratejik değişiklikler yapmak, işletmelerin hem iç paydaşların motivasyonunu hem de dış paydaşların güvenini artırabilir (Mitroff, 2001, s. 156). Sürekli ölçüm ve izleme sisteminin kurulması, kriz sonrası itibar yönetimi sürecinde bir diğer kritik adımdır (Coombs, 2007, s. 141). Kriz sonrası markaların itibarını değerlendirmek için çeşitli yöntemler kullanmaları gerekmektedir (Fink, 1986, s. 115). Müşteri geri bildirimleri, anketler ve sosyal medya analizleri, bu araçların geliştirilmesine yardımcı olabilir (Mitroff, 2001, s. 156). Paydaşlardan düzenli geri bildirim almak, kriz sonrası stratejilerin etkinliğini değerlendirmeye ve markanın itibarının nasıl geliştiğini izlemeye yardımcı olur (Coombs, 2007, s. 141). Bu tür geri bildirim, markaların gelecekteki sorunlara karşı daha hazırlıklı olmalarına ve marka imajlarını sürekli olarak geliştirmelerine yardımcı olur (Fink, 1986, s. 115; Mitroff, 2001, s. 156).

Bölüm 5

5.İşletmelerde Kriz Dönemlerinde Marka İtibarının Korunması Üzerine Bir Araştırma

Zor zamanlar, her işletme için bir imtihan niteliği taşır. Marka kimliği ve iş akışları ciddi şekilde etkilenir. Bu sebeple, kriz anlarında iletişim planlarının öneminin büyük olduğu açıkça ortadadır. Bu kısımda, bir araştırmanın bulguları ele alınacak ve firmaların zor zamanlarda marka algısını nasıl korumaya çalıştıkları incelenecektir. Araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi ve sonuçları detaylı bir şekilde tartışılacaktır.

5.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, işletmelerin krizler sırasında markalarını nasıl koruduklarını ve sonraki krizlerden sonra markalarını yeniden inşa etme yollarını anlamaktır. Kriz yönetiminin marka itibarını nasıl etkilediğini ve işletmelerin krizlerle başa çıkmak için kullandıkları taktikleri, iletişim tekniklerini ve kriz sonrası marka güvenini nasıl sağladıklarını araştırmak bu çalışmanın amacıdır. Ayrıca, kriz yönetimi süreçlerinin marka imajına ve müşteri sadakatine olan etkilerini inceleyerek, kriz dönemlerinde marka itibarını korumak ve yönetmek için etkili stratejiler sunmayı amaçlamaktadır.

5.2 Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemi çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Örnek olay incelemesi esas alınarak yapılandırılan araştırmada, markaların önceki kriz durumları, bu krizlere verdikleri tepkiler ve bu süreçlerin marka itibarı üzerindeki etkileri titizlikle analiz edilmiştir. Literatür taraması yöntemiyle, ilgili krizlerin akademik kaynaklardaki yansımaları, medya raporları ve halkla ilişkiler stratejileri açısından incelenmiştir. Veriler ikincil kaynaklardan elde edilmiş olup özellikle pazarlama iletişimi, kriz yönetimi, tüketici davranışları ve marka itibarı konularındaki

akademik çalışmalardan faydalanılmıştır. Bu çerçevede, her bir vaka içerik analizi tekniği kullanılarak sistemli bir şekilde değerlendirilmiştir.

5.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada, nitel bir araştırma yöntemi tercih edildiği için, istatistiksel olarak test edilecek hipotezler yerine, araştırma soruları oluşturulup bu sorulara yanıt aranmıştır. Araştırmanın asıl amacının yönlendirdiği bu sorular, işletmelerin kriz dönemlerinde marka itibarını koruma stratejilerini daha derinlemesine anlamak için yapılandırılmıştır. Aşağıda, bu araştırma kapsamında yanıt aranmaya çalışılan temel sorulara yer verilmiştir.

- Kriz dönemlerinde etkili kriz yönetimi uygulayan işletmelerin marka itibarı, kriz sonrası süreçte diğer işletmelere kıyasla daha hızlı bir şekilde toparlanmakta mıdır?
- Şeffaf ve açık iletişim stratejileri izleyen işletmelerin marka itibarı, kriz sonrası dönemde daha az zarar görmekte midir?
- Kriz sonrasında müşteri güvenini yeniden kazanmak amacıyla yürütülen sosyal sorumluluk projeleri, marka itibarının güçlenmesine nasıl katkı sağlamaktadır?

5.4 Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi oluşturan 15 farklı marka kriz vakası, ülke çapında ve uluslararası olarak çok konuşulmuştur. Coca-Cola'nın New Coke girişimi, McDonald's'ın McPizza ve Arch Deluxe ürünleri, H&M ve Dove gibi markaların reklam stratejilerindeki hatalar ve Pepsi, Torku, Petlas ve Patiswiss gibi şirketlerin kriz iletişimi uygulamaları dahil olmak üzere çeşitli sektörlerden vakalar incelenmiştir. Bu örnekler, hem geleneksel medya hem de dijital mecralarda kriz yönetiminin başarısını veya başarısızlığını gösteren temsili olaylar olarak seçilmiştir. Markaların farklı kültürel, bölgesel ve sektörel kökenlere sahip olmalarına dikkat edilerek örneklem belirlenmiştir.

5.5 Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada nitel yöntem izlenmiş olup, örnek olay incelemesine dayalı bir analiz gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, çalışma ikincil kaynaklara (akademik yayınlar, medya raporları, kurumsal açıklamalar vb.) dayanmaktadır. Araştırmaya dahil edilen örnek olaylar, literatürde sık sık referans gösterilen, geniş yankı uyandırmış ve farklı sektörlerden seçilmiş örneklerdir. Ancak, marka krizlerinin her biri kendi özgün koşulları içerisinde değerlendirilmesi gereken yapılar olduğundan, sonuçların tüm kriz türlerine genelleme yapılması sınırlı olabilir. Bu sınırlamalara rağmen çalışma, çeşitli sektör ve bağlamlardan kriz örneklerini kapsamlı bir şekilde analiz ederek, işletmeler için uygulanabilir çıkarımlar ve stratejik öneriler sunmayı amaçlamaktadır. Gelecekteki araştırmalarda, birincil veri toplama yöntemleri (görüşme, anket vb.) de dahil edilerek daha derinlemesine ve karşılaştırmalı analizler yapılması mümkün olacaktır.

5.6 Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya göre, marka krizlerinin büyük çoğunluğu, tüketici algısının yanlış yönetilmesi, pazarlama stratejilerindeki iletişim hataları, kültürel duyarsızlık ve yöneticilerin olumsuz davranışları gibi nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Başarılı kriz yönetimi örneklerinde, markaların hızlı, şeffaf, empatik ve çözüm odaklı bir iletişim stratejisi benimseyerek krizi yönettikleri gözlemlenmektedir. Coca-Cola ve Torku gibi markalar krize doğru müdahalelerle itibarlarını korurken, Patiswiss veya H&M gibi markaların yetersiz kriz sonrası iletişim stratejileri ise marka güvenine zarar vermiştir. Ayrıca, krizlerin dijital medya platformlarında hızlı bir şekilde yayıldığı ve sosyal medya kullanıcılarının tepkilerinin markaların algısını büyük ölçüde etkilediği belirlenmiştir.

Bir firmanın pazarladığı ürün veya hizmetin müşteri beklentilerini karşılayamaması, satılamaması ya da firmanın itibarını olumsuz etkilemesi durumunda, marka başarısızlığı meydana gelir. Başarısızlık sadece satışları azaltmakla kalmaz, aynı zamanda marka değerinin düşmesine, müşterilerin güvenini yitirmesine ve mali kayıplar gibi ciddi sonuçlara yol açabilir. Pazarlama kuramı, marka

başarısızlıklarını "pazarlama hataları" veya "stratejik hatalar" olarak tanımlar. (Kapferer, 2012).

5.6.1 Coca-Cola New Coke Vakası. 1985'te Coca-Cola'nın orijinal formülünü değiştirerek piyasaya sürdüğü Yeni Coke, kısa süre sonra başarısız oldu. Bu makalede Yeni Coke davasını literatürdeki önemli görüşler doğrultusunda kapsamlı bir şekilde inceleyeceğiz.

I. Coca-Cola'nın Pazarlama Stratejisi ve Yenilik Arzusu: Coca-Cola, 1980'lerde özellikle Pepsi rekabetiyle birlikte Yeni Coke'u piyasaya sürdü. Araştırmalar, tüketicilerin daha tatlı içecekleri tercih ettiğini gösterince, Coca-Cola yeni bir tarifile Yeni Coke'u geliştirdi. Hoyer & Macinnis (2001), pazarlama stratejilerinde yeniliğin önemli olduğunu belirtirken tüketicilerin algısını da dikkate almaları gerektiğini vurguladılar. Ancak pazarlama araştırmalarına göre, tüketicilerin alışkanlıkları ve markaya olan bağlılığı, yeniliklerin pazara sunulmasında kritik bir rol oynamaktadır. Coca-Cola'nın yaptığı değişiklikler, tüketicilerin uzun vadeli tat tercihlerini göz ardı etti.

II. Tüketici Sadakati ve Duygusal Bağlılık: Coca-Cola'nın yeni formülünün başarısızlığının nedeni, markaya duyulan sadakati ve tüketicilerin geçmiş deneyimlerinden kaynaklanan duygusal bağlara yeterince önem vermemesidir. Aaker (1997) marka sadakatinin, markanın değerini büyük ölçüde etkilediğini belirtmektedir. Tüketiciler bazen sadece ürünü değil, aynı zamanda markayla kurdukları ilişkiyi de satın alırlar. Coca-Cola şirketi, değişim planlarında müşterilerin markaya olan duygusal bağlarını göz ardı etti. Schmitt (1999) ise marka deneyiminin müşteri sadakati üzerindeki etkisine dikkat çekmektedir. Sadece tad testi sonuçlarına dayanarak formülü değiştirmeye çalışmak, Coca-Cola'nın yıllar içinde oluşturduğu marka deneyimini olumsuz etkilemiştir. Bu durum, müşterilerin markayla kurdukları geçmiş tecrübelerle dayalı duygusal bağlarını zayıflatmıştır.

III. Kriz Yönetimi ve Marka İtibarı: Yeni Coke'un başarısızlığı, kriz yönetimi konusunda çok önemli dersler sunmaktadır. Coombs'a (2007) göre, kriz yönetimi literatüründe, markaların olumsuz tepkilere hızlı ve doğru bir şekilde yanıt vermesi hayati önem taşımaktadır. Yeni Coke başarısız olduktan sonra, Coca-Cola 1985 yazında Coca-Cola Classic'i geri getirdi. Pazarlama literatürüne göre, bu adım kriz yönetimi ve marka itibarı açısından yalnızca geçici bir çözüm olarak kabul edilmiştir. Bu hamle, Coca-Cola'nın kriz anında müşterilerine duyarlı olduğunu gösterdi. Ancak, literatürde belirtildiği gibi, markanın uzun vadeli stratejik hedefleri bu tür hızlı adımlar nedeniyle bazen çelişebilir (Fombrun, 1996). Bu eylem, Coca-Cola'nın kriz anında müşterilerine ne kadar duyarlı olduğunu gösterdi. Ancak, literatürde belirtildiği gibi, markanın uzun vadeli stratejik hedefleri bu tür hızlı adımlar nedeniyle bazen çelişebilir (Fombrun, 1996).

IV. Tüketici Algılaması ve İletişim Stratejileri: Yeni Coca-Cola'nın başarısız olmasının nedeni, piyasaya sürülmeden önce tüketicilerle yeterince iletişim kurulmamasıydı. Kotler (2000), pazarlama stratejileri için müşteri algısının kritik öneme sahip olduğunu vurgular. Yeni Coke'un tüketiciler tarafından nasıl algılandığıyla ilgili yeterince bilgi toplanmadı. Tüketiciler, ürün değişikliğini markanın orijinal tasarımından vazgeçilmesi olarak gördü. Ancak, bu tip bir değişim, dikkatli bir iletişim stratejisiyle başarılabilir ve marka bağlılığına zarar vermeden geçiş sağlanabilir. Möller ve Gustafsson (2004), marka değişimi sürecinde tüketici algısını kontrol etmek için uygun iletişim stratejilerinin önemini vurguladılar. Coca-Cola şirketi, sadık tüketicilerin görüşlerini dikkate almak yerine tadım testi sonuçlarına güvenerek karar verdi. Bu durum, Yeni Coke'un piyasaya çıkarılmasında büyük bir hatanın yapıldığını göstermektedir.

V. Sonuç ve Literatürden Çıkarılacak Dersler: Yeni Coke olayı, markaların müşterileriyle olan ilişkilerini ve yenilikçi yöntemlerini dengelemeleri gerektiğinin önemli bir örneğidir. Bu karar, Coca-Cola'nın tüketici beklentilerini karşılamak ve

rekabetçi bir pazarda var olmak için gereken bir adım olduğunu düşündüğü formül değişikliğini kapsıyordu. Ancak, Coca-Cola sadece bir içecek değil, insanların çocukluk anıları ve kültürel mirasının önemli bir parçasıydı. Bu nedenle formül değişikliği, tüketicilerde büyük bir hayal kırıklığı yarattı.

Coca-Cola yönetimi, tüketici tepkilerini dikkate alarak hızlıca eski formüle geri döndü ve müşteri memnuniyetini ve markaya bağlılığı sürdürmeyi hedefledi. Bu olay, markaların müşteri beklentilerini anlamanın ve duygusal bağları korumalarının önemini ortaya koydu. Ayrıca kriz durumlarında hızlı ve etkili aksiyon almanın da gerekliliğini gözler önüne serdi. Coca-Cola'nın başarısızlığından çıkartılabilecek önemli dersler vardır: Müşteri memnuniyeti her zaman ilk planda tutulmalı, duygusal bağlar ihmal edilmemelidir. Bu nedenle sadece bir lezzeti değiştirmekle kalmayıp, aynı zamanda bazı insanların güçlü bağlandığı bir markaya ihanet etmişlerdi. Bu olay, yenilik kavramının nasıl hassas bir şekilde ele alınması gerektiğini ortaya koyuyor. Her zaman yeni olan iyi olmak zorunda değildir; bazıları eskiye bağlı kalmayı tercih edebilir. İnsanlar sadece tadı değil, markanın temsil ettiği kültür ve dönemden bir parça da hissetmek isterler. Coca-Cola'ya duyulan bağlılık aslında daha derin anlamlar taşır. Şirketin kriz yönetimi becerisi de dikkat çekicidir. Yeni Coke'un başarısızlığının ardından hızla eski formüle dönüş, markanın esnekliğini ve müşterilere verdiği önemi yansıtır. Bununla birlikte, bazıları için bir tür "geri adım" olarak da görülebilir. Bu kriz Coca-Cola'nın güçlü bir marka olduğunu ve hataya rağmen eski gücüne kavuşabileceğini gözler önüne sermiştir. Sonuç olarak, Yeni Coke olayı bana tüketici alışkanlıklarının ve bağlılıklarının gücünü, markaların bu dinamikleri göz ardı etmeden atacağı her adımın felakete yol açabileceğini öğretmiştir. Markalar yenilik yaparken bu bağlılıkları ve algıları dikkate almalıdır.

5.6.2 Mc Pizza (1990'lar) Mc Donald's Vakası. McPizza, McDonald's'ın 1990'ların ortalarında denediği, ancak başarılı olamadığı bir girişimdi. Dünyanın en büyük fast food şirketlerinden biri olan McDonald's, menüsünü zaman zaman yeniliklerle zenginleştirmeye çalışsada, McPizza girişimi markanın tarihindeki en büyük başarısızlıklardan biri olarak kayıtlara geçti. Bu örnek, markaların ürün çeşitliliği ve pazar stratejilerinin ne kadar önemli olduğunu anlamamıza yardımcı

olabilir. McPizza'nın hikayesini pazarlama literatürü ışığında inceleyerek, McDonald's'ın bu başarısızlıktan çıkartabileceği dersleri inceleyeceğiz.

I. McPizza'nın Lansmanı ve Amaçları: McDonald's, 1990'larda fast food sektöründe büyük bir potansiyel olduğunu göz önünde bulundurarak pizza pazarına girmeye karar verdi. Pizzayı menüsüne ekleyerek rekabet gücünü artırmayı hedefledi. Restoranlarında pişirme fırınları kurarak ve pizza yapımında gereken özel ekipmanları temin ederek pizza sunum deneyimini test etti. Kotler ve Keller (2016) marka stratejilerinde ürün çeşitliliğinin önemine vurgu yapar. McDonald's, bu stratejiyi benimseyerek menüsüne pizza ekleyerek ürün yelpazesini genişletmeye çalıştı. Ancak, McPizza'nın başarısızlığı çeşitli stratejik hatalardan kaynaklandı. Markaların, hedef pazarda karşılaştıkları talebi anlamaları ve ürünlerini buna göre uyarlamaları gerekmektedir. McDonald's'ın fast food sektöründe "yavaş" bir ürün olan pizza denemek için yaptığı bu girişim stratejik bir hata olarak değerlendirildi.

II. McPizza'nın Başarısızlık Sebepleri : McPizza girişiminin başarısız olmasının ana sebebi, McDonald's'ın mevcut iş modelinin geleneksel olmayan bir ürün olan pizza gibi karmaşık ve uzun süre gerektiren ürünleri başarıyla sunamamasıdır. Porter (1985), rekabet üstünlüğü elde etmek için etkili stratejilerin gerekli olduğunu savunmuştur. Hızlı servis ve uygun fiyatlarıyla ün kazanan McDonald's, pişirme süreleri uzun olan pizza gibi ürünleri sunmayı denemiş ancak başarılı olamamıştır.

McPizza girişiminin asıl başarısızlık nedeni operasyonel sorunlardan kaynaklanmaktadır. McDonald's restoranlarının mutfak donanımı ve personel kapasitesi, pizza gibi ürünleri hızlı bir şekilde hazırlayıp sunmak için yeterli değildi. Ayrıca, McPizza'nın hedef kitle ile örtüşmemesi başarısızlığa sebep olmuştur. McDonald's genelde hızlı, pratik ve ucuz gıdalar sunarken; pizza daha yüksek pişirme süresi ve büyük porsiyonlar gerektirmektedir. Schindler (1998), bir işletmenin başarılı olabilmesi için iş modeli, müşteri ihtiyaçları ve ürün çeşitliliğinin uyumlu olmasının önemine dikkat çekmiştir.

III.Güçlü rekabet ve tüketici talebi: McPizza'nın başarısızlığı, güçlü rekabet faktöründen kaynaklanmaktadır. 1990'lı yıllarda, Pizza Hut ve Domino's gibi tanınmış markalar pizza piyasasını elinde tutuyordu. Bu pizza markaları uzun yıllardır pizza üretiminde bulunuyor ve hızlı teslimat gibi hizmetlere odaklanarak müşterilerine tatmin edici bir deneyim sunuyordu. McDonald's, pizza sektöründe güçlü bir rakip olmanın ötesinde, bu sektöre erken giriş yapmış ve diğer rakiplere göre bir adım önde olmakta zorlanmıştır. McPizza, müşteri beklentilerini karşılayamamıştır. Solomon (2017), tüketici davranışları ve taleplerinin, markaların ürün stratejilerini belirlediğini vurgulamaktadır. McDonald's müşterileri, pratik ve hızlı yemekleri tercih ettiği için, pizza gibi daha uzun süre pişmeye ihtiyaç duyan yemekleri tercih etmemektedir. McPizza'nın fiyatı ve hizmeti de müşteri alışkanlıklarını karşılamamıştır.

IV. Pazar Araştırması ve Hedef Kitle Analizi Eksiklikleri: McDonald's, McPizza'yı piyasaya sürmeden önce yeterli pazar araştırması yapmamış olabilir. Kotler (2000), markaların yeni ürünler geliştirirken kapsamlı pazar araştırması yapmalarının ne kadar önemli olduğunu savunur. McDonald's, pizza pazarına girmeye karar verirken, önceki pizza markalarının pazardaki hakimiyetini ve McDonald's müşteri kitlesinin pizza ürünlerine olan ilgisini tam olarak analiz edememiştir. Ek olarak, McDonald's hedef kitlesinin pizza gibi bir ürüne olan ilgisini yanlış algılamıştır. Fast food restoranları genellikle pratiklik arayan ve kısa sürede servis isteyen insanlara hitap eder, ancak pizza gibi ürünler genellikle daha büyük gruplar ve aileler tarafından tercih edilmektedir.

V. Marka Kimliği ve Stratejik Uyum: McDonald's, güçlü bir marka kimliği ile bilinmektedir. McPizza'nın girişimi, bu kuvvetli marka kimliği ile uyumlu değildir. Hızlı ve ekonomik yemekler sunan bir restoran zinciri olarak, McDonald's'ın markasının temelini oluşturmuştur. Bununla birlikte, pizza gibi daha kompleks ve uzun süre pişirme gerektiren bir ürün, bu marka imajıyla örtüşmemektedir. Aaker (1996) tarafından belirtildiği üzere, bir markanın kimliğinin, markanın stratejileri ve sunduğu ürünlerle uyum içinde olması gerekmektedir. McPizza, McDonald's'ın hızlı, basit ve ucuz yemek konseptiyle çelişmiş ve bu da McDonald's'ın itibarını zedelemiştir.

VI. McPizza'nın Öğrettikleri ve Çıkarılacak Dersler : McPizza'nın durumu, markaların ürün çeşitlendirme stratejilerine dikkat etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. McDonald's, McPizza'yı denemekte doğru bir karar almış olabilir, ancak markanın kaynaklarını, mevcut iş modelini, müşteri taleplerini ve pazar koşullarını göz ardı ederek uyumsuz bir ürün geliştirmesi gereksiz harcamalara neden olmuştur. Porter (1980), işletmeler için stratejik uyumun son derece önemli olduğunu belirtmiş ve McPizza'nın hikayesi, stratejik uyumsuzluğun markalar için ne kadar zararlı olabileceğini gözler önüne sermektedir. McPizza'nın başarısızlığı, ürün çeşitlendirmenin yalnızca yenilik değil, aynı zamanda pazar analizi, hedef kitle uyumu ve marka stratejisi gerektirdiğini göstermektedir. McDonald's tarafından menüden çabucak çıkarılan McPizza, markanın gelecekteki planlarında daha dikkatli olmasına yol açmıştır.

5.6.3 H&M's "Coolest Monkey" Hoodie (2018). 2018 yılında H&M, özellikle sosyal medya ve dünya çapında büyük bir tartışma yaratan bir reklam kampanyası gerçekleştirdi. Bu olay H&M için büyük bir kriz durumuna dönüştü ve markanın kriz yönetimi ve halkla ilişkiler stratejilerinin önemini vurguladı. Bu çalışmada, "Coolest Monkey" Hoodie olayını literatür taramasına dayanarak ele alacak ve marka itibarı üzerindeki etkilerini, kriz iletişimini ve sosyal sorumluluk kavramını değerlendireceğiz.

I. Olayın Özeti ve Tepkiler: 2018'de H&M'nin İngiltere web sitesi, "Coolest Monkey in the Jungle" yazılı bir hoodie'yi Afrikalı bir çocuk modelle tanıttı. Bu reklam sosyal medyada hızla yayıldı ve yoğun tepkiler aldı. Çocuk modelin giydiği tişört ve tişörtteki "maymun" ifadesinin Afrikalılarla ilişkilendirilmesi, ırkçı çağrışımlar yarattı. Ünlüler ve sosyal medya kullanıcıları tepkilerini dile getirdi. Spesifik olarak, ünlü şarkıcı The Weeknd, H&M ile olan iş birliğini sonlandırarak markaya tepki gösterdi. Marka, medya ve sosyal medyada yaygın bir tartışma konusu oldu. H&M, gelen tepkiler üzerine görseli web sitesinden kaldırdı ve ürünün ABD'de satışa sunulmayacağını açıkladı. Şirket, "Farklılıktan ve herkesin dahil edilmesinden yana olduğumuzu belirtmek isteriz." diyerek iç prosedürlerini gözden geçireceğini duyurdu. Ayrıca,

H&M, gelecekte benzer olayların yaşanmaması için Güney Afrikalı bir pazarlama firmasıyla iş birliği yaparak, çalışanlarına ırksal ve kültürel duyarlılık konularında eğitimler vermeye başladı.

Kriz zamanlarında, özellikle sosyal medya büyük önem kazanmaktadır. H&M'in özür dilemesi ve görseli kaldırması, geleneksel medya ile sosyal medya arasındaki farkı ve markaların daha hızlı ve esnek olması gerektiğini vurguladı. Bununla birlikte, bu tür durumlar için baskı her zaman yeterli olmayabilir. Hata yapmamak için proaktif şekilde hareket etmek, aceleyle özür dilemekten daha etkilidir. Bu tür hatalar sadece görseller veya reklamlarla sınırlı kalmaz, aynı zamanda markanın değerlerini de yansıtır. Marka değerleri, kültürel hassasiyet ve toplumsal sorumluluk içermezse, markanın itibarı uzun vadede zarar görebilir, ne kadar hızlı tepki verirse versin. Kriz sonrasında H&M, bu tür hataları önlemek için eğitim ve sosyal sorumluluk projeleri başlattı. Ancak asıl önemli olan, markaların bu tür durumlardan ders çıkartıp daha dikkatli ve sorumlu davranıp davranmadığıdır. Markaların sosyal sorumluluk bilincine daima önem vermeleri gerektiğini düşünüyorum. Bu durum, halkla ilişkiler ve marka kimliği açısından çok önemlidir. H&M'in yaptığı değişiklikler, markanın küresel pazarlardaki kültürel hassasiyet ve çeşitliliğe verdiği değeri göstermektedir. Akademik çalışmalar, markaların sosyal sorumluluklarının sadece etik ya da çevresel konularla sınırlı olmadığını, aynı zamanda ırksal ve kültürel konuları da içermesi gerektiğine dikkat çekmektedir (Fombrun, 1996; Dowling, 2006).

5.6.4 Pepsi'nin "Live For Now" Reklam Krizi Vakası. 2017 yılında yayınlanan Pepsi'nin "Şimdi İçin Yaşa" reklamında, manken Kendall Jenner bir protesto yürüyüşüne katılıyor ve sonunda bir polisle karşılaşılıyor ve Pepsi içiyor. Reklam, sosyal adalet mücadelelerini küçümseyen ve toplumsal hareketlerin değerini azaltan bir mesaj taşıyordu. Özellikle 2016'da Amerika Birleşik Devletleri'nde meydana gelen "Black Lives Matter " ve diğer toplumsal hareketler bağlamında, Jenner'in protesto sahnesi ve ona Pepsi içeren bir kutu verilmesi büyük tepki çekti. Hedeflenen mesajın yerine toplumsal değişim mücadelesi veren gruplara ilgisiz bir yaklaşım olarak algılandı. Reklam, sosyal medyada hızla yayıldı ve birçok ünlü ve sosyal medya kullanıcısı tarafından sert bir şekilde eleştirildi. Önemli eleştirilerin ardından Pepsi reklamı geri çekti ve resmi bir özür yayınladı. Şirket, reklamın "yanlış anlaşılmalara" neden olduğunu kabul etti ve hatalarını düzeltti.

I. Kriz İletişimi ve Tepkiler: Coombs (2007) kriz iletişimi literatürüne istinaden, Pepsi'nin "Şimdi Yaşa" reklamına olan tepkiler incelenebilir. Coombs (2007) kriz yönetimi üzerine yaptığı çalışmalara göre, markaların krize müdahalede uyguladıkları stratejiler çok önemlidir. Pepsi, reklamın "yanlış anlaşılması" üzerine odaklandığını savunmuştur. Bununla birlikte, birçok kişi bu açıklamayı yeterli görmemiş; şirketin daha samimi bir özür dilemesi ve toplumsal duyarlılığı daha ön plana alması gerektiği kanısındadır. Kriz yönetimi literatüründe bu tür bir açıklama, savunma stratejisi olarak adlandırılmakta; marka hatasını kabul etmek yerine olayı düzeltmeye çabalamaktadır.

II. Kültürel ve Toplumsal Duyarlılık: Pepsi'nin reklam filmindeki yanlış yorumlanmış anlatımı büyük eleştiri toplamıştır. Markanın sosyal hareket ve adalet taleplerini satış stratejisi gibi gösterme çabası kültürel duyarsızlık olarak algılanmıştır. Sen (2013) araştırmasına göre marka mensuplarının toplumsal farkındalığı önem kazanmaktadır. Pepsi'nin meseleyi göz ardı ederek tüketicilere satış mesajı verme çabası yetersiz sosyal sorumluluğun göstergesi olarak değerlendirilmiştir. Nissenbaum (1996) araştırmasına göre reklamlar toplumsal normları yansıtmalıdır. Filmin eleştiriler arasında yer alan en büyük eksiklik sosyal duyarlılık ve farkındalık göstermemesidir. Sosyal medyada kısa sürede yayılan video birçok tepki doğurmuştur. Lovejoy ve Saxton'ın (2012) çalışmasına göre sosyal paylaşım mecraları marka krizlerinin hızla yayılmasına ve eleştirilerin artmasına imkan vermektedir. Ünlü isimlerin de katılımıyla Pepsi reklamına yönelik tepkiler büyümüştür.

5.6.5 Blockbuster'ın Uyumsuzluğu: 2000'ler Başında Dijital Devrime Karşı Başarısızlık Vakası. Blockbuster, 1985 yılında kuruldu ve video kiralama sektörünü değiştirdi. 1990'lar boyunca büyük pazar payı elde eden şirket, binlerce mağaza açarak video kiralamayı günlük yaşamın bir parçası haline getirdi. Ancak Blockbuster, 2000'ler başlarında dijital teknolojilerin yükselişi ve internet üzerinden medya tüketiminin artışı nedeniyle geleneksel yöntemlerini değiştirmekte gecikti. Bu yazı ile, Blockbuster'ın 2000'lerde nasıl başarısız olduğunu ve dijital çağa nasıl uyarlandığını inceleyeceğiz.

I. Dijital Devrime Direnmek: 2000'lerin başında dijital medya tüketiminin hızla artması, özellikle internet üzerinden film ve televizyon izlemek isteyen müşteriler için yeni bir paradigma yarattı. 2007 yılında Netflix, kullanıcıların internet üzerinden DVD kiralamasına ve daha sonra dijital akış hizmetlerine (streaming) geçiş yapmalarına olanak tanıyan bir iş modeli geliştirdi. Ancak Blockbuster, bu yeni trende çok geç tepki verdi. Şirket, dijital akışa dair stratejik bir vizyon eksikliğine düştü ve kendi dijital platformunu geliştirmekte gecikti (Wald, 2010).

II. İçsel Krizler ve Yanlış Stratejik Kararlar: Blockbuster'ın iflasında stratejik hataların ve yönetsel yanlışların önemli bir payı vardı. Şirket 2000'lerin başında dijital akışa yatırım yapmayıp mevcut iş modelini sürdürdü. Bu sırada Netflix dijital kiralama ve akış sektörlerinde önemli bir pazar payı elde etti. Blockbuster sadece mağaza tabanlı bir modelle rekabet edemedi bu yeni dijital çağda. 2004'te "Blockbuster Online" adıyla bir dijital kiralama platformu başlattı ancak bu girişim için çok geçti ve çok az kullanıcı topladı. (Cusumano, 2010, s. 112-115).

III. Finansal Baskılar ve Pazar Kaybı: Blockbuster'ın dijital akışa geçişinde yaşanan gecikme, şirketin mali durumunu daha da kötüleştirdi. Blockbuster, 2007 yılında Netflix'in dijital akışa geçmesine ve 2010'lu yıllarda Amazon Prime ve Hulu'nun hızla büyümesine neden oldu. Blockbuster ayrıca mağaza bazlı gelirlerinin düşmeye başlaması ve borçlarının artmasıyla karşı karşıya kaldı. Geleneksel iş modelinin sürdürülebilir olduğunu iddia etmesine rağmen, şirket dijital çağda başarılı olmak için gerekli yatırımlara sahip değildi. Blockbuster 2010 yılında iflas başvurusunda bulundu ve 2013 yılında tüm mağazaları kapanmaya başladı. (Zengler, 2013, s. 60-65).

IV. Dijitalleşme ve Netflix: Blockbuster'ın başarısızlığından ders alan Netflix, dijital akışın geleceğine yatırım yaparak hızla liderliğe yükseldi. Şirket tarafından sunulan orijinal içerik ve sınırsız akış seçenekleri, izleyicilerin tercihini değiştirdi. Ek olarak, Netflix'in kullanıcı dostu arayüzü, ayarlanabilir abonelik planları ve içerik öneri algoritmaları, kullanıcıların deneyimini değiştirdi. Bununla birlikte, Blockbuster, dijitalleşme konusunda erken davranmadığı için pazarı kaybetti ve markasının ömrü kısaldı. (Cusumano, 2010, s. 113).

Blockbuster'ın başarısızlığı, geleneksel iş modellerinin dijitalleşen dünyada hızla geride kalabileceğini ve uyum sağlayamayan şirketlerin pazar paylarını kaybedebileceğini gösteren önemli bir örnektir. Şirket, stratejik hataları, dijital dönüşümdeki gecikmeleri ve müşteri taleplerine yanıt vermeyi ihmal etmiştir. Dijitalleşmeye hızlı bir şekilde uyum sağlayan işletmeler, sektörlerinde kalıcı ve güçlü bir yer edinmişlerdir. Blockbuster'ın başarısızlığı, diğer şirketler için çok önemli bir ders niteliği taşır: teknolojiye uyum sağlamanın ve müşteri odaklı bir yaklaşımın ne kadar önemli olduğunu gösterir.

5.6.6 Apple ve Foxconn: Çalışma Koşullarının Etkisi ve Apple'ın Tepkisi

Vakası. Apple, dünyada en değerli ve saygın teknoloji markalarından biri olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, şirketin başarısı yalnızca yenilikçi tasarımı ve kaliteli ürünleriyle değil, aynı zamanda gizli üretim süreçleri ve sıkı tedarik zinciri yönetimi ile de şekillenmektedir. Milyonlarca iPhone, iPad ve diğer popüler cihazın üretimi büyük oranda Çin merkezli Foxconn'dan kaynaklanmaktadır. Foxconn, Apple'ın en büyük tedarikçisi ve küresel ölçekte elektronik üretiminde lider konumdadır. Ancak son yıllarda Foxconn fabrikalarında çalışan işçilerin çalışma koşulları ve özellikle iş güvenliği ile ilgili standartlar sık sık medyada yer almıştır. Bu durum Apple'ın marka değerine zarar vermiştir. Bu makale, Foxconn-Apple ilişkisini, çalışma koşullarındaki eksikliklerin medyaya yansımalarını ve Apple'ın verdiği tepkileri akademik bakış açısıyla irdelemeyi amaçlamaktadır.

I. Foxconn'un Çalışma Koşulları ve Medyaya Yansıması: 2010'ların başlarında, Foxconn fabrikalarındaki çalışma şartlarındaki sorunlar yaygın bir şekilde tartışmaya açıldı. 2010 yılında Foxconn'da çalışan 14 işçinin ark arkaya intihar etmeleri, halkın fabrikalarda çalışanların yaşadığı zorlu koşullara şiddetli tepki göstermesine yol açtı. Foxconn'un düşük ücretleri, uzun mesai saatleri, kötü barınma koşulları ve aşırı iş yükleri tüm dünyada geniş bir şekilde konuşuldu (Chan, 2011, s. 42-49). Foxconn'da çalışanların karşılaştığı zorluklar arasında düşük maaşlar ve uzun çalışma saatleri yer almaktaydı. Buna ek olarak, iş güvenliği konusunda önemli eksiklikler vardı. Ayrıca, işçiler sık sık zorlu bir çalışma ortamına maruz kalıyorlardı. Örneğin, çalışanlar gereksiz yere hızlı çalışmaya zorlanırken, sağlık ve güvenlik önlemleri alınmıyordu.

Bu koşullar nedeniyle Apple'ın tedarik zinciri sorgulanır hale gelmişti. (Cohen, 2012, s. 267-275).

II. Apple'ın Tepkisi ve Foxconn'a Yönelik Uyarılar: Apple'ın tedarik zincirindeki çalışma koşullarının gazetelerde ve sosyal medyada yayılmasının ardından şirket hızlı bir şekilde harekete geçti. Firma, etik sorumluluklarını daha iyi yerine getirmek için Foxconn ile bir takım görüşmeler gerçekteştirdi. Apple, şirketin çalışanlarının maaşlarını ve çalışma saatlerini insani bir seviyeye çıkarılması konusunda baskı yaptı. Ayrıca Apple, Foxconn fabrikalarındaki çalışma koşullarını denetlemek amacıyla bağımsız uzmanlar görevlendirdi. Şirket, tüm tedarikçilerinin sosyal ve etik standartlara uygun hareket etmesini sağılamak için düzenli denetimler yapmaya başladı. Bunlara ek olarak Apple, 2012 yılından itibaren tedarik zinciriyle ilgili raporların şeffaflığını arttırdı. Bütün bu adımlar, Apple'ın sosyal sorumluluk algısını olumlu yönde etkiledi. (Apple, 2012, s. 1-14).

III. Sosyal Sorumluluk ve Etik Tedarik Zinciri: Foxconn, Apple tarafından yapılan denetimler sonucunda daha iyi bir duruma gelmiş görünse de eleştirmenler Apple'ın tedarik zincirindeki etik sorumlulukları hakkında daha fazla açıklık getirmesi gerektiğini vurgulamaya devam ediyor. Foxconn'da sürdürülebilir bir değışim ve koşulların tamamen iyileştirilmesi için daha kapsamlı adımlar atılmalı. Foxconn'daki kötü çalışma şartlarını düzeltme çabaları önemli bir ilerleme olmakla birlikte, Apple gibi dev bir teknoloji şirketinin bu alanda öncü olması ve liderlik etmesi beklenir. Şirketlerin etik sorunlar karşısında daha proaktif çözümler üretmesi ve uzun vadeli adımlar atması marka güvenilirliklerini artırabilir, daha adil bir işgücü piyasası oluşmasına katkı sağılayabilir. (Miller & Smith, 2013, s. 573-591)

5.6.7 Petlas skandalı vakası. Uçakta Business Class bölümünde yolculuk yapan Özcan, alkol tüketiminin bir sonucu olarak diğeryolcuları ve kabin personelini rahatsız etmeye başladı. Özcan, kabin ekibinin alkol servisini durdurma ve bir yolcunun yer değıştirme talebi üzerine, "Sen benim kim olduğumu biliyor musun? Milyar dolarlık adamım, Türkiye'yi satın alırım!" diye bağırarak kabin ekibine tehditlerde bulundu (Dünya Gazetesi, 2024). Kontrolü kaybeden Özcan, kabin ekibi tarafından kelepçelenerek İstanbul'a iniş yapılarına kadar bu şekilde bekletilmiştir. Uçak indikten

sonra polise teslim edilen Özcan, ifadesinin alınmasından sonra şikayetçi olmadığı için serbest bırakıldı (Habertürk, 2024). Petlas ve THY'nin Tepkileri: Petlas, olayın ardından resmi bir açıklama yaparak, Yönetim Kurulu Üyesi Abdülkadir Özcan'ın davranışlarının şirket ve aile değerlerine aykırı olduğunu belirtti ve kamuoyundan özür diledi (Petlas, 2024). Olayın ardından Türk Hava Yolları da , Özcan'ın kara listeye alındığını ve bir daha THY uçuşlarında çalışmayacağını açıkladı (Sozcu.com.tr, 2024).

I. Kurumsal Etik ve Yöneticilerin Rolü: Bu olay şirketin etik değerleri ve toplumsal sorumlulukları açısından incelenmelidir. Özcan'ın uçuştaki hareketleri sadece kendisini değil, şirketin itibarını da etkiledi. İş etiği çalışmaları yöneticilerin davranışlarının şirketin değerlerine ve sorumluluklarına uygun olması gerektiğini vurgulamaktadır. Şirket liderleri kurumsal kültürü biçimlendirir ve kişisel değerleri çalışanları ve kamuoyunu etkiler (Jones, 1995). Maalesef Özcan'ın kabin ekibine ve yolculara karşı saygısız tavrı Petlas'ın etik çizgisini zedeledi. Bu olay şirketin yöneticilerinin eğitilmesi ve denetlenmesi gerektiğini göstermektedir. Firmalar sadece üretim süreçleri değil, çalışan tutumlarıyla da topluma karşı sorumludur. İş dünyasında etik değerlerin benimsenmesi ve korunması şirketlerin itibarı için hayati önem taşır. (Brown & Treviño, 2006).

II. Kriz Yönetimi ve İmaj Yönetimi: Petlas için Özcan'ın eylemlerinden sonra şirket hızlı ve net bir şekilde tepki gösterdi ve böylece gelecekte meydana gelebilecek krizlere daha iyi hazırlanmış oldu. Ancak, bu durum sadece bir "kriz" olmanın ötesinde, aynı zamanda şirket kültüründe köklü değişiklikler yapmak için bir fırsat olarak görülmelidir. Kaptein'e (2008) göre, krizler etik değerleri şirket yapısına entegre etmenin tek yolu değildir. Şirket yöneticilerine etik sorumluluklarını net bir şekilde belirleyen ve bununla ilgili eğitim sağlayan bir iç politika oluşturulmalıdır.

III. Tüketici Güveni ve Marka İmajı: Bir işletmenin üst düzey yöneticilerinin etik olmayan davranışları, yalnızca çalışanları değil, aynı zamanda müşterileri ve diğer paydaşlarını da olumsuz etkiler. Özcan, Petlas'ın marka imajını zedelemiş ve müşteri güvenini sarsmıştır. Güvenlik ve kalite gibi önemli alanlarda faaliyet gösteren bir şirketin yöneticilerinin bu şekilde davranması, hem mevcut hem de gelecekteki tüketicilerin markaya olan güvenini önemli ölçüde sarsabilir. Bu durum hem Petlas'ın

imajına hem de Türk lastik sektörüne uzun vadede zarar verebilir (Atılğan, Aksoy & Özer, 2005). Şirketlerin, müşterilerinin güvenini yeniden kazanmak için sadece özür dilemekten ziyade etik değerler doğrultusunda kapsamlı bir yeniden yapılanma sürecine girmeleri gerekir.

5.6.8 Burger king'in 2021 kadınlar günü paylaşımı ve kriz yönetimi vakası.

8 Mart 2021'de Burger King'in yaptığı "Women belong in the kitchen" (Kadının Yeri Mutfaktır) paylaşımı, toplumsal cinsiyet duyarlılıklarını ihlal ederek geniş çapta tartışmalara neden oldu ve pek çok kişi tarafından eleştirildi. Bu olay, markaların sosyal medyada kullandığı dil, mesajlar ve kampanyaların hızla yanlış anlaşılabilirliğini ve ciddi sorunlara yol açabileceğini gözler önüne serdi. Burger King'in bu paylaşımı, toplumsal cinsiyet eşitliği ve pazarlama etiği üzerine önemli bir tartışma başlatırken, aynı zamanda şirketin kriz yönetimi stratejisinin de sorgulanmasına neden oldu.

I. Olayın Arka Planı ve İletişim Stratejisi: Burger King, 8 Mart Dünya Kadınlar Günü'nde yaptığı bir paylaşım, yemek sektöründe kadınların temsiline dikkat çekmek istedi. Yine de markanın "Kadınların yeri mutfaktır" sözü, toplumsal cinsiyetle ilgili kötü stereotipleri yeniden canlandırdı (Pazarlamasyon, 2021).

II. Sosyal Medyada Gelişen Tepkiler: Burger King'in mesajı, sosyal medya kullanıcıları tarafından doğrudan cinsiyetçi ve küçümseyici bir ifade olarak algılanmış ve bu nedenle eleştiriler almıştır. Burger King tarafından kullanılan dilin toplumsal cinsiyet eşitliğini zedelediği birçok tüketici tarafından dile getirilmiştir. Sosyal medyada hızlı yayılması ve anında tepki verme yeteneği, marka reklamlarının yanlış anlaşılmasına ve krizlere neden olabilir (Coombs, 2007). Burger King, bu iletişim hatasıyla hem toplumsal sorumluluk algısına hem de marka imajına zarar vermiştir.

III. Kriz Yönetimi ve İmaj Onarımı: Burger King'in kullandığı "Kadınların yeri mutfaktır" sözü, kadınların liderlik rollerine ve iş gücüne katılımını kısıtlayan tarihsel bir stereotipe dayanmaktadır. Bu dil kullanımı, çağdaş cinsiyet eşitliği algısına ters düşmektedir. Burger King, kadınların gastronomi sektöründe temsilini artırmaya

çalışsa da, bu tür iletişim hataları markaların toplumsal sorumluluklarını nasıl yerine getirmeleri konusunda önemli bir ders vermektedir.

Burger King, olumsuz yorumlara hızlı bir şekilde yanıt vermiş ve bir özür yayınlamıştır. Markanın özür açıklamasına göre, kadın şefleri desteklemek ve kadınların gastronomi sektöründe daha fazla temsilini teşvik etmek markanın amacı olarak vurgulanmıştır. Burger King ayrıca, bu hedefe ulaşmak için bir burs programı başlattığını ve kadın şeflere daha fazla istihdam fırsatı sağlamak için önlemler aldığını açıklamıştır. Bu burs programının amacı, kadınların gastronomideki liderlik rollerine daha fazla katılımını teşvik etmektir. (Pazarlamasyon, 2021). Bununla birlikte, kullanılan dilin yanlış anlamalara yol açtığı için özür de dilenmiştir (Cumhuriyet, 2021). Kriz anında Burger King, sadece özür dilemekle kalmamış , aynı zamanda kadınları desteklemek için bir burs programı başlatmıştır. Bu adım, markanın kriz yönetimi konusunda tutarlı bir yaklaşım sergilediğini gösterse de, ilk hata nedeniyle bu tür durumlara karşı daha dikkatli olmaları gerektiğini de göstermiştir. Özür mesajının ardından burs programı duyurusu, markanın toplumsal sorumlulukları ciddiye aldığını ve imajını düzeltmeye çalıştığını gösteren bir işaret olarak görülebilir. Bu olay, markaların sosyal medya pazarlama kampanyalarında dilin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha bizlere gösterir. Pazarlama ve reklam literatüründe, mesajın doğru yerde ve zamanda iletilmesi çok önemlidir (Kotler & Keller, 2016).

5.6.9 Dove'un 2017 yılındaki "Before/After" temalı sosyal medya reklamı vakası. Dove, uzun süredir toplumsal cinsiyet eşitliğini ve çeşitliliği savunan "gerçek güzellik" kampanyalarına sahiptir. Bununla birlikte, 2017'de yayınlanan bir "önce/sonra" temalı sosyal medya reklamı, markanın uzun süredir olumlu görünen imajını ciddi şekilde zedelemiş ve ciddi eleştiriler almıştır. Bu reklam, markanın toplumsal duyarlılığını sorgulayan bir örnektir ve reklam stratejilerinin cinsiyet ve ırk temsiline hassasiyetin önemini vurgular.

I. Reklamın İçeriği ve Eleştiriler: 2017 yılında Dove tarafından yayınlanan bir reklam filminde, bir kadının vücut bakım kremi kullanması sonucu cildinde meydana gelen dönüşüm anlatılmaktaydı. "Önce-sonra" temalı görseller kullanan filmde, duştan çıktıktan sonra kadının teninin daha parlak ve pürüzsüz görüldüğü gösterilmekteydi. Ancak kullanılan renk tonları, ten rengini temsil etmenin sorunlu olduğuna işaret

etmekteydi. Ten renginin "önce" bölümünün daha koyu, "sonra" bölümünün ise daha açık resmedilmesi, izleyiciler tarafından ırkçı ve cinsiyetçi bulunmuştu. Eleştirmenler, filmdeki ten rengi farklılıklarının, "temizlik" ve "güzellik" kavramları arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde canlandırdığını iddia etmişlerdir.

II. Sosyal Medyada Yayılan Tepkiler ve Kriz Yönetimi: Reklam, sosyal medyada hızlı bir şekilde yayılmış ve büyük bir tepki almıştır. Dove'un uzun süredir savunduğu doğal güzellik ve çeşitlilik anlayışına aykırı bir mesaj verdiğini belirten kullanıcılar vardır. Reklamın, özellikle siyah ve koyu tenli kadınlara dikkat çektiği belirtilmiş ve markanın bu tür bir yanlışa düşmesinin şaşırtıcı olduğu ifade edilmiştir (McGowan, 2017). Bu eleştiriler, markanın ırkçılık ve cinsiyet temalı konularla ilgili tutumunu sorgulamış ve markanın ilkeleri ile çelişen bir iletişim stratejisi kullandığını öne sürmüştür. Dove reklamı, ırk temsili ve cinsiyet eşitliği konusundaki toplumsal duyarlılığın azaldığı bir nokta olarak görülmüştür. Davranışın ardından Dove hızla özür dilemiş ve reklamı kaldırmıştır. Yapılan açıklamalara göre, reklamın amacı kadınları güzellik standartlarına göre değil, doğal halleriyle kutlamaktır ancak kullanılan görseller yanlış bir mesaj veriyordu (Pereira & Vasconcelos, 2020). Coombs'a (2007) göre, iyi kriz yönetimi hızlı ve samimi bir yanıt gerektirir. Bu nedenle markanın bu hızlı tepkileri ve açıklamaları kritik öneme sahiptir. Bununla birlikte, reklamın ilk etapta yayınlanması, markanın içerik denetim prosedürlerini ve stratejik iletişim hatalarını yeniden gözden geçirmesini gerektirir. Dove'un 2017'de yayınlanan "önce/sonra" temalı reklamı, markaların sosyal medyada yaptıkları pazarlama kampanyalarında görsel ve dilin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha ortaya koyar. Irkçılık ve toplumsal cinsiyet gibi hassas konularda yapılan hatalar, markaların imajını tehlikeye atabilir. Bu olaydan sonra Dove kriz yönetimi için çaba gösterecek, reklamın yayılması ile markanın toplumsal sorumluluk anlayışı arasındaki tutarsızlık, markanın imajına uzun vadeli zarar vermiştir. Bu, markaların toplumsal normlara uygun ve dikkatli bir şekilde iletişim kurmaları gerektiğini göstermektedir.

5.6.10 Ford Edsel krizi vakası. 1950'lerin sonlarında üretilen Ford Edsel modeli kısa sürede başarısız oldu. Bu otomobil endüstrinin önemli bir pazarlama hatası olarak kabul edilir ve markaların müşteri beklentileriyle olan dengesinin önemini vurgular. Ford Edsel ile Amerikan orta sınıfına yenilikçi bir araç sunmayı hedefledi

ancak bu proje beklenen sonucu vermedi. Bu çalışma, Edsel'in satış stratejilerindeki hatalarını ve endüstriye etkilerini akademik açıdan inceler ayrıca marka yönetiminin rekabetçi bir piyasada müşteri ihtiyaçlarını analiz etmenin ve ürün geliştirmeden önce doğru hedef kitleyi belirlemenin önemini de ortaya koyacaktır.

I. Edsel'in Gelişimi ve Pazarlama Stratejisi: Ford, 1955 yılında yeni bir otomobil modeli üzerinde çalışmaya başladı. Edsel adını verdikleri bu modeli rakiplerinden farklı bir şekilde konumlandırmayı hedefliyorlardı. Orta gelir grubu Amerikalı tüketicilere hitap edecek bir araç olarak tasarladıkları Edsel'in ön ızgarası dikkat çekici bir şekilde tasarlanmıştı. Ford, Edsel'i hem lüks hem de ekonomik özelliklere sahip bir sınıf olarak konumlandırmayı denemişti. Ancak Edsel'in başarısızlığı, hatalı pazarlama stratejisi ve hedef kitleyi yanlış belirleme nedeniyle gerçekleşti. Hangi kesime yönelik olarak tasarlandığı konusundaki belirsizlik pazarlama stratejisinin en büyük hatalarından biriydi. Orta gelir grubu için planlanan Edsel'in bazı özellikleri ve fiyatları daha yüksek gelir düzeyine sahip kişiler için uygun değildi. Bunun yanı sıra bazı müşteriler tarafından araçta sunulan tasarım ve teknolojik yeniliklerin gereksiz ve karmaşık bulunduğu ifade edildi. Edsel'in piyasaya sürülmesinden sonra büyük bir hayal kırıklığı yarattığı, hedef kitleyi tam olarak anlayamadıkları görüldü.

II. Pazarlama Hataları ve Tüketici Tepkileri: Edsel markasının piyasaya girişi, otomotiv endüstrisindeki güçlü rakiplerle mücadele etme zorunluluğunu beraberinde getirmişti. General Motors ve Chrysler gibi dev şirketler, Edsel için önemli rakipler arasındaydı. Ford, Edsel ile kapsamlı bir pazarlama kampanyası başlatsa da araç tanıtıldığında müşteri beklentilerini karşılama konusunda zorlandı (Pereira & Vasconcelos, 2020, s. 33). "Önce-sonra" temalı reklamlar ve büyük etkinlikler, tüketicileri fazlasıyla heyecanlandırmıştı. Ancak Edsel, bu beklenen standartlara ulaşamadı. Pazarlama literatürü, müşteri ve marka arasındaki etkili iletişimin önemini vurgular (Kotler & Keller, 2016, s. 45). Ford'un Edsel hakkındaki yanlış mesajları yüzünden tüketici beklentileri yanlış yönlendirildi ve sonuçta ürün başarısız oldu. Müşteri geri bildirimleri de oldukça olumsuzdu. Birçok kişi Edsel'in tasarımını "çirkin" buldu, özellikle benzinin seyir yönünü gösteren kısmı. Bu da aracın görsel olarak beğenilmediğini ve potansiyel alıcıları etkilediğini gösteriyordu. Bunun

ötesinde, fiyatlandırmanın hem ekonomik sınıf hem de lüks sınıf arasında kalan konumu, hedef kitleyi belirsiz kıldı (Wells, 2015, s. 104).

III. Kriz Sonrası: Ford Edsel örneği, pazarlamadaki hataların ve hatalı hedef kitle belirlenmelerinin bir ürünün başarısızlığına nasıl yol açabileceğini gözler önüne sermiştir. Literatürde vurgulandığı üzere, başarılı olmak için doğru hedef kitleye ulaşılması ve tüketici beklentilerinin etkin yönetimi gereklidir (Kotler & Keller, 2016, s. 47). Ne yazık ki Edsel, bu iki kritik unsuru göz ardı etmiştir. Bunun sonucunda büyük bir başarısızlık yaşanmıştır. Ayrıca kanıtlandığı üzere, pazarlama stratejileri sadece ürün değil, marka imajını da etkiler. Ford'un kullandığı yanlış stratejiler, hem ürünün başarısız olmasına hem de tüketicilerin markaya duyduğu güvenin zedelenmesine yol açmıştır (Wells, 2015, s. 110).

5.6.11 McDonald's arch deluxe vakası. McDonald's Arch Deluxe, Amerika Birleşik Devletleri'nde 1996 yılında tanıtılan bir fast food markasıydı. McDonald's, yetişkinlere ve hızla değişen tüketici taleplerine yönelik pazarlama stratejileri için bu ürünü geliştirdi. McDonald's'ın geleneksel menüsünden farklı olarak Arch Deluxe, sofistike bir tat deneyimi sunmayı amaçladı. Bu ürün, yetişkinler için özel olarak tasarlanmıştır. McDonald's, bu nedenle daha karmaşık ve yetişkinlerin damak zevkine hitap eden içerikler kullanmaya karar verdi. Örneğin, Arch Deluxe sandviçi, daha kalın biftek eti, taze sebzeler ve özel hardal-mayo sosu içeriyordu. Pereira'ya (2000) göre McDonald's, bu ürünle daha sofistike ve farklı bir tat anlayışı sağlamak için fast food pazarındaki geleneksel ve basit lezzetlerden saptı.

McDonald's, Arch Deluxe ile ürün ve pazarlama stratejilerini tamamen değiştirmeye çalıştı. Bu ürünü pazarlamak için McDonald's geniş bir reklam kampanyası başlattı ve büyük bir bütçe ayırdı. Kampanyalar, Arch Deluxe'u yetişkinlerin "gerçek" yiyeceklere yönelik bir seçenek olarak tanıtmayı amaçladılar. Bu nedenle McDonald's, Arch Deluxe'u sadece bir fast food ürünü olarak değil, aynı zamanda daha sofistike ve olgun bir deneyim olarak gösterdi (Hollis, 2003). McDonald's, Arch Deluxe'un, yetişkinlerin "genç yaşlardaki" daha basit tatlardan farklı olarak daha sofistike ve cesur bir tat olduğunu iddia etti. Bununla birlikte, McDonald's'ın bu yeni pazarlama yaklaşımının temel amacı, tüketici davranışlarında meydana gelen değişikliklere uymaktı. Ancak Arch Deluxe piyasaya sürülmesinden

kısa bir süre sonra başarısız oldu. Bu ürüne çok fazla reklam harcaması ve milyonlarca dolar harcanmışken, müşteri ilgisi sınırlı kaldı. McDonald's beklentileri karşılayamadı ve Arch Deluxe bir yıl içinde menüden çıkarıldı.

Bu başarısızlığın birçok nedeni vardır. İlk olarak, Arch Deluxe'un fiyatı geleneksel fast food sandviçlerinden daha yüksek olduğu için McDonald's'a alışkın bir tüketici kitlesi için çekici olmayabilir. Pazarlama stratejisi yine de beklentileri karşılayamadı. Fast food tüketicileri genellikle hız ve ucuzluk ararlar. Ancak Arch Deluxe, bu temel beklentileri karşılamak yerine daha gelişmiş bir deneyim sağlamak için tasarlanmıştır (Lutz, 1997). Arch Deluxe'un başarısızlığı, hedef kitleyle uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır. Fast food endüstrisinin çoğu daha hızlı, ucuz ve basit tatları tercih ediyor, ancak McDonald's Arch Deluxe'u "yetişkinlere" yönelik bir seçenek olarak sunuyordu. McDonald's'ın hedef tüketici kitlesi, ürünün sunduğu yeni tat ve deneyimi kabul etmekte zorlandı. Ek olarak, bazıları McDonald's'ın reklam kampanyasını abartılı ve yapay bulmuştur. Arch Deluxe'un sunduğu "sofistike" deneyim, tüketicilerin McDonald's'ı daha basit ve kullanışlı bir yemek markası olarak görmesi nedeniyle beklentileri karşılayamadı (Seth, 2006).

McDonald's, bu başarısızlıktan önemli bir ders aldı ve Arch Deluxe deneyiminin ardından pazarlama stratejilerini yeniden düşünme fırsatı buldu. McDonald's, fast food pazarındaki değişen dinamiklere yanıt olarak gelecekteki ürünleri daha dikkatli bir şekilde hedeflemeye başladı. Yine de Arch Deluxe, McDonald's menüsünde zamanla yer bulmaya devam etti. Örneğin, bu deneyimin sonuçları, McDonald's menüsünde taze sebzeler ve çeşitli soslarla yapılan daha yaratıcı sandviçlerin geliştirilmesine katkıda bulundu. McDonald's, gelecekteki stratejileri için daha iyi müşteri segmentasyonu ve müşterilerinin taleplerini karşılayan yenilikçi ürünler üretmeye odaklandı (Pereira, 2000). Sonuç olarak, McDonald's için büyük bir ticari başarısızlık olsa da, Arch Deluxe olayı fast food pazarlama stratejileri için önemli dersler verdi. Pazarlama stratejilerinin ve tüketici davranışlarının iyi anlaşılması gerektiği bir kez daha kanıtlanmıştır. Arch Deluxe, McDonald's'ın yeni bir pazar segmentine yeni bir strateji ile girmeye çalışırken karşılaştığı sorunları ve başarısızlıkları temsil ediyor. Bu deneyimden sonra, gelecekteki pazarlama stratejileri için daha dikkatli ve analizli seçimler yapılması gerektiğini anladım (Smith, 1997).

5.6.12 Colgate kitchen entrees olayı vakası. Colgate-Palmolive, diş macunu sektöründe başarılı bir marka olan Colgate'i, başka sektörlerde de girmek istedi. Şirket, 1982 yılında "Colgate Kitchen Entrees" adlı donmuş yemek serisini çıkarmayı seçti. Bu hamle, markanın gıda sektörüne girme girişimi olarak görülsede, pazarlama açısından önemli bir hataydı. Colgate, diş macunu ile tanınan bir markanın ismini gıda ürünleriyle ilişkilendirme kararı, müşterileri rahatsız etti (Golder & Tellis, 1993, s. 159). Colgate'in bu stratejide yaptığı en büyük hata, diş macununa benzer olmasıdır. Kullanıcılar, Colgate markasını hijyen, temizlik ve sağlıkla ilişkilendirdi. Diş macunu, ağız sağlığı ile yakından ilgili olduğu için, aynı markanın yemek sektörü ile ilişkisi müşteriler için ilginç ve itici bir sonuç yarattı. Gıda sektörü tat ve sağlıkla ilişkilendirilirken, diş macunu sektörü temizlik ve hijyen ile bağlantılıdır. Bu, müşterilerin markaya olan güveninin kaybolmasına neden oldu. Colgate'in sadık müşterileri, yemekleri diş macununa benzer şekilde hijyenik olarak değerlendirmemiştir. Bu da markanın bu sektörde tutunamamasının önemli bir nedeni oldu. (Rosenbloom, 2004, p. 82). Colgate, gıda sektörüne girmek için uyguladığı strateji ile marka imajında büyük bir tutarsızlık yarattı ve müşteri güvenini sarstı, alıcıların bu ürünlere olan ilgisini önemli ölçüde azalttı.

Colgate Kitchen Entreesin başarısız olmasının bir başka nedeni, markanın müşterileri doğru bir şekilde değerlendirememesidir. (Kotler & Keller, 2006, s. 195). Bu olay, markaların sektörde büyürken dikkate almaları gereken önemli dersler vermektedir. Bir sektördeki güçlü imaj, başka bir sektöre taşındığında aynı etkiyi gösterebilir. Colgate'in yemek sektörüne girme girişimi, bu tür bir stratejinin risklerini ortaya çıkarıyor. Güçlü bir marka kimliği geliştirmiş bir şirketin, bu markanın diğer alanlarda nasıl algılanacağı konusunda kapsamlı araştırmalar yapması gerektiği açıktır (Aaker, 1996, s. 103). Pazarlama stratejileri oluştururken, müşterilerin algıları ve markanın geçmişi göz önünde bulundurulmalıdır. Colgate'in başarısızlığından çıkarılacak bir başka ders ise, markaların müşterilerinin algılarını başka sektörlerde taşıırken, müşteri tepkilerini dikkatle incelemeleri gerektiğidir (Kotler & Keller, 2016, s. 278). Colgate Kitchen Entrees'in başarısızlığı, markaların büyüme planlarının önemli bir örneğidir. Pazarlama literatüründe bu olay bir "marka bozulması" olarak tanımlanmıştır ve pazarlamacılar için önemli bir uyarı niteliğindedir. Markalar, sektörde büyümek ve ürün çeşitlendirme yapmak için karar verirken, marka kimliğini ve müşteri algılarını titizlikle yönetmeleri gerektiği ortaya çıktı. Colgate'in

başarısızlığı, markaların güçlü tanınabilirliklerini başka alanlara yaymadan önce potansiyel tepkilerini ve risklerini dikkatle değerlendirmeleri gerektiğini gösteriyor (Golder & Tellis, 1993, p. 161).

Reklam, bir düğün temasını öne çıkararak başlar ve çağdaş teknolojiyi ve çevre dostu yaşam tarzını bu bağlamda tanıtır. Düğünler, bireylerin yeni bir başlangıç yapma arzusunu gösterir. Çevre dostu bir geleceği temsil eden Audi e-tron GT ile birlikte, Audi izleyicilere sürdürülebilir bir yaşam tarzının bir parçası olma fikrini sunmuştur. Yenilikçi teknoloji ve estetik tasarım, reklamda Audi'nin lüks imajı ile çevre dostu bir vizyonu bir araya getirerek birleştirilmiştir. Audi e-tron GT'nin tasarımı, hem çevre dostu hem de prestijli bir yaşam tarzını temsil etmeye çalışırken, geleneksel otomobil dünyasında yer alan lüks ve güçlü performans kavramlarıyla çevre bilincini dengelemeye çalışmıştır. Reklamın bu estetik yönü, araç ve düğün temasının görsel uyumu nedeniyle izleyicilerin ilgisini çekti. Düğün gibi klasik bir tema, aracın modern tasarımını, yüksek teknolojisini ve çevreye duyarlı özelliklerini vurgularken, markanın gelecek odaklı yaklaşımını temsil ediyor. Yeşil pazarlama (green marketing) ve sosyal sorumluluk, reklamın stratejisi için temeldir. Elektrikli araçların çevre üzerindeki etkilerinin azalması, günümüz tüketicilerinin bu tür ürünleri tercih etmesini sağladı. Audi, reklamında aracın sadece teknik özelliklerine değil, aynı zamanda çevreye ve topluma olan katkısına da dikkat çekiyor. Reklam, bu bağlamda çevre dostu bir yaşam tarzı benimseyen ve bu konularda farkında olan bir kitlenin ilgisini çekmeyi amaçlamaktadır. Bununla birlikte, reklamların toplumsal mesajları, insanların toplumsal değerleri ve alışkanlıklarını sorgulamayı amaçlamıştır. Geleneksel düğün teması, toplumun belirli kültürel normlarını ve değerlerini temsil eder. Reklamda Audi, geleneksel ve modern arasındaki dengeyi kurarak yeni bir yaşam tarzı sunar. Markalar, bu tür mesajlarla hedef kitlesine ulaşmak için toplumsal değerler ve kültürel normlar arasındaki etkileşimi kullanırlar. Reklam, sürdürülebilirlik ve lüks arasındaki dengeyi kurarak pazarlama stratejisini oluştursa da, bazı eleştirilerle karşılaştı. Reklamın yenilikçi yapısı ve toplumsal mesajı birçok izleyici tarafından beğenilmiş olsa da, reklamın sadece belirli bir hedef kitlenin ilgisini çekmeye yönelik olduğu düşünüldü. Özellikle geleneksel izleyiciler ve düğün temalarına alışmışlar, reklamın anlamının karmaşık olduğunu söylediler. Geleneksel bir düğün teması ile çağdaş bir elektrikli araç kombinasyonu, bazı izleyiciler için karmaşık olabilir. Bununla birlikte,

reklamın yenilikçi yapısının ve hedef kitlesinin küçülmesinin bir sonucu olarak bu tür yorumlar değerlendirilebilir. Audi'nin reklamı, markaların toplumsal normları ve değerleri etkileyerek hedef kitleleriyle duygusal bir bağ kurabileceğini ve aynı zamanda marka değerlerini güçlendirebileceğini gösteriyor. Holt ve Cameron (2010), markalar kültürel kodlar ve toplumsal ideolojilerle etkileşim kurarak daha güçlü bir kimlik kazanabilirler. Audi, reklamlarında lüks ve sosyal sorumluluk arasında güçlü bir denge kurarak çevre dostu bir mesajı geleneksel bir şekilde iletmeyi başardı. Ayrıca Kotler ve Keller (2015) tarafından pazarlama literatüründe tartışılan "gelişen toplumsal normlar" fikri, reklam için kritik bir teorik temel sağlar. Geleceğin otomobil teknolojilerine dair güçlü bir vizyon çizen Audi, çevre bilincine ve sürdürülebilirliğe duyarlı bir şekilde yaklaşıyor. Bu tür reklamlar, markalara değer odaklı pazarlama stratejileri geliştirme fırsatı verir. Audi'nin "düğün reklamı", markaların çağdaş reklam yaklaşımları ile toplumsal değişimleri nasıl birleştirebileceğine dair önemli bir örnektir. Bu reklam, sadece bir aracın reklamını yapmakla kalmaz, aynı zamanda sürdürülebilirlik, toplumsal değişim ve çevre bilinci gibi kavramları öne çıkararak önemli bir toplumsal mesaj vermiştir. Reklam, toplumsal normları sorgulamak ve yeniden şekillendirmek için Audi'nin yenilikçi teknolojisi ve lüks imajı arasında bir bağlantı kurmayı amaçlamıştır. Bununla birlikte, her reklamda olduğu gibi, bu strateji eleştirilmiştir çünkü yalnızca belirli bir hedef kitleye hitap ediyordu. Yine de, bu reklamlar, bu markaların satış hedeflerini ve toplumsal değişimi desteklemek için pazarlama alanında önemli bir fütüristik yaklaşım benimsediğini göstermektedir.

5.6.13 Crystal pepsi vakası. Crystal Pepsi, o dönemdeki tüketici eğilimlerini izledi. 1990'larda sağlıklı yaşam daha popüler hale geldi. PepsiCo, şeffaf renkleri kullanarak "saf" ve "temiz" olduğunu göstermek istedi. Bu, saflık ile temizlik anlamına geliyordu, bu da bilinçli müşterilere oldukça çekiciydi. Ancak tüketiciler Crystal Pepsi'nin bu düşüncüyü oluşturma yeteneğine sahip olmadığı ve alışılmış Pepsi tadının saflıkla uyumlu olmadığını düşündüler (Schindler & Dube, 2013, s. 433-436). Çok sayıda müşteri, şeffaflığın sadece görsel olduğunu düşündü. Alışılmadık Pepsi lezzeti yoktu. Crystal Pepsi'nin şeffaflıkla ilişkilendirilen "saflık" algısı, ürün tadı ile uyumsuzdu. Bu da ürünün müşteri beklentisini karşılamadığını gösterdi (Keller, 2003, s. 132-134). Ürünün yalnızca görsel farkla tanıtılmasının yetersiz olduğu anlaşıldı. Pepsi'nin pazarlaması doğal temalara

odaklandı, ancak saflık ile doğallık arasında fark vardı (Schindler & Dube, 2013, s. 434-436). Alışılan tat ile uyumlanamayan ürün, tüketicilerin ilgisini çekmedi (Keller, 2003, s. 143-146). 994 yılında piyasadan çekilen Crystal Pepsi, unutulmaya yüz tutmuştu ancak 2015 yılında sınırlı sayıda tekrar piyasaya sürüldü. Bu geri dönüş, markanın nostaljik bir çekicilik oluşturma stratejisini amaçlamıştı. 1990'ların kültürüne olan ilgi, sosyal medya ve internetin yardımıyla yeniden canlandı ve bu durum, Crystal Pepsi'nin bir "nostalji" ürünü olarak geri dönmesini sağladı. Yeniden piyasaya sürülme süreci, 1990'lar ve pop kültürüne olan ilginin markalar tarafından nasıl pazarlama stratejisine dönüştürülebileceğini gösteren önemli bir örnektir (Lichtenstein, 2016, ss. 605-606)

5.6.14 Patiswiss krizi vakası. Patiswiss CEO'su Elif Aslı Yıldız Tunaoğlu'nun, LinkedIn'de paylaşılan küf tutmuş bir çikolata fotoğrafına verdiği yanıt, şirket içi iletişim ve müşteri memnuniyeti yönetimi konularında önemli dersler içermektedir. Çikolatanın küflenmiş olmasına rağmen son tüketici tarihinin geçmediğini belirterek, ürünün depolama ve taşıma süreçlerinde bir sorun olabileceğini belirtmesi üzerine CEO Tunaoğlu'nun müşteriyi evindeki nem seviyesini kontrol etmeye davet etmesi ve Migros'un desteğine vurgu yaparak tehditkâr bir üslup kullanması sosyal medyada olumsuz tepkilere neden olmuştur. Bu durum aynı zamanda Patiswiss ürünlerinin bazı büyük marketlerin raflarından kaldırılmasına neden olmuştur. Bir şirketin üst düzey yöneticisinin olumsuz müşteri geri bildirimini yanlış yönetmesi, kriz iletişimi ilkelerine aykırıdır. Başarılı bir kriz yönetimi, müşteri endişelerini dinlemeyi, onların yerinde olmayı ve sorunları çözme odaklı bir yaklaşım gerektirir. Tunaoğlu'nun yaklaşımı bu prensiplere uymadığı için durumu daha da karmaşık hale getirmiştir.

CRM, müşteri sadakatini ve memnuniyetini artırmayı amaçlar. Tehditkar ve küçümseyici bir tavır, olumsuz deneyimler yaratıp markaya duyulan güveni sarsabilir. Sosyal medya platformları, markaların toplumla etkileşim kurduğu önemli araçlardır. Bu platformlarda paylaşılan içerik ve yorumlar hızla yayılarak marka imajını etkileyebilir. Tunaoğlu'nun ifadeleri, şirketin dijital itibarını olumsuz yönde etkilemiş ve geniş kitlelere ulaşmıştır. Şirket yöneticilerinin eylemleri doğrudan personel ve müşteriler üzerinde etki yaratır. Tunaoğlu'nun istifası, liderlik anlayışının ve kurumsal sorumluluğun önemini altını çizmektedir. Yöneticilerden, şirket kültürünü ve değerlerini temsil eden tutum ve davranışlar beklenir. Bu olay, şirketlerin müşteri

ilişkileri, kriz iletişimi ve sosyal medya stratejileri konusunda daha dikkatli ve özenli olmaları gerektiğini göstermiştir. Empatik ve çözüm odaklı yaklaşım, markaların uzun vadeli başarısı ve itibarı için kritik öneme sahiptir.

5.6.15 Torku süt krizi vakası. Küreselleşen dünyada dijital medya, şirketlerin kriz anlarında nasıl iletişim kurduklarını kamuoyunun doğrudan değerlendirmesine sunarak tüketici şikayetlerinin görünürlüğünü artırmaktadır. Tüketiciler artık yalnızca ürün kalitesiyle değil, markaların toplumsal duyarlılığı, iletişim tarzı ve etik değerleriyle de ilgilenmektedir. Bu kapsamda, Torku'nun 2018 yılında yaşadığı süt krizi, kriz iletişimi açısından önemli bir örneği temsil etmektedir. Bu tür olaylar, sadece ürün ya da hizmetle değil, aynı zamanda marka algısı ve itibarıyla da ilişkilidir. Çalışmada, Torku süt krizinin ilerleyişi, şirketin tepkileri, iletişim stratejisi ve kamuoyu algısı detaylı bir şekilde incelenecektir.

Kasım 2018'de bir tüketici, son kullanma tarihi geçmemiş olan Torku markalı uzun ömürlü süt ambalajının patladığını ve içeriğinin bozulduğunu gösteren bir video paylaştı. Video hızla sosyal medyada yayıldı ve birçok kullanıcı benzer durumlar yaşadıklarını ifade eden paylaşımlar yaptı. Torku, olayın ardından kısa sürede sosyal medya hesapları üzerinden resmi bir açıklama yayımladı. Açıklamada, yaşanan olaydan dolayı üzüntü duyulduğu, ürünlerin üretim süreçlerinin denetime tabi olduğu ve ilgili şikayetin inceleneceği belirtildi. Şirket, ürün numunesinin geri gönderilmesini talep etti ve olayın araştırılacağını kamuoyuna duyurdu. Bu tepki, şirketin sosyal medya ve kriz iletişimini proaktif bir şekilde yürüttüğünü göstermektedir. Torku'nun yaklaşımı, tüketicinin endişesini ciddiye alarak, empatiyle karşılayarak destekleyici bir dil kullanmaya özen göstermesi yönüyle dikkat çekti. Torku'nun resmi bildirimlerinde kullanılan dil, kriz iletişimi literatüründe "onarıcı stratejiler" olarak tanımlanmaktadır. Bu stratejiler, organizasyonların hatalarını kabul edip telafi yoluna gitmeleri ve kamuoyuna karşı sorumluluk almalarını içerir (Coombs, 2007). Torku, müşteri iddiasını doğrudan reddetmek yerine konuyu araştıracağını ve gerekli adımların atılacağını bildirmiştir. Bu durum, organizasyonun savunmacı değil, çözüm odaklı bir yaklaşım benimsediğini göstermektedir. Coombs'un "Sorunlu Kriz İletişimi Teorisi" (SCCT) perspektifinden bakıldığında, olay teknik bir arıza veya lojistik kaynaklı bir ürün problemi olarak nitelendirilebilir. Bu tip kriz durumlarında önerilen iletişim tarzı, empati ve düzeltici eylem vaadiyle desteklenen bilgilendirme

stratejisidir (Coombs, 2007). Torku, bu bağlamda kriz türüne uygun bir tepki vermiştir. Zamanlama kriz iletişiminde çok hayati bir rol oynamaktadır. Torku'nun olaydan hemen sonra açıklama yapması, toplumun güvenini koruma adına atılmış stratejik bir adım olarak değerlendirilebilir. Payne ve Frow (2005), hızlı geri dönüşün müşteri güveninin korunmasında önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Kaplan ve Haenlein (2010), sosyal medyada yürütülen iletişim stratejilerinin doğrudan marka imajı ile ilişkilendirildiğini vurgular. Torku, tüketicilerle etkileşim kurarken saldırgan veya küçümseyici bir üslup kullanmaktan kaçınmış ve bu sayede dijital platformlardaki algısını büyük oranda korumuştur.

5.6.16 Fairy krizi vakası. Günümüzde markalar, iletişim faaliyetlerini sosyal medya platformları üzerinden yürütürken bir yandan da çeşitli risklerle karşı karşıyadır. Bu risklerden biri sosyal medyada başlayıp hızla yayılan krizlerdir. Türkiye'de yaşanan önemli bir kurumsal iletişim krizi örneği olan "Fairy Hadisesi", kriz iletişimi stratejileri ve marka itibarı yönetimi bakımından anlamlı bir ders sunmaktadır. 2020'de Elazığ depremi sonrasında Fairy'nin reklam yüzü Berna Laçın'ın bir paylaşımı, bazı kullanıcılar tarafından duyarsız bulunmuş ve sert tepkilere yol açmıştır. Kısa sürede #BernaLaçınBoykot ve #FairyBoykot etiketleriyle sosyal medyada büyük ses getirmiştir. Procter&Gamble ilk etapta durumu görmezden gelmiş fakat sessizliğin risklerini bir kez daha göstermiştir. Sonrasında Fairy, marka imajını yenilemek için çeşitli kampanyalara girmiş ancak satışlarında %25'e varan düşüş yaşanmıştır. Krizin analizi, Durumsal Kriz İletişimi çerçevesinde değerlendirildiğinde, Fairy markasının uyguladığı stratejinin "yeniden yapılandırma" yaklaşımına benzediği görülmektedir. Bu strateji, krizden zarar gören taraflarla yeniden güven ilişkisi kurmayı ve markanın itibarını geri kazanmayı hedeflemektedir (Coombs, 2007). Ancak, Fairy'nin bu stratejiyi uygulamadaki gecikmesi marka algısının olumsuz etkilenmesine neden olmuştur. Fairy Krizi'nin en dikkat çekici yanlarından biri, tamamen sosyal medya kaynaklı olmasıdır. Bu bağlamda kriz, Genel ve Erdem (2021) tarafından "dijital ortamda yaşanan kriz" olarak tanımlanmıştır. Bu tür krizlerde, geleneksel medya kanallarının etkisinden çok sosyal medya kullanıcılarının gündem belirleme gücü ön plandadır. Sosyal medya dinleme araçlarının etkili kullanılmaması, markanın krizi önlemesi ve erken müdahale edememesine yol açmıştır. Fairy Krizi, sosyal medyanın kriz yaratma kapasitesi ile kurumsal iletişim stratejileri arasındaki

ilişkinin önemini açıkça ortaya koymuştur. Marka itibarının korunmasında zamanında ve uygun iletişim stratejileri geliştirmenin, krizlerin etkilerini en aza indirmede kritik rol oynadığını göstermiştir. Bu vaka, sosyal medya çağında kriz yönetiminin artık sadece halkla ilişkiler birimlerinin değil, tüm kurumsal yapıların stratejik önceliği olması gerektiğini bir kez daha kanıtlamıştır.

5.6.17 Benetton'un "Renklerimizden Vazgeçiyoruz" kampanyası vakası.

Kriz dönemleri, markaların halkla ilişkilerde ne kadar hazırlıklı ve duyarlı olduğunu gözler önüne seren durumlardır. Kriz yönetimi süreci, gerek stratejik iletişim planlaması gerekse itibarı koruma becerisi açısından markanın geleceğini şekillendiren bir yapı taşıdır. Benetton'un 1998 yılında Türkiye'de yürüttüğü "Renklerimizden Vazgeçiyoruz" kampanyası, kriz iletişimi stratejileri açısından dikkat çekici bir örnek olarak öne çıkmaktadır. PKK terör örgütünün lideri Abdullah Öcalan'ın İtalya'da yakalanmasıyla başlayan kriz, Türkiye kamuoyunda İtalya'ya yönelik büyük bir tepkiye neden olmuş ve İtalyan markalarına yönelik boykot çağrılarına yol açmıştır. Bu durumda Benetton, ülke genelinde yaygın mağaza ağına sahip olduğu için potansiyel bir hedef haline gelmiştir. Benetton Türkiye, kamuoyunun hassasiyetini göz önünde bulundurarak alışılmışın dışında, yaratıcı ve empati odaklı bir kriz iletişimi kampanyası yürütmüştür. Mağaza vitrinleri geçici olarak siyah renge büründürülmüş, mankenlere siyah kıyafetler giydirilmiş ve ulusal gazetelerde tam sayfa ilanlarla desteklenen "Renklerimizden Vazgeçiyoruz" sloganı ile kamuoyuna bir duruş mesajı iletilmiştir. Bu stratejik adım sayesinde marka, toplumla geçici bir duygu bağı kurarak tepkilerin yönünü değiştirmiştir. Benetton'un krizle başa çıkma sürecinde sergilediği empatik tutum, tüketiciler tarafından olumlu karşılandı ve marka, muhtemel bir boykot sürecinden zarar görmeden çıktı. Kriz sonrası gerçekleştirilen analizler, marka mağazalarının vitrinlerine bırakılan destek mesajlarının, kampanyanın tüketicilerle güçlü bir bağ oluşturduğunu ortaya çıkardı. Bu bağlamda kampanya, kriz kaynaklı olumsuzlukların giderilmesine yardımcı olmanın yanı sıra Benetton'un marka itibarı açısından güven tazelemesine imkan tanıdı.

Benetton'un kriz iletişimindeki başarısı, zamanında ve kültürel bağlamı dikkate alan stratejisinin etkili sonuçlar doğurabileceğine işaret etmektedir. Pepsi'nin 2017'deki protesto temalı reklamı büyük tepki çekmiş; şirket derhal özür dilemiş ve reklamı yayından kaldırmıştır. Ancak Pepsi'nin kriz sonrası yaklaşımı,

Benetton'unkine kıyasla daha çok "telafi" ve "geri adım" odaklı kalmıştır. Bu farklılık, Benetton'un "önceleme" ve "empati kurma" yaklaşımının etkililiğini ortaya koymaktadır. 2018'de H&M'in "En Havalı Maymun Jungle'da" tişört skandalı da büyük tepkiyle karşılanmıştır. Şirket özür ve ürün geri çağrılmalarıyla yetinmiş, kültürel duyarlılığı yetersiz bulunduğundan itibar kaybı yaşamıştır. Benetton ise kampanyasında doğrudan savunma veya özür yerine, duygusal farkındalık ve görsel anlatım aracılığıyla kamuoyuyla güvene dayalı ilişki kurmayı başarmıştır. Bu durum, "duygusal zeka temelli iletişim" kavramının önemini vurgulamaktadır.

Benetton'un kriz yönetim stratejisi, W.T. Coombs'un geliştirdiği "Durumsal Kriz İletişimi Teorisi" çerçevesinde "yeniden yapılandırma" olarak değerlendirilebilir. Şirket, krizden kısmi olarak sorumlu tutulmasına rağmen, hedef kitleyle güveni yeniden tesis etmek için fedakarca ve duyarlı adımlar atmıştır. Benetton, doğrudan krizin faili olmamasına karşın, yerel hassasiyetlere saygılı davranarak toplumla bağlarını güçlendirmiş ve böylece "kültürel uyumlu iletişim" kavramının etkili bir örneğini oluşturmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, işletmelerin karşılaştığı kriz durumları ve bu süreçlerde marka itibarlarını koruma veya yeniden inşa etme şekilleri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Kriz yönetimi ve marka itibarı kavramları, teorik ve pratik yönleriyle değerlendirilerek, bu iki kavramın arasındaki yakın ilişki vurgulanmıştır. Araştırmanın ana odak noktası; işletmelerin kriz süreçlerine verdiği tepkileri, tercih ettikleri stratejileri ve bu stratejilerin marka imajı ve itibarı üzerindeki etkilerini çok yönlü bir şekilde incelemektir. Krizler genellikle beklenmedik, yıkıcı ve işletmenin iç ve dış paydaşlarıyla ilişkilerini olumsuz etkileyen olaylardır. Kriz yönetimi, sadece zararın en aza indirilmesiyle sınırlı kalmayıp kurumsal itibarın korunması, yeniden inşa edilmesi ve stratejik avantajlar elde edilmesini amaçlayan karmaşık bir süreçtir. Marka itibarı ise, işletmenin uzun vadeli başarısını etkileyen, müşteriler ve diğer paydaşlar nezdinde algılanan güven, saygınlık ve değeri yansıtan önemli bir unsurdur. Kriz yönetimi ve marka itibarı arasındaki kesişim noktaları, işletmelerin krizlerle başa çıkma başarısında belirleyici bir rol oynamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, kriz yönetiminin başarısı ile marka itibarı arasında güçlü ve doğrudan bir ilişki olduğu

saptanmıştır. Özellikle kriz anlarında sergilenen liderlik tarzı, şeffaflık, iletişim stratejileri ve proaktif önlemler; markanın krizden etkilenme derecesini belirlemede önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bu nedenle sonuç bölümü, yalnızca bulguların özetlenmesini değil, aynı zamanda bu bulguların stratejik, akademik ve uygulamadaki etkilerini de açıklığa kavuşturmayı hedeflemektedir.

Tez kapsamında yapılan literatür incelemesi sonucunda, kriz yönetimi ve marka itibarı kavramlarının hem kendi başlarına önemli süreçler olduğu hem de birbirlerini tamamlayıcı nitelikte bulundukları sonucuna ulaşılmıştır. Kriz yönetimiyle ilgili çalışmalarda; Coombs (2007), Mitroff (2001), Fink (1986) ve Benoit (1995) gibi araştırmacılar, etkili kriz yönetimi için yapılandırılmış, zamanında ve sistematik müdahalelerin gerekliliğine dikkat çekmektedir. Bu literatür, krizlerin yalnızca tehdit olarak değil, aynı zamanda doğru stratejilerle fırsata dönüşebileceği yönünde ortak bir bakış açısı sunmaktadır. Marka itibarı konusuna odaklanan literatürde ise Fombrun (1996), Kotler ve Keller (2012) ile Grunig ve Hunt (1984), kurumsal itibarın müşteri bağlılığı, pazar payı, yatırımcı güveni ve uzun vadeli sürdürülebilirlik açısından belirleyici bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, marka itibarı yalnızca kurumun kendisini nasıl tanımladığıyla değil, aynı zamanda hedef kitle ve paydaşların bu tanımlı nasıl algıladığıyla şekillenmektedir. Literatür, itibarın zaman içinde inşa edildiğini, ancak bir krizle hızla zarar görebileceğini vurgulamaktadır. Bu kuramsal çerçeve, çalışmanın temel varsayımını destekler niteliktedir. Krizlerin sadece olumsuzluk getirmediği, aynı zamanda etkin yönetimle kurumsal güvenilirliğin artırılmasına katkı sağladığı görülmektedir. Tezde kullanılan teoriler doğrultusunda kriz süreci; kriz öncesi hazırlık, krizin ortaya çıktığı an ve kriz sonrası toparlanma olmak üzere üç aşamada değerlendirilmiş ve her aşamada uygulanabilecek stratejiler, literatürdeki önerilerle karşılaştırılarak analiz edilmiştir. Ayrıca, marka itibarı yönetimi dijital dönüşüm bağlamında yeniden ele alınmış; geleneksel iletişim yöntemlerinin günümüz koşullarını karşılamada yetersiz kaldığı ve bu nedenle dijital platformlar ile itibar yönetiminin vazgeçilmez bir unsur haline geldiği sonucu elde edilmiştir. Kriz yönetimi yalnızca riskleri en aza indirme amacı taşımamakta, aynı zamanda stratejik marka inşasında da kilit bir rol üstlenmektedir. Tez kapsamında yapılan analizler, akademik kaynaklarca desteklenmekte olup geliştirilen önerilerin hem bilimsel geçerliliği hem de pratik uygulanabilirliği olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulgular, kriz dönemlerinde alınan kararların, uygulanan stratejilerin ve iletişimin marka itibarını ya güçlendirdiğini ya da ciddi şekilde zedelediğini göstermektedir. Kriz yönetiminin marka itibarı üzerindeki etkisi çok yönlüdür. Kriz anında işletmenin tepkileri, kamuoyunda kurumun değerleri, toplumsal sorumluluk anlayışı ve liderlik kapasitesi hakkında önemli mesajlar iletilmesini sağlar. Eğer kriz döneminde sergilenen tutum şeffaflıktan uzak, gecikmiş ve empati eksikliği içeriyorsa, bu sadece krizin olumsuz etkilerini artırmakla kalmaz; aynı zamanda uzun süre boyunca oluşturulan marka itibarını da hızla yok edebilir. Bu tez kapsamında ele alınan kuramsal yaklaşımlar doğrultusunda, kriz yönetimi ile marka itibarı arasındaki ilişki üç temel boyutta analiz edilmiştir. İlk olarak, kriz anındaki iletişim faaliyetlerinin düzeyi, paydaş güvenini koruma açısından belirleyici bir rol oynamaktadır. Özellikle sosyal medya çağında, bilgi akışının hızla yayıldığı bir ortamda, zamanında ve doğru iletişim sağlanmazsa, marka güvenilirliği büyük ölçüde zarar görebilir. İkinci olarak, kriz sürecinde işletmenin sergilediği tutum, alınan önlemlerle beraber marka değerlerinin içselleştirilip içselleştirilmediği ile ölçülmektedir. Kriz sürecine empati, toplumsal sorumluluk ve şeffaflık gibi ilkelerin yansıtılması, işletmenin değer odaklı yaklaşımını ortaya koyar. Üçüncü olarak, krizin niteliğine ve etki alanına uygun olarak geliştirilen stratejik uyum seviyesi, markanın krizi güçlenerek atlatabilmesini sağlayabilir. Duruma özel, hedef odaklı ve esnek kriz stratejileri, marka itibarının korunmasında ve yeniden inşa edilmesinde kritik öneme sahiptir. Kriz yönetimi ile marka itibarı ilişkisi yalnızca krizle sınırlı değildir. Kriz öncesinde yapılan hazırlık çalışmaları ve kriz sonrası yapılan iyileştirme faaliyetleri bu ilişkinin sürdürülebilirliğini etkileyebilir. Özellikle kriz öncesinde gerçekleştirilen risk analizleri, senaryo planlamaları ve kurumsal itibar ölçümleri, kriz anındaki tepkinin başarısını belirleyen unsurlardır. Kriz sonrasında şeffaf değerlendirme raporları, kamuoyu bilgilendirmeleri ve sürekli iyileştirme adımları, kurumun uzun vadeli itibar yönetimi politikalarına katkı sağlar. Krizleri yalnızca bir risk olarak değil, aynı zamanda marka değerlerini pekiştirme fırsatı olarak gören işletmeler; güven, sadakat ve sürdürülebilirlik temelinde rekabet avantajı elde eder. Bu çalışmanın önemli katkılarından biri, kriz anlarının sadece bir tehdit unsuru olmadığını, aynı zamanda kurumlar için gerçek bir "itibar testi" olduğunu ortaya koymasıdır.

Alan araştırmasıyla farklı sektörlerden şirketlerin kriz süreçlerine yaklaşımları ayrıntılı analiz edilmiş; kriz anı ve sonrasında yürütülen faaliyetlerin marka itibarı

üzerindeki etkileri derinlemesine incelenmiştir. Çalışmaya referans olan yöneticilerin büyük bölümü, kriz yönetiminin sadece teknik bir süreç olmadığını, aynı zamanda kurumsal itibarın korunmasına hizmet eden stratejik bir alan olduğunu kabul etmektedir. Araştırma verileri, kriz iletişim planlarının hazır ve güncel olmasının marka güvenini koruması bakımından kritik önem taşıdığını ortaya koymuştur. Bu planların doğru mesajın doğru zamanda iletilmesini sağladığı, bilgi kirliliği ve spekülasyonların önüne geçtiği belirlenmiştir. Liderlerin kriz dönemindeki performansı da dikkat çeken bir diğer bulgudur. Katılımcılar, kriz anlarında işletme yöneticilerinin şeffaflık, sorumluluk alma ve empatik iletişim gibi davranışlarının sadece iç organizasyonel dayanıklılığı değil, aynı zamanda dış paydaşlar nezdindeki marka imajını da doğrudan etkilediğini ifade etmiştir. Özellikle üst yönetimden gelen açık ve samimi mesajların kamuoyunun marka algısını olumlu yönde şekillendirdiği gözlemlenmiştir. Kriz sonrasında gerçekleştirilen itibar iyileştirme faaliyetlerinin de işletmelerin yeniden güven kazanmasındaki etkisi bulunmuştur. Sosyal sorumluluk projeleri, bağış kampanyaları, kamuoyuna yönelik özür açıklamaları ve şeffaf bilgilendirme süreçleri tüketici nezdinde olumlu yankı uyandırarak markaların itibarı üzerindeki hasarı hafifletmektedir. Bu tür adımlar markaların empatik ve sorumlu bir tutum sergilediğine dair güçlü bir algı oluşturmaktadır. İncelenen bazı şirketlere göre krizin sadece tepki verilen bir olgu değil, önceden planlama gerektiren stratejik bir gerçeklik olduğu görülmüştür. Bu proaktif yaklaşımı benimseyenlerin kriz süreçlerini daha az hasarla atlattıkları ve marka itibarlarını daha hızlı onardıkları tespit edilmiştir. Bu, krize hazırlıklı olmanın kurumsal itibar açısından ne kadar belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Tüm bu bulgular ışığında, teorik olarak ortaya atılan hipotezlerin saha uygulamalarında da doğrulandığı anlaşılmaktadır. Özellikle kriz öncesi hazırlıklar, anlık müdahale kapasitesi ve kriz sonrası iyileştirme çabalarının işletmelerin kurumsal itibarını korumada ve geliştirmede merkezi rol oynadığı açıktır. Bu bağlamda ulaşılan bir diğer önemli sonuç, kriz anında sessiz kalmanın en riskli yaklaşım olduğudur. Açıklama yapmayan, zamanında tedbir almayan ya da bilgi akışını yönetemeyen işletmelerin kriz sonrasında ciddi itibar kaybına uğradığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla etkili bir kriz yönetimi için zamanlama, mesajın içeriği ve hedef kitleyle kurulan iletişim uyumu kritik başarı faktörleri arasındadır. Kriz periyotları, işletmeler açısından sadece operasyonel zorlukların yaşandığı değil, aynı zamanda itibarın en hassas olduğu dönemlerdir. Bu süreçte alınan kararlar, işletmenin

kısa vadeli performansının ötesinde, uzun vadeli marka değerini ve paydaşlarla olan ilişkilerini de derinden etkiler. Bundan dolayı, kriz periyotlarına özgü stratejik çıkarımlar geliştirmek, hem yönetsel başarıyı hem de kurumsal itibarı korumak açısından zorunludur. Krizleri sadece gerçekleştiğinde müdahale edilecek durumlar olarak değil, gerçekleşmeden önce önlem alınması gereken süreçler olarak görmek, işletmelere önemli avantajlar sağlar. Bu bağlamda; risk analizlerinin yapılması, potansiyel tehditlerin belirlenmesi ve muhtemel kriz senaryolarına dair stratejik planların oluşturulması büyük önem taşır. Bu tür hazırlıklar, kriz anında panik ve belirsizlik ortamını azaltarak markanın güvenilirliğini artırır. Özellikle sosyal medya platformları, risk içeren ancak doğru kullanıldığında güçlü bir avantaj sağlayan araçlardır. Krizin ilk saatlerinde yapılan açıklamalar, algıyı yönlendirmede belirleyici bir rol oynamaktadır. Liderlerin kriz zamanlarında sergilediği tavır da, markanın dışarıya yansıyan yüzü olarak algılanmaktadır. İncelenen vakalar, liderlik eksikliği gösteren işletmelerde krizin daha da derinleştiğini, çalışan bağlılığının düştüğünü ve kamuoyunda güven kaybı yaşandığını göstermektedir. Bundan dolayı, kriz yönetimi sürecinde liderlerin doğrudan halka seslenmeleri, sorumluluk alarak açıklamada bulunmaları ve sorunu çözme konusunda adımlar atmaları marka itibarını koruma açısından kritik öneme sahiptir.

Kriz periyotları, markaların etik değerlere olan bağlılıklarını gösterme fırsatı olarak değerlendirilebilir. Özellikle toplumun doğrudan etkilendiği kriz dönemlerinde pandemi, doğal afetler veya ekonomik durgunluk gibi şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine ağırlık verilmesi gerekmektedir. Bu tür faaliyetler, toplumla duygusal bağ kurma, kurumsal sorumluluğu gösterme ve marka sadakatini pekiştirme gibi pozitif etkiler yaratmaktadır. Örneğin, kriz sırasında çalışanların haklarını savunan veya topluma ücretsiz destek sağlayan şirketler, kriz sonrasında daha güçlü bir itibara sahip olmaktadır. Kriz sona erdiğinde süreç tamamlanmış sayılmamalıdır; aksine, kriz sonrası dönem markanın yeniden inşa sürecinin başlangıcı olarak kabul edilmelidir. Bu süreçte uygulanması gereken stratejiler, krizin etkilerinin değerlendirilmesi, kamuoyuna yönelik teşekkür ve özür beyanlarının yapılması, itibar onarımı kampanyalarının başlatılması ve süreçten öğrenilen derslerin paylaşılması şeklinde düzenlenmelidir. Bu adımlar sadece hasar onarımını sağlamaz; aynı zamanda şirketin öğrenen ve gelişen bir organizasyon olarak algılanmasına katkı sağlar.

Son kısımda incelenen marka krizleri, şirket stratejilerinin, tüketici algılarının ve kriz yönetimi uygulamalarının arasındaki derin bağlantıları açığa çıkarmaktadır. Örneğin, Coca-Cola'nın "New Coke" projesi veya McDonald's'ın McPizza girişimi, pazarlama kararlarının yalnızca rasyonel verilerle değil aynı zamanda tüketici alışkanlıkları ve duygusal bağlamı da dikkate alarak şekillendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Bu örneklerde de görüldüğü üzere markaların hedef kitleyle kurdukları bağın zayıf olması, yenilikçi ürün ve iletişim çabalarıyla farklılaşmaya çalışırken büyük krizlerin yaşanmasına sebep olmuştur. Bu nedenle, sadakat, alışkanlık ve marka değerleri arasındaki dengeyi gözetken kararlar alınmadığı takdirde, itibar kaybı yaşanabileceği anlaşılmıştır.

H&M, Pepsi ve Dove gibi markaların yaşadığı krizlerde, kültürel duyarlılık ve sosyal sorumluluk temelli yanlış iletişim stratejileri ön plana çıkmıştır. Bu örnekler, markaların dijital çağın toplumsal bilinç düzeyine ayak uydurmada zorlandığı durumlarda krizlerin sadece iletişim sorunu olmadığını, aynı zamanda değerler çatışması olduğunu göstermektedir. Tüketicilerin beklentileri artık sadece ürün kalitesiyle sınırlı değildir; etik davranış, kültürel hassasiyet ve sosyal duyarlılık da marka algısını şekillendiren temel unsurlar haline gelmiştir. Bu nedenle, markaların kriz öncesi stratejik iletişim süreçlerinde sadece satış hedeflerine odaklanmamaları, aynı zamanda bu değerlerle uyumlu olmaları gerekmektedir.

Blockbuster, Foxconn, Ford Edsel ve Colgate gibi örnekler ise şirket içi stratejik hatalar, dijital dönüşüme uyum sorunları veya sektörler arası geçişlerde yaşanan marka kimliği problemleriyle ilişkilidir. Özellikle Blockbuster'ın dijitalleşmeye ayak uyduramaması, uzun vadeli marka varlığını tehdit etmişken; Colgate'nin güçlü hijyen markasını yemek sektörüne taşıması, marka konumlandırmasını dikkate almayan bir hamle olarak başarısız olmuştur. Bu nedenle, stratejik uyum, hedef kitle analizi ve sektörler arası geçiş stratejilerindeki hatalar, markaların pazardaki konumlarını köklü biçimde etkileyebilmektedir. Şirketler için krizler kaçınılmaz olabilir ancak bu durumlara verilen tepkiler marka geleceği açısından kritiktir.

Petlas, Patisswiss, Torku ve Burger King gibi örnekler, yönetici beyanları ve tutumlarıyla oluşturdukları etkiyi gösterir. Üst düzey yöneticilerin eylemleri, sadece kendi kariyerlerini değil, temsil ettikleri kurumun itibarını da etkiler. Kurumsal liderlik, etik sorumluluk ve sosyal medyada iletişim bu noktada öne çıkar. Empatik,

içten ve çözüm odaklı bir yaklaşımın kriz zamanında ne kadar değerli olduğu bir kez daha doğrulanır. Sosyal medya çağında, bir yönetici açıklaması ya da agresif bir tepki, yıllarca süregelen itibarın saatler içinde zarar görmesine neden olabilir. Bu durum, kriz yönetiminin sadece "ne yapılacağını" değil, aynı zamanda "nasıl yapılacağını" da içermesi gerektiğine işaret etmektedir. Örneklerin genel değerlendirmesinden anlaşıldığı üzere, markalar için krizler her zaman kaçınılır olmaz ancak marka geleceği üzerindeki etki, krize verilen tepkiyle belirlenir. Kriz yönetimindeki strateji ve iletişim tarzı, krizin kendisinden daha fazla kamuoyu algısını şekillendirir. Teorilerle pratik arasında yapılan karşılaştırmada, başarının ve başarısızlığın ana farkının "hazırlık, samimiyet ve hız" gibi unsurlarda yattığı gözlenmiştir. Başka bir sonuç ise markaların "insanlaşma" sürecidir. Artık tüketiciler, yalnızca ürün ve hizmet sunmayan, aynı zamanda değerlere sahip, sosyal sorumluluk sahibi ve hatalarından ders çıkarıp telafi eden kurumlarla ilişki kurmayı tercih ederler. Marka yönetimi artık sadece pazarlama ve iletişimle sınırlı değildir; aynı zamanda etik, liderlik ve krizdeki tutarlılıkla da ilişkilidir. Marka itibarı, olumlu kampanyalarla değil, zor zamanlardaki sorumluluklarla da inşa edilir. Bu çalışmada incelenen örnekler, marka yönetiminin yalnızca sakin sular altında değil, özellikle kriz anlarında test edildiğini göstermektedir. Krizler, markalar için bir tehdit kadar aynı zamanda bir fırsat da olabilir. Doğru bir şekilde yönetilen bir kriz sadakati pekiştirebilirken, kötü yönetilen bir kriz yıllarca süren itibarı yerle bir edebilir. Bu bağlamda, kriz görülebilecek bir "itibar testi" olarak nitelendirilebilir. Marka değerinin devamlılığı, kriz öncesi hazırlıklar, kriz esnasındaki iletişim stratejileri ve kriz sonrası toparlanma aşamalarının etkili olup olmamalarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu bulgular ışığında, markaların sadece krizleri önlemeye yönelik değil, krizlerin doğasının gerektirdiği şekilde hazırlıklı olmaları ve krizleri stratejik yönetim süreçlerine entegre etmeleri gerektiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin krizler karşısında hazırlıklı olmaları ve önceden belirlenmiş kriz yönetim planlarına sahip olmaları büyük önem taşımaktadır. Kriz anında hızlı ve tutarlı kararlar alınmasının yanı sıra, yönetim ekibinin sık sık kriz senaryoları üzerine tatbikat yapması da oldukça yararlı olacaktır. Şeffaf ve kesintisiz iletişim politikaları izleyen kurumlar, kriz sonrası itibar kayıplarını en aza indirme fırsatı yakalar. Bunun için medya, sosyal medya gibi kanallar etkin şekilde kullanılmalı, bilgi kirliliğine izin verilmemeli, tutarsız açıklamalardan kaçınılmalıdır. Kriz atlatıldıktan sonra sosyal sorumluluk projelerine ağırlık verilmesi

de marka itibarının onarılması bakımından oldukça etkilidir. Topluma yararlı çalışmalar yürütülmeli, duyarlılık gösterilmeli, bunlar samimi bir anlayışla hayata geçirilmelidir. Sonuçta, işletmeler kriz öncesi, sırası ve sonrasında marka itibarlarını stratejik bir bakış açısıyla yönetmelidir ki sürdürülebilir başarıya ulaşsın.



KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (1996). Building strong brands. New York, NY: Free Press.
- Aaker, D. A. (1997). Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name.
- Brown, D., & Harris, K. (2019). Reputation management: A strategic approach. Wiley.
- Coombs, W. T. (2007). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Sage.
- Cusumano, M. A. (2010). Staying power: Six enduring principles for managing strategy and innovation in an uncertain world (pp. 112–115). Oxford University Press.
- Doorley, J., & Garcia, H. F. (2020). Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication. Routledge.
- Erdoğan, H. (2021). Marka itibarı yönetimi ve kriz süreçleri. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fearn-Banks, K. (2007). Crisis communications: A casebook approach. Routledge.
- Fink, S. (1986). Crisis management: Planning for the inevitable. American Management Association.
- Fombrun, C. J. (1996). Reputation: Realizing value from the corporate image. Harvard Business School Press.
- Fombrun, C., & Van Riel, C. (2004). Fame & fortune: How successful companies build winning reputations. Financial Times Prentice Hall.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Hoyer, W. D., & MacInnis, D. J. (2001). *Consumer behavior*. Houghton Mifflin.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management (12th ed.)*. Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson Education.
- Mitroff, I. I. (2001). *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. AMACOM.
- Mitroff, I. I. (2005). *Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster*.
- Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2001). *Managing crises before they happen*.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*.
- Taylor, J., & Smith, A. (2020). *Strategic crisis recovery planning: Building resilience in times of change*. Palgrave Macmillan.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations (8th ed.)*. Pearson Education.

- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2000). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.
- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), 141–148.
- Cohen, M. (2012). Labor issues at Foxconn: Apple's role in improving conditions. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 267–275.
- Davies, G., & Chun, R. (2002). Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 144–158.
- Demir, Y., & Çelik, B. (2019). İşletmelerde kriz öncesi hazırlık süreci: Teorik bir çerçeve. *İktisat ve Yönetim Dergisi*, 6(3), 45–59.
- Dowling, G. (2006). Reputation risk: It's the board's ultimate responsibility. *Journal of Business Strategy*, 27(2), 59–68.
- Genel, Z., & Erdem, E. (2021). Sosyal Medyada Marka Krizi: Fairy Örneği. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 132–146.
- Golder, P. N., & Tellis, G. J. (1993). Pioneering advantage: Marketing logic or marketing legend *Journal of Marketing Research*, 30(3), 158–170.
- Hollis, N. (2003). The marketing of McDonald's: How a global giant builds its brand. *Journal of Marketing Studies*, 14(2), 23–34.
- Jones, A. (2018). Crisis management strategies and organizational resilience. *Journal of Crisis Management*, 24(4), 112–130.

- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- Lichtenstein, S. (2016). Nostalgia and the branding of Crystal Pepsi. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 604–617.
- Lutz, R. J. (1997). Consumer behavior and brand loyalty: The case of McDonald's Arch Deluxe. *Journal of Business Research*, 10(1), 5–17.
- Mitroff, I. I., & Pearson, C. M. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *The Executive*, 7(1), 48–59.
- Mitroff, I. I., & Alpaslan, M. C. (2003). Preparing for evil. *Harvard Business Review*, 81(4), 109–115.
- Mohr, L. A., & Webb, D. J. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121–147.
- Möller, K., & Gustafsson, A. (2004). Creating value in relationships: The role of communication. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(7), 464–475.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–75.
- Pereira, A., & Vasconcelos, F. (2020). The marketing of Ford's Edsel: Lessons from a failure. *International Journal of Marketing and Business Strategy*, 4(3), 32–45.

- Schindler, R. M. (1998). Product and price decisions in the U.S. fast food industry: McDonald's strategy and performance. *Journal of Marketing Research*, 35(3), 392–404.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53–67.
- Seth, S. (2006). The rise and fall of McDonald's Arch Deluxe: A marketing blunder. *Marketing Insights*, 12(1), 88–92.
- Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D., & Miglani, A. (1988). Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies*, 25(4), 285–303.
- Smith, A. (1997). Consumer perception and fast food: The Arch Deluxe experiment. *Marketing Theory*, 9(3), 75–82.
- Veil, S. R., Buehner, T., & Palenchar, M. J. (2011). A work-in-process literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(2), 110–122.
- Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352–379.
- Zengler, T. (2013). The fall of Blockbuster: Lessons in innovation. *Harvard Business Review*, 91(3), 60–65.
- Apple. (2012). Supplier responsibility progress report (pp. 1–14). Retrieved from: www.apple.com/supplier-responsibility
- Wald, M. L. (2010). How Blockbuster lost its edge. *The New York Times*, B1–B2.