

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER ANA BİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

**İTİBAR YÖNETİMİNDE KRİZ İLETİŞİMİNİN ÖNEMİ VE THY
İLE ATLASJET ÖRNEKLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI OLARAK
İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

GÜNEŞ ÖZKAN

İstanbul, 2010

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER ANA BİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

**İTİBAR YÖNETİMİNDE KRİZ İLETİŞİMİNİN ÖNEMİ VE THY
İLE ATLASJET ÖRNEKLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI OLARAK
İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

GÜNEŞ ÖZKAN

Danışman: DOÇ. DR. EMEL KARAYEL BİLBİL

İstanbul, 2010

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İLETİŞİM BİLİMLERİ Anabilim Dalı HALKLA İLİŞKİLER Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi GÜNEŞ ÖZKAN'ın İTİBAR YÖNETİMİNDE KRİZ İLETİŞİMİNİN ÖNEMİ VE THY İLE ATLASJET ÖRNEKLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI OLARAK İNCELENMESİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 07.06.2010 tarih ve 2010-10/23 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 23.10.2010

1) Tez Danışmanı : DOÇ. DR. EMEL KARAYEL BİLBİL

2) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. AHMET TUĞRUL SAVAŞ

3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. TOLGA KARA



GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyisim	: Güneş Özkan
Anabilim Dalı	: Halkla İlişkiler
Programı	: Halkla İlişkiler
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Emel Karayel Bilbil
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – 2010
Anahtar Kelimeler	: Kriz Yönetimi, Kriz İletişimi, Kriz, İtibar, İtibar Yönetimi, Sivil Havacılık, THY, Atlasjet

ÖZET

İTİBAR YÖNETİMİNDE KRİZ İLETİŞİMİNİN ÖNEMİ VE THY İLE ATLASJET ÖRNEKLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI OLARAK İNCELENMESİ

Rekabetin hızla arttığı küresel dünyada, markalar da benzerleri arasından sıyrılıp, hedef kitlelerinin gözünde en önde konumlanmak istemektedirler. Bu amaç doğrultusunda markaya yapılan yatırım sadece finansal boyutta sınırlı kalmamaktadır. Rekabetçi dünyada bir şirketin konumlandırılmasında etik, şeffaflık, itibar, kalite gibi görülemeyen ancak algılanan değerler ön plana çıkmakta ve kurumun hedef kitlelerce tercih edilebilirliğine katkıda bulunmaktadır. Kurumlar özellikle kriz dönemlerinde zedelenebilecek ve kendilerine değer kattığını düşündükleri itibarlarını korumada ve yönetmede, günümüzde hızla gelişen iletişim tekniklerini kullanmaktadırlar. Bu çalışmada kurumların krizleri etkili iletişim stratejileriyle nasıl atlatabilecekleri ve dolayısı ile ortaya çıkacak pozitif durumun kurumsal itibara olan katkısı anlatılmaktadır. Bir şirketin, kriz döneminde finansal kayıpları çok olsa da güçlü bir itibarı varsa yeniden yapılanma sürecinde çok çabuk toparlanacak ve ayakta kalabilecektir. Çalışmanın uygulama bölümünde ise, sivil havacılık sektöründen belirlenen havayolu firmalarının, kriz dönemlerinde iletişimi nasıl kullandıkları ve bu sayede itibarlarına yaptıkları katkılar karşılaştırmalı olarak incelenmektedir

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Güneş Özkan
Field : Public Relations
Programme : Public Relations
Supervisor : Doç. Dr. Emel Karayel Bilbil
Degree Awarded and Date : Master - 2010
Keyword : Crises Management, Crises Communication, Crises, Reputation, Reputation Management, Civil Aviation, THY, Atlasjet

ABSTRACT

IMPORTANCE OF CRISIS COMMUNICATION IN REPUTATION MANAGEMENT AND COMPARATIVE ANALYSIS OF THY AND ATLASJET

In the global market with increasing competition, the brands intend to become distinguished among the others and to be in the forefront in the eyes of their target market. Within the direction of this purpose, investment made in the brand is not only limited with financial aspect. In positioning a company within a competitive world intangible, but perceivable values such as ethic, transparency, reputation and quality become prominent, and contribute to preferability of the company by the target market. Today companies use rapidly advancing communication techniques for protecting and managing their reputation, which can be damaged particularly during crisis periods and which they think to add value. In this study, how the companies can overcome crises with effective communication strategies and the contribution of positive situation to arise therefore on corporate reputation are explained. Although a company suffers from great financial losses during a crisis period, if it has a strong reputation, it can easily recover and sustain during restructuring process. And in the implementation section of the study, a comparative analysis will be made on the way that selected airlines from civil aviation sector used communication during crisis periods, and the reputation contribution it resulted in.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışması süresince tezimin başarıyla yürütülmesinde yardımlarını esirgemeyen görüş ve önerileri ile beni destekleyen değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Emel Karayel BİLBİL'e ve fikirlerine başvurduğum tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, araştırmalarımnda destekleri ile katkıda bulunan THY Halkla İlişkiler Müdürü Sayın Mehmet DİNLER'e, Atlasjet Güvenlik Müdürü Sayın Erkan SAKIZOĞLU'na ve tez süresince beni destekleyen tüm aileme ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

İstanbul, 2010

Güneş ÖZKAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET	iv
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
TABLO LİSTESİ	xiv
RESİM LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR	xvi
GİRİŞ	xvii

1. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ	1
1.1. KRİZİN TANIMI	1
1.2. KRİZİN ÖZELLİKLERİ	3
1.3. VAROLUŞ NEDENLERİNE GÖRE KRİZ TİPLERİ.....	5
1.3.1. Doğal Felaketlerden Kaynaklanan Krizler	8
1.3.2. Ürün Kaynaklı Krizler	8
1.3.3. Çevresel Krizler	9
1.3.4. Şiddet Kaynaklı Krizler	9
1.3.5. Teknoloji Kaynaklı Krizler	10
1.3.6. Ünlüler ve Krizler	11
1.4. KRİZİN EVRELERİ.....	11
1.5. KRİZ YÖNETİMİ	14
1.5.1. Kriz Yönetimi Türleri	17
1.5.1.1. Reaktif (Tepkici) Kriz Yönetimi	18
1.5.1.2. Proaktif (Etkici) Kriz Yönetimi	19
1.5.2. Kriz Yönetim Sürecinin Aşamaları.....	21

1.5.2.1. Krizi Yönetmeye Hazırlanmak	21
1.5.2.2. Krizi Saptamak	23
1.5.2.3. Krizi Dondurmak	24
1.5.2.4. Krizi Çözmek	25
1.5.2.5. Krizden Yarar Sağlamak	26
1.5.3. Kriz Yönetim Ekibi	27
1.5.4. Kriz Yönetim Planının Önemi	30
1.5.5. Kriz Yönetim Planı	31
1.5.5.1. Kriz Yönetim Planının Maddeleri	34
1.5.6. Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilere Duyulan Gereksinim ve İletişim	37
1.6. KRİZ İLETİŞİMİ	41
1.6.1. Kriz Sürecinde Etkili İletişim Kurma Yolları	44
1.6.2. Kriz İletişiminin Temel Koşulları	48
1.6.2.1. Hazırlıklı Olmak ve Hızlı Hareket Etmek	49
1.6.2.2. Geçmiş Bilgilerin Toplanması	50
1.6.2.3. Bilgi Akışının Kontrol Edilmesi	51
1.6.2.4. Fikir Birliğinin Sağlanması	51
1.6.2.5. Yetki Sahibi ve Otoriter Olmak	52
1.6.2.6. Medya İle Konuşmaya İstekli Görünmek	52
1.6.2.7. Bilgilerin Kontrol Edilmesi ve Güvenilir Bilgi Kaynağı Olmak	53
1.6.2.8. Hatanın Kabul Edilmesi ve Duyarlı Olmak	54
1.6.3. Kriz İletişimi Yönetimi	54
1.6.4. Kriz İletişimi Planlaması	56
1.6.5. Krizden Etkilenenler ile İletişim	59

1.6.5.1. Kriz Mağdurları / Kazazedeler ile İletişim	59
1.6.5.2. Kurum İçi ve Kurum Dışı İletişim.....	62
1.6.5.3. Medya İle İletişim.....	64
1.6.5.3.1. Medya İle İletişimde Kurum Sözcüsünün Önemi	68
1.6.6. Kriz İletişimi ve İtibar İlişkisi.....	71
2. İTİBAR KAVRAMI VE İTİBAR YÖNETİMİ	73
2.1. İTİBAR KAVRAMI	73
2.1.1. İtibarın Değeri ve Yararları.....	74
2.1.2. İtibarın Unsurları.....	76
2.1.2.1. Kültür.....	77
2.1.2.2. Kimlik.....	78
2.1.2.3. İmaj.....	80
2.1.2.4. Marka.....	82
2.2. İTİBAR YÖNETİMİ	83
2.2.1. Kurumsal İtibar Yönetimi.....	84
2.2.2. Kurumsal İtibar Yönetiminin Amaçları.....	90
2.2.3. Kurumsal İtibar Yönetiminin Bileşenleri	92
2.2.3.1. Duygusal Çekicilik	92
2.2.3.2. Ürün ve Hizmet Kalitesi	94
2.2.3.3. Çalışma Ortamı	96
2.2.3.4. Finansal Performans	96
2.2.3.5. Vizyon ve Liderlik.....	98
2.2.3.6. Sosyal Sorumluluk.....	101
2.2.4. Kurumsal İtibar Yönetiminin Etkinliği ve Ölçülmesi.....	103

2.2.4.1. Kurumsal İtibarın Operasyonel Ölçütleri	103
2.2.4.2. İtibar Katsayısının Geliştirilmesi	104
2.2.4.3. Reputation Institute ve İtibar Katsayısı	109
2.2.4.4. Capital ve Fortune Dergileri Analizleri	110
2.2.5. Kurumsal İtibarın Korunması	114
2.2.5.1. Kurumsal İtibar ve Kriz İlişkisi	115
2.2.5.2. Krizlerin Kurumsal İtibara Etkisi	117
2.2.5.3. Kriz Döneminde İtibarın Yönetilmesi	119
2.2.5.3.1. İtibar Riski Yönetimi	121
3. SİVİL HAVACILIK VE HAVACILIKTA RİSK FAKTÖRÜ.....	124
3.1. HAVACILIK TARİHİ.....	124
3.1.1. Dünyada Havacılığın Gelişmesi	124
3.1.1.1. Dünyada Sivil Hava Taşımacılığı.....	127
3.1.2. Türkiye’de Havacılığın Gelişmesi	128
3.1.2.1. Türkiye’de Sivil Hava Taşımacılığı	132
3.1.2.2. Türkiye’de Sivil Havacılığı Düzenleyen Kurumlar ve Dernekler	135
3.2. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞININ ÖNEMİ	139
3.3. HAVACILIKTA RİSK FAKTÖRÜ	142
3.3.1. Sivil Havacılık ve Risk Yönetimi	144
4. ATLASJET HAVAYOLLARI ISPARTA UÇAK KAZASI KRİZİ İLE THY AMSTERDAM UÇAK KAZASI KRİZİNİN KARŞILAŞTIRMALI OLARAK İNCELENMESİ.....	147

4.1. TÜRKİYEDE UÇAK KAZALARININ KRONOLOJİK OLARAK İNCELENMESİ.....	147
4.2. HAVACILIKTA KRİZ YÖNETİMİ VE ÖRNEK UYGULAMALAR	149
4.2.1. Onur Havayolları Ekonomik Krizi ve Hollanda Krizi.....	149
4.2.2. THY'nin Yaşadığı Büyük Krizler.....	153
4.3. THY HAKKINDA GENEL BİLGİLER	156
4.3.1. THY'nin Vizyon, Misyon ve Hedefleri.....	157
4.4. ATLASJET HAKKINDA GENEL BİLGİLER	159
4.4.1. Atlasjet'in Vizyon, Misyon ve Hedefleri.....	160
4.5. THY'NİN HOLLANDA-AMSTERDAM UÇAK KAZASI KRİZİ	160
4.5.1. Kaza Nedenleri ve Spekülasyonlar	161
4.5.1.1. THY Yetkililerinin Uçağa Yaklaştırılmaması Spekülasyonları	164
4.5.1.2. THY Genel Müdürü Temel Kotil'in Medyaya Yanlış Bilgi Aktarma Spekülasyonu	167
4.5.1.3. Üçüncü Ağızdan Çıkan Basın Açıklamaları Spekülasyonu ..	170
4.5.1.4. Ölü ve Yaralıların İsimlerinin Açıklanmaması Spekülasyonu	171
4.5.2. Amsterdam Kazası Sonuçları.....	172
4.5.3. Amsterdam Kazasının Kriz İletişimi ve İtibar Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi.....	174
4.6. ATLASJET HAVAYOLLARI'NIN ISPARTA UÇAK KAZASI KRİZİ	177
4.6.1.1. Sabotaj İddiası Spekülasyonu	180
4.6.1.2. Kazaya Uçuş Sırasında Açık Kalan Cep Telefonlarının Neden Olduğu Spekülasyonu	181
4.6.1.3. Karakutu Skandalı	182

4.6.2. Isparta Kazası Sonuçları	182
4.6.3. Isparta Kazasının Kriz İletişimi ve İtibar Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi.....	186
4.7. KARŞILAŞTIRMANIN AMACI.....	189
4.8. KARŞILAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	190
4.9. KARŞILAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	190
4.9.1. Bulgular	190
4.9.2. Değerlendirme	193
SONUÇ	201
KAYNAKÇA.....	203
EKLER	233

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 Krizin Aşamaları	2
Şekil 2 Örgütsel Kriz Süreci.....	16
Şekil 3 İnteraktif Kriz Yönetimi.....	18
Şekil 4 Kriz Planlaması	33
Şekil 5 Kriz İletişiminin Temel Koşulları	49
Şekil 6 Kriz İletişimi Yönetimi	55
Şekil 7 Kurum Sözcüsünün Medya Taslağı Analizi.....	69
Şekil 8 İtibarın Unsurları	76
Şekil 9 İtibarın Bileşenleri.....	78
Şekil 10 İtibar Yaratmanın Anahtar Maddeleri	94
Şekil 11 Kurumsal İtibarın Bileşenleri.....	108
Şekil 12 İtibar Katsayısı	110
Şekil 13 Havayolu İşletmeleri Uçak Sayısı.....	133
Şekil 14 Uçak Trafiği	134
Şekil 15 Yolcu Sayısı	134
Şekil 16 Atlasjet Total Index 27.10.2007	188
Şekil 17 Atlasjet Total Index 22.12.2007	189

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Kurum Sözcüsünün Açıklamalarındaki Özellikler.....	70
---	----

RESİM LİSTESİ

Resim 1 Dört kanatlı Ornikopter	125
Resim 2 Hezarfen Ahmet Çelebi.....	128
Resim 3 Atatürk ve Sabiha Gökçen	130
Resim 4 Atlasjet İlanı.....	179

KISALTMALAR

A.Ş: Anonim Şirketi

AGE: Adı Geçen eser

ECAC: Avrupa Sivil Havacılık Konferansı

EUROCONTROL: Avrupa Havacılık Seyrüsefer Güvenliği Teşkilatı

JAA: Avrupa Havacılık Otoriteleri Birliği

OKM: Operasyonel Kontrol Merkezi

IATA: International Air Transport Association

IOSA: IATA Operational Safety Audit

SHGM: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

THY: Türk Hava Yolları

TÖSHİD: Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmecileri Derneği

YY: Yüz Yıl

VB: Ve Benzeri

GİRİŞ

Dünya üzerindeki tüm firmaların karşı karşıya kalabileceği krizler, beklenmedik zamanlarda ortaya çıkan, önlem alınmakta geç kalınan ivedilikle çözülmedikleri takdirde firma algı ve itibarını olumsuz derecede etkileyen durumlardır. Kriz olgusu, firmaları, kuruldukları andan itibaren tehdit eden bir olgu gibi görünse de iyi yönetildiği takdirde fırsata çevrilebilir. Krizler tüm dünyayı derinden sarsan ekonomik sorunlar, sağlık sorunları ve doğal afetler ile oluşabileceği gibi, sadece firmaları etkileyen krizlerin varlığından da söz etmek mümkündür. Firmaların karşı karşıya kaldığı kriz durumları, içinden çıkılması güç ve yönetilmesi gereken durumlardır. Bu amaçla da her bir firmanın kendisini ilgilendiren kriz durumlarıyla ilgili araştırmalar yapıp, tehdit unsurlarını belirlemesi gerekmektedir. Firmaların karşılaşılabileceği tehditlerin çözümüne yönelik oluşturulan kriz yönetim planları ise, krizler ortaya çıkmadan önce sahip olunması gereken planlardır. Kriz yönetim planlarının doğru şekilde uygulanabilmesi ise etkin ve doğru işleyen bir iletişim stratejisinden geçer. Bu nedenle oluşturulan kriz iletişim planları, kriz yönetiminin kilit noktasını oluşturur.

Günümüzün bilgi çağında krizler, iletişim ile yönetilmektedir. Dünya üzerinde yaşanan kriz örneklerini incelediğimizde, krizlerin genel olarak halkla ilişkilerin kullandığı iletişim araçlarıyla çözümlenmekte olduğunu ve kriz iletişimi yönetiminin de bu aşamada devreye girdiğini belirtebiliriz.

Teknolojinin gelişerek bilgiye ulaşmanın kolaylığı düşünüldüğünde iletişimin gücü de artarak gelişmektedir. Var olan bu gücün kriz durumlarında etkin şekilde kullanılması ise firma yöneticilerine ve onların uygulamalarındaki iletişim becerilerine kalmıştır.

Çağımızın dünyasının küresel bir köy haline gelmesi, neredeyse sınırların ortadan kalkarak küreselleşmesi ile beraberinde yaşanan rekabet, kurumları da rakipleri arasında en iyi olmaya zorlamaktadır. Rekabetin gün geçtikçe artması da beraberinde birçok sorunu ve krizi ortaya çıkarmaktadır. Firmaların rekabet ortamında ayakta

kalabilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri ve dolayısı ile itibarlarını koruyabilmeleri de krizlerin iyi yönetilmesi ile mümkündür. Kurumların soyut değerlerinin en büyüğü ve en önemlisi kurumsal itibarları ise, firmalar onu sonuna kadar korumalı ve en etkin şekilde yönetilmesine olanak sağlamalıdır. Bir başka deyişle firmalar, sadece finansal varlıklarını değil itibarlarını da yönetmek durumundadır. İyi yönetilen bir kriz fırsata çevrilebileceği gibi firma itibarına da katkı sağlamaktadır.

Bu araştırmanın temel konusunu kriz yönetimi başlığı altında kriz iletişimi ve İtibar yönetimi kavramları oluşturmaktadır. Çalışmamızın ana hattı ise, iyi yönetilen kriz ve kriz iletişiminin, kurum itibarına yapacağı katkıyı ortaya çıkarmak ve firmaların yıllar yılı oluşturdıkları itibarlarının kriz durumlarına etkisi üzerinde durulacaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde kriz yönetimi, özellikleri, evreleri ile kriz iletişimi, temel koşulları ve planlaması üzerinde durulmuştur. Ayrıca, varoluş tiplerine kriz tipleri, kriz yönetim sürecinin aşamaları, kriz yönetim planı ekibi ile kriz iletişiminin temel koşulları ile ilgili temel kavramlara yer verilmiş, literatür aktarılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmanın ana konularından olan itibar kavramı, değerleri, unsurları, özellikleri, yönetimi ve korunması ile ilgili konular işlenmiş ve kurumsal itibarın ölçülmesi ile ilgili detaylar ile birlikte incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, çalışmamızın örnekleme içerisinde yer alan sivil havacılık sektörüne yönelik araştırma yapılarak, havacılık tarihi, havacılığın önemi, Türkiye’de ve dünyada havacılığın gelişmesi üzerinde durularak bölümün ikinci kısmında havacılıkta risk faktörlerine değinilmiştir. Havacılıkta risk yönetimini de konu alan bu bölümde havayollarında krize neden olan tüm faktörler derinlemesine incelenmiş ve aktarılmıştır.

Son bölüm ise araştırma konusunun uygulama alanını oluşturmaktadır. Türkiye’de var olan havayolu şirketlerinden THY ve Atlasjet Havayollarının, yaşadıkları uçak kazaları süreçlerinde krizi nasıl yönettikleri üzerine yapılan karşılaştırmalı incelemede, her iki havayolunun ilgili birimleriyle görüşülmüş ve aynı sorular sorulmak üzere derinlemesine mülakat yapılmıştır. Verilen cevaplar neticesinde örnekler karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş ve basın yansımaları ile desteklenmiştir.

1. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

1.1. KRİZİN TANIMI

Kriz sözcüğüne etimolojik olarak baktığımızda, bu sözcüğün Yunanca ‘ayrılmak’, karar almak anlamına gelen “krisis” kelimesinden geldiğini görmekteyiz. Oxford sözlüğü ise krizi “daha iyi ya da daha kötüye gitmek için dönüm noktası” olarak tanımlamaktadır. Advanced Oxford Dictionary’de ise kriz, “zor zamanlar gelecek endişesi ve tehlikesi gibi nedenlerle ortaya çıkan yaşamsal dönüm noktası” olarak tanımlar. Türk dil kurumunun Türkçe sözlüğünde ise, ‘sonucu tehlikeli olabilecek durum, bunalım’ şeklinde ifade edilmektedir.¹ “Çin’de “kriz” kelimesi iki sembole ifade edilmektedir. Bunlardan birisi “fırsat” yani fırsat krizi, diğeri de “tehlike” yani tehlike krizidir.”² Diğer bir deyişle, krizde hem aşılması gereken zorluklar, hem de bunlar aşıldığında elde edilebilecek fırsatlar vardır.

Kriz “beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini amaçlarını ve işleyiş düzenini tehdit eden gerilim durumudur.”³ Ünlü akademisyenler bir krizin tüm boyutlarının işletme için neler ifade ettiğini farklı şekillerde açıklarlar. Kriz teorisi üzerine birçok makalesi olan Ole R. Holsti, krizi “beklenmedik şekilde karakterize edilen durumlar, önemli değerler için büyük tehdit ve tehdit sonucunda acil karar alınması gereken süreç”⁴ olarak tanımlar.

Çeşitli kriz tanımları incelendiğinde yapılan tüm tanımlarda var olan ortak nokta, işletmenin varlığının tehlike halinde olması, tehlikeleri öngörme ve önleme

¹ Aylin Pira, Çisil Sohodol, **Kriz Yönetimi-Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme** İletişim Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2004, s.23.

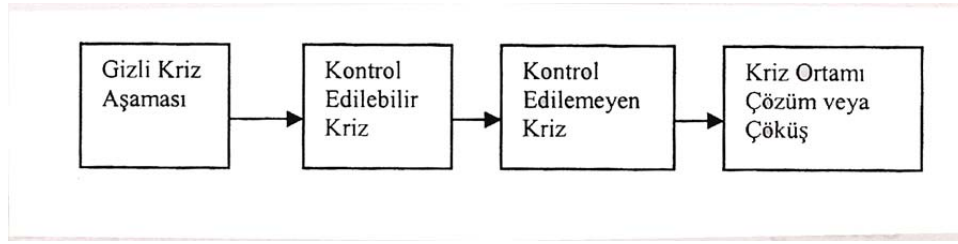
² Serra Görpe, **Özel ve Kamusal Alanda Kriz Yönetimi**, İstanbul, 2000, s.14.

³ Ceyda Aydede, **Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları** MediaCat Kitapları, Ankara 2001, s.160.

⁴ L.Wilcox Dennis ve Glen T. Cameron, **Public Relations And Tactics**, Eight Edition, 2006, s.46.

mekanizmalarının yetersizliği, beklenmedik zamanlarda ortaya çıkması, zaman darlığı ve baskı altında olunmasıdır.⁵

Her işletmenin amacı, krizle karşılaşmamaktır. İşletme ne kadar gl olursa olsun kriz, beraberinde belirsizlik ve yoğunluk getirmektedir. Bu belirsizlik ve yoğunluk ortamından kaçınmak isteyen işletmelerin krizlerden başarıyla çıkabilmesi için öncelikle; işletmeyi tanınması, yönetimin değerlerini tanımlaması, atılacak adımlarda işletmenin yapısını ve değerlerini göz önüne alması gerekir. İşletmenin nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel alanlarında bilgi ve değerlerini paylaşmak, yönetimin felsefesini kavramak, krizden korunmak için gereklidir. Problemleri tanımlamak, mümkün olduğu kadar etkili ve verimli çözümler bulmak ve uygulamayı kolaylaştıracak örgüt yapısını kurmak ve korumak, krizden korunmak için n şarttır.⁶



şekil 1 Krizin Aşamaları

Kaynak: Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.51.

“nl fizikçi Feynman’ın değişinden hareketle, bir sürücünün uzun yıllar kaza yapmamış olması bundan sonra da her şeyin istendiği biçimde gideceği anlamına gelmez. Gerek bireylerin gerekse kurumların istenmeyen durumlarla karşılaşma olasılıkları her zaman için söz konusu olabilir.”⁷

Krizleri atlatabilmek için önemli olan, oluşabilecek risk faktörlerine karşı hazırlıklı olmak, önlemler almak ve krizleri yönetebilmektir. Kurumların var olan

⁵ Nuray Türkoğlu, Crisis Management; Public And Private, The 2th International Meeting, “*Kamusal Alanda kriz ve İletişim etiği*” 1. Basım, Aralık 2004, s.224.

⁶ Pınar Cener, <http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/STR0-KRIZ%20YONETIMI-2.htm> (09.01.2008)

⁷ Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir**, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2007, s.441.

itibarı, yaşanabilecek krizler sonrasında hedef kitlenin gözünde yok olabileceği gibi, kurumun tamamen sektörden silinmesine de yol açabilmektedir. Kurumların her an yaşanabilecek kriz gerçeğini kabul etmeleri ve etkin bir kriz planına sahip olmaları, krizle başa çıkmanın ve krizleri fırsata dönüştürebilmenin tek yoludur.

Krizden fırsat yaratma olasılığı kadar, yeni krizlere yol açması olasılığı nedeniyle krizleri yönetebilmek için farklı senaryolar üretilerek kriz yönetim planları ve kriz iletişim planları geliştirilmelidir.

Hermann'a göre krizden söz edebilmek için şu üç koşulun birlikte ortaya çıkması gerekir.

- Kuruluşun itibarının zedelenmesi
- Sorunun çözüme ulaştırılması için sürenin çok sınırlı olması,
- Krizlerin kuruluş tarafından hiç beklenmedik zamanda ortaya çıkması.⁸

1.2. KRİZİN ÖZELLİKLERİ

Krizler kriz öncesi dönemde ortaya çıkan belirtilerle baslar. Bu dönemde yaşanan belirsizlikler zamanla arttıkça kriz kendini daha belirgin bir şekilde hissettirir ve şiddeti de o oranda artarken çözüm bulma gereği de artar. Kriz, örgütlerin hedefleri, işleyiş düzeni gibi temel görevlerini tehdit altına almaktadır. Tehdidin ciddiliği krizin oluşumuna, türlerine, örgütün durumuna ve hedef kitlenin gelişen olaylara verdiği tepkilere göre farklılık gösterebilmektedir.⁹

Krizin ve kriz dönemlerinin en belirgin ve gerilim yaratıcı özelliği belirsizliktir.¹⁰ Bu belirsizliğe karşı çok geçmeden bir karşılığın verilmesi ise zorunludur. Organizasyonlarda gerilim yaratan bu belirsizlik durumu kriz öncesi dönemde ortaya çıkan belirtilerle başlayıp dengenin yeniden sağlandığı döneme kadar

⁸ Peltekoğlu, s.442.

⁹ Pira, s.26.

¹⁰ Zuhul Batlaş, **Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticileri için Krizde Yönetim El Kitabı**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2002, s.6.

örgüte hâkim olmaktadır. Belirsizlik ortamında örgüt üst düzey yöneticileri de önemli görevleri kısa sürede yerine getirmek durumundadır.¹¹

Önlem alınmakta geç kalınan krizler örgütün üst düzey hedeflerini tehdit edebileceği gibi doğrudan da varlığını da tehdit edebilir. Özellikle bu dönemlerde örgütün önleme ve öngörme mekanizmaları yetersiz kalır ve zaman baskısı da kendisini hissettirmeye başlar. Zaman baskısı, “mevcut zaman ile karar verilebilecek son an arasındaki farktır.”¹² Zaman Baskısının yarattığı karışıklık ile yönetim sınırlı zamanda ve örgütün lehine kararlar alabilmelidir. Kriz başlamadan önce hazırlanmış kriz planları bu alanda yöneticilere yol gösterici olacaktır.

Meydana gelen değişme ve gelişmeler, örgütün sürekliliğini ister olumlu ister olumsuz yönde etkilesin, kriz durumu işletmenin temel değer ve inançlarında belli bir değişmeyi zorunlu kılacağından önleme mekanizmalarını yetersiz kılacaktır.¹³ Öngörüldüğü gibi kriz durumu, örgütün kriz tespit etmede, önlemede veya değişime ayak uydurmada yetersiz kalması halinde ortaya çıkacaktır.

O halde krizin temel özelliklerine bakacak olursak;

- Örgütün üst düzey hedeflerini ve ötesinde varlığını tehdit etmesi,
- Önceden başarıya veya başarısızlığa götüren önleme mekanizmalarının artık işlemez hale gelmesi,
- Örgütün önleme ve öngörme mekanizmalarının yetersiz kalması,
- Acil Müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı yaratması,
- Ani ve beklenilmeyen değişikliklerin oluşması,
- Stres düzeyini yükselterek korku ve paniğe yol açması,
- İletişimin yönetilmesinin giderek zorlaşması,

¹¹ Yücel Ertekin, **Halkla İlişkiler**, Genişletilmiş 4. Baskı, Yargı Yayınevi, No:28, Ankara, 2000, s.108.

¹² Pira, s.26.

¹³ Hoosshang Kuklan, “Crisis Confrontation in International Management: Consequences and Coping Actions” *Management International Review*, Vol.28, No.3, 1988, s.21.
<http://www.jstor.org/pss/40227889> (10.01.2008)

- Örgütün imajını, algılanmasını, itibarını tehdit etmesi, olarak sayabiliriz.¹⁴

1.3. VAROLUŞ NEDENLERİNE GÖRE KRİZ TİPLERİ

İşletmelerde karşı karşıya gelinebilecek tüm krizleri önceden tahmin etmek imkânsızdır. Ancak doğabilecek kriz türlerini tanımak, işletmelerin karşılaşılabileceği kriz tiplerini tespit etmeye ve bu olumsuz durumlardan kaçınmaya yardımcı olur. Risklerin çoğu yapılan işin doğası gereği ortaya çıkar.¹⁵ Örneğin gıda sektöründe yer alan bir firmada, bozulmuş ve sağlığa zararlı gıdanın çok büyük alanlara, kısa sürede ve çok fazla sayıda dağıtılması demek binlerce insanın zarar görmesi demektir.

Organizasyonlardaki krizleri ortaya çıkarabilecek en etkin konu yönetim kararları/ kararsızlığıdır. Yönetimlerin belirlemediği ya da belirlemekte geç kaldığı kriz yönetmeliği kuruluşların krizlere sürüklenmesine hız kazandıran bir etkidir. Kriz, yöneticinin dikkatini gerektirir. Çünkü sadece devam eden faaliyetleri değil, aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder, Rekabet edebilme gücünü sarsar ve üretim kapasitesini kullanılamaz duruma getirir.¹⁶

ABD International Crisis Management Institute araştırmalarına göre, 1990-1999 yılları arasında Amerika'da yayımlanan dergiler ve gazetelerde yer alan 67.000 haberden yola çıkarak krizlerin % 64'ünün yönetimlerin yanlış, tutarsız kararları veya kararsızlıkları nedeniyle oluştuğunu çıkmıştır.¹⁷ 1993 - 2002 yılları arasında Institute Crisis Management (ICM) tarafından yapılan diğer bir değerlendirmede ise, krize kaynaklık eden faktörler ortaya konmuş ve en dikkat çekici kriz kaynağının yine yönetim olduğu ortaya çıkmıştır.¹⁸ Üst yönetimde yer alanların kişisel hataları krizleri ortaya çıkaran önemli sebeplerdir. Bu durumda krizlerin nedenleri genellikle, yetersiz ve

¹⁴ Pira, s.27.

¹⁵ Richard Luecke, Çev; Önder Sarıkaya, **Kriz Yönetimi**, TR İş Bankası kültür yayınları, 2008, s.3.

¹⁶ Tamer Koçel, "İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları" Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, TÜSSİDE, 26-28, Mayıs, 2003, s.1.

¹⁷ http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/admin/empty.asp?id=195#_ftn2 (28.03.2009)

¹⁸ www.imc.com'dan Aktaran: Aylin Pira, Çisil Sohodol, **Kriz Yönetimi-Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**" İletişim Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2004, s.23.

başarısız yöneticilerin ivedilikle ve doğru cevapları verememeleri, yanlış yönetim felsefeleri gibi temel rolleri yerine getirememesi de sayılabilir. Yöneticilerin, işletmelerin krizle karşılaşmalarına neden olabilecek diğer hatalarını şu şekilde sayabiliriz.¹⁹

- Yöneticileri yaklaşmakta olan krizi görememeleri veya krizi yok saymaları,
- Yöneticilerin sezgi gücünün zayıf olması ve dolayısıyla krize müdahale de geç kalınması,
- Yöneticilerin değişen çevre koşulları hakkında bilgi sahibi olmaması ve yeni bilgileri toplamadaki yetersizliği,
- Üst düzey yöneticilerin plansız şekilde işletmeden ayrılması.

Kriz öneminin derecesi ne olursa olsun bir şirketin sahip olabileceği en önemli özelliklerden biri karar verme yeteneğidir.²⁰

- Bu bir kriz mi ya da süregelen ekonomik bir problem mi?
- Birisi olayın ya da krizin doğruluğunu kanıtladı mı?
- Kriz, yerel bir bölge için mi geçerli yoksa uluslar arası alanda da önem teşkil ediyor mu?
- Krizi yönetmek için hangi kaynaklara ihtiyaç duyulacak?

İşletmelerin içinde bulunduğu ekonomik sistem de işletmenin karşılaşabileceği karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkilemekte ve kriz riskini artırmaktadır. Ekonomik dalgalanmalar ve düzensizlik işletmenin içinde bulunduğu ekonomik yapıda, satacağı ürün ya da hizmetlerin fiyat ve miktarını, kar marjlarını, yatırım kararlarını etkileyebilmektedir.²¹

¹⁹ T.W Milburn, R.S. Schuler, K.H. Watman, "Organizational Crisis, Part 1; Definition and Conceptualization", *Human Relations*, cilt 36, no.12, 1983, s.1151'den Aktaran: Pira ve Shodol, s.34.

²⁰ Başak Solmaz, "Krizde İtibarın Yönetilmesi" Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Cilt4, 2006, s.68.

²¹ Pira ve Shodol, s.37.

Konumuz itibariyle, havayolu şirketleri de varoluş amaçları doğrultusunda büyük riskler taşımaktadırlar. Küçük bir mekanik hata yüzlerce insanın hayatına mal olabilir. Havayoluyla seyahat eden bir yolcu, ileri teknoloji ve performans göz önüne alındığında istatistiksel olarak diğer tüm ulaşım araçlarından daha güvencedir. Buna rağmen, yapılabilecek ufak bir hata facia ile sonuçlanır.²² Havayolu şirketleri, bu olumsuz durumu kuruldukları günden itibaren göz önünde bulundurur. Havayolu işletmeleri, kaza olasılığını en aza indirmek ve oluşabilecek kaza sonrası nasıl bir kriz yönetim ve iletişim planının izlenmesi gerektiği üzerine odaklanır. Birçok havayolu işletmesi kaza riskinin yanı sıra uçak kaçırma ihtimalleri üzerine de düşünmek zorundadır.

Krizler her zaman beklenmedik olaylar sonucunda doğmazlar. Amerikan Kriz Yönetim Enstitüsünün çalışmalarına göre krizlerin sadece %14'ü önceden tahmin edilemeyen krizlerdir. Geriye kalan %86'lık dilim kurumun farkında olduğu ve içten gelen krizlerdir.²³ Bu durumla ilgili olarak, Amerikan Kriz Yönetimi Enstitü Başkanı Robert B. Irvine “kriz yönetim planı ve uygun bir yönetimle, içten içe gelen kriz alevlerin içinde kalmadan önlenebilir”²⁴ açıklamasında bulunur..

Krizlere ortam hazırlayan tüm bu olasılıkları altı ana başlıkta toplamak gerekirse, ortaya çıkış nedenlerine göre kriz türlerini;

- Doğal felaketlerden kaynaklanan krizler,
- Ürün kaynaklı krizler,
- Çevresel krizler,
- Şiddet kaynaklı krizler,
- Teknoloji kaynaklı krizler

²² Luecke, s.4.

²³ L.Wilcox Dennis,- Glen T. Cameron, **Public Relations End Tactics**, Eight Edition, 2006, s.63.

²⁴ A.g.e, s.64.

- Ünlüler ve krizler²⁵ olarak sayabiliriz.

1.3.1. Doğal Felaketlerden Kaynaklanan Krizler

Doğal felaketlerden kaynaklanan krizleri diğer kriz türlerinden ayıran temel etken, bu tür felaketlerin belirtilerinin olmaması ve dolayısıyla işletmelerin erken uyarı sistemlerinin ve önleme mekanizmalarının işe yaramamasıdır.²⁶ Doğal felaketlerden kaynaklanan krizler; işletmelerin bulundukları faaliyet alanlarını, fabrika binalarını etkileyebileceği gibi, işletmenin çevresinde oluşabilecek yangın, sel, deprem gibi doğal felaketler krizin ortaya çıkmasına neden olabilir.

Doğal felaketlerin en zarar verici olanı ve geniş boyutlusu depremdir. Türkiye'nin 1999 yılında yaşadığı ve yüzyılın depremi olarak adlandırılan kriz sürecinde yaşanan aksaklıklar, depremin yaşandığı bölgelerde olduğu kadar tüm Türkiye'de ekonomik ve sosyal açıdan büyük kayıplara neden olmuştur.

Doğa olayları, dolaylı yoldan da hissedilebilir. Tedarik zinciri nedeniyle, dünyanın bir ucundaki yangın veya sel, yakınımızda bir krize neden olabilir. Örneğin, Japonya'da pil üreten bir fabrikanın yangın sonucu ağır hasar alması, Motorola firmasını derinden etkilemiştir.²⁷ Japon pil üreticisinin Motorola'nın tek tedarikçisi olması, bazı Motorola ürünlerinin piyasaya çıkmasında beş aylık bir süre gecikmeye neden olmuştur.

1.3.2. Ürün Kaynaklı Krizler

Ürün kaynaklı krizler üretim hatasından kaynaklanabileceği gibi ürüne dış müdahaleler sonucunda ya da asılsız söylentiler nedeniyle de ortaya çıkabilmektedir. Her iki durumda da piyasaya hatalı ürün sürülmesi söz konusudur.²⁸

²⁵ Abdullah Bozgeyik, “Krizleri fırsata dönüştürmek”, Hayat Yayınları, 1.Baskı, İstanbul 2004, s.32.

²⁶ Tutar, s.22.

²⁷ Luecke, s.5.

²⁸ Peltekoğlu, s.469.

Ürün kaynaklı krizlere örnek olarak 2005 yılında yaşanan ‘sahte rakı’ krizini verebiliriz. İstanbul’da bir otoparkta kaçak üretilip piyasaya sürülen rakıdan içen 6 kişinin hayatını kaybetmesiyle²⁹ başlayan kriz Mey içkiyi de zor durumda bıraktı. “Mey İçki, ilk birkaç gün biraz bocalasa da krizi genel olarak iyi yönetti. Piyasadaki tüm ürünleri toplama kararı alarak tüketicinin güvenini tekrar kazandı. Ardından ise şişe değişti ve güvenli altın kapaklar kullanılmaya başlandı.”³⁰ Görüldüğü gibi mey içkinin ürünlerinde hiçbir sahteciliğin olmamasına karşın firma, dışarıdan gelen etkilerle krizle yüz yüze geldi. Ancak krizi iyi yöneterek pazar payını geri almayı da başardı.

1.3.3. Çevresel Krizler

Son dönemlerde toplumların çevre konusunda duyarlılıklarının artması işletmeleri, bir yandan toplumsal sorumluluklarını kanıtlamak için çevre sponsorluklarına yöneltirken, diğer taraftan çevresel krizleri önlemek konusunda daha dikkatli davranmaya itmektedir. Hızla tükenen doğal kaynaklar, dikkatleri çevresel sorunlara çekmekte ve bu konuda toplumun hoşgörüsü giderek azalmaktadır. Çevresel krizler genellikle işletmelerin neden olduğu krizler olduğu için sivil toplum kuruluşlarının tepkileri ve hızlı bilgi akışı sağlayan internet ile medyanın da desteğiyle önemli itibar kaybına neden olmaktadır.³¹

1.3.4. Şiddet Kaynaklı Krizler

Tecavüz, kapkaç gibi medyanın sürekli ilgi gösterdiği haberlerin gündemden düşmemesi ile bu şiddet olaylarına işletmelerin bir şekilde dahil olması önemli bir krizin başlangıcıdır. İşletmelerin iç kaynaklı bir hatası bulunmasa da, işyerinde çalışan bir kişinin olaya dâhil olması, olayın meydana geldiği mekân olması gibi nedenlerle kriz işletmeye de yansır.

1992 yılında Florida üniversitesinde bir kız öğrencinin kampus dışındaki evinde cinayete kurban gitmesi³² şiddet kaynaklı krizlere örnek gösterilebilir. Ardından

²⁹ www.tercuman.com/arsiv/03.02.2005 (17.02.2009)

³⁰ http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3203 (17.02.2009)

³¹ Peltekoğlu, s.484.

³² A.g.e, s.508.

gelen seri cinayetler ve ailelerin çocuklarını okuldan almak istemeleri krizi tırmandırmıştır. Olayın üniversite sınırları dışında olsa da Florida üniversitesi olayla ilgili sorumluluğu üzerine alarak etkili bir kriz iletişim stratejisi uygulamıştır. Krizi kabul etme ve üstlenme kriz yöneticisinin yapması gereken önemli görevlerinden biridir. Bu düşüncüyü Archer, 1992 yılında kaleme aldığı çalışmasında desteklemektedir. Archer, krize hazırlıklı olunursa krizlerin başarılı bir şekilde yönetileceğini ve bunu da Florida Üniversitesi'nde ilk hafta yaşanan seri cinayetler olayındaki çalışmalarında ortaya koymuştur.³³

1.3.5. Teknoloji Kaynaklı Krizler

İşletmelerin haberleşme, araştırma, bilgi depolama ve alım satım için bilgisayarlar olan bağımlılığı arttıkça, teknolojinin var olduğu her alanda meydana gelebilecek sorunlar kriz potansiyelini yükseltmektedir.³⁴ Teknolojik altyapının bozukluğu işletmelerin veri kayıplarına, güvenlik ihlallerine, bilgisayar korsanlığına karşı savunmasız bırakmaktadır.

Teknolojideki değişimler, toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak işletmelerde değişimi zorunlu hale getirir. Sürekli gelişen teknoloji işletmelerin de kendilerini sürekli geliştirmesine yol açar. Bir anlamda teknoloji, işletmeye kendini zorla kabul ettiren, ettirmezse krize yol açabilecek bir baskı unsuru konumuna gelmiştir.³⁵

Günümüzde internet sınırsız bilgi paylaşımının sağlandığı bir ortam haline gelmiştir. 1994 yılında Intel'in ürettiği chiplerle ilgili yaşadığı kriz, bir matematik profesörünün şikâyetlerini internet ortamına taşıması ile başlamıştır. Şikâyetlerin doğru çıkması ile Intel söz konusu chipleri toplayacağını açıklamıştır. Ancak Intel'in ilk

³³ Yusuf İnandı, "Müdürlerin Kriz Durumlarına İlişkin Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi" *Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, No:10, 2008, ss. 36-55.

³⁴ Luecke, s.7.

³⁵ Haydar Kazan, "İşletme Organizasyonunda Teknolojik Yenilenme ve Büyümenin Etkileri", *Organizasyon Dergisi*, Yıl 1, sayı 2, s. 13.

uyarıları dikkate almayan bir tavır sergilemesi olayın krize dönüşmesine neden olmuş ve Intel pazar ve itibar kaybına uğramıştır.³⁶

1.3.6. Ünlüler ve Krizler

Bir işletmenin temsilcisinin söylediklerinin bireysel açıklama olmasının ötesinde olması, ülkeyi temsil eden Dışişleri Bakanı'nın yapabileceği yanlış bir açıklama, sonuçları açısından kişisel olarak değil, bağlı bulunulan işletme ya da ülke bazında değerlendirilmektedir. Aralarındaki imaj transferi nedeniyle, kuruluşların sözcülerinin veya toplumun benimsediği ünlülerin yaşadığı krizler, kendileri dışında ilişkide oldukları kurumları da etkilemekte ve krize yol açmaktadır.

Örneğin uluslararası pazara açılma konusunda çok isabetli bir kararla Avrupa Atletizm Şampiyonu Süreyya Ayhan'a sponsorluk desteği veren Vestel, atletin Olimpiyat oyunlarında doping yaptığı yönündeki tartışmalarla gündeme gelmiş ve Vestel kullandığı ünlü ismi değiştirmek zorunda kalmıştır.³⁷

1.4. KRİZİN EVRELERİ

Krizler gerilimi ortaya çıkaran düzensizlik durumudur. Belirtilerle ortaya çıkar, dengenin yeniden sağlandığı ve yaraların sarıldığı döneme kadar çeşitli evreleri kapsar.³⁸ Krizler genel olarak birdenbire ortaya çıkmış gibi görünseler de belirli ve uzun evrelerden geçmektedirler. Kriz evrelerinin uzunluğu yönetimin krizi nasıl yönettiği ile ilgilidir. Krizi çözmek yönetimin sorumluluğundadır. Krizi duyulmadan, firmanın itibarını zedelemeyen, zamanında ve doğru yöntemlerle çözmek ise yönetimin kriz ile ilgili bilgisini göstermektedir.³⁹ Aynı zamanda krizi çözmek sadece yöneticiye yüklenen bir görev olmamalıdır. Krizler bireysel çabalarla değil, takım çalışması ile çözülmelidir.

Kriz dönemi ana hatlarıyla birlikte beş ana evreden oluşmaktadır.⁴⁰ Bunlar;

³⁶ Peltekoğlu, s.514.

³⁷ Peltekoğlu, s.511.

³⁸ Zuhâl Batlaş, **Krizde Fırsatları Görmek**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2002, s.10.

³⁹ www.bilgiyonetimi.org (22.01.2009)

⁴⁰ Kadıbeşgil, 2002, ss.97-98.

- Kuluçka dönemi
- Krizin patlaması
- Sıcak dönem
- Soğuma dönemi
- Fırsatlardır.

Kuluçka dönemi, krizin henüz oluşmadığı fakat genel çevreden veya medyadan anlamlandırılabileceğimiz oranda belirli krizlerin yaklaştığını hissettiğimiz zamandır. Bu zaman aralığı doğal koşulların yaşandığı bir dönemdir.⁴¹ Bu dönemde yöneticilerden beklenen, belirtileri algılayıp analiz edebilmeleridir.⁴² Proaktif hazırlanmış yönetim planlarıyla kriz oluşmadan önce ve çok daha az zararla atlatılabilir.

Kuluçka dönemi, körlük, eyleme geçememe ve yanlış eylemler olmak üzere üç aşamadan oluşur.⁴³

- Körlük krizin tanınması gereken dönemdir. İşletme içinde çeşitli aksaklıklar başlamıştır. Ancak işletme yönetimi bu sorunları kriz belirtileri olarak algılamadığı için önlem alma ihtiyacı hissedilmez.
- Eyleme geçememe durumunda, performans düşüklüğü sürdüğü halde yönetim, olağan faaliyetlerine devam eder. Kriz belirtileri giderek ağırlaşır ancak değişim yönünde eylem yoktur.
- Yanlış eylem aşaması ise, sorunların fark edilmeye başladığı ve bilinen çözümünün uygulandığı aşamadır. Panik başlar ve gereken önlemlerin alınmamasından dolayı krizin eşiğine gelinir.

Krizin patlaması evresi, krizin ortaya çıktığı ve kurum çalışanlarının olayın kriz olup olmadığına karar verme aşamasında oldukları dönemi kapsar. Bu kararın verilmesi sürecinde geç kalınmamalıdır. Eğer krize karar vermede geç kalınırsa bu durum, kuruluşları yeni türlerde krizlere kadar sürükleyebilecektir.

⁴¹ Kadıbeşegil, 2002, s.96.

⁴² Batlaş, s.10.

⁴³ Mine Şimşek Narbay, **Kriz İletişimi**, Nobel Yayın No 911, 1. Basım, Ankara, Haziran 2006, s.28.

Üçüncü evre krizin sıcak dönemidir. Bu dönemi krizin ortaya çıktığı ilk gün ya da ilk hafta şeklinde tanımlayabiliriz. Genellikle ilk günler şok günleridir. Her şey altüst olmuş, yönetim düzeni bozulmuş ve belirsizlik egemendir.⁴⁴ Kuruluşun kriz ekiplerinin duruma el koyduğu ve krizi tanımladığı ve krizi yönetmeye başladıkları zamanları kapsar. Kriz öncesi belirtilerin algılanmaması halinde kriz dönemine girme oranı çok yüksektir. Yönetim iş çevresi ve sosyal çevresinde baskı altındadır. Bu dönemde belirli hususlara dikkat edilmelidir.

- Bu dönemde alınacak her türlü karar, krizin geri kalan dönemlerine yardımcı olabilecek kararlar olmalıdır.
- Sıcak dönemin hangi zaman aralıklarında sona ereceğine karar verilmelidir.
- Yapılan tüm çalışmalar yazılı halde belirtilmeli ve yeniden gözden geçirilmek için arşivlenmelidir.
- Kriz komitesinin yaptığı çalışmalarda ne kadar yeterli olduğu sorgulanmalı hatta gerekiyorsa gerekli takviyeler yapılmalıdır.
- Zamana karşı yarışıldığı için kararların çabuk alınması amacıyla, yetki ve sorumluluklar tek komitenin elinde olmalıdır.
- İç ve dış iletişim merkezi şekilde kontrol altında tutulmalıdır.
- Bilgiler sürekli güncellenmelidir.⁴⁵

Şok evresinin ardından kriz giderek soğumaya başlar. Bu dönemde krizi aşmak için yapılabilecek çalışmalar üzerinde durulur.⁴⁶ Soğuma döneminde artık iletişim kontrol altındadır. Teknik çalışmalar planlandığı gibi işlemektedir ve kriz sonrasında yapılacak işlemler üzerine çalışmalar sürdürülür.

Krizin doğal yapısı gereği kriz ve fırsat olgusu iç içe geçmiştir. Son dönem olan fırsatlar dönemi, krizin işletme üzerindeki etkilerinin azaldığı ve krizi iyi yönetebilmenin verdiği güçle yaratılacak fırsatların ortaya çıktığı dönemdir. Baltaş'a göre; "Fırsatı yakalamak, işletmelerin kriz döneminin sonunda nerede olmak istediğini

⁴⁴ Baltaş, s.11.

⁴⁵ Kadıbeşegil, 2002, ss.97-98.

⁴⁶ Baltaş, s.11.

gösteren yenilenmiş vizyonunu ve buna uyarlanacak eylem planlarını geliştirmesine bağlıdır.”⁴⁷ Söz konusu fırsatlar, güven tazeleme ve şirketin kurumsal değerleri ile toplumsal değerleri buluşturduğu yönetim becerileridir.⁴⁸

Krizin işletmeler açısından yarattığı en önemli fırsat, işletmenin krize ne oranda hazırlıklı olduğunu anlamasını ve gerekli tüm planların önceden yapılmasının gerekliliğinin anlaşılmasını sağlamasıdır.

1.5. KRİZ YÖNETİMİ

Gerçek bir kriz, dönüm noktasıdır. Krizden sonra her şey şiddetli şekilde değişeceğinden, bir işletmenin krize hazırlanmaması, o işletmenin sürekli olarak risk taşıyacağı anlamına gelir.⁴⁹ Her kurum potansiyel kriz riski taşır. Ancak farklı nedenlerle ortaya çıkacak krizlerin etkili bir kriz yönetim planı ile önlenebileceği açıktır. Kriz anında etkili bir yönetim, kurum veya kuruluşların, kayıp veya kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilgilidir.

İşletmeler olası her türlü kriz için hazırlıklı olamazlar. Bu nedenle kriz yönetimi düşüncesi genel bir tanımlamadan çok yönetilebilir kriz türlerini içeren daha sınırlı bir anlam taşır. Aniden ortaya çıkan kriz durumlarında kriz yönetimi, işletmeyi en az maliyet ve kayıpla, kriz durumundan çıkarma süreci olarak değerlendirilebilir.⁵⁰ Ani kriz riski taşıyan her işletmede, kriz sonrası tedavi edici önlemler alması yerine, işletmeyi krizden koruyucu önlemler alması daha önemlidir.⁵¹

İşletmelerin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz dönemlerinde belirleyici rol oynar.⁵² Çünkü yaşanan krizleri fırsata çevirmek yine işletme yöneticilerinin elindedir. Bu açıdan bakacak olursak, Kriz yönetimi; “Bir yöneticinin

⁴⁷ A.g.e, s.11.

⁴⁸ Pınar Cener, <http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/STR0-KRIZ%20YONETIMI-2.htm> (09.01.2008)

⁴⁹ Allen H. Center, Patrick Jackson, **Public Relations Practices-Managerial Case Studies and Problems**, 2003, s.321.

⁵⁰ Pira ve Sohodol, s.183.

⁵¹ Abdullah Bozgeyik, **Krizleri Fırsata Dönüştürmek**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004, s.277.

⁵² <http://www.izto.org.tr/nr/rdonlyres/7475-> (22.01.2009).

muhtemel tehlike durumlarında, örgüt amaçlarını kabul edebilir bir maliyetle karşılamaya çalışma sürecidir.”⁵³ İşletme yöneticileri, kriz ihtimallerinin sistematik nedenlerini, belli başlı türlerini, belirgin zaman aralıklarında ve işletmeye gönderdikleri sinyalleri tanımak suretiyle kriz yönetim plan ve programları geliştirerek krizle daha iyi mücadele edebilme şanslarını da arttırmaktadırlar.⁵⁴

Kriz durumlarından yara almadan çıkmak, işletmelerin krize bakış açısını gösterir. Kriz yönetimi sadece işletmenin tepe yöneticileri ile hazırlanan bir çalışma olmamalıdır. Kriz yönetimi ve kriz yönetimi planları işletmenin halkla ilişkiler biriminin bilgisi dahilinde oluşturulmalı ve ivedilikle uygulanabilir olmalıdır. Bu bağlamda kriz yönetimi; Ansızın ortaya çıkan ve olumsuz sonuçlar doğurması muhtemel bir durumda, kurumun kimliğinin ve itibarının yara almaması, hedef kitleleri ile iletişiminin zarar görmemesi için yapılan bilinçli ve programlı bir halkla ilişkiler çabasıdır,⁵⁵ diyebiliriz.

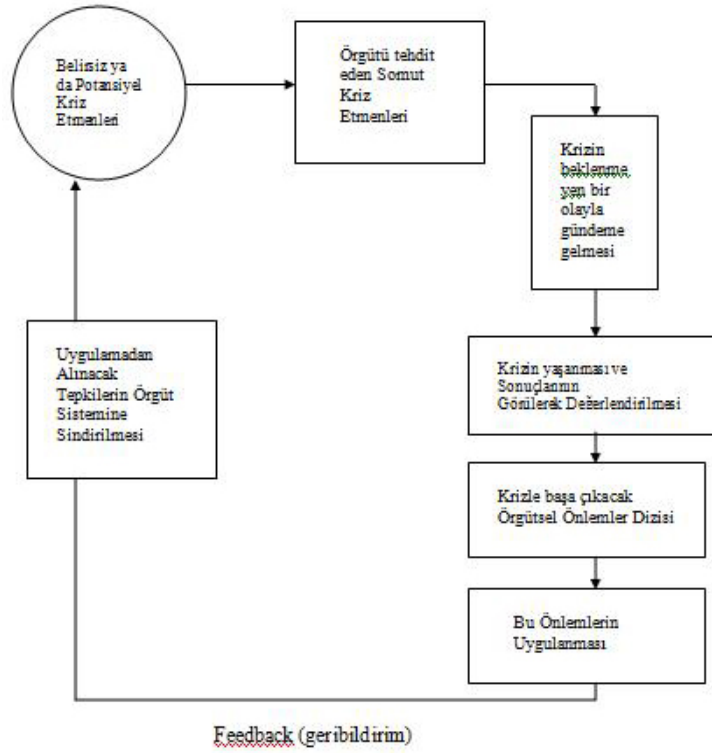
Kriz belirtilerinin, işletme için tehlike oluşturmada ve zamanında saptanması ve değerlendirmeye alınması gereklidir. Önlem alınmadığı takdirde işletme krizle karşı karşıya kalır ve örgütsel çözülme başlar. Bu durumun sonucu olarak örgüt-çevre ilişkileri bozulur, personel sorunları, stres ve panik artar.⁵⁶ Kriz yönetiminde örgütsel kriz süreci aşamaları şekil 1.1’de gösterilmiştir.

⁵³ Serra Görpe, **Özel ve Kamusal Alanda Kriz Yönetimi**, 2000 İstanbul, s.18.

⁵⁴ İnan Özalp, **İşletme Yönetimi**, Birlik Yayıncılık, Eskişehir, 2000, s.557.

⁵⁵ Mete Çamdereli, **Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler**, Salyangoz Yayınları, 2004, s.151.

⁵⁶ Yücel Ertekin, **Halkla İlişkiler**, 4.Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara 2000, s.110.



Şekil 2 Örgütsel Kriz Süreci

Kaynak: Yücel Ertekin, **Halkla İlişkiler**, Genişletilmiş 4. Baskı, Yargı Yayınevi, No:28, Ankara, 2000, s.108.

Kriz yönetimi, işletmelerin karşılaşma olasılığı yüksek krizlere karşı daima hazırlıklı olmalarını sağlar. Ortaya çıkan krizin türü ne olursa olsun işletmeler her krizden yeni bilgiler elde ederek benzer kriz durumlarından kolaylıkla çıkmayı başarabilirler. Etkin bir kriz yönetimi, işletmelerde krizlerin kısa sürede kontrol altına alınıp zararları ve kayıpları azaltma avantajına sahiptir. Krizin olumsuz etkileri önceden görülebildiği takdirde krizi yönetmek kolaylaşacak ve kayıplar azalacaktır.

Kriz yönetiminde önemli olan bir diğer konu ise, krizin kapsama alanıdır. Krizin kimleri birinci derecede, kimleri ikinci derecede etkileyeceği önceden belirlenmeli ve bu hedef kitlelere nasıl bilgi verileceği soruları cevaplanmalıdır.⁵⁷ Tüm

⁵⁷ Salim Kadıbeşgil, **Kriz Geliyorum Der**, “Kriz İletişimi ve Yönetimi” MediaCat Yayınları, 2. Basım İstanbul, 2003, s.78.

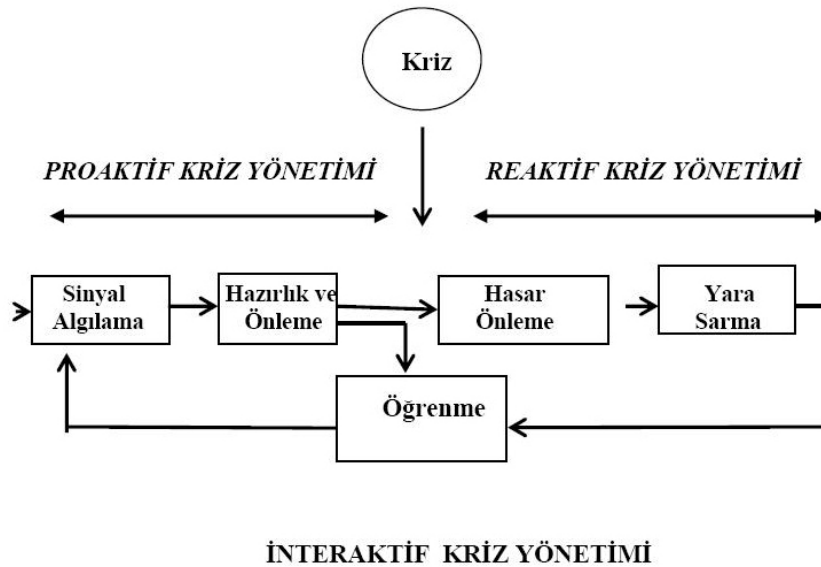
bu soruların yanıtları etkin bir planın parçası haline dönüştürülebildiği oranda etkin bir kriz yönetiminden söz edilebilir. Krizin muhatap aldığı kesimlerin belirlenmesi, sonuca gitmek ve kaynakları kullanmak açısından önem taşımaktadır.

İşlemelerin halkla ilişkiler çalışmaları ve çevreyle iletişimi, kriz yönetiminde önemli bir yer oluşturur. Etkili iletişim ile kriz ortamı bambaşka bir hale bürünebilir. Kamuoyu ile sağlıklı iletişim kurmak, halkın bilgilendirilmesi ve benzeri uygulamaların zamanında ve etkili şekilde yerine getirilmesi gerekir. Kriz iletişimi ile ilgili ayrıntılı bilgilere ilerleyen bölümlerde ayrıntılı şekilde yer verilecektir.

1.5.1. Kriz Yönetimi Türleri

Kriz yönetimi, işletmelerin içinde bulunduğu iç ve dış çevreyi devamlı olarak incelemesi ve krize neden olabilecek riskleri belirleyip, bunlara uygun tepkiyi vermesi ile ilgilidir.⁵⁸

Yönetim birimi, krize yol açabilecek iç ve dış faktörleri incelerken üzerinde durması gereken önemli noktalardan biri işletmelerin çevresel gelişmeleri takip ederken izlediği genel tutumdur. İnteraktif kriz yönetiminde, işletmelerin krize verdiği iki tür tepki vardır. Bunlar Proaktif ve Reaktif tepkilerdir.



⁵⁸ İnan Özalp, *İşletme Yönetimi*, Birlik Yayıncılık, Eskişehir, 2000, s.557.

Şekil 3 İnteraktif Kriz Yönetimi

Kaynak: Hasan Tağraf ve N. Talat Arslan, “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz yönetiminde Proaktif Yaklaşım” *C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, 2003, s.152.

İşletmelerin takındığı reaktif ve proaktif tutuma göre, yenilik ve değişiklikleri izleme, olayları anlamlandırma ve var olan duruma karşı plan ve programlar geliştirme biçimlerinde değişiklik meydana gelecektir.⁵⁹

1.5.1.1. Reaktif (Tepkici) Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, krize verilen tepkilere göre değişiklik gösterir. Reaktif (tepkici) kriz yönetiminde uygulanan sistem, kriz patlak verdiği andan itibaren krizi önleme mekanizmalarının devreye girmesi şeklindedir. Önceden hazırlanmış bir kriz planı olmaksızın, işletmeler kriz anının şartlarına göre hareket ederek, krizin etkilerinden sıyrılmaya çabalarlar. Aynı zamanda, “belirgin hale gelen krizlerin ortadan kaldırılması veya olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesi”⁶⁰ olarak da tanımlanabilir.

Reaktif kriz yönetiminin kapsama alanı, kriz başlayana kadar kriz sürecini doğuracak tüm unsurların görmezlikten gelinip ancak krizin ortaya çıkmasından sonra yapılan çalışmalar bütünüdür.⁶¹ Bu tarz yönetim şeklinde, kriz tamamen ortaya çıktıktan sonra, krizin etkilerinin minimum düzeye indirgeyecek ve krizi yok etmek için çalışmalar yapılır.

Reaktif kriz yönetiminde zedelenen kurum imajını iyileştirme yönünde faaliyet gösterilir. Reaktif iletişimci var olan kriz durumunun üzerini örtmek için değil spekülasyonları ortadan kaldırmaya çabalar. Bu bağlamda da dış tepkileri önceden araştırma proaktif yöneticinin, kriz durumlarına karşı savunmaya geçme ise reaktif iletişimcinin görevidir.⁶²

⁵⁹ Pira ve Sohodol, s.28.

⁶⁰ <http://www.danismend.com/> (01.04.2009)

⁶¹ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.258.

⁶² Ece Çöklü, “Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi”, *Krizi Yönetmeli Ama Önce Fark Etmeli*, 1. Baskı, İstanbul, 2004, s.263.

İşletmelerin doğaları nedeniyle krizle karşılaşma oranları değişiklik gösterir. Hiçbir ülke ya da kurum krizle karşılaşamayacağı garantisine sahip değildir.⁶³ Reaktif kriz yönetimini benimsemiş işletmelerde, krize ilişkin öngörü sistemlerine yeterince önem verilmemesi, krize yönelik sinyallerin ciddiye alınmaması, yönetim birimi tarafından krizin yok sayılması ve gelişmelerin sağlıklı biçimde takip edilememesi halinde işletmeler farklı problemlerle daha sık karşılaşmaktadır. Tüm bu öngörü mekanizmalarının devreye girmediği işletmelerin krizle karşı karşıya kalma riski artmaktadır.⁶⁴

Kriz öncesi belirtilerin algılanmaması ve sonrasında krizle karşı karşıya kalınan durumlarda krizin olumsuz etkilerinden kaçınmak için etkili bir kriz yönetimi planı hazırlanmalı ve durumun aciliyeti göz önünde bulundurularak proaktif bir çalışma oluşturulmalıdır.

1.5.1.2. Proaktif (Etkici) Kriz Yönetimi

Proaktif kriz yönetimi, “işletmelerin, kriz çıkmadan önce bu ihtimali göz önünde bulundurarak gerekli çalışmaları yapmaları temeline dayanır.”⁶⁵ Gerçekte krizlerin çoğu kendisini yavaş yavaş göstermektedir. Bu konuda ICM tarafından 2003 yılında yayınlanan bir raporda 1993-2003 yılları arasında yaşanan ani krizler ve yavaş yavaş yaşanan krizler arasında bir karşılaştırma yapılmış ve bu yılları kapsayan dönemlerde oluşan krizlerin % 72’sinin önceden belirli sinyaller göndererek ortaya çıktığı belirlenmiştir.⁶⁶ Ortaya çıkan sonuçların da gösterdiği gibi krizler oluşumlarından önce belirli sinyaller gönderir.

İşletmelerin kriz yönetimlerinde yapmaları gereken en önemli şey, krizi öngörerek yönetmektir. “Krizleri en iyi yönetenler daha kriz çıkmadan niçin var

⁶³ Peltekoğlu, s. 443.

⁶⁴ Pira ve Shodol, s.28.

⁶⁵ Pinar Cener, <http://www.danismend.com/> (01.04.2009)

⁶⁶ T.W. Milburn, R.S. Schuler, K.H. Watman, “Organizational Crisis, Part 1, Definition and Conceptualization” , Human Relations, Cilt 36, No.12, 1983, s.1151’den Aktaran: Pira ve Shodol, a.g.e, s.34.

olduklarına karar vermiş şirketlerdir.”⁶⁷ Yöneticilerin, işletmeyi çevreleyen her şey çöküyormuş gibi görünürken arkalarını dayayabileceği ilkeleri var olmalıdır.

Proaktif (etkici) Kriz yönetiminde, krizi aşmak için yapılan çalışmalar kriz kendini hissettirmeden önce başlar. Bu nedenle iç ve dış çevreye yönelik araştırmalar yapılarak güncel veriler elde edilir. Tepkici (reaktif) yöneticiler, erken uyarı sistemlerini göz ardı edebilir ve hatta uyarıların üzerini örtmeye çalışabilirler. Oysa profesyonel yöneticiler etkili (proaktif) davranarak inkâr etme yolu yerine erken uyarı sistemlerinden gerektiğinde yararlanmasını bilirler. Farklı krizlerin, farklı nedenlerle ortaya çıkmasıyla çeşitli erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesi yararlı olmaktadır.⁶⁸

Kriz yönetiminde proaktif bir yaklaşımla krizi yönetmek için aşağıda ifade edilecek unsurların kullanılması gerekir.⁶⁹

- Yeterli ve doğru bilgi akışını sağlama,
- Göze alınabilecek risk miktarını belirleme,
- Erken uyarı sistemleri oluşturma,
- Krize karşı, kriz öncesi önleyici planlar yapma,
- Planları yazılı bir şekilde oluşturma,
- Kriz önleme takımlarının oluşturulması, şeklinde sıralanabilir.

1985 yılında yapılan bir araştırmaya göre, kuramda önemi giderek artan kriz yönetimine proaktif yaklaşım ne yazık ki uygulamada önemine paralel yer bulamamaktadır. Patbowman’ın aktardığı ve 1985 yılında yapılan araştırmada; iş dünyasında kriz yönetimine inanan işletmelerin oranı % 89 iken, kriz planına sahip olan işletmelerin oranı %50’de kalmaktadır.⁷⁰ Küreselleşen dünyada krize yakalanma olasılığının artmasıyla, proaktif kriz yönetiminin öneminin artacağına inanılmaktadır.

⁶⁷ Göloğlu, s.31.

⁶⁸ Narbay, s.39.

⁶⁹ Tağraf ve Arslan, s.154.

⁷⁰ Peltekoğlu, s.443.

1.5.2. Kriz Yönetim Sürecinin Aşamaları

İşletmelerin, krize müdahale etmeye ne kadar hazır olduğu, işlerin kaosa girdiğinde, krizle nasıl ve ne derecede başa çıkabileceği gibi soruların cevapları etkili bir kriz yönetimi çalışmasında bulunabilir. Krizi yönetmek, kriz sürecinin aşamalarını bilinmesi ve her bir aşamaya göre farklı ve etkili önlemlerin alınmasıyla gerçekleşebilir. Kriz yönetimi sürecinin aşamalarını; Krizi yönetmeye hazırlanmak, krizi saptamak, dondurmak, çözmek ve krizden yarar sağlamak olarak düşünebiliriz.

1.5.2.1. Krizi Yönetmeye Hazırlanmak

Krize hazırlık aşaması, bir bakıma potansiyel kriz durumlarından kaçınma aşamasıdır. Bu nedenle de dış çevrenin sürekli takip edilmesi, analizi ve çevresel şartların araştırılması gereklidir. Aynı zamanda örgüt içi kaynakların dış etkilere karşı ne durumda olduğunun da ortaya konması gereklidir.⁷¹

Kriz dönemlerinde asıl odaklanılması gereken dönem kriz öncesi dönemdir. Genel olarak yöneticiler krizin toplam süreci içerisinde sadece kriz anına odaklanmaktadır.⁷² Bu açıdan ele alındığında kriz; öncesi, kriz anı ve sonrasında oluşan toplam bir süreçtir ve kriz öncesi dönem krize yakalanmamak adına iyi yönetilmesi gereken bir süreçtir.

Kriz denetiminin ilk adımı, doğabilecek krizler için neler yapılabileceğinin bilinmesidir. Sonrasında kriz kaynaklarını sistematik bir incelemeye tabi tutup, gelecekte sorun çıkarma olasılığı olan alanlar tespit edilmelidir.⁷³ Birçok yönetici, içinde bulunduğu durumun özelliklerinden dolayı gelecek dönemde oluşabilecek krizler için planlama yapmaya gerek duymaz. Gerçekte kriz yönetiminin ilk aşaması, krizi önleme çalışmaları sonuç vermediğinde ortaya çıkabilecek koşullar için hazırlanmak ve kriz oluştuğunda karşılaşılabilecek istenmeyen sonuçlarla başa çıkmak için bir plan yapmaktır.

⁷¹ Narbay, s.41.

⁷² Abdullah Bozgeyik, **Krizleri Fırsata Dönüştürmek**, Hayat Yayınları, İstanbul 2004, s.263.

⁷³ Leucke, ss.13-14.

Krizi önleyebilmek için, iyi bir gözlemci olmak, işletmelerin iç ve dış iletişimlerinde düzenli bilgi akışını sağlamak ve özellikle sorunlar ortaya çıkmadan çareler üretmek gereklidir.⁷⁴

İşletme yöneticileri, kriz ihtimallerinin sistematik nedenlerini, belli başlı türlerini, belirgin zaman aralıklarında ve işletmeye gönderdikleri sinyalleri tanımak suretiyle kriz yönetim plan ve programları geliştirerek krizle daha iyi mücadele edebilme şanslarını arttırmırlar.⁷⁵ Kriz dönemleri yöneticilerin vizyon, misyon ve stratejilerinin yeniden gözden geçirilmesi için ideal bir dönemdir.⁷⁶

Yönetim Danışmanı Steven Fink, Fortune 500 şirketlerinin genel müdürleriyle yaptığı araştırmalarında, üst düzey yöneticilerin krizle başa çıkma konusunda kendilerine güvendiklerini ancak krize hazırlık konusunda hiçbir ciddi çabalarının olmadığını ortaya çıkarmıştır.⁷⁷

Doğabilecek krizleri araştırırken, iletişim çok önemlidir. Olabildiğince çok kişiyle iletişime geçerek, her bireyin risk algısını bilerek çalışmalar yapmak, gözden kaçırılabilinecek olası tehlikelerin fark edilmesini sağlar. Bu bireyler; yönetici kadro, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar da dâhil olmak üzere işletmenin iletişimde olduğu kişiler olabilir. Kriz öncesi sistematik yaklaşım sergilemek de en az iletişim kadar önemlidir.⁷⁸ İyi işleyen bir risk-kriz denetimi yapmanın en iyi yolu, kriz yönetim ekibini oluşturmak ve bu ekipte yer alacak kişileri farklı çalışma gruplarından seçmektir. Tepe yöneticileri, bilgi ve tecrübeleriyle yol gösterebilir. Ancak işletmelerin alt kademelerinde bulunanlar, ileride sorun çıkarabilecek problemlerin kaynağına daha yakındır. Bu nedenle risk teşkil edecek durumlar işletmelerin tüm birimlerince ortaya çıkarılmalı ve ortak bir planda birleştirilmelidir.

⁷⁴ Peltekoğlu, s.448.

⁷⁵ İnan Özalp, **İşletme Yönetimi**, Birlik Yayıncılık, Eskişehir, 2000, s.557.

⁷⁶ http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/m_21.htm (26.003.2009)

⁷⁷ Harvard Business Review on Crisis Management, **Kriz Yönetimi**, Harvard Business School Press, BZD Yayıncılık, Düzelti; Fevzi Göloğlu, İstanbul, Ekim 2000, s.20.

⁷⁸ Luecke, s.15.

Bazı yöneticiler, Olabilecek en kötü 10 şeyin listesini ve yapılabileceklerin listesini oluşturmayı yararlı bulmaktadır. Dikkate alınan riskler hakkında seçici davranıp, diğerlerinden daha öncelikli olanlar ilk sıralarda yer almalıdır.

1.5.2.2. Krizi Saptamak

Kriz yönetiminin bu aşamasında artık gerçek bir kriz ortamının içinde bulunduğunun kabul edilmesi gereklidir. Krizi saptamak ve krizi kabul etmek gerçeklerle yüz yüze gelmeyi reddeden yöneticiler tarafından uygulanmalıdır. Çoğu zaman kabul edilmesi çok zor olan krizle yüzleşmektir.

Zaman zaman yönetim kademeleri, bazen de çalışanlar krizin kendilerini etkilemeyeceği yönünde inanişe kapılabilir. Karamsar duyguların hâkim olduğu gruplarda, krizin ebatları objektif biçimde değerlendirilemez. Birçok firmada sınırlı bakış açılarıyla daha çok teknik yönle odaklanılarak gerçeği yansıtmayan değerlendirmeler yapılabilir. Bu durumda etki alanı ve ebatları tam olarak saptanmamış bir kriz durumuna karşı önlem almak imkânsızdır.⁷⁹

Intel'in Pentium mikro-işlemcisiyle ilgili 1994 sonunda yaşadığı kriz, krizi saptamak aşamasında yaşanan krize örnek oluşturuyor. Belirtilen çipin karmaşık matematik hesaplarını yapmada sorunlu olduğunu ilk bulan üniversite profesörü, saptadığı hatayı doğrudan Intel'e bildirmesine rağmen firma, kendisiyle ilgilenmemiştir.⁸⁰ Bu durum üzerine sorunu internet ortamına taşıyan profesör yaklaşık 10.000 kişilik bir destek buldu. Krizin asıl nedeni bir halkla ilişkiler sorunuysa, Intel'in teknik bir probleme tepki göstermemesi ve yok sayması olayların medyaya yansımaya kadar uzadı. Firma itibar ve saygınlığını kaybederken, kısa süre sonra firmanın 475 milyon dolar gelir kaybına uğradığı açıklandı.

Örnekte belirtildiği gibi krizi yok saymak, kriz anında yapılabilecek en kötü iletişim ve yönetim hatalarından biri. Saptama aşamasında durumu anlamada, firma

⁷⁹ Batlaş, s.26.

⁸⁰ Göloğlu, ss.24-25.

içerisinden kişilere olduğu kadar bağımsız gözlemciler de ihtiyaç var. Bu gözlemciler ise, bazen görevlendirilmiş kişiler bazen de direkt müşteriler olabilir.

1.5.2.3. Krizi Dondurmak

Kriz yönetiminin bu aşaması önceliklerin belirlenmesi, zor kararların bile ivedilikle alınması gereken bir aşamadır. Örneğin Chicago’da ölüm olayları meydana geldiğinde Johnson& Johnson büyük maliyetleri göze alarak tüm Tylenol kapsüllerini anında geri çekmeli midir? Yoksa tüm ülkede tehlike olduğunu gösteren kapsayıcı kanıtların ortaya çıkmasını mı beklemelidir?⁸¹ İşte bu aşamada kararlı olmak büyük önem arz etmektedir.

Bu aşamada yönetim, öncelikleri belirler ve kan kaybını durdurmaya çalışır. Bunun için kararlı olmak ve yeterli bilgiye sahip olmak büyük önem taşır. Yogi Berra’nın tavsiyesi tüm zamanlar için geçerlidir. ‘Mantıklı ve kararlı herhangi bir eylem hemen her zaman hiçbir şey yapmaktan daha iyidir.’⁸²

Krizde zorunlu olarak yerine getirilmesi gereken, problemi doğru tanımlamak ve buna özel strateji geliştirmektir. Krizi dondurma ve bir anlamda kontrol altına alma, sadece kontrol edilebilen ve zararları kısıtlanabilen yani yönetilen krizler için geçerlidir. Krizin iyi yönetilmesi etkin bir kriz ekibine bağlıdır. Kriz yönetim ekibinin ise donanımlı ve eğitilmiş olması gereklidir ve şunları gerektirir;⁸³

1. Karar vericilerin, krizin gelişim ve sonuç aşamaları için bilgili olmaları ve stratejiler geliştirmeleri
2. Performans durumları, belirtiler ve belirli kriterlerin kullanılmasıyla krizin tanınmasına yardımcı olma,
3. Krizden kaçınmak için uygulanabilir planlama teknikleri geliştirme,
4. Krizi iyi yönetmek için yöneticilere gerekli beceriyi kazandırma tekniklerini içerir.

⁸¹ A.g.e., s.29.

⁸² www.seyhsamil.k12.tr/egitim1.ppt ‘Kriz Yönetimi Sunusu’ (20.03.2009)

⁸³ Uriel Rosenthal, Bert Pijenburg, **Crisis Management and Decision Making**, Kluwer Academic Publishers, London, 1991, s.105 ‘den Aktaran: Narbay, s.42.

Krizi dondurma aşamasında elde edebilecek bilgi çok azdır ve bu bilgiler doğrultusunda krize müdahale etmek gerekir. Öncelikli yapılabilecek şeylerden biri basına bilgi vermektir. Krizin kabul edilmesinin ardından iyi bir iletişim becerisine sahip kişi basın sözcülüğü yapabilir. Burada açıklıkla krize neden olan tüm olguların henüz bilinmediği belirtilebilir. Sonrasında ise elde edilmiş bilgilerden bahsedilebilir. Hedef “işletmeye zarar vermeden krizi atlatmak, bunu çabuk yapmak, işin içinden çıkmaya çabalamak ve geride bırakmak olmalıdır.”⁸⁴

1.5.2.4. Krizi Çözmek

Kriz yönetimi süreci aşamalarından bir diğeri ‘krizi çözmek’ tir. Bu aşamada önemli olan, krize acil müdahale etmek yani hızlı olabilmektir. Cep telefonlarının yol açtığı elektromanyetik alanların beyin tümörüne neden olduğu yolunda iddialar ortaya atıldığında imalatçı firmalar acilen bağımsız uzmanlara başvurmuş ve elde edilen bulguların kamuoyu önünde açıklanmasını sağlamışlardır. Benzer bir örnek olan Pepsinin içecek kutularından şırınga çıktığında benzer bir yaklaşıma başvurulmuş, derhal kamuoyunun önüne çıkılarak yabancı maddelerin bir alıcı tarafından konulmuş olduğu kanıtlanmıştır.⁸⁵ Örneklerden de anlaşılacağı gibi krizi çözme safhasında hızlı hareket etmek ve inandırıcı delileri kamuoyunun önüne sermek önemlidir. Kriz anının üzerinden haftaların geçmesi ve ardından açıklamaların yapılması, krizi çözme yolunda inandırıcılıktan son derece uzak olacaktır.

Beklenmedik biranda oluşabilecek krizlerin üstesinden gelebilmek ya da krizleri en az zararla atlatabilmek için benimsenmesi gereken temel görüş “her an her şey olabilir” görüşüdür. Sınırlı zamanda meydana gelebilecek güçlükler ve krizi çözmenin aciliyet gerektirmesi düşünüldüğünde oluşabilecek risklerin önceden saptanıp önlemler alınmasının önemi daha net anlaşılmaktadır.⁸⁶

⁸⁴ Göloğlu, s.31.

⁸⁵ Göloğlu, s.34.

⁸⁶ Peltekoğlu, s.455.

İşletmelerin örgütsel faaliyetlerinde olduğu gibi krizi çözme faaliyetleri de bir süreci kapsar. Krizi çözmek, her şeyden önce krize neden olan nedenlerin tanımlanmasıyla başlar. Nedenlerin teşhis edilmesinin ardından, bu olumsuz durumu ortadan kaldıracabilecek önlemler alınarak işletmenin önceki istikrarlı günlerine dönmesi amaçlanır.⁸⁷ Kriz yönetiminde önemli alanlardan biri olan yönetimin krizle başa çıkabilme becerisi bu aşamada kendini daha iyi göstermektedir. Yönetim, planlar geliştirmeli, krizin etkilerini değerlendirmeli ve düzenli olarak yapılanları gözden geçirmelidir. Kriz uzun soluklu bir yönetimi gerektirir.⁸⁸ Bu nedenle krizi çözme aşamasında ihtiyaç analizleri yapmak, yönetim uygulamalarını hazırlamak, bilgi yönetimi ve iletişim sistemleri geliştirmek son derece önemli konulardır.

Krizin çözüme ulaşmasında çalışanlar da hedef kitle kadar önemlidir. Kriz çözümünde, çalışanlarda güçlü bir çözüm duygusunun oluşturulabilmesi için yeni misyon ve vizyon tanımlamalarının yapılması yararlı olacaktır. Çalışan memnuniyetinin kazanılması ile kriz daha kolay çözülebileceği gibi, çalışanların kendilerini güvence altında hissetmeleri de krizi aşmada son derece önemli konulardan biridir.

1.5.2.5. Krizden Yarar Sağlamak

Krizin olumsuz etkileri çoğu zaman fırsatları da beraberinde getirmektedir. Kriz dönemi işletmeler için yepyeni bir oluşum bir katma değer yaratma dönemi olabilmektedir. Normal sürecinde işleyen kuruluşlar gündelik işlerin baskısı altında iş geliştirme faaliyetlerine ve yeni pazarlar aramaya imkân bulamayabilir. Kriz dönemleri, rekabet ortamında bir adım önde olabilecek yenilikler yaratmak, organizasyonel alanda yenilikler yapmak, çalışanların performanslarını değerlendirmek ve yetkinliklerini geliştirmek için bir fırsat dönemi olabilir.⁸⁹

- Krizler hem fırsat hem de tehdit unsurlarıyla birlikte doğar ve gelişir. Önemli olan kriz ile birlikte gelişen fırsatları değerlendirmektir. Ayrıca krizler örgütsel

⁸⁷ Narbay, s.44.

⁸⁸ Batlaş, s.27.

⁸⁹ Batlaş, s.27.

değişme ve yeniden yapılanma için etkin fırsatlar sunar. Krizin olası yararları şunlardır:⁹⁰

- Kriz, örgüt içerisindeki sorunların ortaya çıkmasına yardımcıdır.
- Yeni stratejilerin oluşturulmasına imkân verir.
- Rekabet Avantajları ve ekonomik çıkarlar için fırsat oluşturur.
- Geleneksel yönetim tekniklerinde hızlı bir değişime gidilmesini sağlar.
- Olası krizlere yeniden yakalanmamak için işletmeyi daha donanımlı ve dirençli hale getirmeye imkân sağlar.
- Çalışanlarda istikrarın sürekli bir değişim ve gelişimle sağlanabileceği düşüncesini ortaya çıkartır.
- Krizler, yöneticilerin gizlenen eksiklerinin ortaya çıkmasını ve böylece liderlik fonksiyonunun önemini anlaşılmalarını sağlar.

Özetlemek gerekirse, İşletmeler öncelikle krizden kaçınmak için tüm önlemleri almalı, ancak yinede krizle karşı karşıya kalınırsa kriz kabul edilmeli, yönetim ve vizyon ise uzun vadeye odaklanmalıdır. Kriz iyi yönetildiği takdirde fırsata çevrilebilir ve işletmenin fonksiyonlarına zarar vermeden atlatılabilir.

1.5.3. Kriz Yönetim Ekibi

Kriz dönemlerinde krizle başa çıkabilmek amacıyla henüz böyle bir ekibe ihtiyaç doğmadan, kriz yönetim ekibi belirlemiş olmalıdır. Ekip değişik tecrübeler, bilgilere ve eğitime sahip kişilerden oluşmalı ve gerektiğinde acilen fikir üretebilmelidir.

Kriz olağanüstü durumları yaratır, bu nedenle olağan dönemin koşulları ile krizin yönetilmesi imkânsızdır. Tüm yetkilerle donatılmış, aynı zamanda en radikal ve

⁹⁰ Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2000, s.95'ten Aktaran: Öztürk Aziz, *Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri İle İlgili Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Konya, 2003, s.31.

doğru kararları alabilecek bir kriz ekibinin iş başında olması, başta çalışanlar olmak üzere tüm sosyal ortaklar için güvence oluşturur.⁹¹

Kriz yönetim ekibinin krizi yönetmek ve değerlendirmek için bir kriz kontrol merkezine ihtiyacı vardır. Kriz kontrol merkezi birçok işlevi yerine getirir. Kriz yönetim ekibinin buluşup krizi tartıştığı, bilgi topladığı ve toplantı yaptığı yer kriz kontrol merkezidir. Bu merkez, sadece kriz yönetimine adanmış ve kriz yönetim ekibinin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak için donatılmış bir bölümdür.⁹² Kriz kontrol merkezi tam donanımlı ve işlevsel olmalıdır. Hazırlıklı olmak gerekli donanımlar için yedekleme yapılmış olduğu anlamındadır. Ayrıca bu donanımların düzgün çalışıp çalışmadığından emin olmak için düzenli olarak kontrol edilmelidir.

Kriz zamanında görevde hazır bulunacak ekibin lideri, genellikle firmanın en üst düzeydeki yöneticisidir. Kriz yönetim planının hazırlanmasında aktif görev alan lider, kriz anında ne yapılıp ne yapılmaması gerektiğini tespit edebilecek düzeydedir.⁹³ Kriz anında firmanın yasal durumunu düzenleyecek bir hukukçuya da ihtiyaç duyulur. Bu kişi, kriz planının her safhasında hukuksal yönden sorumlu olacaktır.

Gerek şirket içi, gerekse şirket dışı hedef kitlelerde iletişimin başarıyla yönlendirilmesi açısından halkla ilişkiler yöneticisi mutlaka kriz yönetim ekibinin aktif bir üyesi olmalıdır. Basınla ilişkilerde başarılı olan, iletişimi ve kamuoyu yönlendirme tekniklerini çok iyi bilen bir halkla ilişkiler uzmanı, kriz yönetimi açısından olmazsa olmazlar arasındadır. Kriz anında tek sesliliği sağlamak adına halkla ilişkiler uygulayıcısı tarafından belirlenen ekiple medyaya bilgi verilmelidir. Bu aşamada hızlı

⁹¹ Salim Kadıbeşegil, http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/admin/empty.asp?id=195#_ftn2 (28.03.2009)

⁹² Coombs W. Timothy, **Ongoing Crisis Communication-planning, Managing And Responding**, Sage Publications, 2003, s.84.

⁹³ Hitay Baran, “İşletmelerde Kriz Yönetimi 2” Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Genel Müdürlüğü, Ocak, 1999, s.33.

davranarak yanlış anlaşılmalara mahal vermeden medyanın karşısına geçmek önemlidir.⁹⁴

Ciddi bir kriz, firmayı finansal bir yıkıma götürebilir. Böyle bir durumda firmanın finansal konuları ile sorumlu bir finans yöneticisi her zaman için bu ekipte bulunmalıdır. Krizin yarattığı panik ve stres unsuru ile iş veriminin düşmesi, işten ayrılmalar gündeme gelebilir. Bu noktada insan kaynakları yöneticisi, personelin yönetilmesi ve korunmasında yetkili bir kişi olarak kriz yönetim ekibindeki yerini almalıdır. Kriz anında ve özellikle de sonrasında eski pazar payına ulaşabilmek için, kriz yönetim ekibinin ayrıca pazarlama yöneticisine de ihtiyacı vardır.⁹⁵

Kriz ekibi olarak nitelenen, örgüt faaliyetleri konusunda uzmanlaşmış birimlerin, karar verebilme yeteneği ve yetkisine sahip kişiler arasından seçilmesinin yanı sıra etkili bir iletişim sisteminin öneminin de daima göz önünde bulundurulması gerekmektedir.⁹⁶

Kriz yönetim ekibi oluşturulduktan sonra düşünülecek ilk şey kurum sözcüsünün belirlenmesidir. Kurum sözcüsü örgütü temsil eden ve gerektiğinde basına açıklamaları yapacak olan kişidir. Kurum sözcüsü,

1. Şirketi iyi tanımalı ve analiz yeteneğine sahip olmalıdır.
2. Uyumlu olmalı, duygusallığa tahriklere kapılmadan görevini yürütmelidir.
3. Dış görünüşüne özen göstermeli, profesyonelliğini hissettirmelidir.
4. Zayıflıkları bilinmemeli, itibarı kolay zedelenmeyecek bir imaj oluşturmuş olmalıdır.

⁹⁴Peltekoğlu, s.459.

⁹⁵ Baran, s.34.

⁹⁶Mustafa Akdağ, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2005/14/MAKDAG.PDF

5. Konuya hâkim, konudan uzaklaşmayan ve saptırmayan, sorulara cevap veren, ne söyleyip ne söylememesi gerektiğini ayırt edebilen ve sağduyulu bir kişi olmalıdır.⁹⁷

Kurum sözcüsü ile ilgili daha ayrıntılı bilgilere ilerleyen bölümlerde daha ayrıntılı şekilde yer verilecektir.

1.5.4. Kriz Yönetim Planının Önemi

Krizin, içinde bulunulan olumsuz duruma karşı hızlı yanıtlar gerektiren ve zaman baskısı taşıyan bir olay olduğunu belirtmiştik. Kriz yönetim planlarının ise, özel kişilere kriz zamanında alınması zorunlu olan gerekli geçmiş bilgileri toplatarak, sorumlulukları belirtilerek, krize karşılık verme süresini en aza indirmeye yardımcı olan yazılı bir plan olduğunu söyleyebiliriz.⁹⁸

Özel oluşturulan kriz komitesinin, kriz süresince geçmiş bilgilerin toplanmasında, kimin hangi görevi üstleneceğine karar verilmesinde ve olaylar dizisini belirlemede zamanı boşa harcamamaları gerekmektedir. Pratik olmanın yanı sıra, kriz yönetim planı verimli ve düzenli bir biçimde oluşturulmalıdır. Kriz planı; kurumların krize maruz kalmalarını azaltan diğer bir değişle hayat kurtarabilen ve kriz süresince iyileştirici davranışlara izin verebilen bir sistemdir.

Kriz yönetim planı, krizi yönetmek için gerekli bilgileri içermelidir. Ancak bu bilgiler çok uzun ve kullanışsız olmamalıdır. Uzun ve uygulanabilir olmayan planlar raflarda uzun seneler boyunca yer alabilir. Fakat kriz vurduğunda bu bilgiler pratik ve hızlı kullanım için hiçbir zaman uygun olmayacaktır.⁹⁹ Kriz planlaması, yöneticilerin kriz yönetimi için gerekli ihtiyaçları ve işletmenin içine düşebileceği olumsuz durumları değerlendirmesi açısından büyük önem taşır.¹⁰⁰ İşletme yöneticileri ve kriz ekibiyle

⁹⁷ Baran, s.35.

⁹⁸ Coombs W. Timothy, **Ongoing Crisis Communication-Planning, Managing And Responding**, Sage Publications, 2003, s.76

⁹⁹ John, A. Ledingham ve Bruning D. Spehhan, **Public Relations as Relationship Management** London, 2000, s.77.

¹⁰⁰ Pira ve Sohodol, s.191.

oluşturulacak kriz yönetim plan ve programları, krizle daha iyi mücadele edebilme şansını arttırmaktadır.

Steven Fink tarafından 2003 yılında yapılan bir çalışmada, Fortune 500 şirketlerinin %89'unun başmüdürleri krizin kaçınılmaz olduğunu açıklamıştır.¹⁰¹ Günümüzde birçok büyük şirket, kriz yönetim planının gerekliliğinin farkına varmıştır. Ancak, bu şirketlerden sadece %59,9'unun kriz yönetim planı bulunmaktadır.¹⁰² Bu oran göstermektedir ki; kriz yönetim planının önemi halen tüm kurumlar tarafından anlaşılamamıştır.

Kriz planı olan şirketlerin kriz sonrasında kendilerini %13 oranında geliştirdikleri bulgular arasındadır.¹⁰³ Gerçekte, tüm kurumların kriz yönetim planı olması gereklidir. Çünkü işletmeler, her ne kadar kendi politika ve işleyişleri konusunda krize yakalanmama konusunda emin olsalar da tüm şirketlerin kriz riski her zaman vardır.

1.5.5. Kriz Yönetim Planı

Kriz yönetiminde planlı hareket etmek ve önceden hazırlanmış bir planın yürürlüğe girmesini sağlamak, zaman kazanmak açısından büyük önem taşımaktadır. Böyle bir uygulamada amaç çalışanları ve ilgili kitleyi en kısa sürede bilgilendirmek için ivedilikle çalışmaktır. Meydana gelebilecek olası krizlerin saptanması, krizden etkilenecek olanların belirlenmesi, karşılaşılabilecek olumsuz durumları önleyebilmek için tedbirler alınması, bir kriz planı hazırlarken mutlaka dikkate alınması gereken konulardır.¹⁰⁴

Kriz planlaması her işletmenin mutlaka ve öncelikle yapması gereken bir uygulamadır. Kriz planlarının varlığı o işletmenin krizle başa çıkma konusundaki kararlılığının bir göstergesidir. Her firmanın birbirinin aynı standart kriz planlarından

¹⁰¹ Dennis L. Wilcox, Philip H. Avit, Glen T. Cameron, Warren Kagee, **PR Strategies and Tactics**, Seventh Edition, 2003, s.98.

¹⁰² W.Timothy, s.78.

¹⁰³ A.g.e., s.79.

¹⁰⁴ <http://www.danismend.com/> (01.04.2009)

bahsetmek imkânsızdır. İşletmelerin üretim, pazarlama, yönetim biçimleri ve örgüt kültürlerine ilişkin özel planlar geliştirmesi gereklidir.

Kriz planında, krizin etkilerinin atlatılabilmesi adına yapılacak ilk iş, tüm olasılıkların belirtilerek yazılı olarak saptanmasıdır. İşletmenin bu durumla başa çıkabilme yeteneğinin değerlendirilmesi ve gerekli tedbirlerin belirlenerek geliştirilmesi öncelikli adımları oluşturur. Kriz hiçbir zaman ortaya çıkmayabilir ancak krizi en az zararla atlatabilmek için bütün olasılıkların önceden düşünölmeli ve gerekli önlemlerin alınması başarılı bir planlamanın gereklilikleridir.¹⁰⁵

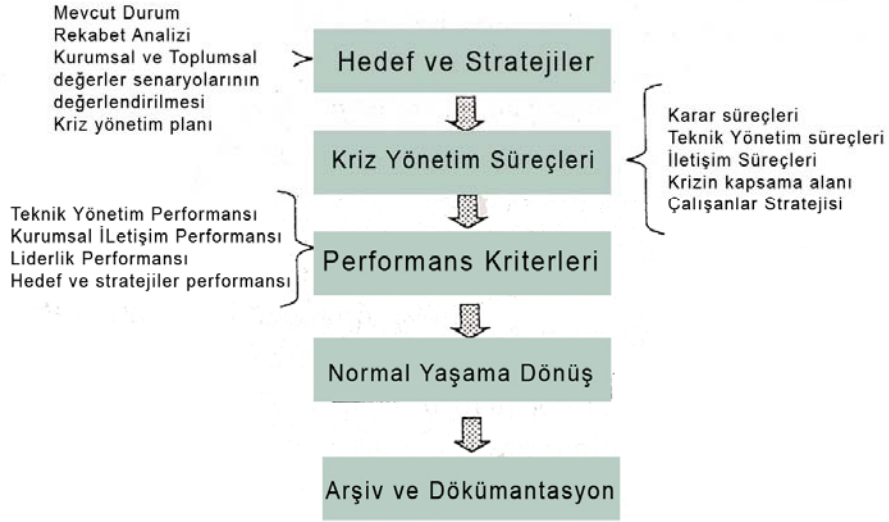
Kriz planının hazırlanması sürecinde belirli aşamalar söz konusudur. Öncelikle kriz durumunun listelenmesi ve tanımlanması, her bir krizle baş edebilmek için taktik ve strateji geliştirilmesi, krizden etkilenebilecek kişi ve grupların tanımlanması, kriz yönetim ekibinin oluşturulması, görev ve sorumluluk alanlarının belirtilmesi, zararı en aza indirgeyecek kriz iletişim planlarının yapılması ve yapılan tüm aktivitelerin denetlenmesi gerekmektedir.¹⁰⁶ Kriz planlaması ile ilgili ayrıntılı bilgiler şekil 5'te gösterilmiştir.

¹⁰⁵ Peltekoğlu, s.456.

¹⁰⁶ Pira ve Sohodol, s.190.

KRİZ PLANLAMASI

Kriz Planı



Şekil 4 Kriz Planlaması

Kaynak: Salim Kadıbeşgil, "Kriz Geliyorum Der", MediaCat Yayınları, İstanbul 2002, s.73.

Kriz sürecinde işlevsel ve etkili bir kriz yönetim planı örgütün, şu noktalara ilişkin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalıdır;

- Kriz masasının oluşturulması ve bu alanda yer alacak yetkililerin nasıl harekete geçeceğini belirlenmesi,
- Tüm iletişim kanalları kullanılarak etkin bir biçimde bilgi toplama planı yapılması ve uygulamaya konması,
- Kriz merkezinin 24 saat hizmet sunması,
- İletişim sistemlerinin yönetilmesi,
- Görevlilerin belirlenmesi ve çalışanların koordinasyonunun izlenmesi,
- Somut durumun doğru şekilde belirlenmesi ve her an müdahaleye hazır olunması,
- Somut durum konusunda diğer yönetim birimlerinin bilgilendirilmesi,
- Kitle iletişim araçlarından yararlanılarak bölge halkının bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesi,

- Kriz yönetimi boyunca tüm dokümanların kayıtlarının tutulması¹⁰⁷ gereklidir.

Tüm bu maddelerin, kriz yönetim planı dâhilinde şirket misyonuna ve amaçlarına uygun hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmesi çok önemlidir. Bu amaçla etkenler saptanmalı ve ani gelişebilecek kriz durumlarına karşı senaryolar üretilmelidir.

1.5.5.1. Kriz Yönetim Planının Maddeleri

Kriz yönetim planı aynı zamanda bir iletişim belgesidir. Bu plan işletmelerin kriz dönemlerinde kimle ve nasıl iletişim kurulacağını araştırmaktadır. Kriz iletişim planı, kriz yönetim planının önemli bir parçası olmakla beraber kriz yönetimini tamamlayan unsurların en önemlilerinden biridir. Bir kriz yönetim planının içerisinde yer alması gereken bölümler ise aşağıda belirtilmektedir.

a. Kapak sayfa: Kapak sayfası, gizli belgeleri barındıran, revizyon tarihi içeren, raporları kaydeden kriz yönetimi planının dokümanlarının belirtildiği sayfadır.¹⁰⁸ Kriz planındaki gizlilik, çalışanlara kriz yönetim planının kopyalanmaması ve kurum dışındaki kişilere gösterilmemesi gerektiğini hatırlatır. “Bilgisayar yazılımları, uzay endüstrisi, kimya ve askeri sektörler gibi hassas sektörlerde hazırlanan kriz yönetim planları, “Gizli” olabilirler. Bu yüzden kriz planının giriş kısmında ve tüm diğer sayfalarda “Gizli” ifadesi bulunmalıdır.”¹⁰⁹ Ayrıca bu sayfada revizyon tarihi yer alır ve revizyon tarihi planın nasıl güncellendiğini belirleyerek hızlı bir kontrol olanağı sağlar.

b. Önsöz: Önsöz genellikle üst düzey yöneticisi tarafından yazılan bir mesajdır. Önsöz kriz yönetim planının önemini vurgular ve çalışanların bunu dikkate almasını sağlar. Sayılı olarak hazırlanan bu planların örgüt içindeki dolaşımı kontrol edilmelidir.

c. Onaylama: Onaylama sayfası, çalışanın okuduğu ve anladığını gösteren imzalı beyanname biçimindedir. Personel dosyasında imzalı belge olması, çalışanı kriz yönetim planını ciddiye almasına teşvik eder.

¹⁰⁷ Ertekin, s.111.

¹⁰⁸ Timothy, s.76.

¹⁰⁹ <http://www.metin2.biz/ekonomi-iktisat-isletme/29055-kriz-aninda-isletme-yonetimi.html> (01.04.2009)

d. Deneme Günleri: Prova günleri plan uygulamalarında kaydedilir. Prova günleri planın nasıl güncellendiğini ve kriz timini kontrol eden başka bir yöntemdir.

e. Kriz Yönetim Timi: Kriz yönetim planında problemler ve yöntemler tartışılmadan önce kriz ekibinin tüm üyeleri listelenmelidir.¹¹⁰ Acil durumlarda kriz komitesi tam yetki ile donatılmalı ve tüm kararları başkalarına danışmadan verebilmelidir.¹¹¹

f. Kriz Yönetim Timi İletişim Sayfası: İletişim sayfası ekipteki tüm üyelerin isimlerini, uzmanlık alanlarını, gerekli olabilecek danışmanları, sigorta veya acil durumlarda bağlantı kurulması gereken rehberler ve her üyeye rehber ulaşmak için tüm iletişim bilgilerini içerir. Bu bölüm, kiminle iletişim kurulacağını belirtir ve krizle neden ilgili olduklarını açıklar. Krizin olduğu ilk 24 saat ve onu izleyen günlerde çalışmaların ne şekilde sürdürüleceği konusu da kriz planında ayrı bir bölümde yer alır.¹¹²

g. Kriz Riski Değerlendirmesi: Tüm kurumlar krizle karşı karşıya kalabileceğini tahmin etmelidir. Kriz riski değerlendirme olası krizleri belirler ve her krizin riskini olasılık ve etki açısından değerlendirir. Kriz komitesince üretilen bilgiler mutlaka yazılı bir şekilde arşivlenmelidir.¹¹³ Kriz riski değerlendirme sadece bir organizasyonun karşılaşılabilen kriz çeşidini değil olası krizin ayrıntılarını da gözden geçirir.

h. Olay Raporu: Kriz timi kriz zamanında ne yapıldığı konusunda doğru kayıtlar tutmak zorundadır. Bu rapor önemli belgeleri tutmak için kullanılan bir araçtır. Belgeler olayın ilk ne zaman ortaya çıktığını, krizin olduğu yeri ve çeşitli kişilerin ve kurumların krizle bağlantılı olduğu durumların araştırmasını merkezinde toplar.

¹¹⁰ A.g.e, (01.04.2009)

¹¹¹ Mehmet Fidan ve Makbule Evrim Gülsünler, “Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi” Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 466, 2003, s.7.

¹¹² Salim Kadıbeşgil, **Kriz Geliyorum Der**, MediaCat Yayınları, 2. Basım, İstanbul, 2003. ss. 73–75.

¹¹³ Fidan ve Gülsünler, s.8.

ı. Özel bilgiler: Kriz yöneticileri tam açıklama yapmalarına rağmen, bir kurumun ortaya çıkaramadığı gerçek bilgi ve politikaları vardır. Özel bilgiler bölümü müdürlere, bazı bilgilerin gizli olduğunu ve üst düzey yöneticinin yetkisi olmadan açığa çıkmaması gerektiğini hatırlatır.

i. Kriz Yönetim Ekibinin Çalışma Stratejisi: Kriz yöneticileri iletişimin stratejik olduğunu hatırlamak zorundadır. Kriz yönetim ekibinin çalışması ekip üyelerine stratejik olmanın ne demek olduğunu hatırlatır. Kriz yöneticileri kimle konuştuklarını ve neyi başaracaklarını farkına varma, belirli konuşmaları ve dinleyicilere yollanan gerçek mesajları kayıt altına alma konusunda teşvik edilmelidir.¹¹⁴ Örneğin, belirli teknik terimlerin kullanımı hakkında hatırlatıcılar eklenebilir. Her kurum kendine ait belirli hatırlatıcılarını geliştirmelidir.

j. İkincil İletişim Sayfası: İkincil iletişim sayfası ortaklarla iletişimde kimin sorumlu olduğunu ve kimle bağlantıda olduğunu araştırır. Bu ortak türü, ortak grubu için oluşturulan bağlantıda olan kişilerin isimleri, kendi kurumsal üyeliği (eğer varsa), başlıkları, iletişim bilgileri, iletişim için belgeleri (bağlantının ne zaman ve kim tarafından yapıldığı) bu sayfada bulunmalıdır. Bu sayfa ortakların iletişim ağının bir uzantısıdır. Kriz komitesinin sağlıklı karar alabilmeleri için düzenli bilgi akışını sağlayacak bir yapılanmanın kurulması çok önemlidir.¹¹⁵

k. Ortak İletişim Sayfası: Kriz sırasında çeşitli paydaşlar organizasyonlarla bağlantılı olacaktır. Bunların arasında en önemlisi medyadır. Paydaş iletişim sayfasının, çağrı alındığında kullanılması gereken belirli bir prosedürle başlaması gerekir. Bu prosedür çağrıların nerden geldiğini ve kimin cevap verdiğini belirler. Odak nokta sözcünün medyaya verdiği cevabı araştırmaktır.¹¹⁶ Ancak işletme, toplum liderleri, çalışanlar, çalışanların aileleri veya yatırımcılar gibi bilgi arayan başka paydaşları görmezden gelmemelidir. Kriz zamanında düşük bir öncelik olsa da diğer paydaşların yasal bilgilere ihtiyacı vardır. Bu paydaşlara aldırmmamak kurum-paydaş ilişkisini

¹¹⁴ W.Timothy, s.77.

¹¹⁵ A.g.m, s.9

¹¹⁶ W.Timothy, s.78.

zedeler. Kuruluşlar sadece medyada değil organizasyona bağlı olabilen tüm paydaşlar için prosedür geliştirmek zorundadır.

l. İş Sürdürme Planı: Kriz sırasında bir kuruluşun amacı işleri kaldığı yerden devam ettirmektir. İş sürdürme planı, eğer kriz kuruma zarar verirse kurumun ne yapacağını ayrıntılarını anlatır. Bu ayrı bir belge olmasına rağmen, gerektiğinde iş sürdürme planının kullanımı önerilmeli ve kabul edilmelidir.

m. Kriz Kontrol Merkezi: Kriz yönetim planı uygulandığında takım üyeleri nerde toplanmaları gerektiğini bilmelidir. Yenilikçi bazı kurumlar, bazen kriz komuta merkezi adı da verilen, özel kriz kontrol merkezleri geliştirmişlerdir. Takım üyeleri irtibata geçtiklerinde doğrudan kriz merkezlerine gideceklerini bilirler.

n. Kriz Değerlendirmesi: Kriz bittiğinde, kriz yönetim timi bu çabaları değerlendirmek zorundadır. Bu değerlendirme kriz yönetim ekibi tarafından kullanılan bildirim sisteminin bölümlerini ve bilgi toplama çalışmalarını içerir. Bu yolla toplanan bilgiler kriz yönetim planının zayıf yönlerini düzeltmek ve güçlü yönlerinin devamlılığını sağlamakta yardımcı olacaktır.¹¹⁷

1.5.6. Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilere Duyulan Gereksinim ve İletişim

Kurum veya kuruluşların kendilerini hedef kitlelerine anlatabilmesi, açıklayabilmesi ve hedef kitle tarafından anlaşılabilmesi etkin bir iletişim ile gerçekleşebilir. İşletmelerde iletişimi en iyi şekilde uygulayamaya sokacak, yönetecek ve değerlendirecek birim ise halkla ilişkiler birimidir. Halkla ilişkilerin en önemli görevi, hizmet verdiği kurum veya kuruluşun hedef kitlesinde işletmeyle ilgili olumlu imaj yaratma ve bu imajı korumaya yönelik çalışmalarda bulunmasıdır.

Uluslar arası halkla ilişkiler derneği tarafından kabul edilen tanıma göre halkla ilişkiler; “bir girişimin, kamu ya da özel sektörde faaliyet gösteren bir kuruluşun, temasta bulunduğu ya da bulunabileceği kimselerin anlayış, sempati ve desteğini elde

¹¹⁷ A.g.e, ss.79-80.

etmek ve devam ettirmek için yaptığı sürekli ve örgütlü bir yönetim görevidir¹¹⁸.” Halkla ilişkilerin temelinde iletişim vardır. Halkla ilişkiler uygulamaları gerçekte iki yönlü iletişim olaylarıdır. “İletişim verici ve alıcı arasında bilgilerin, düşüncelerin, haberlerin değişimine yönelik süreçtir.”¹¹⁹ Halkla ilişkilerde var olan temel amaç, en basit söylemiyle işletme ile çevresi arasında ilişkilerin olumlu şekilde oluşturulmasıdır. Bu nedenle hedef kitleye gönderilecek mesajların grubun özelliklerine göre belirlenmesi, ikna edici olması ve etkinliğinin yüksek olması son derece önemlidir.

Kriz yönetimi, kuruluşun politikasını etkileyen bir yönetim görevi olması ve iletişimini belirleyici özellik taşıması sebebiyle halkla ilişkilere büyük ölçüde ihtiyaç duyar.¹²⁰ Beklenmeyen anlarda ortaya çıkabilecek krizlere karşı yapılabilecek en önemli şey ise, halkla ilişkiler birimince kriz senaryoları yaratarak çözüm yolları bulmaktır. Araştırmalar, büyük, uluslararası şirketlerde her 12 günde bir kriz yaratabilecek ciddi bir durumun ortaya çıktığını gösterirken aynı zamanda tepe yöneticilerinin %60’ı şirketlerinin kriz politikalarından memnun olmadığını göstermektedir.¹²¹

Krizde kendini gösteren aciliyet duygusu, belirsizlik ve çözüm üretememe gibi durumlarda halkla ilişkiler biriminin çok daha kapsamlı çalışmalara ihtiyacı vardır. Kriz dönemlerinde yürütülen halkla ilişkiler çalışmaları içerisinde iç ve dış iletişim planları oluşturulması, basınla ilişkilerin yürütülmesi, bunların kurum hedefleri doğrultusunda yürütülmesi, kriz sonrası kurumun imajının sağlamlaştırılması üzerine odaklanması¹²² yapılabilecek en iyi çalışmalardır. Kriz dönemlerinde sürdürülen halkla ilişkiler çalışmaları;

- Kurum yönetiminin kriz yönetimine duyarlı hale getirilmesi,
- Kurum performansı ile kamu beklentisi arasında paralellik sağlanması,

¹¹⁸ Füsün Kocabaş, Müge Elden ve Nilay Yurdakul, **Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2002, s.45’den Aktaran: Narbay, s.88.

¹¹⁹ Asuman Yalçın, “Kriz Dönemlerinde Halkla İlişkilerin Önemi” *M.Ü Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Ağustos 2000, yıl 9, Sayı 13, s.78.

¹²⁰ Baran, s.38.

¹²¹ **Marketing Türkiye Dergisi**, “Şirketlerde Yeni Görev: Kriz Yöneticisi” Yıl:5, Sayı 107, 2006. s.43.

¹²² Şule Tankut Tuğcu, “Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi” *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Ocak 2004, s.3.

- Kurumun itibarı ve hedefleri doğrultusunda halkla ilişkilerinin yürütülmesi,
- Bilgi akışının kontrol edilmesi, acil tepki verilmesi, tüm açıklamaların kontrol edilebilir olmasının sağlanması,
- Kurumun yetkili bilgi kaynağı hale gelmesi gibi kriz yönetimini ilgilendiren önemli konularda somut adımlar atılmasını sağlar.¹²³

Kriz iletişiminde halkla ilişkilerin birincil sorumluluğu, var olan kriz durumu hakkında kamuoyunu bilgilendirmektir. Bu bilgilendirme çalışması önceden planlanmış ve yazılı hale getirilmiş kriz iletişim planlarının doğrultusunda yapılmalıdır. Burada anlatılmak istenen, öngörülen kriz durumlarında kamuoyuna kimin, nasıl bilgi vereceğinin saptanmış olmasının gerekliliğidir. Acilen çözüme kavuşturulması gereken kriz durumlarında, medyanın karşısına geçecek olan kişi; iyi iletişim becerisine sahip, ikna kabiliyeti yüksek, bilgili ve güvenilir olmalıdır. Halkla ilişkilerde ikna edici bir iletişim stratejisi son derece önemliken, işletmelerin hedef kitle gözündeki imajı, saygınlığı ve güvenirliliği de bu stratejinin geçerliliğinde oldukça önemlidir.

İşletmelerin halkla ilişkiler fonksiyonunun başarıyla uygulanabilmesi için uygulama sürecine ve takip edilecek yöntemlere önem vermek gerekir. Halkla ilişkilerin uygulama süreci şu aşamalardan oluşur¹²⁴:

Amaç Belirleme / Halkla ilişkilerin önemli aşamalarından biridir. Amaçlar, işletmenin tümüne yönelik olabileceği gibi belirli problemlerin ortadan kaldırılması için de oluşturulabilir.

Bilgi Toplama / Bu aşama amaç belirleme aşaması ile iç içedir. Kriz dönemlerinde krizin tanımlanması ve amaçların saptanmasında toplanan bilgi ve veriler, karar süreçlerinde büyük önem taşır.

¹²³ Aylin Özdemir, **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, Ege Yayıncılık, İzmir, 1994'den Aktaran: Tuğcu s.4.

¹²⁴ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.350'den Aktaran: Narbay, s.89.

Faaliyetlerin Planlanması / Önceki aşamalarda elde edilen bilgiler ile faaliyet planları yapılır. Bu aşamada elde edilen bilgiler dâhilinde araçlar belirlenir. Kriz süresince kendisinden yararlanılacak personel belirlenir, faaliyet raporları yapılır ve bütçeler hazırlanır.

Uygulama / Planlama aşamasında belirlenen mesajlar yine belirlenen araç ve yöntemlerle hedef kitleye ulaştırılır.

Sonuçların Değerlendirilmesi / Uygulama sırasında ve kriz sonrasında elde edilen geri bildirimler, geçmiş çalışmalar hakkında bilgi verirken, aynı zamanda yeni çalışmalar için de temel oluşturacaklardır.

Daha önce de belirttiğimiz gibi halkla ilişkiler yöneticisi, kriz yönetim ekibinin aktif bir üyesi olarak kriz yönetim ve iletişim planlarının oluşturulması ve kriz iletişim planına işlerlik kazandırılmasını sağlayan kriz yönetiminin vazgeçilemez bir parçasıdır. Kuşkusuz, halkla ilişkiler birimi “kriz iletişimi” üzerine çalışmalarını kriz henüz oluşmamışken gerçekleştirmelidir. Bu stratejilere hedef kitle, ortaklar, tedarikçiler, yasal ve sosyal çevre ve en önemlisi medyayla kurulacak iyi ilişkiler dâhil edildiğinde krizin olumsuz etkilerini azaltmak çok daha kolay olacaktır. Kriz dönemlerinde halkla ilişkilerin odaklandığı diğer noktalar şunlardır;¹²⁵

- Kriz yönetim planı dâhilinde kriz dönemi iletişiminin planlanmasını sağlamak,
- Çalışanlar ya da diğer kişiler hayati tehlike ile karşı karşıya ise, öncelikle bunu bertaraf etmek ve kazazedelerin yakınları ile sürekli irtibat halinde olmak,
- İç iletişimi sağlamak,
- Basın ile iletişimi sağlamak,
- Dış gruplar ile iletişimi sağlamak,
- Tüm bunların şirket misyonu ve iş menfaatleri doğrultusunda yönetilmesini temin etmek,
- Kriz sonrasında işletmenin eski imajının sağlamlaştırarak yerleştirilmesini sağlamak.

¹²⁵ Baran,s .38.

Halkla ilişkilerin kurum imajı oluşturma ve koruma, bilgi toplama, bilgilendirme, hedef kitlelerle iletişim sağlama, hedef kitlelerin beklentileri ile firma performansını aynı çizgiye getirme, sonuçları değerlendirme gibi temel işlevleri kriz döneminde kendini gösterir.¹²⁶ Bu dönemlerde her hedef kitleyle kurulacak iletişim farklı açılardan ele alınmalı ancak verilen mesaj aynı olmalı, mesajlar birbiriyle çelişmemeli ve tutarlı olmalıdır. Bu şekilde halkla ilişkilerin hedef kitlelere göndereceği mesajların, değişik çıkar çevrelerince farklı algılanmasının önüne geçilecektir.¹²⁷

1.6. KRİZ İLETİŞİMİ

İletişim, insanın varlığını sürdürebilme biçiminin bir ürünü ve aynı zamanda insana özgü bir kavramdır. İletişim sözcüğü, Latince kökenli “communication” sözcüğünün karşılığıdır. Birbirlerine ortamlarındaki olaylar, olgular nesnelerle ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini aktaran, aynı olgular, nesneler, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirimlerine iletişim diyoruz.¹²⁸

Birçok farklı tanımı olan iletişim aynı zamanda, davranış değişikliği meydana getirmek üzere düşünce, bilgi, duygu, tutum ve beceri paylaşılma sürecidir. İletişim sözlüğüne göre, “Sözlü ve yazılı göstergelerden oluşan ve insanları diğer canlı türlerinden ayırt ettiği öne sürülen simgesel bir süreç”¹²⁹ tir. Farklı alanlarda farklı anlamlarda kullanılan iletişim teriminin Türkçe Güncel sözlükteki anlamı, “Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon”¹³⁰ şeklindedir.

¹²⁶ A.g.m.,s.39.

¹²⁷ Çamdereli, s.153.

¹²⁸ Ünsal Oskay, **İletişimin ABC’si**, Der Yayınları, 3. Basım, İstanbul, 2001, s.9.

¹²⁹ Erol Mutlu, “İletişim Sözlüğü”, 2. Basım, Ark Yayınları, 1995, s.95’ten Aktaran: Ece Çöklü, **Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul, 2004, s.15.

¹³⁰ www.tdk.gov.tr (05.04.2009)

Krizlerin iletişim boyutu, kriz konusunda çalışan araştırmacılar tarafından uzun süre ihmal edilmiş, bağımsız bir çalışma alanı olarak kabul edilmemiştir. Kriz iletişimi ilk kez 1986- Çernobil kazasını takip eden süreçte Avrupa’da gündeme gelmiştir. Kazanın ardından hükümetin kriz ile ilgili hiçbir bilgi vermemesi, ardından da eksik ve spekülatif bilgi vermesi ve bunun neden olduğu kötü sonuçlar, krizlerde iletişimin öneminin anlaşılmasına sebep olmuştur. ABD’de ise, örgütsel kriz iletişimi özellikle halkla ilişkiler araştırmaları ve uygulamalarının temelinde yer almış ve uzun zaman sonra gelişme alanı bulmuştur.¹³¹

Kriz iletişimi içinde barındırdığı çeşitli olgular ile iletişimden ayrılır. Krizin doğası gereği kriz iletişiminde zamana karşı yapılan yarış ve dönüşü olmayan kararların hızlı bir şekilde alınması söz konusudur. Kriz anında iletişim stratejilerini önceden belirleyerek etkili iletişim kurmak, krizleri fırsata dönüştürmek için birebirdir. Krizde fırsatlar iletişimden doğar ve buradan hareketle de kriz yönetiminin etkili başarı faktörün kriz iletişimi olduğunu söyleyebiliriz.

Kriz yönetimi ve kriz iletişimi her ne kadar birbirini tamamlayan ve destekleyen unsurlar olsa da birbirinden ayrı kavramlardır. Kriz yönetimi, krizin nasıl üstesinden gelinebileceği, krizin nedenleri ve çözüm yolları üzerinde dururken, Kriz iletişimi; olası kriz dönemlerinde izlenecek iletişim stratejileri ve taktikleri ile ilgilidir.¹³² Diğer bir deyişle, krizlerin olumsuz etkilerinin azaltılması, krize neden olabilecek unsurların ortadan kaldırılması için çözümler üretilmesi, kriz yönetiminin, gelişmelerin ve çözümlerin hedef kitleyle paylaşımı kriz iletişiminin konusudur.

Krizler söz konusu olduğunda kriz yönetimi ve kriz iletişimini, birbirinden farklı ancak birbirini tamamlayıcı unsurlar olduğunu söyleyebiliriz. Kriz yönetiminde çok önemli ve yerinde kararlar alınmış olsa da kriz iletişiminin eksikliği ve yetersizliğinden dolayı ortaya birçok sorun çıkabilir. Kriz ekibinin alacağı kararların

¹³¹ König K (1991) Comments on The Chernobyl Disaster and Nuclear Fallout, Uriel Rosental ve Bert Bijnenberg (eds), Crisis Management and Decision Making, Kluwer Academic Publishers, ss. 30-43’den Aktaran: Fatma Neval Genç, “Kriz İletişimi ve Marmara Depremi Örneği” *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, Temmuz, 2008, s.165.

¹³² Peltekoğlu, s.450.

hayata geçirilmesinde birinci derecede sorumluluk iletişimi yöneten kadrolardadır. Buradan hareketle kriz iletişimi; “kriz ortamının kendi doğasındaki özel koşullarda geliştirilmiş stratejik iletişim hedeflerine uygun iş, ilişki iletişim ve bilgi süreçlerinin etkin bir şekilde çalıştırılmasıdır”¹³³ diyebiliriz.

Kriz yönetimi; krizin teknik anlamda yönetimiyle yoğunlaşır. Kriz iletişimi, “yaşanmakta olan kriz gerçeği ve alınan önlemlerin algılanmasına yönelik stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır.”¹³⁴ Özellikle çok uluslu işletmelerde kriz iletişimi, stratejik iletişim faaliyetlerinin en önemli olgusudur. Öyle ki; kriz anında işletmeler dünya çapında çalıştıkları tüm hedef kitlelerine zamanında ve yeterli bilgilendirme yapamazlarsa ve bu şirketlerle hızlı iletişim kuramazlarsa, krizlerin işletmeleri olumsuz şekilde etkilemesi söz konusu olacaktır.¹³⁵

Krizi etkin bir şekilde yönetebilme ve itibarı koruma adına kullanılabilecek temel araçlardan birisi de kriz iletişimidir. Kaynak ile alıcı arasındaki bilgi değişimi olarak tanımlanan iletişim, hem içe hem de dışa yönelik iki boyuta sahiptir ve esasında itibarın da oluşumundaki temel faktörlerden birisidir.¹³⁶

Başarılı bir kriz iletişiminin göstergeleri, kriz süresince yürütülen iletişim faaliyetlerinin sonucunda krizden minimum zararla kurtulma ve krizi fırsata çevirebilmektir. Fırsatlar, işletmelerde tüketici güvenini sağlamalı, diğer işletmelerle karşılaştırıldığında itibarını yükseltmeli, çalışanların çalıştıkları işletmeyle gurur duymalarını sağlamalı ve rekabette avantaj getirmelidir. Günümüzde iş dünyası krizlere karşı acımasız ancak bir o kadar da fırsatlarla doludur. Önemli olan dalgaları erken uyarı sistemiyle önceden tespit ederek krizleri fırsata dönüştürebilmektir.¹³⁷ Krizi fırsata çevirmek, daha çok yönetsel taktiklerden ve taktiklerin kamuoyunda olumlu bir

¹³³Kadıbeşegil, 2003, s.116.

¹³⁴ A.g.e., s.55.

¹³⁵ Pınar Eraslan Yayınoglu, **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler Kurumsal İletişim Ve Yönetim**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, 2006, s.52.

¹³⁶ Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner, **Kriz Yönetimi**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı Ekim 2009, s.16.

¹³⁷ Ceyda Aydede, “Krizi İletişimle Fırsata Dönüştürmek Elinizde” **INC Türkiye Dergisi**, Sayı 1, 2008, s.162.

algılamaya dönüşmesi süreciyle ilgilidir.¹³⁸ Algılamalar bir anlık oluşumlar değildir aksine zamanla oluşmuş değerlerdir. Bu nedenle de tüketici ile işletme arasındaki güven bağının oluşması ne kadar önemliyse bu bağı kriz dönemlerinde daha da sağlamlaştırmak krizin iyi şekilde yönetilmesi ve iletişim çalışmaları ile ilgilidir.

Gelişen teknoloji ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler kriz iletişim sürecini de etkilemektedir. İletişim sistemleri ile bir yandan kriz iletişim sürecinde hedef kitleyle en kısa sürede buluşma gerçekleşebilirken, diğer taraftan krizin hızla yayılmasına katkıda bulunabilmektedir.¹³⁹ Örnek vermek gerekirse internet, kamuoyunun özellikle kriz dönemlerinde gereksinim duyduğu hızlı bilgi akışında önemli bir görev üstlenirken, diğer taraftan asılsız söylentilerin kolaylıkla krizlere dönüşebileceği bir iletişim ortamı da yaratabilmektedir. İşletmeler her türlü iletişim alanını kendi lehlerine çekmek amacıyla, kriz dönemlerinde asılsız haberlere mahal vermeden iletişimin var olduğu tüm bilgi merkezlerine gerçek bilgi akışını sağlamak zorundadır.

Kriz iletişiminde önemle üzerinde durulması gereken konulardan biri de itibardır. Kriz dönemlerinde işletmeler satış artırıcı iletişim çalışmalarından çok itibar yönelimli iletişime ağırlık vermelidir. Parayla satın alınamayan itibar, kurum vizyonu ve değerleriyle örtüşür. İçinde bulunduğumuz bir krize karşı nasıl bir politika izlememiz gerektiğinin ipuçları vizyon ve değerlerin içinde yer alır. Vizyon ve değerlerin yanı sıra, kriz döneminde itibarı güçlendirecek diğer bir olgu insanların karar verme mekanizmalarının kriz dönemlerinde de aynı kalmasıdır. Alım gücü düşse bile insanlar kararlarını markanın itibarına ve kendisine vaat ettiği değerlere göre verir. Kriz-İtibar ilişkisi ilerleyen konularda yeniden ele alınacaktır.

1.6.1. Kriz Sürecinde Etkili İletişim Kurma Yolları

İletişim, kriz yönetiminin en önemli araçlarından biridir. Kriz anında iletişimin iyi yönetilmesi, işletmelerin krize yaklaşımının açıklanması, müşteriler, tedarikçiler,

¹³⁸ Narbay, s.74.

¹³⁹ Salim Kadıbeşgil, **Kriz Geliyorum Der**, “Kriz İletişimi ve Yönetimi”, Media Cat Yayınları,2. Basım İstanbul 2003, s.55.

hissedarlar ve çalışanlar için en büyük bilgi kaynağıdır. İletişim, var olmayan durumların, kısaca spekülasyonların önlenmesinde bir numaralı araçken, krizi önlemek için birçok faaliyetin düzenli şekilde yapılmasını da sağlar.¹⁴⁰

Kriz ortamının yarattığı acil durumlarda nasıl etkili iletişim kurulmalıdır? Uzmanların kriz zamanında nasıl iletişim kurulması gerektiği hakkındaki öneriler şunlardır;¹⁴¹

- Kamuoyuyla gerçekleri paylaşın, samimi ve içten olun.
- Sorumluluk alın. İşletmelerin problemlerini çözmek için sorumluluk alması yapılması gereken adımlardan biridir.
- Bildiğiniz ve bilmediğiniz konularda dürüst olun. Gerçekleri saklamadan ve halkı yanlış yönlendirmeden iletişim kurun.
- Hiçbir zaman ‘yorum yok’ demeyin. Yapılan araştırmalara göre, katılımcıların 3/2’si ‘yorum yok’ sözü ile, kurumun yanlış işler yaptığı düşüncesinin kamçıladığını belirtmektedir.
- Tek bir sözcü tayin edin ve spekülasyona mahal vermeyin.
- Bilgi merkezi ve kriz danışma hattı kurun.
- Bilgilerin sürekli akışını sağlayın ve kriz danışma hattından gelecek her türlü sürekli bilgiyi güncelleyin.
- Medyanın ihtiyaçlarını bilin.
- Anlaşılır olun.
- Haber raporlarını ve telefon kaynaklarını inceleyin.
- İnternetin olanaklarından yararlanın
- Halkla sürekli iletişim halinde olun.

Kriz dönemlerinde bilgiye daha fazla ihtiyaç duyulması ve bilginin gecikmesi dâhilinde spekülasyonların oluşması kaçınılmazdır. Bilgi eksikliğinden doğabilecek spekülasyonları önleyebilmenin yolu önceden hazırlanmış iletişim zinciri ve iş

¹⁴⁰ Luecke, s.97.

¹⁴¹ Dennis ve Cameron, s.44.

bölümünden geçer. İletişimde hız, kamuoyunun yanı sıra kriz mağdurlarının bilgilendirilmesini de içerir.

Kriz dönemlerinde bilgisayar ve internet yoluyla iletişim de kullanıcının rahat ulaşabileceği ve bir anlamda kontrol edilebilen bir ortam olması nedeniyle kitle iletişim araçlarına önemli bir alternatif oluşturur. İnternette yayınlanacak kriz ile ilgili yapılabilecek tüm açıklamalar ve linkler interaktif iletişime olanak sağlar. Kriz dönemlerinde kurum çalışanları da hedef kitle olarak görülmeli ve aynı titizlikle onlara da gereken tüm bilgi verilmelidir. Çalışanların zamanında bilgilendirilmesi, krizin sahiplenilmesi ve çalışanın motivasyonunu etkilerken, aynı zamanda tek sesliliğe de ortam yaratır. Gerçekleştirilebilecek toplantılar yoluyla, e-posta ya da ilan ve bültenler ile çalışanlar da en kısa zamanda bilgilendirilmelidir.¹⁴²

Krizi iyi yönetmenin yolu, sadece yazılı kriz yönetimi planlarını uygulamak değildir. Etkin bir iletişim, krizi yönetmek ve krizden yara almadan çıkmak için maksimum düzeyde yararlanılması gereken bir araç ve sistemdeki başarının en önemli etkenlerinden biridir.

Örgütsel açıdan iletişim, işletmeyi oluşturan departmanlar arasında bilgi iletiminin sağlanmasının yanında, işletmede dikey, yatay, çapraz, kurmay ya da kumanda ilişkilerinin kurulması, işletmelerin bir sistem olarak yürütülmesinin de temel amacıdır. Kriz dönemlerinde de başarılı işleyen bir iletişim sistemine ihtiyaç duyulur. Kriz öncesi dönemde işletmelerin amaçlarına uygun halkla ilişkiler programının geliştirilip işlerliğe konulması kriz döneminde ihtiyaç duyulacak faydalı bir etkidir. Halkla ilişkiler, kriz yönetiminin önemli üyelerinden biri olarak kriz yönetim ve iletişim planlarının hazırlanması ve kriz iletişim planına işlerlik kazandırılması için kriz ekibinin yadsınamaz bir parçasıdır. Halkla ilişkiler biriminin dâhilinde kriz döneminde örgütün halkla iletişimini kriz sözcüleri sağlayacaktır.

Kriz dönemlerinde kamuoyuna verilecek mesajın anlaşılabilir olması, tutarlılığı ve içeriği çok önemlidir. Kriz anı genellikle stres ve gerilimin arttığı, çabuk ancak etkili

¹⁴² Peltekoğlu, ss.461-462.

kararların alınması gereken bir zaman olarak düşünöldüğünde, kamuoyunun karşısına çıkacak olan kurum sözcüsünün de önceden kitle iletişim alanında yetkin birimlerden eğitim almış, açık ve net bir diksiyona sahip ve krizle ilgili tüm sorulara cevap verebilecek düzeyde bilgili olması gereklidir. Kriz iletişim planında belirlenmiş kriz sözcöleri, bu dönemlerde kuracakları iletişimde, ses tonuna özel önem vermelidir. Bir sözcüğün sert bir şekilde vurgulanması ile yumuşak bir ses tonunda söylenmesi arasında büyük anlam farklılıkları oluşabilir. Etkin bir kriz iletişiminde, kelimelerin asıl anlamlarını, cümle içindeki kullanımlarından ve vurgularından aldıkları gerçeğı ile hareket edilmelidir.¹⁴³

İşletmelerde kriz sözcölüğünü genellikle işletme üst düzey yöneticisi ya da CEO üstlenmektedir. Krizin teknik anlamda açıklama gerektirdiğı durumlarda ise, CEO konuya ayrıntılarıyla hâkim olamayabilir. Bu gibi durumlarda medya ile olan iletişimde ‘takım yaklaşımı’ kullanılabilir.¹⁴⁴ Bu yaklaşımda CEO genel kriz çerçevesinden bahseder. Daha sonra teknik ayrıntılar için ilgili birim yöneticisine söz verir. Teknik açıklamalar her kesimin anlayabileceğı günlük bir dilde anlatılmalıdır. Diğer bir anlatımla sunulan mesaj ile kamuoyu tarafından algılanan mesajın örtüşmesi gerekmektedir. Ayrıca konuşma sırasında hangi konulara değinilip değinilmeyeceğı gibi sorularda da önceden çalışılmış olunması kişinin rahatlıkla düşöncelerini ifade etmesine yardımcı olacaktır.¹⁴⁵

Doğru ve yeterli bilgi akışının sağlanması krizin daha oluşum evresindeyken önlenmesinde önemli bir unsurdur. Etkili iletişimin gücüyle, doğru bilginin doğru zamanda doğru kişiye ulaşmasını sağlayarak, bilgi eksikliği veya yanlış ortadan kaldırılarak risk unsurlarının krize dönüşmesini önlemiş olur.¹⁴⁶ Etkili iletişim, işletmenin değışimini tamamiyla engellemez fakat işletmede oluşabilecek diğer riskleri azaltır. Düzenli bir şekilde yürütölürse krizin ilerlemesini azaltabilir.

¹⁴³ Narbay, s.100.

¹⁴⁴ Leucke, s.116.

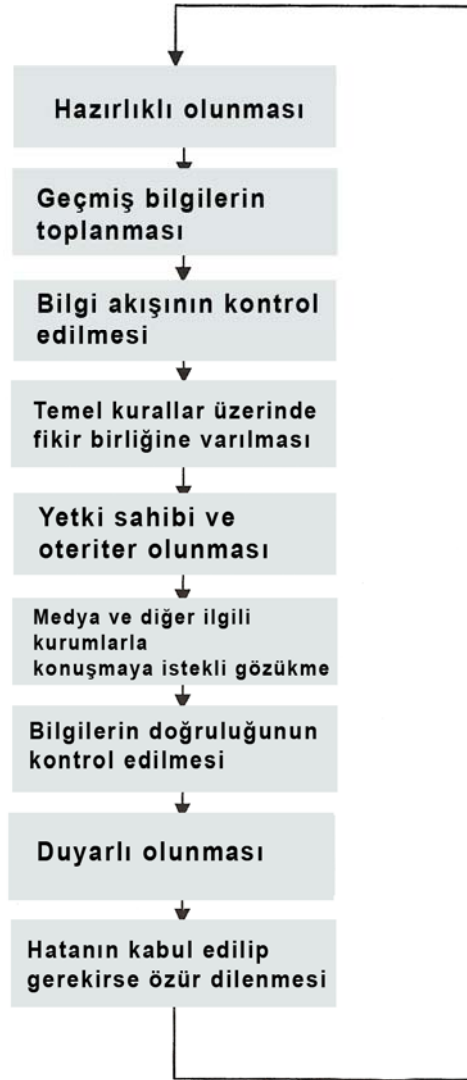
¹⁴⁵ Çoklü, s.217.

¹⁴⁶ Tağraf ve Arslan, s.154.

1.6.2. Kriz İletişiminin Temel Koşulları

Kurum ya da kuruluşların kriz dönemlerini daha az zararla atlatabilmelerinin yolu, önceden hazırlanmış kriz yönetim ve iletişim planlarının var olmasına bağlıdır. Kriz iletişimde başarı sağlayarak birçok sorunun üstesinden gelinebileceği gibi, işletmelerin hedef kitle gözündeki olumlu algılamaları da değişmeden kalacaktır. Krize yönelik iletişimin belirli prensipleri vardır. Bu prensiplerin varlık nedeni, normal zamanlarda hedef kitle ile iletişim kurarken gösterilen hassasiyetin kriz dönemlerinde çok daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Planlanan tüm öğelerin istenilen doğrultuda uygulanabilmesi de yine kriz iletişiminin bir parçasıdır. Buradan hareketle kriz iletişiminin temel koşullarını; Krize hazırlıklı olunması, geçmiş bilgilerin toplanması, bilgi akışının kontrol edilmesi, temel kurallar üzerinde fikir birliğine varılması, yetki sahibi ve otoriter olunması, medyaya konuşmaya istekli görünme, bilgilerin doğruluğunun kontrol edilmesi, duyarlı olunması, hatanın kabul edilerek gerekirse özür dilenmesi şeklinde sıralayabiliriz. Kriz iletişiminin temel koşulları şekil 5'te gösterilmiştir.¹⁴⁷

¹⁴⁷ S. Harrison, "Public Relations", Routledge, USA, 1995, s.121'den Aktaran: Narbay, s.111.



Şekil 5 Kriz İletişiminin Temel Koşulları

Kaynak: Mine Şimşek Narbay, **Kriz İletişimi**, Nobel Yayın No 911, 1. Basım, Ankara, Haziran 2006, s.110.

1.6.2.1. Hazırlıklı Olmak ve Hızlı Hareket Etmek

Kriz dönemlerinde bilgiye daha fazla gereksinim duyulması ve geciken bilgilerin söylentilere yol açması bu dönemlerde bilgi akışındaki hızın önemini ortaya koymaktadır. Önceden planlanmış medya ve iletişim çalışmalarının yanı sıra iyi oluşturulmuş iletişim zinciri ve iş bölümü ile kriz dönemlerinde ivedilikle hareket edebilme yetisini güçlendirir. Her ne kadar kriz dönemlerinde krize yönelik bilginin

kamuoyuna sunulması zor olacaksa da sonra sahip çıkılması, çözümler için gerekli gayretin gösterildiğinin duyurulması krizin daha da büyümemesi için en önemli koşullardır. Geciken bilgi akışında ise söylentiler ve dedikodular başlayacak kriz içinde kriz oluşmasına zemin hazırlayacaktır. Kriz sırasında hızlı hareket edebilmek için krizin olduğu ilk saatler içerisinde, medya, yerel yönetimler, kurum çalışanları, ortaklar gibi tüm hedef kitlelerle iletişimi gerçekleştirmek gerekir. Bu kurumların yanı sıra, krizden birebir etkilenen mağdurlar ile iletişime geçmek ve onları en kısa sürede bilgilendirmek de önemlidir.¹⁴⁸

Beklenen kriz durumlarına karşılık beklenilmeyen az sayıda olay vardır ve etkili iletişimde beklenilmeyen herhangi bir olaya karşı önceden hazırlıklı olmak çok önemlidir. İşletmeler bir yangını, saldırıyı, meydana gelebilecek ölümcül bir olayı önceden tahmin edebilir.¹⁴⁹ Hazırlık basamağının içinde senaryo üretmek ilk adımı oluşturur. Senaryo planlaması hem neler olabileceğini planlamak hem de olabilecek şeylere kimlerin müdahale edeceğini ortaya koyması açısından önem taşır. Kriz ekibinin kurulması, rollerin dağıtılması ve provaların yapılması bu hazırlık aşamasının içinde gerçekleştirilmelidir.¹⁵⁰

1.6.2.2. Geçmiş Bilgilerin Toplanması

Krizin olduğu anı çözüm bekleyen sorunlar toplamı olarak görüp değerlendirmeler yapmak, çoğu zaman yanlışlığın temel nedeni olmaktadır. Kriz henüz meydana gelmeden önce geçmiş kriz dönemlerinden elde edilen bilgilerin toplanarak değerlendirilmesi ve güncel hale getirilmesi gerekmektedir. Zamanın şartlarına göre yeniden güncellenen krize yönelik bilgiler, oluşabilecek benzer kriz dönemlerini iyi şekilde atlatmaya da ışık tutar. Bu bilgilerin yanı sıra, kriz anında gerekli olabilecek tüm belgelerin ve dokümanları tespit etmek, kullanılabilir durumda hazır bulundurmak basın görüşmeleri açısından da kolaylık sağlayacaktır.

¹⁴⁸ Peltekoğlu, s.461.

¹⁴⁹ Allen ve Jackson, s.355.

¹⁵⁰ Narbay, s.111.

Yetersiz bilgi ve değişen durum ile başa çıkabilmenin tek yolu çözmeye çalıştığımız kriz hakkında devamlı bilgi toplamak ve bunları gözden geçirmektir.¹⁵¹ Her yeni gelişmeye ayak uydurmaya çalışarak “Bugün Neler Öğrendik?” sorusunu sormak, baştaki kriz planını harfiyen uygulamaya çalışmak yerine elde edilen bilgilerle güncellemek kriz iletişiminin önem verilmesi gereken hususlarındanr.

Kriz öncesi geçmiş bilgileri elde etmenin yanı sıra, kriz anında da tüketicilerin kriz hakkında ne düşündüğünü bilmek için araştırmalar yapmak ve onların krize muhatap olan kuruluşun ne yapması gerektiği konusundaki düşüncelerini öğrenmek son derece yararlı olacaktır.¹⁵²

1.6.2.3. Bilgi Akışının Kontrol Edilmesi

Krizin oluşumunu engellemedeki önemli bir unsur doğru ve yeterli bilgi akışının sağlanmasıdır. Bilgi akışı düzenli bir şekilde yürütülürse krizin ilerlemesini azaltabilir. Karar süreci içerisindeki kaliteli bilgi etkili bir bilgi akışını içermeli ve bu sayede iletişim kanallarında oluşan eksiklik giderilmelidir. Bu durumda doğru bilginin doğru zamanda doğru kişiye ulaşması sağlanır, bilgi eksikliği ve yanlış anlamalar sonucunda oluşabilecek risk unsurlarının krize dönüşmesini önlemiş olur.¹⁵³

Krizler ani ortaya çıkan olaylardır ve işletmenin böylesi durumlarda bilgi akışını düzenlemesi ve yönetebilmesi son derece önemlidir. Bu açıdan gerek bu sürece girmeden önce iletişim kanallarını güçlendirerek doğru bilgi akışı ile bilgi eksikliği veya yanlış anlamalarla ortaya çıkan kriz oluşumunun önüne geçilebilir.

1.6.2.4. Fikir Birliğinin Sağlanması

Kriz dönemlerinde etkili iletişimin gücüyle kriz ekibi içerisinde ortak fikir birliğine varılması, alınacak acil kararların uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle kriz ortaya çıktığı zaman ilgili kriz ekibi üyeleriyle, işletmenin krize yönelik temel planların önceden belirlenmesi ve gerektiğinde bu planların hemen uygulamaya konulabiliyor olması önemlidir. Bu anlaşmada kamuoyuna nelerin söylenip

¹⁵¹ Luecke, s.94.

¹⁵² Kadıbeşegil, 2003, s.135.

¹⁵³ Tağraf ve Arslan, s.153.

söylenmeyeceğinin belirlenmesi üzerine fikir birliği sağlarken, aynı zamanda medya ile iletişimde hangi çerçevede hareket edileceğine dair ortak bir görüşün ortaya çıkması da söz konusudur.

Ortak fikir birliğine varılırken kriz öncesi dönem esas alınmalıdır. Acil kararların alınması gereken kriz dönemlerinde çok seslilik kargaşa ortamı yaratabilir.¹⁵⁴ Krizin başladığı dönemde çok sayıda yöneticinin konuşup, farklı fikirler beyan ederek, farklı bakış açıları sunması, kamuoyunun gözünde şirketin imajının zedelemesine yol açacaktır.

1.6.2.5. Yetki Sahibi ve Otoriter Olmak

Kriz iletişimini uygulayacak kriz yönetim ekibinin etkili ve hızlı karar alabilmesi için üst yönetim tarafından belirlenmiş yetkilerle donatılması gerekmektedir. Acil durumlarda söylenecek son söz kriz ekibi liderinde olmalı ve yapılması gereken tüm çalışmalar bir an önce başlatılmalıdır. Yetki sahipliğine bir başka açıdan bakacak olursak, “otoriterlik; işletmenin inisiyatifini ele alarak olayla ilgili yapılanlar konusunda işletmeyi en güvenilir, açık ve net haber kaynağı haline getirmesidir.”¹⁵⁵ Yetki sahipliğini elinde bulunduran ekip lideri medya ile olan iletişimde, yanlış anlaşılmalara mahal vermeyecek şekilde anlaşılır bir dilde beyanda bulunmalı ve medyadan gelebilecek tüm sorulara yanıt verebilecek bilgi ile donatılmış olmalıdır.

1.6.2.6. Medya İle Konuşmaya İstekli Görünmek

Medya ile ilişkilerin her zaman iyi tutulması kurum veya kuruluşların lehine bir durumdur. Medya mensupları ile iyi ilişki kurulması, olası krizlerde işletmeye yönelik olumsuz haberlerin çoğalmasını önleyecektir. Kriz durumlarında medyadan gelebilecek her soruya doğru ve net bir şekilde cevap verilmelidir. Cevaplanmayan sorular ve ‘Yorum yok’ açıklaması gazetecinin veya medya mensubunun üçüncü kaynaklardan haber almaya çalışmasına olanak sağlayacaktır.

¹⁵⁴<http://www.metin2.biz/ekonomi-iktisat-isletme/29055-kriz-aninda-isletme-yonetimi.html> (23.04. 2009)

¹⁵⁵ Narbay, s.112.

Medya mensupları ile konuşmaya istekli görünmek, İşletmenin imajına ve itibarına olumlu etki yapmaktadır. Bu şekildeki bir yaklaşım, hem işletmenin itibarının zedelenmemesi hem de işletmeye yönelik ilgisiz çağrışımların ve bağdaştırmaların yapılmaması açısından önem taşımaktadır. Medya ilişkilerine ilerleyen bölümlerde daha ayrıntılı şekilde yer verilecektir.

1.6.2.7. Bilgilerin Kontrol Edilmesi ve Güvenilir Bilgi Kaynağı Olmak

İşletmelerin, kriz iletişimini itibarına katkı sağlaması amacına yönelik yönetebilmesi için tüm iletişimini -ne kadar kötü, olumsuz olursa olsun- gerçek bilgi ve bulgular üzerine inşa etmesi gerekmektedir.¹⁵⁶ Kriz iletişim ekibi en güvenilir bilgi kaynağı olma özelliğini korumalıdır. Bu nedenledir ki, elde edilen tüm bilgilerin doğruluğunun kontrol edilmesi ve ardından basına yansıtılması gerekir. Zamanında müdahaleyle, çelişkiden uzak ve yetkililer tarafından yapılan açıklamalar, henüz krizin nedenleri ve ayrıntıların açıklığa kavuşmadığı dönemlerde bile mevcut doğru bilgi ile krize sahip çıkılması ve yönetimin krize yaklaşımının anlatılması güvenilir haber kaynağı olmanın koşullarıdır. Kriz dönemlerinde medyanın desteğine her zamankinden çok gereksinim duyulmaktadır. Eksik ya da yanlış bilgi medyanın süregelen gelişmelere duyarsız kalmasına neden olmakta, hedef kitleye buluşup sarsılan güven ortamını yeniden yaratılmasına mani olmaktadır.¹⁵⁷

Kriz dönemlerinde elde edilen bilgilerin doğruluğunun kontrol edilmeden basın sözcüsü tarafından açıklanması, işletmelerin itibarını önemli ölçüde zedeleyecektir. Kamuoyunun gözünde yalan açıklama yapılmış hissi ya da krizin geçirtilmeye çalışıldığı izleniminin oluşmasına zemin hazırlayacaktır. Elde edilen tüm veriler yasal, hukuksal ve ilgili birimlerin gözetiminden geçirilerek kamuoyuna sunulmalıdır.

Doğru bilginin kontrol edilmesindeki diğer bir alan ise, medyaya yansıyan haberlerin doğruluğunun sınanmasıdır. Medyada sunulan haberler kriz ile ilgili olarak yanlış bilgilerle doluyorsa gerekli basın açıklamaları yapılmalı ve doğru bilgiler kamuoyuna sunulmalıdır.

¹⁵⁶ Pınar Caner, <http://www.danismend.com/> (03.04.2009)

¹⁵⁷ Peltekoğlu, s.463.

1.6.2.8. Hatanın Kabul Edilmesi ve Duyarlı Olmak

Kriz dönemlerinde iletişim kanallarının sağlıklı şekilde işleminin temel koşullarından biri de krizi kabullenmek ve kriz sonrası kriz mağdurlarına karşı duyarlı olabilmektir. Krizi kabullenmek suçu kabullenmenin aksine krizin sorumluluğunu üstlenmektir. Herhangi bir şekilde krize firmaların adı ya da markası karışmışsa kamuoyu o firmanın krizle ilgili olarak ne yapmak istediğini bilmek ve sorumluluğu üstlenmenizi isteyecektir. Eğer firma, yaşanan krizden gerçekten sorumlu ise, kamuoyundan özür dilemeli daha doğrusu yaşanan durum karşısında üzgün olduğunu açıklayabilmelidir.

Kriz dönemlerinde firmaların duyarlılığı da bir o kadar önem taşımaktadır. Burada sözü edilen duyarlılık, firmaların hem iç hem de dış çevresiyle kurduğu tüm iletişimi için geçerlidir. Krizle ilgilenen ya da krizden etkilenen insanları olumsuz etkileyecek mesajlar, tepkiler, söylemler ve haberlerden kaçınılması firmaların duyarlılığını göstermesi açısından önemlidir.

1.6.3. Kriz İletişimi Yönetimi

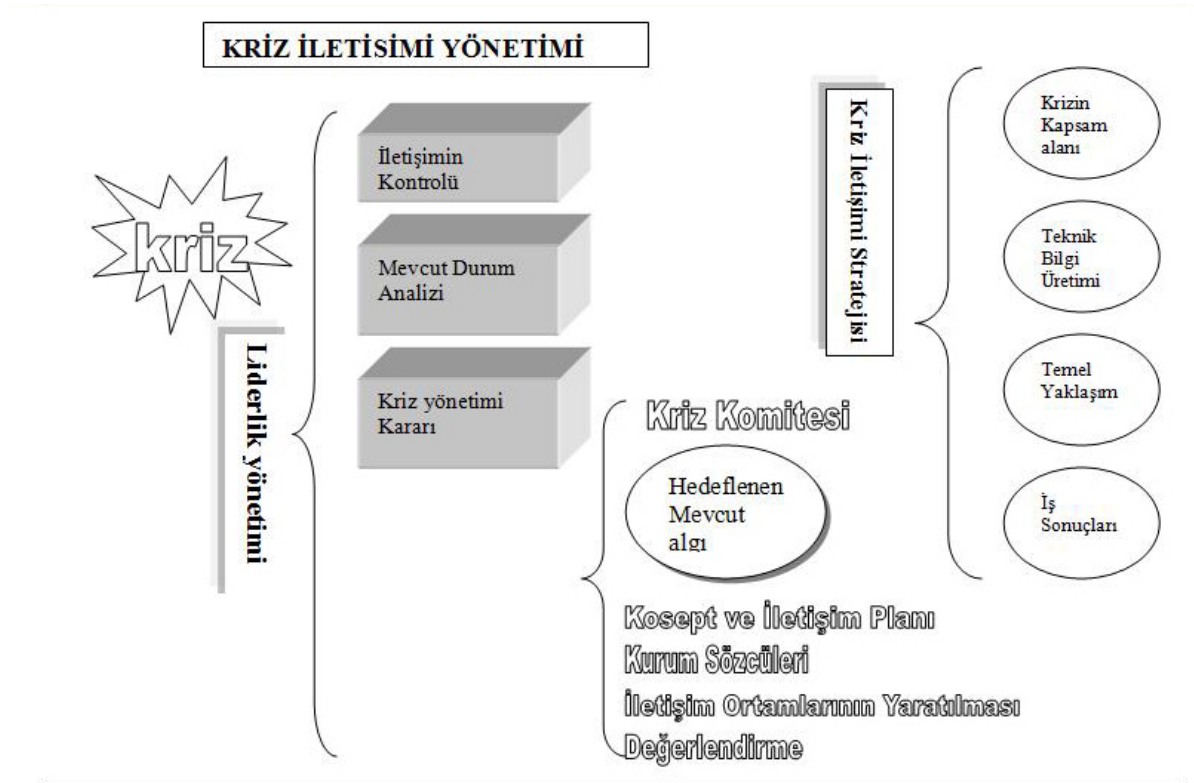
Kriz iletişimi yönetimi, “kriz ortamının kendi doğasındaki özel koşullarda geliştirilmiş stratejik iletişim hedeflerine uygun iş, ilişki, iletişim ve bilgi süreçlerinin etkin bir şekilde çalıştırılmasıdır.”¹⁵⁸ Krizde iletişimini yöneterek başarıyı yakalamanın üç temel faktörü ise, iletişimi yönetecek kadroların yeterlilikleri ve nitelikleri, liderlik ve süreçlerdir.

İletişimi yönetecek kişilerin özelliklerinden bahsederken, komite kararlarının yaşama uyarlamasında süreçlerin içinde bizzat görev almak ve kriz komitesinde o komitenin bir üyesi olarak karar verebilecek yetkide olarak düşünce ve bilgi üreten kişilik özelliklerinden bahsedebiliriz.

Liderlik ise, başlı başına bir sorumluluk ve kriz yönetiminin diğer bir kritik başarı faktörüdür. Liderlik vasfının gerektirdiği tüm niteliklerin yönetime yansması ve

¹⁵⁸ Narbay, s.78.

etkili bir iletişim becerisiyle hareket edilmesi gereklidir.¹⁵⁹ Kriz durumlarında kuruluşun yöneticilerden çok, liderlere ihtiyacı vardır. Yönetim kopyalama ve var olanı sürdürme üzerine yoğunlaşırken, liderlik yaratıcılık, uyum sağlama ve çeviklik üzerine yoğunlaşır. Başarılı bir lider iletişimin kontrolünü üstlenirken, mevcut durum analizini özümseyerek öncelikli ve önemli kararların alınmasını sağlar. Öte yandan, liderlerin, kriz yönetiminde bir "kurum sözcüsü" sıfatıyla toplumun karşısına çıkmaları beklenir. Kriz iletişimde sözcü durumundaki liderlerin performansı krizin başarıyla atlatılmasında önem kazanmaktadır. Kriz ortamında kamuoyu özellikle liderlerin performansına bakarak "kanaatlerini" oluşturacak ve dolayısıyla o kurumun yanında veya karşısında yer almayı tercih edecektir.



Şekil 6 Kriz İletişimi Yönetimi

Kaynak; Abdullah Bozgeyik, **Krizleri Fırsata Dönüştürmek**, Hayat yayınları, İstanbul, 2004, s.126.

¹⁵⁹ Kadıbeşegil, 2003, s.117.

Kriz iletişimi yönetimindeki en önemli amaç; kriz ortamında işletmenin güvenilir olduğunu ortaya koymak ve kanaatleri bunun etrafında buluşturmadır. Bu amaçla ‘bağımsız’ kimliklerin ağzından verilecek mesajların kamuoyu üzerinde daha olumlu sonuçlar doğuracağı kesindir. Bir işletmenin iyi ve çok yetenekli sözcüleri de olsa hedef kitleler bu kişinin bir ‘taraf’ olduğu bilincindedirler ve ister istemez kurum sözcülerine bir önyargı oluşacaktır. Ancak kurum sözcülerinin söyledikleri ile, kişilerin güvendikleri, inandırıcılıkları konusunda şüphe oluşturmayacak kişilerin söyledikleri buluşursa bu kanaat oluşumu daha farklı bir yönde oluşacaktır.¹⁶⁰

Kriz iletişiminde süreçler bir başka kritik başarı faktörüdür. Krizleri yönetmek olağan dönemin koşullarına göre tanımlanmış süreçlerle başarılı olamaz. Kriz dönemlerinde en kısa yoldan, zamana karşı yarışarak yapıcı süreçler tanımlanmış olmalıdır. Kuruluşlardaki hiyerarşik yapılanma nedeniyle alt kademelerden üst kademelere doğru bilginin çeşitli sebeplerle ulaşmadığı durumlarda “ kriz iletişiminden” istenen performans elde edilemez. Tersine kriz için en kestirme, süratli, etkin ve yapıcı süreçler tanımlanmış olmalıdır.¹⁶¹

1.6.4. Kriz İletişimi Planlaması

Başarılı bir kriz yönetiminin dayanağı, başarılı bir iletişim sürecidir. Kriz dönemlerinde iletişim, kriz anında elde edilen bilgilerden oluşan ve önceden hazırlanmış bir iletişim stratejisine dayanmalı, bilginin en hızlı ve doğru biçimde hedef kitlelere ulaştırılmasını amaçlamalıdır. Bu amaçla, iletişim planında, hedef kitlenin belirlenmesi, kriz hakkında kimin açıklama yapacağı, bu kişinin eğitimi, verilecek mesajların niteliği önem taşır. Krizle ilgili bilgiler, sıklıkla ve aciliyet duygusuyla medya ve ilgili hedef kitlelerle paylaşılmalıdır. Krizin İlk iki saatini oluşturan süreçte hemen bir basın toplantısı düzenlemek, yüz yüze görüşmelerle basına bilgi vermek, acil danışma hattı kurmak vb. niteliklerdeki olayları yürütmek gereklidir.¹⁶²

¹⁶⁰ Kadıbeşgil, 2003, s.138.

¹⁶¹ Narbay, s.117.

¹⁶² Fatma Neval Genç, “Kriz İletişimi ve Marmara Depremi Örneği” *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, Temmuz, 2008, s.165.

Kriz yönetimi planları ile kriz iletişimi planları ayrı disiplinlerdir. Örneğin bir uçak kazası sonrası yaşanacak kriz sürecinde uçakta meydana gelen maddi hasar, kazanın nedenleri üzerine araştırmalar teknik bölümü oluşturur ve kriz yönetim planlarında bu sorunlara ayrıntılı şekilde yer verilmesi gerekir. Bu teknik konuya bağlı olarak başta kazazedeler ve aileleri, çalışanlar, tedarikçiler, yatırımcılar ve tüketiciler ile nasıl iletişim kurulacağı, nasıl bilgi ulaştırılacağı ve bu bilgilerin yönetime aktarılması konuları krizin iletişim boyutunu tanımlar.

Kriz iletişim planlamasında önemli bir konu, iletişim gereksinimlerinin belirlenmesidir. Bunun için de şu soruların cevaplanması gerekir.¹⁶³

- Hedef kitleler kimlerdir?
- Her bir hedef kitledeki kilit kişi ya da kişiler kimlerdir?
- İletişim halinde olmaya ilk ne zaman başlanacak ve hangi sıklıkta sürdürülecektir?
- İletişim için hangi araçlar kullanılacaktır?
- İletişimi kim yönetecek ve yönlendirecektir?
- İşletme dışı hangi firmalarla iletişim koordine edilecektir?

Kriz iletişim planının bir sunum dosyasının biçimsel özelliklerine sahip olması ve planın güncel bilgilerle donatılarak, yönetim kurulu başkanının “acil eylem planının” amaçlarına uygun olarak hazırlanması esastır. Bu bilgilerin yanı sıra, planı onaylayan yöneticilerin imzaları ile provaların yapıldığı tarihler de belirtilmelidir.¹⁶⁴

Ayrıca planda;

- İletişim halinde olunması gereken hedef kitlelere ulaşma yöntemleri,
- Kriz sırasında iletişimi yönetecek olan ekibin iletişim zinciri ve görev dağılımı
- Kriz anında ulaşılması gereken yöneticiler, bölge temsilcilikleri, ortaklar, sosyal paydaşlar ile yardım kurumlarının iletişim bilgileri,

¹⁶³ Narbay, s.78.

¹⁶⁴ Peltekoğlu, s.460.

- Basın yayın kuruluşlarının künyeleri ve temsilcilerinin iletişim bilgileri,
- Kriz sırasında krizin s zc l ğ n  yapacak kişi,
- Merkez ofis dışında bir iletişim merkezi,
- Medya için gerekli olabilecek görsel ve yazılı bir arşiv oluşturulmalıdır.

Her örgütün elinde bir kriz iletişim planı olmalıdır. Kriz iletişim planının var olmasının anlamı, krizi yönetmeye kararlı olunduğ nn da bir göstergesidir.¹⁶⁵ Buradan hareketle kriz iletişiminde planlama, öncelikle krizin oluşumunu önlemeyi amaçlarken kaçınılmaz olarak krizin ortaya çıktığı durumlarda ise olağ n st  bir durumu normale dönüştürmek için çalışmaktır. Kriz iletişim planı son haline getirilmeden önce birkaç planlama toplantısı yapılması da yerinde olacaktır. Böylelikle kriz yönetim ekibi, kriz iletişim planındaki eksiklikleri görerek hangi uygulamalarda nasıl bilgiye ihtiyaç olduğunu tespit eder.¹⁶⁶ Ayrıca kriz dönemi iletişim süresince, işletme bilgi alınan ve dolayısıyla iletişimin gerçekleştiğı tek bilgi kaynağı olmalı ve spe  lasyonlara mahal vermeyecek şekilde yeterli ve sürekli bilgi akışını gerçekleştirmelidir.

Kriz iletişim planlaması sayesinde, elde edilen bilgiler diğ r birimlerce paylaşılabildiğı takdirde önemlidir. Yapılan eksik veya yanlış çalışmalardan ders almak ve gelecekte oluşabilecek farklı kriz durumlarında bu yanlışlara düşmemek gerekir.

Genel olarak baktığımızda bir kriz iletişim planı tabii ki sorulabilecek her sorunun cevabını içeremez. Ama doğ r iletişim mekanizmaları oluşturmak için özenle hazırlanılmış olması gerekmektedir. Kriz  ncesi mevcut olguları bir araya getirebilmek, önceden belirlenmiş bir sözcü, kriz sırasında gerekebilecek kurum ya da kişilerin iletişim bilgileri, kazazede veya tüketicilerin bilgi alabilecekleri bir yardım hattı, tüm çalışanların aynı anda haberleşebilecekleri bir iletişim hattı ya da e-posta grubu ve

¹⁶⁵ Kadıbeşegil, 2003, s.73.

¹⁶⁶ Pira ve Sohodol, s.196.

işletme dışında telefon ve internet bağlantısı olan bir iletişim merkezi oluşturmak ise, kriz iletişimi planlamasının en önemli parçalarını oluşturmaktadır.¹⁶⁷

İletişim merkezi krizin çözüme kavuşturmak için kurulmuş, her türlü teknik donanımına sahip bir merkez olmalıdır. British Airways gibi birçok farklı havayolu firması kriz kontrol merkezinden cam bir duvarla ayrılan odalara sahiptir. Bu odada kriz yönetim ekibi lideri ve halkla ilişkiler yöneticisinin yardımcısı çalışır. Böyle bir merkezin kargaşa ortamının dışında olması, ekip liderine durumu daha iyi değerlendirme ve krizin konusunun gerektirdiği kilit kişilerle telefon görüşmeleri yapma imkânı verir. Aynı zamanda bu odada basın bildirileri de hazırlanır. Basın bildirilerinin onaylanıp basına gönderilmesi kararını verecek ilgili kişilerin bu odada bulunması bilgi akışını kolaylaştırmaktadır.¹⁶⁸ Basın bildirileri işletme içinde çalışanlarla da paylaşılmalı, çalışanların son durumları basından öğrenmeleri engellenmelidir. Etkili bir kriz iletişim sistemi içerisinde bizzat işletme personeli kriz hakkında bilgilendirilmelidir.

1.6.5. Krizden Etkilenenler ile İletişim

Krizler oluşum ve potansiyellerine göre farklılık gösterse de krizden etkilenen birimlerin varlığı esastır. Yaşanan krizlerin etkilerinin çabuk atlatılması ve kriz öncesi döneme yeniden geçilebilmesi için de iletişimin etkin kullanılması gerekmektedir. Bu dönemlerde krizden bizzat etkilenen kurum veya kuruluşlar, kazazedeler ve medya ile kurulacak iyi iletişim ve bu iletişimi süreçlere yaymak krizin etkilerinin silinmesinde ve krizin fırsata dönüşmesinde yardımcı olacaktır.

1.6.5.1. Kriz Mağdurları / Kazazedeler ile İletişim

Kriz anını yaşayan işletmelerin krizden etkilenen kazazede ya da kriz mağdurları ile iletişime geçmesi öncelikli adımlardan biri olmalıdır. Bu önceliğin en önemli sebebi; kurumun kriz ile birlikte sarsılan imajını geri kazanmak ve gelecek dönemlerde de itibarı yüksek bir firma olarak yaşamasına olanak sağlamaktır. Krizlerin büyüklükleri ne olursa olsun, etkileri yıllarca konuşulmaya devam edebilir. Krizin

¹⁶⁷ Luecke, s.83.

¹⁶⁸ Narbay, ss.114-115.

muhatapı birimlere karşı suçlamalar, saldırganlıklar, spekülasyon yaratmalar ve hatta mahkemeye taşınacak yasal süreçler kriz sonrası dönemde başlayabilir. Bu durumların yıllarca sürmesi demek, işletmelerin de itibarlarının önemli ölçüde zedelenmesi anlamına gelir.

Kriz iletişim planlarında yer alması gereken önemli konulardan biri mağdurlar / kazazedeler ile kurulması gereken iletişimdir. Bu bir görev olmalı ve kriz planlarının içerisinde sadece bu bilinçle hareket edecek kişinin belirlenmiş olması gerekmektedir. Bu kişi, gelişimi planlayabilecek, kullanılabilir insan kaynaklarının tümünü seferber edebilecek, bilgilendirme kanallarını yönetebilecek, tüm iletişim metotlarını kullanabilecek biri olmalıdır.¹⁶⁹ Yapılması gereken ilk iş mağdurları tanımlamaktır. Krizin ilk saatleri belirsizlik durumlarıdır. Bu nedenle mağdurlarla iletişim kurmakta anahtar metot, aktif davranmaktır. Aktif davranmaktan kasıt, doğru zamanda doğru kişiyle iletişim kurarak gerekli bilgi ve yardımı sunmaktır.

Kriz ve faciayla karşı karşıya kalındığında hızlı hareket edebilme, beklentileri olumlu şekilde karşılayabilmenin anahtarıdır. Bu durum özellikle bir uçak kazası olduğunda medyanın dikkati hemen bu noktaya çevrilmekte hızlı hareket etmenin önemi bir daha anlaşılmaktadır. Kriz mağdurları ile kurulan başarılı iletişim çalışmalarına da örnek olarak, 2 Eylül 1998’de İsviçre Havayollarının uçağı Swissair’in (Swissair ve Amerikalı partneri Delta Airlines) yaşamış olduğu kazayı verebiliriz.¹⁷⁰

JFK Havaalanından ayrıldıktan sadece 90 dakika sonra İsviçre Havayollarının 111 sefer sayılı uçağının pilotu Urs. Zimmerman uçağın kokpitinde duman olduğunu bildirmiş ve 15 dakika sonra da uçak radardan kaybolmuştur. Uçak 35 mil uzaklıkta olan uluslararası Halifax Havaalanına ulaşmak isterken, Atlantik Okyanusuna düşmüş ve 229 kişi hayatını kaybetmiştir. Olayın hemen ardından İsviçre Havayolu çalışanları acil yardım planını uygulamak için çağrılarak, öncelik yolcuların yakınlarıyla ve arkadaşlarıyla ilgilenmeye vermişlerdir. Kriz yönetimi ekibiyle birlikte yerel polis,

¹⁶⁹ Yeliz Kuşay, “Kriz İletişiminde İnternetin Etkisi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul 2005, s.101.

¹⁷⁰ Allen ve Jackson, s.359.

yardıma muhtaçların korunmasını sağlamış ve sadece röportaj vermek isteyen aile fertlerinin konuşmasına izin vermiş ve onları kalabalıktan, habercilerden korumuştur.

Kazadan hemen sonra Washington Post Gazetesinde yayınlanan bir makalede kriz mağdurlarının akrabalarının ve arkadaşlarının şükran duyguları yazılmıştır. Makalede Havayollarının ve araştırmacıların nasıl kendilerinin ihtiyaçlarını karşıladığı ve ellerinden gelen her şeyi yaptıklarını belirtmişlerdir. Babası ve üvey annesi kazada ölen Claire Mortimer ise kaza sonrası şu sözleri söylemiştir; “Swissair için profesyonel çalışmaları, çalışanların ve gönüllülerin yardımları için minnettarız.”¹⁷¹

Swissair Havayolları internet kadrosu facianın haberini alır almaz harekete geçerek kazanın detaylarını web sitelerinde ayrıntılı şekilde duyurmuş ve sitelerinde sadece kaza ile ilgili haberlere yer vermiştir. Kazayla ilgili bilgilere ulaşmak isteyenler için İsviçre, Avrupa ve Amerika’daki acil durum telefonlarına yer verilmiştir. Kurtarma operasyonundaki bilgiler dakika dakika yenilenmiş ve kurtarma olayları ile ilgili en son yayınlara ulaşabileceğimiz, linkler bulundurmushlardır. İnternet sayfasına bir form koyularak kazazede yakınlarının kendi yolcuları ile ilgili bilgi almaları da sağlanmıştır. Ayrıca bilgiler, İngilizce, Fransızca, İsveççe ve İtalyanca dillerinde de yayınlanmıştır.¹⁷²

Delta ve İsviçre havayolları kurbanlara yardımcı olmak adına çalışmaları gerektiği hissini de ötesine geçmiş, Delta acil durum kriz ekibi çalışanları, medya ilişkileri, akraba ilişkileri ve danışman eğitimi almıştır. İsviçre havayolları her aileye bakıcı atamış, ulaşım ve cenaze masrafları için 20,000 dolar ödeme yapmıştır.

Sonuç olarak İsviçre Havayolları, uçak kazası krizinin üstesinden gelerek, hükümet yetkilileri ve müfettişlerden büyük övgüler almışlardır. Mağdurlarla iletişimin iyi örneklerinden biri olan bu kazada yerel yetkililer, her gün halka ve basına bilgi vermeden önce ailelerine bilgi vermeyi öngörmüştür. İsviçre havayollarının bu hızlı ve tam cevabı, şüphesiz halkın kriz karşısında anlayışlı olmasına yardımcı olmuştur.

¹⁷¹ Allen ve Jackson, s.359.

¹⁷² A.g.e, ss. 357-358-359.

1.6.5.2. Kurum İçi ve Kurum Dışı İletişim

İşletmelerin temelini oluşturan insan kaynakları yaşanan krizlerden en çok etkilenen ve krize karşı en dayanıklı olması gereken birimlerden biridir. Genel olarak krizler ve uzun süren belirsizlik dönemlerine dayanabilen kurumların özellikleri şunlardır.¹⁷³

- Yüksek düzeyde çalışan varlığı ve çalışanların kuruma bağlılıkları,
- Çalışanların inandıkları bir vizyon temelini varlığı,
- Tüm çalışanlarca paylaşılan ortak değerler sistemi,
- Kurum içi yenilikçiliği ve yaratıcılığı destekleyen yönetim ikliminin varlığı.

Buradan da açıkça görüldüğü gibi işletmelerin kriz dönemlerinde ayakta kalabilmeleri ile çalışanların varlığı ve çalıştığı işletmeye olan bağlılıkları doğru orantılıdır. Çalışanların en küçük krizlerde bazen acımasızca azaltıldığı, kalanların da ilk fırsatta ayrılmak istedikleri şirketlerde şüphesiz kalıcı iş değerlerini yerleştirme ve bir kurum kültürü oluşturma olanağı olmayacaktır. Son yıllarda şirketlerin çalışanlarla ilgili olarak yaşadıkları sorunların en önemli nedeni ortak inanç ve değerlerin olmaması olmuştur.¹⁷⁴

Krizin ekonomik boyutları düşünüldüğünde ise, çalışanların işsiz kalma korkusu ile umutsuzluğa kapılmaları, işlerini kaybetmeseler dahi çalışma temposunun düşmesine yol açmaktadır. İş motivasyonunun azalması, bireysel olarak “kandırılmışlık, ihanete uğramışlık” duygularının oluşmasına ve aynı iş ortamında çalışanların birbirleriyle rakip olduklarını düşünmelerine de yol açar. Kriz dönemlerinde çalışanların bir bölümünün işten çıkarılması sonrasında, işine devam edenlerin üzerinde yapılan araştırmalarda, çalışanların iş yerine bağlılık, motivasyon, gelecek korkusu gibi

¹⁷³ http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/m_21.htm (19.05.2009)

¹⁷⁴ <http://www.yenibiris.com/KariyerKilavuzu/Oku.aspx?ArticleID=3409> (22.05. 2009)

olumsuz düşüncelerin hakim olduğu belirlenmiştir.¹⁷⁵ “Geride Kalma Sendromu” şeklinde ifade edebileceğimiz bu tür durumlarda çalışanlar ile iyi bir iletişim sisteminin kurulması gerekmektedir. Bu dönemde karşılaşılan korku, emniyetsizlik, belirsizlik, mutsuzluk, güvensizlik ve adaletsizlik, haksızlık yapıldığı duygusu, yerini kaybetme ve sorunların düzelmeyeceğine inanılan görüş hâkim olmaktadır. Tüm bu olumsuz düşüncelerin olumluya dönüşmesi yönetim biriminin etkin çalışmalarıyla gerçekleşebilir. Krizin çalışanlar üzerindeki etkilerini silmek, şirketi yeniden canlandırmak için yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir.¹⁷⁶

- Her şeyi bir kenara bırakıp, “önce insan” yani “insan faktörü” üzerinde yoğunlaşılmalıdır.
- Çalışanların hem duygularını hem de beyinlerini hesaba katan bir kurum kültürü oluşturulmalı ve yönetimde öncelik buna verilmelidir.
- Kriz sırasında olan olaylar unutulmalı, unutturulmalı ve etkileri anlayışla karşılanmalıdır.
- Çalışanların fikirleri ve ihtiyaçları daima göz önünde tutulmalıdır.
- Hiyerarşi ve kurallar odaklı değil, insan odaklı bir firma olunmalıdır.
- İnsan faktörünü, kriz sonrasındaki rehabilitasyon sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmesi halinde işlerin daha çabuk ve kolay olacağına tüm tepe yönetimince inanılmalıdır.
- Kriz sonrasındaki iyileşme sürecinin -özellikle ilk aşamalarında- zorlukları olduğunun bilinciyle hareket edilmelidir.
- İçinde bulunulan şartlar, çalışanlar ile en açık şekilde paylaşılmalıdır.

¹⁷⁵ Muammer Zerenler, “Kriz dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2003, s.76.

¹⁷⁶ www.insankaynaklari.com’dan Aktaran: Zeynep İşeri Ataulusoy, “Kriz İletişimi Sürecinde Marka Yönetimi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul 2007, s.21.

- Konu ile ilgili çalışanlar yeterince bilgilendirilmeli, dinlenmelidir.
- Sadık çalışanlar olmadan, sadık müşterilerin olamayacağı ilkesi unutulmamalıdır.
- Özellikle kriz döneminde çalışanların moral ve enerjilerini yükseltmek için yapılacak olan yatırımın şirketin geleceği için en önemli yatırım olduğunu bilinmelidir.

1.6.5.3. Medya İle İletişim

Medya ile oluşturulacak iletişim, sadece kriz dönemlerinde değil hem işletmelerin hem de medyanın istekleri doğrultusunda süreklilik içerisinde geliştirilmiş olmalıdır. Kriz öncesi oluşturulan iyi ilişkiler, medyanın belirli isteklerine karşılık vermek –röportaj ya da bilirkişilik gibi- ileriki dönemlere de olumlu bir etki yapacaktır. Medya ile karşı karşıya kalınan her türlü iletişim ortamında uygulanması gereken belirli seçenekler vardır. Bunlar; girişimci olmak, kontrolü kazanmak ve elde tutmak; ve son olarak da güvenilir, inandırıcı ve kendinden emin olmaktır¹⁷⁷ Medya ilişkilerinde belirtilen bu özelliklerin yanı sıra, medya ile görüşme ya da toplantı başlamadan önce görüşmecilerle yakınlık kurmak ve sohbet etmek ortamın rahatlamasına katkıda bulunur. Ayrıca görüşmeye kimlerin katılacağı, hangi basın grubunu temsil ettikleri, görüşmecinin üslubu ve tarzı, hangi konuların ilgi alanına girdiği ve hedef kitlesin kim olduğunun bilinmesi de ayrıca önem taşımaktadır.

Kriz dönemlerinde ise medya ile olan ilişkiler oldukça kritik bir ilişki haline dönüşmektedir. Kriz sürecinde medya, krizin etkilerini kamuoyuna duyurulması, krizin derinliğinin ortaya çıkarılması ve ilgili kitlelerin kriz ile ilgili kanaatlerinin oluşturulmasında kilit rol üstlenmektedir.¹⁷⁸ Yaşanan kriz dönemlerinde işletmelerin itibarlarının zedelenip zedelenmemesi de yine işletmelerin krize karşı takındıkları tutum ile yakından ilgilidir.

¹⁷⁷ Ceyda Aydede, **Profesyonel Bir İlişki; Medya ve Halkla İlişkiler**, Rota Yayınları, 1. Baskı, Şubat 2004, s.107.

¹⁷⁸ Pira ve Sohodol, s.219.

Gazetecilerin öncelikli olarak ilgilendikleri şey, kendilerini birinci sayfaya taşıyacak bir haberdir. Bu nedenle kriz anında basın bildirisi yayınlanmasının gecikmesiyle, sorulara “yorum yok” veya “konuyu araştırıyoruz” şeklinde yanıtlar verilirse muhabirler kendi inisiyatifleri doğrultusunda haber yapma özgürlüğünü elde etmiş olacaktır. Kriz danışmanı ve yazarı Steven Fink’in değımiyle, “Kriz yönetimi biriminiz ne kadar iyi olsa da, kriz yönetimi planınız ne kadar mükemmel olsa da, kriz sırasında mesajınızı iletemiyorsanız, başarısız olursunuz.”¹⁷⁹ Unutulmaması gereklidir ki, kriz zamanında sürekli medyayı doğru ve güncel haberlerle bilgilendiren, etik kurallara uygun davranan ve sorumluluğı üstlenen bir işletme için medya potansiyel bir müttefiktir.¹⁸⁰ Medya ile iyi ilişkilerin oluşturulmuş olması demek kriz döneminde krizin nedenleri ne olursa olsun işletmenizin farklı açılardan suçlanmasını önleyecek ve yerinde olmayan yorumların oluşmasını önleyecektir.

Kriz dönemlerinde karmaşıklığı önlemek adına medya ile ilişkiler tek elden yürütülmelidir. Yerel medya da dâhil olmak üzere gelen tüm sorular hiçbir engelle karşılaşmadan kriz merkezine gelmeli ve en geç 12 saat içinde medyaya geri dönüşü yapılmalıdır.¹⁸¹ Medya ile ilişkilerin tek seslilik yaratmak adına tek elden yürütülmesi şarttır. Aksi takdirde kamuoyuna birbiriyle çelişen mesajların gitmesi de kaçınılmaz olacaktır. 1989 yılında yaşanan Exxon Waldez adlı bir geminin Alaska kıyılarına çarparak 11 milyon galon petrolün denize dökülmesi ile başlayan kriz döneminde de benzer bir durum söz konusu olmuştur. Exxon’un tam sayfa özür ilanı Nisan 1989 ‘da birbiriyle çelişen mesajlarla yayınlanmıştır. Önce, “Exxon hasarı minimize etmek için çabuk hareket etti ve işin üstesinden geldi” mesajı verilirken, aynı sayfada neden temizleme çalışmalarına geç başladıklarını açıklamak için farklı nedenler sıralamışlardır.¹⁸² Burada anlatılmak istenen Exxon’un krize hazırlıksız yakalandığı ve medya ile ilişkilerini nasıl yöneteceği konusunda hazırlıklı olmadığıdır. Hedef kitleye

¹⁷⁹ Stefen Fink, Crisis Management, Backinprint.com Baskısı (Cancinati Yazarlar Sendikası), 2002, s.90’dan Aktaran: Luecke, s.113.

¹⁸⁰ Pınar Eraslan Yayinoğlu, **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler Kurumsal İletişim ve Yönetim**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, No 11, Ekim 2005, İstanbul, s.110.

¹⁸¹ Kadıbeşegil, 2003, s.168.

¹⁸² Yayinoğlu, s.112.

medya aracılığı ile sunulan çelişkili mesajlar yapılmaması gereken önemli iletişim hatalarından biridir.

Kriz iletişimde zamanlama, bilgilerin hangi kanallar üzerinden verileceği, bültenler ve diğer bilgi içeren materyallerin hazırlanması da çok önemlidir. Medyaya yapılacak açıklamalarda en ufak bir bilgi karmaşıklığına mahal vermemek adına sözlü iletişim yerine yazılı açıklama yapma yolu tercih edilmelidir. Kriz dönemlerinde medya ilişkilerinde aşağıda belirtilen zamanlama akışının uygun olacağı saptanmıştır.¹⁸³

İki saat içerisinde;

- Basın Bülteni / Bildirileri
- Online Medyanın Kullanılması,

Yarım Gün İçerisinde;

- Basın Konferansı Düzenlemek,
- TV ve Radyo yayını için uygun malzemeyi hazırlamak,
- Bilgilendirici Telefon hattı oluşturmak,
- Video konferansları düzenlemek,

Bir gün içerisinde;

- Röportaj imkânları sağlamak,
- Üçüncü şahısların ifadelerine başvurmak,
- Kurum bülteni yayınlamak,

Birkaç gün içerisinde;

- Basınla arka plan görüşmeleri sağlamak,
- Seçilen gazeteci ve kamuoyu önderleriyle birebir diyoğa girmek,
- Kurumun kendi yayın organlarını yayınlamak,
- İlanlar vermek.

¹⁸³ Aydemir Okay ve Ayla Okay, **Halkla İlişkiler ve Medya**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2002, ss.187-

Basın bültenleri, kriz sırasında medya ilişkilerinin önemli noktalarından biridir ve uzman birimlerce hazırlanması gerekir. Bir basın bülteni hazırlarken uygulanacak başlıca özellik bültenin anlaşılır bir dille yazılmış olması, gereğinden fazla uzun olmadan anlatılmak isteneni kısa cümlelerle açıklamış olması gerekmektedir. Ayrıca bir basın bülteninde var olması gereken diğer bilgiler ise; Kuruluşun ve gönderen kişinin adı, tarih ve eğer gerekiyorsa saat bilgisi, olayın gerçekleştiği yer, olay, olayın nasıl gerçekleştiğine dair kısa bilgiler ve olayın neden meydana geldiğini anlatan kısa bilgilerdir.¹⁸⁴ Bu bilgilerin yanı sıra, medya mensuplarıyla iletişim halindeyken hiçbir bilgi “yazılmamak kaydıyla” şeklindeki bir ifade ile verilmemelidir. Gazetecinin en önemli görevinin gerçekleri tüm açıklığıyla kamuoyuyla paylaşmak olduğu düşünüldüğünde böyle bir bilginin yayınlanmaması söz konusu olmayacaktır.

İşletmelerin krizi çözmeye yönelik sergiledikleri tavır kamuoyunda olumlu bir etki yaratmak adına çok önemlidir. Kriz dönemlerinde krizle karşı karşıya kalan firma yetkililerinin medya açıklamalarında veya krizin meydana geldiği yerde bulunması gerekmektedir. Bu tarz bir davranış, kriz iletişiminde kurumun krizi çözmek için konuya gösterdiği hassasiyetin ve çabayı medya aracılığıyla kamuoyuna göstermeye yardımcı olabilir. 1989 yılında British Midland’ın Boeing 737 uçağı kaza yaptığı zaman, şirketin başkanı Michael Bishop hemen harekete geçerek araç telefonundan canlı olarak radyo röportajı yaparak medyaya kaza hakkında bilgi iletmiştir. Olay yeri bilgileri ve orada nelerin yapıldığı ve neler hissettiği konusunda canlı televizyon görüşmesi yapmış, kazadan etkilenenler ve yakınlarıyla ilgilenilmiştir.¹⁸⁵

Medyaya yapılan her türlü açıklamada adil olunmasına gayret edilmelidir. Buradan hareketle anlatılmak istenen herkesin aynı bilgiye aynı anda sahip olmasını sağlamaktır. Aynı zamanda medya mensuplarına karşı yerine getirilemeyecek röportaj sözleri vermek ve sonrasında bunun gerçekleştirilememesi itibar kaybettirici bir durumdur. Dürüstlük ön planda tutularak sürekli bilgi akışı tazelenmelidir.

¹⁸⁴ Aydemir ve Ayla Okay, s.191.

¹⁸⁵ A.g.e, s.192.

Kriz anı medya ilişkilerinde işletmenin daima güçlü olduğu hissi verilmeye çalışılmalı, olumlu yönler ön plana çıkarılmalıdır. Gerçekler her zaman haklı nedenlere dayandırılabilir. Ancak medyaya yalan-yanlış bilgi vermek sorunun daha da karmaşık hale gelmesine neden olacaktır. Kriz atlatıldığında ise, yine medya ilişkileri aynı titizlikle devam ettirilmeli, yapılan çalışmalar, yaşanan süreçler ve alınan sonuçlar, belgeleriyle birlikte bir basın toplantısıyla kamuoyuna duyurulmalıdır.

1.6.5.3.1. Medya İle İletişimde Kurum Sözcüsünün Önemi

Kurum sözcüsü, kriz anında işletmenin görünen yüzü ve medyanın krizle ilgili sorularını etkin bir iletişim becerisiyle cevaplayacak, işletme ve kriz hakkında tüm bilgilerle donatılmış ve kriz iletişim planında belirlenmiş olan kişidir. Kurum sözcüsü firmasını çok iyi tanımalı, krizi yaratan konuyu, sebeplerini, olan ve olabilecek gelişmeleri iyi bilmelidir.

Bu bilgilerin yanı sıra kurum sözcüsü;

- Kullandığı dile hâkim olmalı,
- Uygun konsept ve mesajları geliştirebilmeli,
- Karmaşık ortamların ve tartışmaların içinde çözüm üretebilme, fikir yürütme ve arabulucu olma yeteneklerine sahip olmalı,
- Etkin bir sunum yeteneğine sahip olmalı,
- Medya karşısına hazırlıklı çıkmalıdır.

Krizle ilgili olarak basına yapılan açıklamalarda söylenen sözlere de çok dikkat edilmelidir. Bu tip açıklamalarda nelerin söyleneceği kadar, basına nelerin söylenmemesi gerektiği de önemlidir. Krizin kapsama alanı içerisine girmeyen konulara giriş yapmak, krizin boyutlarını daraltmaya çalışmak, önemsememek ve krizi tam anlamıyla sahiplenmemek kamuoyunda kurum itibarını sarsacak etkiler bırakmaktadır. Kurum sözcüsünün kriz öncesi mutlaka bir medya taslağı analizi olmalı, ancak bu taslağı körü körüne uygulamanın yanı sıra günün ve kriz durumunun şartlarına göre kullanıma geçirmelidir.

Kurum Sözcüsünün Medya Taslağı Analizi		
Taslak	Bilgi	Yetenekler
Kameralar önünde sakin ve memnun görünün.	1. Uygun konuşma tarzının önemini anlayın	1. Güçlü konuşma yeteneği
Sorulara etkili cevap verin.	1. Uzun aralıklarla konuşmanın etkisizliğinin farkına varın 2. Etkili şekilde dinlemenin önemini anlayın 3. 'Yorum yok' demenin tehlikesini anlayın 4. Muhabirlerle tartışmanın tehlikesinin farkında olun.	1. Hızlı düşünme kabiliyeti 2. Etkili dinlemenin adımlarını kullanabilme yeteneği 3. 'Yorum Yok' demeden konuşabilme yeteneği 4. Baskı altında sakin kalabilme yeteneği.
Kriz bilgilerini net ve açık bir şekilde ortaya koyun.	1. Önceden hazırlanmış konuşma metninin problemlere yol açabileceğini bilin 2. Planlı cevaplar verebilmenin önemini anlama	1. Jargon Kullanımından uzak durabilme yeteneği 2. Cevapları düzene koyabilme yeteneği
Zor sorularla başa çıkabilin.	1. Zor soruların karakteristiklerini anlama	1. Zor soruları tanıyabilme yeteneği 2. Kendi çıkarına sonuçlar doğurabilecek soruları sordurabilme yeteneği 3. Zor sorularla anlayışlı bir tutumla yüzleşebilme yeteneği 4. Bazı soruların neden cevaplanamayacağını açıklama yeteneği 5. Zor sorulardaki yanlış bilgiyle boy ölçüşebilme yeteneği 6. Bir sorudaki çok seçenekli cevapların uygunluğunu değerlendirebilme yeteneği 7. Sorulara birçok açıdan cevap verebilme yeteneği

Şekil 7 Kurum Sözcüsünün Medya Taslağı Analizi

Kaynak; Coombs W. Timothy, “Ongoing Crisis Communication-Planning, Managing and Responding”, *Spokesperson Media Task Analysis*, Sage Publications, s.74.

Kurum sözcüsünün kim olacağı konusu da önem verilmesi gereken konulardan biridir. Bir çok durumda şirketin lideri olan CEO’nun kurum sözcülüğünü üstlendiği görülmektedir. Ancak bazen CEO, çok iyi bir yönetici olmakla birlikte, insan ilişkilerinde ve iletişimde pek başarılı olmayabilir. Yazılı iletişimde bu çok önemli gözükme de özellikle kriz anında şirket sözcüsünün konuşma yeteneği, kıvraklığı,

yönlendirme kabiliyeti, yaratmış olduğu imaj, görünüşü, kendinden emin hali büyük önem kazanmaktadır. Dolayısıyla sözcü seçiminde sözcünün hiyerarşik yapıdaki yeri kadar, iletişim becerisi de göz önüne alınmalıdır. Sözcü, basına demeç verme ve basın ile konuşma konusunda profesyonel eğitim almalıdır. Çünkü sözcü, en önemli mesajı muhabire nasıl vermesi gerektiğini bilmeyebilir. Böyle bir eğitim, hazırlıklı olmayı ve olayın istenilen şekilde yayınlanması, algılanmasını sağlayacaktır.¹⁸⁶

Krizle ilgili olarak basına yapılan açıklamalarda söylenen sözlere dikkat edilmelidir. Kurum sözcüsü yaptığı açıklamalarda neler söyleyip neler söylememelidir? Sorusunun cevabı aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 1 Kurum Sözcüsünün Açıklamalarındaki Özellikler

Söylenmemesi Gerekenler	Söylenebilecekler
1. Sizinle aynı fikirdeyim 2. Bunu anlayamıyorsunuz 3. Daha fazla zamana ihtiyacımız var 4. Yanılıyorsunuz 5. Basın bu konuyu şişirmiştir 6. Bu, bizde şimdiye kadar hiç olmadı	1. Konumunuzu anlıyorum 2. Yaptığınız saptamayı tekrarlayabilir miyim? 3. Sizinle konuşmak istiyoruz. 4. Bu sorunu çözmek üzerine çalışacağız. 5. Sizinle fikir birliğinde olmadığımız pozisyonlar var. 6. ...zamana kadar...yapacağız.

Kaynak: Aydemir Okay ve Ayla Okay, **Halkla İlişkiler ve Medya**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2002, s.191.

ABD’de yapılan bir araştırmaya göre, 15 yıl kadar önce kriz sonrası, insanları ekranda etkilemek için 40 saniye süreniz varken özellikle kitle iletişimindeki küresel küçülmeye birlikte bu süre 5 yıl önce 27 saniyeye, bugün ise 10 saniyeye düşmüştür.¹⁸⁷ Buradan hareketle kamuoyuna kilit mesajları vermek için çok kısıtlı bir zamana sahip olduğunu şirket sözcüsü bilmelidir. Krizle ilgili bilgiler, krize neden olan veya krizden etkilenen firmanın durum karşısındaki tavrı ya da yönetsel faaliyetlerin gidişatı gibi

¹⁸⁶ Pınar Eraslan Yayınoglu, **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler Kurumsal İletişim Ve Yönetim**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, 2006. s.134.

¹⁸⁷ Pira ve Shodol, s.234.

konularda bilgi almak isteyen kamuoyu, herhangi bir bilgi boşluğunu rivayetlerle dolduracaktır.

1.6.6. Kriz İletişimi ve İtibar İlişkisi

İtibar, hedef kitleler üzerinde kurumla ilgili imajların toplamı olarak kabul edilmektedir.¹⁸⁸ Kurumların var olan imajlarını sürdürebilir şekilde korumaları, işletmelerin performansları için en önemli unsurdur. Bu nedenledir ki kriz yönetimi, kriz iletişimi ve itibar olgularını birbiri içerisinde ve birbirini destekleyecek şekilde var olmalıdır.

İtibar, organizasyonun kriz yönetim planının diğer bir parçasıdır. Kriz iletişimi ile desteklenen bir kriz yönetiminde itibarın yara almadan kurtarılması olasıdır. Bu süreçte işletmelerin karşısına çıkan diğer bir konu ise ‘İtibar Riski Yönetimi’dir. Kurumsal itibar yönetimi, itibarın inşa edilmesi ve güçlendirilmesi ile ilgiliyken, itibar riski yönetimi mevcut olan itibarın olası risklere karşı korunması çalışmalarının tümünü içerir.¹⁸⁹ Kurumsal İtibar bir işletmenin en önemli varlığıdır. İtibarın çeşitli tehditlerden korunmaya ve geliştirilmeye ihtiyacı vardır. Bu nedenle de krizin her evresinde ayrıntılı şekilde ele alınmalı ve itibar riski yönetimi uygulanmaya başlanmalıdır. İtibarın sağlam temeller üzerinde oluşturulması yıllar almakta, ancak birkaç dakika içinde zarar görebilmekte veya tamamen yok olabilmektedir. İtibar riskinin kaynakları çok ve çeşitlidir. Bu nedenle de yöneticiler, kriz yönetimi planlarını hazırlarken itibar riski yönetimini atlamamalıdır. Sadece kriz yönetimi ve kriz iletişimi programları çoğu zaman itibar için yeterli değildir. Etkili iletişim yöntemleri kullanılarak çözülebilecek bir krizde itibar riski yönetiminin de sağlayacağı yararları öngörerek çalışmalar yapılmalıdır.

Etkili iletişimin kriz üzerindeki gücü yadsınamaz derecede büyüktür. Kriz durumlarında algılanması gereken bilgi ve mesajın artması, krizi değerlendirmenin

¹⁸⁸ Charles J. Fombrun ve Naomi A. Gardberg, “The Corporate Quotient Project : First Steps Towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation”, Corporate Reputation Review, Vol. 4, No. 4, Business Source Complete, 2002, Business Source Complete Veri Tabanı (10.09.2009)

¹⁸⁹ Turgut Karaköse, **Kurumların DNA’sı İtibar ve Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, 1. Basım, Ankara, Şubat 2007, s.119.

önemini açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Buradan hareketle, bir krizin etkin yönetimi büyük ölçüde etkili bir iletişime bağlıdır. “Genellikle kriz sırasında, iletişim faaliyetlerinin; kriz yönetimine yardımcı olmak ve örgütün itibarını korumak gibi ikili bir rolü yerine getirme sorumluluğu ortaya çıkmaktadır.”¹⁹⁰

İtibarı korumaya yönelik bir plandaki en önemli bileşen de iyi bir iletişim stratejisidir. İtibar, ağızdan çıkabilecek tek bir söz ile zedelenebilir. Bu nedenle de bu sözün ne olacağını kontrol etmek ve öngörü sahibi olmak önemlidir. İşletmelerde yer alan risk yöneticileri pazarlama ve iletişim departmanlarıyla da yakın bir iletişim sürecinde olmalıdır. Bu ittifak risk yöneticisinin itibar değerlerini koruma kabiliyetini en üst seviyeye çıkarırken, olaydan zarar görme olasılığını da en aza indirmektedir.¹⁹¹

¹⁹⁰ Mustafa Akdağ ve Erdem Taşdemir, “Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi” *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2006. http://www.iletisim.selcuk.edu.tr/dergi/gs/2006_cilt4s2.pdf (02.03.2010)

¹⁹¹ Ceyda Aydede, “Krizi İletişimle Fırsata Dönüştürmek Elinizde” **INC Türkiye Dergisi**, Sayı 1, 2008.

2. İTİBAR KAVRAMI VE İTİBAR YÖNETİMİ

İnsanlar için sevilip sayılmak, güvenilir ve itibarlı olmak çok önemlidir. Toplum tarafından takdir edilmek ve toplumda belli bir statüde olmak isteyen birey, içinde bulunduğu toplumun gözünde iyi bir itibara sahip olmak zorundadır. İşletmeler için de aynı durumdan söz etmek mümkündür. Piyasada varlığını sürdürmek, müşteri olanaklarını ve karlılığını artırmak isteyen işletmelerin, müşterilerinin gözünde iyi bir izlenime sahip olmaları gerekmektedir.

Bireylerin ve örgütlerin, olumlu veya olumsuz mutlaka bir itibarları vardır. Kurumsal itibar, işletmelerin geçmiş deneyimlerinin ve gelecek beklentilerinin toplamı ve rakiplerinin karşısında daha güçlü durabilmesi için başvurduğu tüm anahtar bileşenlerden oluşmaktadır. Sağlam bir itibar ile tüm hedef kitlenin gözünde yüksek bir prestij elde edilebilir ve çalışanların, müşterilerin, yatırımcıların işletmeye karşı olumsuz bir davranış takınmaları engellenerek krizlerin önlenmesi mümkün hale gelebilir.¹⁹²

2.1. İTİBAR KAVRAMI

Türk Dil Kurumu tarafından, saygı görme, değerli, güvenilir olma durumunu, saygınlık, prestij şeklinde tanımlanan itibar kavramı, kurumun, rakipleriyle karşılaştırıldığı zaman paydaşlarına karşı genel çekiciliğini tanımlayan, geçmiş hareketleriyle, gelecekte yapabileceklerinin algısal betimlemesidir.¹⁹³ Diğer bir deyiş ile kurumun sosyal paydaşlar nezdinde nasıl algılandığı sorusunun cevabı itibar olarak nitelendirilebilir. İtibar kavramı; çalışan, müşteri, medya, kamuoyu ve yatırımcı gibi bütünü oluşturan öğeler için kurumun baştan aşağı çekiciliğine işaret eder. İtibar, hedef kitlenin işletmeyle ilgili tüm algılamalarını birleştirir ve işletmenin prestijine taşır. Bir işletmenin birçok imajı olabilir ancak yalnızca bir tane itibarı vardır. İtibar, işletmenin

¹⁹² Robert Healty, Jennifer J Griffin, Building BP's Reputation: Tooting Your Own Horn 2001 – 2002 Public Relations Quarterly, Volume:49 Number:4, 2004, s.33'den Aktaran, Murat Usta, “Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimi”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir, 2006, s.36

¹⁹³ Ebru Güzelcik Ural, **Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları**, Birsan Yayınevi, 2006, s. 172.

tüm sosyal paydaşlarına yönelik tüm imajlarının net bir değerlendirmesidir.¹⁹⁴ İtibar ögesi ile itibar yönetimi birbirinden farklı kavramlardır. “İtibar; Hedef kitleler tarafından algılanan değerler; itibar yönetimi ise algılanan bu değerler karşılığında artan hedef kitle desteğinin araştırma, strateji, program geliştirme, yürütme ve değerlendirme yoluyla kurum hedefleri için kullanımudur.”¹⁹⁵ İtibar yönetimi, ilerleyen bölümlerde yeniden ele alınacaktır.

2.1.1. İtibarın Değeri ve Yararları

Kuşkusuz kurumların başarısı için itibar çok önemlidir. Ancak zor şartlarda kazanılmış bir itibarı korumak da güçtür. Bir kurumun itibarı yükseldikçe toplum için örnek olma özelliği de doğru orantılı olarak artar. Kurumlarla ilgili tüm çalışanlar, tedarikçiler, yönetim ve iş ortaklarının davranışları itibarı oluşturan ilkelerle tutarlı olmazsa bu durum kamuoyuna mal olur ve kurum itibarını kaybetmek ile karşı karşıya kalır.¹⁹⁶ İşte bu nedenle itibar işletmelerin veya kurumların en fazla değer vermeleri gereken olguların başında gelir. İtibar işletmelere büyük bir rekabet avantajı sağlarken aynı zamanda kamuya ait, özel ya da kar amacı gütmeyen örgütlerin başarısında ve başarısızlığında doğrudan bir etkiye sahiptir.

İyi yönetilmiş bir itibarın birçok yararı vardır. Bunlar arasında; piyasadaki fiyatların yönetilerek ürünlerin daha düşük fiyattan alınması, ürünler için katma değer bir fiyat sağlaması, işe alınacak personelin çok daha kolay ikna edilmesi, tecrübeli çalışanların ve bilinçli müşterilerin kuruma çekilmesinin kolaylaşması, daha fazla kazanç sağlanması, kriz durumlarında daha az risk ile karşı karşıya kalınması, örgütün saygınlığının devam etmesi, çalışan ve müşteri sadakatinin sağlanması gibi unsurlar sayılabilir.¹⁹⁷ Günümüzde ürün ve fiyat odaklı olmayan müşterilerin kurumlar tarafından kazanılmasında imaj ve itibar gibi soyut kavramların önemi oldukça büyüktür. Rekabetin gittikçe arttığı piyasalarda bu soyut öğeler itibarlı firmaları diğer

¹⁹⁴ Turgut Karaköse, **Kurumların DNA’sı İtibar ve Yönetimi**, Nobel Yayınevi, Ankara, 1. Baskı, Şubat 2007, s.6.

¹⁹⁵ Pira ve Shodol, s.143.

¹⁹⁶ Yılmaz Argüden, **İtibar Yönetimi**, ArGe Danışmanlık Yayınları, No.4, 1. Basım, Ekim 2003, s.11

¹⁹⁷ Karaköse, s.9.

firmalardan farklılaştırarak bir adım öteye taşımaktadır. İtibarın taşıdığı soyut değerler zamanla somut öğelere dönüşerek firmaların uzun vadede karlılıklarını artırmaktadır. Tüm bu özelliklerin yanı sıra olumlu bir itibar kurumlara şu faydaları sağlar;¹⁹⁸

- Rakiplerin engelleme faaliyetlerine karşı koruma görevi görür ve rekabet avantajı sağlar.
- En yetenekli iş gücünü çeker, örgütsel süreçteki eksikliklerin giderilmesine yardımcı olur.
- En iyi tedarikçileri ve iş ortaklarını çeker.
- Yatırımcılardan ve zengin ekonomik kaynaklardan faydalanma şansını artırır.
- Yeni pazar bulma ve o pazarda genişleme şansı yaratır.
- Örgütün ürün ve hizmetleri için katma değer yaratır.
- Kriz dönemlerinde örgütü korur.

İtibarın bahsettiğimiz soyut değeri çoğu işletme için somut değerlere dönüşmüş ve finansal açıdan ifade edilebilecek boyutlara ulaşmıştır. Rowtree Mackintosh'un 1988'de İsviçreli gıda grubu Nestle tarafından 2.55 milyar sterline satın alınması marka itibarının ne kadar değerli olduğunun bir göstergesidir ve Rowtree'nin tesisler ve stoklar biçimindeki fiziksel varlıkları, satın alma fiyatının beşte biridir. Nestle'nin ödediği paranın geri kalan beşte dördü, Rowtree'nin, altyapısı ve geleneksel kurum imajı ile önemli markaları biçimindeki itibarını satın almak için ödenmiştir. Diğer yandan aynı tarihlerde Philip Morris, Kraft'ı 12,9 milyar dolara satın almıştır. Burada ödenen fiyat, gerçekte taşınabilir varlıkların dört katıdır.¹⁹⁹ Görüldüğü gibi iyi bir itibarın finansal açıdan değeri, çoğunlukla işletmenin somut varlıklarının değerinden oldukça fazla olmaktadır.

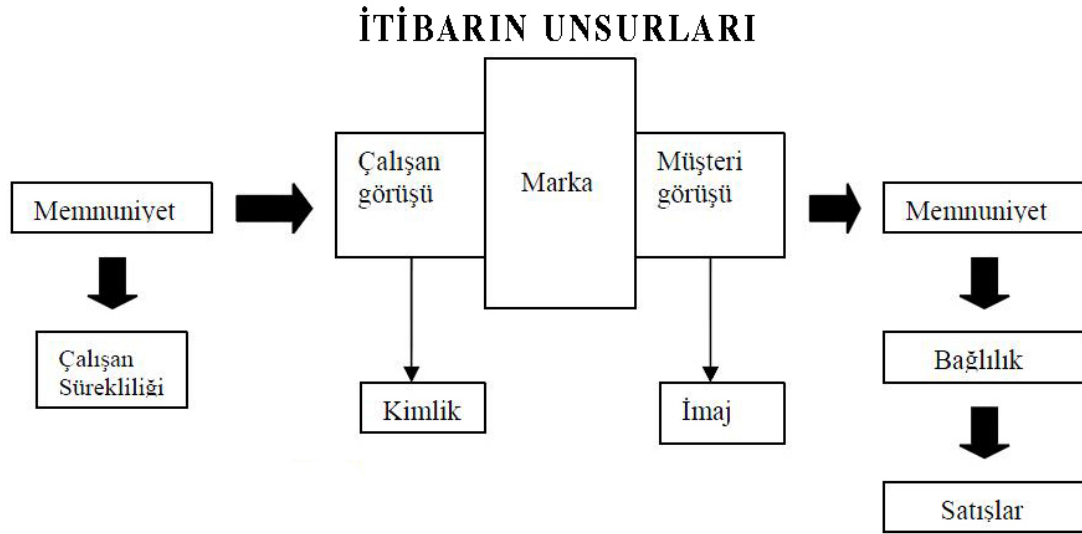
¹⁹⁸ M.L. Sherman, Making the Most of your Reputation, Published for the Institute of Directors and AIG Europe Limited by Director Publication, London, s.11'den Aktaran: Karaköse, s.10.

¹⁹⁹ Ural, 2006, s.88.

İtibarın değerinin bir yüzü, stratejik konumlandırma ve finansal performans, diğer yüzü de soyut değerleri ve bağlantılı eylemleridir. Burada davranış, iletişim örgütsel kültür, algı, imaj, marka, sosyal sorumluluk ve performans, kurumsal çekicilik gibi değerler ve itibarın unsurları karşımıza çıkar.²⁰⁰

2.1.2. İtibarın Unsurları

İtibar açısından önemli olan iç paydaşlar ile dış paydaşların kurum hakkındaki görüşlerinin toplamıdır. Bu noktada imaj, kültür, marka ve kimlik kavramları ortaya çıkar. Bu dört öge aynı zamanda itibarı oluşturan ana unsurlardır. Artan rekabet ortamında işletmeler kendilerini hedef kitlelerine en iyi şekilde tanıtabilmek, onların gözünde farklı bir yer edinebilmek ve uzun vadeli ilişkiler geliştirebilmek için kimlik oluşturma yoluna giderler. Kurum kimliğinin hedef kitlelerce benimsenmesi kurum imajının yaratılması için ve kurum kültürünün kabul görüp benimsenmesi için önemlidir.²⁰¹



Şekil 8 İtibarın Unsurları

Kaynak: Turgut Karaköse, **Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, 1. Basım, Ankara, Şubat 2007, s.18.

²⁰⁰ Pira ve Sohodol, s.141.

²⁰¹ Karaköse, s.18.

2.1.2.1. Kültür

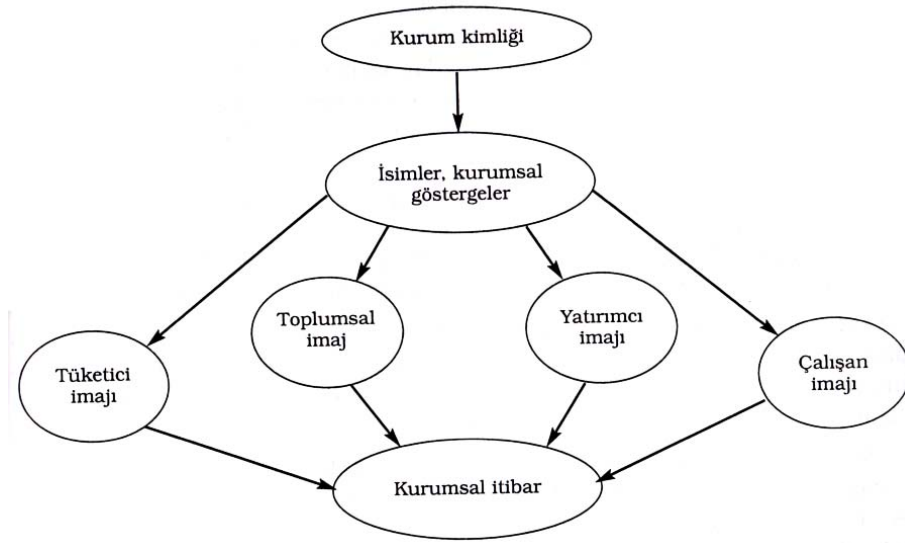
Kültür kavramı, bir toplumun  yesi olarak insanların sahip oldukları, düşündükleri ve yaptıkları her şey olarak tanımlanabilir. Burada insanların sahip oldukları her şey maddesel objeleri; düşündükleri ise fikirler, tutumlar ve değerleri; yaptıkları da davranış modellerini ifade etmektedir. Ancak inceleme alanımıza giren kültür kavramı kurum kültürünün ta kendisidir. Kurum kültürü, “Davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen, bir kurum içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir; kurumun misyonundan, amacından, ortamından ve başarısı için gerekli olan ihtiyaçlardan çıkan kurum kültürü, kurumun tüm paydaşlarını ilgilendirir ve tüm hiyerarşik seviyelerde gelişir. Bir kurum kültürü, o kurumda çalışan insanların davranışlarının tüm yönlerini etkileyebilmekte, kurumun neyi temsil ettiğini, kullandığı sistemleri, çalıştırdığı insanları, ortaya çıkan problemleri nasıl ele aldığını içermektedir.”²⁰²

 tibarın en önemli unsurları arasında yer alan kurum kültürü hedef kitle tarafından kurumların olumlu algılamalarının oluşturulmasında son derece etkili bir ögedir. İşletmelerin fiziksel sembolleri (görünüş ve tarz) ile sözel ve davranışsal sembolleri ( rg tsel dil, tören ve seremoniler vb.) kurum kültürünün bileşenlerini oluştururken bu bileşenler, kurumun var olan değerlerinin hedef kitleye aktarılmasında etkin bir rol oynar.

Kurum kültürünün oluşmasında ve gelişmesinde büyük rol oynayan ve bir kurumu diğerlerinden ayıran unsurlardan biri de kurumda kullanılan dil, yani örgütsel dildir. Kurum içinde ortak bir yaklaşım ve paylaşım geliştirmede ve çalışanlar arasında bir bütünlük olu urmada,  n koşul, “ortak bir dil” olu turabilmektir. Çünkü oluşturulan bu ortak dil, kurum içindeki iletişimin temeli olup, kurumu diğerlerinden farklıla tıracak bir kimlik kazandırmaktadır.²⁰³

²⁰² Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, Kapital Medya A. , 2002, s. 212.

²⁰³ Mehmet  i man, ** rg tler ve Kültürler**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002, s.97.



Şekil 9 İtibarın Bileşenleri

Kaynak: Charles J. Fomburn, Reputation: Realizing Value from the corporate Image, Boston Massachusett: Harvard Business School Pres, 1996, s.37'den Aktaran: Peltekoğlu, s. 591.

Fomburn'un kimlik ve imajdan geçerek itibara giden yolu anlattığı çizelgesinde de görüldüğü gibi itibar pek çok bileşenden oluşur.²⁰⁴ Burada dikkatle vurgulanması gereken kuşkusuz kurumsal kimliğin arkasındaki güç kurumsal kültürdür.

2.1.2.2. Kimlik

Her bireyin kendine özgü bir kişiliği ve kimliği vardır. “Kimlik, insanın kim olduğu veya ‘ben kimim’ sorusuna verdiği cevapla ilgilidir”²⁰⁵. Kimlik denilince akla; ‘biriciklik’ ve ‘kendine özgülük’ kavramları gelir. Tüm bireylerin kimlikleri birbirinden farklıdır, dolayısıyla tüm bireyler birbirlerinden farklıdır. Birey, diğer kişilerden kimliği sayesinde farklılaşır ve ayrılır.

Bireyler kimlikleri aracılığıyla bireysel ve toplumsal ilişkiler kurmaktadır. Birbirlerini, kimliklerini dikkate alarak değerlendirmekte ve bu değerlendirmeler ışığında bireysel ilişkilerine yön vermektedirler. Bireylerin kimlikleri olduğu gibi aynı

²⁰⁴ Peltekoğlu, s.591.

²⁰⁵ Şişman, s.102.

zamanda örgütlerin de kendilerine has bir kimlikleri vardır. Bu açıdan baktığımızda kimlik; “ Bir örgütün içeride, çalışanlar tarafından nasıl görüldüğü ile ilgilidir.”²⁰⁶

Genel olarak örgütler incelendiğinde üç çeşit kimlikten söz etmek mümkündür. Bunlar; örgütün ne olduğu, ne olmak istediği ve başkalarının örgütü nasıl gördüğüdür.²⁰⁷ Çalışanların ve çalışan yakınlarının örgütün en önemli sosyal paydaşı olduğu düşünüldüğünde, eğer örgüt işverenimizse çalışma günü süresince elde edilen deneyimler, örgütteki çalışma tarzları, kurallar, kültür ve başkalarının çalışılan yer ile ilgili görüşleri kimliği etkiler. Çünkü kimlik, örgütlerin olmayı seçtiği ve olduğunu ifade ettiği şeydir.²⁰⁸ İtibar üzerinde en önemli etkiye sahip olan grup kuşkusuz örgüt çalışanlarıdır. Çalışanlar bir örgütün dışa yansıyan yüzü olarak müşteriler ile doğrudan temas halindedir. Bu nedenle de örgüt çalışanlarının tutum ve davranışları kurumsal itibar üzerinde çok etkilidir. Bir örgüt itibarını hedef kitle gözü önünde artırmak istiyorsa dolayısıyla çalışanlarına ve onların istek ve beklentilerine cevap verebilmelidir.²⁰⁹

Örgütte çalışan bireylerin yanı sıra itibar ile ilişkilendirebileceğimiz diğer bir öge de görsel kimliktir. Görsel kimlik kavramı, bir kuruluşun görünümünün kurum kimliği hedeflerine uygun olarak birbirleriyle uyumlu olan tüm görülebilen unsurlarının hedeflenmiş bir biçimde oluşturulmasını kapsar.²¹⁰ Uzoğlu’nun da belirttiği gibi, görsel tasarım olarak kurumsal kimlik; yani görsel kimlik, çağdaş mimari kullanımı, kullanılan dilin simgelerle ifadesi ve bu şekilde kurumsal kimliğin yaygınlaştırılmasını içermektedir.²¹¹ Logo, renkler, sloganlar ve yazı karakterinin yanı sıra görsel kimlikte mimari tasarım; kurumun iç ve dış mimarisi, çevre düzenlemeleri, kurum içi tasarım, mobilyaların ve kurumda kullanılan renklerin seçimi gibi öğelerin hepsi görsel kimliği oluşturmaktadır. Kurum mimarisi, kurumda çalışanların, kurumu ziyaret edenlerin ve

²⁰⁶ Daives Gary, Chun Rosa, Rui Vinas da Silva & Stuart Roper, 2003, s. 37’den Aktaran: Karaköse, s.20.

²⁰⁷ Karaköse, ss.20-21.

²⁰⁸ Zeliha Hepkon, “Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Araması” <http://www.iticu.edu.tr/yayin/dergi4.htm> (11.04.2010)

²⁰⁹ A.g.e, s.21.

²¹⁰ Okay, s.128.

²¹¹ Sevil Uzoğlu, “ Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj”, **Kurgu Dergisi**, 2001, s.18.

kurumla ilgili çevrenin kurum hakkındaki izlenimlerini etkilemektedir. Belirtilen görsel kimlik öğeleri örgütlerin itibarını etkilemekte ve olumlu / olumsuz algılamaların oluşmasında etkili olmaktadır.

2.1.2.3. İmaj

İmaj kavramı; Kişi ya da kurumla ilgili görüş ve düşüncelerin oluşturulması çabası olarak tanımlanabilirken imaj yaratma kavramı; kurallara uygun görüntü oluşturulmasıyla başlayan, davranış ve düşünce biçimiyle tamamlanan bir süreçtir.²¹²

İmaj, bir kişi için dış görünüm, beden dili, seçilen sözcükler, içinde bulunulan ortam ve davranış biçimleri, bir kurum içinse, kurumsal iletişim ve kurumsal davranışı, ayrıca kurumun fiziksel görüntüsünü içerir. Zihinde canlanan imaj kavramı, iyi, kötü aletade veya nötr olabilir ancak iyi bir imaj konusunda en belirgin özellik imajın kazanıldığıdır. Bu nedenledir ki, iyi bir imaja sahip olmak sürekli olarak üzerinde çalışmayı ve değerlendirmeyi gerektirir. Bu yaklaşımla birlikte imajlar nasıl oluşur sorusuna verilecek yanıt; birçok imajın kazara oluştuğu, birçoğunun ün ya da fiziksel görüntü ve deneyimle oluştuğudur. Kurumsal imaj oluşumunda ise farklı öğeler yer alır. Bunlar, kurumsal görünüm, kurumsal iletişim ve kurumsal davranışların toplamıdır. İç ve dış hedef kitle üzerinde güven yaratmak ve bu güveni sürdürmek uzun vadede itibara etki etmek gibi önemli bir işlevi yerine getirir. Yani kurumun tüm değerleri ile elde ettiği toplam imajlar zaman içerisinde itibarı yaratır.²¹³

Her bir bireyin farklı algılamalarından yola çıkarak, insanların genellikle farkında olmadan bazı örgütleri tercih ettikleri görülmektedir. Bu nedenle imaj unsurunun, sosyal bir gerçek olması örgütler için etki oluşturabilecek güçlü bir silah olabileceğinin göstergesidir.²¹⁴ Bir örgütün rakiplerine göre tercih edilebilirliği ve başarısı yarattığı imaja bağlıdır. Ancak, tüketicinin zihnindeki olumlu imaj sonucu bir markayı tercih etmesi, sürekli o markayı tercih edeceği anlamına gelmemektedir. Bu

²¹² Can Kozanoğlu, Cilalı İmaj Devri, 7. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları, 1994'den Aktaran: Peltekoğlu, s.566.

²¹³ Peltekoğlu, s.590.

²¹⁴ Karaköse, s.24.

nedenle bir kurumun imajı konusunda yapılacak tüm çalışmaların, belirlenmiş strateji ve planlar dâhilinde sürekli olarak uygulanması gerekmektedir.

İmaj ile itibar genellikle birbiri ile benzeyen kavramlar olsa da iki olgu arasında belirgin fark vardır. İmaj geçici ve itibara göre biraz daha yüzeyselken itibar, daha kapsamlı, sürekli ve güvenilirdir. İtibar kavramı imaj ve kimlik öğelerini kuşatır hatta daha da öteye geçen bir kavramdır. Sosyal paydaşların zaman içerisinde örgütle ilgili kimlik, imaj, algılayış ve inançlarını yansıtır.²¹⁵ Konumuz itibarı ile yeniden vurgulamak gerekirse, toplum nezdinde olumlu imajlar ile iyi bir itibara sahip olan şirketler kriz dönemlerinde müşteriler tarafından daha fazla tolere edilecekler ve kriz dönemlerini daha kolay atlatacaklardır.

Fomburn, itibarın oluşturulması, korunması ve sürdürülebilirliğinin sadece etkin bir kimlik ve tutarlı bir imajla oluşabileceğinin altını çizmiştir. Bunu gerçekleştirecek uygulamaları ise şu şekilde sıralar:²¹⁶

- Reklam kampanyalarını sadece ürün ya da markalar bağlamında değil kurum kültürünü bütün şekilde anlatan bir yaklaşımla tasarlamak.
- Çalışanlar üzerinde denetim mekanizmaları oluşturmak.
- Müşteri hizmetleri ve ürün kalitesi bakımından tüketici mutluluğunu ön plana çıkarabilecek projeler üretmek.
- Sadece sosyal sorumluluğa katkı yapmak için değil, aynı zamanda pazarlama politikasının bir parçası olarak da çevre konusunda duyarlı olmak
- İyi bir kurumsal vatandaş olmak.

İtibarın oluşması sırasında hedef kitlelere yöneltilen imaj tutarlılığı ve hedef kitlelerle olan ilişkilerin de gözden geçirilmesi gerekmektedir.

²¹⁵ A.g.e, s.25.

²¹⁶ Peltekoğlu, s.594.

2.1.2.4. Marka

Marka, bir veya bir grup üretici ve / veya satıcının mal ve hizmetlerini belirlemeye, tanıtmaya ve rakiplerinkinden ayırıp farklılaştırmaya yarayan isim, terim, sözcük, simge (sembol), tasarım (dizayn), işaret, şekil, renk veya bunların çeşitli bileşenleridir.²¹⁷ Tüketicinin ürüne yönelik hatırladığı, ürünü tanıtan, tanımlayan ve diğer ürünlerden farklı kılan tek öge markadır.²¹⁸

En genel anlamıyla marka, herhangi bir işletme tarafından üretilerek, bir ya da birden fazla aracı kurum tarafından piyasaya sunulmakta olan mal ve hizmetlere bir kimlik kazandıran, ilgili ürünü rakiplerinden farklı kılan bir terim, sembol veya şekil, isim veya bunların kombinasyonudur diyebiliriz.²¹⁹

Kurum itibarı ile ilişkili olan kurum markası kavramları birbiriyle bağlantılı olan iki önemli kavramlardır. Kurum itibarını, kurumun paydaşları tarafından elde edilen kurum hakkındaki tüm izlenimler olarak tanımlarken; kurum markasını, kurumun tüm paydaşlarının aklında kalan değerdir diyebiliriz. Marka, pazarda bulunan rakip ürünlerden farklılık yaratarak bu farklılığın getirdiği ayrıcalıkların kamuoyu tarafından algılanmasını sağlar. Marka oluşturulmaya marka imajı ve ismi ile ürün ve hizmetlere kimlik kazandırmaya yönelik çabaların bütünü olarak ifade edilebilir. Kısaca, marka bir değere sahiptir ve bu nedenle soyut bir kurumsal aktiftir.

Bir ürünün marka olabilmesi için gerekli şartlardan biri, ürünün değer ifade etmesidir ve önemli olan kurumun o ürüne yüklediği anlamın aynı şekilde müşterileri tarafından algılanmasıdır. Bir markanın başarılı olabilmesi ve kar getirebilmesi için olumlu bir itibara sahip olması gerektiği gibi, kalitesi yüksek olan bir ürünün sağladığı

²¹⁷ <http://tr.wikipedia.org/wiki/Marka> (28.04.2010)

²¹⁸ Işıl Karpat Aktuğlu, **Marka Yönetimi-Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler**, İletişim Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 2004, s.11.

²¹⁹ A.g.e, s.62.

itibarın, marka vasıtasıyla başka bir ürüne aktarılması da markanın, kurumun itibarını devam ettirici özelliğidir.²²⁰

Özetle, tek başına kimlik, imaj, kültür ve marka öğeleri, örgütlerin sosyal paydaşlar nezdindeki saygınlığını anlatmak için yeterli değildir. Dolayısıyla, örgütün içeriden ve dışarıdan nasıl algılandığını gösteren yani örgütün tüm öğeleri ile baştan aşağı nasıl algılandığını gösteren “İtibar Kavramı”na ulaşılabilmek için tüm itibar unsurlarının birlikte değerlendirilmesi gerekir.

2.2. İTİBAR YÖNETİMİ

İtibar yönetimi, ‘Reputation on Management’ dergisine göre; “Örgütsel bir değer olarak itibarın önemini kabul eden ve bir kuruluşun önemli hissedar grupları nezdinde stratejik olarak uygun bir itibar kazanabilmesi için itibara ait göstergelerin tamamıyla anlaşıldığı, değerlendirildiği ve incelendiği bir ortamda yönetim kararlarının alınmasını sağlamaya çalışan bir danışmanlık disiplindir.”²²¹

İtibar yönetiminin temelinde bütünsellik, tutarlılık, kalıcılık ve sürdürülebilirlik vardır. İtibar yönetimini etkin olarak gerçekleştirmek için kurumların, öncelikle kendi konumlandırmasına yönelik paydaşları (hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, toplum) ve onların beklentilerini net olarak belirlemesi önemli bir unsur haline gelmiştir. Paydaşların her birinin, kurum hakkında farklı kaynaklardan elde etmiş oldukları duyumları, görüşleri, deneyimleri ve bunlar doğrultusunda geliştirdikleri beklentileri vardır. Bu nedenle, öncelikle kurum için kilit paydaşların kim olduğu, onların kurum hakkındaki mevcut algılamaları incelenmeli, daha sonra beklentileri netleştirilmelidir.²²²

İtibar yönetimi ile ilgili olarak Marketing Türkiye dergisinde röportajı yer alan Turkcell kurumsal iletişim müdürü Zuhal Şeker, itibar yönetimini şu sözlerle anlatmıştır. “Kurumsal itibar açısından iki temel özelliğimizden biri, müşterilerimizin

²²⁰ Duygu Akmeahmet, “Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul 2006, ss.25-26.

²²¹ www.prcentral.com/About/repman.html’den Aktaran: Pira ve Sohodol, s.140.

²²² Argüden, s.15.

azami memnuniyetini ve güvenini sağlayacak kalitede ürün ve hizmeti kesintisiz biçimde sunabilmemizdir. İkinci önceliğimiz ise toplumu ilgilendiren konulara duyarlı olmak ve kendi faaliyet alanımız dışında da toplumsal, kültürel gelişimi desteklemektir. İtibar yönetimi, müşteri ilişkileri ve markanın iyi yönetilmesi, kamuoyunda güven kazanılması ve sosyal sorumluluk gibi bileşenlerden oluşur”²²³

İtibarın yönetilmesi aşamasında öncelikle istenilen itibar ve mevcut itibar belirlenip karşılaştırılmalıdır. Ciddi bir planlama sonucu gerekli değişiklikler planlanıp uygulanmalı, elde edilen itibar sürekli geliştirilmeye çalışılmalıdır. Buradan hareketle itibar yönetimi, öncelikle çalışanlar, müşteriler, medya, rakipler vb. gözündeki itibarın belirlenmesi ve araştırılmasıyla başlar. Gerçek bir değerlendirme için de açık yüreklilikle değerlendirme yapılmalıdır. Sonraki aşamalarda kurumlar, gerekli itibar seviyesini belirler. Amaçlanan itibarı belirlemede en etkin yol, hedef kitlelerin kurum hakkında düşünceleri istenilen şeyleri tespit etmektir.²²⁴ İyi bir itibar yönetiminde geniş bir teşhis, analiz ve kolaylaştırma yeteneği gerekir. Araştırma, planlama, uygulama ve denetleme süreçleri bu kez itibar yönetimi için uygulanır ve istenilen sonuçlar elde edilir.

2.2.1. Kurumsal İtibar Yönetimi

Gelişen teknoloji ve bilgi kaynaklarının hızla artması, hedef kitlelerin seçiciliğinin artmasına ve kurumların da birbirine benzer mecralar ve mesajlar kullanmasına yol açmaktadır. Kurumların diğerlerinden farklılaşması için pazarın ve hedef kitlenin beklentilerine cevap vermeleri gerekir. Bu durum da beraberinde kurumsal itibar diye tanımlanan soyut, ancak araştırmalarda çeşitli ölçümleme yöntemleri ile tespit edilen kavramı getirmiştir.

Charles J.Fombrun²²⁵, kurumsal itibarı şu şekilde tanımlar:

- Kurumsal itibar bir şirketin en önemli değeridir.

²²³ **Marketing Türkiye Dergisi**, Yıl:3, Sayı 71, Mart 2005, s.37.

²²⁴ Pire ve SohodoI, s.141.

²²⁵ PRCI-Capital, İtibar Yönetimi ile Rekabette Avantaj Yaratma Konferansı Notları, Borusan İstinye Tesisleri, 11 Ekim 2002'den Aktaran: Dörtok, s.58.

- Kurumsal itibar, o kurumun tüm sosyal paydaşlarının beklentilerini güvenilir şekilde karşılayabileceğinin en açık göstergesidir.
- Kurumsal itibar, sosyal paydaşların o kurumla kurdukları inancı, duygusal ve rasyonel bağı temsil eder.
- Kurumsal itibar, bir kurumun sosyal paydaşları ile geliştirdiği net imajını belirtir.

Görüldüğü gibi inanç ve güvenilirlik, kurumsal itibarın tanımlanmasında kullanılan iki temel kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında itibar kavramı, bir grup, kişi ya da kuruluş hakkında sahip olunan görüş, yargı ve düşüncelerin tümü olarak da ifade edilebilir. Tüm bu tanımlamalar kurumsallık boyutunda ele alındığında kurumsal itibar kavramını; bir kuruluş hakkında kamuoyunca sahip olunan tüm görüş, yargı ve düşüncelerle; kuruluşa karşı duyulan inanç ve kuruluşun sahip olduğu güvenilirliğin tamamı ve bir kuruluşun, pay sahiplerine ulaştırdığı değerleri kapsayan eylem ve davranışlarının tümüne verilen isim olarak tanımlamak mümkündür.²²⁶ Bir başka ifadeyle kurumsal itibar, kuruma yönelik her türlü algılamamanın bütünüdür. Kurumsal itibar yönetimi ise, bünyesinde hem kurumsal kimlik unsurlarını ve hem de kurumsal imajı barındıran ve hedef kitle üzerinde kurumla ilgili olumlu bir etki –hedef kitlede, kuruma yönelik olumlu bir algı- yaratmayı amaçlayan iletişim sürecine verilen isimdir.²²⁷ Kadıbeşegil, kurumsal itibar yönetimi konusunda şu noktalara dikkat çeker.²²⁸

“Kurumsal itibar yönetiminde şirketlerin yarınlarını güvence altına alacak bir içerikte yönetilmesi konusunda bazı ana başlıklar verilebilir. Bunlar arasında özellikle vurgulanması gerekenler ise;

²²⁶ P. NAKRA, **Corporate Reputation Management: “CRM” With a Strategic Twist?**, Public Relations Quarterly, 2000, s.35.

²²⁷ Erkan Altıntaş, “Kurumsal İtibar ve Anadolu Üniversitesi İ.B.F Örneği”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir, 2005, s.21.

²²⁸ Salim Kadıbeşegil, “İtibarınızı Yönetmekten daha önemli bir işiniz var mı?” <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=175> (10.03.2010)

- Şirket vizyonunun içselleştirilmesi, kurum kültürü ve değerlerinin tanımlanması,
- Etik ve ahlaki değerler ile birlikte hesap verilebilirlik
- Uluslararası muhasebe standartlarının benimsenmesi ve şeffaflık yönetimi
- Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına sahip olunması ve yönetimi
- Çalışan memnuniyeti ve çalışanların kariyer gelişim planları politikası
- Müşteri memnuniyeti politikaları ve müşteri odaklılık
- Ar-Ge ve inovasyon yeteneği
- Üçlü raporlama üretilmesi (Finansal, sosyal ve ekonomik çevre uygulamalarıdır).

Kurumsal itibarın yönetilmesi ile ilgili birçok alt başlık bulunmaktadır. Ancak genel bir çerçevede sunmak gerekirse, Roger Haywood'un itibar yönetimi ile ilgili "Yönetim Kurullarına 12 Önemli Taktik" başlıklı tavsiyeleri şunlardır:²²⁹

- Yönetim kurulu düzeyinde bulunan birini itibardan sorumlu olarak atayın.
- Bu kişi ve yönetim kurulu, organizasyon içindeki her türlü şeyin itibarı destekleyip desteklemediğini kontrol etsin.
- İtibar yönetimi ile ilgili konuları düzenli olarak yönetim kurulunun gündemine alın.
- Her bir çalışanı seçerken ve yönlendirirken, kurum kültürünüze ve itibarınıza uygun bir iş yapıp yapmadığından emin olun. Çünkü her bir çalışan, şirket itibarından sorumludur.
- İtibar yönetimi için mantıklı boyutlarda fark yaratabilecek kaynaklar kullanın.

²²⁹ www.kobifinans.com.tr/tr/dergi, "Bana İtibarımı Söyle Sana Kim olduğumu Söyleyeyim", *Kobi Finans Dergisi*, Sayı 24.

- Güncel olayları ve olası senaryoları iyi takip edin. İtibar yönetimi politikalarınızı bu doğrultuda oluşturun.
- Stratejinizi belirlerken, endüstrinizdeki ve akademik dünyadaki en iyi uzmanların görüşlerini alın.
- İtibar yönetimi konusunda yaptıklarınızın yeterli olup olmadığını anlamak için, bağımsız uzmanların denetiminden geçin. Onlardan destek alın.
- Rakiplerinizin pozisyonunu ve aktivitelerini sürekli kontrol altında tutun.
- Her türlü konu için net politikalar oluşturun.
- Müşterilerinizi, çalışanlarınızı, hissedarlarınızı, tedarikçilerinizi, kısacası tüm paydaşlarınızı yaptığınız işler hakkında bilgilendirin.
- Kötü haberlere hazırlıklı olun ve bu gibi durumlarda iletişime geçmek ve açıklama yapmak için erken davranın.

Kurumsal itibarın yönetilmesi, farklı bir bakış açısı ile ‘kurumsal markanın yönetilmesidir. Kurumsal marka ise şirket değerinin ne olduğunun göstergesidir. İtibar gibi soyut varlıkların yönetimiyle önem kazanan kurumsal marka, “bir müşterinin kurum hakkında edindiği tüm deneyimler, algılamalar ve izlenimler”²³⁰ şeklinde tanımlanmaktadır. Kurumsal itibar ve var olan itibarın yönetilmesi, bir kurumun en önemli değeri ve o kurumun tüm sosyal paydaşlarının beklentilerini karşılayabileceğinin en açık göstergesidir. İyi bir kurumsal itibar da, işletmeleri birbirinden farklılaştırır aynı zamanda marka sadakati sağlar ve kriz gibi zor zamanlarda işletmenin paydaşlar tarafından daha fazla tolere edilmesini sağlar. Rekabetin yaygın olduğu piyasalarda kurumsal itibarlarını iyi yöneten şirketler, daha etkin bir yapıya sahip olurlar.²³¹

Halkla İlişkiler fonksiyonunun etkinleştirilmesi ile sağlanan kurumsal stratejik iletişim çalışması ile yürütülen kurumsal itibar yönetimi yaklaşımı; uzun vadede sadakat

²³⁰ Türkay Dereli ve Adil Baykasoglu, **Toplam Marka Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2007, s.112.

²³¹ Karaköse, s.38.

sağlayan, marka bağımlılığı yaratan çift yönlü bir iletişim platformu yaratmayı hedefleyen, bir yönetim yaklaşımıdır ve ana şart olarak, şeffaf işletme yöneticiliği gerektirmektedir.²³²

Kurumsal itibar yönetiminde, şirketin itibarını yönetecek en önemli kişiler CEO'lardır. Bir şirketten yatırımcılar da dâhil olmak üzere herkesin beklentisi kârlılık değil, sürdürülebilir kârlılıktır. Sürdürülebilir kârlılığın sigortası ise itibarını iyi yönetebilen bir kurum olmaktan geçmektedir.²³³ Kadıbeşgil'e göre kurumsal itibar yönetiminde CEO'ların dikkat etmesi gereken bazı unsurlar bulunmaktadır.²³⁴

Mevcut durumun ne olduğunun tespit edilmesi: Öncelikle, kurumsal itibarın yönetimi ile ilgili genel olarak tanımlanmış bazı temel politikaların ve süreçlerin şirket içinde ne durumda olduğuna bakmak gereklidir. Bir sıfır noktası belirlemek için mevcut durum analiz edilmelidir.

İtibarınızı oluşturan kriterlerin belirlenmesi: Kurumsal itibar, farklı metodolojiler kapsamında çok sayıda kriterden oluşabilmektedir. Rekabette güç kazandıracak, kurum kültür ve değerleri ile ilişkilendirilebilecek kriterler belirlenmeli geliştirilmeye çalışılmalıdır.

Kurum kültür ve değerleri yazılı hale dönüştürülmelidir: Bu tarz bir çalışma, itibarı oluşturan kriterlerle birlikte değerlendirildiğinde kurumsal itibarın hammaddesi haline dönüşecek ve kamuoyuna yansımada etkili hale gelecektir.

Toplumsal kurumu nasıl algıladığı tespit edilmelidir: Çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, yerel yönetimler ve toplum, medya, akademisyenler, kamu bürokrasisi ve benzeri sosyal paydaşların gözünde nasıl bir algılamaya sahip olduğuyula ilgili bir araştırma yaptırılmalıdır. Gerçekler ile oluşmuş algılamalar arasındaki farklar tespit edilmelidir.

²³² Çöklü, s.265.

²³³ Salim Kadıbeşgil, *Bu CEO'lara Bir Şeyler Oluyor*, <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=200> (10.03.2010)

²³⁴ Salim Kadıbeşgil <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?viewid=507026> (10.03.2010)

Bir itibar yönetimi modeliniz olmalıdır: Model, işletmenin kurumsal itibarını hangi ilke ve esaslarla yöneteceğini belirtmelidir. Süreçlerin işleyişi, sorumlu yöneticiler, gelişmelerin raporlanması, iletişim kurulacak toplum kesimlerinin belirlenmesi ve üretilecek mesajlar gibi konular açıkça belirlenmelidir.

Yönetim işin içine dahil edilmelidir: Kurumsal itibarın yönetimi başta CEO olmak üzere tüm yönetimin asli işidir. Bir çok ülkede kurumsal itibar yönetimi, yönetim takımının performans kriterleri içine dahil edilmiştir.

İletişim planı itibar yönetimini kapsamalıdır: Yerel toplum stratejileri, medya ilişki yönetimi, kurum içine yönelik iletişim markalarının oluşturulması gibi çalışmaların nasıl ve ne zaman yapılacağı bu plan içinde yer almalıdır.

Kriz iletişimi ve kurum içi iletişime önem verilmelidir: Kurumsal itibarın sürdürülebilir olması için, çalışanların aidiyet duygularının yakından izlenmesi ve itibar yönetimi modeli ilkeleri ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir.

Kurumsal performans düzenli olarak ölçümlenmelidir: Kurumsal itibarla ilgili konular, yönetim tarafından ayda 3-4 kez gündeme bir getirilmeli ve çalışmalarla ilgili olarak yöneticiler bilgilendirilmelidir. Ayrıca yılda bir kez öncelikli sosyal paydaşlar nezdinde yaptırılacak algılama araştırmaları ile uygulanmakta olan çalışmaların ne durumda olduğunu ölçümlenmelidir.

Dünyadaki gelişmeler izlenmeli ve kıyaslamalar yaratılmalıdır: Kurumsal itibar konusunda ölçümlemeler, raporlamalar, denetimler için yeni yeni standartlar gelişmektedir. Bu gelişmelerden uzak kalan şirketlerin global pazarda iş yapması zorlaşırken, yatırımcı desteği almaları da zorlaşmaktadır. Bu nedenle geniş çapta araştırmalar ve kıyaslamalar yapılmalıdır.

Dünyanın iletişim alanındaki en önemli gurularından biri olan Roger Haywood bir röportajında itibar yönetiminin kimin işi olduğunu şöyle açıklamaktadır: “İtibar bir şirketin en değerli varlığıdır. Bu nedenle yalnızca pazarlama ve halkla ilişkiler sorumluluğunda olmamalıdır. Çünkü bu iş ayrı bir uzmanlık gerektirdiğinden itibar yönetimi, bizzat yönetim kurulu düzeyinde ele alınmalıdır. “Aslolan, yönetim

düzeyinde bir gündem konusu olması ve konunun sorumlusunun belirlenmesidir. Kadıbeşegil, bunun için, adında “itibar” kelimesi geçmeyen bir komite de kurulmasını önermektedir. “Bu komite, her ay iki saatlik bir toplantı sistemiği oluşturabilir. Sayısı 10 kişiyi geçmeyecek bu komitenin “başkan hariç” rütbesiz bir yapıda oluşmasına özen gösterilmelidir. Komite ilk iş olarak, şirketin vizyonunu, misyonunu ve değerlerini kaleme almalıdır. Şirketin vizyonu komitenin yöneticisi olan başkandan gelecektir. Misyon ve değerler ise katılımcı bir yöntem ve ortak akıl tabanından yukarı doğru üretilcektir. İkinci iş olarak, şirketinizi, hem sektörünüzde hem de toplum genelinden farklılaştıracak 3-5 itibar kriteri oluşturun. Söz konusu kriterlerin sosyal sorumluluk, etik davranış ve ilkeler, hesap verebilirlik, açıklık, çalışan değeri yaratılması ve müşteri memnuniyeti ekseninde oluşması son derece önemlidir. Şirketinizin elle tutulamayan, gözle görülemeyen, ancak toplum nezdinde sizi farklılaştıracak değerlerini tespit edin. Elle tutulamayan, gözle görülemeyen değerler arasına yaratıcılığın, yenilikçiliğın, etkin çalıştırılan süreçlerin, verimlilik politikalarının, insan kaynaklarının niteliklerinin, liderliğin ve daha birçok başka konunun girebileceğini unutmayın.”²³⁵

2.2.2. Kurumsal İtibar Yönetiminin Amaçları

Rekabetçi piyasa koşullarında varlığını korumayı ve sürdürmeyi hedefleyen ve geniş bir müşteri potansiyeline ulaşmayı isteyen örgütlerin itibarını etkili şekilde yönetmeleri zorunluluk arz etmektedir. Kurumsal itibarın iyi yönetilmesiyle, iç ve dış paydaşların örgüt hakkında olumlu algılamaları daha kolay oluşacaktır. İtibar yönetimi sayesinde oluşturulan güçlü itibar, kurumun ürün ve hizmetleri için katma değer bir fiyat yaratacaktır.

İşletmeler maddi varlıklarını gelecekte kaybedebilme potansiyeli olan değerlerdir. Çoğu zaman olaylar da işletme aleyhine gelişebilir. Gerçekleşen bu olumsuz olaylar genellikle örgütün en önemli değeri olan itibarlarını iyi yönetememesinden kaynaklanmaktadır. İtibara zarar verecek olan birçok tehdit, ancak kurumsal itibar yönetimi konusunda iyi bir eğitim almakla önlenabilir.²³⁶

²³⁵ www.kobifinans.com.tr/tr/dergi (01.04.2010)

²³⁶ Karaköse, s.92.

Bu açıdan bakıldığında, en değerli kurumsal varlık olan itibarın etkili şekilde yönetilmesi ve olası risklere karşı korunması önemlidir. Kurumsal itibar yönetiminin amaçlarının en önemli değerleri arasında, örgütün markasını ve itibarını inşa etmek ve geliştirmek yer alır. İş yerinde ve piyasada iyi bir itibarın devamını sağlamak ve örgütün itibarını lekeleyebilecek tehlikelerle ilgili belirli tespitlerde bulunmak da kurumsal itibar yönetiminin amaçları arasında sayılabilir. Ayrıca, örgütün itibarına zarar verebilecek tehlikeleri bertaraf etmek amacıyla, etkili ve güvenilir faaliyetler, politikalar, yöntemler, sistemler ve standartlar oluşturarak yine kurumsal itibar yönetiminin amaçları arasındadır. Bir diğer amaç ise, kurumsal itibarın yönetimi için bir yönetim takımı oluşturmak ve takımı sorumluluklarla donatmak olarak sayılabilir.²³⁷ Genel olarak baktığımızda kurumsal itibar yönetiminin belirgin amaçları arasında;

- Satışları artırmak
- Yetenekli çalışanları kuruma çekmek
- Yatırımcı güvenini kazanmak
- Büyümeyi sağlamak ve pazar payını büyütmek
- Paydaşların sadakatini artırmak vardır.²³⁸

Kurumsal itibar yönetiminin amacını özetlemek gerekirse, örgütün itibarına zarar verecek olay veya durumlara karşı örgütsel sürecin yeniden gözden geçirilerek kurumsal itibarı tehdit edebilecek olayları önceden belirlemek ve ortadan kaldırmaktır. Diğer bir deyişle, örgütün iç ve dış paydaşlar nezdindeki itibarıyla ilgi algılamaları belirleyip planlı bir şekilde yöneterek, örgütün itibarını korumak ve devamını sağlamak olarak açıklanabilir.

²³⁷ A.g.e, s.93.

²³⁸ Ebru Güzelcik Ural “Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi” İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, <http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d2/M00025.pdf> (14.04.2010)

2.2.3. Kurumsal İtibar Yönetiminin Bileşenleri

Kurumlarda gelişen ve değişen iletişimin stratejik rolüne paralel olarak halkla ilişkiler disiplini de farklılaşmaktadır. Bu bağlamda, kurumların finansal sorumluluklarına paralel olarak üstlendikleri kurumsal sosyal sorumluluk, duygusal çekicilik, yenilikçilik, vizyon ve liderlik, ürün ve hizmetler gibi bileşenlerin toplam değerlendirilmesi ile ilişkilendirilen kurumsal itibar yönetimi,²³⁹ halkla ilişkilerin yeni rekabet koşulları içinde kurumsal becerilerinin kaynağını oluşturmaktadır.

Fombrun'a göre, kurumsal itibarın boyutları altı bileşenden oluşmaktadır.²⁴⁰

1. Duygusal Cazibeniz
2. Ürün ve hizmetleriniz
3. Finansal Performansınız
4. Vizyon ve liderliğiniz
5. Çalışma ortamınız
6. Sosyal Sorumluluklarınız.

Her yıl Amerika'nın ve dünyanın en beğenilen şirketleri araştırmasını düzenleyen Fortune Dergisi'nin 1984 yılından itibaren kullandığı kurumsal itibar bileşenleri ise dokuz tanedir.²⁴¹ Bunlar; Yenilikçilik, Finansal Sağlamlık, Çalışan Yeteneği, Kurumsal varlıkların kullanımı, Uzun vadeli yatırım değeri, Sosyal Sorumluluk, Yönetim kalitesi, Ürün ve hizmet kalitesi ve Küresellik olarak sayılabilir.

2.2.3.1. Duygusal Çekicilik

İnsanların satın aldıkları ürünler ve bu ürünlerin markalarına karşı kimi zaman farkında olarak kimi zamansa farkında olmadan hissettikleri duygusal bağlar vardır. Bu

²³⁹ Çiğdem Satır ve Fulya Erendag Sümer, "Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine bir Araştırma", Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi, 2. *Uluslararası Halkla İlişkiler Sempozyumu Notları*, Nisan 2006, s.52.

²⁴⁰ Dörtok, s.70.

²⁴¹ http://www.kalder.org/genel/izmir/8MAS/Haluk_Gurgen.pdf (11.04.2010)

bağ, müşteriler tarafından algılanan değerlerin de toplamıdır. Duygusal Cazibe, saygınlık takdir edilme ve güveni vurgulayan bir değerdir.²⁴² Ayrıca bir kurumun iç ve dış paydaşlar tarafından ve kadar beğenildiği ve saygı duyulduğu ile de ilgilidir. Kısaca ifade etmek gerekirse Duygusal çekicilik;

- Kurum hakkında iyi düşüncelere sahip olma,
- Kuruma saygı duyma, destekleme ve takdir etme,
- Kuruma güvenme ile ilgili bir boyuttur.²⁴³

Duygusal Çekicilik kavramına hem müşteriler hem de çalışanlar tarafından bakılmasında yarar vardır. Kurumu ile arasında duygusal bağ olan çalışan, kendini çalıştığı kurumla daha kolay özdeşleştirebilir ve sadakatli bir birey haline gelerek kurumsal itibarın güçlenmesine olumlu yönde etki eder. Çalıştığı kurumdaki son derece memnun olan bireyin, dış çevresinde örgüt ile ilgili olumlu düşüncelerini ifade etmesi, sosyal paydaşların kuruma bakışını da pozitif yönde etkilemektedir.

Kuruluşların kurumsal itibarının oluşumunda, kuruluşun ürünlerine ve bizzat kuruluşun kendisine yönelik kamuoyunca paylaşılan farkındalık düzeyi ve duygusal çekicilik büyük rol oynamaktadır. Kuruluşun gerçekleştirdiği reklam, tutundurma faaliyetleri, halkla ilişkiler uygulamaları, pazarlama kampanyaları vb. etkinlikler elde edilecek kazanımların en önemlilerinden biri ve müşterilerin o kuruluşa ait duygusal hisler besleyebileceği türden çalışmalardır.²⁴⁴ Gerçekleştirilen etkinliklere kurumsal itibar perspektifinden bakıldığında ön plana çıkan temel unsurlar ise, başarılı etkinlikler sonucunda kuruluşun kamuoyunca olumlu bir biçimde algılanması, bunun yanı sıra kuruluşun toplumun gözünde “görünür” ve de “hatırlanabilir” olmasının sağlanmasıdır.²⁴⁵

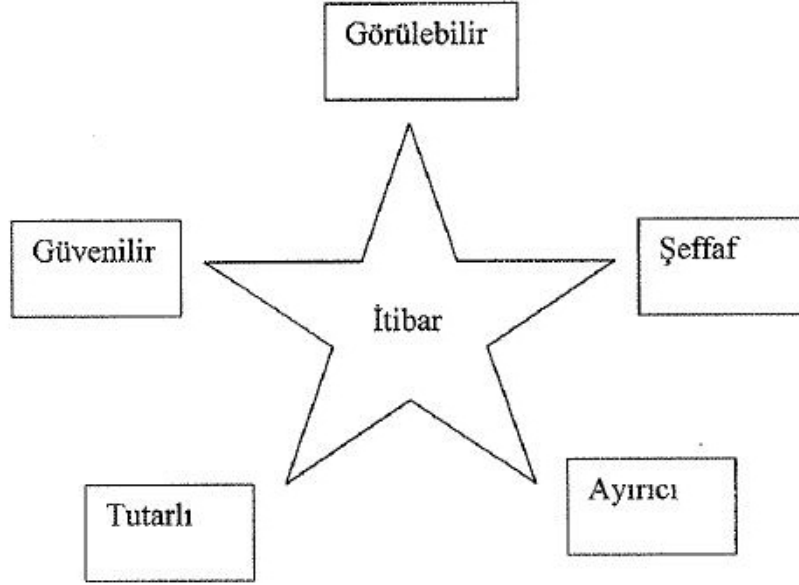
²⁴² Karaköse, s.45.

²⁴³ A.g.e, ss.45-46.

²⁴⁴ **CNBC-e Business Dergisi**, “Krizde Pazarlama Yapmak”, Sayı 19, Mayıs 2008, s.122.

²⁴⁵ Schultz, M, Mouritsen, J, Gabrielsen, G. “Sticky Reputation: Analyzing a Ranking System”, Corporate Reputation Review, Volume 4, No 1, 2001, s. 24-41’den Aktaran: Altıntaş, s.24.

Fombrun güçlü itibara sahip şirketlerin belirgin özelliklerini belirlemeye yönelik yaptığı araştırmanın sonunda, yıldız kalitesinde itibar yaratmanın anahtar maddelerini; tutarlı olmak, şeffaf olmak, farklı, güvenilir ve görülebilir olmak üzerine kurulu olduğunu ifade etmiştir.



Şekil 10 İtibar Yaratmanın Anahtar Maddeleri

Kaynak: Charles J. Fombrun B.M Van Riel: Fame&Fortune New Jersey; Prentice Hall Financial Times, 2004 s.86'dan Aktaran: Ural, s.83.

2.2.3.2. Ürün ve Hizmet Kalitesi

Kurumların müşterilerine sundukları ürün ve hizmetleri eksik, yetersiz veya kusurlu ise itibardan bahsetmek mümkün değildir. Pazarda iyi bir itibara sahip olabilmek, hedef kitleye sunulan ürün ve hizmet kalitesi ile de doğru orantılıdır. Her bir işletme, müşteri potansiyelini artırarak kalitesini geliştirmek zorundadır. Ayrıca sunulan ürün veya hizmet, teknolojinin veya çağın gereksinimlerine uygun olmalı, müşterilerin sorunları satış sonrası da çözülebilmeli, kusurlu ürün ya geri alınmalı ya da garanti kapsamına alınmalıdır. Hizmet sektöründe ise hizmet sonrası düzeltme yapmak oldukça zordur. Memnun olmayan müşteriye farklı bir hizmet sunmak ve memnuniyeti tekrar sağlamak gerekmektedir.

Müşteriler kurumlarla iletişim halinde oldukları sürece ve olumsuz bir durumla karşılaşmadıkları takdirde örgütle olan bağıni koparmayacaktır. Örgütler müşterilerin ürün tercihlerini karşılamaya çalışırken aynı zamanda yeni alternatif ürünleri piyasaya sunarak, onları sürekli bilgilendirmelidir.²⁴⁶ İyi yönetilen, müşteri odaklı ürün ya da hizmet sunan kuruluşlar rakiplerinin önüne geçecek ve karlılıklarını artıracaktır. Müşterisini memnun edemeyen kuruluşlarda, itibardan, saygınlıktan, marka olmaktan ve imajdan bahsedilemez. Öncelikle, şirketler sundukları ürün ve hizmetlerle farklılık yaratarak ekonomik değeri yaratmalıdırlar. Örgüt tarafından yapılabilecek herhangi bir yanlışın yine örgüt tarafından kabullenilerek acilen çözüme kavuşturulması müşterilerin güvenini kazanmak açısından önemlilik arz etmektedir.

Bir markanın sağlamış olduğı itibar yeni ürünlerin tanıtımını daha kolay hale getirebilirken, bu yeni ürün konusunda yaşanabilecek sorunların aynı marka altında pazarlanan diğeri tüm ürünlerin satışı üzerinde olumsuz etki yaratabileceğı de göz ardı edilmemelidir. Yeni ürünün kalitesi devam ettirilemediğı takdirde, kullanıcıların bu yeni ürüne karşı duydukları memnuniyetsizlik, aynı ürün hakkındaki başarılı diğeri markalara da sirayet edebilecektir.²⁴⁷

Özetlemek gerekirse itibarına özen gösteren şirketler;²⁴⁸

- Ürün ve hizmetlerinin arkasında durur.
- Yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirir.
- Yüksek kalitede ürün ve hizmet sunar.
- Ödenen paranın değeri ile doğru orantılı ürün ve hizmetler sunar.

Yapılan araştırmalar da ürün ve hizmet kalitesinin kurumun itibarına yaptığı olumlu etkiyi göstermektedir. Bu konuda yapılmış araştırmalardan biri 2001 yılındaki

²⁴⁶ Karaköse, s.46.

²⁴⁷ Duygu Akmeşmet, “Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, 2006. s. 74.

²⁴⁸ Karaköse, s.46.

Reputation Institute araştırmasıdır. Araştırmaya göre ürün ve hizmetlerin eş olduğu pazar ortamlarında tüketicilerin itibarı yüksek olan firmanın ürününün alım oranı %83 artmaktadır.²⁴⁹

2.2.3.3. Çalışma Ortamı

Çalışanlar işletmelerin iç paydaşlar şeklinde tanımlayabileceğimiz en önemli varlıklarından biridir. Marka elçileri olarak da tanımlayabileceğimiz çalışanlar, dış paydaşların gözünde kurumu karakterize eden imajlar yaratmaktadırlar. Kurumlarda çalışanların kurumsal itibar yönetimi açısından ne denli önemli olduklarını giderek daha iyi algılayarak onların çalışma ortamlarını iyileştirme faaliyetlerine başvurmaktadırlar. Çalışanlar, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilirken, onların istek ve beklentilerinin göz ardı edilmesi, örgüt için istenmeyen sonuçların doğmasına neden olabilmektedir. Çalışanların çalışma azmi, işine bağlı olması ve işini sevmesi, kurumun başarısının artmasına ve dolayısıyla kurumsal itibara etki etmektedir. Bu amaçla yapılan çalışmalarda personel için en ideal çalışma ortamının hazırlanması gerekmektedir. Çalışanların sosyal ve mesleki yönden desteklendikleri ve birbirlerini destekledikleri, güvene dayalı işbirliğinin hâkim olduğu bir çalışma ortamının oluşturulması hem onların verimliliğini artıracak hem de kurumsal itibara önemli bir güç katacaktır.²⁵⁰

Çalışma ortamının şartlarının niteliği ne denli iyiye, çalışanlar da bağlı oldukları kurumun itibarını o denli yüksek göreceklidir. Eğer çalışanlarda, ‘kurum iyi yönetilmektedir, çalışmak için iyi bir şirkettir, iyi çalışanlara sahiptir’ düşünceleri hâkim oluyorsa bu kurumsal itibarı artırıcı yönde atılmış adımların gün yüzüne çıktığının çalışanlar tarafından bir göstergesidir.

2.2.3.4. Finansal Performans

Finansal performans, kuruluşa yönelik algıların oluşumunda kilit bir role sahiptir. Sunulan ürün ve hizmetler her ne kadar iyi olursa olsun, kuruluşun finansal açıdan yaşadığı olumsuzluklar; kuruluşun satış sonrası hizmetleri, güvenilirlik, hisse senedi değeri ve tüm bunların sonucunda oluşan uzun vadeli performansı ve yatırım

²⁴⁹ <http://www.reputationinstitute.com>, (11.04.2010)

²⁵⁰ Karaköse, s.50.

değeri gibi kriterler bağlamında kuruluşun kurumsal itibarını etkilemektedir.²⁵¹ Bir anlamda kurumsal itibar, bir kurumun etik değerlerinden olduğu kadar, o kurumun finansal performansından da etkilenir.

Şüphesiz ki güçlü kar kayıtları olan bir firmanın hedef kitlesini etkileme gücü çok daha fazladır. Çalışanlar için çalıştıkları kurumun kar etmesi diğer avantajları akla getirir. Ürünler bazında düşünülürse, genelde ürünlerde sorun çıkabileceği düşüncesiyle müşteriler daha karlı şirketlerin ürünlerini almak isteyeceklerdir. Çünkü aksi giden herhangi bir sorunda müşteriler, kurumu yakınlarında görmek ister. Yerel halk ise, karın sağlayacağı operasyon vergi geliri, iş olanakları ve diğer sürekli avantaj sağlayacak değerleri tercih ederler. Gelirleri sürekli değişen ve belirli olmayan bir kurum hedef kitle tarafından da olumsuz algılanmaktadır. Bu nedenle de sabit ve pozitif ekonomik dönüşlere sahip kurumlar finansal performansın da getirdiği güçle çok daha itibarlı bir şirket olarak tanımlanırlar.²⁵²

Kısaca finansal performansı iyi olan bir kurumun;

- Güçlü karlılık boyutlarına sahip olduğu,
- Riski düşük yatırımlar yaptığı,
- Gelecekteki büyüme rakamları ile ilgili güçlü tahminler yapabileceği,
- Rakiplerinden daha üstün performans gösterebileceği açıktır.²⁵³

Çalışanlar ve hedef kitlede olduğu gibi yatırımcılar için de kurumun finansal performansının önemi büyüktür. Yatırımcılar kurumun gelecekteki finansal gücü hakkında yaptıkları tahminlerde kurumun itibarını da göz önünde bulundurarak daha saygın şirketlerin daha yüksek finansal getirilere sahip olacaklarını düşünmektedirler.

²⁵¹ Erkan Altıntaş, “Kurumsal İtibar ve Anadolu Üniversitesi İ.B.F Örneği”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir, Ekim 2005, s.24.

²⁵² Charles J. Fombrun, ve N.J.Livingston “Reputation: Realizing Value from the Corporate Image Reputation Study”, PR Newswire, Şubat, 2002. s.181.

²⁵³ Karaköse, s.47

Aynı zamanda finansal performans, bir kurumun karlılık, yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme yeteneğini de anlatmaktadır. Ekonomik olarak yapısını güçlendiren şirketler, küresel piyasada diğerlerine oranla daha fazla başarıya ve itibara sahip olacaklardır.

Kurumsal itibar yönetiminin bileşenleri arasında önemli yer tutan finansal performansın itibar üzerindeki etkilerini değerlendirirken, iyi bir itibarın sahip olduğu değerler mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Sadece finansal performansı iyi olan bir şirket aynı zamanda itibarı yüksek şirket anlamına gelmez. İşletmelerde meydana gelen birçok finansal duruma karşın %77 oranında bir kitle finansal sağlığın bir kurumun itibarını belirlemede en önemli faktör olmadığını düşünmektedir.²⁵⁴

2.2.3.5. Vizyon ve Liderlik

Geçmişten günümüze liderlik, insan topluluklarında önem taşıyan bir olgu olmuştur. Bu önemde de, insanın kapsamlı özelliklerinden biri olan yönlendirme ve yönlendirilme gereksiniminin büyük olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Liderlik; “Grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek, onların düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmaktır.”²⁵⁵ Örgütsel açıdan düşünüldüğünde ise liderlik, bireylerin ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, çalışanları etkileme ve yönlendirme süreci olarak ifade edilebilir. Örgütlerde bir anlamda örgütün lideri olan CEO, kurumu geleceğe taşıyacak, çalışanlarını yönetecek ve yönlendirecek, müşterilerine daha iyi hizmet sunacak stratejileri gerçekleştirebilecek her türlü donanıma sahip olan kişidir.²⁵⁶ Şirket itibarının en önemli değişkenlerinden birinin CEO olmasının nedeni de onun liderlik özelliğidir.²⁵⁷

²⁵⁴ Fombrun, “Reputation: Realizing Value from the Corporate Image Reputation Study” s.11.

²⁵⁵ Karaköse, s.48.

²⁵⁶ **Capital Dergisi**, “CEO’nun İdeal 20’si”, Yıl:16, Şubat 2008, s.74.

²⁵⁷ Can Çağdaş, Önsöz, **Sabah Business Dergisi**, No.5 Temmuz 2003, s.3

Kurumsal itibar yönetiminde liderin kültürel donanımı ve kurumsal değerleri, itibarın hammaddesi olarak tanımlanabilir. Liderin bu konularda yapabilecekleri aşağıda belirtilmiştir.²⁵⁸

- Kurumun iş yapma biçimini yazılı hale dönüştürebilir.
- Kırmızı çizgiler nerelidedir, hatalar, yanlışlar karşısında çalışanlar ne yapmalı, nasıl davranmalıdır.
- İç iletişim süreçleri yarı resmi formata taşınabilir.
- Kurum kültürü ve değerlerinin ne kadar içselleştirildiği belirli aralıklarla ölçümlenebilir.
- Özellikle üst düzey yöneticilerin bu konuları günlük yaşamlarına uyarladıklarından emin olmak gerekebilir.
- Müşteri memnuniyetine ilişkin süreçlere bizzat katılabilir.
- Çalışanların, yöneticilerin sivil toplum kuruluşlarında kurumu temsil etmesine önderlik edebilir.

Liderler, kendileri ile barışık, komplekslerinden arınmış ve çevresindekilerle iyi iletişim kuran insanlardır. Liderlerin en önemli özelliklerinden biri, cesaretlendirme ve organizasyonun daha dinamik hale getirilmesi için faaliyetlerin yeniden yorumlanmasıdır. Diğer bir özelliği ve önemsenen boyutu ise, itibarın yüzde ellisinin onun omuzlarında olduğu gerçeğidir. Etkili liderlik vasıflarına sahip olan yöneticiler;²⁵⁹ Net bir vizyona sahipken aynı zamanda da pazar fırsatlarının avantajlarını fark eden ve iyi değerlendiren kişilerdir.

²⁵⁸ Salim Kadıbeşgil, “İtibarınızı Yönetmekten Daha Önemli Bir İşiniz Var Mı?”, **Kobi Finans Dergisi**, Sayı: 6, 2005, s.32.

²⁵⁹ Karaköse, ss.48-49

Kurumsal itibarın oluşturulmasında ve güçlendirilmesinde liderin yadsınamaz bir rolü vardır. Özellikle son yıllarda yapılan araştırmalar, itibarın yönetiminden örgüt yöneticilerinin (CEO'ların) sorumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların desteğini alarak örgütün itibarını güçlendirmesi ve hedefe ulaşmaya çalışması önemlidir. İyi bir itibara sahip örgütler, rakiplerinden çok daha başarılı bir performans geliştirerek daha etkili ve verimli olabileceklerdir. Bu süreçte, örgütlerin güçlü bir itibara sahip olmalarının yöneticilerin kişisel özellikleri ve vasıflarıyla ilişkili olduğu net bir biçimde söylenebilir.²⁶⁰ Özellikle, insanlara daha önce gerçekleştirilmemiş bir yeniliğı sunan ve bu yolla öncü konuma yükselen bir lider, sadece tüketici gruplarını etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda pazardaki rakiplerini de etkileyebilmekte, onların üretim ve pazarlama alışkanlıklarını da değiştirebilmektedir.

Liderin ya da örgütlerde yer alan CEO'nun kurum itibarının başlıca mimarı olmasının bir nedeni de, üstlendiğı önemli görevlerin olmasıdır. Bu roller ise;

- Çalışanları motive etmek,
- Açık bir vizyon sergilemek,
- Büyüme için etkin bir strateji oluşturmak,
- Müşteri ihtiyaçlarını dinlemek ve dikkate almak,
- Ahlaki standartlar oluşturmak,
- Kendisi ile birlikte iyi bir yönetim ekibi oluşturmak,
- Hissedarların zenginliğini artırmak olarak sayılabilir.²⁶¹

²⁶⁰ A.g.e, s.49.

²⁶¹ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakóltesi, Yayın No:242, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No 135, 1991, s.354'ten Aktaran: Nalan Fatma Sakman, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kurumsal İtibarın Önemi Ve Değışkenleri İncelemesi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, 2003, s.100.

Ayrıca liderlik olgusuyla birlikte CEO'nun kurum itibarını etkileyen diğer özellikleri arasında, kurumun dışarıya açılan yüzü olma elçiliği, güvenilirlik, kriz durumlarında gerçek liderlik sergileyebilmesi hızlı ve verimli şekilde yanıt verebilmesi, rasyonel olduğu kadar duygusal iletişimin de önemli olduğunu anlaması ve tüm iletişim araçlarını etkili şekilde kullanabilmesi de rol oynamaktadır.²⁶²

2.2.3.6. Sosyal Sorumluluk

Küreselleşmeyle birlikte yaşanan değişimler, günümüzde işletmelerin ekonomik olduğu kadar, aynı zamanda sosyal bir misyonu bulunduğu gerçeğini ortaya çıkarır. Rekabet avantajı yakalamak için farklılık yaratmanın zorunlu olduğu bir çağda, işletmelerin sosyal sorumluluk bilincine sahip olmaları, çok önemli bir farklılaşma kriteri olmaktadır.²⁶³

Sosyal sorumluluk, kamu sektörü, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını bir araya getiren, bir amaç için birlikte yaşamaya yönlendiren, olumlu sonuçlarını birlikte paylaştığımız çok önemli bir kavramdır.²⁶⁴ Sosyal sorumluluklar, genel olarak bir örgütün ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, örgüt içindeki ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine, insanları mutlu ve memnun etmeye yöneliktir. Örgütler içinde bulunduğu toplumun sorunlarına karşı duyarlı davranarak, bu sorunların çözüme kavuşturulmasına katkıda bulunmalıdır. Örgütlerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi, toplum nezdindeki itibarının artmasına da kuşkusuz katkı sağlayacaktır.²⁶⁵

Yalnızca ticari kaygı güderek faaliyet gösteren kurumlar artık kamuoyundan kabul görmemekte, bu bakımdan da kurumlar sosyal sorumluluk taşıyan faaliyetlere ağırlık vermekte ve bu şekilde rakipleri arasından sıyrılmaya çalışarak, iyi bir itibar ile paydaşlara ulaşmaya çalışmaktadırlar. Toplum kar eden kurumlardan daha çok, sosyal olanları beğenmektedir. Sosyal sorumluluk bilincine erişememiş şirketlerin finansal

²⁶² A.g.e, s.102.

²⁶³ Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, 1999, s.220.

²⁶⁴ <http://www.makalem.com> (11.04.2010)

²⁶⁵ Karaköse, s.51

yapıları ne kadar güçlü olursa olsun, uzun vadede toplumun gözünde iyi bir itibara sahip olmaları düşünülememektedir. İşletmelerin yararına olan sosyal sorumluluk çalışmalarının üstlenilmesinin ana nedenleri şunlardır.²⁶⁶

- Sosyal alanda yapılan çalışmalar, kamuoyu tarafından önemsenir ve kuruluşlara karşı güven duygusu oluşturulmasını sağlar.
- Kuruluşun sosyal değerini artırır, iletişim ve reklam çalışmalarına canlılık, etkinlik kazandırır medya ilişkilerini güçlendirir.
- Küçük bütçelerle etkili faaliyetler gerçekleştirilebilir.
- Sosyal faaliyetlerin desteklenmesi çalışanlar üzerinde olumlu etki yapar.
- Sosyal sorumluluk bilinciyle hareket eden firmalar kurumsal itibarlarına değer katar.

Sosyal sorumluluk kapsamının içeriğini, kurumsal yönetim ilkeleri, etik kodlar, kurumsal vatandaşlık, iş yeri ortamı ve çalışan mutluluğu, çevre duyarlılığı, işçi sağlığı, iş güvenliği ve tedarik zincirinin çalışma biçimi de sosyal sorumluluk için önemli konulardır.²⁶⁷

Güçlü bir itibar ve iyi bir imajın oluşması, hedef kitlenin sosyal sorumluluk alanında faaliyette bulunan kuruluşun marka ve ürünlerinin tercih edilmesine de katkıda bulunmaktadır. Bir kurumun itibarına odaklanmak, o kurumun uzun vadeli görüntüsüdür. Diğer bir deyişle; bileşenlerinin kurumun değerini nasıl etkilediği, kurumun değerini sadece ekonomik değeri olan bir makine olarak değil, aynı zamanda sosyal bir enstitü olarak da bulan odaklanma şeklidir.²⁶⁸

²⁶⁶ Sakman, s.110.

²⁶⁷ **Capital Dergisi**, “Sosyal Sorumluluk Liderlerinde Büyük Yarış”, Yıl:16, Sayı:3, Mart 2008, s.75.

²⁶⁸ <http://www.reputationinstitute.com/press/ftdec2000.html> (11.04.2010)

2.2.4. Kurumsal İtibar Yönetiminin Etkinliği ve Ölçülmesi

Kurumsal itibarın yönetilebilmesi için mutlaka ölçülmesi gerekir. Bu tür bir enformasyon çok uluslu şirketlerin iş yaptıkları farklı ülkelerde sahip oldukları itibarın karşılaştırılabilmesine imkân tanımalıdır. Buna ek olarak kurumsal itibarı oluşturan etmenleri ve onun sonuçlarını incelemeye de olanak vermelidir.²⁶⁹ Bireylerin, bir kurumla ilgili algılarının matematiksel bir formülden çok genel ve duygulara ilişkin bir izlenim olması nedeniyle, itibarın daha gerçekçi kullanımı birleştirici bir değişkenden ziyade global bir ölçek üzerine temellendirilmelidir. Böylelikle araştırmacılar, itibarla ilişkisi daha güçlü olan öncelikleri tanımlayabileceklerdir.²⁷⁰

‘Global İtibar Katsayısı Projesi’ bu tür uluslararası bir enformasyon geliştirmek ve araştırmalar ile uygulamaları bilgilendirecek küresel bir itibar sınıflaması veritabanı oluşturmak için tasarlanmıştır. Uluslararası bir ölçek geliştirebilmek için kurumsal itibarın “kavram eşdeğerini” tüm ülke ve kültürlerde aynı anlama gelecek ve aynı şekilde geçerli olacak şekilde incelemek şarttır. Projeden elde edilen sonuçlara göre, Kurumsal itibar, şirketin çoklu paydaşlarına değerli çıktılar sunma yeteneğini tanımlayan geçmiş performans ve sonuçlarının toplu bir temsilcisidir. Kurumsal itibar bir şirketin içsel anlamda çalışanları ve dışsal anlamda da hem rekabetçi hem de kurumsal çevrelerde diğer paydaşları açısından göreceli duruşunu ölçer.²⁷¹

2.2.4.1. Kurumsal İtibarın Operasyonel Ölçütleri

Fortune dergisinin AMAC (America's Most Admired Companies) ve GMAC (Global Most Admired Companies) çalışmalarından başka 1997'ye kadar kurumsal itibara yönelik bir çalışmaya rastlanmamaktadır.

²⁶⁹ Fombrun, Charles J. ve Gardberg, Naomi A. “The Corporate Quotient Project : First Steps Towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation”, *Corporate Reputation Review*, 2002, Vol. 4, No. 4, Business Source Complete veri tabanı ss. 303-307. (10.09.2009)

²⁷⁰ James G Hutton, Michael B Goodman, Jill B Alexander, Christina M Genest, *Reputation Management: The New Face Of Corporate Public Relations*, *Public Relations Review*, 2001. <http://www.sciencedirect.com/> s.257 (25.01.2009)

²⁷¹ A.g.e, s.256.

Kurumsal itibar konusunda gerek akademik gerek uygulamacıların sahip olduğu ilgi, iş dünyasına ilişkin dergi ve gazetelerde kurumsal itibar reytinglerinin sıklıkla yer almasından kaynaklanmaktadır. Fortune Dergisi'nin yayınladığı, 'Amerika'nın en çok beğenilen şirketleri' listesi bunlar arasında muhtemelen en fazla öne çıkandır ve Financial Times, Asian Business ve Manager Magazine gibi farklı yayınlarda benzer reytinglerin oluşturduğu küçük bir endüstrinin doğmasına yol açmıştır. Council on Economic Priorities (CEP) gibi sosyal reyting kurumları ve Kinder, Lydenborg & Domini (KLD) gibi yatırım fonlarına ilişkin kurumlar da şirketlere sosyal performansın farklı yönleri açısından puan vermekte ve itibara ilişkin reytinglerin güncel birikimine yardımcı olmaktadır. Fombrun, bu göstergeleri detaylı bir şekilde incelemiştir.

Kurumsal itibar üzerine araştırmalar yürüten akademisyenler uygulamacıların yaptığı bu reytinglere, özellikle Fortune ve KLD tarafından yapılanlara geniş ölçüde dayanmaktadır. Özellikle bu reytinglerde uzun bir süredir çok az değişiklik yapılmıştır ve bu özellik onları özellikle dikey analiz açısından göreceli olarak daha çekici bir hale getirmektedir. Yine de çok sayıda araştırmacı bu verilerin, özellikle yanıt verenlerin popülasyonu temsil etmeyen bir örneklem olması ve özelliklerle boyutların seçilebileceği teorik bir çerçevenin yokluğu gibi eksikliklerini de ifade etmektedir. Bu eksiklikleri açıkça ortaya koyabilmek için yazarlar kurumsal itibarı hem geçerli hem de güvenilir bir şekilde ölçebilecek daha güçlü bir ölçüt bulmak için kapsamlı bir çaba göstermeye başlamışlardır. Bu çaba için kritik olan nokta kültürler arası anlamda geçerli ve güvenilir bir ölçüt geliştirmektir.²⁷²

2.2.4.2. İtibar Katsayısının Geliştirilmesi

Kurumsal itibarın ölçümü için dengeli bir enformasyon geliştirmek amacıyla yazarlar Fortune dergisinin global olarak en beğenilen şirketler listesi dahil olmak üzere kurumsal itibarın en gözle görülebilir sekiz ölçütü içinde yer alan kavramları gözden geçirmişlerdir. Yazarlar bu noktadan sonra itibar konusunda akademik ve uygulamaya dönük yayınlarda önerilen faktörleri ve araştırma ortakları olan Harris Interactive

²⁷² C.J Fombrun, N.A Gardberg, s.307.

firmasının önerilerini listeye ilave etmişlerdir. Tekrarlanan faktörler çıkarıldıktan sonra liste 32 öğeden oluşan bir hale gelmiştir. Buna ek olarak, önceki araştırmalarda kullanılan 27 öğenin birkaç tanesi de ölçeğin bir parçası olarak değil, soru kısmının içine birleştirilmiştir.

ABD’de bu ölçeği geçerli hale getirmek ve daha rafine bir hale sokmak için global halkla ilişkiler firması Shandwick International’ın yardımıyla, yazarlar kavramın boyutluluğunu keşfetmek için canlı odak grupları oluşturmuşlar ve enformasyon için üç adet çevrimiçi pilot test gerçekleştirmişlerdir. Faktör analizi, Cronbach’ın alfa’sı gibi farklı psikometrik araç ve testleri kullanarak öge içerikleri ve kullanılan form her bir pilot test ile daha rafine hale getirilmiştir. Odak grupları kurumsal yöneticilerden, havayolu müşterilerinden, kişisel kullanım için bilgisayar satın alan kişilerden ve bir New York üniversitesinin MBA adaylarından oluşmaktadır ve bu çalışmalarda aşağıdaki noktalar ele alınmıştır: Kurumsal İtibar Ölçeği (KİÖ) Test Maddeleri:

1) İnsanların şirketler hakkındaki düşünceleri

Bu şirketin ürün ve hizmetlerini yakından tanıyorum. / Son zamanlarda bu şirket hakkında fazla bir şey duymadım.

Bu şirketin finansal performansı hakkında çok şey biliyorum. Bu şirkette çalışan birçok insanı tanıyorum.

Bu şirket iyi bir şekilde yönetilmektedir.

Bu şirketin çalışanları yüksek bir yetenek seviyesine sahiptir.

Bu şirket verimli ve üretken değildir.

Bu şirket zeki ve yetenekli bir Genel Müdür tarafından yönetilmektedir.

Bu şirket yüksek kaliteli ürün ve hizmetler satmaktadır.

Bu şirket yenilikçi bir kuruluştur.

Bu şirketin ürün ve hizmetleri adil bir şekilde fiyatlandırılmamıştır.

Bu şirket müşterilerine kusursuz değer sunmaktadır.

Bu şirket geniş kaynaklara sahiptir.

Bu şirket çok güçlü bir kuruluştur.

Bu şirket (endüstrinin adı) endüstrisinde liderdir.

Bu şirket bence çok zayıftır.

Bu şirket müşterilerine sunacak özgün bir şeye sahip değildir.

Bu şirket faaliyetlerini son derece kendine özgü bir şekilde yapmaktadır.

Ben kendimi gerçekten bu şirketle özdeşleştiriyorum.

Bu şirket hakkında iyi hislere sahibim.

Bu şirketin söylediklerine genellikle inanıyorum.

Bildiğim kadarıyla bu şirket hiçbir zaman verdiği vaatleri yerine getirmedi.

Bu benim güvenebileceğim bir şirket.

Bu şirket kamu ile olan iletişimde dolaysız ve dürüst bir yol izler.

Bu şirket çalışanlarına gerçekten önem verir.

Bu şirket faaliyet gösterdiği yerdeki topluma fazlasıyla katkıda bulunur.

Bu şirket çevre bilincine sahiptir.

Bu şirket müşterilerinin ve çalışanlarının güvenliğine çok az önem verir.

2) Kurumsal itibarın onlar için önem derecesi

3) İtibar ile ilgili konularda kullandıkları dil

4) Kurumsal itibar ile ilgili olarak seçilmiş hedef grupların kullandığı belirgin kelimeler

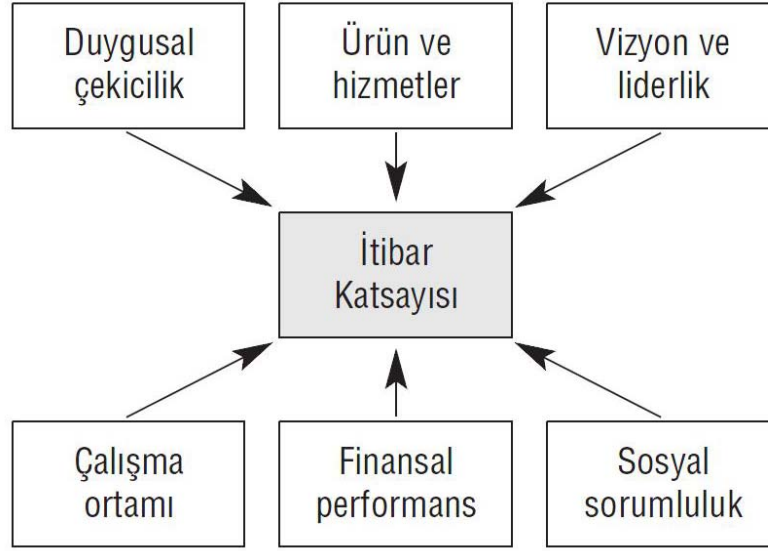
Odak grupları sadece ölçeğin daha mükemmel bir hale getirilmesine katkıda bulunmakla kalmamış, aynı zamanda ABD’deki kurumsal yöneticiler ve tüketiciler için ‘kurumsal itibar’ oluşturmaının önemini desteklemiştir. Sonuçta ortaya çıkan enformasyon, İtibar Katsayısı, kurumsal itibarı ölçen güvenilir, geçerli ve güçlü bir araç olarak gelişmiştir. O zamandan beri kurumsal itibara ilişkin İK ölçeğine dayanarak yapılan çeşitli çalışmalar Wall Street Journal ve American Hanker’da yayınlanmaktadır. İK gelişimindeki bir sonraki adım onun ABD dışında kültürler arası genelleştirilebilme özelliğinin keşfedilmesidir. Yazarlar kurumsal itibarı ölçümledikleri diğer ülkelerin hepsinde test ve onay için benzer süreçleri kullanmaktadır.²⁷³

Kurumsal itibarın ölçülmesi ile ilgili yapılan diğer bir çalışma ise; İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (Society for Human Resource Management) tarafından yapılan kurumsal güvenilirlik ve çalışan iletişimi araştırmasıdır. 671 halkla ilişkiler profesyoneline ve 609 çalışana uygulanarak gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların çalışan iletişimi ve kurumsal itibarı nasıl algıladıkları konusunda birçok farklı boyut ele alınmıştır. İletişim, çalışanlar için kurumsal takdir, kurum çalışanları arasında güvenilirlik, kurumsal itibar ve çalışan iş performansı arasındaki ilişki ise bunlardan bazılarıdır.

İtibar kavramının; çalışanların niteliği, yönetim kalitesi, finansal performans, ürün ve hizmet kalitesi, müşteri odaklılık, duygusal cazibe, sosyal sorumluluk, etik davranış, iletişim ve güvenilirlik bileşenleriyle ilişkili olduğu görülmektedir.²⁷⁴

²⁷³ C.J Fombrun, N.A Gardberg, ss.308-310.

²⁷⁴ Schwaiger, Manfred, "Components and Parameters of Corporate Reputation An Empirical Study". Schmalenbach Business Review. 2004 Volume: 56, ss. 46-71’den Aktaran: Çiğdem Satır ve Fulya Erendag Sumer, “Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma”, Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi, 2. *Uluslararası Halkla İlişkiler Sempozyumu*, Nisan 2006, ss.53-54. http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/06-cigdem_satir_Fulya_Erendag.pdf (10.04.2010)



Şekil 11 Kurumsal İtibarın Bileşenleri

Kaynak: Schwaiger, Manfred, "Components and Parameters of Corporate Reputation An Empirical Study". Schmalenbach Business Review. 2004 Volume: 56, ss. 46-71'den Aktaran: Çiğdem Satır ve Fulya Erendag Sümer, "Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma", Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi, 2. Uluslararası Halkla İlişkiler Sempozyumu, Nisan 2006, ss.53-54. http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/06-cigdem_satir_Fulya_Erendag.pdf (10.04.2010)

Kurumsal itibarın bileşenleri bir başka modelde ise 10 tanedir. Wirtlin Worldwide Araştırma Şirketi'nin, Küresel İletişim Danışmanlığı Şirketi Burson-Marsteller ile birlikte yürüttükleri kurumsal itibar araştırmasında, Wirtlin Worldwide'ın geliştirdiği ve 10 yıldan fazladır kullandığı "Corporate Image Modelling Analysis" (Kurumsal İmaj Modelleme Analizi) tekniği temel alınmıştır.²⁷⁵

1998 yılında yapılan araştırmada tüketicilere ve iş dünyasının etkileyici kurumlarına sorulduğunda, kurumsal itibarı neyin yönlendirdiği sorusunun cevabı özellikle iki noktada birleşmiştir: "müşterilere sunulan hizmete odaklanma" ve "yüksek kalitede ürün ve hizmetler". Kurumsal itibarda hangi faktörlerin payı vardır? sorusuna verilen yanıtlar şu diziye ortaya çıkarmıştır:²⁷⁶

²⁷⁵ Burson-Marsteller by Wirthlin Worldwide, a.g.e., p.3'den Aktaran: Dörtok, ss.71-72.

²⁷⁶ A.g.e, s.72

Tüketicilere Göre	Sıralama	İş Dünyasının Etkileyicilerine Göre
Müşteri odaklılık	1	Müşteri Odaklılık
Ürün/hizmet kalitesi	2	Ürün/hizmet kalitesi
İnanılrlık	3	İnanılrlık
Yetenekleri çekme/tutma	4	Yetenekleri çekme/tutma
Değişime cevap verme	5	Değişime cevap verme
Çevreye duyarlılık	6	İyi finansal performans
Cemaate duyarlılık	7	Yenilikçilik
Yenilikçilik	8	Sektörel liderlik
İyi finansal performans	9	Net vizyon
Net vizyon	10	Cemaate duyarlılık

Kurumsal itibardaki faktörlerin payları yukarıdaki araştırmaya göre incelendiği zaman, gerek iş dünyasının etkileyicileri ve gerekse tüketici araştırmalarında, ilk beşte yer alan faktörler aynı çıkmaktadır.

2.2.4.3. Reputation Institute ve İtibar Katsayısı

İtibar yönetimi konusunda yaptığı çalışmalarla tanınan Charles J. Fombrun iç ve dış hedef kitlelerin kurum hakkındaki düşüncelerini ölçebilmek adına son derece kapsamlı bir ölçümleme modeli oluşturmuştur. Soyut bir değer olarak algılanan kurumsal itibar kavramını, somut şekilde ölçebilmek için itibar enstitüsü (Reputation Institute) standardize edilmiş bir ölçümleme aracı olan, itibar katsayısını geliştirmiştir.



Şekil 12 İtibar Katsayısı

Kaynak:http://www.harrisinteractive.com/vault/2009%20Annual%20Reputation%20Quotient%20Media%20Summary%20Report_public.pdf The Annual RQ 2009 Summary Report, (14.04.2010)

Merkezi Amerika’da bulunan enstitü online, ortamda itibar araştırmaları yapmak üzere yine Amerika’da ‘Haris Interactive’ araştırma şirketi ile çalışmayı tercih etmiştir. İtibar katsayısı (RQ); tüketiciler, yatırımcılar, kurum çalışanları ve diğer etkileyici sosyal paydaşların algılamalarını tespit eden kapsamlı ve güçlü bir ölçümleme modelidir ve endüstriler içinde ve arasında itibar kıyaslaması yapmayı mümkün kılmaktadır. RQ, kurum itibarını neyin yönlendirdiğini ve kimi memnun etmek gerektiğini tespit eder. Daha önce üzerinde durduğumuz itibarın bileşenleri olan duygusal cazibe, ürün ve hizmetler, mali performans, vizyon ve liderlik, işyeri kalitesi, sosyal sorumluluk ve bunun altında bulunan 20 nitelik toplanarak itibar katsayısını meydana getirir.²⁷⁷

2.2.4.4. Capital ve Fortune Dergileri Analizleri

Fortune Dergisi’nin, 1984’ten bu yana ABD’nin En Beğenilen Şirketleri listesini oluşturmak için gerçekleştirdiği araştırmada kullandığı değerlendirme kriterleri de, Fombrun ve ekibinin çalışmasındaki kriterlere oldukça yakındır. Bu çalışmada ele alınan kriterler şunlardır:

1. Yönetim kalitesi,
2. Ürün kalitesi,
3. Yenilikçilik,
4. Uzun vadeli yatırım değeri,
5. Finansal performans,
6. İnsanları kuruluşa çekme ve kuruluşa tutma,
7. Topluma ve çevreye karşı sorumlu olma,
8. Kurumsal kaynakların etkili kullanımı.

²⁷⁷http://www.harrisinteractive.com/vault/2009%20Annual%20Reputation%20Quotient%20Media%20Summary%20Report_public.pdf The Annual RQ 2009 Summary Report, (14.04.2010)

9. Küresellik

Türkiye’de kuruluşların kurumsal itibarlarını değerlendirmek üzere gerçekleştirilen ender çalışmalardan bir diğeri de, Capital Dergisi’nin 1999’dan itibaren gerçekleştirdiği ve sonuçları her yıl yayımlanan "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" adlı çalışmadır. Söz konusu çalışmada, Fortune Dergisi’yle, Fombrun ve ekibinin ortaya koyduğu kurumsal itibar ölçekleri temel alınarak 18 değerlendirme kriteri belirlenmiş ve ülkemizde faaliyet gösteren kuruluşların kurumsal itibarları bu 18 değerlendirme kriteri doğrultusunda ortaya konmaya çalışılmıştır.

Capital’in 2009 yılında düzenlediği “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri” araştırmasına 618 şirketten 1347 orta ve üst düzey yönetici katılmış ve en beğendikleri şirketi ifade ederek, bu şirketi kriter doğrultusunda 1-10 arasında değişen bir ölçekle değerlendirmişlerdir. Katılımcılar değerlendirme yaparken beğeni sebeplerini de kendi cümleleriyle açıklamaktadır. Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması”, şirketlerin profesyoneller tarafından nasıl algılandığını da ortaya koyması açısından önem taşımaktadır. Söz konusu araştırmada kullanılan değerlendirme kriterleri ise,

1. Pazarlama ve satış stratejileri,
2. Hizmet ve ürün kalitesi,
3. Çalışanların nitelikleri,
4. Finansal sağlamlık,
5. Toplumsal sorumluluk,
6. Yatırımcıya değer yaratma,
7. Uluslararası pazarlara entegrasyon,
8. Yönetim kalitesi,
9. Çalışana sunulan sosyal olanaklar,
10. Ücret politikası ve seviyesi,
11. Yönetim ve şirket şeffaflığı,
12. Çalışanların niteliklerini geliştirme,
13. Bilgi ve teknoloji yatırımları,

14. İletişim ve halkla ilişkiler,
15. Rekabette etik davranma,
16. Çalışan memnuniyeti,
17. Yeni ürün geliştirme,
18. Müşteri memnuniyetidir ²⁷⁸

2009 yılı Aralık ayı itibari ile Capital 500 araştırmalarına geçen yıllarda olduğu gibi bu yıl da yenilikçilik, müşteriye ön planda tutma, sorumluluk, müşteri-çalışan ve hissedar memnuniyeti damgasını vurmuştur. Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilere göre kaliteli ürün sunan, tasarımcı ve yenilikçi şirketler, itibar liginde ön sıralarda yer almayı hak etmişlerdir. Yapılan araştırmada Turkcell; öncü, tasarımcı ve yenilikçi kimliğiyle liderliğini korurken, Arçelik kaliteli ve yeniliğe önem veren yapısıyla en beğenilenler listelerinde ikinci sırada ve Koç Holding (Garanti Bankası) de kurumsal ve profesyonel olmasıyla üçüncü sırada yer almıştır.

618 şirketten 1347 yöneticisinin katıldığı oylamada Türkiye'nin en beğenilen 20 şirketi ile 36 sektörün en beğenilen ilk üç şirketi belirlendi.

İlk 5'in Beğenilme Kriterleri

Araştırmada ilk sırada yer alan Türkcell, araştırmanın başladığı ilk yıllardan bu yana "itibar liginde" yükselişte olan bir şirket. Son iki yıldır da liderlik koltuğunu kimseye kaptırmamıştır. Yöneticilerin yüzde 31'i "yenilikçi" olması, yüzde 23,6'sı "kaliteli hizmet sunması" ve yüzde 22,2'si ise "bilgi ve teknoloji yatırımlarında öncü olması" nedeniyle Türkcell'i beğendiğini belirtmişlerdir. Turkcell ayrıca teknoloji yatırımları ve iletişim alanlarında en beğenilen şirket olarak rakiplerini geçmiştir.

²⁷⁸ http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=5112 (03.04.2010)

Ligin 2. sırasında yer alan Arçelik'i yöneticilerin yüzde 29'u, kaliteli ürünleri nedeniyle beğenmektedir. Oy verenlerin yüzde 24,7'si tasarıma ve yenilikçiliğe verdiği önem, yüzde 19,4'ü ise müşteri ve tüketici memnuniyetinde ön planda olması nedeniyle Arçelik'i beğendiğini söylüyor.

Üçüncülük koltuğunda yer alan Koç Holding'i ise beğenenlerin yüzde 32,3'ü grubu "kurumsal, profesyonel ve sistemli" olarak tanımlamaktadır. Yüzde 22,6'sı, Koç Holding'i "çalışanına önem veren, sosyal olanaklar sunan" bir grup olarak nitelendirmektedir.

Dördüncü sırasında yer alan Coca-Cola ise yüzde 32,1 oranında stratejik üretim, pazarlama ve satış yapmasıyla, yüzde 26,4 oranında ise çalışanına verdiği önem ve sunduğu sosyal imkânlar nedeniyle ilk 5 içinde yer almıştır. Beşinci sırada yer alan Sabancı Holding ise yüzde 32,7 oranında kurumsal yapısı, yüzde 18,2 oranında sosyal sorumlulukta gösterdiği başarı ve yüzde 14,5 oranında Türk ekonomisine, yöreye katkıda bulunması gibi özellikleri nedeniyle beğenilmektedir.²⁷⁹

Türkiye'de en beğenilen ilk 20 şirket (2009)

- 1- Turkcell
- 2- Arçelik
- 3- Garanti Bankası-Koç Holding
- 4- Coca-Cola Company
- 5- Sabancı Holding
- 6- Eczacıbaşı Topluluğu
- 7- Unilever
- 8- Ülker
- 9- Türkiye İş Bankası-Procter&Gamle
- 10- Doğuş Holding
- 11- Türk Telekom

²⁷⁹ <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/14295569.asp> (03.04.2010)

- 12- Vestel
- 13- Borusan Holding
- 14- Microsoft
- 15- Toyota
- 16- Siemens Sanayi
- 17- BSH
- 18- Efes Pilsen
- 19- Akbank
- 20- Tüpraş²⁸⁰

2.2.5. Kurumsal İtibarın Korunması

Kurumların gelişmekte olan ya da var olan itibarı en çok kriz dönemlerinde korunmaya ihtiyaç duyar. Krizin getirdiği olumsuz ve negatif etkiler kurumsal itibarı bir anda tepe taklak edebilecek güçte etkilerdir. İtibarın korunması her şeyden önce krizin ayak seslerini önceden tahmin edebilmekten geçer. Bunun için izlenecek en önemli yöntem ise sistemli olmak ve kriz henüz başlamadan krizle baş edebilmek için bir kriz yönetim ve iletişim planlarını hazır bulundurmaktan geçer.

İtibarı korumaya yönelik bir plandaki en önemli bileşen iyi bir iletişim stratejisidir. İtibar ağızdan çıkan tek bir sözle yayılırken bu sözün ne olacağını da kontrol etmek önemlidir. İletişim planı halka, çalışanlara, satıcılara, hissedarlara ve elbette medyaya hitap etmelidir. Kriz zamanlarında, hikâyeler, rivayetler oluşacağından karışıklık ve yanlış bilgilenmeye mahal vermeden şirketlerin rivayetlerin yayılmasını kontrol etmesi gerekmektedir. Bu amaçla da risk yöneticileri pazarlama ve iletişim departmanlarıyla yakın çalışmalıdır. Bu ittifak risk yöneticisinin itibar değerlerini koruma kabiliyetini en üst seviyeye çıkarırken, olaydan zarar görme olasılığını da en aza indirmektedir. Buradan hareketle kurumlarda 4 temel alana; strateji, sorumluluk, hesap verebilme ve bütünleşme konularına odaklanması gerekir.²⁸¹ Ayrıca stratejik olmak, araştırmaya dayanan olgulara geri dönerek tecrübe edinmek, sorumluluğu kabul

²⁸⁰<http://www.radikal.com.tr/Radikal.aspx?aType> (03.04.2010)

²⁸¹ Başak Solmaz, “Krizde İtibarın Yönetilmesi”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2006, ss.69-70.

etmek ve en önemlisi itibar odaklı bir yönetim geliştirmek de kriz dönemlerinde itibarın korunması için etkili kriterler olacaktır.

2.2.5.1. Kurumsal İtibar ve Kriz İlişkisi

Bilindiği gibi krizler örgüte, onun ürünlerine ve itibarına zarar veren bir durum olup, doğal felaketler, insandan kaynaklanan felaketler, ani ve ciddi ekonomik problemler, iş bırakma ve örgütün faaliyetlerinin sona ermesi gibi olayları kapsamaktadır.²⁸² Tüm örgütlerin krizle karşı karşıya kalma riski her zaman vardır. Krizden korunmanın en etkili yollarından biri, yapılan hatalardan ders çıkartmak ve gelecek için etkili, uygulanabilir bir plan hazırlamaktır.

Kurumsal itibarın bir değer olduğu ve karşı karşıya gelinebilecek her kriz ortamında, itibara konulan değerın hızlı bir şekilde erime tehlikesiyle karşı karşıya kalacağı açıktır. İtibar sahibinin doğrudan denetiminin dışında kalan kriz durumları beklenmedik zamanlarda meydana gelebileceğinden itibarın da bir anda yitilmesi söz konusudur. Kriz ile kurumsal itibar kavramları arasında doğru orantılı bir bağ söz konusudur. Önlenmekte geç kalınan ve iyi yönetilmeyen kriz durumları, kurumların uzun yıllar boyunca oluşturdukları itibarlarını bir anda sarsabilecek hatta yok edebilecek etkiye sahiptir. Bu nedenle örgüt yöneticileri tarafından krizin önlenmesi veya iyi yönetilmesi demek, itibarın sağ salim ayakta kalacağının da bir göstergesidir.

Büyük zorluklarla kazanılan itibar, kısa süre içinde hedef kitlenin gözünde yok olabilir. Kurumsal itibar yönetimi, gerçekte zor ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Zeki örgütler, çeşitli problemlerle karşılaşacaklarını ve itibarlarının zedelenebileceğini öngörebildikleri için beklenmedik durumlara yani kriz durumlarına karşı hazırlık yaparlar.²⁸³

İtibarı yaratmak, geliştirmek ve sürdürebilir kılmak finansal açıdan şirketlerin göz önüne aldıkları önemli bir sorumluluktur. İtibarı oluşturmak için yapılan reklam, sosyal sorumluluk, sponsorluk gibi çalışmalar finansal açıdan büyük maliyetler

²⁸² Karaköse, s.131.

²⁸³ A.g.e, s.120.

gerektiren bütçeler ile hazırlanmaktadır. Bu denli yüksek maliyetlerin toplamının ve şirketin stratejilerinin ortaya çıkardığı itibarı, olası kriz durumlarında kaybetmek, şirketleri bir anda tüm piyasadan silinme tehlikesi ile de karşı karşıya getirebilir. Bu amaçla birçok şirket itibar riski yönetimi programları geliştirmektedir. Bazı örgütler de kriz yönetimi adı altında böyle bir programın parçalarına sahiptir. Sadece kriz yönetiminin yeterli olmadığı, itibarı yönetirken kriz yönetimi ile birlikte etkili bir kriz iletişim planı ve itibar riski programlarının entegre kullanılması gerekmektedir.

Kadıbeşegil'e göre yaşanmakta olan küresel kriz ortamında, tüm şirketler, "geleceklerini şekillendirecek" birer itibar sınavından geçmektedir. Kriz ortamlarında şirketler, zamanında itibarlarına yatırım yapmalarının meyvelerini toplamakta, yani, bir "avansla" krize girmektedirler. Bu avansı iyi değerlendiren şirketler, bu ortamları itibar anlamında da birer fırsata dönüştürerek kriz sonrası için ciddi bir rekabet gücü elde edebileceklerdir.²⁸⁴ Buradan hareketle gözle görülmeyen soyut bir varlık olan kurumsal itibarın yüksek olmasının kriz zamanlarında koruyan bir rezerv olarak da görev yaptığını söyleyebiliriz.²⁸⁵ Kadıbeşegil'e göre yaşanan kriz dönemlerinden sonra şirketlerin sosyal sorumluluk projelerine odaklandığı bir gerçektir. Ancak çabaların şirketlerin kriz dönemlerinde kaybettikleri itibarlarını geri kazanmaları açısından boşuna olduğu da açıktır.²⁸⁶

İyi ya da kötü elde edilmiş itibarın, kriz dönemlerinde kuruma etkisi yadsınamaz. İtibarı yüksek bir kurumun itibarı düşük bir kuruma göre krizi atlatma süreci daha az sıkıntılı geçecektir. İtibarı yüksek kurumun sahip olduğu olumlu imaj sayesinde krizin yaratabileceği sorunlar daha kolaylıkla giderilebilecek ve gelecek dönemler için mümkün olabilecek krizler de daha önceden öngörülebilecektir.²⁸⁷

²⁸⁴ http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=5112 (25.04.2010)

²⁸⁵ Dörtok, s.76.

²⁸⁶ **Para Dergisi**, "Tasarruf Ederken İtibarınızı Kaybetmeyin", Sayı: 3, Ocak 2009, s.36.

²⁸⁷ Murat Usta, "Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimi", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.80.

2.2.5.2. Krizlerin Kurumsal İtibara Etkisi

Organizasyonların varlıklarını sürdürebilmesi ve itibarlarını koruyabilmesi krizin iyi yönetilmesi ile mümkündür. Günümüzde çoğu şirket, krize hazırlıksız yakalanmakta, sonuçta kayıp ve zararlar beklenenin çok üstünde olmakta ve şirketleri kriz ortamlarında maddi değerlerin çok ötesinde başka kayıplar beklemektedir. Şirket yöneticilerinin kriz döneminde karşılaştıkları en büyük risk kurumsal itibarın zarar görmesidir. Kurumların itibar değerlerinin, toplam değerlerinin büyük kısmını oluşturduğu düşünüldüğünde, kriz durumunda ortaya çıkan kayıplar da büyük olmaktadır.²⁸⁸

Örgütler kriz dönemlerinde hedef kitlenin ve paydaşların beklentilerine zamanında yanıt veremezlerse başarıya ulaşmaları kolay olmayacaktır. Krizi en etkin şekilde yönetebilen şirketler açısından kriz dönemleri, karını artırma ve itibarını güçlendirme açısından önemli bir fırsattır. Bu nedenle tüm örgüt ve üyeleri krizden kurtularak amaçlarına ulaşma konusunda birbirlerine ve örgüte inanmalı, güvenmeli ve destek olmalıdır. Örgüt yöneticileri, önce içeride olmak üzere dışarıda da bir güven ortamı oluşturmaya çaba göstererek örgütü öğrenen bir organizasyon haline dönüştürmelidir.²⁸⁹

Örgütler farklı şekillerle müşterilerini ve çalışanlarını hayal kırıklığına uğratar, mutsuz eder, çevreyi kirletir veya zehirlerse bu durum doğrudan ya da dolaylı olarak kurum itibarına etki edecektir. Bu gibi kriz durumları kurum itibarını derinden sarsan olumsuz durumlar olarak hedef kitlenin hafızalarına kazınacaktır. Herhangi bir kriz anında örgüt ya sorumlu olup söz konusu aksaklıkları düzelterek itibarını yeniden kazanmaya çalışır ya da sorumsuz davranarak işleri içinden çıkılmaz bir hale sokabilir.²⁹⁰

²⁸⁸ Ural, 2006, s.97

²⁸⁹ Karaköse, s.135.

²⁹⁰ A.g.e, s.137.

Kurumsal itibarı tehdit eden kriz durumlarının, önceden belirlenerek bunlara karşı önlemler alınmasına katkı yapabilecek itibar yönetimi kriterlerinden bazıları şunlardır.²⁹¹

- Kurumla ilgili bilgiler paydaşlara iletilerek sürekli işbirliği sağlanmalı,
- Dış paydaşların gözünde iyi bir izlenim oluşturulmalı,
- Kurumun itibarını tehlikeye sokabilecek tüm risklerden kaçınılmalı,
- Krizlerden etkilenmiş olan diğer işletmelerle iletişim kurarak, yaşanmış olan deneyimlerden ve krizlerden ders alınmalıdır.

Bahsedildiği üzere krizler kurum itibarına en çok zarar veren öğelerdir. Ancak zedelenen itibarın geri kazanılması da olası gerçekler arasında yer alır. 2005 CEO Capital araştırması ve WirthlinWorldwide ile yürütülen 2004 Executive Omnibüs araştırması itibarı geri kazanma yollarıyla ilgili olarak yeni yaklaşımlar geliştirmektedir.

Bir şirketin itibarını geri kazanması, oldukça zorlu ama olanaksız olmayan bir görevdir. Dünyadaki üst düzey yöneticilerin neredeyse tamamı (yüzde 98), şirketlerin zedelenen itibarını geri elde edebileceğine inanmaktadır. Gerçekte de, büyük ya da küçük ölçekli şirketler arasında önce itibarını yitirmiş, sonra da başarılı bir şekilde geri kazanmış çok sayıda örnek bulunmaktadır. İtibarlarını geri kazanmalarının on yıllar boyunca sürmemesi de, şirketleri bir anlamda rahatlatmaktadır. 2005 yılı itibarıyla, dünyadaki üst düzey yöneticiler şirketlerin itibarını 3,7 yıl içinde geri kazanabileceklerini tahmin etmekte. Gazete başlıklarını kaplayan onca kurumsal yolsuzluk örneğine rağmen, krizler zamanla etkilerini kaybediyor. Üst düzey yöneticilere göre, hissedarların aklından krizin silinip gitmesi için gereken sürenin 2 yılın biraz üzerinde (2,3 yıl) olduğu tahmin ediliyor.²⁹²

²⁹¹ A.g.e, s.128.

²⁹² http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3235 (20.04.2010)

Toparlanma sürecinde şirketlerin atabilecekleri adımlar nasıl sıralanmaktadır? Sorusunun cevabında CEO'ların krizin ayrıntıları konusunda şeffaf olmalarının gerekleri üzerinde durulmaktadır. İş dünyasının yöneticilerinin tamamı, yaşanan skandalın tüm detaylarıyla ve hızla açığa çıkarılmasının, itibarın geri kazanılmasında en etkili strateji olduğunu düşünmektedir. Şirketin, açık ve dürüst bir iletişim sağlama yönündeki arzusu, itibarın geri kazanılmasının zorunlu bir parçası olarak görülmektedir. Sonraki adımda, krizden çıkış sürecinde de şirketin “görülebilir” olması gerekmekte ve kriz durumundan çıkarken atılan tüm adımlarda aynı şeffaflığın var olması beklenmektedir.

Kamuoyunun iyi dileklerini elde etmek ve kaybolan itibarı geri kazanmak için sadece doğruyu yapmak yetmemekte; ilgili kamuoyunun da, gerçekten doğru olanın yapılmakta olduğunu kendi kendine saptayabileceği bir ortam sağlamak gereklidir. Bu anlamda, web sitesinden yapılan açıklamalar, işle ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırmanın bir diğer yoludur. Web sitesi yardımıyla rakamların üstünü örten ya da enformasyonları saklayan hiçbir yönün olmadığı açıkça vurgulanabilir.

Sonuçta şirketler etkili ve güvenilir bir itibar yönetimi programı uygulayarak, algılama araştırmalarına başvurarak ve kendilerini piyasada farklı bir biçimde konumlandırarak da “mükemmellik” düzeyine ulaşabilmektedirler.²⁹³

2.2.5.3. Kriz Döneminde İtibarın Yönetilmesi

Kurumsal itibarı tehdit eden olumsuz içerikli bir durum olan kriz, iyi yönetilemediğinde, firmaların itibarından beklenen ve itibarın avantajları olarak kabul edilen birçok faydanın kaybına yol açmaktadır. Kriz ortamında bilgi toplamada ve karar almada yavaş hareket etme kriz karşısında başarı oranını düşürür ve bu durum sadece örgütü değil örgüt ile ilişkili üçüncü kişileri de olumsuz etkiler. Kriz yönetimi, bir karar

²⁹³ http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3235 (20.04.2010)

alma işlemidir. Kurumsal itibarın finansal, operasyonel ve stratejik değerini korumak adına yönetilmesi gerekmektedir.²⁹⁴

Kriz süreci sancılı ve başa çıkılması güç zamanları tanımlarken işletmeler, itibar yönetimini ısrarla sürdürerek toparlanma sürecini mümkün olduğunca hızlı atlatabilmektedir. Eğer bahsettiğimiz kriz tüm dünyayı veya ülkeyi etkileyebilecek bir global kriz ise, pek çok sektörde pek çok firmanın aynı durumda olduğu düşünülüp, etkili bir kriz yönetimi planı uygulanarak itibarı yönetmek, toparlanma sürecindeki firmalar için büyük bir rekabet unsuruna dönüşebilecektir.

Kriz anında itibarı yönetmek zordur. Bu nedenle kriz ortamında itibar yönetiminin, uzun vadede düşünülmesi ve yalnızca teorik planlamalar yapmak yerine, uygulama kademesindeki insanlarla birlikte gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Komitenin ise “koruyucu, kollayıcı ve yönlendirici” işlevler ile donatılması gerekmektedir. Örneğin kriz durumlarında bir kriz yönetimi el kitapçığı hazırlayıp komite üyelerine dağıtılabilir ve zaman zaman, itibarını iyi yöneten şirketler ile ilgili uygulamalardan örnekler vererek, ekibin algısı geliştirilebilir. Kriz anında reklam vermek de itibarı pekiştirecek diğer önlemler arasındadır. Marka bilinirliğinin itibar üzerine etkisi düşünüldüğünde, reklamcılar firmalara krizde markalarını korumak için reklam vermelerini önerse de reklamın itibar bileşenleri arasındaki yeri düşünüldüğünde tek başına yeterli olmayacağını da değerlendirmek gerekmektedir.²⁹⁵

Tüm dünyanın sürekli maruz kaldığı küresel krizde yeniden kazanılması gereken en önemli olgu güven ve itibardır. Kadıbeşgil kriz ortamlarını, ‘normal dönemlerde kurum itibarına yatırım yapan şirketlerin, bu yatırımlarının meyvelerini topladıkları zamanlar’ diye nitelendirmektedir.²⁹⁶ Çünkü toplumun geniş kesimlerinden kurum itibarını etkileyen konularda gösterdikleri performans nedeniyle ‘avans’ almışlardır. “Krizler, aslında kurum itibarının ‘er’ meydanıdır. Bu meydana temel öncelik ise ‘güven inşa’ etmektir. Çalışanları, tedarikçileri, müşterileri ve

²⁹⁴ Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner, **Kriz Yönetimi**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı Ekim 2009, s.16.

²⁹⁵ www.sanalitibar.com (04.04.2010)

²⁹⁶ Salim Kadıbeşgil, **Kriz Geliyorum Der**, MediaCat Academy, 1.Basım İstanbul, 2002, s.111.

hissedarları/yatırımcıları başta olmak üzere şirketler tüm paydaşları karşısında kriz ortamını kısa vadeli değil, uzun vadeli stratejilerle yönetmeleri hâlinde başarılı olabileceklerdir.”²⁹⁷

Kadıbeşegil, etkili kriz yönetiminin içinde paydaşlara yönelik iletişimin ihmal edilmemesi gerektiğine de değinmektedir. ‘Kriz yönetimlerinin yüzde 1’i teknik, yüzde 99’u iletişimdir.’ diyerek, kriz döneminin iletişimini iyi yöneten şirketlerin, kriz sonrası itibarlarını koruyacaklarını belirtmektedir.²⁹⁸

Türkiye’nin en beğenilen markası seçilen Turkcell’in Genel Müdürü Süreyya Ciliv, kriz ve itibar kavramlarını bir araya getirdiği söyleşisinde itibar yönetiminden şu şekilde bahsetmektedir;

“2009’da, şirket değerlerini koruyan, kriz yönetimi gerçekleştiren, yüksek düzeyde çalışan bağlılığı sağlayan, insan kaynakları politikalarını devam ettiren firmaların krizden başarı ile çıktılar. İş alanında profesyoneller, gösterdikleri doğru yönetim biçimleri, yüksek düzeyde çalışan bağlılığı sağlayacak insan kaynakları politikalarını devam ettirdiler. Çalışanlarının inandığı vizyonu krizde bile canlı tuttular. Bütün çalışanlarca paylaşılan ortak değer sistemini kurdular. Kurum içi yenilikçiliği ve yaratıcılığı destekleyen bir yönetim ikliminin varlığını devam ettirdiler. Bu sayede kurumsal itibarlarını koruyup krizden doğru yönetim anlayışı ve insana verilen değerle başarı ile çıktılar”²⁹⁹

Kriz döneminde itibarın yönetilmesi kadar kriz öncesinde de itibarı etkileyecek risklerin belirlenip, gerekli uygulamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla hazırlanabilecek ‘İtibar Riski Yönetimi’ kriz dönemlerinde ve öncesinde kurumsal itibarı korumaya yönelik çalışmalardır.

2.2.5.3.1. İtibar Riski Yönetimi

²⁹⁷ <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=206> Salim Kadıbeşegil, Kurumsal İtibarın Er Meydanı Krizler, (04.04.2010)

²⁹⁸ <http://www.aksyon.com.tr> (04.04.2010)

²⁹⁹ <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/14295569.asp> (04.04.2010)

Kurumsal itibar yönetimi, itibarın inşa edilmesi ve güçlendirilmesi ile ilgiliyken, itibar riski yönetimi mevcut itibarın olası risklere karşı korunması faaliyetlerini kapsayan bir yönetim şeklidir.³⁰⁰

Kurumlar, sürekli değişik risklerin altında olan itibarlarını korumak için ileriye dönük stratejik bir bakış açısıyla kurumun tüm fonksiyonlarını kapsayan sistemli çalışmalar gerçekleştirmeli ve kendilerine özgü bir kurumsal risk yönetim planı hazırlamalıdır. Çünkü itibar kurumun karşı karşıya kaldığı tüm risklerden etkilenmektedir.³⁰¹ İtibar riskinin kaynaklarından bazıları şunlardır:

- İnternet yoluyla, bilginin hızlı yayılmasından kaynaklanan risklere maruz kalmak
- Saygısız ve kaba davranışlar,
- Olaylara müdahalede geç kalmak,

İtibar riski yönetimi, yanlış algılamaların ortaya çıkmamasını sağlamak ve oluşan olumsuz algılamaların önlenmesiyle ilgilidir. Başka bir deyişle itibar riski yönetimi, bir işletmenin itibarını korumak için kullandığı teknik ve becerilerin bir bütün olarak düşünülmesidir. Denetimden çıkan bir olay var ise, itibar riski yönetim planlarının ivedilikle ortaya konamayacağı açıktır. Potansiyel sorunlar çıkmadan önce bunların önünü kesen sistemler geliştirme, sürekli güncelleme ve önlenemeyen sorunları denetim altına alınması gereklidir. İşletmelerin kriz durumlarıyla karşı karşıya kaldıklarında, etkili bir kriz yönetimi ile örgütün uğrayabileceği zararın boyutunun sınırlandırılmasını da kapsayan itibar riski yönetimi, meydana gelen zararın boyutunu minimize etme gibi bir görevi vardır. İtibar riski yönetiminde dört prensip vardır. Yöneticiler bu prensipleri her zaman dikkate almalıdırlar.³⁰²

³⁰⁰ Karaköse, s.119.

³⁰¹ Uzunoğlu, s.4

³⁰² A.g.e, s.122.

İletişimin Önemi: Hedef kitleler işletme hakkında farklı düşünmeye başladıklarında itibar riski var demektir. İletişim sürecinin yönetiminde itibarı korumak ve geliştirmek için iletişimin gücünden faydalanılmalıdır.

İtibar risklerinin değerlendirilmesi: İtibara zarar verecek tehditleri kapsamlı bir şekilde analiz etmek önemlidir.

Önleme: İtibarı tehdit edecek unsurları önceden belirleyerek bunların verebileceği zararları minimize etmek için stratejiler geliştirilmelidir.

Zamanında tepki verme: İtibar risklerini azaltmak amacıyla, yeni durumlara karşı tepki gösterebilme yeteneğine sahip olmak önemlidir.

3. SİVİL HAVACILIK VE HAVACILIKTA RİSK FAKTÖRÜ

3.1. HAVACILIK TARİHİ

Sivil havacılık tarihi, Türkiye’de ve dünyada sivil havacılık olmak üzere iki bölümde incelenmektedir. Türkiye’de havacılık tarihini inceleyebilmek için öncelikle dünya havacılığının günümüze gelinceye kadar hangi aşamalardan geçtiğini belirtmekte fayda vardır.

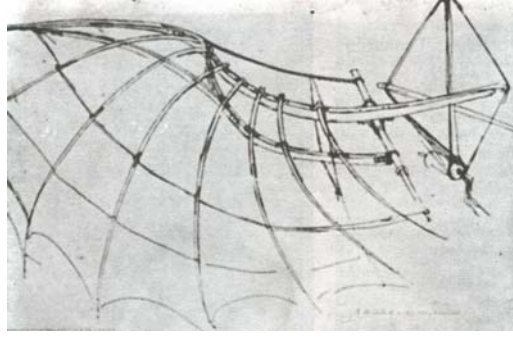
Türkiye’de sivil havacılığın anlatıldığı ilk bölümde; Osmanlı İmparatorluğu’nda Uçuş Denemeleri ve Atatürk Dönemi Türk Havacılığı belirtilmiştir. Ayrıca günümüz sivil havacılığı, Atatürk’ün ölümünden bugüne Türk Havacılığı tarihsel süreci çerçevesinde incelenmiştir.

3.1.1. Dünyada Havacılığın Gelişmesi

İnsanın kendi yaptığı bir araçla uçuş ve seyahat etme fikrinin, insanlık tarihi kadar eski olduğuna şüphe etmemelidir. Ancak en eski uygarlıklarda uçan makine yapmak, kanat takmak yoluyla uçuş konusunda girişimlerle ilgili bilgilerimiz çok azdır.

İtalya’da Rönesans devrinde yaşamış, Rönesans’ın ve insanlık dünyasının büyük dehalarından, bilim adamı, ressam, fizikçi Leonardo da Vinci, kuşların uçuşuna dair ilk bilimsel ve teknik araştırmayı ve bunun ışığı altında mekanik araçlarla uçuşun taklit edilme olanaklarını eserlerinde anlatmıştır.³⁰³

³⁰³ Gökhan Taşkesen, “ Türk Havacılık Tarihine Eleştirel Yaklaşım” *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, Mart 2006, s.28.



Resim 1 Dört kanatlı Ornikopter

Kaynak: Yavuz Kansu, **Havacılık Tarihinde Türkler-1**, 1971 Ankara: Hv. K.Yayınları, s.25.

Havadan hafif uçuş araçlarının yani balonların keşfinden önce yapılan bazı çalışma ve etütler bulunmaktadır. Fakat işlevsel olarak ilk uçan balonu yapma şerefî, Joseph Motgolfier'e aittir. 1783 yılında, Fransa'da Annonay şehrinde, daha önce yaptığı denemelerin sonuncusunu halk önünde tekrarlamaya karar vererek, bir gün önce davet ettiği halkın önünde ilk resmi denemelerini gerçekleştirmiştir.³⁰⁴

5 Haziran günü, Viverais'de hükümet temsilcilerinin ve büyük bir kalabalığın önünde, 800m³ lük bir balon, bezden dikilerek üzeri kâğıt kaplandı. Altında yün ve saman yakabilecek şekilde düzenleme yapıldı. Telden yapılmış bir sepete yün ve saman parçaları konmuş ve balondaki deliğin altında yakılarak sıcak havayla şişirilen balon 1.500m yüksekliğe çıkarılmıştır. 10 dakika sonra yavaş, yavaş alttaki ateşin kıvılcımları balonu tutuşturduğundan indiği bir bağda tamamen yanmıştır.³⁰⁵

Profesör Charles, Landes bölgesinde hidrojen gazı bulmuştu. Bu gazın havadan çok hafif olduğunu da biliyordu. Bu nedenle yeni balonda bu gazı kullanmakta tereddüt etmedi. Nitekim 4 m. çapında 60 m³ hacminde ipekten bir balon dikildi. Dışına da sızdırmaz bir vernik sürüldü. Balon, çok yükseklerle çıktı, fakat bu yükseklikte gazın genişlemesi sebebiyle zarfı yırtıldı ve düştü. Tarlada çalışan köylüler göklerden inen bu

³⁰⁴ Arthur Gordon, **History of Flight**, 1962 New York, s.76.

³⁰⁵ Hulusi Kaymaklı, **Havacılık Tarihinde Türkler-2**, 1997, Ankara: Hv. K.Yayınları, s.116.

canavarı parça, parça ettiler. 19 Eylül 1783'te Etienne Montgolfier, Kraliyet ailesinin huzurunda Versaille Sarayı'nın avlusunda balon denemesini tekrarladı. Yeni balon 14 m. çapında ve 2.000 m³ hacmindeydi. Yine sıcak hava ile şişiriliyordu. Uçuştan önce balona bir koyun, bir horoz ve bir ördeğin bulunduğu büyük bir kafes asıldı. Oldukça yükseklerle çıkan balon yırtılmasına rağmen, birkaç saniye havada sabit kalmış ve yavaş yavaş 2 km. uzaktaki Vaucresson ormanına, taşıdığı hayvanlarla birlikte sağ salim inmiştir.³⁰⁶

Wright Kardeşlerin, 14 Aralık 1903'te yaptıkları ilk denemeden sonra The Flyer (uçucu) adını koydukları uçaklarıyla, 17 Aralık 1903'de dört uçuş denemesi yapmaları ile uçuculuğun bir temel taşı atılmış oldu. 12 beygirlik kendi yaptıkları bir motorla donattıkları ve geniş denemelerinin sonuçlarına göre kurdukları uçakların kanat açıklığı 12.54m., boyu 6.82m. ve kanat alanı 45m²'dir. Bu defa istikamet dümeni de koymuşlardı. Uçak iki pervaneliydi, pilotla birlikte ağırlığı 335kg idi.³⁰⁷

Orwille birinci denemede 12 saniye uçtu ve kolaylıkla indi. Wilbur öğle üzeri dördüncü denemede 100 m. kadar düz uçtu. 59 saniye hava kaldı. Bu sonuçlardan memnurluk duyan kardeşler Dayton'a döndüler. Flyer-2 ismini verdikleri daha sağlam bir araç yaptılar. 1904'te 150 defa uçtular.

25 Temmuz'da Bleriot, Bleriot XI. uçağını uçuşa hazırladı. Motoru 25 B.lik Anzani idi. Denizden Escopette gemisi onu takip ediyordu. İngiltere'nin sahillerini gördüğü anlarda ters yönden esen sert rüzgârlarla mücadele etmek zorunda kaldı. Fakat yine de İngiliz sahillerine inmeyi başardı. İnişte pervanesinin ve bir tekerleğinin kırıldığı bu yolculukta, deniz üzerinde 38 km. mesafe uçulmuştur. Bu olay havacılık tarihinin önemli bir dönüm noktasıdır.³⁰⁸

Akdeniz'i aşmayı aklına koyan ünlü havacı Garros ise 1912'de İtalya'da Livurno'dan, Korsika adasında Bastia'ya kadar deniz üzerinden 125 km. uçmuş ve 8 Aralık'ta Tunus'tan kalkarak Sicilya'da Marsala'ya inmiştir. Ertesi yıl 23 Eylül'de

³⁰⁶ Kaymaklı, s.119.

³⁰⁷ A.g.e, s.118.

³⁰⁸ Yavuz Kansu, **Havacılık Tarihinde Türkler-1**, 1971 Ankara: Hv. K.Yayınları, s.93.

Fransa'dan Afrika'ya uçuştu. Yolculuğunun sonunda 5 litre benzini kalmıştı, su üzerinden uçarak 500 km. mesafe aşmıştı. Bütün seyahati 730 km. idi ve 7 saat 53 dakika uçmuştu.³⁰⁹

3.1.1.1. Dünyada Sivil Hava Taşımacılığı

Dünya sivil havacılık endüstrisinin vizyonu, dünyanın önde gelen seyahat ve ticaret organlarının bir dizi toplantısı sonucu belirlenmiştir. Ulaşılan ortak sivil havacılık endüstrisi vizyonu, “Küresel hava taşımacılığını geliştirerek; seyahat, turizm, ticaret ve ilgili alışveriş ortamını canlandırmaktır.” Misyonu ise; Dünya Havacılık Endüstrisinin kuvvetli ve emniyetli çevre şartlarında gelişimini cesaretlendirmek, mahalli kapasiteyi, insan kaynakları ve fiziki altyapıyı da içerecek şekilde artırmak ve büyüme süreçlerindeki engelleri azaltmaktır.”³¹⁰

Havayolu taşımacılığı, bugün itibariyle büyük bir pazarı temsil etmektedir. Pazarda rekabet eden 1.500 tarifeli havayolu, yaklaşık 14.000 yolcu uçağıyla, 2003 yılında 1,7 milyar yolcu taşımıştır. Hava trafiğinin yaklaşık %95'i 300 havayolu tarafından gerçekleştirilmektedir. Sektör doğrudan ve dolaylı olarak yaklaşık 28 milyon kişiye istihdam olanağı sağlamaktadır. Havayolu ile kargo taşımacılığının dünya kargo taşımacılığındaki payı ise %40 seviyelerindedir.

Dünya sivil hava taşımacılığı, 2001–2003 yılları arasında 11 Eylül saldırıları, II. Körfez Savaşı ve SARS hastalığı nedeniyle zorlu bir dönemden geçmiş, 2004 yılında yakaladığı performans ile yeniden bir büyüme trendi içine girmiştir. 2004 yılına ait yolcu ve kargo trafiği verileri de 2000 yılının aynı dönemine göre, %8,4 ve %15,1'lik artışa işaret etmekte, yakalanan büyümeyi teyit etmektedir. Dünya havayolu

³⁰⁹ Gordon, s.89.

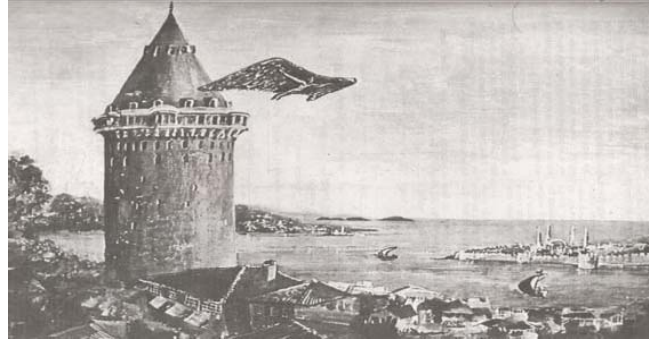
³¹⁰ Oktay Vural, *Türkiye Sivil Havacılık Endüstrisi Ekonomik ve Yapısal Analiz*, 2002, s.3.

taşımacılığında geleceğe yönelik beklentiler büyümenin devam edeceğini göstermektedir.³¹¹

3.1.2. Türkiye’de Havacılığın Gelişmesi

Osmanlı İmparatorluğu’nda da insanın uçması merak konusu olmuş ve çeşitli denemeler yapılmıştır. Bunların en önemlileri Hezarfen Ahmet Çelebi ve Lagari Hasan Çelebi’nin uçuş denemeleridir.

Galata Kulesi’nden kuş kanatlarına benzer bir araç takıp kendini boşluğa bırakan ve uçarak Üsküdar’da Doğancılar’a inen Hezarfen Ahmet Çelebi, Türk havacılık tarihinin en kayda değer simalarından birisidir. Bu uçuş hakkındaki tek belge maalesef şimdiye kadar sadece Evliya Çelebi’nin büyük Seyahatname’sindeki açıklamasından oluşmaktadır.³¹²



Resim 2 Hezarfen Ahmet Çelebi

Kaynak: www.tayyareci.com/hezarfen.htm (04.02.2008)

Yine IV. Murat devrinde Evliya Çelebi, Cemşit Hezarfenlerden bahsederken bir de Lagari Hasan Çelebi’yi anlatır. Bu kişi hakkındaki kaynak, sadece bundan oluşmaktadır.

³¹¹ Uğur Yılmaz, “Havacılıkta Risk Yönetimi ve Sivil Hava Taşımacılığında Risk Sahalarının İncelenmesi” *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2005, s.7.

³¹² www.tayyareci.com (04.02.2008)

Evliya Çelebi'ye göre; 'Lagari Hasan Çelebi Sarayburnu'ndan kendi yaptığı bir roket fişeğe binerek yükselmiş ve salimen denize inmiştir." şeklindedir.

Görüldüğü gibi Osmanlı döneminde havacılık faaliyetleri bu alanlardan öteye gidememiş, asıl Türk Havacılık Tarihi Atatürk ile başlamıştır. Günümüzde varlıklarını halen devam ettiren havacılık ile ilgili kurum ve kuruluşlar, Atatürk döneminde atılan adımların eseri olma özelliğini taşımaktadırlar. Atatürk'ün öncülük ettiği havacılık faaliyetleri arasında, 1923 yılında kurulan Türk Hava Kuvvetleri Teşkilatı ve 1925'te kurulan Türk Hava Kurumu (Türk Tayyare Cemiyeti) bulunmaktadır.

Türkiye'de kurulan ilk Türk uçak fabrikası 'tomtaş'dır. Türkiye Tayyare Cemiyeti ile Almanya'da 'junkers' uçak imalat firması arasında yapılan anlaşma gereği, Kayseri'de uçak ve motor fabrikası, Eskişehir'de bir tamirhane ve bazı tesislerin kurulması kararlaştırıldı. Adı da tomtaş olarak belirlenmiştir.³¹³

Birinci Dünya Savaşı'nın ilk Astsubay Türk Pilotu Vecihi Hürkuş, daha Kurtuluş Savaşı başlamadan kendine göre dört yatay kanatlı bir av uçağı projesi hazırlamıştır. Vecihi Hürkuş, Kurtuluş Savaşı'ndan sonra büyük bir havacılık aşkıyla Çekoslovakya'ya giderek, uçak teknisyeni diploması almıştır. 25 Haziran 1926'da Yunanlılardan kalan ve eldeki mevcut eski uçak aksamını bir araya getirerek ilk milli tip uçağı ortaya koymak şerefini kazanmıştır.³¹⁴

Havacılığın bir spor dalı olarak benimsenmesi ve Türk gençleri arasında yerleşmesini yürekten arzulayan Atatürk, Türkkuşu'nun kuruluşunda başrolü oynamıştır. Atatürk, Türk gençliğinin havacılık faaliyetleri içine çekilmesinin Türk havacılığının geleceği açısından önemli olduğuna inanıyordu.

Türkkuşu'nu sıcak ve yürekten bir ilgiyle destekleyen Atatürk manevi kızı olan Sabiha Gökçen'i de Türk havacılığına kazandıran kişi olmuştu. Sabiha Gökçen yalnız

³¹³ Kaymaklı, s.169.

³¹⁴ Kansu, s.78.

sivil havacılık ve havacılık sporunda değil, askeri havacılık alanında da uluslararası üne ve değere sahip bir havacı olmuştur.³¹⁵



Resim 3 Atatürk ve Sabiha Gökçen

Kaynak: Kaymaklı s.173.

Türkkuşu, 1935 yılından beri Büyük Atatürk'ün Türk sporundaki en büyük emaneti olan havacılık sporu yolundaki çalışmalarını sürdürmekte, planörcülük ve havacılığın yanı sıra paraşütçülük alanında da büyük işler başarmaktadır.

1933 yılından itibaren Türk havacıları, havacılığın sembolü olan mavi renkli üniformayı giymeye başlamışlardır. 1937 yılında hava harp akademisi açılmış, 22 Mayıs 1939 tarihinde de hava tugayları kurulmuştur. Hava Kuvvetleri Komutanlığı, Türk vatanına ve Türk Milletine havadan gelebilecek tehdit ve tehlikelerin önlenmesi ve muhtemel bir savaşta Kara ve Deniz Kuvvetleri'nin görevlerini daha kolay başarabilmesine katkıda bulunması amacıyla kurulmuştur. Türk Hava Kuvvetlerinin Karargâhı Ankara'dadır.³¹⁶

³¹⁵ Kaymaklı, s.173.

³¹⁶ Kaymaklı, s.174.

1933 yılında havacılık alanında yaşanan gelişmelerden bir diğeri ise Türk Hava Yollarının kurulmasıdır. Bu yılda Milli Savunma bakanlığına bağlı ‘Havayolları Devlet İşletmesi’ kurulmuştur. İlk filo da ise 5 koltuk kapasiteli ve iki adet olmak üzere King Bird ve iki adet Junkers tipi 4 koltuklu uçak bulunmaktaydı. Kuruluş 1938 yılında Ulaştırma Bakanlığına bağlanarak filosuna 3 uçak daha eklemiştir. Türk Hava Yolları, ilk dış seferini Ankara-İstanbul-Atina olarak yapmıştır. 1980’li yıllara gelene kadar THY gittikçe büyüyen ve gelişen bir kuruluş durumuna gelmiştir. 1984 verilerine göre 60 Milyar Türk lirası olan sermaye birikimi ile kamu iktisadi kuruluşu statüsüne geçmiştir ve ilk kez bu tarihte filoya Airbus 310’lar katılmıştır.

1986’da uzak doğu uçuşları 88’de ise Amerika uçuşları başlamıştır. 90’lı yıllarda filo, sermaye ve uçuş noktaları hızla gelişmeye ve çoğalmaya devam etmiştir. Günümüzde THY’nin ülkemize ve ülkemizin tanıtılmasında elde ettiği başarılar oldukça fazladır. Bu bağlamda THY’nin yabancı şirketlerle yaptığı anlaşmaların sayısı bir hayli fazladır.

1 Ağustos 2006 tarihinden itibaren, THY ve Kenya Havayolları arasında imzalanan anlaşma uyarınca Nairobi-İstanbul-Nairobi seferleri başladı. 4 Ağustos’ta Türk Hava Yolları Star Alliance’a Girme Kararı Aldı. 18 Ağustos’ta THY, Bagajsız Yolcuların Biniş Kartlarını (Boarding Card) internetten bastırabilmesine olanak sağlayan yeni bir uygulamaya başladı. THY ile Star Alliance arasında, THY’nin Star Alliance katılımını öngören mutabakat protokolü, 9 Aralık 2006 Cumartesi günü düzenlenen bir törenle imzalandı. Türk Hava Yolları, Lufthansa’yla yaptığı anlaşma çerçevesinde uçuş noktasını 131’den 231’e çıkarma kararı aldı.³¹⁷

Star Alliance 1997 yılında ilk global havayolu ittifakı olarak yolculara daha zengin ve hızlı yolculuk sunmak amacıyla kurulmuştur. Star Alliance, yolcularına sağladığı seyahat konforuyla 2003 ve 2006 yıllarında Business Traveller Magazine; ‘En İyi Havayolu İttifakı’ ödülleriyle layık görülmüştür.

³¹⁷ <http://www.thy.com> (05.04.2008)

2008 yılının Nisan ayında itibaren THY ile Star Alliance arasında havayolu ittifakı kurulmuştur. THY, grubun 20. üyesidir. Star Alliance'a tam üyelikle birlikte Türk Hava Yolları yolcuları 162 ülkede 965 havalimanına, günde 18.000'e varan uçuş noktasına ulaşabileceklerdir.³¹⁸

3.1.2.1. Türkiye'de Sivil Hava Taşımacılığı

Sivil havacılık hem genel havacılık hem de tarifeli hava taşımacılığını da kapsayacak şekilde tüm askeri olmayan uçuşları kapsamaktadır.³¹⁹

Ülkemizde ilk havacılık çalışmaları, 1912 yılında, bugünkü Atatürk Havalimanı'nın yakınındaki Sefaköy'de, tesis olarak iki hangar ve küçük bir meydanda başladı. 1925 yılında, daha sonra Türk Hava Kurumu adına alacak olan 'Türk Tayyare Cemiyeti'nin kurulması ile Türk havacılığının kurumsal temelleri atılmıştır.

1933 yılında 5 uçaklık küçük bir filo ile 'Türk Hava Postaları' adı ile ilk sivil hava taşımacılığımız başlatılmıştır. Cumhuriyetimizin 10. yılında, Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olarak kurulan 'Havayolları Devlet İşletme İdaresi', Türkiye'de sivil hava yolları kurmak ve bu yolda taşıma yapmak üzere görevlendirilir.

Halen üyesi olunan Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO), Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (ECAC), Avrupa Havacılık Seyrüsefer Güvenliği Teşkilatı (EUROCONTROL) ve Avrupa Havacılık Otoriteleri Birliği (JAA) bünyesinde yapılan çalışmalar kuruluş tarafından yakından izlenmekte ve toplantılarına katılım sağlanmaktadır. 04.04.2001 tarihi itibarıyla JAA' ye tam üyelik hakkı kazanılmıştır. Havacılık faaliyetleri ulusal ve uluslararası mevzuata uygun olarak sürdürülmektedir.³²⁰

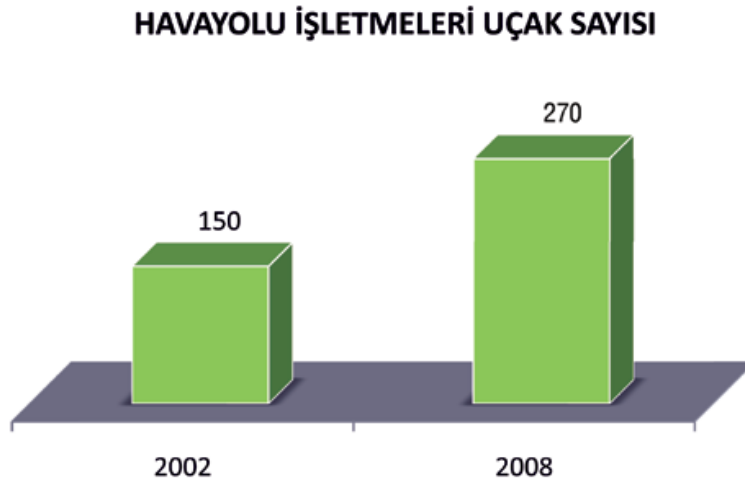
Özellikle 1980'lerin ikinci yarısından itibaren Türkiye'de sivil havacılığın belirgin bir gelişme içine girdiği gözlemlenmektedir. Bu dönemde THY'nin bir modernizasyon ve standardizasyon programı çerçevesinde filosunu geliştirmeye başladığı, hizmet standartlarını yükseltme çabasına girdiği ve yurtiçi hatlardan ziyade

³¹⁸ www.thy.com; (26.04.2008)

³¹⁹ <http://tr.wikipedia.org/wiki/> (26.04.2008)

³²⁰ <http://www.shgm.gov.tr/index2.html> (26.04.2010)

ekonomik açıdan avantajlı dış hatlara yönelmekte olduğu görülmektedir. Aynı dönemde, özel sektör havayolu işletmelerinin sayılarında, filo kapasitelerinde ve sektörden aldıkları payda da önemli artışlar gözlenmiştir. İşletme sermayesi sıkıntısı, nispeten yaşlı uçaklarla operasyon yapma dezavantajı, bakım-onarım ve diğer alt yapı imkânlarının yetersizliği, faaliyetlerin her kademesinde kalifiye personel temininde karşılaşılan güçlükler ve sektörün yeteri kadar desteklenmemesi, özel havayolu işletmelerinin genelde karşılaştıkları sorunlar olmuştur.³²¹



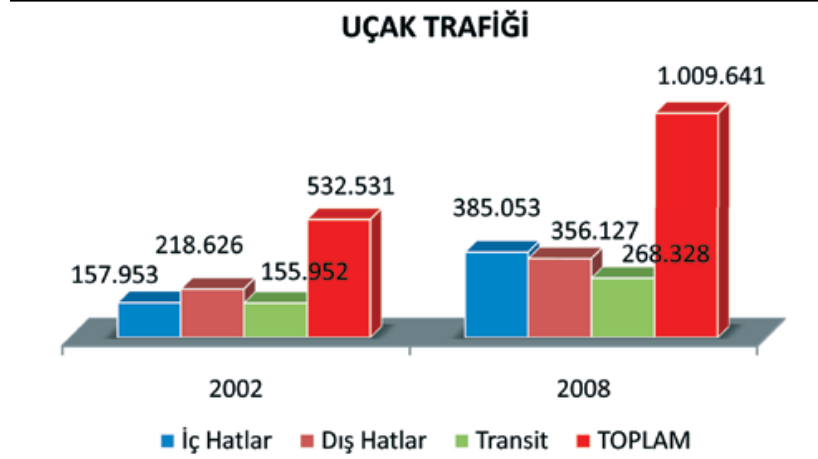
Şekil 13 Havayolu İşletmeleri Uçak Sayısı

Kaynak: www.shgm.gov.tr (26.04.2010)

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2007 yılı verilerine göre Türk havacılık sektöründe havayolu şirketi sayısı 20'ye, toplam hava aracı sayısı ise 250'ye yükselmiştir. Eurocontrol ve Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği'nin (IATA) 2015 yılı için öngördüğü '50 milyon yolcu trafiği' hedefini 2005 yılında yakalamış ve bu sonuçlara göre, Türkiye yüzde 30'luk bir büyüme kaydetmiştir.³²²

³²¹ <http://www.shgm.gov.tr/index2.html> (26.04.2010)

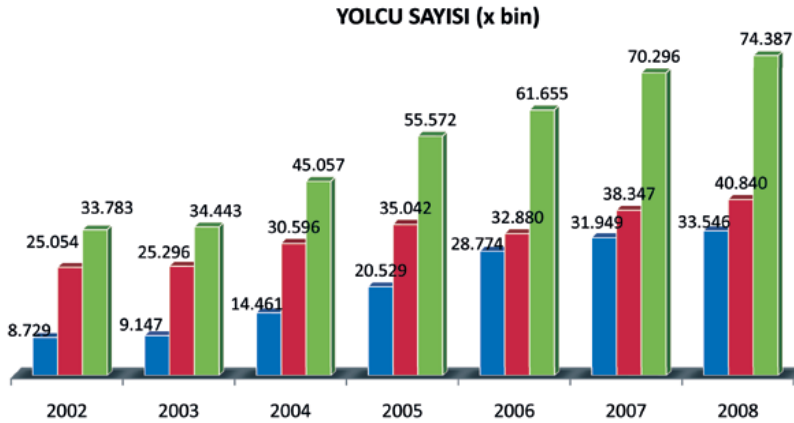
³²² <http://www.resortdergisi.com/46/h2.asp?id=2> (26.04.2010)



Şekil 14 Uçak Trafiği

Kaynak: www.shgm.gov.tr (26.04.2010)

Ülkemizi kullanan ve transit geçen hava aracı sayısında da önemli oranda artış yaşanmış, 2008 yılı sonunda 1 milyonu aşan uçak trafiği meydana gelmiştir.



Şekil 15 Yolcu Sayısı

Kaynak: SHGM, 2002'den 2008'e Sivil Havacılık Raporu, s.29.

2002 yılında iç hatlarda 8,7 milyon insanımız uçarken, 2008 yılında % 285 artışla 33 milyon insanımız uçağa binmiştir. 2002 yılında sivil havacılıkta serbestleşme yönünde atılan adımlar ve özel sektörün tarifeli sefer düzenlemeye başlaması ile birlikte Türk Sivil Havacılığı çok hızlı bir büyüme eğilimine girmiş ve dünyada % 5 olarak gerçekleşen sektörel büyüme hızı, ülkemizde %53 gibi rekor bir gelişme göstermiştir.

Yakalanan bu yüzde 53'lük büyüme ile uluslararası kuruluşlar tarafından, 2015 yılı için öngörülen toplam trafik artışını 2006 yılı sonunda yakalamıştır.³²³

2009 itibari ile Türkiye'de var olan ve TÖSHİD' bağlı özel havayolu işletmeleri sayısı 15 tane dir,³²⁴

Act Havayolları A.Ş

Atlas Jet (Atlas Jet Havacılık A.Ş.)

Corendon (Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.)

Freebird Airlines (Hürkuş Havayolu Taşımacılık ve Tic. A.Ş.)

İzair (İhy İzmir Havayolları A.Ş.)

Kıbrıs Türk Havayolları (Kıbrıs Türk Havayolları Ltd. Şti.)

Uls Havayolları Kargo Taşımacılık A.Ş.

Mng Airlines (Mng Havayolları ve Taşımacılık A.Ş.)

Onur Air (Onur Havayolları Taşımacılık A.Ş.)

Pegasus Airlines (Pegasus Hava Taşımacılık A.Ş.)

Saga Airlines (Saga Hava Taşımacılık A.Ş.)

Sky Airlines (Sık-Ay Hava Taşımacılık A.Ş.)

Sun Express (Güneş Ekspres Hava Taşımacılık A.Ş.)

Tailwind Havayolları A.Ş

Turkuaz Airlines (Ayd Hava Taşımacılık A.Ş)

3.1.2.2. Türkiye'de Sivil Havacılığı Düzenleyen Kurumlar ve Dernekler

A.Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM)

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, dünya sivil havacılığının hızlı bir gelişme göstermesi, teknolojinin büyük önem taşıması karşısında, ulusal çıkarlarımızın korunması ile uluslararası ilişkilerimizin düzenli bir şekilde yürütülmesi ve denetlenmesi için 1954 yılında kurulmuştur.

³²³ SHGM, 2002'den 2008'e Sivil Havacılık Raporu, s.29.

³²⁴ <http://www.toshid.org/v2008/uyekurum.php?grupID=1> (28.04.2010)

Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde kurulan ‘Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı’, 1987 yılında ‘Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’ olarak günün koşullarına göre yeniden teşkilatlandırıldı. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü; 18 Kasım 2005’te yürürlüğe giren 5431 sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile yeniden yapılandırılarak, Ulaştırma Bakanlığı’nın ana hizmet birimi olmaktan çıkarılmış, bakanlığa bağlı, kamu tüzel kişiliği haiz, özel bütçeli bir kuruluş haline getirilmiştir.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nce, 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ve bu kapsamda yayımlanmış olan yönetmelik ve Havacılık Talimatı çerçevesinde hizmet verilmektedir.³²⁵

Türkiye’de sivil havacılık alanındaki en sorumlu ve yetkili otorite olan SHGM, sektörün güvenli, düzenli ve verimli bir şekilde işleyebilmesi için ülke içindeki tüm sivil havacılık faaliyetlerinin planlanmasından, koordinasyonundan ve kontrolünden sorumludur. SHGM devamlı ve hızlı bir gelişme gösteren, ileri teknolojinin uygulandığı, sürat ve emniyet faktörlerinin büyük önem taşıdığı sivil havacılık alanındaki her türlü faaliyeti ulusal çıkarlar ve uluslararası ilişkilere uygun bir şekilde düzenlemek ve esaslarını belirlemekle yükümlüdür.³²⁶

B. Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI)

Türk Sivil Havacılık sektörünün altyapısını oluşturan tesis ve donanımıyla, 1933 yılından bu yana değişik isim ve statülerle hizmetlerini yürütmekte olan kuruluş, 1984 yılından itibaren faaliyetlerini Kamu İktisadi Teşebbüsü olarak sürdürmektedir. Kuruluşun Ana Statüsü ile belirlenen amaç ve faaliyet konuları ise;

Sivil havacılık faaliyetlerinin gereği olan hava taşımacılığı, havaalanlarının işletilmesi, meydan yer hizmetlerinin yapılması, hava trafik kontrol hizmetlerinin ifası, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetler ile ilgili

³²⁵ www.shgm.gov.tr (28.04.2010)

³²⁶ DPT, 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001): **Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, 2001, Ankara, ss.44-45.

diğer tesis ve sistemlerin kurulması, işletilmesi ve modern havacılık düzeyine çıkarılmasını sağlamaktır.

DHMI Genel Müdürlüğü bugün sayıları gün geçtikçe artmakta olan yerli havayolu şirketlerinin yanı sıra, 361 üzerinde yabancı ticari hava yolu şirketine hava trafik hizmetleri vermektedir.³²⁷

C. Demiryolları, Limanlar, Havaalanları İnşaatı Genel Müdürlüğü (DLHI)

Devletçe yaptırılacak demiryolları, limanlar, havaalanları, barınaklar ve bunlarla ilgili teçhizat ve tesislerin, ilgili kuruluşlarla işbirliği yaparak, plan ve programlarını hazırlamak, gerçekleştirilmesi için gerekli tedbirleri almak ve imkânları sağlamak, araştırma, etüt, proje, keşif, şartname ve inşaatlar ile bakım ve onarımlarını yapmak veya yaptırmak ve yapımı tamamlananları ilgili kuruluşlara devretmek, yapılmış olanların bakım ve onarımlarının organizasyonu için esaslar hazırlamakla sorumludur.³²⁸

D.Başbakanlık Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü

Başbakanlığa bağlı bir kuruluş olarak görevlerini sürdüren Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü'nün amacı; meteoroloji istasyonları açmak ve çalıştırmak, hizmetlerin gerektirdiği rasatları yapmak ve değerlendirmek, hava taşımacılığı sektörü dâhil çeşitli sektörler için hava tahminleri yapmak ve meteorolojik bilgi desteği sağlamaktır.³²⁹

E. TÖSHİD Derneği

'Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletme Derneği' olan TÖSHİD, 1989 yılında İstanbul'da kurulmuştur. Kurucu üyeleri arasında, Mehmet Safi Ergin, Erdoğan Keskin, Aydın Ertüzün ve havacılık sektörü içerisinde yer alan toplam 9 kişi ile faaliyete başlamıştır.

³²⁷ www.dhmi.gov.tr (26.04.2008)

³²⁸ www.dlmi.gov.tr (26.04.2008)

³²⁹ A.g.e, DPT, s.45.

Derneğin amacı, “İşletmelerin en yüksek seviyede havacılık emniyetine sahip olarak büyümesine ve rekabetin korunmasına destek olmak, işletmeler arasında teknik ve ticari işbirliğini artırmak, güç birliği oluşturmak, ticari sivil havacılık sektörünü ülke ekonomisi yararına geliştirmek mesleki ahlak ve tescinütu korumaktır.”³³⁰ Ayrıca derneğin hiç bir siyasi amacı ve siyasi faaliyeti yoktur.

TÖSHİD vizyonunu, “havacılık sektöründe yer alan kuruluşların servis kalitesi ve rekabet güçlerini artırmalarında, ülkemiz havacılık politika ve stratejilerinin oluşturulmasında etkin rol oynamak” olarak belirlerken, misyonunu ise; “Ulusal ve uluslararası havacılık kurum, kuruluş ve otoriteleri ile tam işbirliği içerisinde, havacılık ve turizm endüstrisi ile eşgüdömlü çalışmak” olarak belirlemiştir.³³¹

Özel Sektör Havayollarının, ülke ekonomisine büyük katkıları bulunmaktadır. Buradan hareketle, teknik, bakım, uçuş ve yer emniyetini maksimize etme, iyi hizmet verme ve ekonomik yönden de dengeli ve sağlıklı bir büyüme gösterme mecburiyetleri vardır. Diğer taraftan bu sektörün uluslararası hızlı bir gelişmeye ve rekabete sahne olması, özel havayolu şirketlerinin örgütlenerek, bilgi ve güç birliğinin oluşturulmasının gereğı olarak kurulmuştur.

TÖSHİD’in belirlediğı amaçları ise,

- Uluslararası seviyede sektör haklarını korumak,
- Gelişen sektörün gerektirdiğı bilgi ve deneyim birikimine sahip kadrolar oluşturmak,
- Bu kadroları güncel tutacak eğitim ve araştırma olanağı sağlamak,
- Eğitim için kaynak ve fonlar oluşturmak,
- Hukuki bilgi birikimine katkıda bulunmak,
- Toplam kalite yönetiminin öncelikle TÖSHİD üyesi her kuruluşta yapılanmasını sağlamak, etkin kullanımı için gereken eğitim çalışmalarını tamamlamak,
- Kriz Yönetimi ortak tedbirlerini yerleştirmektedir.³³²

³³⁰ www.toshid.com (26.04.2008)

³³¹ Töshid, *Ekonomiye Katkılar Sempozyumu Bildirgesi*, 2004, s.12.

³³² A.g.e, s.14.

Derneğin Amacına Yönelik Görevleri Özetle:

Türk tescilli havacılık işletmelerinin ortak sorunlarını saptamak ve bu sorunların çözümü için ilgili kuruluşlar ve kişiler nezdinde girişimde bulunup, koordinasyon sağlamak. Üyelerin uçak aksamı, bakım ve işletme teçhizatı ile ilgili ihtiyaçlarını temin etmek ve bunların ithalat ve ihracatındaki güçlüklerin halledilmesinde gerekli girişimlerde bulunmak; Türkiye'deki sivil havacılığın gelişmesine yardımcı olabilecek bilgi ve önerileri resmi makamlara sunmak ve bu kuruluşların yardım ve desteğinin sağlanması hususunda gereken çabayı göstermek. Uluslararası gelişmeleri takip ederek, üyelerine tavsiyede bulunmaktır.³³³

3.2. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞININ ÖNEMİ

Globalleşmenin etkisini her geçen gün daha fazla hissettiğimiz dünyamızda artık insanoğlu gitmek istediği yere en kısa sürede ulaşmayı hedeflemektedir. Zaman ve hız faktörlerinin varlığı gerek çalışma hayatı, gerekse kültürel turizm faaliyetlerinde yurtiçi ve yurtdışı ulaşımında havacılık sektörünün önemini artırmaktadır. Bu noktada dünyanın en pahalı taşımacılık türü olan hava taşımacılığında 'maliyet verimliliği' sağlama gereği ortaya çıkmış bulunmaktadır.

Gelecekte Gümrük Birliği ve AB'ye üye olan bir Türkiye'nin tarihi, kültürel ve etnik bağlarının bulunduğu Türk Cumhuriyetleri'ne açılacak bir kapı durumuna geleceği düşünülmektedir. Bu ise Türkiye ile AB üyesi ülkeler ve Türk Cumhuriyetleri arasında direkt ve bağlantılı havayolu trafiğini önemli oranda artıracaktır.

Yaklaşık elliden fazla yan sektörü ile turizm ve yaklaşık otuzdan fazla yan sektörü ile sivil havacılık endüstrisi ülkelerin ekonomilerinde daima önemli etki yaratan bir sebep sonuç ilişkisi içindedir. Turizmin ayrılmaz bir parçası olan sivil hava ulaştırma sektöründe meydana gelen her yeni gelişme turizm hareketlerini olumlu olarak etkileyecek ve ülkeye gelen turist sayısı ile konaklama süresinin uzatılmasında önemli

³³³ <http://www.toshid.org/v2005/amac.asp> (26.04.2008)

faktör olacaktır. Ülkemizde turizmin ve bölgesel hava taşımacılığının geliştirilip yaygınlaştırılması için sivil trafiğe açık hava alanlarımızın sayısı bakımından önemli bir potansiyele sahiptir.³³⁴

Havacılık sektörü dünya ekonomisinin en hızlı büyüyen sektörüdür. 1998 ve 2010 yılları arasında yolcu ve kargo trafiğinin yılda %4–5 arasında artacağı tahmin edilmektedir. 2010 yılına kadar havayollarıyla yılda 2,3 milyardan fazla yolcu uçacaktır. Hava taşımacılığının dünya ekonomisine olan katkısı her geçen gün artmaktadır. Yine 2010 yılına kadar hava taşımacılığı, ekonomik etki olarak 1 trilyon 800 milyar dolar ve 33 milyondan fazla iş imkânı sağlayacağı tahmin edilmektedir.

Havayolu Taşımacılığı, çok büyük miktarda artan talebe cevap verebilmek için, yeni teknolojilerle yatırım yapmak, daha büyük ve daha sessiz uçaklar imal etmek, uçuş emniyeti ve güvenliğini artıracak etkin işletme usulleri üretmek zorundadır. Yeni havaalanlarının yapılabilmesi de kuşkusuz sektör için oldukça önemlidir. 1999 yılı için ihtiyaç duyulan sermaye, yeni havaalanları için 22 milyar dolardı. Gelecek 15 yıl için gereken sermaye ise, 300 milyar dolar civarında olacağı tahmin edilmektedir.³³⁵

Havayolu ulaşımının özellikle araştırma geliştirme faaliyetlerini ve yenilikleri geliştirecek yatırımları arttırıcı bilim adamlarını, araştırmacıları kente toplayarak işgücü havuzunun niteliğini artırmaktadır. Kent gelişmişliğinin göstergesi meslek gruplarının dağılımı olabilmektedir.

Havayolu taşımacılığının artması ülke ekonomisine önemli bir katkı sağlayacaktır. Ancak havayolu taşımacılığı sektöründeki mevcut ve öngörülen gelişmenin sürdürülebilir olması için kamu kuruluşlarının, özel sektörün, eğitim kurumlarının ve meslek odalarının eşgüdümlü ve birbirleri ile koordineli çalışmaları zorunludur.

³³⁴ <http://www.shgm.gov.tr/haberhtm/dolmus.htm> 2006 (08.05.2008)

³³⁵ Türkiye Sivil Havacılık Endüstrisi Ekonomik ve Yapısal Analiz, SHGM Yayınları, 2002, s.9.

Ülkemizin havacılık sektörü ile ilgili eğitim, istihdam ve teknoloji politikalarının oluşturulmasına yönelik öneriler aşağıda belirtilmektedir, belirtilen vurguların ivedilikle uygulamaya geçirilmesini gereklidir.

- Uluslararası teknolojik gelişmeleri dikkate alarak ülke ve kamu yararını gözeterek havacılık-uzay teknoloji ve bilim politikaları oluşturulmalı ve yaşama geçirilmelidir.

- Havacılık ve uzay sanayimiz, savunma sanayi ile sınırlı tutulmadan, bağımsızlık temelinde, ulusal ölçekte belirlenecek bir strateji ile planlı olarak geliştirilmelidir.

- ‘Teknolojiyi yalnızca kullanan değil, teknoloji üreten bir toplum olma’ hedefine ulaşabilmek için teknolojinin öncü kolunda çalışan uçak, havacılık ve uzay mühendislerinin aktif bir şekilde bu sürecin bir parçası olmaları gerekmektedir.

- Uçak, havacılık ve uzay mühendislerinin eğitimlerinde havacılık ve uzay sanayi sektörünün istemleri göz önüne alınmalıdır.

- Uçak ve uzay sanayinin organize olarak gelişmesinin sağlanması ve 2010’lu yıllarda artış beklenen uçak ihtiyacının yerli ve özgün tasarımlı üretimlerle karşılanması hedeflenmeli ve bu konuda vakit kaybedilmeden yerli sanayinin oluşması için planlar yapılmalıdır.

- Artan ve artması öngörülen uçak sayısına paralel olarak bakım onarım merkezlerinin de yerli kaynaklarla geliştirilmesi sağlanmalıdır.

- Ülkemizde mevcut 62 havaalanından 38 adedi havayolu taşımacılığında kullanılabilmektedir. Büyük servetlerin harcandığı ve atıl durumda bekletilen havaalanlarının, havayolu taşımacılığı ve toplumun kullanımına kazandırılması bir zorunluluktur.

- Sektörde tasarım, üretim ve bakım alanlarında çalışacak eğitimli personel ihtiyacının artacağı öngörülerini ışığında, mühendis ve teknik eleman yetiştiren eğitim kurumlarının alt yapı hazırlıkları tamamlanmalıdır.

- Ülkemiz nüfusunun ancak küçük bir kısmının kullandığı hava ulaşımının halkın tüm katmanları tarafından yararlanılabilir bir maliyete çekilmesi önemlidir.³³⁶

Dünyada, tarifeli uçaklarla 1 milyar 600 milyon yolcu taşınırken, sektörde 3,9 milyon kişi çalışmaktadır. Tüm havayollarının cirosu 2002 verilerine göre 260 milyar \$ civarındadır. 18.000 uçak uçmaktadır. Uçuş ağı 15 milyon km.dir. Yaklaşık 10.000 adet hava meydanı uluslararası uçuşlarda faaliyet göstermektedir. Hava meydanı inşaat yatırımları, sistemlerin kurulması, çeşitli istihdam alanları açısından gerek yerel ekonomiye ve gerekse ülke ekonomisine güçlü katkıları bulunmaktadır.

Turizm ve otelcilik iç içe kavramlardır. Havacılık, hava meydanları, havayolları ve hizmetler - 4 H - birlikte gelişmektedir. Yiyecek / içecek sanayi ve sunumu, iç ve dış ticaret, her türlü sistem kurulumu, teknoloji, otelcilik, diğer ulaşım modları, haberleşme olanakları, temizlik, güvenlik, koruma, otelcilik, kongre faaliyetleri, kargo yan taşımacılığı, acenteler, sigortacılık vb. hem gelir ve hem de istihdam kaynaklarıdır. Hava meydanları bulundukları yörenin ekonomik yapısını değiştirmektedir. Sadece turizm açısından değerlendirildiğinde 2001 yılında havayolu ile Avrupa’da 717 milyon, Asya Pasifik’te 397 milyon turist taşınmıştır.³³⁷

3.3. HAVACILIKTA RİSK FAKTÖRÜ

Belirli bir zaman dilimi içinde yapılan uçuş faaliyetlerinde “hiçbir şekilde kaza olmayacaktır veya kaza olma olasılığı sıfırdır” demek maalesef pek de bilimsel bir yaklaşım olmaz. Önemli olan, söz konusu riskin en aza indirilmesi ve emniyetin yönetilmesidir. Hiçbir sistemde ‘riskleri’ tamamen yok etmek mümkün değildir. Risk yönetimiyle riskler kontrol altına alınabilir veya önlenir. Yöneticiler risklere karşı,

³³⁶ <http://www.mmo.org.tr/mmo/> (08.05.2008)

³³⁷ Oya Torum, *Dünyada Havayolu Taşımacılığına Bakış*, 2002, s.8.

kazaları önleme doğrultusunda yapılacak işlemlerde üç olasılıktan biri çerçevesinde karar verirler:

1. Tehlikenin tamamen yok edilmesi ve ortadan kaldırılması,
2. Tehlikenin kabul edilmesi ve var olan tehlikeye göre, sistemin hataları kaldırarak ve kaza olasılığını azaltacak şekilde tasarlanması ve kontrol edilebilmesi,
3. Tehlike yok edilemiyor ve kontrol altına alınamıyorsa, tehlike ile birlikte yaşamının öğrenilmesi, olarak sıralanmaktadır.³³⁸

Uçuş görevi için hava aracının motorunun/motorlarının çalıştırılması ile uçuş görevi sonunda hava aracının motorunun/motorlarının susturulması arasında hava aracından pilot sorumludur. Pilotaj yönünden kaza kırıma sebep olan aşağıdaki faktörler bu sınıfa dâhildir:

- Muhakeme faktörü: Mevcut şart ve duruma uygun olmayan ve pilot tarafından verilen yanlış bir karar neticesinde meydana gelen kaza kırımlardır.
- Kullanma tekniği faktörü: Hava aracının komuta ve sistemlerinin kullanılmasında yeteneksizlik ve çeşitli göstergelerin yanlış kıymetlendirilmesi gibi kullanma tekniği noksanlığından ileri gelen kaza kırımlardır.
- Dikkatsizlik faktörü: Dikkatsizlik sebebiyle meydana gelen kazalardır.
- Bilgisizlik faktörü: Hava aracı ile ilgili teknik bilgi eksikliği ile hava aracına ait karakteristiklerdeki bilgi veya uçuş görevinin yapılışına ait bilgilerdeki eksikliklerden ileri gelen hava aracı kazalarıdır.
- Disiplinsizlik faktörü: Yönergelere, emirlere ve hava trafik kaidelerine aykırı hareketlerden meydana gelen kaza kırımlardır.

³³⁸ www.uted.org/dergi/2001/eylül/ (12.02.2009)

- Sağlık faktörü: Vücut yapısı, ruhi bozukluklar ve oryantasyon bozukluğu gibi tıbbi yönleri ihtiva eden sebepler sonucu meydana gelen hava aracı kazalarıdır.

Malzemenin yorulması veya bozulması veya kendi kendine kırılması ve bakımının veya bakım kontrolünün eksik yapılması neticesi kaza kırırma sebep olan aşağıdaki faktörler bu gruba dâhildir:

- Teknik Faktör: Hava aracının motor/motorları ile aksesuar ve teçhizatlarıyla diğer parçalarında, hiç kimsenin kasıtlı bir kabahatinin bulunmadığı teknik, yorgunluk, imalat yetersizliği gibi sebeplerden vukua gelen kaza kırırmlar bu gruba dâhildir.

- Bakım Faktörü: Hava aracının motor/motorları ile aksesuar ve teçhizatlarıyla diğer parçalarının yetersiz bakım, arıza giderme ve kontrolleri sebebiyle meydana gelen kaza kırırmlar bu gruba dâhildir.³³⁹

Yukarıda sıralanan sebeplerin haricindeki veya önceden kestirilemeyen ve herhangi bir kimsenin kusuru ile olmayan kuş çarpması, tele/engele çarpma ile meteoroloji vs. gibi veya bilinmeyen sebeplerden vukua gelen kaza kırırmlar da risk faktörleri arasında yer alır.

3.3.1. Sivil Havacılık ve Risk Yönetimi

Risk yönetimi; “proaktif karar ve eylemlerle sürekli olarak, sonucu olumsuz etkisi olan risklerin belirlendiği, hangi risklerin önemli olduğunun, öncelikle çözümlenmesi gerektiğinin değerlendirildiği ve risklerle başa çıkmak için stratejiler ve planların geliştirilerek uygulandığı bir sistemattir.”³⁴⁰

Risk yönetiminin temel hedefi, karar verme mekanizmaları için riskleri görünür kılmak, ölçülebilen bir olgu haline getirmek ve kararlarda sübjektifliği azaltmaktır.

³³⁹ Gökhan Taşkesen, “ Türk Havacılık Tarihine Eleştirel Yaklaşım” *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, Mart 2006, s.134.

³⁴⁰ Yılmaz, Uğur, “ Havacılıkta Risk Yönetimi ve Sivil Hava Taşımacılığında Risk Sahalarının İncelenmesi” *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2005, s.52.

Belirsizlik ortamında, geleceğe ilişkin stratejilerin belirlenmesi ve geleceğe hazır olmak risk yönetimi ile sağlanır.

Tüm risk unsurlarını tanımlamak, değerlendirmek, elemek ve kontrol altına almak için uygulanan yönetim metotlarını ifade eden risk yönetimi, emniyetle ilişkili risklerle sınırlı değildir. ‘Risk Kontrolü’ ve ‘Finansal Risk’ olmak üzere iki bölümden oluşur. Risk kontrolünde; sistemin emniyeti, emniyet yönetimi ve emniyet mühendisliği dikkate alınırken, finansal risk yönetimi; sigortacılık, risk ortaklığı, öz sermaye gibi konularla ilgilidir.

Risk yönetimi başlı başına bir yönetim disiplini, ancak diğer disiplinlerle bir bütünlük içerisinde uygulanması gerekir. Risk yönetim yaklaşımı, ileri bakış açısı ile disiplinli, yapılandırılarak, bilgiye dayalı ve sürekli olarak yürütülmelidir. Risk yönetimi, yalnızca belli zaman periyotlarında ya da programın belli aşamalarında uygulanan bir disiplin değildir. Yaşam çevrimi boyunca sürekli uygulanmalıdır. Risk yönetimi, belirsizlikleri ve riskleri tamamen ortadan kaldıracak sihirli bir yönetim disiplini değil, potansiyel risklerin sistematik olarak değerlendirilerek, olası zararlarının etkisini azaltıcı yönde, verilere dayalı karar vermeyi sağlayan bir disiplindir.³⁴¹

Havacılıkta risk yönetimi, harekâttan kaynaklanan her türlü tehlikenin tanımlanması, değerlendirilmesi, kontrol altına alınması ve risk bedelini harekâtın bekasıyla dengeleyecek kararları alma sürecidir. Sivil havacılıktaki uygulamalarda, uçuş emniyetinin artırılmasına yönelik çalışmalara NASA, ICAO, JAA, FAA, CAA (İngiltere Sivil Havacılık Otoritesi) öncülük etmektedir.

Kazaların meydana geldiği zaman dilimleri dikkate alındığında, Ocak ayı ile sonbahar ve kış mevsimlerinin çok yüksek risk derecesine sahip olduğu gözlenmiştir. Bu zamanlarda meydana gelen kazaların, olumsuz meteorolojik şartlardan ve kış mevsiminde havanın erken kararmasıyla uçuşların yoğunlukla gece şartlarında yapılmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Ağustos ayının yüksek risk oranına sahip olması ise, bu dönemde yapılan turistik uçuşların yoğunluğuyla açıklanabilir. Sivil

³⁴¹ Yılmaz, s.58.

havacılık şirketlerinin özellikle sonbahar ve kış mevsimlerine yönelik risk tedbirlerini artırmaları, tüm personelin bu konuda bilinçlenmesini sağlayacaktır.

Risk yönetiminin bir diğer faydası da gelecek görevlere ışık tutmasıdır. Bu incelemede kullanılan zaman dilimi dışındaki çalışmalarda ve pratik olarak tespit edilemeyen verilerin de kullanıldığı analizlerde farklı bulgulara ulaşılabilir. Ancak havacılık kuruluşlarının, kendi özelliklerini ifade eden risk modellerini oluşturmaları gerekmektedir. Gerekli dokümantasyon teknikleri ile muhtemel risk sahalarının icracı unsurlar tarafından önceden bilinmesi, düzeltici işlemlerin yapılarak bu sayede mevcut risklerin en aza indirilmesini mümkün olacaktır.

4. ATLASJET HAVAYOLLARI ISPARTA UÇAK KAZASI KRİZİ İLE THY AMSTERDAM UÇAK KAZASI KRİZİNİN KARŞILAŞTIRMALI OLARAK İNCELENMESİ

4.1. TÜRKİYEDE UÇAK KAZALARININ KRONOLOJİK OLARAK İNCELENMESİ

Türkiye`de veya Türkiye ile bağlantılı olarak çeşitli ülkelerde, 1954 yılından bu yana ölümle sonuçlanan önemli uçak kazaları kronolojik olarak aşağıdaki gibidir.³⁴²

- 1954, Adana`da Devlet Havayolları`na ait uçağın düşmesi sonucunda 25 kişi yaşamını yitirdi.
- 1954, Bir askeri uçak Eskişehir`de düştü. Kazada 10 kişi öldü.
- 1957, Bursa`da askeri uçak bir mahallenin üzerine düştü. Kazada 15 kişi öldü, 19 kişi yaralandı.
- 1959, Başbakan Adnan Menderes'i Londra'ya götüren THY'nin Viscount tipi SEV adlı uçağı, Gatwick Havaalanı yakınlarında düştü. Menderes'in yaralı kurtulduğu kazada, uçaktaki 21 kişiden 14'ü öldü.
- 1963, Middle East Airlines'a ait Vickers Viscount tipi yolcu uçağı Ankara üzerinde, Türk Hava Kuvvetlerine ait C-47 Skytrain askeri yolcu uçağıyla çarpıştı. 87 kişi hayatını kaybetti.
- 1974, THY'nin F-28 tipi uçağı, İzmir`den kalkışı sırasında pistin 100 metre uzağında yere çakıldı. Beş mürettebattan dördü ve 68 yolcudan 62'si öldü.

³⁴² <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/11083579.asp?gid=200> (26.02.2009)

- 1974, 3 Mart THY'nin 981 uçuş numaralı DC-10 tipi Ankara adlı yolcu uçağı Paris'ten havalandıktan bir süre sonra Ermenonville Ormanlarına düştü. Kargo kapısındaki üretim hatası nedeniyle düşen uçaktaki 12'si mürettebat olmak üzere toplam 346 kişi öldü.
- 1975, 30 Ocak THY'nin İzmir-İstanbul seferini yapan F-28 tipi "Bursa" isimli uçağı elektrik kesilmesi yüzünden Yeşilköy Havaalanı'na inemedi ve Marmara Denizi'ne düştü. 4 mürettebat ile 37 yolcunun tamamı öldü.
- 1976, 19 Eylül İstanbul - Antalya seferini yapan THY'ye ait Boeing 727 tipi yolcu uçağı Isparta üzerinde iken alçalma hatası nedeniyle Toros Dağlarına çarptı. 8'i personel toplam 155 kişi öldü.
- 1979, 23 Aralık THY'nin Samsun - Ankara seferini yapan Trabzon adlı F-28 tipi uçağı, Ankara yakınlarında türbülans nedeniyle düştü. Dört mürettebattan üçü ve 39 yolcudan 36'sı öldü.
- 1983, 16 Ocak THY'nin Boeing 727 tipi uçak, Ankara'da sis ve kar yağışı nedeniyle yere çakıldı. 60 yolcudan 47'si öldü.
- 1994, 29 Ocak THY'nin Boeing 737 tipi uçak, Van yakınlarında, dördüncü iniş denemesinde tepeye çarptı. Yedi mürettebattan altısı ve 55 yolcudan 49'u öldü.
- 1999, 7 Nisan THY'nin Boeing 737 tipi uçak, Adana'dan Cidde'ye giderken, kötü hava şartları nedeniyle, kalkıştan dokuz dakika sonra Ceyhan'da düştü. Hacıları almak için Suudi Arabistan'a giden ve yolcusu bulunmayan uçağın 6 mürettebatı öldü.
- 2003, 8 Ocak THY'nin Avro RJ-100 tipi yolcu uçağı Diyarbakır'a iniş sırasında piste çakıldı. 75 yolcudan 71'i, 5 kişilik mürettebattan 4'ü yaşamını yitirdi.
- 2007, Atlasjet adına İstanbul - Isparta seferini yapmakta olan World Focus havayollarına ait uçağın, saat 01.36'da Isparta Keçiborlu İlçesi'nin Çukurören ve

Kılıç köyleri arasında düşmesiyle birlikte 7 mürettebat ile 49 yolcunun hayatını kaybetti.

- 2009, THY'nin Atatürk Havalimanı'ndan toplam 127 yolcusu ve 7 mürettebatıyla saat 08.22'de havalanan 'Tekirdağ' uçağı, saat 11.31'de Amsterdam'daki Schiphol Havalimanı'na yakın bir alana düşmesi ile 9 kişinin öldüğü ve 48 kişinin de yaralandığı kaza ile birlikte bugüne kadar Türkiye'de havacılık tarihine geçen uçak kazalarının sayısı 21'e ulaştı.

4.2. HAVACILIKTA KRİZ YÖNETİMİ VE ÖRNEK UYGULAMALAR

4.2.1. Onur Havayolları Ekonomik Krizi ve Hollanda Krizi

1998 yılı başında Türkiye'de ve dünyada ekonomik ve sosyal problemlerin artış göstermesi Onur Havayolları'nı da diğer firmalar gibi küçülmek zorunda bırakmıştır. Filodaki uçak sayısı 1998'te 13'e, 1999'da 9'a inmiştir.³⁴³

Onur Havayolları İletişim direktörü Rauf Gerz 98 krizini şu cümleler ile anlatmaktadır;

“1998 ekonomik krizi uçaklarımızı 13'ten 9'a indirmiştir. Bildiğiniz gibi biz havayolu kuruluşu olarak hizmet üretiyoruz. Örneğin uçağın yolcu kapasitesi 170 koltuk ve siz uçuşa katılan 10 kişi de olsa uçmak zorundasınız. Dolayısıyla, yolcu sayısının azalması ile uçak seferlerinizi azaltamazsınız. Burada önemli olan her ne şekilde olursa olsun olabildiğince doluluğu yakalamanızdır. Havayolu şirketi ne kadar büyükse temel faaliyetleri ve ekonomik krize yakalanma riski de o kadar büyüktür. Uçakların uçmasalar dahi ödemek zorunda oldukları ücretler vardır. Bunlar, eğer uçak size ait değilse aylık kira bedeli, kabin ve pilot ekipleri, maaşlar, havalimanı park ücreti vb.dir. Uçtuğu zaman ise bu maliyetlere bakım ve akaryakıt eklenir. Yani havayolu ne kadar büyükse ekonomik krizlerden etkilenme oranı artmakta ve iflas etmektedir. Yönetimin ekonomik krizlerden başarılı çıkabilmesi için etkin bir

³⁴³ www.onurair.com (05.02.2009)

yönetim şekline sahip olması ve gerektiğinde çabuk küçülebilmeyi başarması gereklidir. 98 krizinde olduğu gibi havayolları her an ekonomik krizlere açıktılar. Onur Havayolları olarak, yurt içi ve yurt dışı ekonomik dalgalanmalardan en az zararla etkilenmek için, şirketimiz üç ticari ayak üzerinde faaliyetlerini sürdürmektedir.” Bunlar; yurtdışı charter seferler ve yurtiçi tarifeli seferlerdir. Suudi Arabistan’a hac dönemlerinde ‘wet lease’ kiraladığımızda, uçağın üzerine anlaşılan havayolunun logosu eklenerek uçuşlara başlanır. Belirttiğimiz bu üç ticari ayak uzun planlamalar sonucunda oluşturulmuştur. Uçuşlarımızda bir ticari ayakta meydana gelen aksaklıktan diğer ticari alanımız etkilenmemektedir. Yurtiçindeki ekonomik krizlerden yurtdışı seferlerimiz sayesinde, Avrupa’da meydana gelebilecek bir ticari sorunda ise, Arabistan ayağımız etkilenmeyecektir. Sonuçta şirket iki ticari ayaktan krize düştüğünde bile üçüncü ayağımız bizi ekonomik krizlerden etkilenmeden çıkarmayı sağlamaktadır. 98 krizini de aşabilmemizin en önemli etkeni oluşturduğumuz bu ekonomik sistemdir.”*

“Onur Havayolları aldığı bu önlemler sayesinde kriz dönemini minimum zarar ile geçirerek 2000 yılında yeniden büyümeye başlamıştır. 2000 yılında filoya eklenen 2 adet A-300 tipi uçakla, o dönemde uçak sayısı 11’e, koltuk kapasitesi 2560’a çıkarılmıştır.”³⁴⁴

Onur Havayolları Hollanda Krizi

Hollanda Sivil Havacılığı, 12 Mart 2005 tarihinde Onur Havayolları’nın Hollanda uçuşlarını Avrupa Birliği uçuş güvenliği esaslarına uymadığı gerekçesiyle engellemiştir. Bu yasaklamaya ileren günlerde Almanya, Fransa ve İsviçre’de destek vermiştir.

Medyada geniş şekilde yer bulan olayın manşetleri ise,

³⁴⁴ www.onurair.com (05.02.2009)

³⁴⁴ <http://www.uted.org/dergi/> (05.02.2009)

* Uçağı, en az 3 gün süreyle, kabin ekipleri ve pilotlar dâhil olmak üzere kiralama yöntemi

“Hollanda'dan turizme büyük darbe: Onur Air’e uçmak yasak”³⁴⁵

"Onur Air, 24 saat kontrol ediliyor"³⁴⁶

“Onur için diplomatik kriz”³⁴⁷

“Avrupa, çıkarı neyi gerektiriyorsa onu yapıyor!” şeklinde verilmiştir.³⁴⁸

Yasaklamanın ardından, Onur Air Taşımacılık A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Cankut Bagana, basın toplantısındaki konuşmasında;

"Onur Air güvenli bir havayoludur. Her uçak şirketi gibi güvenliğimiz Türk Sivil Havacılığının günde 24 saat kontrolündedir. Dünya standartlarına uygun uçuş uçmadığımız her şeyden evvel Türk Sivil Havacılığının kontrolü altındadır. Şu anda sivil havacılık otoritemiz bugüne kadar alışılmamış bir şekilde bir prosedür içinde gerçekleşen bu olay karşısında karşı otoritelerden açıklama istemektedir. Çünkü uçaklar durdurulmuş, sebebi belirtilmemiştir." açıklamasını yapmıştır.

Bagana bir sonraki konuşmasında ise, “Konu Onur Air'in konusu olmaktan çıkmıştır. Devletimizin bu konuda gerekenleri yaptığına eminim." şeklindeki açıklamalarıyla, krizi bir ülke sorunu olarak göstermiş ve Dışişleri Bakanlığı'nın öncülüğünde, Turizm Bakanlığı, Başbakanlık ve Cumhurbaşkanlığına seslenmiştir.

Hollanda uçuşlarını iki saat öncesine kadar gerçekleştiren Onur Air'in hiçbir açıklama yapılmaksızın, otoriteler tarafından yasaklanması kafalarda soru işaretleri yaratırken, olayın nedeninin ticari olduğu spekülasyonları yayılmaya başlanmıştır.

Hollanda Taşımacılık ve Deniz İdaresi'nin aldığı karara gerekçe olarak Antalya Amsterdam seferini yapmaya hazırlanan Onur Air uçağında yaşanan bir arıza

³⁴⁵ <http://www.tourkeyf.com/mansetarsiv.htm> (12.02.2009)

³⁴⁶ <http://www.tourkeyf.com/mansetarsiv.html> (12.02.2009)

³⁴⁷ <http://yenisafak.com.tr/arsiv/2005/mayis/19/e05.html> (12.02.2009)

³⁴⁸ www.tourkeyf.com (12.02.2009)

gösterilmiştir. Konuyla ilgili bilgi veren Onur Air Genel Müdürü Şahabettin Bollukçu ise;

“Söz konusu arızanın uçağın kalkış için piste koşturmaya başladığı sırada smoking arıza sinyali verdiğini, uçağın durması esnasında sert fren nedeniyle lastiklerin aşındığını, lastiklerin değiştirilmesinden sonra uçağın tekrardan havalandığını açıkladı. Bu olayın havacılıkta olağan bir olay olduğunu belirten Bollukçu, yasağın nedeninin bir aylık süre içerisinde pazarın Hollandalı taşıyıcıların eline geçmesi olduğunu belirtti.”³⁴⁹

Olay üzerine, Sivil Havacılık Genel Müdürü Topa Bilgettin Toker, İstanbul’da, Hollandalı ve Alman yetkililerle görüşmelerde bulunmuştur. Görüşme sonrası düzenlenen basın toplantısında, 20 saati aşkın bir süredir devam eden görüşmelerin tamamlandığı ve Hollandalı heyetin toplantıda Türk heyetinin önüne herhangi bir somut bir eksiklik getirmediğini ifade etmiştir. Ayrıca, İstanbul'a gelen Alman yetkililer de yaptıkları incelemeler sonrasında Onur Air'in 26 uçaklık filosunda uçuşa engel olabilecek arıza veya teknik işleyişe yönelik bir organizasyon eksikliği, kusur veya ihmal saptayamadıklarını ve hazırladıkları rapordan sonra Onur Air'in Almanya'ya olan seferlerinin tekrar başlaması için çalışmaların başlatılacağını belirtmişlerdir.

Hollanda'nın başlattığı, daha sonra toplam 4 Avrupa ülkesine yayılan Onur Air'e bir aylık uçuş yasağı uluslararası çalışmalar neticesinde 12'inci gününde kaldırılmış ve Onur Air 20 gün sonra uçuşlarına yeniden başlamıştır. Konu ile ilgili olarak, Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım, ‘Başta Sayın Başbakan olmak üzere her kademede girişimleri sürdürdük, yasağı kaldırdık’ açıklamasını yapmıştır.³⁵⁰

³⁴⁹ <http://www.tourkeyf.com> (12.02.2009)

³⁵⁰ <http://webarsiv.hurriyet.com.tr/2005/05/25/647834.asp> (17.02.2009)

Böylesine önemli, uluslararası boyutta yaşanan bir krizin aşılmasında Onur Air Halkla İlişkiler Direktörü Rauf Gerz mülakatımız sırasında şu açıklamaları yapmıştır;

“Olayın kamuoyuna duyurulmasını, Onur İletişim departmanı olarak biz üstlendik, kamuoyunu ve ilgili medyayı olay hakkında güncel şekilde bilgilendirdik. Öncelikle Yönetim Kurulu Başkanımız Cankut Bagana’yı kriz sözcüsü olarak medya karşısına çıkarttık ve kendisinin anlatımıyla bunu bir ülke sorunu gibi göstermeyi başardık. Hollanda ile Türkiye arasındaki bu sorunu en üst düzeylerce savunulmasını sağladık. Bu olayda 15 yıldır koruduğumuz kurumsal itibarımız bize büyük katkı sağladı. “Eğer bir televizyon kanalına çıkıp, agresif bir tavır sergileyerek karşı tarafı suçlayıcı ifadeler kullansaydık sonuçlar bu şekilde olmazdı.”

4.2.2. THY’nin Yaşadığı Büyük Krizler

THY’nin yakın tarihimizde yaşamış olduğu krizler sırasıyla; 1991 Körfez Krizi, 11 Eylül 2001 Krizi, 2003 Irak Harekatı, 2003 Sars Krizi, 2003 Diyarbakır Uçağı Kazası ve Amsterdam Kazası (2009) olarak sayılabilir.

Saddam Hüseyin’in, 1990 yılının 1 Ağustos günü ani bir saldırıyla Kuveyt’i işgal etmesiyle doğan uluslararası kriz, sadece THY’nin değil dünya üzerindeki tüm havayollarının krize yakalanmasına neden olmuştur. Özellikle dünyada turizmin yara aldığı Körfez krizinde oluşan güvensiz hava ve belirsizlik insanları turistik seyahatlerden soğutmuştur. THY’nin de bölgeye yakın olması nedeniyle krizden olumsuz etkilenen havayolları arasında olması kaçınılmazdı. Gerekse iç gerekse de dış hatların tümünde sıkıntı yaşayan THY birçok seferini iptal etmek ve şirket olarak küçülmek durumunda kalmıştır.³⁵¹

11 Eylül 2001’de ikiz kulelere çarpan uçaklar bir anlamda ABD’ye ve onun egemen olduğu uluslararası sisteme de çarpmıştır. Olaydan sonra ABD’nin ve dünyanın

³⁵¹ Mehmet Ateş, “Kriz Yönetimi ve Rekabet Stratejileri; Thy’de Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sivas, Mayıs 2006, s.66.

terör anlayışından, devletlerarası ilişkilere kadar çok şey değişmiştir. Şüphesiz 11 Eylül krizinden etkilenen en önemli sektörlerden biri de havacılık sektörü olmuştur. 2001 yılında hali hazırda var olan ekonomik krizin ardından 11 Eylül saldırılarının yaşanması havayolu şirketlerinin toplam zararlarının 20 milyar dolara ulaşmasına neden olmuştur.³⁵²

Havacılık dünyası için tehlike aslında 2000 yılının ortalarında baş göstermiş, dolar bazında neredeyse üç katına fırlayan yakıt fiyatları, havayollarını ciddi anlamda etkilemiştir. Amerika'da en fazla zarar eden şirket 2,1 milyar dolar zararla United Havayolları olurken, uçak sayısı açısından en büyük havayolu American Airlines'ın (AA) zararı ise 1,8 milyar dolar olmuştur. Türk Hava Yolları (THY) için 2001 çok iyi başlamış, Türkiye'yi sarsan ekonomik krize rağmen yılbaşı, Kurban ve Ramazan Bayramları ile ilk üç ayda yüksek doluluğa ulaşılmıştır. Ancak Nisan ayıyla etkisini gösteren ekonomik krizi 11 Eylül'ün izlemesiyle iç hatta yüksek oranda yolcu kaybı yaşanmıştır. Japon hükümetinin 11 Eylül sonrasında Türkiye'yi terör açısından en riskli ülkeler listesine almasıyla yolcu sayısında yeniden çok ciddi bir düşüş yaşanmış ve kriz öncesinde haftada 2 Tokyo, 3 sefer de Osaka'ya uçulurken Osaka tamamen durdurulmuş Tokyo ise Seul'le birleştirilmiştir.³⁵³

11 Eylül'ün havacılık açısından en ürkütücü yanı, eylemin yolcu uçakları kullanılarak gerçekleştirilmiş olmasıdır. Hava yolculuğuna olan güvenin derinden sarsılmasına neden olan 11 Eylül sonrasında Eylül-Aralık 2001 döneminde 2000 yılı aynı dönemine göre, tarifeli iç hatlarda %30, tarifeli dış hatlarda %15 ve toplamda %24,5 oranında yolcu kaybı meydana gelmiştir.³⁵⁴

ABD öncülüğünde gerçekleştirilen harekât, 26 Kasım 2001'de George Bush'un bu ülkeye güç kullanabileceğini ifade etmesi ile başlamış ve bölgenin istikrarına ilişkin tartışmalarda yeni bir dönemin açılmasına neden olmuştur.³⁵⁵ 2003 yılı Irak harekâtı, 11

³⁵² <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=54863&yazarid=41> (28.04.2010)

³⁵³ <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=54863&yazarid=41> (28.04.2010)

³⁵⁴ Ateş, s.70.

³⁵⁵ Türkiye ve Irak: Bölgede Barış Ve İstikrar İçin Yeni Bir Ortaklığın Parametreleri Raporu, 8 Şubat 2004 Ankara, s.5

Eylül saldırılarının yaraları daha sarılmadan gerçekleşmiş ve dünya tam bir kaos içindeyken patlak vermiştir. Ortadoğu’da yaşanan bu karmaşa, şüphesiz havayolu firmalarını da gerekli önlemlerini almalarına itmiştir. Bölgeye olan seferlerin iptal edilmesinin yanı sıra yaşanan global ekonomik çöküş etkisini hissettirmeye başlamış ve havaalanı vergileri, tüketim vergileri ve petrol fiyatları yükselişe geçmiştir. Bu dönemde THY’nin bölgeye olan seferleri de geçici olarak durdurularak iç hatlarda 1853, dış hatlarda 848 adet sefer iptal edilmiştir.³⁵⁶

Kısaca SARS olarak isimlendirilen daha öncesi olmadan aniden ortaya çıkan şiddetli solunum krizi ölümle de sonuçlanabilen ciddi bir solunum rahatsızlığıdır.³⁵⁷ Bu rahatsızlık tıp literatürüne 2003 Şubat ayında Vietnam’da geçmiş ve o tarihten sonra Güneydoğu Asya’da ve birçok ülkede görülmeye başlamıştır. Asya’da patlak veren SARS krizi sadece Uzakdoğu havayollarını değil, o bölgeye olan uçuş trafiğini de olumsuz etkilemiştir. 2003 yılında yaşanan SARS krizi THY’nin de bölgeye olan uçuşlarını etkilemiş ve ekonomik anlamda büyük kayıplara neden olmuştur.

Hürriyet Gazetesi yazarı Uğur Cebeci’nin dönemin THY Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Cem Kozlu ile yaptığı krizlerle ilgili röportajda Kozlu;

“Havacılık sektörü dediğiniz gibi çok inişli çıkışlı. Şunu öğrendik ama biz körfez krizi ve savaşından bu yana; eğer krize kapasite fazlasıyla yani büyük bir filo ile yakalansaydık çok daha kötü olacaktı. 11 Eylül’de olduğu gibi Sabena, Swissair ve Amerika’daki birçok havayolunun başına geldiği gibi iflas tehlikesiyle karşı karşıya kalırdık. Kriz sonrasına ufak bir filoyla yakalanırsanız büyümek için, en fazla 1-2 yıl pazar kaybedersiniz. Biz pazar kaybetme riskini göze aldık. Yaşamak için, güçlü kalmak için. Kaldı ki pazarı kaybetmemek için işler düzeldiğinde kısa vadeli çözümler var. Biliyorsunuz bugün binin üzerinde uçak çöllerde yatıyor. Dolayısıyla 2003-2004’de piyasada patlama olursa hemen birkaç

³⁵⁶ Ateş, s.71

³⁵⁷ <http://www.bilkent.edu.tr/~bilheal/aykonu/Ay2003/may03/sarsturk.htm> Erişim 28.04.2010

yılığına uçak kiralamamız mümkün.”³⁵⁸ açıklamasında bulunmuştur.

08 Ocak 2003 tarihinde Türk Hava Yolları'nın 634 sayılı İstanbul-Diyarbakır seferini yapan uçak, Çarşamba akşamı Diyarbakır havaalanına iniş sırasında düştü. Toplam 80 yolcu ve mürettebatın bulunduğu, RJ-100 tipi, İngiliz yapımı dört motorlu jet uçağın Diyarbakır havaalanına yoğun sis altında iniş yaparken, piste yaklaşık 30 metre kala düştüğü ve bir patlamayla yanmaya başladığı bildirildi. Başbakan Abdullah Gül beş kişinin yaralı olarak kurtulduğu kazada sabotaj ihtimali görülmediğini söyledi.³⁵⁹ Gerek yerel gerekse de uluslararası basındaki yankılardan dolayı bu uçak kazası THY'nin dış hatlarını olumsuz etkilemiştir. Atatürk Havalimanı'ndaki Operasyon Kontrol Merkezi (OKM) olaya anında müdahale ederek önce bir basın açıklaması ve daha sonra kara kutunun açılmasıyla düşüşün teknik nedenlerden kaynaklandığı açıklamasını yaptı. Yapılan araştırmalar sonrası uçaktaki ILS sistemindeki bir arızanın kazaya yol açtığı sonucuna varılmış ve Diyarbakır seferinde kullanılan RJ-100 tipi Avro uçak incelenmek üzere İngiltere'ye gönderilmiştir. İngiltere'deki tetkikler sonrası uçağın kanatlarındaki benzin deposunda bulunan bir hatadan dolayı iç hatlardaki tüm RJ-uçakları da iptal edilmiştir.³⁶⁰

4.3. THY HAKKINDA GENEL BİLGİLER

THY 'Hava Yolları Devlet İşletmesi' adıyla 1933 yılında Ankara'da kurulmuştur. İlk filosunda 2 King Bird (5 koltuklu), 2 Junkers F-13 (4 koltuklu) ve 1 ATH-9 (10 koltuklu) olan THY, bugün toplam 127 adet uçak filosu, 10.272 personeli ve 34 yurtiçi - 104 yurtdışı uçuş hattıyla Türkiye'nin en büyük ve önemli havayolu işletmesidir.³⁶¹

1947 yılında ilk dış seferini Ankara-İstanbul-Atina olarak yapan THY, 1987 yılında sermayesini 150 Milyar TL'ye yükselterek kamu iktisadi kuruluşu statüsüne

³⁵⁸ <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=111500&yazarid=41> (04.02.2010)

³⁵⁹ <http://www.turizmgazetesi.com/> (28.04.2010)

³⁶⁰ Ateş, ss.76-77.

³⁶¹ <http://www.thy.com.tr> (28.04.2010)

geçmiştir. 90'lı yıllarda her yıl filosuna yeni uçaklar ekleyen THY, gün geçtikçe sermayesini de büyütmüş ve 1993 yılının Ağustos ayında A-340-300 uçağı ile ilk First Class uygulamasını başlatmıştır. 1998'in Mart ayı sonunda Austrian Airlines ile İstanbul, Ankara ve İzmir 'den Viyana 'ya olan uçuşlarda Block Space anlaşmasını yapmış ve 30 Mart tarihi itibariyle Avrupa 'nın 5 büyük havayolu ile "The Qualiflyer Group" adı altında 30 trilyon Türk Lirası sermaye ile yeni bir işbirliğine girmiştir. 2000'li yıllarda da filosunu sürekli genişleten THY, Sabiha Gökçen Havaalanı'ndan ilk uçuşunu 29 Ocak 2000'de gerçekleştirdi. 2004 yılının Aralık ayında Avrupa Havayolları Birliği'nin açıkladığı tüketici raporuna göre; THY'nin, "uçakların zamanında kalkışı" ve "en az kayıp bagaj olayıyla karşılaşma" sıralamasında tüm Avrupa'daki şirketler arasında ikinci olduğu belirtilmiştir.

Kuşkusuz THY'nin gerçekleştirdiği en büyük başarılar arasında Star Alliance işbirliği bulunmaktadır. Temel Kotil Başkanlığında 2006 yılında Star Alliance'a girme kararı alan Türk Hava Yolları, 9 Aralık 2006 Cumartesi günü düzenlenen bir törenle bu anlaşmayı imzalamıştır.³⁶²

Avrupa'nın en büyük havayolu şirketleri arasında yer alan THY, dünyada 104 noktaya uçmaktadır. Türkiye'de ise 34 noktaya sefer düzenleyen Türk Hava Yolları, 2008 yılında toplam 22.8 milyon yolcu taşımıştır.³⁶³

4.3.1. THY'nin Vizyon, Misyon ve Hedefleri

Türkiye'nin bayrak taşıyıcısı olarak, THY'nin misyonu; "Sivil Hava Taşımacılığı (SHT) sektöründe Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin Bayrak Taşıyıcısı kimliğiyle; uçuş emniyeti, güvenilirliği, ürün yelpazesi, hizmet kalitesi ve rekabetçi konumu ile tercih edilen, Avrupa'nın önde gelen ve küresel ölçekte faal bir havayolu olmak" tır.³⁶⁴ THY'nin Vizyonunda ise;

- Sektör ortalamalarının üstündeki büyüme trendinin sürdürülmesi

³⁶² http://www.thy.com/tr-TR/corporate/about_us/history.aspx (28.04.2010)

³⁶³ <http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/11095221.asp?yazarid=91&gid=61> (28.04.2010)

³⁶⁴ http://www.thy.com/tr-TR/corporate/about_us/mission.aspx (28.04.2010)

- Sıfırlanmış kaza ve kırımı
- Dünyada parmakla gösterilen hizmet anlayışı
- Düşük maliyetli taşıyıcılara denk birim maliyetleri
- Sektör ortalamalarının altında satış ve dağıtım giderleri
- Rezervasyon, biletleme ve uçağa biniş işlemlerini kendisi yapan sadık müşterileri
- Kurumdan elde edeceği yararı yarattığı katma değerle orantılı olduğunu bilen ve kendini geliştiren personeli
- Üyesi bulunduğu Star İttifakı ortaklarına iş yaratan ve onların sunduğu potansiyelden iş çıkaran ticari ataklığı
- Tüm hissedarlarının menfaatini birlikte gözeterek modern yönetim ilkelerini benimsemiş yönetimi ile belirginleşen bir havayolu olmak vardır.

Hedeflerde ise, THY hava taşımacılığı politikası aşağıdaki konular üzerinde yoğunlaştırılmıştır;

- Uçuş Emniyeti
- Ekonomi
- Yolcu Konforu
- Tarifede Etkinlik

Bu nedenle; Uçuş Emniyet ve Kalite Güvence Başkanlığı, kendi sorumluluk sahasına giren Uçuş İşletme, Uçuş Eğitim ve Standartlar, Kabin, Bakım, Yer İşletme, Teknik Eğitim, Acil Durum Çalışma Grubu, Uçuş-Yer-Bakım Emniyet Müdürlükleri

gibi uçuş emniyetini doğrudan etkileyen ünitelerle yakın bir işbirliği içinde bulunmaktadır.³⁶⁵

4.4. ATLASJET HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Atlasjet Havacılık A.Ş. 14 Mart 2001 tarihinde Öger Holding A.Ş. tarafından kurulmuş, İç ve Dış Hatlarda Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı yapmak üzere ruhsatlandırılmış ve ilk uçuşunu 1 Haziran 2001 tarihinde gerçekleştirmiştir. Atlasjet Havayolları Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı Murat Ersoy yapmaktadır.

Uçuş operasyonuna 2 adet Boeing B-757-200 tipi uçak ile başlayan ve Eylül 2001'de aynı tipte üçüncü uçağını alan Atlasjet, Temmuz 2003 tarihinde yine aynı tipte dördüncü uçağını da filosuna dâhil etmiştir.

Nisan 2004'e gelindiğinde, turizm sektörünün güvenilir ve lider şirketleri ETS Tur ve Öger Tur'un güçlerini birleştirmesiyle Atlasjet'te yeni bir yapılanmaya gidilmiştir. Atlasjet 14 Haziran 2004'te Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından "İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı" yapmak üzere ruhsatlandırılmış ve 1 Temmuz 2004'ten itibaren iç hatlarda tarifeli seferlerine başlamıştır.

Turizm ve havacılık dünyasındaki son makro gelişmelerden sonra IATA üyesi olan ve IOSA tescilini alan Atlasjet, tarifeli havayolu olarak büyümeye ve bu doğrultuda iç ve dış hatlarda tarifeli sefer sayısını %75-80'e çıkarmaya karar vermiştir.

Öger Grubu, mevcut yapısıyla 9'dan fazla havayoluyla çalışmaktadır ve havayollarına eşit mesafede kalmak üzere karar almıştır. 1 Şubat 2006 itibarıyla Öger Grubu'nun Atlasjet'te bulunan % 45'lik hissesi ETS Grubu'na devredilmiştir ve Atlasjet Havayolları Yönetim Kurulu Başkanlığı'na Murat Ersoy getirilmiştir.³⁶⁶

Atlasjet, 2010 verilerine göre filosu toplam olarak 12 uçak ve 2.503 koltuk kapasitesiyle operasyonlarına devam etmektedir.

³⁶⁵ Ateş, s.62.

³⁶⁶ www.atlasjet.com.tr (02.05.2010)

4.4.1. Atlasjet'in Vizyon, Misyon ve Hedefleri

Atlasjet vizyonunu; “Toplam kalite anlayışını benimsemiş, hizmet kalitesiyle tanınan ve güvenilen bir marka olmak” olarak tanımlarken, misyonunu; “Sektördeki yenilikleri takip ederek sürekli gelişme yönünde, teknolojinin tüm imkânlarını çalışanlarına ve müşterilerine sunarak çalışmak” olarak tanımlamaktadır.³⁶⁷

Atlasjet hizmetlerini ve değerlerini ise şu şekilde sıralar;

- Uçuş ve yer güvenliğini/emniyetini en üst seviyeye çıkarmak,
- Yolcularımızın memnuniyetini ve sürekliliğini sağlamak,
- Verimliliği arttırmak,
- İnsan faktörü, iş güvenliği ve çevresel değerlere önem vermek,
- Operasyonlarımızda zaman uyumunu sağlamak,
- Tüm süreçlerde süreksel gelişim sağlamak.

4.5. THY’NİN HOLLANDA-AMSTERDAM UÇAK KAZASI KRİZİ

Türk Hava Yolları’nın, Atatürk Havalimanı’ndan TK 1951 sayılı seferini yapmak üzere 56’sı yabancı 78’i Türk, toplam 127 yolcusu ve 7 mürettebatıyla saat 08.22’de havalanan ‘Tekirdağ’ uçağı, saat 11.31’de Amsterdam’daki Schiphol Havalimanı’na iniş için alçalmaya başlamış, son yaklaşımda inişine saniyeler kala bilinmeyen bir nedenle piste 500 metre kala toprak zemin üzerine düşmüştür. 25 Şubat 2009 tarihinde gerçekleşen kazada 9 kişi ölmüş, 6’sı ağır 84 kişi de yaralanmıştır.³⁶⁸

Kazanın gerçekleşmesini ardından kazanın nedeni ile ilgili sayısız spekülasyon yayılmış ve THY ne yazık ki medyaya yansıyan haberlerin yayılmasına engel olamamıştır. Uçağın düşmesine etken olabilecek her bir detay sağ kalan uçak yolcuları ve görgü tanıkları tarafından kontrolsüzce yayılmış, medyada düşüş ile ilgili birçok

³⁶⁷ <http://cmss.atlasjet.com/tr/kurumsal/hakkimizda> (02.05.2010)

³⁶⁸ <http://www.milliyet.com.tr/Guncel/HaberDetay.aspx?aType> (26.02.2009)

farklı senaryo yer almıştır. Olayın gerçekleştiği gün ve haftasına yayılan gazete manşetleri aşağıdaki gibidir.

4.5.1. Kaza Nedenleri ve Spekülasyonlar

Motorlar Koptu İddiası

“Hollanda’nın NOS televizyonu, uçağın, piste yaklaşık 3 kilometre kala, A9 otoyolunun yakınındaki bir tarlaya düştüğünü duyurdu. Televizyonun haberinde, uçağın motorlarının inişe geçtiği sırada durmuş olabileceği bildirildi. Haberde, motorların devre dışı kalmasından sonra pilotun uçağın kontrolünü kaybetmemek için çaba harcadığı, ancak uçağın çok hızlı olduğu kaydedildi. Hollanda televizyonlarında yayınlanan görüntülerde, uçağın iki motorunun da koptuğu ve gövde enkazından 100 metre ileride durduğu dikkat çekti. Uçağın kuyruk ve kokpit kısmından üçe ayrıldığı, ancak alev almadığı görüldü. Uçağın otoyol yerine yumuşak zeminli bir tarlaya çakılmasının, daha büyük bir felaketi önlediği belirtildi.”³⁶⁹

Benzin Bitti İddiası

Hollanda basınında havacılık uzmanlarına dayandırılan haberlerde ise, piste çok az bir mesafe kala iki motorun da aynı anda durmasının tesadüf olamayacağını, bu durumun uçağın benzininin bitmesinden ileri gelebileceğini belirttiler.

“Uzmanlara göre, yapılan ilk incelemelerde uçağın motorlarına kuş sürüsünün çarpma olasılığı görülmeydi. Uzmanlar, son dönemlerde ekonomik krizin de etkisiyle hava yolu şirketlerinin az yük yaratması ve daha az masraf olması düşüncesinden hareketle, daha az yedek yakıtla uçabildiklerini söyledi. Uluslararası Havayolu Pilotları Derneği Federasyonu Sözcüsü Gideon Evers ise, kazanın benzinin bitmesi yüzünden meydana geldiğine dair bir gösterge olmadığını belirtti. Görgü tanıklarına dayandırılan

³⁶⁹<http://www.milliyet.com.tr/Guncel/HaberDetay.aspx?aType=HaberDetay&ArticleID=1064383&Kategori=guncel&Date=26.02.2009&b=IKI%20SANIYENIN%20SIRRI%20KARAKUTUDA&ver=08> (26.02.2009)

haberlerde ise, uçağın piste yaklaştığı sırada tekrar havalanmaya çalıştığı, ancak bunu başaramayarak yere çarptığı ifade edildi.”³⁷⁰

SHGM’nin internet sitesinde yer alan açıklamada ise; “Meteorolojik şartlarda herhangi bir olumsuzluk bulunmayıp, teknik olarak da uçakta ve piste yaklaşımında herhangi bir problem bulunmamaktadır. Yapılan detaylı incelemelerin ardından, kesin bir neden söylemek mümkün olabilecektir.”³⁷¹

Uçağın Türbülansa Girdiği İddiası

“Amsterdam seferini yaparken Schiphol Havaalanı yakınlarında düşen THY’ye ait “Tekirdağ” uçağının kaza nedenine ilişkin çalışmalarını sürdüren Hollandalı yetkililer, aynı piste kazadan 2 dakika önce inen bir uçağın yarattığı türbülansın kazaya yol açmış olabileceği iddialarının da “incelenen senaryolar” arasında olduğunu belirtti. Hollanda Güvenlik Kurulu sözcüsü Fred Sanders, uçağın düşmesine yol açmış olabileceği düşünülen tüm senaryoların incelendiğini, geçmişte de sorun yarattığı bilinen “wake türbülansının” muhtemel sebeplerden biri olarak değerlendirildiğini söyledi.”³⁷²

Kulenin Neden Olduğu İddiası

“Northwest Havayolları’nın internet sitesi ve kule kayıtlarına göre THY uçağının kazasına hemen önce inen Boeing 757’nin türbülansı neden oldu. Northwest’in sitesindeki bilgilere göre Boeing 757 piste yerel saate göre 10.24.08’de indi. Kule kayıtlarına göre de bu sırada THY uçağının havaalanına mesafesi 4 mildi. Oysa bu mesafenin en az 5 mil olması gerekiyor. Bu durumda suç, inişe izin veren kulede.”

³⁷⁰A.g.e, (26.02.2009)

³⁷¹www.shgm.com (26.02.2009)

³⁷²<http://www.polisgazetesi.com/haberdetay.asp?ID=734> (26.02.2009)

“Schiphol Havalimanı kulesinin, hava trafiğindeki yoğunluk nedeniyle THY uçağını iniş için sıradaki diğer uçakların arasına alarak ‘acele’ inmesini istediği, pilotların bu nedenle dikkatlerinin bozulduğu da iddia edildi.”³⁷³

Diğer Farklı İddialar

CVR olarak adlandırılan kokpit ses kayıt ve uçuş verilerinin kayıt edildiği FDR cihazının incelemesi sonrasında hazırlanan rapora göre, uçağın düşmesiyle ilgili öne çıkan unsurlar şöyle:³⁷⁴

- “Pilotlar radar altimetre arızasını, alçalma sırasında 7 bin feet, yani 2 bin 300 metre yükseklikteyken fark ettiler.”
- “Altimetre arızası Boeing’in yazılımından kaynaklanıyor.”
- “Sol taraf, yani kaptan pilot tarafındaki radar altimetre arızası ortaya çıkınca, oto pilot ve gaz kollarını kontrol eden ‘auto throttle’ sistemi, ikinci pilotun oturduğu sağ taraftaki kumandaya aktarıldı.”
- “Ancak auto throttle, sağdaki altimetreyi kullanması gerekirken soldaki arızalı altimetreden bilgi almaya devam etti. Bu Boeing’teki bir yazılım hatasından kaynaklandı.”
- “Kaptan, eğitimdeki pilotun inmesine yine de izin verdi.”
- “İniş şartlarında havada pus olmasına rağmen, CAT 1 diye adlandırılan ve ikinci pilotun da rahatça ineceği şartlar olduğundan, öğretmen kaptan pilot belirlenen arızaya rağmen eğitimde olan sağ koltuktaki ikinci pilotun oto pilotla yaklaşmasına izin verdi.”
- “Önce 230 derece pusula başında uçan uçak, normalde 6.2 mil yani 11.47 kilometre ve bin metre yükseklikte piste yaklaşması gerekirken; piste 8.69

³⁷³ <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/11190593.asp?gid=229> (26.02.2009)

³⁷⁴ <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/11190593.asp?gid=229> (26.02.2009)

kilometre mesafe ve 600 metre yükseklikten normalin üzerinde bir hızla piste doğru dönüş yaptırıldı. Ön raporda hava trafik kontrol merkezinin bu yönlendirmesi hata olarak yer aldı.”

- “Ancak uçağın motorlarının gücünü kontrol eden auto throttle sistemi, arızalı radar altimetresinin -2,4 metre yükseklik göstermesi nedeniyle, uçağın indiğini sanarak gaz kollarını otomatik olarak ‘IDLE’ konumuna getirip gücü kesti.”
- “Pilotlar hem süratleri yüksek hem de yaklaşma hattından daha yukarıda oldukları için auto throttle’ın yanlış hareketini fark edemedi.”
- “Uçağın yaklaşma sırasında trim olarak adlandırılan ve küçük pozisyon düzeltmeleri yapan sisteminin de, süratin düşmesi için sürekli uçağın burnunu yukarı kaldıracak şekilde kumanda verdiği ortaya çıktı.”
- “Uçağın süratsız kalmasıyla birlikte, levyeleri titreterek pilotu uyaran sistem çalışmaya başladı.”
- “Pilotlar maksimum gaz verip uçağı girdiği bu anormal durumdan kurtarmak istediler.”
- “Kaptan pilot uçağı kontrol etmek için iki eliyle levyeyi tuttu. Ancak auto throttle sistemi devrede olduğu için, gaz kolları boşta kalıp yeniden geri gelerek IDLE pozisyonuna döndü. Uçak bu şartlarda kuyruk kısmını yere vurdu ve yıkıldı.”

4.5.1.1. THY Yetkililerinin Uçağı Yaklaştırmaması Spekülasyonları

THY’nin Amsterdam’da meydana gelen uçak kazası, Türkiye sınırlarının dışında gerçekleştiği için olaya müdahalede ve basın bildirimlerinde geç kalındığı açıktır. Bu konu Türk Sivil Havacılık Mevzuatında şu şekilde geçmektedir; Türkiye’ye ait olan uçakların, yabancı ülke hava sahasında kaza geçirmesi halinde bakanlık; kazanın meydana geldiği ülkenin isteğı ve kendi isteğı ile inceleme kurulunun

alışmalarına katılmak üzere yasal temsilci göndermektedir. İstek halinde gözlemci temsilci de gönderebilir.

“Yabancı ülkelere ait uçakların Türk Hava Sahasında meydana gelen kaza ve olaylarının soruşturulmaya başlatılması ve yürütülmesi, Ulaştırma Bakanlığı tarafından görevlendirilen inceleme kurulunca yapılır, yabancı ülke uçaklarının Türk Hava Sahasındaki soruşturmalarında ICAO Ek-13’n beşinci kısmında belirtilen esaslar uygulanır.”³⁷⁵ şeklinde yasal mevzuat mevcuttur.

Amsterdam kazasının meydana gelmesinden hemen sonra uçağın yakınına THY ile ilgili yetkili birimlerin yaklaştırılmamış olması, basında yer alan spekülasyonları daha da artırmıştır. Konu ile ilgili olarak THY Halkla ilişkiler Müdürü Mehmet Dinler şu açıklamalarda bulunmaktadır;

“Kazanın üzerinden süre geçince aşağı yukarı her şey de ortaya çıkıyor. Örneğin 45 dakikaya yakın bir süre hiç müdahale edilmediği, hiçbir bilginin verilmediği ortaya çıkıyor. Kazadan sonra Hollandalı yetkililer hiçbir bilgi vermediler ve THY personelini de uçağın yanına sokmadılar.”

Konu ile ilgili 22 Nisan 2009 tarihinde Vatan Gazetesi yazarı Can Ataklı köşesinde, “FBI düşen THY uçağına 40 dakika kimseyi yaklaştırmadı” başlıklı bir köşe yazısı yazmıştır. Yazının içeriğinde, Televizyon kameramanlarının, alanın dışından canlı yayın yapmaları ve bu sırada çok dikkat çekici bir detayın ekranlara yansımāsından bahsetmektedir.  parçaya bölünmüş THY uçağının tarlanın ortasında durmasının, etrafının hiçbir kişi veya yetkili ile dolu olmamasının, ne bir koşan kişinin ne itfaiyenin ne de ambulansların olay yerine ulaşmamış olmasının dikkat çekici ve aynı zamanda önemli bir detay olduğu belirtilmiştir. Yazının diğer metni ise şu şekildedir;³⁷⁶

“Türk medyası olayın ertesini günü genellikle Hollandalı yetkililerin “insana verdiği önem” üzerinde duran başlıklarla çıktı. Çünkü Hollandalı makamlar son derece

³⁷⁵ Türk Sivil Havacılık Mevzuatı, *Sivil Havaara Kazaları Soruşturma Yönetmeliği*, (SHY-13) Ankara, 1992, s.195.

³⁷⁶ <http://haber.gazetevatan.com/haberdetay.asp?Newsid=234476> (22.04.2009)

sorumlu davranmışlar, spekülasyonlara yol açmamak için önce tüm arama kurtarma çalışmalarını bitirip çevre güvenliğini sağladıktan sonra açıklama yapmışlardı. Peki, gerçek bu muydu?

Kazadan 45 gün kadar sonra bir Hollanda gazetesi “Düşen THY uçağında Pentagon’u ilgilendiren çok gizli bilgilerin olduğunu, FBI’ın başarılı bir operasyonla bu gizli bilgilerin bulunduğu laptopları ‘başına bir iş gelmeden’ kurtardığını” yazdı. Uçakta bulunan Ronald A. Richey, John Salman, Ricky E. Wilson ve Michael T. Kemmer, Boeing firmasında çalışıyordu ve yanlarında Pentagon için geliştirilen bir askeri projenin çok gizli kayıtları vardı. Ne yazık ki, Amerikalıların hepsi ölmüştü. İşte o andan itibaren aklıma takılan bir soruyu cevaplamak için soruşturmaya başladım: “Amerika düşen bir uçaktan laptopları nasıl almıştı, o kargaşa içinde bunu nasıl organize etmişlerdi?” Araştırmayı biraz derinleştirdiğinde ortaya müthiş bir gerçek çıktı. FBI, örneklerini 24 dizisinde gördüğümüz gibi akılamaz bir operasyon yapmıştı. Kaza öğrenildiği an harekete geçen FBI, Hollandalı yetkililere “Uçağa kimse yaklaşmayacak” talimatı vermişti. Hollanda da bunu kabul etmişti.”³⁷⁷

Üzerinde günlerce tartışılan uçağa yetkililerin yaklaştırılmaması konusu Türk basınında da geniş şekilde yer almıştır. Ataklı’ya göre; Hollanda, uçağa kimseyi yaklaştırmayınca FBI ajanları olay yerine yetişmiş, uçağa girip nerede oturduklarını bildikleri Amerikalıları bulmuş ve şifreli çantayı alıp çıkmışlardır. Kurtarma çalışmaları ise bu olaydan sonra başlamıştır. THY Genel Müdürü Temel Kotil bu durum üzerine:

“O gün neler yaşandığını tam olarak bilemiyoruz henüz. Ama bizim alandaki bir teknik görevlimiz, boynunda apron kartı olduğu halde uçağa koşturmak isterken bazı Amerikan ajanları tarafından durdurulmuş. Elemanımızın ısrarla uçağa gitmek istemesi üzerine yere yatırılıp elleri kelepçelenmiş ve bir saat depoda tutulmuş”³⁷⁸ açıklamasında bulunmuştur.

³⁷⁷ <http://haber.gazetevatan.com/haberdetay.asp?Newsid=234476> (22.04.2009)

³⁷⁸ <http://www.airporthaber.com/v3/readnews.php?newid=13500> (22.04.2009)

Görgü tanıklarına göre, uçak düştükten birkaç dakika sonra pilot ve kabin ekibinde görevli personelin yaşadığı ve eğer FBI bu operasyona kalkışıp yardımı 40 dakika bekletmeseydi ölen 10 kişiden kurtulan olabileceği belirtilmektedir. Konu ile ilgili olarak THY Halkla İlişkiler Müdürü Mehmet Dinler ise şu açıklamalarda bulunmuştur;

“Olayı basından takip ettim ve o olayın bir kısmının doğru olduğunu düşünüyorum. Uçağın business kısmında Boeing firmasından yönetici kadrosundaki mühendislerin olduğu doğru. Onların bilgisayarlarında çalıştığı iş ile ilgili başka projeleri olsa da, onlardan birinin pentagonla ilgili ya da askeri projelerle ilgili olduğu söyleniyor. Bunun doğru olma olasılığı çok yüksek. Çünkü bize gelen bilgilerde şunlar yer alıyor; Kokpit ekibine müdahale edilmiyor ve saat 8’e 9’a kadar kokpit ekibini çıkartmıyorlar. Kabin ekibinden aldığımız bilgilere göre, uçak düştüğü zaman kokpit ekibinden 1 ya da 2 kişinin hayatta olmuş olduğudur.”

Kriz durumlarının doğru iletişim kanallarını kullanarak etkili bir iletişim ile çok daha kolay atlatılabileceği bir gerçektir. Amsterdam kazasının yabancı hava sahasında gerçekleşmiş olması iletişimde aksamalara ve uçağın bulunduğu ülkenin yasal mevzuatlarına takılı kalmıştır. THY’nin Amsterdam kazasında sadece THY değil aynı zamanda Boeing ve Hollanda Havacılık Otoritesi de taraf olmak durumundadır. Konu ile ilgili Dinler’in yaptığı açıklama da şu şekildedir;

“Anlatmak istediğim, kriz iletişiminde size bağlı olmayan durumlar da söz konusu olabiliyor. Size bilgi gelmiyor. Gelen bilginin doğruluğu söyleyenin bildiği kadar. Ciddi anlamda yönetilebilir bir şey değil. Bu kazada sadece THY bir taraf değil, Boeing de bir taraf, Hollanda Havacılık Otoritesi de bir taraftır. Çünkü hepsinin bu kazada ve sonrasında ciddi sorumlulukları var.”

4.5.1.2. THY Genel Müdürü Temel Kotil’in Medyaya Yanlış Bilgi Aktarma Spekülasyonu

THY’nin Hollanda-Amsterdam kazasındaki diğer bir spekülasyon ise, THY Genel Müdürü Temel Kotil’in olayın ardından basın sözcülüğü yaparak kamuoyuna

kaza ile ilgili bilgileri aktarmasıdır. Ancak yanlış bilgiler içeren bu açıklamalar kamuoyunda THY'nin kaza ile ilgili bilgileri eksiksiz olarak temin edemediğini göstermiştir. Hollanda televizyon kanallarının 5 yolcunun öldüğünü açıklamasına rağmen, Kotil'in "ölen yok" açıklaması kafalarda soru işaretleri yaratmıştır.

Olay günü Temel Kotil ve THY Yönetim Kurulu Başkanı Candan Karlıtekin, meydana gelen uçak kazasıyla ilgili basın toplantısı düzenlemişler ve öncelikle söz alan Karlıtekin, uçağa binmeyen yolcular nedeniyle ilk başta yolcu sayısının 135 olarak açıklandığını belirterek, uçakta 127 yolcu, 7 kişilik mürettebat bulunduğunu açıklamış ve sözlerine şu şekilde devam etmiştir:

*"Hava koşullarında aşırı ters bir durum görülmemiştir. 4 bin 500 metre civarında bir görüş vardır. 500 metre kala piste erişememiştir. Pist yerine ondan önceki araziye inmiştir. Uçak üçe ayrıldı. Ön tarafında herhangi bir hasar yok. Uçağın arka bölümünde yaralanmalar mevcut. Herhangi bir ölüm olayı bildirilmedi. Bundan dolayı büyük bir memnuniyet duyuyoruz. Hepimize geçmiş olsun diyoruz. Yaralı sayısına ilişkin 20 civarında bir rakam telaffuz ediliyor fakat henüz netleşmiş değil. Bu konuda da net bir bilgi yok"*³⁷⁹

Karlıtekin, uçağın bakımla ilgili herhangi bir sorunu bulunmadığını da belirterek, "Havalimanına intikal eden yolcu yakınlarının misafir edilmesi ve birinci elden bilgilendirme süreci başlamıştır." açıklamasını da yapmıştır.

THY Genel Müdürü Temel Kotil ise, Amsterdam'daki uçak kazasında ölü olmadığını belirterek, "Bizi sevindiren, tecrübeli kaptanımızın uçağı bu şekilde indirebilmiş olması"³⁸⁰ açıklamasını yapmıştır. Ayrıca Kotil;

³⁷⁹ <http://habercininyeri.wordpress.com/2009/02/25/thy-ucagi-amsterdam%E2%80%99a-inerken-dustu>
(05.04.2010)

³⁸⁰ <http://habercininyeri.wordpress.com/2009/02/25/thy-ucagi-amsterdam%E2%80%99a-inerken-dustu>
(05.04.2010)

“Kabin personeli uçağı hızlı bir şekilde boşaltmıştır. Kaptan Hasan Tahsin Bey'di. 1975 Hava Harp Okulu mezunu bir kaptan. Can kaybı olmamasında uçuş ekibinin çok rolü vardır. Bizi sevindiren, tecrübeli kaptanımızın uçağı bu şekilde indirebilmiş olması. Yolcu yakınlarının gitmesi durumuna karşı uçak hazırlığımız var. Oradan da buraya gelme durumu olanlar için de ilave bir uçak hazırlığımız var” açıklamasında bulunmuştur.

Basına yönelik ölen ve yaralananlarla ilgili yanlış sayı telaffuz edilmesini nasıl değerlendiriyorsunuz? sorusuna karşılık THY Halkla İlişkiler Müdürü Mehmet Dinler şu açıklamalarda bulunmuştur;

“Kamuoyu televizyondan gördüğü zaman bazı şeyleri kolay zannediyor. Örneğin televizyon kayıtlarında görünen 3 tane üzeri beyaz örtülü şeylerin direkt ölü insanlar olduğunu biz telaffuz edemeyiz. Bunun için yasal bazı sorumluluklarımız var. Hiç ölümün olmadığı bir kazada 3 tane ölü var demek hiç ölü yok demekten daha riskli bir olay. Bir de bizdeki bilgi konfirme edilmeden asla kamuoyuna açıklanamaz. Bundan emin olmamız gerekiyor.Basın açıklamasını yaparken Temel Kotil “ neyse ki hiç ölümüz yok” dediğinde çok net olarak söyleyebilirim ki bu, söylenmemesi gereken bir cümleydi. Kurulmaması gereken en tehlikeli cümlelerden biridir bu kadar kesin şekilde söylenmesi. Kendisi de medya iletişim eğitimleri almasına rağmen olayın hüznüne kapılarak bu şekilde belirtmiş olabilir. Art niyet olmadığını kesinlikle biliyorum ama tabii ki çok doğru bir şey değildi. Çok fazla da tepki topladı ki, kısmen haklı tepkilerdi bunlar.”

Kriz yönetiminin en etkin silahı olan iletişim, kriz anında başvurulacak en etkin yöntemdir. Kriz iletişimi süresince basın sözcüsünün de krizin tüm detaylarını bilmesi, sorgulatması ve teyit etmesi birinci kuraldır. Basına yapılacak yanlış bir açıklama kriz içinde kriz doğuracağından açıklamaların titizlikle yapılması ve verilen enfarmosyonun doğruluğunun teyidi yapılması gerekmektedir. Nitekim yukarıdaki örnekte olduğu gibi Kriz yönetim planında basın sözcülüğünü yapma konusunda belirlenmiş kişi olan Temel Kotil, basına yanlış açıklamada bulunmuş ve THY'nin yeterli bilgi akışını

sağlayamadığı ortaya çıkmıştır. Basın açıklamasının yapıldığı sırada Hollanda televizyonlarından yapılan 9 kişinin öldüğü haberleri de olayın daha da büyümesine yol açmıştır. 25 Şubat 2009 tarihinde gazete manşetlerine yansıyan bu olaya günün gazeteleri şu şekilde yer vermişlerdir:

“THY pembe tablo çizdi ölü sayısını Hollanda verdi”³⁸¹

“Türk Yetkililer Kafaları Karıştırdı.”³⁸²

Hollanda'da uçağın düştüğü haberinin gelmesinin ardından THY yetkilileri, kamuoyunu doğru bilgilendirmezken, THY yetkililerinin ilk açıklamalarında ölü olmadığı belirtilerek, pilotun başarısından söz etmişlerdir. Hollanda kaynakları 5-6 ölüden bahsederken de THY'nin basının karşısına çıkardığı bir yolcu yakını, sadece birkaç yaralı olduğunu, ölen bulunmadığı için herkesin sakin olduğunu söylemiştir. Daha sonraki saatlerde Hollanda makamlarının 9 ölü açıklamasından sonra THY yetkilileri ölümleri doğrulamış ve bu süre içinde tüm Türkiye yetkililerin açıklamaları nedeniyle kazanın ucuz atlatıldığını sanarak yanılgıya düşmüşlerdir.

4.5.1.3. Üçüncü Ağızdan Çıkan Basın Açıklamaları Spekülasyonu

Açıklamalarda 3. ağızdan çıkan bilgiler de ortalığı karıştırmış ve krizin büyümesine olanak sağlamıştır. Kriz durumunda basına açıklama yapan diğer kişinin yolcu yakını olması durumun daha da karmaşık hale gelmesine yol açmıştır. İş seyahati için Amsterdam'a giden ağabeyiyle telefonla görüştüğünü ve durumunun iyi olduğunu belirten yolcu yakını Nilüfer Akbaş, “Yolcuların sağlıklı olduğunu öğrendik, birkaç yaralı olduğu bildirildi. Ağabeyimi karşılayacak olan firma sahipleriyle görüştük, yeterli bilgiye sahibiz”³⁸³ diyerek kazada ölü olmadığını tekrarlamıştır.

Kazanın üzerinden çok geçmeden kazanın gerçek bilançosu ortaya çıkmış ve önce Hollanda Ulusal Kanalı NOS TV kaza yerinde en az 9 ceset bulunduğunu

³⁸¹ <http://www.milliyet.com.tr/default.aspx?aType=SonDakika&ArticleID=1064195> (10.03.2009)

³⁸² www.milliyet.com (10.03.2009)

³⁸³ <http://www.milliyet.com.tr/Guncel/HaberDetay.aspx?aType=HaberDetayArsiv&KategoriID=24&ArticleID=1064384> (10.03.2009)

duyurmuştur. Ardından Saat 15.00 sıralarında da tekrar bir açıklama yapan Karlitekin ve Kotil de Hollanda makamlarından gelen bilgiye göre kazada 9 kişinin yaşamını yitirdiği açıklamalarını yapmışlardır.

4.5.1.4. Ölü ve Yaralıların İsimlerinin Açıklanmaması Spekülasyonu

Kazanın ardından yaşanan spekülasyonlardan bir diğeri de, kazada ölenlerin isimlerinin kamuoyuna duyurulmaması olayıdır. Konu ile ilgili olarak Hollandalı yetkililer, ölenlerin ailelerine bilgi iletilildiğini ancak isimlerinin henüz kamuoyuna duyurulmayacağını açıklamışlardır. Schiphol havaalanında kurulan kriz masasının yetkilisi Theo Weterings de; ölenlerin ailelerine bilgi iletilildiğini, ancak isimlerinin henüz kamuoyuna açıklanmayacağını, kazada hayatını kaybeden 9 kişiden üçünün Türk pilotlar olduğunu söylemiştir.³⁸⁴

THY Yönetim Kurulu Başkanı Candan Karlitekin, ölü sayısının 9 olduğunun Hollandalı yetkililerce kendilerine iletilildiğini, ancak isim konusunda bir paylaşımda bulunmadıklarını belirterek, "Tamamının yolcu olmadığını biliyoruz"³⁸⁵ açıklaması yapmıştır. Kazanın meydana geldiği yerin Hollanda sınırları olmasından dolayı, kaza ile ilgili olarak Hollanda yasaları dikkate alınmak zorundadır. Yani, THY'nin, kazada yaşamını yitiren ABD vatandaşlarının kimliklerini açıklaması durumunda, ABD vatandaşları Hollanda aleyhine, Hollanda da THY aleyhine dava açabilecek konumdadır. Ancak THY, yaşamını kaybedenlerin 1. derecede yakınlarından izin alabilirse isimleri açıklayabilir.

Hollanda'da yasalar gereği ölen kişilerin ailelerinden izin alınmaksızın isimlerinin açıklanmaması sizi nasıl etkiledi? sorusu üzerine THY Halkla İlişkiler Müdürü Mehmet Dinler şu açıklamalarda bulunmuştur;

"Belki bu yasa Hollanda hükümeti tarafından iyi bir yasa olarak görülebilir ancak bizim açımızdan bu gerçekten olumsuz bir durum. Her an resmi bilgilere ihtiyacımız oluyor. Biz bunu orada 4-5 tane hastaneye personellerimizi göndererek öğrenmeye çalıştık. İşimizi

³⁸⁴ <http://www.stargazete.com> (27.02.2009)

³⁸⁵ <http://haber.turk.net/GEN/2226744/THY--Olenlerin-tamami-yolcu-degil> (25.02.2009)

tabii ki çok aksattı ama o otoritenin öyle bir prosedürü varsa biz de uygulamalıyız. Bizim işimizi çok kolaylaştırmadığı da doğrudur.”

Dünya'nın önde gelen ajanslarından birisi olan AFP de, olay sonrasında THY yetkililerin ve Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım'ın verdiği hatalı bilgiler üzerinde durmuştur. Ajans, "Hollandalı yetkililer cesetleri toplarken bile Türk yetkililer ölü yok şeklinde açıklamalarda bulunuyordu" diyerek iç basında bu konunun eleştiri konusu olduğunu aktarmıştır.³⁸⁶

4.5.2. Amsterdam Kazası Sonuçları

THY ilk basın toplantısını kazadan tam 1 saat 7 dakika sonra yapmış ve Türk Hava Yolları Basın Müşavirliği yazılı basına şu metni göndermiştir.

“TK 1951 sefer sayılı İstanbul-Amsterdam uçağının inişi sırasında meydana gelen kazada 9 kişi hayatını kaybetmiş, 50 yolcu yaralanmıştır. Yaralılar çeşitli sağlık kuruluşlarına sevk edilmiş ve tedavilerine başlanmıştır. Yaralıların gerekli tedavileri için tüm tedbirler alınmıştır. Oluşturulan kriz merkezi yolcu yakınları için çalışmalarını sürdürmektedir. Yolcu yakınlarının Amsterdam'a ulaşımı için uçak tahsis edilmiştir. Amsterdam'da bulunan yolcuların Türkiye'ye getirilmesi için ayrıca bir ilave sefer planlanmıştır. Türk Hava Yolları daha detaylı bilgiler ulaşıncaya kadar kamuoyunu bilgilendirmeye devam edecektir. Ayrıca en son bilgileri web sitemiz www.thy.com'dan öğrenebilirsiniz. Yaşanan olay nedeniyle Türk Hava Yolları camiasının üzüntüsü büyüktür. Kamuoyuna saygıyla duyurulur.”³⁸⁷

Kaza sonrasında olay yerinde yapılan araştırmalarda kazaya sebebiyet verecek 3 konu üzerinde durulmuştur. Yapılan ilk geçici araştırma sonuçlarına göre, kazaya, uçağın yükseklik gösterge cihazındaki hatanın neden olduğu bildirilmiştir. Tahmin edilen diğer sebepler ise; pilot hatası, Kule'nin uçağı yanlış yönlendirmesi ve Boeing'in hatalı uçak üretimi hakkındadır.

³⁸⁶ <http://www.milliyet.com.tr/2009/02/26/index.html> (26.02.2009)

³⁸⁷ www.gokyuzuhaberci.com (05.04.2010)

Yardım çalışmalarının değerlendirilmesine ilişkin yapılan araştırma sonuçları, İçişleri Bakanlığı tarafından 23.06.2009 tarihinde açıklanmıştır.³⁸⁸ Rapora göre, başta görevliler arasında iletişim olmak üzere bazı noktalarda eksiklik ve hatalar görüldüğü bildirilmiştir. Kaza durumlarında polis ve yardım görevlileri arasında kullanılan "C2000" denilen iletişim sistemi aşırı yüklenme yüzünden iyi çalışmamış ve kimi zaman görevliler cep telefonlarını kullanmak zorunda kalmışlardır.

Araştırma Konseyi yetkililerinin olay yerine gelişinden bazı görevlilerin haberinin olmadığı ve bu durumun, görevliler arasında istenmeyen tartışmaları beraberinde getirdiği açıklanmaktadır. Yardım görevlilerinden bazıları, hangi yolcuların ağır, hangilerinin hafif yaralı olduğu konusunda da tahmin hatası yapmışlardır. Rapora göre, yaralı yolcu listesinin hazırlanmasında ve yakınlarına bildirilmesinde de istenilen hız sağlanamamış, hastanelerdeki yolcuların listesinin tam olarak belirlenmesi ve ilgili yerlere bildirilmesi süresi de uzamıştır. Buna karşılık raporda, ilk yardım çalışmaları için yaralıların hastaneye taşınması, yolcu yakınları için toplanma merkezinin oluşturulması ve bu amaçla gerekli her türlü yardımın sunulmasında bir eksiklik görülmemiştir.³⁸⁹

Kazaya sebebiyet verebilecek durumların araştırıldığı, Hollanda Ulusal Güvenlik Konseyi tarafından 06.05.2010 tarihinde açıklanan son raporda şu ifadeler yer almıştır,³⁹⁰

"Yaptığımız araştırmalara göre, İstanbul-Amsterdam seferini yaparken Schiphol Havaalanı'na inişi sırasında düşen THY uçağında bir pilotaj hatası olmadığı belirlenmiştir. Araştırma komisyonumuzun raporuna göre, 124 yolcu ve 7 mürettebat bulunan ve düşme sırasında 9 kişinin ölümü, 84 kişinin de yaralanmasıyla sonuçlanan kazada sorumluluk yüzde 80 oranında uçağın üreticisi Boeing şirkettir. Aylar süren araştırmalar

³⁸⁸ <http://www.hurriyet.com.tr/dunya/11921473.asp?gid=229> (05.04.2010)

³⁸⁹ <http://www.hurriyet.com.tr/dunya/11921473.asp?gid=229>(06.05.2010)

³⁹⁰ <http://www.haber7.com/haber/20100506/Amsterdamda-dusen-THY-ucaginin-suclusu-aciklandi.php>
(06.05.2010)

sonrası elde edilen bilgilere göre kaza nedeni, Boeing 737 tipi uçağın yükseklik ölçen ve adına altimetre denilen göstergesidir."

Pieter Van Vollenhoven başkanlığındaki Hollanda Ulusal Güvenlik Konseyi Araştırma Komisyonu'nun raporunda, Hollanda Schiphol Havaalanı'nın da yüzde 10 oranında suçlu olduğu belirtilmiştir.

Rapora göre, yanlış yükseklik gösteren altimetre, uçağın havadayken otomatik olarak erken hız kesmesine ve düşmesine neden olmuştur. Raporda, pilotların da altimetredeki hatayı geç fark ettiği ifade edilmiştir. Nihai raporda, Boeing 737-800 tipi uçağın radar altimetresindeki hatanın yanı sıra pilotlara ve uçuş görevlilerine yetersiz direktif veren hava kontrol merkezinin de kusurlu olduğu belirtildi.

Aynı gün, Türk Hava Yolları da Amsterdam kazasıyla ilgili açıklanan nihai rapor üzerine bir açıklama yayımlamıştır. Açıklamada THY,

"Bilindiği gibi bu tür raporların amacı, olayın meydana geliş biçimini ve tekrarlanmaması için neler yapılması gerektiğini araştırmaktır. Ortaklığımız, bugün yayınlanan raporu bu anlayışla incelemiş ve kamuoyunu bilgilendirme sorumluluğuyla görüşlerini açıklamıştır"³⁹¹ şeklinde bildirmiştir.

4.5.3. Amsterdam Kazasının Kriz İletişimi ve İtibar Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi

Kazanın ardından başlayan süreci değerlendiren Ali Saydam, kaza ile ilgili kaleme aldığı makalesinde THY'nin kriz yönetim sürecini ele almış ve derinlemesine incelemiştir. Saydam'a göre; THY belirtilen bazı konularda hatalı davranmıştır. Saydam THY Amsterdam krizinin basın açıklamasıyla ilgili olarak; "Kriz iletişimi sürecinde tüm inisiyatif, THY'den bekleniyorken nedense ilk resmi açıklama 12.40'ta Sivil

³⁹¹<http://www.dha.com.tr/n.php?n=thy-amsterdam-kazasi-icin-boeing-ve-kuleyi-hatali-buldu>
(06.05.2010)

Havacılık Genel Müdür Yardımcısı Suat Hayri Aka'dan geldi.”³⁹² açıklamasını yapmıştır.

Saydam'ın da ifade ettiği gibi; kriz her zaman en üst düzeyde görevli tarafından yönetilmelidir. Uçuş güvenliği konusunda bilgi ileten Sivil Havacılık yetkililerinin THY'nin açıklamasını bekledikten sonra konuşmaları daha doğru olacaktır. Aynı saatlerde THY Yönetim Kurulu Üyesi Hamdi Topçu'nun son derece iyi niyetle ve gayri resmi olarak yaptığı bir sohbette dile getirdiği anlaşılan '1 ölü 20 yaralı' şeklindeki tahmini de, medya tarafından resmi açıklama gibi yansıtılmıştır. Medyaya içten geldiği gibi 'dostane' tahminlerde bulunmak, istenmedik algı ve sonuçlara neden olabilmektedir. Kazanın yaşanmasından birkaç dakika sonra THY Yönetim Kurulu Başkanı Candan Karlıtekin ve Genel Müdür Temel Kotil Saat 12.52'de Hollanda makamlarının verdiği bilgiler ışığında basının karşısını çıkmışlardır. Kotil'in basına verdiği demeçte, 'Allah'a şükür hiç ölü yok!' kelimesi araştırılmadan verilmiş bir yanlış bilgidir. Kriz durumlarında kaynaktan gelen bilgilerin doğruluğundan emin olmadan açıklama yapılmamalıdır. Yapılıyorsa da bütün olanaklar kullanılarak farklı birkaç kaynak tarafından bilgiler doğrulanmalıdır.

THY Yönetim Kurulu'ndan 28 dakika sonra Hollandalılar Hollandaca konuşarak ve aralarında bir tek Türk görevli bulunmadan basın toplantısı düzenlemişlerdir. Ölü sayısı ise 3-4 olarak lanse edilmiştir. Bu süreçte uçakla ilgili teknik bilgi hala medyaya ulaşmamıştır. Krizde iletişim önceliği kimseye verilmemelidir. Önce yarım saatte bir sonra saat başı medyaya sürekli yeni bir takım bilgiler verilmelidir. Medya ve kamuoyu kriz iletişimi yönetiminde sürekli olarak doğru bilgiyle beslenmelidir.

Saat 14.45'de Hollandalı Başkan ve Genel Müdür gerekli düzeltmeyi yapmak üzere yine kameraların karşısına geçmişler ve ölü sayısının 9 olduğunu açıklamışlardır.

³⁹²http://www.aksam.com.tr/2010/04/16/yazar/11799/ali_saydam/thy_markasina_sahip_cikilmali.html
(06.05.2010)

Saydam'a göre yetkililerin sürekli hata yapmasının tek nedeni kriz iletişimini yeterince iyi yönetemediklerinden kaynaklanmaktadır.³⁹³

Saydam'a göre THY; her şeye rağmen kriz iletişimini az hasarla yönetmiştir. Kriz anında Hollanda yasalarına göre uçağın düştüğü alana hiçbir Türk yetkilinin yaklaştırılmaması da iletişim aksaklıklarına neden olmuştur.

Hollandalı yetkililerle iletişimi sağlayabilmekte geç kalan THY, Hollanda da kriz masasını da dolayısı ile geç oluşturmuştur. Havacılıkta kriz durumlarında atılması gereken ilk adım; kazanın gerçekleştiği en yakın havalimanında kurulan kriz masasına acil şekilde iyi derecede İngilizce bilen, konunun uzmanı ve yetki sahibi birkaç yöneticinin gönderilmesi ve bu sayede doğru iletişim kanallarının açılması ve bilgi akışının sağlanmasıdır.³⁹⁴

Kuruluşundan günümüze sağlam adımlarda ilerleyen THY, Türkiye'nin önemli havayolu ve uluslararası markasıdır. Krize rağmen büyümeye devam eden THY, Avrupa'nın en büyük dördüncü havayolu şirketidir. Genç uçak filosu, artan uçuş noktaları ve yolcuları memnun bırakan hizmet kalitesiyle Avrupa'nın ve dünyanın en önemli havayolu şirketleri arasında yer almaktadır. Amsterdam kazasında kriz iletişimini tam anlamı ile yürütemeyen THY markasının itibarı kuşkusuz yara almıştır. Ancak üzerinde durulması gereken diğer bir detay ise, yıllar yılı gerçekleştirilen ve itibara etki eden bileşenlerin yerine getirilmiş olduğudur. Özellikle son 10 yılda filosundaki ve uçuş noktalarındaki artış ile birlikte finansal performansı 2008 yılında 4,5 milyar dolar olan THY'nin 2009 yılı ciro rakamları 5 milyar dolar civarındadır.³⁹⁵ Yurtiçi ve yurtdışı yaptığı reklamlar ile marka algısını pekiştiren THY aynı zamanda sponsorluk çalışmalarında da öncü bir markadır. Barselona ve Manchester United gibi dünyanın dev futbol takımlarıyla imzaladığı sponsorluk anlaşmalarıyla dikkat çeken THY, Avrupa'nın diğer liglerindeki takımlarla da anlaşarak çıkışını sürdürmektedir.

³⁹³http://www.aksam.com.tr/2010/04/16/yazar/11799/ali_saydam/thy_markasina_sahip_cikilmali.html (06.05.2010)

³⁹⁴ <http://www.airporthaber.com/readnews.php?newid=11569> (01.03.2009)

³⁹⁵ <http://www.nethaber.com/Ekonomi/89007/Kotil-THYnin-2009-cirosu-yuzde-25-artacak> (01.03.2009)

İtibarın unsurlarından olan ve THY'nin de yıllardır uyguladığı kaliteli hizmet anlayışı ve müşteri memnuniyetini ön planda tutma ilkesi de krizin etkilerinin çok daha kolay silinmesine olanak sağlamıştır.

Amsterdam kazasının ardından geçen ilk haftada THY'nin hisselerinin düşmediği hatta iyi bir pozisyonda olduğu açıklanmıştır.³⁹⁶ Finansal performansı ile göz dolduran THY kriz iletişimini eksiklikler ile yürütse de köklerinden getirdiği güvenilirliği ile itibar sıralamasında geri plana düşmemiştir.

4.6. ATLASJET HAVAYOLLARI'NIN ISPARTA UÇAK KAZASI KRİZİ

30 Kasım 2007'de World Focus Havayolları'na ait, Atlasjet Havayolları tarafından kiralanmış MD83 tipi yolcu uçağı İstanbul-Isparta seferini yaparken Keçiborlu yakınlarında iniş sırasında düşmüş, 7 mürettebat ile 49 yolcu hayatını kaybetmiştir.

Atlasjet'in World Focus Havayolları'ndan kiralamış olduğu uçak, McDonnell Douglas MD-83 tipidir. Uçak, kaza esnasında World Focus Havayolları pilotları tarafından kumanda edilmektedir.³⁹⁷ World Focus Havayolları tarafından 20 Mayıs 2005'te kendi filosuna katılan uçak, bir dönem Türk Hava Yolları'na da kiralanmış, 29 Temmuz 2007'de uçuş ekibiyle birlikte Atlasjet'e kiralanmıştır.

Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ekipleri yaptıkları arama çalışmaları sonucunda, uçağın Keçiborlu ilçesinin 6-7 kilometre güney batısında, havalimanından yaklaşık 12 kilometre uzaklıkta, Çukurören ile Yenitepe köyleri arasında bulunan 1830 metre rakımlı Türbetepe mevkiine düştüğünün tespit edildiğini bildirmiş, bölge arama kurtarma ekiplerinin olay yerine gittiği, enkazın olduğu noktada bir polis helikopteri bulunduğu, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünce oluşturulan Kaza Kırım Ekibinin kaza mahalline hareket ettiği kaydedilmiştir.³⁹⁸

³⁹⁶http://www.aksam.com.tr/2010/04/16/yazar/11799/ali_saydam/thy_markasina_sahip_cikilmali.html
(06.05.2010)

³⁹⁷http://tr.wikipedia.org/wiki/Atlasjet'in_4203_sefer_say%C4%B1%C4%B1_u%C3%A7u%C5%9Fu
(02.03.2009)

³⁹⁸<http://arsiv.sabah.com.tr/2007/11/30/haber.3927B49EF613400DA0E1105E980F6DC8.html>
(10.04.2010)

Atlasjet CEO'su Tuncay Doğaner, Atlasjet Havayolları'nın Florya'daki genel müdürlük binasında düzenlenen basın toplantısındaki açıklamada, kazayı çok ilginç olarak nitelendirerek, "Pilotlar son derece tecrübeli ve eğitimden yeni geldiler. Oldukça ilginç bir kaza, uçağın düşme nedeni 'karakutu' bulunduktan sonra ortaya çıkacak. Ayrıca, düşen uçakta kurtulan olmadığını da belirterek, "Hepimizin başı sağ olsun. Şehit olanlara Tanrı'dan rahmet, ailelerine sabırlar diliyorum"³⁹⁹ şeklinde konuşmuştur.

Uçağın normal şartlarda Isparta Süleyman Demirel Havalimanı'na geldiğini ifade eden Doğaner, ayrıca şunları söylemiştir.

"Bundan daha güzel bir hava olamaz. Ancak meydan, pist görüldükten sonra, uçağın buraya nasıl düştüğü bir araştırma konusudur. Meydanın görüldüğünü ve yaklaşmaya devam ettiklerini kuleye bildirdikten sonra uçakla temas kaybolmuştur. Uçakla temas kaybolduktan sonra bize haber geldi. Arkasından ilgili bütün birimlere haber gitti. Söylentiler dışında uçakla ilgili herhangi bir temasımız olmadı. Hava şartları, görüş şartları uçuşa son derece elverişliydi, herhangi bir yağmur, rüzgâr yoktu. Teknik bir arızayla uzaktan yakından bir ilgisi yoktur."

Süleyman Demirel Havalimanı'nın yaklaşması ve görüşü gayet kolay bir havaalanı olduğunu vurgulayan Doğaner;

"Bundan sonraki safha 'karakutu'nun bulunup incelenmesidir. Artık konu bizden çıkmıştır. Uçağın herhangi bir arızası yoktur. 1996 model MD83 tipi uçak... Bakımları yerindedir. Bakımlarıyla ilgili bir hata söz konusu değildir. Yolcuların bütün sorumluluğu bize aittir. Rahmetli arkadaşlarım eğitimden yeni dönmüş son derece deneyimli pilotlardır" şeklinde konuşmuştur.⁴⁰⁰

Kazanın ardından ertesi gün gazetelerde Atlasjet'in ilanı yer almıştır.⁴⁰¹

³⁹⁹ www.ntvmsnbc.com/news (10.04.2010)

⁴⁰⁰ <http://arsiv.sabah.com.tr/2007/11/30/haber.3927B49EF613400DA0E1105E980F6DC8.html>
(10.04.2010)

⁴⁰¹ www.atlasjet.com (02.12.2007)



Resim 4 Atlasjet İlanı

Kaynak: <http://img.internethaber.com/news> (03.12.2007)

Kazanın ardından Çukurören Köyü'ne 10'dan fazla ambulans ile çok sayıda sivil savunma ve arama-kurtarma ekibi sevk edilmiş, ambulanslar Çukurören Köyü yakınlarında beklerken, arama-kurtarma ve sivil savunma ekipleri, yaya olarak tepeye tırmanmaya başlamış ve bu arada bir keşif uçağının Türbetepe civarında uçuş yaptığı gözlenmiştir.

İstanbul Vali Yardımcısı Cafer Yıldız, düşen uçakta bulunan yolcu yakınları için Atatürk Havalimanı'nda kriz masası oluşturmuş ve kendilerine her türlü yardımın yapıldığını bildirmiştir. Yıldız, Atatürk Havalimanı'nda toplanan yolcu yakınlarının da uçakla saat 11.20'de Isparta'ya götürüleceği açıklamasını yapmıştır.

Öte yandan, Antalya Devlet Hava Meydanları İşletmesi Başmüdür Yardımcısı Selahattin Kunt, Antalya Valisi Alaaddin Yüksel ve Vali Yardımcısı Cevdet Ekmekçi yönetiminde Antalya Havalimanı'na da kriz masası oluşturulmuştur.

Kazanın hemen sonrasında, kazaya sebebiyet verebilecek olaylar üzerinden senaryolar üretilmiş ve Atlasjet uçağının düşmesi ile ilgili birçok spekülasyon türemiştir. Uçağın düşüş nedeni ile ilgili olarak bazı medya kanallarında pilotaj hatası, açık bırakılan cep telefonları, uçakta bulunan ünlü profesör ve fizikçilere yapılan sabotaj, ILS sisteminin çalışmaması ve teknik arıza gibi birçok neden öne sürülmüştür.

4.6.1.1. Sabotaj İddiası Spekölasyonu

Uçağın düşmesinin hemen ardından, uçağın bir sabotaj neticesi düştüğü iddiası ortaya atılmış ve bu yönde maddi bir kanıt bulunmamasına rağmen, uçakta Süleyman Demirel Üniversitesi'ndeki bir konferansa gitmekte olan Boğaziçi ve Doğuş Üniversitesi'nden akademisyenlerin (Prof. Dr. Engin Arık, Araştırma Görevlisi Özgen Berkol Doğan, Yüksek Lisans Öğrencisi Engin Abat ile Doğuş Üniversitesinden Prof. Dr. Şenel Fatma Boydağ, Doç. Dr. İskender Hikmet ve Araştırma Görevlisi Mustafa Fidan) bulunmasının, sabotaj iddiasını güçlendirdiği öne sürülmüştür.

Kazada hayatını kaybeden Prof. Dr. Engin Arık, İsviçre'nin Cern kentindeki dünyanın en büyük fizik laboratuvarında, evrenin sırrını çözecek "Atlas Deneyi"ne çağrılmış iki Türk bilim insanından biriydi.⁴⁰² “Düşen Uçakta Sabotaj İddiası”⁴⁰³ başlıkları ile birlikte verilen haberlerde uçakta hayatını kaybeden 6 bilim adamının Türkiye'ye önümüzdeki dönemlerde teknolojik bakımdan çok ciddi bir atılım yaptıracak olan ‘Türk Hızlandırıcı Merkezi’ çalışması içinde bulunmalarının uçağın düşmesinde sabotaj ihtimalini kuvvetlendiren bir veri olduğu öne sürülmüştür.

Kazada hayatını kaybeden Engin Arık'ın Türkiye'de bir parçacık hızlandırma laboratuvarı kurma projesi olduğu ve bu projenin Türkiye'ye büyük teknolojik atılımlar yaptıracığı öne sürülmüştür. Üstü kapalı olarak, Türkiye'de var olacağı iddia edilen bu gelişmeyi istemeyen düşmanları ve "uluslararası nükleer lobisi", bilim adamlarına sabotaj düzenlemekle itham edilmiştir.⁴⁰⁴

THY'nin Amsterdam kazasında olduğu gibi kazaya sebebiyet verebilecek durumlar üzerine 3. ağızdan çıkan haberler spekölasyonun daha da yayılmasına neden olmuştur. Düşen uçağın kaptan pilotu Serhat Özdemir'in İzmir'de yaşayan ablası Nevin Öztan, muhabirin sorduğu soru üzerine; kardeşinin çok iyi bir pilot olduğunu, uçağın pilot hatasından veya teknik arızadan dolayı düştüğüne inanmadıklarını, olayın sabotaj

⁴⁰² <http://www.tumgazeteler.com/?a=2758225> (10.04.2010)

⁴⁰³ http://ulusalkanal.com.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=6628&Itemid=4 (12.04.2010)

⁴⁰⁴ http://ulusalkanal.com.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=6628&Itemid=4 (12.04.2010)

olabileceğini belirtmiştir.⁴⁰⁵ Ayrıca Özdemir; “ Benim kardeşim profesyonel bir pilottu. Teknik arızası olan bir uçakla kesinlikle uçmazdı. Uçakta öğretim üyeleri de varmış. Uçağın pilot hatasından veya teknik bir arızadan dolayı düştüğüne inanmıyorum. Sabotaj olabilir.”⁴⁰⁶ şeklinde açıklamalarına devam etmiştir.

Olayların basında genişçe yer bulmasının ardından Sivil Havacılık Genel Müdürü Ali Arıdur uçağa sabotaj yapıldığına dair herhangi bir kanıt olmadığını açıklamıştır.

4.6.1.2. Kazaya Uçuş Sırasında Açık Kalan Cep Telefonlarının Neden Olduğu Spekülasyonu

Kazanın meydana gelmesinin ardından basında yer alan haberlerden bir diğeri de, uçağın açık bırakılan cep telefonları nedeniyle düştüğü iddiasıdır. Kaza mahalline ilk ulaşan fotoğrafçı Erhan Acar, Isparta’da düşen Atlasjet yolcu uçağının içinde hayatını kaybedenlerden bazılarının cep telefonlarının çaldığı söylentilerini doğrulamıştır.⁴⁰⁷

Keçiörlü Cumhuriyet Savcılığı tarafından görüntü ve fotoğraf alması için Türbetepe’ye götürülen Erhan Acar, ölenlerin cep telefonlarının sürekli çaldığına şahit olduğunu Zaman Gazetesi’ndeki röportajında dile getirmiştir. Acar, telefon seslerinin aralıksız devam ettiğini kaydederek;

"Gittiğimizde ortam korkunçtu. Cesetler, eşyalar, her birisi bir yere dağılmıştı. Bu sırada cep telefonlarının da çaldığını duyduk. Ekiplere sorduğumda telefonların uzun süre çaldığını, kendilerinin de cevap vermediğini söylediler." açıklamasında bulunmuştur.

Yolcuların ceset torbalarına konulduktan sonra eşyalarının ayrı bir poşet içine konulduğunu kaydeden Acar, torbaların içine konulan telefonların çalmaya devam ettiğini söyleyerek uçak kazasının nedenleri arasına bir diğeri de eklemiştir.

⁴⁰⁵<http://www.spothaber.com/haber.asp?id=66440>(14.04.2010)

⁴⁰⁷<http://www.tumgazeteler.com/?a=2403676> (14.04.2010)

Haberin medyada yer almasının ardından bu durum, kazanın açık bırakılan cep telefonlarından kaynaklanmış olabileceğini akıllara getirmiştir. Ancak kaza kırım heyetinin incelemeleri sonucu oluşturdıkları raporda cep telefonlarının uçağın mekanik sistemi üzerinde etkisi olmadığı ancak uçuş güvenliğini sağlamak adına kapatılması gerektiği açıklanmıştır.

4.6.1.3. Karakutu Skandalı

Isparta Kazasının ardından uzun süre gündemi meşgul eden karakutu skandalı, uçakta yer alan kokpit ses kayıt cihazının -karakutu- arızalı olduğu iddiasıydı. Kazanın ardından Almanya'ya incelenmek üzere gönderilen pilotların konuşmasını kaydedip, kazanın sebebini ortaya çıkaracak olan kokpit ses kayıt cihazının arızalı olduğu haberi Zaman Gazetesi'nde şu şekilde yer aldı;

“Uçuş bilgileri kayıt cihazının da uçuşla ilgili verilerin sadece bir bölümünü kaydettiği anlaşıldı. Karakutuların yanı sıra Ankara, İstanbul ve Antalya radar görüntülerini değerlendiren 6 kişilik kaza-kırım heyeti, uçağın düşme sebebini de belirledi. Rapora göre pilot, havacılık dilinde 'durum bilincini yitirme' olarak adlandırılan bir sorunla karşı karşıya kalmış. Ufuk çizgisini kaybedince, cihazların verdiği bilgi yerine kendi sezgi ve yeteneklerine güvenmiş. Süleyman Demirel Havaalanı'na yaklaşıncı da farklı bir rota izleyerek tepeye çarpmış.”⁴⁰⁸

Pilotların konuşmasını kaydeden ve kazanın sebebini ortaya çıkaracak olan kokpit ses kayıt cihazının arızalı olduğu kazadan 10 gün sonra yapılan incelemelerde ortaya çıkmıştır. Uçuş bilgileri kayıt cihazının da uçuşla ilgili verilerin sadece bir bölümünü kaydettiği anlaşılmıştır.⁴⁰⁹

4.6.2. Isparta Kazası Sonuçları

Kazanın ardından bölgede yapılan incelemelerde, öğleden sonra uçağın uçuş bilgisini ve kokpit seslerini kaydeden iki kara kutusu (ses kaydı yapan CVR ve uçuş bilgilerini kaydeden FDR cihazları) bulunmuş ve hava şartlarının olumlu olduğu ile

⁴⁰⁸ <http://www.zaman.com.tr/haber.do?haberno=623607> (16.05.2010)

⁴⁰⁹ http://www.24dakika.com/news_detail.php?id=31028 (16.05.2010)

uçağın bilinen bir teknik sorunun olmadığı açıklığa kavuşmuştur. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 3 Aralık 2007 tarihinde, uçağın kuleyle yaptığı son konuşmadan sonra rotasından saptığının kesinleştiğini, ancak bunun nedeninin henüz bilinmediğini açıklamıştır. Ayrı açıklamada, hava koşullarının uçuş için uygun olduğu, havaalanındaki cihazların normal çalıştığı, uçağın motorlarının çarpma anına kadar faal ve iniş takımlarının açık olduğu belirtilmiştir.⁴¹⁰

Karakutular çözümlenmek üzere Almanya'ya gönderilmiş ve gelen ilk haberlerde, karakutularda tüm kayıtların bulunduğu, verilerin pilotaj hatasına işaret ettiği yönündedir. Buna göre, pilotlar, başlangıçta kurallara uygun olarak 2.600 m.'ye kadar alçalmışlar ve daha sonra uçağın rotasından sapmasının nedeni, pilotların yön tayinlerinin bozulmuş olması olarak açıklanmıştır. Tepeye yaklaştıklarını fark ettiklerinde uçağı düzeltmeye çalışmışlar, ancak bu manevranın sonucu olarak kuyruk kısmı tepeye çarparak kaza meydana gelmiştir.⁴¹¹

Ancak düşen uçakta bazı avukatlar adına üç saat kadar araştırma yapan Kanadalı uzman Max Vermij, düzenlediği basın toplantısında pilotaj hatasını yeterli bir açıklama olarak görmediğini ve uçağın donanımında bir arıza olduğuna inandığını belirtmiştir. Vermij, yaklaşık 2.000 metre yükseklikte ve iniş yönünde olmayan uçağın iniş takımlarının açık olmasının teknik bir arızanın varlığına işaret ettiğini belirtmiştir. Aynı basın toplantısına katılan ABD'li avukatlar, uçakta bir arıza olması halinde uçağı üreten Boeing firmasının kazazede ailelerine tazminat ödemesi gerektiğini, bu tazminatın 200 ila 300 milyon doları bulabileceğini, bunun için şimdiden ailelerin yarısına ulaşip vekâlet aldıklarını belirtmişlerdir. Avukatlar, başlangıçta ailelerden ücret almasalar da, davanın başarılı olması halinde tazminat tutarının %20'si ila %30'u kadar ücret talep edeceklerini belirtmişlerdir.⁴¹²

EGPWS sistemi Ulaştırma Bakanlığı'nın Kasım 2008'de onayladığı ve adli soruşturmayı yürüten Keçiörlü Savcısı'na gönderdiği kaza raporu basında büyük

⁴¹⁰ <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/428366.asp> (16.05.2010)

⁴¹¹ <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/429312.asp> (16.05.2010)

⁴¹² http://tr.wikipedia.org/wiki/Atlasjet'in_4203_sefer_say%C4%B1%C4%B1_u%C3%A7u%C5%9Fu (18.05.2010)

oranda yer almıştır. Raporda, kazanın sebepleri arasında pilotların yorgun ve deneyimsiz olmaları, "alçalma planındaki usulleri doğru kullanmamış" ve "karşılıklı çapraz kontrol sağlamamış" olmaları gösterilmiştir. Uçağın uçuş güvenliği ile ilgili 1 Ocak 2005 tarihinden itibaren uçaklarda kullanılması mecburi ekipmanlarından olan yer yaklaşım ikaz sisteminin (EGPWS) de arızalı olması nedeniyle pilotun sistem tarafından ikaz edilemediği ve kör uçuş yaptığı; bunun sonucu olarak da uçağın kuyruğunun Türbetepe'ye çarpmasına mani olamadığı açıklanmıştır. Saat 23.35'te Isparta Havalimanı trafik kontrol kulesinden iniş izni istendikten 10 dakika 23 saniye sonra kule tarafından cevap verilmesi hava trafik kontrolündeki aksaklık olarak gösterilmiştir.⁴¹³ Bir diğer teknik eksiklik, Isparta Havaalanı'na yaklaşmayı kolaylaştıracak haritanın uçağa yüklenmemiş olmasıdır. Rapora göre, pilotların geç karar vermesinden kaynaklanan bu olay bir kontrollü uçuşta yere çarpma kazası (CFIT) idi.

Rapora göre inişe geçerken uçağın flapları açılmamış, bu da pilotların dikkatini dağıtmıştır. 223° istikametinde seyreden uçak, 30° sola dönmesi gerekirken hata sonucu 30° sağa dönmüş, 253°'deki bu yeni istikamet, uçağı Türbetepe'ye yöneltmiştir. EGPWS sistemi arızalı olan uçaktaki pilotlar yere yaklaşmakta olduklarını anlamamışlar ve zeminin karanlık olmasından ötürü pilotların yer-gök ayrımını yitirdikleri "kara delik etkisi" adı verilen yanılgının da oluşmuş olabileceği üzerinde durulmuştur. Pilotların hata yapmasına neden olabilecek diğer etkenler olarak, daha önce Isparta Havaalanı'na hiç uçmamış olmaları ve MD-83 model uçakla uçmakta tecrübeli olmamaları gösterilmiştir. Ayrıca yapılan otopside pilotların alkollü olmadıkları da belirlenmiştir.⁴¹⁴

Kazanın nedeni her ne kadar Atlasjet gibi görünse de uçağın, kabin ve kokpit ekibinin World Focus Havayolları'na (Dünyaya Bakış Hava Taşımacılığı A.Ş) ait olması, soruşturmanın World Focus üzerinden değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Nihayetinde Hürriyet Gazetesi'nin 24 Mart 2009 tarihinde verdiği "Atlasjet Kusursuz" haberi de bunu açıklar niteliktedir.

⁴¹³ http://tr.wikipedia.org/wiki/Atlasjet'in_4203_sefer_say%C4%B1%C4%B1_u%C3%A7u%C5%9Fu (18.05.2010)

⁴¹⁴ <http://arama.hurriyet.com.tr/arsivnews.aspx?id=10466516> (22.05.2010)

Haberde, Keçiöorlu Cumhuriyet Başsavcılığı'nca yrtlen soruşturma inceleme raporunun tamamlandığı ve Atlasjet Havayolları'nın kazada kusursuz bulunduğu açıklaması yapılmaktadır.

Raporda, şu ifadelere yer verilmiştir.⁴¹⁵

“Kaza yapan TC-AKM tescil işaretli MD-83 tipi hava aracını Dünyaya Bakış Hava Taşımacılığı A.ř'den 29 Kasım 2007 tarihli Uçak sub-charter kira anlaşmasıyla kiralayan Atlasjet Airlines şirketinin kaza tarihi itibariyle yöneticileri olan şüpheliler Ali Murat Ersoy, Tuncay Mustafa Doğaner ve Mehmet şerif Erbilgin hakkında kaza yapan hava aracının bakım ve onarımındaki eksiklik ile pilotların eğitimindeki eksiklik nedeniyle kusurlu bulundukları gerekçesiyle taksirle birden fazla kişinin ölümüne neden olma suçundan dolayı haklarında soruşturma yapıldı. Dünyaya Bakış Hava Taşımacılığı A.ř. ile Atlasjet Airlines şirketi arasında imzalanan 29 Kasım 2007 tarihli uçak sub-charter kira anlaşmasında, bakım başlıklı bölümde 'Uçakların bakım sorumluluğu World Focus'a ait olacaktır' ibaresinin bulunduğu, Türk Sivil Havacılık Kanunu'na göre işleten konumundaki Dünya Bakış Hava Taşımacılığı A.ř'nin söz konusu anlaşma ile bakım sorumluluğunu devretmediği, dolayısıyla aynı kanunun 125'inci maddesine aykırı bir durumun söz konusu olmadığı, Atlasjet Airlines şirketinin uçağın bakım ve onarımında sorumluluğunun bulunmadığı kaydedildi. Her iki şirket arasında imzalanan uçak sub-charter kira anlaşmasında ekip başlıklı bölümde de 'World Focus bu anlaşma kapsamında yapılacak uçuşlar için uçuş ekibi tahsis edecektir' ibaresinin bulunduğu, pilotların eğitiminden de World Focus Tava Taşımacılığı Ař'nin sorumlu olduğu, Atlasjet Airlines'in pilotların eğitiminden ve eğitim eksikliklerinden sorumlu olmadığı, Dünya Bakış Hava Taşımacılığı A.ř. ile Atlasjet Airlines şirketi arasındaki 29 Kasım 2007 tarihli uçak sub-charter kira anlaşmasının geçerli olduğu anlaşılmaktadır.” kanısına varılmıştır. Ayrıca savcılık, soruşturma kapsamında, şüpheliler hakkında kamu adına kovuştırmaya yer olmadığına karar vermiştir.

⁴¹⁵<http://www.kenthaber.com/akdeniz/isparta/keciborlu/Haber/Genel/Normal/atlasjet-kusursuz-cikti>

4.6.3. Isparta Kazasının Kriz İletişimi ve İtibar Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi

Atlasjet'in Isparta'da yaşadığı kazanın ardından İstanbul ve Antalya başta olmak üzere kriz masaları derhal kurulmuş ve ayrıntılı incelemeler başlamıştır. Ancak kriz yönetiminin olmazsa olmazı iletişim, bazı açıklamalar ve beyanlarla yine yara almıştır.

Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneği Genel Sekreteri Musa Alioğlu kazanın ardından yaptığı konuşmada “Kazanın etkisi çabuk atlatılır. Her şey birkaç günde normale döner!” şeklinde açıklama yapmıştır. Alioğlu'nun sözleri kendisi o anlamı vermemiş olsa da, bir anda Atlasjet için iletişim açısından öldürücü bir stratejinin kilit cümlesi haline gelmiştir.⁴¹⁶ Kriz yönetimi ve iletişimi açısından değerlendirildiğinde, Atlasjet'in kurumsal imajını ve itibarını zedeleyecek stratejinin cümlesi bu kelimelerde saklıdır. İtibarı bir kere kaybetmek demek, bir daha zor yerine koyabileceğini de bilmek demektir.

Kazayı takip eden günlerde, Atlasjet'ten basına yönelik bir uyarı mesajı yayınladığı da haberciler arasında sıklıkla gündeme gelmiştir. Açıklamada; “Lütfen Atlasjet'in uçağı düştü, demeyin; düşen uçak World Focus'un!”⁴¹⁷ Krizin kabullenilmediğini gösteren bu uyarı da basının tepkisini çekmiştir.

Kriz iletişimi yönetiminde basının acil bilgiye duyduğu gereksinimi gidermek için yararlanılan internet siteleri bu kazada Atlasjet tarafından geç güncellenmiştir. Kazanın ardından Atlasjet'in internet sitesi günlük akışına devam etmiş ve kazadan 18 saat sonra uçak kazası ile ilgili birkaç bilgi iletilebilmiştir.⁴¹⁸

Kazanın ertesi günü yolcu yakınlarının taşınması ile ilgili aksaklıklar yaşanmış, yolcu yakınları Atlasjet'in uçağına binmeyi reddetmiş ve olay gazetelere şu şekilde yansımıştır. “Atlas'a cenaze bile vermediler. Atlasjet yetkilileri cesetleri almak için uçak göndereceğini açıkladı. Ancak yolcu yakınları ‘Biz canlarımızı verdik, yeniden can

⁴¹⁶ [http://www.aksam.com.tr\(22.05.2010\)](http://www.aksam.com.tr(22.05.2010))

⁴¹⁷ [http://www.aksam.com.tr/2010/04/12/yazar/10682/aksam/yazi.html\(22.05.2010\)](http://www.aksam.com.tr/2010/04/12/yazar/10682/aksam/yazi.html(22.05.2010))

⁴¹⁸ [http://www.aksam.com.tr/2010/04/12/yazar/10682/aksam/yazi.html\(22.05.2010\)](http://www.aksam.com.tr/2010/04/12/yazar/10682/aksam/yazi.html(22.05.2010))

veremeyiz. Cenazelerimizi Atlasjet’e vermeyiz. THY uçağı olmadan Isparta’dan ayrılmayız dediler.”⁴¹⁹

Atlasjet’in CEO’su Tuncay Doğaner kazadan sonra yaptığı başka bir basın açıklamasında ise;

“Bundan sonraki safha karakutunun bulunup incelenmesidir. Artık konu bizden çıkmıştır. Bundan sonraki açıklamaları Ulaştırma Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, askeri yetkililer, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü yapacak. Uçağın herhangi bir arızası yoktur. Bakımları yerindedir. Rahmetli arkadaşlarım eğitimden yeni dönmüş son derece deneyimli pilotlardır”⁴²⁰ diye konuşmuştur.

CEO’nun yaptığı yazılı açıklamadaki ‘Atlasjet olarak yolcularımızın bütün sorumluluğu bize aittir’ taahhüdü ümit verici olsa da, Doğaner’in yaptığı bu açıklamada “artık konu bizden çıkmıştır” ifadesi krizin sahiplenilmediğine açık bir örnektir. Prof. Dr. Filiz Balta Peltekoğlu’nun da söylediği gibi; “krizler itibar kaybına neden olabileceği gibi, kurumun sektörden silinmesine de yol açabilirler. Kurumların kriz gerçeğini kabul etmeleri ve kriz anında krizin tüm sorumluluğunu üstlenmeleri, krizle mücadele edebilmenin ve krizi fırsata dönüştürebilmenin tek yoludur.”⁴²¹

Krizin ardından 7 Şubat 2008 tarihinde, yani kazadan sonraki 3. ayda Atlasjet yönetiminde meydana gelen değişim de Atlasjet’in krizden büyük bir yara aldığına açık göstergesidir. Kazanın ardından Atlasjet Havayolları, Tuncer Doğaner ve dört üst düzey yöneticiyi görevden almıştır. Bu durumla ilgili olarak, kamuoyuna yansıtılacak tek bilgi kaynağının Atlasjet Havayolları olması zorunluluğuna karşın, olay farklı konu başlıkları ile gazetelerde yer almıştır. Haber, kimi gazetelerde Atlasjet’de ‘depresyon’, ‘değişim’ şeklinde verilirken, diğerlerinde ise olay, ‘işine son verildi’, ‘gönderildi’ gibi daha agresif kavramlarla verilmiştir.⁴²²

⁴¹⁹ <http://www.aksam.com.tr>(22.05.2010)

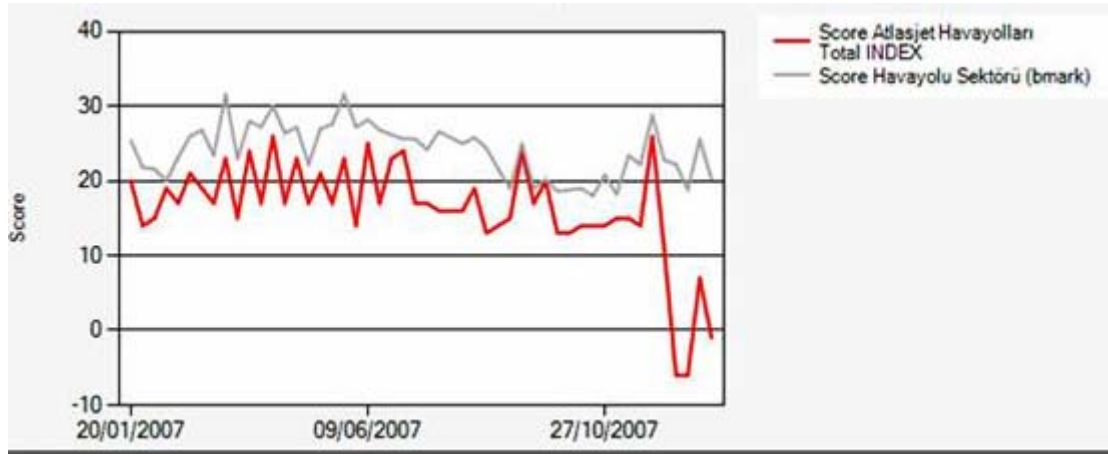
⁴²⁰ www.cnnturk.com (22.05.2010)

⁴²¹ Peltekoğlu, s.441.

⁴²² <http://www.aksam.com.tr/2010/04/12/yazar/10682/aksam/yazi.html>(22.05.2010)

Kazanın meydana geldiği 2007 yılının Kasım ayından sonra, ESTIMA araştırma şirketi tarafından basın yansımaları da dikkate alınarak bir araştırma yapılmış ve kamuoyunun çeşitli konulardaki algı, ihtiyaç, beklenti ve eğilimlerini doğru, hızlı ve düzenli olarak aktarmayı amaçlayan bu araştırmada Atlasjet hakkında çeşitli veriler elde edilmiştir.⁴²³

2007'de genel olarak sektör ortalamasının hemen altında, sektöre paralel bir grafik izleyen ve Türk Hava Yolları'ndan sonra ikinci sırada yer alan Atlasjet'in istikrarlı grafiği 30 Kasım'da meydana gelen talihsiz kaza sonrası büyük bir kırılım yaşamıştır.



Şekil 16 Atlasjet Total Index 27.10.2007

Kaynak: <http://www.estima.com.tr/ocakgrf4.htm> (22.05.2010)

Eylül ayından itibaren istikrarlı ve olumlu bir salınım izleyen grafiğin, Kasım'ın son haftasında yükseldiği görülmektedir. 25-30 puan aralığına yükselen Atlasjet 'index skor'u yaklaşan bayram ve yeni yıl tatilleri için sektördeki canlanmayı işaret etmektedir.

30 Kasım'da meydana gelen ve 57 kişinin ölümüne neden olan talihsiz kazanın ardından kamuoyundaki Atlasjet imajının olumsuz bir düzeye sürüklendiği grafikte de

⁴²³ <http://www.estima.com.tr/ocakgrf4.htm> (22.05.2010)

açıkça görülmektedir. Kaza haftası alınan verilerle, Atlasjet marka endeksi -6 seviyesine gerilemiştir.



Şekil 17 Atlasjet Total Index 22.12.2007

Kaynak: <http://www.estima.com.tr/ocakgrf4.htm> (22.05.2010)

Kazanın hemen sonrasında, sağlıksız bilgilerin çokça basında yer aldığı ve kamuoyunun farklı bilgilerle kafasının karıştığı bir dönem yaşanmıştır. Daha sonra, daha detaylı bilgilerin edinilmesi, konunun daha net anlaşılması, pilotaj hatasına yönelik tespitlerin artmasıyla birlikte, Atlasjet marka endeksinin düşüş trendinin sona erdiği görülmektedir.

4.7. KARŞILAŞTIRMANIN AMACI

THY ile Atlasjet Havayollarının kriz ekibi içerisinde yer alan birimlerine derinlemesine mülakat yapılarak karşılaştırılmasındaki amaç; havayollarında meydana gelen kaza veya kırımların marka itibarına olan etkisi üzerine bir çalışma yapmaktır. Bu karşılaştırmalı örneklemelerde amaçlanan, havayollarının kriz yönetimi planlarında var olan kriz iletişimini nasıl yönettiklerini ortaya çıkarmak ve bu doğrultuda krizi iyi yönetip yönetemediklerine kriz iletişim yönetiminin olmazsa olmaz maddeleri ile değerlendirerek kanaat getirmek ve bu sonuçlar doğrultusunda havayolu markalarının itibarlarının ne derecede etkilendiğini saptamaktır. Karşılaştırmalı örneklerde, iletişim olgusu üzerinde durularak, kriz iletişiminin olmazsa olmaz maddeleri medyada yer alan haberler doğrultusunda incelenmiş ve her iki havayolunun kriz yönetim planında var

olan yetkili birimlerinin değerlendirmeleri ışığında açığa çıkartılmıştır. Atlasjet ve THY’nin kazalarının incelenmesindeki amaç ise, Türkiye’de son yıllarda meydana gelen ve ölümlle sonuçlanan en güncel iki vahim kaza olmasından kaynaklanmaktadır.

4.8. KARşILAşTIRMANIN METODOLOJİSİ

THY ile Atlasjet Havayolları zerine derinlemesine mülakat yöntemi ile yapılan karşılaştırmalı incelemede her iki havayolunun kriz yönetimi planında var olan birimleri ile röportaj yapılmış ve her iki birime de kriz yönetimi, kriz iletişimi ve itibar yönetimi hakkında karşılaştırma öncesi belirlenen 19 soru ynelti miş ve cevapları alınmıştır. Bu isimler THY Halkla İlişkiler biriminden Mehmet Dinler ve Atlasjet Güvenlik Müdürlüğünden Erkan Sakızıoğlu’dur. Ayrıca yaşanan uçak kazaları ile ilgili bilgiler ve yorumlar, medyada yer alan haberler ve köşe yazıları ile de desteklenmiştir.

4.9. KARşILAşTIRMANIN DEğERLENDİRİLMESİ

Bu bölüm iki başlık altında değerlendirilecektir. Elde edilen bulguların yer aldığı ilk bölümde her iki birimin de röportaj sorularına verdikleri cevaplar ayrıntılı olarak incelenecek ikinci bölümde ise değerlendirmesi yapılacaktır.

4.9.1. Bulgular

No	SORULAR	THY	ATLASJET
	<u>KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZ İLETİşİMİ</u>	Evet Hayır	Evet Hayır
1.	Herhangi bir acil durumda devreye girebilecek şekilde “Kriz Yönetim Planınız” var mı?	(X)	(X)
2.	Kriz yönetim planını yönetecek kriz ekipleriniz hangi birimlerden oluşuyor?	CEO, Uçuş İşletme, Yer İşletme, Halkla İlişkiler, Hukuk, Departmanı, Sigorta Departmanı, Finans, Başkan Vekili, Kalite ve Güvenlik Müdürlükleri, Yönetim Kurulu Başkan Yrd.	CEO, Uçuş İşletme, Yer İşletme, Halkla İlişkiler, Hukuk, Departmanı, Kalite ve Güvenlik Müdürlükleri
3.	Kriz yönetiminde “umulmayanı da planlama” söz konusu olacağından kriz	(X)	(X)

	öncesi dönemde anketler, basın takibi ve toplantılar yoluyla bilgi edinme çalışmalarınız oluyor mu?		
4.	Bir kriz planının ana hatlarını oluşturan en önemli maddeler sizce nelerdir?	Sakin Olmak, Kriz Hakkında Bilgili ve Eğitilmiş olmak,	Sakin Olmak, Kriz Hakkında Bilgili ve Eğitilmiş olmak, Görev Tanımlamalarını bilmek, Check-liste sahip olmak, Acil Durumları Kategorilendirmek
5.	Kurumsal iletişiminizi nasıl gerçekleştiriyorsunuz?	Web, İntranet, Telefon, Bina içi ekranlar, Kapalı devre yayın sistemi, Mail, Kurumsal yayın-Bülten	Web, İntranet, Telefon, Mail
6.	Kriz yönetim planlarınız dâhilinde kriz iletişim planlarınız da var mı?	(X)	(X)
7.	Basın sözcünüz kriz iletişim planında belirlenmiş midir?	(X)	(X)
7.1	Herhangi bir uçak kazası krizinde basına yönelik olarak yapılacak ilk basın açıklaması sizce nasıl olmalıdır?	CEO Açıklama Yapabilir, CEO ve Yönetim Kurulu Başkanı birlikte açıklama yapabilir	CEO Açıklama Yapabilir, CEO'nun görevlendirmesiyle Halkla İlişkiler birimi açıklama yapabilir.
8.	Basın sözcünüzün en önemli özelliği sizce ne olmalıdır?	Basına doğru bilgi aktarmalı	Basına doğru bilgi aktarmalı, Söylenecek kelimeleri hassasiyetle seçmeli
8.1	Sizce basının karşısına geçecek olan kişinin herhangi bir eğitimden geçmesi gerekiyor mu?	(X)	(X)
9.	Kriz durumlarında tüketicilerin ve hedef kitlenin bilgilendirilmesi hangi kanallar vasıtası ile yapılmaktadır?	Basın ve medya kanalıyla, İnternet sitesi üzerinden	Basın ve medya kanalıyla,
10.	Ayrıntılı basın listeleriniz var mı? Basında ilgili kişilerin isim ve telefon bilgilerini kayıt altında tutar mısınız?	(X)	(X)
11.	Acil durum gerektiren bir uçak kazası krizinde kaza ve olay yeri ile ilgili bilgileri	Bölge Müdürlükleri ve İstasyon Sorumluları,	Bölge Müdürlükleri ve İstasyon Sorumluları

	alabileceğiniz birimler hangileridir?	Operations Control Center (OCC)	
12.	Soru 12. Örgüt içindeki kriz merkezinin nerede konumlandırılacağı belirlenmiş midir? Soru 12.1 Sizce sürekli bir yer teşkil edilip gerekli donanımla bulundurulmalı mıdır? Soru 12.2 Bu odada gerekli donanım telefon ve internet hatları var mıdır?	(X)	(X)
13.	Bir uçak kazası krizinde kazazede yakınlarına yönelik oluşturulmuş kurumsal ve yasal bilgiler planlarınızda yer alıyor mu?	(X)	(X)
14.	Kazazede yakınları ile kurulacak iletişim çalışmalarınızı nasıl oluşturuyorsunuz?	Genel Müdürlükte genel kriz merkezi kurularak, Psikologlar ile, Kazazede yakınlarına tüm iletişim olanaklarını sunarak, Kaza sonrası kazazede aileleri ile uzun süre iletişim halinde olarak, Aile destek birimleri yardımıyla	Genel Müdürlükte genel kriz merkezi kurularak,
15.	Kriz dönemlerinde kurum içi iletişime önem veriyor musunuz?	(X)	(X)
15.1	Sizce çalışanlar kriz hakkında bilgilendirilmeli midir?	Yeteri Kadar Bilgilendirilmelidir.	Yeteri Kadar Bilgilendirilmelidir.
	<u>İTİBAR YÖNETİMİ</u>		
16.	Sizce bir havayolu firmasının tüketiciler tarafından tercih edilebilirliğini artıracak çalışmalar nelerdir?	Güvenilir olmak, Bakımlı uçaklara sahip olup, teknik merkezi kuvvetli, tecrübeli ve yetenekli olmak	Müşterileri ile iyi iletişim kurmak ve müşteri memnuniyeti sağlamak, Güvenilir olmak,
17.	Kriz öncesi dönemlerde kurumsal itibarınızı ve marka değerınızı artıracak çalışmalar yapıyor musunuz?	(X)	(X)
17.1	Bunlar nelerdir?	Sosyal Sorumluluk Projeleri, Reklam,	Müşteri memnuniyeti sağlamak, Sosyal

		Sponsorluk,	Sorumluluk Projeleri,
18.	Sizce iyi yönetilen bir kriz fırsata dönüştürülerek, etkili kriz yönetimi ve iletişimi ile kurumsal itibar güçlendirilebilir mi?	(X)	(X)
19.	Kriz sonrası sarsılabilecek kurumsal itibarı yeniden canlandıracak yöntemler sizce nelerdir?	Farklı haber içeriğinin sağlanması, Reklam yapmak	Cevap Alınamamıştır.

4.9.2. Değerlendirme

Karşılaştırmanın değerlendirmesi belirlenen alt başlıklar ile gerçekleştirilmektedir. Buna göre;

1.2.3.4. ve 13. sorular kriz yönetimi ve kriz yönetim planları üzerine,

3.5.6.7.8.9.10.11.12.14 ve 15. sorular kriz iletişimi üzerine,

16.17.18.ve 19. sorular ise itibar yönetimi üzerine sorulmuş sorulardır.

Kriz iletişimi içindeki önemli başlıkların, karşılaştırılan THY ve Atlasjet havayollarında uygulanıp uygulanmadığı doğrultusunda yapılan değerlendirme, kriz iletişiminin kilit maddelerinden yola çıkılarak yapılacaktır.

Karşılaştırma sonrası elde edilen verileri incelediğimizde, her iki havayolunun da kriz olarak nitelendirilebilecek her bir durum için kriz yönetimi ve kriz iletişimi planlarının var olduğu görülmektedir.

Kriz yönetim planlarını oluşturan kriz ekipleri her iki havayolunda farklılıklar göstermektedir. 3. soruda belirtilen ve kriz yönetiminin kilit noktalarından biri olan kriz öncesi dönemde yapılan araştırma ve anketler, THY’de gerçekleştiriliyorken Atlasjet Havayollarında kriz öncesi bir araştırma yapılmadığı gözlenmektedir. Halkla İlişkiler birimlerinin, örgütün kriz öncesinde kriz planlarının oluşturulmasında, bu planların denenerek güvenli hale getirilmesinde, yönetime sağladığı katkının oldukça fazla

olduğu açıktır. Krizin oluştuğu anı çözüm bekleyen sorunlar toplamı olarak görüp değerlendirmeler yapmak, çoğu zaman yanlışının temel nedeni olmaktadır. Kriz henüz meydana gelmeden önce geçmiş kriz dönemlerinden elde edilen bilgilerin toplanarak değerlendirilmesi ve güncel hale getirilmesi gerekmektedir.

4. soruda kriz planının ana hatlarını oluşturan maddelerden en etkin olanının ‘kriz anında sakin olmak’ olarak verildiği görülmektedir. THY’de kriz durumları hakkında bilgili olmanın önemine dikkat çekilmişken Atlasjet Havayollarında kriz durumunda hazırlanan check listlerin önemine ve kriz yönetim ekibinin görev tanımlarını bilmelerinin önemine dikkat çekilmiştir. Kriz iletişimi açısından değerlendirme yapıldığında verilen cevapların kriz iletişiminin temel maddelerinden “kriz anında sakin olmak” kriteri ile uyduğu görülmektedir.

Her iki havayolunda da kriz anında basına açıklama yapacak basın sözcüleri kriz planında belirlenmiştir. Kriz iletişiminde, medyaya sadece eğitim almış, seçilmiş ve iyi hazırlanmış sözcülerin bilgi vermesi gerekmektedir. Sözcüler işletmelerin imajı ve imaj stratejisi konusunda çalışma yapmış olmalıdır. Karşılaştırma sonrası her iki havayolunda da şirket CEO’larının basın sözcülüğü görevini yaptıkları görülmektedir. Ancak THY’nin neredeyse holdingleşmiş yapısı da göz önüne alındığında yönetim kurulu başkanı da basın sözcülüğü görevini devralabilmektedir. Atlasjet Havayollarında ise yine CEO’nun kontrolünde ve CEO’nun görevlendirmesiyle halkla ilişkiler birimi basın sözcülüğü görevini üstlenebilmektedir. Kriz iletişiminin sağlıklı işlediği örneklerde CEO ya da yönetim kurulu başkanı çoğu zaman şirketin basın sözcülüğünü üstlenmektedir. Kriz iletişiminde, örgüt adına hep aynı kişi demeç vermelidir. Bu kişi karizması yüksek, yetkili ve sürekli güncel bilgiyle donatılmış olmalıdır.

Hem THY hem de Atlasjet Havayollarında basın sözcüsünün en önemli özelliğinin basına doğru bilgiyi aktarmak olduğu 8. soruda belirtilmiştir. Basın sözcüsünün niteliklerindeki ayrım, sözcünün kriz öncesi eğitim alıp almaması gerektiği üzerinedir. THY’ye göre basın sözcüsü mutlaka eğitim almalıyken Atlasjet’e göre basın sözcüsünün var olan iletişim yeteneği yeterlidir ve herhangi bir eğitimden geçmesine gerek yoktur. Kriz iletişiminin kilit maddelerinden olan basına açıklama yapacak olan

basın sözcüsünün, açıklamada bulunmadan önce eğitim alması gerekmektedir. Ayrıca kurum sözcüsünün kriz öncesi mutlaka bir medya taslağı analizi olmalı, ancak bu taslağı körü körüne uygulamanın yanı sıra günün ve kriz durumunun şartlarına göre kullanıma geçirmelidir.

Acil müdahale gerektiren kriz durumlarında hedef kitlenin bilgilendirilmesi ile ilgili olan 9. soruda THY hedef kitleyi, internet sitesi, medya ve basın yoluyla bilgilendirirken Atlasjet ise sadece basın yolunu kullanmaktadır. Kriz iletişimde internetin olanaklarından yararlanmak oldukça etkilidir. 24 saat boyunca internet de dâhil olmak üzere işletmelerin etraftaki tüm iletişim kanalları açık olmalıdır. Kriz Yönetim Merkezi Koordinatörlüğü bünyesinde basına, vatandaşlara ve kamuoyuna 24 saat hizmet verecek olan Basın ve Halkla İlişkiler Bürosu kurulmalıdır.

Her iki havayolunda da basın listeleri ayrıntılı şekilde belirlenmiş ve halkla ilişkiler biriminin sorumluluğunda bulunmaktadır. Kriz anında, kriz iletişim planlarında bulunan olay yerinden bilgi alınabilecek birimler de yine her iki havayolunun kriz planlarında bulunmaktadır.

Genel müdürlük binasında kurulacak kriz merkezinin nerede konumlandırılacağı, burada gereksinim duyulacak özel hatların varlığı ve tüm bu bilgilerin kriz planlarında var olup olmadığı sorularına her iki havayolu firması da ‘evet’ cevabını vermişlerdir. Kriz yönetim odası, örgütün tüm enerji ve kaynaklarının karşılaşılan problemleri çözme ve sonuca gitme noktasında bir araya getirilmesini sembolize eden bir odadır. Kriz durumunda konu ile ilgili tüm bilgilerin ulaştığı, değerlendirildiği ve gerekli kararların verilirip gerekli stratejiler geliştirildiği bir merkez konumundadır. Öte yandan kriz yönetim ekibinin ihtiyacı olan materyaller de bu kriz odasında bulunmalıdır. Üyelerin hepsi birbirini göreceak biçimde oturmalı, lider-yönetici diye adlandırılan ekip başı da toplantılarda seçtiği oturma yeriyle statü farkını en aza indirmelidir.

13. ve 14. soruda kriz yönetimi planında var olması gereken yasal süreçler hakkında bilgilerin varlığı her iki havayolunda da açıktır. Kaza anında kazazede yakınları ile kurulacak iletişim esasları da yine planda belirtilmiştir. THY ve Atlasjet

arasındaki ayrım, THY'nin kazazede yakınlarına verdiği desteğin çok daha sistemli olduğu şeklindedir. THY, kazazede yakınlarına aile destek birimleri ve psikologlar eşliğinde hizmet verirken Atlasje, kazazede yakınlarına genel müdürlük binasında sunduğu hizmetleri vermektedir. Kriz iletişiminde krizin etkileri geçene dek iletişimi sürdürmek var olduğundan THY'nin kazazedelere yönelik uyguladığı iletişim stratejisi de uzun dönemli ve doğru bir stratejidir.

Kriz dönemlerinde kurumsal iç iletişime her iki havayolu firmasının da önem verdiği çalışanların kriz hakkında 'yeteri kadar' bilgilendirildikleri gösterilmektedir. Örgüt çalışanlarına içinde bulunulan kriz durumu ile kriz yönetim ekibi tarafından sistemli bir şekilde çalışıldığı açıklanmalıdır. Ayrıca örgüt personeline, içinde bulunulan kriz ortamından kurtulmak için gerekli desteği ve fedakârlığı göstermeleri istenilmelidir. Kurum içindeki huzursuzluğu gidermek ve personelin olayı sahiplenmesini sağlamak açısından yönetimin aldığı kararların öncelikle kurum personeline duyurulması gerekmektedir. Çünkü iletişim hatalarından oluşan her boşluk dedikodu, rivayet, yanlış anlama olarak işletmeye geri dönecektir. Bu da hedef kitleleri yorumsuz bırakıp bilgiyi gizli tutarak, spekülasyonlara neden olup, ortaya çıkan durumun çok daha farklı boyutlara gelmesine zemin hazırlayacaktır.

Kriz öncesi dönemlerde krizin etkilerini azaltabilecek kurumsal çalışmalar ve kurumsal itibarını güçlendirecek çalışmaların THY'de çok daha sistematik şekilde yürütüldüğü açıktır. İtibarı güçlendirecek çalışmalar arasında, kriz öncesi dönemde sponsorluk, sosyal sorumluluk, reklam vb. çalışmalar THY tarafından uygulanırken Atlasjet de, sosyal sorumluluk projelerini gerçekleştirdiğini açıklamıştır.

İtibar yönetimi üzerine sorulan; "Havayolu firmalarının tüketiciler tarafından tercih edilebilirliğini artıracak çalışmalar nelerdir?" sorusuna THY; güvenilir olmak ve bakımlı uçaklara sahip olup, teknik merkezi kuvvetli, tecrübeli ve yetenekli olmak cevabını verirken Atlasjet ise, güvenilirliği belirtip, müşteri memnuniyetini sağlamanın önemine değinmiştir. Bu soruda her iki örnekte de tercih edilebilirliğin en büyük göstergesi olarak uçuş güvenliği kavramı ortaya çıkmıştır.

Firmalar kendilerine değer kattığını düşündükleri itibarlarını korumada ve yönetmede gerekli iletişim araçlarını kullanarak etkili olabilmektedir. Firmanın kriz öncesi döneminde güven oluşturması ve itibarına katkı sağlaması amacına yönelik yürütölen tüm çalışmaların, gerçek bilgi ve bulgular üzerine inşa edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla yapılan çalışmalar arasında, kurumsal itibarı güçlendirecek projeler, her iki havayolu örneğinde de etkili kriz yönetimi ve iletişimi ile kurumsal itibarın güçlendirilebileceğine işaret etmektedir.

Kuşkusuz kriz sonrası yapılacak çalışmalar da, yara almış kurumsal itibarı canlandırarak çalışmalar olmalıdır. Bu projelerin neler olduğu sorusuna THY, medyaya farklı haber içeriklerinin sağlanması ve reklam yapma cevabını vermiştir. Konu ile ilgili Atlasjet'ten ise cevap alınamamıştır.

Derinlemesine mülakat yoluyla her iki havayolu firmasına kazalar ile ilgili özel sorular da yöneltölmüş ve cevapları alınmıştır. THY Halkla ilişkiler Müdürü Mehmet Dinler'e, THY Genel Müdürü Temel Kotil'in basına yanlış açıklama yapması ile ilgili soruda alınan cevap şu şekildedir;

“Basın açıklamasını yaparken Temel Kotil “ neyse ki hiç ölümlüz yok” dediğinde çok net olarak söyleyebilirim ki bu, söylenmemesi gereken bir cümleydi. Bu kadar kesin şekilde söylenmesi de kurulmaması gereken en tehlikeli cümlelerden biridir. Çok fazla da tepki topladı ki, kısmen haklı tepkilerdi bunlar.”

Dinler'in de ifade ettiği gibi uçak kazası sonrası 9 ölü olduğu halde, doğru bilgilere ulaşılmadan basına “ölü yok” açıklaması yapmak kriz iletişimi açısından hatalı bir açıklamadır. Kazanın ardından hem medyada hem de kamuoyunda günlerce yer bulan bu yanlış açıklama, THY'nin basın ve medyada uzun süre eleştirilmesine neden olmuştur.

Aynı şekilde Eski World Focus ve yeni Atlasjet Güvenlik Müdürü Erkan Sakızıoğlu sorduğumuz “Acil durum gerektiren bir uçak kazası krizinde kaza ve olay

yeri ile ilgili bilgileri alabileceğiniz birimler hangileridir? Bu birimler kriz iletişim planlarınızda yer alıyor mu?” sorusuna şu cevap alınmıştır;

“Ben World Focus’ta görev yaparken Isparta kazasında uçağımız kayıp dediler. Ben de hayır uçak düştü dedim. Hemen şirkete gittik. Orada biz plansız bir şekilde yönetmeye çalıştık krizi. O zaman kriz planı yoktu. Yazılı olarak ben hatırlamıyorum olduğunu, ama o zamanki güvenlik müdürümüz daha iyi bilir. Bu planın amacı kargaşayı ortadan kaldırmak. Çünkü kargaşa olduğu an kimin ne yaptığı bilinmediğinden iyi yönetemezsiniz. Herkes koşturur. Ama herkes işini bilirse soğukkanlı olur. Kriz yönetiminin önemi burada yatıyor.”

Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi, Atlasjet’in kazasında taraf olan World Focus Havayollarının hem kriz yönetimi hem de kriz iletişimi planları oluşturulmamış ve kriz, sistemsiz şekilde yönetilmeye çalışılmıştır. Kriz yönetim ve iletişim planlarının var olmaması, World Focus Havayollarını derinden etkilemiş, kazanın ardından kısa sürede isim değişikliğine gidilmiş ve ardından World Focus Havayolları faaliyetine son vermiştir.

Genel hatlarıyla değerlendirmemiz gerekirse, Hem THY hem de Atlasjet Havayollarının kriz iletişimi süresince iletişim hataları bulunmaktadır. Ancak genel bir değerlendirme yapmadan önce her iki havayolu kazasında da kriz iletişimini etkileyecek yan unsurların bulunduğunu belirtmek gereklidir. Atlasjet Havayollarının Isparta kazasında uçağın kabin ve kokpit ekibiyle birlikte World Focus Havayollarına ait olması ve yasal sürecin hem Atlasjet hem de World Focus Havayolları için ayrı ayrı yürütülmesi, Atlasjet açısından kriz yönetimini güçleştirmiştir. Kriz yönetimi ve iletişimini etkileyecek benzer bir diğer sorun da, THY’nin Amsterdam kazası için geçerlidir. Buradaki yan unsur ise Hollanda Sivil Havacılığı’dır. Havacılıkta yaşanan kriz durumlarında yasal otoritenin dışına çıkamayan havayolu şirketleri, krizi yönetirken dolayısı ile zorlanmaktadır. THY’nin kazasının Hollanda sınırları içerisinde gerçekleşmesi ve Hollanda yasalarına göre kazada hayatını kaybedenlerin sayısı ve kimliklerinin açıklanmamasıyla birlikte, uçağa Türk yetkililerin yaklaştırılmaması

THY'nin kriz yönetimi ve iletişimi sürecini etkilemiş ve dolayısıyla doğru bilgi akışı sağlayamamasına neden olmuştur.

Tüm bu yan unsurlar ile birlikte değerlendirme yapıldığında kriz iletişiminin ana maddeleri olan; Kriz iletişim planına sahip olmak, güvenilir ve doğru haber kaynağı olmak, basına açıklama yapacak basın sözcüsüne sahip olmak ve eğitim vermek, tüm iletişim kanallarından faydalanmak, kriz öncesi araştırma ve anketler ile kamuoyu yoklaması yapmak, krizden etkilenenler ile sürekli etkili iletişim kurmak, kriz iletişimini kriz sonrası itibarı geri kazanmaya yönelik kullanmak, her iki örnekte de birebir ve kusursuz yerine getirilmiş değildir. Bu aşamada her iki firmanın da kriz öncesi var olan itibar değerleri, kriz sonrası itibarlarının ne derecede zarar göreceğini belirlemede yol göstericidir. Konu ile ilgili görüşlerini aldığımız Dinler, THY'nin itibarı üzerine şu açıklamaları yapmaktadır.

“Kriz yönetiminde en etkin silahlar İtibarınızı sağlam kurmuş olmanız ve markanızı iyi yönetiyor olmanızdır. THY'nin ne kadar negatif haberi olsa da genele baktığımız zaman yine THY'nin kaza veya kırımlardan çok büyük zararlar almıyor olması itibarlı bir şirket olmasından kaynaklanmaktadır. THY'nin başarıları görülebilir ve objektif başarılardır. Net rakamlar üzerinden gittiğiniz zaman bu durum inanılmaz bir başarıdır. Şu anda Avrupa'nın en büyük 3. şirketi ve ilk 5'te sürekli ilerliyoruz. Son 2 yıldır dünyada 70 havayolu firmasının kapandığını düşünürsek THY inanılmaz derecede kar elde ediyor. Bunun da en önemli nedeni yıllar yılı başarı ile yönetilen bir havayolu olmasıdır. Bu bana kalırsa büyük bir başarıdır.”

İtibar, çoğu zaman firmaları içinde bulundukları kriz durumlarından daha kolay çıkartmak için etkili bir silahtır. Ancak itibarı yüksek olan firmaların sırf bu nedenle kriz dönemlerini iyi yönetememesi gibi bir durum hiçbir zaman söz konusu değildir. Dinler'in de ifade ettiği gibi, THY'nin var olan itibarı krizi kolay atlatmasını sağlamış ve yapılan iletişim hatalarına rağmen THY markasını derinden sarsmamıştır. Ancak belirttiğimiz gibi bu durum, itibarın yönetilmesinde kriz iletişimi unsurlarının

uygulanmasının önemini ve krizlerin sarsıcı etkilerini değiştirmemektedir. Atlasjet ise, yaşanan kriz sonrası THY markasına göre iletişim boşluklarının da etkisi ile krizden daha fazla etkilenmiş ve kamuoyunda var olan itibar değerleri de THY'nin kazasına oranla daha fazla etkilendiği ön görölmüştür.

SONUÇ

Gelişen teknoloji ve bilgi kaynaklarının hızla artması, hedef kitlelerin seçiciliğinin artmasına ve kurumların da birbirine benzer mecralar ve mesajlar kullanmasına yol açmaktadır. Firmaların diğerlerinden farklılaşması için pazarın ve hedef kitlenin beklentilerine cevap vermeleri gerekir. Bu durum da beraberinde kurumsal itibar diye tanımlanan kendisi soyut, ancak araştırmalarda çeşitli ölçümleme yöntemleri ile tespit edilebilen ve somutlaştırılabilen kavramı getirmiştir.

Bugün, ister büyük ister küçük olsun dünyada ve Türkiye’de yer alan tüm firmaların ortak ve temel bir sorunu bulunmaktadır. Bu sorun; duyarlı ve rekabetin yoğun olduğu pazarlarda hizmet verdikleri tüm paydaşlarına karşı, nasıl bir kurum itibarı oluşturmaları gerektiğidir. Günümüzün dinamik iş dünyasında oluşturulan pozitif bir itibarın uzun süreli başarılılar elde etmek adına önemi büyüktür. Hedef kitlelerin ürün veya hizmet aldığı tüm firmalardan beklentileri vardır. Bu beklentileri önceden araştırmak ve ihtiyaçlar doğrultusunda yerine getirebilmek de firmaların itibar düzeyini gösterir. Bugün firmaların/markaların hedef kitlelerine yönelik yaptığı ve yapmadığı tüm faaliyetleri kurumun itibarına etki etmektedir.

Rekabetin gittikçe arttığı piyasalarda bu soyut öğeler, itibarlı firmaları diğer firmalardan farklılaştırarak bir adım öteye taşımaktadır. İtibarın taşıdığı soyut değerler zamanla somut öğelere dönüşerek firmaların uzun vadede karlılıklarını artırmaktadır.

Kurumsal itibarın yönetilmesi, bir anlamda ‘kurumsal markanın’ yönetilmesidir. Yoğun rekabet ortamının yarattığı etkilere bağlı olarak, ürünler ve hizmetler arasındaki somut ve belirgin farklılıkların azalması ve pazarlama uygulamalarında ürüne bağlı özelliklerin önemini yitirerek marka ve markalama çalışmalarının ön plana çıkması kurumsal marka yönetimini gündeme getirmiştir. Böylece bir kimliğe oturtulan marka, benzerler arasından sıyrılmakta ve markaya yapılan yatırımlar ile itibarlı bir konuma bürünebilmektedir. Marka sadakatini sağlayan en önemli etken var olan kurumsal itibardır. İyi bir kurumsal itibar, firmaları birbirinden farklılaştırır, aynı zamanda marka sadakati sağlar ve kriz gibi zor zamanlarda firmanın paydaşlar tarafından daha fazla tolere edilmesini sağlar.

Günümüzün dinamik yaşamında, sağlam temellere oturtulmuş markaların bile her an kriz tehlikesiyle karşı karşıya kalabileceği açıktır. Krizlere hazırlıklı olabilmek için firmaların kriz yönetim ve kriz iletişim planlarına sahip olmaları zorunluluğu açıktır. Firmaların içinde bulundukları sektördeki gelişmeleri, tüketici eğilimlerini, ekonomik değerleri ve bu gelişmelerin firmalar üzerinde oluşturabileceği tehditleri öngörerek hazırlanmış kriz planları, krizin yaşandığı dönemde firmaları ayakta tutabilecek değerlerdir. Kriz olgusunun yapısı ile alakalı olarak aslında her kriz kendi içerisinde fırsatlar barındırır. Bu sayede kriz, bazı zamanlarda örgüt açısından tersine bir işleyiş göstererek işletmelerin yeniden yapılanma süreçlerine katkı sağlayabilir. O halde krizler örgütsel koşullar ve çalışanların yanı sıra etkin bir liderlik anlayışı içerisinde çözüme kavuşturulabilirler. Etkin bir liderin var olduğu işletme yönetimi, sistematik olarak karar almayı ve bu kararları uygulayabilecek kriz ekibini oluşturmayı ve krize yönelik hızlı karar verme yetkinliğini barındırır. Acil bir durumda yapılacak ilk çalışma krizin niteliğinin ve boyutlarının masaya yatırılması olacaktır. Ardından krize yönelik nelerin yapılacağına belirlenmesi ve buna bağlı olarak kriz iletişim planlarının devreye sokulması gerekmektedir.

Kriz yönetim planları ile kriz yönetimi ekibi her ne kadar krize hazırlıklı olsalar da kriz anında kamuoyuna, medyaya, hedef kitlelere, tedarikçilere, şirket çalışanlarına istenilen mesajlar verilmediği takdirde kriz yönetiminin başarısızlıkla sonuçlanacağı açıktır. İletişimin var olmadığı bir kriz planı düşünülemeyeceği gibi, kriz anında iletişimin nasıl kullanılacağına bilinmesi de krizin etkilerinin çabuk atlatılmasında birincil şarttır. Tüm bu nedenlerle kriz fark edildiği anda, kriz iletişiminin de ortaya konması gerekmektedir.

Kriz yönetiminin ayrılmaz bir parçası olan kriz iletişimi, krizin nedenleri üzerinde durmaktan çok krizin iletişim teknikleri ile nasıl daha verimli çözülebileceği ve hedef kitlelere ulaştırılmak istenen mesajların doğru biçimde ulaştırılması ile ilgilidir. Kriz iletişiminde öncelikle iletişim gereksinimleri belirlenmeli, hedef kitleler tanımlanmalı, iletişime ne zaman başlanılacağına karar verilmeli, hangi iletişim araçlarının ne zaman, ne sıklıkta kullanılacağına karar verilmeli ve iletişimi yönetecek kişi veya birimlerin belirlenmesi gerekmektedir. Kriz iletişiminde amaçlanan yanlış

giden herhangi bir durumun düzeltilmesine yönelik ilk adımı atmak ve kamuoyuna aktarılacak şekilde durumu sahiplenmektir. Uzmanların kriz zamanında nasıl iletişim kurulması gerektiği hakkındaki önerilere kulak verilmeli ve kriz öncesinde uygulamaya sokulmalıdır. Kriz iletişiminde kamuoyuna yapılan açıklamalarda; kamuoyuyla gerçekleri paylaşmak, samimi ve içten olmak, sorumluluk almak, dürüst olmak, hiçbir zaman yorumdan kaçmamak, tek bir sözcü tayin edip spekülasyona mahal vermemek ve her bir söylemde anlaşılır olmak gereklidir.

Çalışmamızın başlığını oluşturan İtibar yönetiminin kriz iletişimindeki önemi, sivil havacılık sektöründe var olan THY ve Atlasjet örnekleri üzerinden derinlemesine mülakat yolu ile karşılaştırılmış ve değerlendirilmiştir. Sivil havacılıkta yaşanan krizlerin havayolu firmalarının kamuoyu tarafından algılamalarında yaptığı değişiklikler ve dolayısıyla itibarlarına olan etkisi her iki firmanın yetkili birimleri ile yapılan mülakat sonucunda elde edilen bulgular ve krizi takip eden günlerdeki basın yansımaları ile değerlendirilmiştir. Yapılan karşılaştırmalarda kriz iletişiminin gerektirdiği zorunlu maddelerin uygulanmasının her iki firmada da tam anlamı ile uygulamaya geçirilemediği görülmüştür. Ancak bu durumda sivil havacılık sektöründe var olan yasal uygulamaların etkisi de söz konusu olduğu göz önünde bulundurulmuştur. Kriz iletişimindeki eksiklikler, hem THY hem de Atlasjet Havayollarını etkilemiş ve kazanın yaşandığı dönemlerde kamuoyunda olumsuz bir hava esmesine neden olmuştur. Ancak karşılaştırma yapmamız gerekirse THY'nin yıllar yılı var olan itibarı Atlasjet'e oranla krizi çok daha kolay atlatmasında yarar sağlamış ve THY, Türkiye'nin bayrak taşıyıcı markası konumundan uzaklaşmamıştır.

Genel olarak değerlendirme yapmamız gerekirse, hiçbir zaman unutulmaması gereken olgu, krizlerin iletişim ile yönetilmesi gerekliliğidir. Etkili iletişimin kullanıldığı kriz durumlarında firmalar, hem ayakta kalabilecek hem de itibarları zedelenmeyecektir. Diğer bir deyişle İtibar, kriz durumlarında firmaları kurtaracak en önemli soyut değerdir. THY örneğinde olduğu gibi, kriz öncesinde kamuoyu nezdinde var olan itibar, krizden yara almadan sıyrılmakta çoğu zaman en etkili silah olabilmektedir.

EKLER

EK- 1 ONUR HAVAYOLLARI İLETİŞİM DİREKTÖRÜ RAUF GERZ İLE YAPILAN MÜLAKAT (05.04.2008)

1.Onur Havayolları nasıl ve ne zaman kuruldu?

1992 yılında kuruldu ve o günden 2000 yılına kadar dış hatlarda charter seferler yaptı. Charter sisteminde, havayolu şirketlerinin müşterisi her bir yolcu değildir. Her bir tur operatörüdür. Sezon başında tur operatörleri ile anlaşma yapılır. Örneğin; tur operatörü bu yıl için her Perşembe sabah 10'da 370 koltuk kapasiteli bir uçağı İstanbul'dan Duseldorf'a uçuracağını sözünü verir ve bunun için havayolu şirketinden uçak kirası için ne kadar talep ettiğini belirler. Anlaşmadan sonra tur operatörleri bir kampanya düzenleyip, bu tatili, tatil paketi içinde de satabilir. Dolayısıyla şirket uçağı yolcunun binip binmemesi ile ilgilenmez. Çünkü işletmenin ilgilenmesi gereken kişi tur operatörüdür.

2.Onur Havayollarında halkla ilişkiler süreci nasıl gelişti?

Onur'da halkla ilişkiler birimi, charter uçuş sisteminin kullanılıyor olması nedeniyle halka karşı sorunlu olmadığından öncelikle çok gelişmemişti. Bu sistemde yolcu da uçağı binene kadar hangi havayoluyla uçtuğunu bilmez. Tatil paketi satın alır. Bu yüzden küçük ve kapalı devre çalışan bir PR departmanı vardı. Bir kişi çalışıp sadece medya ile olan ilişkileri düzenliyordu. 2004 yılında onur Havayolları, Aralık ayında kendi biletini kendi satmaya karar verdi ve böylece iç hatlarda her bir yolcu müşterisi olmaya başladı. Ayrıca yolculara karşı sorumluluğı da genişledi. Şirketin sahibi Coşkun Badaran iletişim departmanını kurdu. Bu departman Onur Air'in kendi organizasyon şeması içine yer almıyor. Onur iletişim adında yeni bir şirket kurulmuş oldu ki binası bile ayrı yerde.

3.Onur iletişim'in görev tanımı nedir?

Onur Air dergisini çıkartıyoruz hem de Varan'ın dergisini çıkartıyoruz. Onur Air'in kendi sistematğinde olsak başka bir şirketin dergisinin yapamazdık

İletişim departmanı olarak sorumluluğumuz; biz basın sözcüsüyüz ve tüm iletişimi biz sağlıyoruz. Onur'un Medya ile olan ilişkilerini düzenliyoruz. Basın açıklamalarını biz yapıyoruz. CEO bu sürece karışmıyor sadece kriz dönemlerinde ara separator olarak bulunuyor. İyi şeyleri genel müdür anlatabilir ancak kötü durumlarda yetkili insanlar konuşmak zorundalar. Basın sözcüsünden sonra 2. kademede CEO medya karşısına çıkar ve açıklama yapar ama Türkiye'de genelde şirket sahibi konuşuyor. Bu çok sakıncalı bir durumdur. Şirket sahibi en inandırıcı kişi olarak konuşabilir ama o hata yaptığında karşılığında kim konuşacak?

4.Halkla İlişkiler ve İletişim Sözcüsü Olarak Hazırladığınız Kriz Planlarınız Var Mı?

Uçağı kaçırılan şirketin sahibi konuştu ve televizyona çıkıp “uçağı kaçırın arkadaşlar” ibaresinde bulundu. İletişim hatalarıyla dolu açıklamalar yaptı. Arada profesyonel eğitim almış kişiler olmalı ki işte o kişiler Onur’da biziz. Tabii ki Hazırladığımız kriz planlarımız var. İletişim stratejimiz ve basın sözcümüz hazır. Organize edilmiş satır satır bir kriz planımız mevcut. Kriz odasının ne zaman nereye nasıl kurulacağına, kim nereye nasıl haber vereceğine, hatta nasıl kıyafetler giyip nasıl konuşacakları bile yazılı metinler halinde belirlenmiş durumda. Örneğin bir uçak kazası sonrası gayet şık takım elbise ve kravatla basının karşısına geçmeyeceğiz çünkü acımız var. Kaza olduğunda medya ile olan ilişkileri biz yürüteceğiz. Basın bülteni yazıyoruz kriz planlarını yürütüyoruz krizin iletişim ve strateji planını da biz belirliyoruz.

5.Kriz yönetim planlarını benimle paylaşır mısınız?

Hayır. Ama size örnek bir olay anlatabilirim. Hollanda sivil havacılığı bir karar verdi ve uçaklarımızın güvenli olmadığı gerekçesiyle bizim uçuşlarımızı kesti. Ama bu doğru değildi bizim bazı eksikliklerimiz vardı ve Sivil Havacılık yetkilileri bu eksikliklerin tamamlanması gerektiğini belirttiler. İşin aslı biz bu eksiklikleri giderdik ama bu işleri yaptığımıza dair bilgi vermeyi atladık. Bunun Üzerine Hollanda Sivil Havacılık yetkilileri Onur’u güvensiz şirket ilan ettiler. Bu bir şirketin hayatının sona ermesi anlamına geliyor.

6.Hollanda krizini nasıl yönettiniz?

İyi ve çok net bir kriz iletişimi ortaya koyduk. Olayı ilk biz açıkladık kamuoyuna duyurduk Hemen şirket patronunu medya karşısına çıkarttık. Ve onun anlatımıyla bunu bir ülke sorunu gibi göstermeyi başardık. Bu durumu Başbakan, Cumhurbaşkanı Uluslararası arenada bizim adımıza savundu. Hemen dışişleri devreye girdi. Hollanda ile Türkiye arasındaki sorunu en üst düzeylerce savunulmasını sağladık. Bu olayda kurumsal itibarımızın var olması bize büyük katkı sağladı.

Eğer bir TV kanalına çıkıp saldırgan bir tavır sergileseydik, yanlış olurdu. Karşı tarafı suçlayıcı ifadeleri kullanmadık. 10 gün sonra uçuşlarımız açılmıştı ve 20 gün sonra yeniden uçmaya başladık. 2–3 ay sonra oradaki ticari pazarımızı daha da büyüttük. Bu durum üzerine AB ülkeleri kendi aralarında, üye ülkelerden herhangi biri yalnız başına bir havayolu şirketinin uçuşunu kısıtlamaması için karar aldılar. Çünkü Hollanda’yı örnek alan Belçika ve Fransa’ya uyarı yapıldı. Onur Air haklılığını anlattı ve krizden faydalanmasını bildi.

7.Hollanda Krizi Yaşadığınız Tek Kriz miydi? Farklı örnekleriniz var mı?

98 ekonomik krizini yaşadık. Uçaklarımız 13 ten 9’a indi. Sonuçta biz havayolu ulaşımı olarak hizmet üretiyoruz. 170 boş koltuğunuz var ve on kişi de olsa uçmak zorundasınız. Dolayısıyla siz yolcu sayısı azaldığı için uçak seferlerinizi azaltamazsınız. Olabildiğince doluluğu yakalamanız önemli. Uçaklardaki kar marjları da çok düşüktür. % 4–5 civarında. Havayolu şirketi ne kadar büyükse uçağın temel faaliyetleri de o kadar fazladır. 100 bin dolar aylık kirası, ekipler, maaşlar, park ücreti, uçtuğu zaman bakım ve akaryakıt da bu ödemelere eklenir. Havayolu ne kadar büyükse, ekonomik krizlerden

etkilenme oranı artar ve batar. Yönetimin krizlerden başarılı çıkmayı bilmesi lazım. Bunu için de gerektiğinde çabuk küçülebilmeyi başarması lazım.

8.Siz Bu Kriz Sonrası Nasıl Ayakta Kaldınız?

98 krizinde olduğu gibi havayolları her an ekonomik krizlere açıktılar. Bizim ticari yönetim şeklimiz 3 ayak üzerinde sabitlenmiştir.

Yurt dışı charter, Yurt içi tarifeli ve Suudi Arabistan “Wet Lease” yani kiralama anlamında. Arabistan’a gittiğinde uçaklarımız anlaşılan havayolunun logosu ile uçar. Bu 3 bacak şirketin ticari anlamda yere bastığı ayaklardır. İşlerin biri Avrupa’da kotu gittiğinde iç hat ve diğeri ayakta tutar. Tabi bu ticaret ayakları uzun planlamalar sonucunda oluşuyor. Örneğin Arabistan yerine Avrupa’ya kiralsak daha çok kar ederiz ancak o zaman uçuşlarımız garanti olmaz. Bir ticari risk almış oluruz aslında net karı Arabistan ayağıyla yakalıyoruz. O karla diğeri 2 bacak krize girse bile şirket hayatta kalabiliyor.

9.Krizlerin yanı sıra halkla ilişkiler adına kurum içi iletişiminizi nasıl gerçekleştiriyorsunuz?

Departmanlar arası iletişim de bize bağlı. Onur Air’in aylık personel dergisi var. Personelin birbiriyle olan iletişimini güçlendiriyoruz. Onun ötesinde farklı bir iletişim çabamız yok ama aynı mail ortamı ve intranetten yararlanıyoruz. Kuruluş yıldönümleri senede bir ya da iki kez yemeklerimiz oluyor. İlgili departmanlar kendi içlerinde de bunu yapıyorlar. Geceler düzenleniyor ve hosteslere, yurtdışında en çok duytfree satışına ödül veriyoruz.

Motivasyon yemekleri düzenliyoruz ama havacılık 24 saat ve her an havada bir uçağımız var. Tüm personeli toplamak zor. İstanbul Ankara İzmir ayrı sonuçta.

10.Personel alımında bilgilendirici broşür ya da kitapçıklarınız var mı?

Personel alımında broşürümüz yok. Başvuran adaylar internet sitemizden yararlanıyorlar. Her türlü bilgiye oradan ulaşılabilirler.

11.Kurumsal imajınız sizce nasıl?

Müşteri gözünde iki kelime ile “Halkın Havayoluyuz.” Misyon sloganımız: “Uçmayan kalmasın” Vizyon sloganımız ise “Halkın Havayolu”.

Marka olarak değerlendirsek müşterilerimizin yarısı Anadolu’da yaşıyor. O yüzden halkın havayolu olmak zorundayız ki, koylu de cıfçı de memur da gelir seviyesi yüksek olan da bizi tercih etsin. Dolayısıyla her kesimden yolcu profilimiz var. Uçak içinde firstclass uygulamamız yok özel alan yok

12.Kurumsal reklâmlar hakkında ne düşünüyorsunuz? Yayınladığınız kurumsal reklâmlarınız var mı?

Biz Türkiye'nin en büyük havayolu şirketiyiz ve Kurumsal itibarınızı arttırmak için bir kurumsal sloganımız var. "Uç Türkiye Uç" sloganı ile reklâmımız en büyük olduğumuza işaret eden reklâmdır.

13.Kurumsal derginiz "Onair" hakkında bilgi verir misiniz, Sizce kurumsal dergilerin hedef kitle ile iletişimindeki rolü nedir?

Onair dergisini biz çıkartıyoruz. Benim düşünceme göre kurumsal dergilerin rolü çok değildir. Çünkü hedef kitleye zaten ulaşılmış ki hedef kitle dergiyi alabiliyor. Dergiyi uçakta müşteriler okuyorlar. Dergi, ulaşılmış hedef kitleye yeni mesajlar veriyor. Örneğin yolcu Adana'ya uçuyordur, Onur'un Antalya'ya uçtuğunu da dergiden tanıtım yaparsın.

14.Sponsorluk çalışmalarınız var mı?

Sponsorluk faaliyetlerimiz pek yok. Çünkü karşılığında çok büyük maddi bütçeleri var bu işlerin. Biletle sponsorluk olabilir ama para vererek sponsorluk bizim için önemli değil. İmaj önemli ama maliyet de çok önemli. Bu faaliyetlerin geri dönüşleri çok uzun zamanda elde ediliyor. İmaj ile tercih edilebilirlik çok önemli imaj yükselebilir ama tercih edilebilirlik artmayabilir. Sponsorluk ücreti yerine bilet fiyatlarında azaltmaya gidilirse çok daha fazla müşteriye ulaşılabilir.

15.Yeni Medya ya da Blogging ve benzeri iletişim alanlarından yararlanıyor musunuz?

Bloglar, ziyaretçi defteri, çok anlamlı şeyler değil. Havayolu işletmelerinde, denetlemeler önemlidir. Bu görsellerin hepsi her bir uçuşun raporları ve denetçilerin de isimleri yazılmıyor bu raporlara. Ben bizzat kontrol ediyorum uçuş raporlarını ve eksiklikleri gidermeye çalışıyoruz. Denetçiler söyle işliyor; Denetçiye, uygulaması gereken görevlerin yazılı olduğu bir form veriliyor ve görev halindeyken tüm seferde çalışanlar ve müşteriler denetçiye müşteri zannediyor ama o işini yapıyor. Örneğin hostesten üç kere su istiyorsun ya da yastık istiyorsun ve müşteriye davranışları ölçüyorsun. Bu şekilde her türlü iletişimi denetliyorum. Genel problemleri düzeltebiliyorum.

16.Kurumsal sosyal Sorumluluk Projeleriniz var mı? Ve bu projelerin önemi sizce nedir?

KSS projelerine de inanmıyorum. Bugün bir milyon doları harcayıp 6 sene sonra sonuç alıyorsan bu zorlu bir iş. Şirketlerin sosyal sorumlulukları ne olabilir? Biz Havayolu şirketi olarak neler yapabiliriz şeklinde düşündüğümüzde; Havayı kirletiyorum, Gurultu yapıyorum bunları minimuma düşürmeye çalışmalıyım. Ayrıca ağaçlandırma yapabilirim. Ama bunlar çok ilerde oluşturulabilecek şeyler. Türkiye'de havayolları böyle bir sorumluluk bütçesi hazırlayacak duruma gelmedi. Ama yine de insanlar doğru alanlara projeler yapmalı.

EK- 2 THY HALKLA İLİŞKİLER MÜDÜRÜ MEHMET DİNLER İLE YAPILAN MÜLAKAT (15.05.2009)

1- Herhangi bir acil durumda devreye girebilecek şekilde kriz yönetim planınız var mı?

THY. Evet var, hem de çok kapsamlı bir kriz planımız var. THY’de son 2 senedir kriz yönetimine daha da önem verilerek, Kriz İletişimi Müdürlüğü kurulmuştur. Sadece kriz yönetimi ve kriz iletişimi için çok kapsamlı planlarımız var. Kriz durumları için şirket içerisinde yönetmelikler hazırlanmış durumda. Bu planlar farklı departmanların birbiriyle uyumlu çalışabilmesi için üst yönetim tarafından hazırlanan planlardır. Kriz işimizin bir parçası. Daha doğrusu işimizin sonucu diyebiliriz. Yaptığımız şeyin sizin tarafınızdan yapıyor olması, o işi kriz yapan en büyük etkenlerden biri. Taraflı bir görüş değil bu. En yakın örnek BBP Partisi’nin Başkanı Muhsin Yazıcıoğlu’nun öldüğü helikopter kazası. Bu kazada kimse havayolundan bahsetmezken ve sadece olay üzerine yoğunlaşırken THY ile ilgili kaza dışında da herhangi bir durum olduğu zaman ne olursa olsun basın tarafından izleniyor ve o sorun bize geliyor. Bunun en büyük nedeni de THY’nin çok büyük bir kurum olması. THY ile ilgili yapılan tüm haberlerin bir değeri ve ciddi bir okunulurluğu var. Bunu da herkes kullanmak istiyor.

2- Kriz yönetim planını yönetecek kriz ekipleriniz hangi birimlerden oluşuyor?

THY. Halkla ilişkiler bir kriz yönetim planının zaten olmazsa olmazıdır. Onun dışında operasyonel birimlerimiz var. Kabin, kokpit, yer operasyon birimleri, yönetim kurulu başkan yardımcısı, başkan vekili, ticari genel müdür yardımcısı, hukuk departmanı, sigorta departmanı, finans departmanı gibi çok geniş kapsamlı katılımı sağlayan bir kriz planımız var. Örneğin Amsterdam kazasında kriz odası hem operasyon birimine hem de genel müdürlük içerisinde kurulmuştur. Genel Müdürlükteki kriz odası daha çok kazazedeler ve yakınları için oluşturulmaktadır. Psikolojik destek ve her türlü sağlık yardımı da bu alanda verilmektedir.

3- Kriz yönetiminde “umulmayı da planlama” söz konusu olacağından kriz öncesi dönemde anketler, basın takibi ve toplantılar yoluyla bilgi edinme çalışmalarınız oluyor mu?

THY. Aslına bakarsanız var olduğumuz sektör havacılık sektörü gibi görünse de THY aslında çok büyük ve 200’e yakın şirketten oluşan bir holding düzeyinde. THY’nin finansman departmanı, Türkiye’deki herhangi bir bankanın işlem hacminin çok daha üzerinde bir paraya hükmediyor. THY’nin uçak atölyesi, Türkiye’de çok ender bulunabilecek bir firma. Her biri kendi içerisinde bir şirket gibi çalışıyor. O nedenle bizim krizimiz sadece uçağın kendisi ile ilgili değil. THY için havaalanındaki herhangi diğer bir havayolu firmasının bir arızadan dolayı kalkış veya inişlerin yapamaması bile sonuçta bizi etkiliyor. Türkiye’de uçuş dediğiniz zaman tek akla gelen firma THY. O nedenle THY’nin her bir biriminden ufak sorunlar da çıksa tüm firmayı etkiliyor. Bunların bir kısmı öngörülebilirken bazıları da öngörülemez olaylar olabiliyor. Bunun

için en iyi yapabileceğimiz şey ne olursa olsun hazırlıklı olabilmek, bu krizleri ön görüp en ufak bir şey yaşandığı zaman hazır planları oluşturabilmek ve çözebilmek.

4- Bir kriz planınızın ana hatlarını oluşturan en önemli maddeler sizce nelerdir?

THY. Kriz planında bence en önemli konu -ki benim yaşadığım çok kriz var-sakin olmak. Ne olursa olsun içerikle ilgili önceliğini tartışabilirsiniz. İlk yapılması gereken basını bilgilendirmek midir? Yakınları ya da yönetimi bilgilendirmek midir? Bunlar tartışılabilir. Tartışamayacağımız şey şu ki, siz sakın olmazsanız her şeyi net göremeyeceğinizdir ve ciddi anlamda müdahale edemeyeceğinizdir. Krize müdahale edemeyince ise kaos başlar ve yıkılma gerçekleşir. Her şeyin ötesinde sakın olmanın önemi çok önemli diye düşünüyorum. Ben bir halkla ilişkiler yöneticisi olarak kontrollü bir yapıda olduğumu söyleyebilirim. Sakinliğimi ya da sinirimi kontrol edebilen bir yapıdayım. Çalışma arkadaşlarımda böyle olması gerektiğinin bilincindeyim. Ancak herkes aynı yapıda olamıyor maalesef. Hollanda krizinde ben merkeze gittim ve burada bana daha çok ihtiyaç olabileceğini düşünerek geri döndüm. Yakınları uçakta olan ne olduğunu henüz bilmeyen insanlar buraya-(THY Genel Müdürlük)- geliyor. Yaşlısı genci, çok duygusal bir alan oluşuyor orada. Çok kontrol edilebilecek bir durum değil. Siz ne kadar kâğıt ve kalemle yazarak bunu çalışsanız da bu biraz planın dışında kalıyor maalesef. İnsanlarla o empatiyi kuruyor olabilmemiz lazım. O nedenle bunlar yönetmeliklerle belirlenmiş şeyler değil. Daha önemlisi de burada bu görevi yapacak insanların bu ortamlara alışık ya da buna benzer durumları yaşamış olması lazım. Bu çok zor bir süreç. Ben THY’de göreve yeni başlamış insanların çok zorlandığını gördüm. Ciddi anlamda zor. Bildiğiniz net bir olayı karşınızdakine direkt söyleyemiyorsunuz. Örneğin kazazede, yakınıyla ilgili size bir soru soruyor ve siz yakınının öldüğünü biliyorsunuz, ama söyleyemiyorsunuz. Dik durmanız ve o insanı teselli etmeniz zor. Biz kazazede yakınlarına veya medyaya nelerin söylenip söylenmeyeceği konusunda da eğitimler aldık. Psikologlardan o eğitimi almadıysanız bu işi yürütmeniz zor. Mesela söylenmeyecekler arasında “acınızı paylaşıyorum” da var. Çünkü o öyle bir acı ki siz kim olursanız olun onu paylaşamazsınız. “Bu paylaşılabilir bir acı değil.” diyor psikologlar. Normalde bizim için önemli bir kelime olsa da profesyonel olarak belirtmemiz gerekiyor. Onun aksine; ne gerekiyorsa yapıyoruz, elimizden geleni yapmaya çalışıyoruz, sizinle her bilgiyi paylaşacağız gibi kelimeler sarf etmemiz gerekebiliyor.

5- Kurumsal iletişiminizi nasıl gerçekleştiriyorsunuz?

THY. Kurumsal iç iletişimimiz için intranet sistemimiz ve web portalımız var. Onun dışında tüm bina içerisinde ekranlarımız var. Burada güncel bilgiler sürekli yer alıyor. IP TV adı verilen kapalı devre bir yayın sistemimiz var. Mail sistemimiz var. Dönemsel olarak da basılı bültenlerimiz oluyor. THY’nin 15.000 e yakın personeli olduğu için haftalık ya da aylık personel bülteni yayınlamıyoruz.

6- Kriz yönetim planlarınız dâhilinde kriz iletişim planlarınız da var mı?

THY. Var.

7- Basın sözcünüz kriz iletişim planında belirlenmiş midir? Herhangi bir uçak kazası krizinde basına yönelik olarak yapılacak ilk basın açıklaması sizce nasıl olmalıdır?

THY. Basın sözcümüz kriz iletişim planında belirtilmiştir. THY olarak basın sözcümüz basın müşavirimizdir. Krizdeki sözcümüz ise, genel müdürümüz Temel Kotil. Son uçak kazası ölümlü bir kaza olduğu için yönetim kurulu başkanımız da basının karşısına çıktı. Bu bizim çok kontrol edebildiğimiz bir şey değil.

Basına yönelik ölen ve yaralananlarla ilgili yanlış sayı telaffuz edilmesini nasıl değerlendiriyorsunuz?

THY. Kamuoyu televizyondan gördüğü zaman bazı şeyleri kolay zannediyor. Örneğin televizyon kayıtlarında görünen 3 tane üzeri beyaz örtülü şeylerin direkt ölü insanlar olduğunu biz telaffuz edemeyiz. Bunun için yasal bazı sorumluluklarımız var. Hiç ölümün olmadığı bir kazada 3 tane ölü var demek hiç ölü yok demekten daha riskli bir olay. Bir de bizdeki bilgi konfirme edilmeden asla kamuoyuna açıklanamaz. Bundan emin olmamız gerekiyor.

Peki, hiç ölümüz yok demek de kesin bilgi aktarımı değil mi? THY yetkililerinin uçağa yaklaştırılmamasını ve uçakta Boeing yetkililerinin gizli dosyalar taşıdığı haberlerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

O konuyu ben de basından takip ettim. O olayın bir kısmı şöyle doğru, uçağın business kısmında Boeing firmasından yönetici kadrosundaki mühendislerin olduğu doğru. Onların bilgisayarlarında çalıştığı iş ile ilgili başka projeler de mutlaka vardır. Onlardan birinin pentagonla ilgili ya da askeri projelerle ilgili olduğu söyleniyor. Bunun doğru olma olasılığı çok yüksek. Çünkü bize gelen bilgilerde şunlar yer alıyor. Kokpit ekibine müdahale edilmiyor zaten televizyonda izlediğiniz zaman da görebiliyorsunuz. Saat 8'e 9'a kadar kokpit ekibini çıkartmıyorlar. Kabin ekibinden aldığımız bilgilere göre, uçağın düştüğü zaman kokpit ekibinden 1 ya da 2 tanesinin hayatta olmuş olduğudur. Burada anlatmak istediğim kriz iletişiminde size bağlı olmayan durumlar da söz konusu olabiliyor. Size bilgi gelmiyor. Gelen bilginin doğruluğu söyleyenin bildiği kadar. Örneğin ölü yok diyor ama cesetler var. Kokpitte herkesin ölü olduğu söyleniyor ama yaşayanlar var. Yaşayanların duyduğu sesler, kapılara vurulup seslenmeleri gibi ifadeler var. Ciddi anlamda yönetilebilir bir şey değil. Bu kazada sadece THY bir taraf değil, Boeing de bir taraf, Hollanda Havacılık Otoritesi de bir taraf çünkü hepsinin bu kazada ve sonrasında ciddi sorumlulukları var.

Hollanda'da yasalar gereği ölen kişilerin ailelerinden izin alınmaksızın isimlerinin açıklanmaması sizi nasıl etkiledi?

THY. Belki bu yasa Hollanda hükümeti tarafından iyi bir yasa olarak görülebilir ancak bizim açımızdan bu gerçekten olumsuz bir durum. Her an resmi bilgilere ihtiyacımız oluyor. Biz bunu orada 4-5 tane hastaneye personellerimizi göndererek öğrenmeye çalıştık. İşimizi tabii ki çok aksattı tabi ama o otoritenin öyle bir

prosedürü varsa bizde uygulamalıyız. Bizim işimizi çok kolaylaştırmadığını da doğrudur.

Hollanda’da krizin etkilerini silmek için çalışmalar yapıyor mu?

THY. Şu an için bir çalışma yapılmadı çünkü sonucu daha net açıklanmadı. Resmen açıklanan bir bilgi yok. Tarafların her birinin kendi sorumluluğu var. Onların da eksikliği olup olmadığı bir soru işareti halen. Ama şu da çok net ki Hollanda basınında THY’nin itibarı çok düşmüş değil, çünkü bu kaza tecrübesizlikten dolayı değil. Hatta pilotların gösterdiği çaba ile de itibarı arttı diyebiliriz. Spekülasyonlara da hemen cevap vermiyoruz. Eğitimsiz dedikleri 3. pilot 15 yıldır uçuyor. 2. si en genci 5 senedir THY’de. Ana kaptan zaten hoca. Benzin bitmesi kolay bir şey değil zaten. Çok fazla kriteri var. Uçağın içinde yakıt var. Birebir hemen cevap verilmiyor. Cevap verilecek konunun belirli bir ciddiyette olması gerekir. Diğer türlü bir münakaşa ortamına girebilirsiniz. Toplamda da işin içinden çıkılmadığında kötü görüntü sergilenmiş oluyor. Biz zaman zaman İtibara yönelik araştırmalar da gerçekleştiriyoruz. 2006 yılında GENAR’ın yaptığı araştırmada çok ilginç bir sonuç çıktı. İtibar değeri 10 üzerinden 7.8 gibi bir değer çıktı. Bu Türkiye için gerçekten iyi bir rakam. Hem Türkiye hem yurtdışı tüm havayolları arasında yapılan bir araştırmada ve ulaşım ile ilgili tüketicilerle yapılan bir araştırma. THY’nin kurum içindeki algısı 7.3 çıkarken tüketiciler gözündeki itibar algısı 7.6 çıkmıştır. Personel kendi kurumunu kamuoyunun gördüğünden daha altta görüyor çıkan sonuçlara göre. Bu da bizim biraz kurum içi iletişimi arttırmamıza ve bazı yenilikler yapmamıza neden oldu. Bu ekranlar kuruldu ve farklı birçok proje bu alana kaydırıldı diyebilirim.

8- Basın sözcünüzün en önemli özelliği sizce ne olmalıdır? Sizce basın karşısına geçecek olan kişinin herhangi bir eğitimden geçmesi gerekiyor mu?

THY. Bu süreç gerçekten kolay yürütülebilir bir süreç değil. Ben şahsen birçok krizle yüzleşsem de, Genel müdürümüz Temel Kotil’in ilk kazası diyebilirim. Bu süreci üstlenmek gerçekten zor. Bir genel müdür her şeyin sorumluluğunu kriz durumlarında alır. Ölümle sonuçlanan Amsterdam kazası bence Temel Kotil’i gerçekten yordu. Basın açıklamasını yaparken Temel Kotil “neyse ki hiç ölümümüz yok” dediğinde çok net olarak söyleyebilirim ki bu, söylenmemesi gereken bir cümleydi. Kurulmaması gereken en tehlikeli cümlelerden biridir bu kadar kesin şekilde söylenmesi. Kendisi de medya iletişim eğitimleri almasına rağmen olayın hüznüne kapılarak bu şekilde belirtmiş olabilir. Seyirciler izlerken bunu söylemek çok kolay olabiliyor bazen. Orada kameranın karşısında böyle bir cümle kurdu. Bana kalırsa heyecanla kurulmuş bir cümleydi. Art niyet olmadığını kesinlikle biliyorum ama tabii ki çok doğru bir şey değildi. Çok fazla da tepki topladı ki, kısmen haklı tepkilerdi bunlar. Kazanın üzerinden süre geçince aşağı yukarı her şey de ortaya çıkıyor. Örneğin 45 dk’ya yakın hiç müdahale edilmediği, hiçbir bilginin verilmediği ortaya çıkıyor. Kazadan sonra Hollandalı yetkililer hiçbir bilgi vermediler ve THY personeli de uçağın yanına sokmadılar.

9- Tüketicilerin ve hedef kitlenin bilgilendirilmesi hangi kanallar vasıtası ile yapılmaktadır? Herhangi bir kriz anında hedef kitle ile nasıl bir iletişim kuruluyor?

THY. Tüketiciler ve hedef kitle basın ve medya yoluyla bilgilendirilmeye çalışılıyor. Zaten siz de takdir edersiniz ki kriz anında bizden çok medya bize ulaşma çabasında. Onun dışında internet sitemizde kriz dönemlerinde farklı bir yayın yapılıyor. THY internet sitesi ‘darkside’ denilen bir sistemle yayın yapmaya başlıyor. Basında gazeteciler bu isimden dolayı bizi çokça eleştirdiler bu nasıl bir isim diyerek, ancak bir oluşumun adı buysa biz de bunu değiştiremeyiz. Bu sonuçta akademik ismidir. Darkside; bir kriz anında web sitenizin kriz içine yönlendirildiği sitedir. Reklâmlar ve web uygulamalarını durduruyor, daha statik, kriz hakkında bilgilerin sürekli aktığı bir siteye dönüşüyor. Bu konu hakkında da çokça eleştiriler aldık. Karanlık kelimesi geçtiği için. Ancak koyu olduğu için darkside deniyor ve bilimsel adı da bu.

10- Ayrıntılı basın listeleriniz var mı? Basında ilgili kişilerin isim ve telefon bilgilerini kayıt altında tutar mısınız?

THY. Biz sürekli basınla iletişim halinde olduğumuz için sadece kriz dönemlerinde değil, tüm zamanlarda yakın ilişkiler içerisindeyiz. Bu ağ gerçekten çok güçlü ve büyük bir ağ. Kriz dönemleri dışında bizim her zaman yeniliklerimiz oluyor, kampanyalarımız oluyor bu nedenle sürekli iletişim halindeyiz ve bu listeleri de kayıt altında tutuyoruz. THY iyi bir haber kaynağıdır o nedenle iletişim de iyi bir şekilde yürütülüyor.

11- Acil durum gerektiren bir uçak kazası krizinde kaza ve olay yeri ile ilgili bilgileri alabileceğiniz birimler hangileridir? Bu birimler kriz iletişim planlarınızda yer alıyor mu?

THY. Her istasyonda olmasa bile her bölgenin bir müdürü var. Hem de istasyondaki istasyon sorumlusu var. İstasyon sorumlusu, müdürü, teknik personeli, kargo personeli, orada bu tarz bir durumu gören kişi bir kaza anında ne yapması gerektiğini biliyor. İlla orada sorumlu olmasına gerek yok. O kişilerin ben burada şefim, müdür değilim diye yapmayacağı bir şey yok. Bu kişiler kriz anında gördüğü duyduğu tüm bilgileri kriz yönetim birimlerine bildirmekle sorumlular. Hem de OCC denilen (Operations Control Center) birime de bildiriyor. Aynı anda birkaç yerle konfirme edilerek bilgiler bize ulaşıyor. Yönetime kadar da iletişim kuruluyor acilen. Ölü ve yaralı sayısını bize net ifadelerle belirten bir birim yok. O ülkedeki otoriteden çıkan bilgiler bunlar. Orada bizim personelimiz kişilerin ölü olduğunu görse bile sonuçta doktor kararı olmadıkça o insanlara ölü diye hitap edemeyiz. Onun yerel otoriteden teyidi almasıyla bize bunu bildirebilir. Kendi yorumunu söyleyebilir, ancak belirttiğim gibi yerel otoriteden bunun teyidinin alınması şarttır.

12- Örgüt içindeki kriz merkezinin nerede konumlandırılacağı belirlenmiş midir? Sizce sürekli bir yer teşkil edilip gerekli donanımla bulundurulmalı mıdır? Bu odada gerekli donanım telefon ve internet hatları var mıdır?

THY. Krizin kamuoyu ile iletişimi içinde genel müdürlükte VİP salonunda iletişim kuruluyor. Sürekli bir kriz merkezi bulunmalı.

13- Bir uçak kazası krizinde kazazede yakınlarına yönelik oluşturulmuş kurumsal ve yasal bilgiler planlarınızda yer alıyor mu?

THY. Evet, yer alıyor. Bu ödeme şekilleri hakkında çok ayrıntılı bilğim olmasa da, kazada sonuç ne olursa olsun hayatını kaybedenlerin ailelerine ve yaralılara belirli bir ödeme yapıyorsunuz. Hastane masraflarını ve tedaviyi karşılıyorsunuz sonuç ne olursa olsun. O hasta ve kazazede ile ilgili bir durum değil bu. THY'nin yapması gereken bir görev. Kazazedenin kendi suçu bile olsa bu sonradan sigorta şirketleri ile çözüyorsunuz. Ama yapılması gereken kriz yönetim planında da belirtilen ilk şeylerden biri de bu.

14- Kazazede yakınları ile kurulacak iletişim çalışmalarınızı nasıl oluşturuyorsunuz?

THY. Amsterdam kazasında genel müdürlük binasının yemekhane katında 1000 kişi kapasiteli bir alana alındı kazazede yakınları. Orada kendilerine her türlü ikram yapıldı. Yiyecek ve içecekler ikram edildi. Sonuçta kişilerin şekeri veya tansiyonu düşebiliyor veya çıkabiliyor. O alanda doktorlar bulunuyor, aynı zamanda psikologlar bulunuyor. Onun dışında acil desteğin yanı sıra, aile destek birimlerimiz var. Dönemsel olarak pedagojik ve psikolojik eğitimler alan birimlerimiz var. O eğitimi almış olan personel de burada hazır bulunuyor. Orada hem idari filo alanı kuruluyor, özel telefon hatları bulunuyor. Ücretsiz telefon hatlarımız da mevcut. Onun yanı sıra ailelere telefonla desteği veren ayrı bir birim kuruluyor. Hemen organize olarak hazırlanan prosedür uygulanmaya başlanıyor. Herkesin yapacağı iş tanımları bu planlarda mevcut. Kimisi direkt yakınlarla iletişime geçiyor kimisi farklı alanlarda hizmet veriyor. Kazazede aileleri ile iletişim kurarken biz zaten yakınların bize gelmelerini beklemiyoruz. Eğer sistemde isimleri varsa akrabalarına ulaşıyor. Son Hollanda kazasında kazazede yakınları özel araçlarla evlerinden alındı. Bursa ve Kocaeli'nde yakınları olanlar vardı ve ortalama 1 ayda 40 yere gidildiği raporlanmıştır. Bazı kazazede yakınları otelde kalmak istemeyince, günde 2 defa gidilen yerler oldu. Bunların yanı sıra bizim halen kriz iletişimimiz devam ediyor. Yani kamuoyunda görünmüyor ama aile destek birimimiz kazazedelere hem yaralılara gidiyor. Kriz sonrası 1,5 - 2 aya yakın bu hizmeti veriyoruz. Öncelikle haftada 1 giderken son dönemlere yakın 2 ya da 3 haftada 1 gidiliyor. Telefon açılıp dilek ve şikâyetleri soruluyor.

15- Kriz dönemlerinde kurumsal iç iletişime önem veriyor musunuz? Sizce çalışanlar kriz hakkında bilgilendirilmeli midir?

THY. Krizle ilgili bilgi verilmesi gerekiyor. Aksi halde çalışan için çalıştığı kurumla ilgili bilgiyi dışarıdan alması o kişinin çalıştığı kurumla ilgili düşüncelerini olumsuz yönde etkileyebilir. Kurumunun itibarlı bir firma olmadığı hissine kapılabilir. Bu yaşanan gerçek bir olgudur. İnsanlar kendi çalıştıkları kurumla ilgili bilgileri dışarıdan almaya başladığı zaman, kafasında kurduğu düşüncelerle kuruma aidiyetini kaybediyor. Demek ki dışarıda olsaydık daha fazla bilgi alabilirdik düşünceleri başlıyor. Bu durumun çok tehlikeli sonuçları da olabiliyor. O nedenle krizle ilgili kilit bilgileri biz vermeye çalışıyoruz. Tabii ki bu bir yönetime briefing sunar gibi olmuyor.

16- Sizce bir havayolu firmasının tüketiciler tarafından tercih edilebilirliğini artıracak çalışmalar nelerdir?

THY. Türkiye’de havacılık sektörüne dışarıdan bakıldığında tüketicilerin en çok fiyata odaklı olduğu düşünülüyor, ama sadece fiyat duyarlılığı değil, güvenlik ile ilgili bir seçme kriteri var. Güvenlik ciddi anlamda bir kriterdir. Bir havayolunun uçağının düşmesi güvenli olmadığı anlamına gelmez. Havacılıkta her zaman güvenli havayolu şeklinde reklâm göremezsiniz. Çünkü güvenlik direkt söylenebilecek bir olgu değildir. Bu uçuşun doğasında olan bir durum. Güvenlik bire bir kullanılacak bir kelime değil, onun yerine bakımlı, teknik merkezinizi, tecrübenizi ve kabiliyetinizi ön plana çıkartıyorsunuz. Bunun ülkemizde çok önemli olduğunun farkındayız. Gençler arasında THY ile uçmak prestijli görünüyor. Bu son yıllarda biraz azalsa da halen böyle. Örneğin bir yerden bir yere gittiğinde THY ile uçtuğunu belirtiyordu. THY ile uçmak insanların bir üst sınıfta olduğunu da gösteriyor. Bu da ciddi bir değer. Bu fiyat farkı bir yere kadar çekildiğinde THY’nin çok daha tercih edilebilir bir firma olduğunu gösteriyor.

17- Kriz öncesi dönemlerde kurumsal itibarınızı ve marka değerinizi artıracak çalışmalar yapıyor musunuz? Bunlar nelerdir?

THY. Reklam, sosyal sorumluluk projeleri, çevreye duyarlı projeler, eğitime duyarlı projeler hazırlıyoruz. THY zaten Türkiye için başlı başına bir itibar göstergesi. Bunun en büyük kanıtı da, ihracat ya da ithalatla ilgili bütün ulaşımın belkemiği THY. Bugün gazetede bir alanla ilgili ithalatın hiç olmadığından bahsediliyor. Bunun en önemli nedeni de THY’nin oraya uçmaması. THY’nin gittiği yere ya da işinin olduğu yere gitmesi onun için bir kazanç. Örneğin yaşadığı yer dışında okuyan çok öğrenci var. Fiyatlar düştüğünde öğrenciler de bu uçuşlardan faydalanabiliyor. THY’nin bu alanda sağladığı fayda itibar değerini de yükseltiyor. İtibarınız güçlüyse krizi de iyi yönetebilirsiniz. Ya da etkilerinden kolaylıkla sıyrılabilirsiniz. Çok net itibarınız krizinizi kolay atlatmanızı sağlar, krizi kolay atlatırsınız itibarınız artar.

18- Sizce iyi yönetilen bir kriz fırsata dönüştürülerek, etkili kriz yönetimi ve iletişimi ile kurumsal itibar güçlendirilebilir mi?

THY. Kriz yönetiminde en etkin silahlar İtibarınızı sağlam kurmuş olmanız ve markanızı iyi yönetiyor olmanızdır. THY’nin ne kadar negatif haberi olsa da genele baktığınız zaman yine THY’nin kaza veya kırımlardan çok büyük zararlar almıyor olması itibarlı bir şirket olmasından kaynaklanmaktadır. THY’nin başarıları görülebilir ve objektif başarılardır. Net rakamlar üzerinden gittiğiniz zaman bu durum inanılmaz bir başarıdır. Şu anda Avrupa’nın en büyük 3. şirketiyiz ve ilk 5’te sürekli ilerliyoruz. Son 2 yıldır dünyada 70 havayolu firmasının kapandığını düşünürsek THY inanılmaz derecede kar elde ediyor. Bunun da en önemli nedeni yıllar yılı başarı ile yönetilen bir havayolu olması. Bu bana kalırsa büyük bir başarıdır.

19- Kriz sonrası sarsılabilecek kurumsal itibarı yeniden canlandıracak yöntemler sizce nelerdir? Siz bu yöntemleri uyguluyor musunuz?

THY. Kriz sonrası genelde şu yapıılıyor, size yani itibarınıza zarar verecek haberlerin çok olmasından dolayı kriz sonrası bunun tersini düşündürecek ya da gösterecek bilgiler veriyorsunuz. Yeni hatların açılması, ekonomiyi canlandırması, alınan ödüller ki gerçekten de THY'ye bir yandan da ödüller yağıyor.

EK- 3 ATLASJET GÜVENLİK MÜDÜRÜ ERKAN SAKIZOĞLU İLE YAPILAN MÜLAKAT (15.03.2010)

1- Herhangi bir acil durumda devreye girebilecek şekilde kriz yönetim planınız var mı?

ATLAS. Kriz yönetimi planımız var. Şirketimiz genel müdürlük binasının üst katında sadece kriz dönemlerinde kullanılmak üzere hazırlanan bir kriz odamız var. Bu odada her bir yetkilinin nereye oturacağından hangi telefon hatlarını kullanacağına kadar her şey belirlenmiştir. Ayrıca sadece kriz durumlarında iş görecek özel telefon hatlarımız da vardır.

2- Kriz yönetim planını yönetecek kriz ekipleriniz hangi birimlerden oluşuyor?

ATLAS. Atlasjet Havayolları Başkanlıklarının olduğu bölümler vardır. Uçuş İşletme Başkanlığımız, Yer İşletme Başkanlığımız gibi. Kriz Yönetim ekibimizin yöneticisi ise tabii ki CEO'muz. Kriz yönetiminde krizin gerçekleşmesinin ardından olay, OCC tarafından kriz yönetimi sekreterlerine iletilir. Yani Kalite ve Güvenlik Müdürleri. Yani sıralamaya bakarsanız ilk olarak CEO ve ardından bu müdürlüklere haber iletilir. Süreçte öncelikle CEO olayın kriz olup olmadığına karar vererek, kriz yönetiminin kurulup kurulmayacağına karar verir. Kriz yönetimi kurulduğu andan itibaren bizim OCC Müdürlüğü tüm müdürlükleri kriz ile ilgili haberdar eder. Bu müdürlükler; Uçuş İşletme Başkanlığı ve Yer İşletme Başkanlığı ve Halkla İlişkilerdir. Halkla İlişkiler yönetici bazında olmayıp sadece basınla ilişkilerimizi düzenlemekten sorumludur. Basın mensuplarının bir yerde lokalize edilmesini sağlar. Şöyle de bir esnek tarafımız vardır. CEO yani kriz yönetimi başkanı gerek duyarsa şirket çalışanlarından bu yönetime ilave yapabilir.

Peki, bir kriz olduğu kararı nasıl alınır?

ATLAS. Bizim kriz yönetimimiz havacılıkla ilgilidir. Örneğin havacılıkta var olan “hi-jack” dediğimiz uçak kaçırma olayı olabilir. Bomba ihbarı olabilir. Bu gibi durumlarda kriz yönetimimiz devreye girer. Bu kararı da yine belirttiğim gibi CEO verir. CEO'nun toplantıda ya da yurt dışında olduğu durumlarda kriz yönetiminin devreye sokulup sokulmayacağına Uçuş İşletme Başkanı karar verir. Daha doğrusu vekâlet eder. Bomba ihbarlarında ise kriz yönetimi kurulmaz. Bu durumlarda önceden hazırlanmış arama check listleri üzerinden uçak aranır ve kontrol edilir. Yani kaptan ve kabin ekibinin yapması gereken aramalar vardır. Mülki İdare Amirliği personeliyle konuşur, oradaki güvenlikten sorumlu kişilerle konuşur. Uçağın nereye park edeceğini belirler, tahliyenin hızla yapılmasını koordine eder. Bunlar belli prosedürler içerisinde yürümektedir.

3- Kriz yönetiminde “umulmayanı da planlama” söz konusu olacağından kriz öncesi dönemde anketler, basın takibi ve toplantılar yoluyla bilgi edinme çalışmalarınız oluyor mu?

ATLAS. Havacılıkta yaşanan krizler o an olduğundan öncesinde bir araştırma yapılmıyor.

4- Bir kriz planınızın ana hatlarını oluşturan en önemli maddeler sizce nelerdir?

ATLAS. Kriz sadece uçak kazası olmak zorunda değil. Bomba ihbarı, uçak kaçırma veya uçağa binen aşırı sarhoş biri de krize neden olabilir. Kriz yönetiminde yer alan birimlerin ne yapacaklarını bilmesi ve bir check list'e sahip olması gerekir. Eğer bir şirketin böyle bir planı yoksa başına böyle bir olay geldiğinde, ne yapalım diye düşünmeye başlarsa o kriz yönetilemez. Biz acil durumlarımızı kategorilendirme yolunu tercih ediyoruz. Mesela bunlardan bir tanesi doğal afetler. Bunlar nedir? Önceden tahmin edilemeyen durumlar, deprem, sel vs. Çünkü bu durumlarda da tüm operasyonlar sekteye uğrar. Mesele Atlasjet uçağı havadaysa ve ineceğı havalimanını su basmışsa, bu da bizim için bir krizdir. Sonra başkaları tarafından planlanan faaliyetler var. Uçak kaçırma, sabotaj, terör olayları, ağır meteorolojik şartlar gibi...Bir de kamuoyuna yansıdığında kriz olan olaylar vardır. Örneğın uçağın pisti pas geçmesi gibi. Uçak pas geçer, yolcular telaşlanır, pilot inemedi denir vb. Bunlar da bizim için küçük tehditlerdir. Biz bunları da yönetiriz. Ama hep söylediğım gibi kriz yönetiminin başlaması kriz odamızın faaliyete geçmesi CEO'muzun talimatıyla olur.

Soru 11'den alıntı; “Bu planın amacı kargaşayı ortadan kaldırmak. Çünkü kargaşa olduğu an kimin ne yaptığı bilinmediğinden iyi yönetemezsiniz. Herkes koşturur. Ama herkes işini bilirse soğukkanlı olur. Kriz yönetiminin önemi burada.”

5- Kurumsal iletişiminizi nasıl gerçekleştiriyorsunuz?

ATLAS. Biz kriz ile ilgili telefon ve telsiz kullanıyoruz. Şirket içindeki bilgilendirmeyi maille yaparız. Onun dışında güzel bir sistemimiz daha var. Uçucularla yani kabin ve kokpit ekipleriyle normal durumlarda kullanılmayan hatlarımız var. Bunları kabin ve kokpit ekiplerimiz bilir. Acil bir haberleşmeye ihtiyaç duyulduğunda bu hatlardan diledikleri kişilere kolaylıkla ulaşabilirler. Kriz dönemlerinde basın da dâhil olmak üzere herkes Genel Müdürlük binasını arar. Dolayısıyla normal telefon hatlarımız yoğun oluyor ve karışıklık meydana geliyor. Bu nedenle kriz odamızda beş altı adet özel hattımız var ve onları kullanıyoruz. Uçaklarda da telefonlarımız var ve kaptanlarımızla konuşabiliyoruz.

6- Kriz yönetim planlarınız dâhilinde kriz iletişim planlarınız da var mı?

ATLAS. Kriz yönetiminde kriz sona erdikten sonra raporlaşmalar başlar. Çünkü kriz yönetiminde bir tek şey esas tutulur. Biz, CRD dediğımız yani olayların akışını saat dilimleri içerisinde kronolojik sırayla not tutma işlemini uyguluyoruz. Kriz kaç gün sürerse sürsün, o süre içerisinde tüm kayıtlar dakikası dakikasına kaydediliyor.

7- Basın sözcünüz kriz iletişim planında belirlenmiş midir? Herhangi bir uçak kazası krizinde basına yönelik olarak yapılacak ilk basın açıklaması sizce nasıl olmalıdır?

ATLAS. Belirlidir. Bir kere basına yapılacak ilk açıklamalar CEO tarafından yapılır. Ama bizim tabii ki bununla ilgili bir takım tedbirlerimiz vardır. Mesela yolcu manifestosuyla ilgili tedbirlerimiz var. Çünkü bu gibi olaylarda basın ilk ulaşmak istediği yolcu listesidir. Bizim internet sitemizde, havalimanında ve birkaç yerde bu liste vardır. Bu listeler yayınlanmaz. Olay bittikten sonra her şeyiyle tamamlandıktan sonra basın açıklamamızı CEO'muz ya da onun görevlendirmesiyle Basın ve Halkla İlişkiler Müdürümüz yapar.

8- Basın sözcünüzün en önemli özelliği sizce ne olmalıdır? Sizce basının karşısına geçecek olan kişinin herhangi bir eğitimden geçmesi gerekiyor mu?

ATLAS. Bilgilendirmenin ölçüsü kontrol edilebilir olmalı. Halkın ya da mağdurların yakınlarının hezeyan içerisinde olmaması için kelimeler seçilmelidir. Tabii ki bir şirketin CEO su olmak o kadar kolay değil. CEO belli donanımlara sahip kişidir. En azından yüksek okul mezunu ve yıllarca havacılık camiasında televizyon karşısında, basın karşısında konuşmasını bilen bir insandır. Bunun için ayrı bir eğitime ihtiyacı olduğunu düşünmüyorum. Bu benim fikrim tabii. Zaten havacılık camiasında başkanlık seviyesindeki ve basın halkla ilişkiler seviyesindeki insanların eğitimi yeterlidir. Tabii ki tekrar söylüyorum bu benim şahsi fikrim.

9- Tüketicilerin ve hedef kitlenin bilgilendirilmesi hangi kanallar vasıtası ile yapılmaktadır? Herhangi bir kriz anında hedef kitle ile nasıl bir iletişim kuruluyor?

ATLAS. Kriz yönetiminde herkes kendi işini yapmalı. Basınla konuşacaklar planda bellidir. Bilgilendirme yaparken de kriterlerimiz vardır. Mesela medyaya yolcu manifestosunun ne zaman açıklanacağı? Ya da bir kaza ortaya çıktıktan kaç saat sonra “evet bu bir kaza kırımıdır” diye deklare edilebileceği yazar. Kriz yönetim odasında görev yapanların önünde bu check listleri vardır. Herkes kendi görevini yapar ki, sonuçta da CEO alınan bilgilerden doğru bir karar verebilsin. CEO, basınla ne zaman konuşması gerektiğine ve olay mahalline kimleri göndereceğine karar verir. Bunlar da bellidir. Bizim planımızda kaza yerine kimlerin gideceği bu sırada giyecekleri kıyafet bile bellidir. Atlasjet'te çok ciddi ve detaylı bir plan mevcuttur ve herkes ne yapacağını bilir. Ve biz bunların tatbikatlarını yılda üç dört kez yaparız. Kalite Başkanlığımız tarafında simüle bir tatbikat yaparız. Planımız o kadar detaylıdır ki, dışarıda hangi aracın nereye park edeceğine kadar bellidir. Örneğin basın mensupları gelebilir. Onları nerede ağırlayabileceğimiz ve o kriz yönetimi sırasında şirket çalışanlarına ve dışarıdan gelenlere ne şekilde ikram verileceği bellidir. Bunlarla kimlerin ilgileneceği de bellidir.

10- Ayrıntılı basın listeleriniz var mı? Basında ilgili kişilerin isim ve telefon bilgilerini kayıt altında tutar mısınız?

ATLAS. Evet var. Halkla İlişkiler biriminin sürekli güncellediği bir basın listesine sahibiz.

11- Acil durum gerektiren bir uçak kazası krizinde kaza ve olay yeri ile ilgili bilgileri alabileceğiniz birimler hangileridir? Bu birimler kriz iletişim planlarınızda yer alıyor mu?

ATLAS. Bu kişiler bellidir ve planımızda yer alır. Böyle bir şey olduğunda bizim operasyon merkezimiz ilk bilgi alan insandır. Çünkü operasyon merkezi uçağın kalkıştan varışa kadar ki yolculuğunun tamamını izler. Kuleyle ve belli kontrol noktalarıyla da irtibat halindedir. Dolayısıyla ilk bilgileri orası alır. Kaza değil de başka bir olay varsa önce kaptan pilot bilgi verir. Kuleyle temasa geçer. Bizim Hava Kuvvetlerimizin çeşitli yerlerde radarları var. Bu radarlar o uçakları görüyor. Bazılarında onlardan da bilgi alınabilir. Bir uçak 10 dakika radardan kaybolursa orada bir problem vardır zaten. Ben World Focus'ta görev yaparken Isparta kazasında "uçacağımız kayıp" dediler. Ben de "hayır uçak düştü" dedim. Hemen şirkete gittik. Orada biz plansız bir şekilde yönetmeye çalıştık krizi. O zaman kriz planı yoktu. Yazılı olarak ben hatırlamıyorum olduğunu. O zamanki güvenlik müdürümüz daha iyi bilir. Ama daha önce yaşanmamış bir olay eğer şahıslar da tecrübeli değilse mutlaka aksatma olur. Çünkü tanıdığınız insanlar gidiyor, bayanlar bu olaya daha duygusal bakıyor. Erkeklerimizin bile bazılarında bu anlayış var. Bu planın amacı kargaşayı ortadan kaldırmak. Çünkü kargaşa olduğu an kimin ne yaptığı bilinmediğinden iyi yönetemezsiniz. Herkes koşturur. Ama herkes işini bilirse soğukkanlı olur. Kriz yönetiminin önemi burada.

Isparta'da meydana gelen kazada Sabotaj ve ILS spekülasyonları yapıldı bu konu hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

ATLAS. Bu konular dedikodu. Hatta yasal olarak da sonuçlanmadı. Teknik sorumluluk farklı bir şirkette ise anlaşma da o yargılanır. Atlas'ın böyle bir sorumluluğu olmadığı için World Focus hala yargılanıyor. Birçok kişi pilotaj diyor. Para kazanmak isteyen yerli ve yabancı avukatlar grubu ise başka bir şey bulmaya çalışıyor. ILS konusunda ise her alanda olacak diye bir şey yoktur. İniş kolaylığı sağlar sonuçta ama.

12- Örgüt içindeki kriz merkezinin nerede konumlandırılacağı belirlenmiş midir? Sizce sürekli bir yer teşkil edilip gerekli donanım ile bulundurulmalı mıdır? Bu odada gerekli donanım telefon ve internet hatları var mıdır?

ATLAS. Genel Müdürlüğün üst katında bir kriz odamız var. Orada herkesin nereye oturacağı bile bellidir. Özel telefon hatlarımız da var orada.

13- Bir uçak kazası krizinde kazazede yakınlarına yönelik oluşturulmuş kurumsal ve yasal bilgiler planlarınızda yer alıyor mu?

ATLAS. Bu planda geçen süreç ile ilgili. Bilgilendirme kararı da CEO'ya bırakılır. Kazazede yakınlarımız belli bir yerde ağırlanır. Ve CEO kararıyla bilgilendirilir. Kazalarda her şey biter. Hukuksal boyut sonra devreye girer ve yasal icraat başlar. Sonuçta bu olaylar önceden kestirilip planlamaz. Sonuçta sert bir iniş durumunda bile insanlar beni korkuttun havada kalp krizi geçiriyordum diye mahkemeye verebilir. Belki de o sırada kaza olmasa da kalp krizinden ölen de olabilir.

Kriz zamanında bunlar konuşulmaz. Bu her şey bittikten sonra sorumlular tarafından konuşulur. Mesela Isparta’da iki şirket vardı. Ve iki şirketin de sorumlulukları farklıydı. Sırf bizim sorumluluğumuzda olan bir kazada tabii ki Hukuk müşavirimiz bu gibi konularla ilgilenir. Isparta’da hep Atlasjet ismi geçti. Çünkü uçağın üzerinde Atlasjet logosu vardı. İki pilot bir teknisyen ve host World Focus’tandı. Onun dışında Atlas hostesleri de vardı. Operasyondan sorumlu tabii ki kiralayan şirket. Tabii ki uçağın bakımından World Focus sorumluydu.

14- Kazazede yakınları ile kurulacak iletişim çalışmalarınızı nasıl oluşturunuz?

ATLAS. Sadece kazazede yakınlarıyla değil, basın mensupları, yolcu yakınları ve bizim mürettebatımızın yakınları ile iletişime geçiyoruz. Bu üç grubu birbiriyle karıştırmayız. Onların ağırlanması şirketimiz tarafından karşılanır.

15- Kriz dönemlerinde kurumsal iç iletişime önem veriyor musunuz? Sizce çalışanlar kriz hakkında bilgilendirilmeli midir?

ATLAS. Çalışanlarımız da herkesin bilmesi gereken kadar bilgilendirilir. Zaten bu doğal olarak olur. Çaycının bile haberi olur sonuçta. Ama bilmesi gereken kadar. Krizle ilgilenmek varken personele bilgi vermek olamaz. Her şirketin bir organizasyon yapısı vardır. Genel Müdür veya CEO vardır başta. Onun altında başkanlıklar vardır. Bu kriz yönetimi masasında zaten bu başkanlar vardır. Onların bilmesi demek zaten aktarması demektir altlarına.

16- Sizce bir havayolu firmasının tüketiciler tarafından tercih edilebilirliğini artıracak çalışmalar nelerdir?

ATLAS-Bizim kaptanlarımız yolculuk süresince konuşma yapıyor mesela. Kalkış ve iniş sırasında pilotumuz sıcak bir ses tonuyla yolcular ile konuşur. Bizim bütün uçuşlarımızda bu var. Eğer bir şirket normal bir zamanda müşteri memnuniyetini ve uçuş güvenliğini önde tutacak şekilde bir uygulama yapıyorsa o yolcular o şirketten vazgeçmez. Sonuçta adı üstündedir bunun: kaza. Dolayısıyla bu bir kazadır der. Öyle bir güven oluşmuştur ki bu şirketin kaptanları ve tekniği kaliteli diye bakar. Ayrıca sürekli üzerinde durduğumuz müşteri memnuniyetini her anlamda sağlamak tercih edilebilirliğin en önemli ögesidir.

17- Kriz öncesi dönemlerde kurumsal itibarınızı ve marka değerinizi artıracak çalışmalar yapıyor musunuz? Bunlar nelerdir?

ATLAS. Atlasjet’te öncelikle müşteri memnuniyeti ön plandadır. CEO’muzun olumlu bir yaklaşımı bu. Şimdi uçak koltukları yenileniyor ve koltuk araları dizleriniz değmeyecek şekilde düzenleniyor. Televizyon açılıyor. İstediklerinizi izliyorsunuz. Mesela “Acil Durumlar” gibi. Her seferimizde merkeze otobüs kaldırıyoruz. Bizim logomuzla, kendi otobüsümüzle götürüyoruz. Bodrumda olan bir olayı anlatayım. Bodrum bal ve zeytinyağı memleketi. Tüm yolcular bunlardan alıyor. Uçak içinde taşıyamayacaklarını kibarca söylüyoruz. Çünkü Sivil Havacılığın sıvı kısıtlaması var.

İstasyon Müdürümüzün yaptığı güzel bir örnek ise, yolcuyla güzel bir diyalogdan sonra yolcunun paketini, adresini alıyor ve kendisine gönderiyor. Ürün de bir gün sonra elinde oluyor. Birebir hizmet bence daha da önemli.

18- Sizce iyi yönetilen bir kriz fırsata dönüştürülerek, etkili kriz yönetimi ve iletişimi ile kurumsal itibar güçlendirilebilir mi?

ATLAS. Kaza sırasında haber verilen herkese bir doktor ve ambulans göndererek itibar sağlayabilirsiniz. Prosedürlerimiz içerisinde bu da var. Bir pilot ve hostes resmi kıyafetle ailenin yanına gider. Hava kuvvetlerinden alışkanlıktır bu. Taziye bildirilir. Şirkete güven artar. Mesela havalimanında geçirdiğiniz tüm evrelerde de bu anlaşılır. Karşılanmanız, size verilen hizmet ve benzer durumlar.

19- Kriz sonrası sarsılabilecek kurumsal itibarı yeniden canlandıracak yöntemler sizce nelerdir? Siz bu yöntemleri uyguluyor musunuz?

ATLAS. --

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Aktuğlu, Işıl Karpat. **Marka Yönetimi-Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler**, İletişim Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 2004.

Argüden, Yılmaz. **İtibar Yönetimi**, ArGe Danışmanlık Yayınları, No.4, 1. Basım, Ekim 2003.

Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.

Aydede, Ceyda. **Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları**, MediaCat kitapları, Ankara 2001.

Aydede, Ceyda. **Profesyonel Bir İlişki; Medya ve Halkla İlişkiler**, Rota Yayınları, 1. Baskı, Şubat-2004.

Batlaş, Zuhâl. **Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticileri için Krizde Yönetim El Kitabı**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2002.

Bozgeyik, Abdullah. **Krizleri Fırsata Dönüştürmek**, Hayat Yayınları, 1.Baskı, İstanbul 2004.

Center, Allen ve H. Jackson Patrick. **Public Relations Practices-Managerial Case Studies and Problems**, 2003.

Çamdereli, Mete. **Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler**, Salyangoz Yayınları, 2004.

Dereli, Türkay ve Baykasoğlu, Adil. **Toplam Marka Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2007.

Ertekin, Yücel. **Halkla İlişkiler**, Genişletilmiş 4. Baskı, Yargı Yayınevi No:28, Ankara, 2000

Gordon, Arthur. **History of Flight**, New York, 1962.

Göloğlu, Fevzi (Düzeltili), **Harvard Business Review on Crisis Management: (Kriz Yönetimi)**, Harvard Business School Press, BZD Yayıncılık, İstanbul, Ekim 2000.

Görpe, Serra. **Özel ve Kamusal Alanda Kriz Yönetimi**, İstanbul, 2000.

Güzeltik, Ebru. **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, 1999.

Kadıbeşegil, Salim. **Kriz Geliyorum Der**, “Kriz İletişimi ve Yönetimi” Media Cat Yayınları, 2. Basım, İstanbul, 2003.

Kadıbeşegil, Salim. **Kriz Geliyorum Der**, Media Cat Yayınları, 1.Basım, İstanbul, 2002.

Kansu, Yavuz. **Havacılık Tarihinde Türkler-1**, Ankara: Hv. K.Yayınları, 1971.

Karaköse, Turgut. **Kurumların DNA’sı İtibar ve Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, 1. Basım, Ankara, Şubat 2007.

Kuklan, Hoosshang. **Crisis Confrontation in International Managemant: Consequences And Coping Actions**, Managemant International Review, Vol.28, No.3, 1988.

Kaymaklı, Hulusi. **Havacılık Tarihinde Türkler-2**, Ankara: Hv. K.Yayınları, 1997.

L. Dennis, Wilcox ve T. Cameron Glen. **Public Relations And Tactics**, Eight Edition, 2006.

Ledingham A. John, Spehhan D. Bruning. **Public Relations as Relationship Management**, London, 2000.

Luecke, Richard. Çev; Önder Sarıkaya, **Kriz Yönetimi**, TR İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.

Nakra, P. **Corporate Reputation Management: “CRM” With a Strategic Twist?**, Public Relations Quarterly, Summer 2000.

Narbay, Mine Şimşek. **Kriz İletişimi**, Nobel Yayın No 911, 1. Basım, Ankara, Haziran 2006.

Okay, Aydemir ve Okay, Ayla. **Halkla İlişkiler ve Medya**, Media Cat Kitapları, İstanbul, 2002.

Okay, Ayla. **Kurum Kimliği**, Kapital Medya A.Ş, 2002.

Oskay, Ünsal. **İletişimin ABC’si**, Der Yayınları, Üçüncü Basım, İstanbul, 2001.

Özalp, İnan. **İşletme Yönetimi**, Birlik Yayıncılık, Eskişehir, 2000

Peltekoğlu, Balta Filiz. **Halkla İlişkiler Nedir**, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2007.

Pira, Aylin ve Sohodol, Çisil. **Kriz Yönetimi-Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme** İletişim Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2004.

Richard, Luecke. Çeviren: Sarıkaya, Önder. **Kriz Yönetimi**, TR İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.

Sümer, Haluk ve Pernsteiner, Helmut. **Kriz Yönetimi**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, Ekim 2009.

Şişman, Mehmet. **Örgütler ve Kültürler**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002

Timothy, Coombs W. **Ongoing Crisis Communication-Planning, Managing And Responding**, Sage Publications, 2003.

Torum, Oya. **Dünyada Havayolu Taşımacılığına Bakış**, 2002.

Tutar, Hasan **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2000.

Türkoğlu, Nurçay. Crisis Management; “Public And Private, The 2th International Meeting”, **Kamusal Alanda Kriz Ve İletişim Etiği**, 1. Basım, Aralık 2004.

Ural, Ebru Güzelcık. **Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları**, Birsan Yayınevi, 2006.

Ural, Ebru Güzelcık, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, 1999, s.220

Vural, Oktay. **Türkiye Sivil Havacılık Endüstrisi Ekonomik ve Yapısal Analiz**, 2002.

Yayınoğlu, Pınar Eraslan. **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler Kurumsal İletişim Ve Yönetim**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, 2006.

Wilcox Dennis L, Avit Philip H, Cameron Glen T ve Kagee Warren, **PR Strategies and Tactics**, Seventh Edition, 2003.

MAKALELER

Akdağ. Mustafa ve Taşdemir, Erdem. “Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi” **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 2006. http://www.iletisim.selcuk.edu.tr/dergi/gs/2006_cilt4s2.pdf (02.03.2010)

Akdağ, Mustafa. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tez Makale Özeti**, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2005/14/MAKDAG.PDF (26.03.2009)

Baran, Hitay. “İşletmelerde Kriz Yönetimi 2” Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Genel Müdürlüğü, Ocak, 1999. http://www.izto.org.tr/nr/rdonlyres/7475bda1-95b7-4855-b351-9adce4362afe/4490/hitay_kriz.pdf (20.03.2009)

Cener, Pınar.
<http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/STR0KRIZ%20YONETIMI-2.htm>
(09.01.2008)

Çöklü, Ece. **Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi**, “Krizi Yönetmeli ama Önce Fark Etmeli”, 1. Baskı, İstanbul, 2004.

Fombrun, Charles J. ve N.J.Livingston “Reputation: Realizing Value from the Corporate Image Reputation Study”, **PR Newswire**, Şubat, 2002.

Fidan, Mehmet ve Gülsünler, Makbule Evrim. “Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi” Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı, 466, 2003.

Genç, Fatma Neval. “Kriz İletişimi ve Marmara Depremi Örneği” **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, Temmuz, 2008.

Hepkon, Zeliha. “Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Araması” **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**, 2003.
<http://www.iticu.edu.tr/yayin/dergi4.htm> (11.04.2010)

Hutton James G., Goodman Michael B., Alexander Jill B., Genest Christina M., “Reputation Management: The New Face Of Corporate Public Relations”, **Public Relations Review**, 2001. <http://www.sciencedirect.com/> (25.01.2009)

İnandı, Yusuf. “Müdürlerin Kriz Durumlarına İlişkin Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi” **Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi 10**, 2008.
<http://www.yusufinandi.com/makaleler.php> (26.03.2009)

Kadıbeşegil, Salim. http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/admin/empty.asp?id=195#_ftn2
(28.03.2009)

Kadıbeşegil, Salim. “İtibarınızı Yönetmekten Daha Önemli Bir İşiniz Var mı?”,
<http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=175>
(10.03.2010)

Kadıbeşegil, Salim “Bu CEO’lara Bir Şeyler Oluyor.” <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=200> (10.03.2010)

Kadıbeşegil, Salim. *Kurumsal İtibarın Er Meydanı Krizler*, <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=206> (04.04.2010)

Kazan, Haydar. “İşletme Organizasyonunda Teknolojik Yenilenme ve Büyümenin Etkileri”, **Organizasyon Dergisi**, Yıl 1, sayı 2.

Koçel, Tamer. “İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları”, **Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri Notları**, TÜSSİDE, 26-28 Mayıs, 2003.

Kuklan, Hoosshang “Crisis Confrontation in International Management: Consequences and Coping Actions” **Management International Review**, Vol.28, No.3, 1988, s.21. <http://www.jstor.org/pss/40227889> (10.01.2008)

Solmaz, Başak “Krizde İtibarın Yönetilmesi” **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Cilt4, 2006.

Satır, Çiğdem ve Sümer, Fulya Erendag. “Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine bir Araştırma”, *Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar Kurumsal itibarı Nasıl Algılıyor?* Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi, 2. Uluslar arası Halkla İlişkiler Sempozyumu, Nisan 2006. http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/06-cigdem_satir_Fulya_Erendag.pdf (10.04.2010)

Tağraf, Hasan ve Arslan, N. Talat “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz yönetiminde Proaktif Yaklaşım” **C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, 2003.

Tuğcu, Şule Tankut. “Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi” **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Ocak 2004. www.biyomed.com/trdownload/aspkat.asp?kid=35 (28.03.2009)

Ural, Ebru Güzelcik. “Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi” **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**, <http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d2/M00025.pdf> (14.04.2010)

Uzunoglu, Ebru. “Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 2008.

Yalçın, Asuman. “Kriz Dönemlerinde Halkla İlişkilerin Önemi” **M.Ü Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Muhasebe ve Finansman Dergisi**, yıl 9, Sayı 13, Ağustos 2000.

http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/m_21.htm (26.003.2009)

www.seyhssamil.k12.tr/egitim1.ppt ‘Kriz Yönetimi Sunusu’ (20.03.2009)

SÜRELİ YAYINLAR

Aydede, Ceyda “Krizi İletişimle Fırsata Dönüştürmek Elinizde” **INC Türkiye Dergisi**, Sayı 1, 2008.

Capital Dergisi, “Sosyal Sorumluluk Liderlerinde Büyük Yarış”, Yıl:16, Sayı:3, Mart 2008.

Capital Dergisi, “CEO’nun İdeal 20’si”, Yıl:16, Şubat 2008.

CNBC-e Business Dergisi, “Krizde Pazarlama Yapmak”, Sayı 19, Mayıs 2008.

Çağdaş, Can Önsöz. **Sabah Business Dergisi**, No.5 Temmuz 2003.

Marketing Türkiye Dergisi, Yıl:3, Sayı 71, Mart, 2005.

Marketing Türkiye Dergisi, “Şirketlerde Yeni Görev: Kriz Yöneticisi” Yıl:5, Sayı 107, 2006.

Uzoglu, Sevil. “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj”, **Kurgu Dergisi**, 2001.

Para Dergisi, “Tasarruf Ederken İtibarınızı Kaybetmeyin”, Sayı: 3, Ocak 2009, s.36.

YAYINLANMAMIŞ TEZLER

Akmehmet, Duygu. “Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul 2006.

Altıntaş, Erkan. “Kurumsal İtibar ve Anadolu Üniversitesi İ.B.F Örneği”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir, Ekim 2005.

Ataulusoy, İşeri Zeynep. “Kriz İletişimi Sürecinde Marka Yönetimi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2007.

Ateş, Mehmet. “Kriz Yönetimi ve Rekabet Stratejileri; THY’de Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Sivas, Mayıs 2006.

Aziz, Öztürk. “Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri İle İlgili Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Konya, 2003.

Kuşay, Yeliz. “Kriz İletişiminde İnternetin Etkisi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2005.

Sakman, Nalan Fatma. “Kurumsal İtibarın Önemi ve Değişkenleri İncelemesi”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2003.

Taşkesen, Gökhan. “ Türk Havacılık Tarihine Eleştirel Yaklaşım” **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, Mart 2006.

Usta, Murat. “Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.

Yılmaz, Uğur. “Havacılıkta Risk Yönetimi ve Sivil Hava Taşımacılığında Risk Sahalarının İncelenmesi” **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2005.

Zerenler, Muammer. “Kriz dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2003.

İNTERNET

http://www.24dakika.com/news_detail.php?id=31028 (16.05.2010)

<http://www.airporthaber.com/readnews.php?newid=11569> (01.03.2009)

<http://www.airporthaber.com/v3/readnews.php?newid=13500> (05.04.2010)

<http://www.aksam.com.tr/2010/04/12/yazar/10682/aksam/yazi.html>(22.05.2010)

http://www.aksam.com.tr/2010/04/16/yazar/11799/ali_saydam/thy_markasina_sahip_cikilmali.html (06.05.2010)

http://www.aksam.com.tr/2010/04/16/yazar/11799/ali_saydam/thy_markasina_sahip_cikilmali.html(02.03.2009)

<http://www.aksiyon.com.tr> (04.04.2010)

<http://arama.hurriyet.com.tr/arsivnews.aspx?id=10466516> (22.05.2010)

<http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/428366.asp> (16.05.2010)

<http://arsiv.sabah.com.tr/2007/11/30/haber,3927B49EF613400DA0E1105E980F6DC8.html> (10.04.2010)

<http://www.atlasjet.com> (2.12.2007)

<http://www.atlasjet.com.tr> (02.05.2010)

http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/m_21.htm (19.05.2009)

<http://www.bilgiyonetimi.org> (22.01.2009)

<http://www.bilkent.edu.tr/~bilheal/aykonu/Ay2003/may03/sarsturk.htm> (28.04.2010)

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3203 (17.02.2009)

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3235 (20.04.2010)

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=5112 (03.04.2010)

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=5112 (25.04.2010)

<http://cmss.atlasjet.com/tr/kurumsal/hakkimizda> (02.05.2010)

<http://www.cnnturk.com> (22.05.2010)

<http://www.danismend.com/> (01.04.2009)

<http://www.dha.com.tr/n.php?n=thy-amsterdam-kazasi-icin-boeing-ve-kuleyi-hatali-buldu-> (06.05.2010)

<http://www.dhmi.gov.tr> (26.04.2008)

<http://www.estima.com.tr/ocakgrf4.html> (22.05.2010)

<http://www.gokyuzuhaberci.com> (05.04.2010)

<http://haber.gazetevatan.com/haberdetay.asp?Newsid=234476> (22.04.2009)

<http://haber.turk.net/GEN/2226744/THY--Olenlerin-tamami-yolcu-degil> (25.02.2009)

<http://www.haber7.com/haber/20100506/Amsterdamda-dusen-THY-ucaginin-suclusu-aciklandi.php> (06.05.2010)

<http://habercininyeri.wordpress.com/2009/02/25/thy-ucagi-amsterdam%E2%80%99a-inerken-dustu> (05.04.2010)

<http://habercininyeri.wordpress.com/2009/02/25/thy-ucagi-amsterdam%E2%80%99a-inerken-dustu> (05.04.2010)

<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=111500&yazarid=41> (04.02.2010)

<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=54863&yazarid=41> (28.04.2010)

<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?viewid=507026> (22.05.2009)

<http://www.hurriyet.com.tr/dunya/11921473.asp?gid=229>(06.05.2010)

<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/14295569.asp> (03.04.2010)

<http://www.hurriyet.com.tr/gundem/11190593.asp?gid=229> (26.02.2009)

<http://www.hurriyet.com.tr/gundem/11083579.asp?gid=200> (26.02.2009)

<http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/11095221.asp?yazarid=91&gid=61> (28.04.2010)

<http://www.img.internethaber.com/news> (03.12.2007)

<http://www.izto.org.tr/nr/rdonlyres/7475> (22.01.2009)

http://www.kalder.org/genel/izmir/8MAS/Haluk_Gurgen.pdf (11.04.2010)

<http://www.kenthaber.com/akdeniz/isparta/keciborlu/Haber/Genel/Normal/atlasjet-kusursuz-çikti> (22.05.2010)

<http://www.kobifinans.com.tr/tr/dergi> Erişim 01.04.2010. (22.05.2009)

<http://www.kobifinans.com.tr/tr/dergi>, Bana İtibarını Söyle Sana Kim olduğunu Söyleyeyim, Kobi Finans Dergisi, Sayı 24. (22.05.2009)

<http://www.makalem.com> (11.04.2010)

<http://www.metin2.biz/ekonomi-iktisat-isletme/29055-kriz-aninda-isletme-yonetimi.html> (23.04.2009)

<http://www.milliyet.com> (10.03.2009)

<http://www.milliyet.com.tr/2009/02/26/index.html> (26.02.2009)

<http://www.milliyet.com.tr/default.aspx?aType=SonDakika&ArticleID=1064195> 10.03.2009

<http://www.milliyet.com.tr/Guncel/HaberDetay.aspx?aType> (26.02.2009)

<http://www.milliyet.com.tr/Guncel/HaberDetay.aspx?aType=HaberDetay&ArticleID=1064383&Kategori=guncel&Date=26.02.2009&b=IKI%20SANIYENIN%20SIRRI%20KARAKUTUDA&ver=08> (26.02.2009)

<http://www.milliyet.com.tr/Guncel/HaberDetay.aspx?aType=HaberDetayArsiv&KategoriID=24&ArticleID=1064384> (10.03.2009)

<http://www.nethaber.com/Ekonomi/89007/Kotil-THYnin-2009-cirosu-yuzde-25-artacak> (01.03.2009)

<http://www.ntvmsnbc.com/news> (10.04.2010)

<http://www.onurair.com> (05.02.2009)

http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/admin/empty.asp?id=195#_ftn2 (28.03.2009)

<http://www.polisgazetesi.com/haberdetay.asp?ID=734> (26.02.2009)

<http://www.radikal.com.tr/Radikal.aspx?aType> (03.04.2010)

<http://www.reputationinstitute.com>, (11.04.2010)

<http://www.reputationinstitute.com/press/ftdec2000.html> (11.04.2010)

<http://www.resortdergisi.com/46/h2.asp?id=2> (26.04.2010)

<http://www.sanalitibar.com> (04.04.2010)

<http://www.shgm.com> (26.02.2009)

<http://www.shgm.gov.tr> (26.04.2010)

<http://www.shgm.gov.tr/haberhtm/dolmus.html> (08.05.2008)

<http://www.shgm.gov.tr/index2.html> (26.04.2010)

<http://www.spothaber.com/haber.asp?id=66440> (14.04.2010)

<http://www.stargazete.com> (27.02.2009)

<http://www.tayyareci.com/hezarfen.htm> (11.05.2009)

<http://www.tdk.gov.tr> (05.04.2009)

<http://www.tercüman.com/arsiv/03.02.2005> (17.02.2009)

The Annual RQ 2009 Summary Report

http://www.harrisinteractive.com/vault/2009%20Annual%20Reputation%20Quotient%20Media%20Summary%20Report_public.pdf, (14.04.2010)

http://www.thy.com/tr-TR/corporate/about_us/history.aspx (28.04.2010)

http://www.thy.com/tr-TR/corporate/about_us/mission.aspx (28.04.2010)

<http://www.thy.com>; (26.04.2008)

<http://www.toshid.com> (26.04.2008)

<http://www.toshid.org/v2008/uyekurum.php?grupID=1> (28.04.2010)

<http://www.tourkeyf.com> (12.02.2009)

<http://www.tourkeyf.com/mansetarsiv.html> (12.02.2009)

<http://tr.wikipedia.org/wiki/> (26.04.2008)

http://tr.wikipedia.org/wiki/Atlasjet'in_4203_sefer_say%C4%B1%C4%B1_u%C3%A7u%C5%9Fu (02.03.2009)

http://tr.wikipedia.org/wiki/Atlasjet'in_4203_sefer_say%C4%B1%C4%B1_u%C3%A7u%C5%9Fu (18.05.2010)

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Marka> (28.04.2010)

<http://www.tumgazeteler.com/?a=2403676> (14.04.2010)

<http://www.tumgazeteler.com/?a=2758225> (10.04.2010)

<http://www.turizmgazetesi.com/> (28.04.2010)

http://ulusalkanal.com.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=6628&Itemid=4 (12.04.2010)

<http://www.uted.org/dergi/> (05.02.2009)

<http://www.uted.org/dergi/2001/eylül/> (12.02.2009)

<http://webarsiv.hurriyet.com.tr/2005/05/25/647834.asp> (26.02.2009)

<http://www.yenibiris.com/KariyerKilavuzu/Oku.aspx?ArticleID=3409> (22.05.2009)

<http://yenisafak.com.tr/arsiv/2005/mayis/19/e05.html> (12.02.2009)

<http://www.zaman.com.tr/haber.do?haberno=623607> (16.05.2010)

DİĞER

Fombrun, Charles J. ve Gardberg, Naomi A. “The Corporate Quotient Project : First Steps Towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation”, *Corporate Reputation Review*, 2002, Vol. 4, No. 4, Business Source Complete veri tabanı (10.09.2009)

Heroux, Lise ve Csipak, James. “Marketing Strategies of Bars in the United States and Canada: A Comparative Exploratory Study”, *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 8, Issue 2, 2005, Business Source Corporate veri tabanı (10.04.2010)

DPT, 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001): **Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2001.

SHGM, **2002’den 2008’e Sivil Havacılık Raporu**, 2008.

Töshid, **Ekonomiye Katkılar Sempozyumu Bildirgesi**, 2004.

Türkiye Sivil Havacılık Endüstrisi Ekonomik ve Yapısal Analiz, **SHGM Yayınları**, 2002. <http://www.mmo.org.tr/mmo/> (08.05.2008)

Türk Sivil Havacılık Mevzuatı, **Sivil Havaaraç Kazaları Soruşturma Yönetmeliği**, (SHY-13) Ankara, 1992.

Türkiye ve Irak: **Bölgede Barış Ve İstikrar İçin Yeni Bir Ortaklığın Parametreleri Raporu**, Ankara Şubat 2004.

Gerz, Rauf - Onur Havayolları – İletişim Direktörü – “Havayollarında Halkla İlişkiler Uygulamaları Üzerine Mülakat” İstanbul: (05.04.2008)

Dinler, Mehmet – THY Halkla İlişkiler Sorumlusu – “THY’ye Ait Kriz Ve İtibar Yönetimi Üzerinde Mülakat” İstanbul: (15.05.2009)

Sakızıoğlu, Erkan – Atlasjet Güvenlik Müdürü - “Atlasjet’e Ait Kriz Ve İtibar Yönetimi Üzerinde Mülakat” İstanbul: (15.03.2010)