

**WATSONS KRİZİNDE AKTARILAN MESAJLARIN
İMAJ RESTORASYON TEORİSİ BAĞLAMINDA
İNCELENMESİ**

MÜJGAN YASEMİN KASİDECİOĞLU

DANIŞMAN: DOÇ. DR. BURAK ÖZÇETİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Anabilim Dalı,
Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans Derecesi İçin
Gerekli Kısmi Şartların Yerine Getirilmesi Amacıyla, Kadir Has Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü'ne Teslim Edilmiştir.

İstanbul, Nisan 2018

Ben, MÜJGAN YESEMİN KASİDECİOĞLU;

Hazırladığım bu Yüksek Lisans Tezinin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve başka çalışmalardan yaptığım alıntıların kaynaklarını kurallara uygun biçimde tez içerisinde belirttiğimi onaylıyorum.

Müjgan Yasemin Kasidecioğlu

14.09.2018



KABUL VE ONAY

Müjgan Yasemin Kasıdecioğlu tarafından hazırlanan **Watson Krizinde Aktarılan Mesajların İmaj Restorasyon Teorisi Bağlamında İncelenmesi** başlıklı bu çalışma 03.04.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

(Doç. Dr. Burak Özçetin) (Danışman) (Kadir Has Üniversitesi)

İMZA

(Yrd. Doç., İrem İnceoğlu) (Kadir Has Üniversitesi)

İMZA

(Yrd. Doç. Deniz Özçetin) (İstanbul Aydın Üniversitesi)

İMZA

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

İMZA

Prof. Dr. Sinem Akgül Açıkmeşe

Müdür/SBE

ONAY TARİHİ: 3/4/2018

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

GİRİŞ	1-2
1.KRİZ	3
1.1. Kriz Kavramı.....	3
1.2. Krizin Özellikleri	4-5
1.3. Kriz Türleri	5-6
1.4. Krize Sebep olan Etmenler	6-7
1.4.1. Dış Çevre Faktörleri.....	7-8
1.4.2. İç Faktörler	8-11
1.5. Kavramsal Olarak Kriz Yönetimi	11
1.6. Kriz Evreleri.....	11-12
1.6.1. Kriz Öncesi Dönem.....	12-13
1.6.2. Kriz Dönemi.....	13
1.6.3.Kriz Sonrası Dönem.....	13
1.8. Kriz İletişimi	14-16
2.TÜRKİYE’DE GERÇEKLEŞTİRİLMİŞ KRİZ İLETİŞİMİ ÇALIŞMALARI 16	
2.1. Türkiye’de Gerçekleştirilmiş Kriz İletişimi Çalışmaları	17-22
3.KRİZ İLETİŞİMİ KURAMLARI.....	23
3.1. Kriz İletişim Kuramları	23
3.2. Kurumsal Savunca Teorisi	23-25
3.3. İmajın Yeniden İnşası Kuramı (Image Restoration Theory).....	25-28
4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, ÖNEMİ, ARAŞTIRMA SORULARI VE KAPSAMI.....	29-30
5.WATSONS KRİZİ VAKA İNCELEMESİ.....	31
5.1.WATSONS HAKKINDA GENEL BİLGİLER	31
A.S Watson Group Hakkında.....	32
5.2. Watsons Hakkında	33
5.3. A.S WATSON ŞİRKETİNİN AMACI VE DEĞERLERİ	33
5.3.1. A.S Watson Markasının Amacı	33

5.3.2.Watsons Markasının Türkiye Genelinde Gerçekleştirdiği Sosyal Sorumluluk Projeleri	33-35
5.4. Watsons Krizi.....	35-40
5.5.Watsons Markası'nın Kamuoyu Açıklamaları.....	40-42
5.6. Sosyal Medya Yansımaları	42-47
6. WATSONS'IN SUNDUĞU MESAJ İÇERİKLERİNİN İMAJ RESTORASYON TEORİSİ STRATEJİLERİ BAĞLAMINDA GENEL BİR DEĞERLENDİRMESİ	47-52
SONUÇ.....	54-57
KAYNAKÇA	58-65



ÖZET

KASİDECİOĞLU, MÜJGAN YASEMİN, WATSONS KRİZİNDE AKTARILAN MESAJLARIN İMAJ RESTORASYON TEORİSİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ, YÜKSEK LİSANS TEZİ, İstanbul, 2018.

Kurumların yaşadıkları krizler çeşitli sebeplere dayanabilmekte ve ortaya çıkışları ani olabilmektedir. Krizlerin aniden ortaya çıkabilme durumu işletmeleri daha hızlı hareket etmeye ve bazı stratejiler üretmeye zorlamaktadır. Bu noktada ise kriz yönetimi ile kriz iletişimi kavramları devreye girmektedir. İyi yönetilemeyen krizlerin şirketlerin yapısını ve varoluşunu tehdit ettiği, etkili bir iletişim sağlamayan kurumların ise itibarlarının zedelenme riskinin bulunduğu görülmektedir. Yapılan literatür araştırmasında, kriz yönetimi ve kriz iletişimi ile ilgili olarak bir çok kaynağa rastlanmıştır. Etkili bir kriz iletişiminin zeminini hazırlamakta olan kriz iletişim stratejilerinin önemini yansıtmaya amacı taşıyan bu çalışmada ise; 26 Kasım 2016 Tarihi'nde İstanbul Eyüp'te bulunan Vialand A alışveriş Merkezindeki Watsons Mağazasında gerçekleşen hırsızlık suçlaması ve çıplak arama krizinden hemen sonra gerçekleşen kriz ile ilgili yazılı ve görsel medyada yer alan haberler, sosyal medya yansımaları, ve yine sosyal medyadan yapılan yorumlar incelenmiş olup, şirketin olay sonrasında bilgilendirme, savunma ve özür niteliği taşımakta olan yazılı açıklamaları, imajın yeniden inşası teorisi mesaj stratejileri bakımından değerlendirilmiştir. Araştırma dahilinde, kurumun yazılı açıklamalarına ek olarak, mağdurun ve ailesinin açıklamalarına da yer verilmiştir. Şirketin olay sonrası yapmış olduğu açıklamalar ve bu açıklamalar sonrası verilen tepkiler değerlendirildiğinde, şirketler tarafından iletilen mesaj içeriklerinin, yaşanan kriz durumu ve hedef kitlenin algısı bağlamında ciddi bir öneme sahip olduğu görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: kriz, kriz iletişimi, kriz iletişimi teorileri, imajın yeniden inşası teorisi, Watsons Krizi

ABSTRACT

KASİDECİOĞLU, MÜJGAN YASEMİN, INVESTIGATION OF THE MESSAGES TRANSMITTED IN THE WATSONS CRISIS IN THE CONTEXT OF IMAGE RESTORATION THEORY, MASTER'S THESIS, İstanbul, 2018

Organizational crises as an unexpected events occur because of many reasons. The unexpected structure of the crises forces the organizations to act quickly and to practice some strategies. At this point, crisis management and crisis communication terms come into prominence. It is seen that crises that cannot be managed successfully damage the structure and the survival of the organizations. In addition, ineffective crisis communication may harm the reputation of the organizations. The literature review in this study shows that there are many researches about the crisis management and crisis communication. This research has an aim to show the significance of crisis communication strategies that contributes an effective crisis communication. In the context of the strategies of Image Restoration Theory, this study analyzes the crisis that occur after the accusation of theft in Watsons Store in Vialand Shopping Center in Eyüp by examining the news, social media reflections and comments, informative and apologetical written explanations by the firm and the explanations of the victim and her family. The explanations made by the organization and the reactions after these explanations show that the messages from the firms are significant in terms of the crisis situation and the perception of the target audience.

Keywords: crisis, crisis communication, crisis communication theories, image restoration theory, Watsons Crisis

GİRİŞ

Halkla İlişkiler kavramlarına bakış açılarının gelişmekte olduğu günümüzde, kurumların hedef kitle ve paydaşlarıyla çift yönlü iletişim kuruyor olması oldukça önem kazanmıştır. İşletmeler, hedef kitle ve tüm paydaşlarıyla sürekli ve özellikle kaos ve belirsizlik ortamı yaratmakta olan kriz esnasında iletişim halinde bulunarak, tüketicinin markaya olan bağlılığını korumakla birlikte, kurumsal imajını ve dolayısıyla olumlu itibarını da koruyabilmektedir. Söz konusu kriz durumlarında hedef kitleyle kurum arasında var olan etkin iletişim, işletmenin krizden en az hasarla çıkabilmesine olanak tanımaktadır. Kriz iletişimi kavramında şirketler tarafından kullanılmakta olan kriz iletişim stratejileri ise krizin farkında olan hedef kitleye gerekli mesajların doğru zamanda ve doğru biçimde iletilmesini sağlamaktadır. Mesajlarını kitlelere doğru bir biçimde aktarmakta olan kurumlar, krizin yarattığı olumsuzlukları hafifletebilmekte ve sorumlu olduğu hedef kitlesinin nezdinde olumlu bir imaja sahip olabilmektedir. Aksi durumda ise var olan olumlu imajına dahi zarar verebilmektedirler. Kriz sırasında iletilen mesajların içeriği bu noktada önem kazanmaktadır. Bilgiyi olması gerektiği gibi aktarmayı başaramayan ve mesaj içeriklerini hatalı kullanan işletmeler, mesajı alan kitlenin zihnine olumsuz algıların yerleşmesine sebep olarak, krizin boyutlarını ve tepkileri büyütebilmektedirler. Kurumların kriz esnasında kamuoyuna aktardıkları mesaj içeriklerinin öneminden hareketle araştırmada, öncelikle kriz, kriz yönetimi ve kriz iletişimi kavramlarının ayrıntılı tanımlamaları yapılarak kavramsal bir çerçevede sunulacak, ikinci bölümde Türkiye Geneline Kriz İletişimi kavramı ile ilgili gerçekleştirilmiş olan çalışmalar ayrıntılı bir şekilde incelenecek, üçüncü bölümde araştırmanın genel amaçları ve kullanılan yöntemler açıklanacak, dördüncü bölümde ise Watsons Krizine ait vaka incelemesi yapılarak, kurumun iletmiş olduğu mesaj içerikleri İmajın yeniden inşası teorisi bağlamında değerlendirilecektir.

BÖLÜM 1

KRİZ

1.1. KRİZ KAVRAMI

Krizin etimolojisine bakıldığında eski Yunancada “karar vermek, ayırmak, seçmek” anlamında olan ‘*krinein*’ fiilinden geldiği görülmektedir. (Çınarlı, 2016: 25) İsim olarak ‘krisis’ kelimesi tıp alanında ‘karar’ anlamına gelmekte ve bir hastalığın dönüm noktasını belirtmektedir(Çınarlı,2016: 25).Kriz kelimesi aynı zamanda Çin yazısında iki sembol ile gösterilmekte, bu iki sembol ‘fırsat’ ve ‘tehlike’ anlamlarına gelmekte; bu durumda kriz, aynı anda olumlu ve olumsuz anlamları çağrıştırmaktadır.(Pira ve Sohodol, 2004: 23) Krizin tanımlamasında Türkçeye bakıldığında tıp alanında ‘ bir organda birdenbire ortaya çıkan fizyolojik bozukluk, akse’, bireysel olarak ‘bir kimsenin yaşamında görülen ruhsal bunalım’ ve ‘bir ülkede ya da ülkeler arasında, toplumun ve ya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran’ gibi tanımlamalara yer verilmektedir.¹Bunun yanı sıra kriz ile ilgili olarak yerli ve yabancı kaynaklarda birçok tanımlamaya rastlanabilmektedir.Oxford sözlüğü ise krizi “daha iyiye veya daha kötüye gidilmesine sebebiyet veren bir dönüm noktası” olarak tanımlamaktadır.(Pira ve Sohodol, 2004: 23) Literatürde kriz tanımıyla ilgili tek bir tanımlamadan ziyade birden fazla tanımlama bulunmaktadır. Bütünsel olarak bakıldığında kriz kelimesi, beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan, hazırlık yapılmadan maruz kalınan, iyi değerlendirilmediği takdirde olumsuz, iyi değerlendirildiği takdirde fırsat yaratabilecek durumlar bütünü(Akdağ, 2005: 3) olarak açıklanabilmektedir.Krizler, insan yaşamında görülen, maddi, sosyal, toplumsal, psikolojik veya tıbbi buhranları ifade edebilmekle birlikte kar amacı güden işletmelerin yaşadıkları ekonomik ve yönetimi tehdit eder özellikteki durumları da ifade edebilmektedir.(Sezgin, 2003:181) Kriz, çeşitli kaynaklardan bir örgütün yönetim savunma mekanizmalarını olumsuz etkileyen, doğal çalışma akışını bozan, genellikle ani bir şekilde ortaya çıktığı belirtilen problemlerolarak belirtilmektedir.²Farklı bir tanımlamada ise

¹ “TDK”, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=kriz, (Erişim: 01.09.2017).

² “Kriz Yönetimi Nedir”,2015, <http://www.gazetebilkent.com/2015/10/22/kriz-yonetimi-nedir/>, (Erişim: 01.09.2017).öe

işletme hakkında kamuoyunda olumsuz algılama, finansal zorlanma, iş görenin moral ve motivasyonunda olumsuz değişim gibi olgularda krizden söz edilebileceği(Soysal ve Karasoy, 2009: 21) belirtilmektedir. Araştırmalara bakıldığında krizlerin özellikle ‘beklenmedik bir şekilde ortaya çıkma ve hızlı karar alınması gereken durumlar’ olduğu şeklinde tanımlanmaktadır. Krizler, örgütün iç ve dış yapısına zarar verebilecek problemler olduğundan, itibara da etki edebileceği(Diyadin ve Özdil, 2017: 407)belirtilmektedir.Farklı bir araştırmada ise kriz,“ yaratması muhtemel olumsuz sonuçlar ile kurumu ya da sektörü, aynı zamanda kurumun hedef kitesini ve tüm paydaşlarını etkileyerek işletmenin ismini olumsuz etkileyen olaylar” olarak açıklanmaktadır (Fear-Banks,2011 :2’den Aktaran, Çınarlı,2016: 28).Mitroff, Pearson ve Christine’in açıklamasında ise krizden “ Tehdit içeren koşullara müdahale etmede yetersiz kalmadurumu”şeklinde bahsedilmektedir (Aktaran Ulutaş, 2010: 10).Literatür taramasında elde edilen verilere bakıldığında krizlerden, aniden ortaya çıkması olası olan, örgütün yapı ve işleyişini etkileyen, kurumlar açısından bakıldığında ise özellikle üst yönetim ve maruz kalan tüm paydaşları strese sokan oluşumlar olarak söz edebiliriz. Bunun yanı sıraKrizlerde, belirsizlik ve risk öğelerinden bahsedilmektedir (Demirtaş, 2000:7).Daha yakın dönemlerde kriz kavramı ile birlikte “muğlak olma” kavramına dikkat çekildiği görülmektedir. Buna örnek olarak Millar ve Heath’ın kriz ile ilgili “ muğlaklık, belirsizlik ve kontrolün yeniden elde edilmesi için çabalama süreci” tanımlaması gösterilebilir.

1.2. KRİZİN ÖZELLİKLERİ

Kriz tanımlamasıyla ilgili çeşitli fikirler öne sürülse de bu tanımlamadaki en belirgin zorluk, endişe, stres ya da panik yaratan birçok durumun da kriz olarak algılanmasıdır. Fakat her stres ve gerilim yaratan durum kriz olarak adlandırılmamaktadır(Ulutaş,2010: 10). Bir örgüt için oldukça ciddi bir krizi işaret eden durumlar, farklı bir ülke veya örgüt için kriz olarak tanımlanmayabilir(Bozgeyik, 2008:29).Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde bir durumun kriz olma ihtimalini işaret eden bazı özellikler bulunmaktadır.

Krizlerin; tahmin edilemez olması, örgütün durumu önleme konusunda yetersiz kalması, örgütün oluşumunu ve itibarını tehdit etmesi, acilen müdahale edilmesi gerekliliği, kararı alan kişilerde gerilim ve stres yaratması, yeterli iletişim kanalı, bilgi ağı ve zamanın var olmaması (Can,2002: 333) gibi özellikleri olduğu belirtilmektedir.Olanakların ve zamanın

sınırlı olduğu bu dönemlerde, yeterli kaynağın olmaması veya bu kaynaklara erişim zorluğu, karar verme aciliyeti, önleme mekanizmasının etkisiz hale gelmesi ya da yetersiz kalması gibi durumlar belirsizlik ortamı oluşturarak krizin derinleşmesine sebep olabilmektedir. Bu durumda krizlerin en belirgin özelliklerinden birinin “belirsizlik” olduğunu belirtebiliriz (Tutar, 2016,17). Krizlerin beklenmedik anlarda ortaya çıkabilme özelliği, hızlı karar almayı gerektirdiğinden söz konusu örgütte kaos ortamına sebep olabilmektedir (Güneş ve Beyazıt, 17).Krizler baş gösterdikleri ortamlarda ciddi zararlara yol açabilecek, örgütü maddi ve manevi zarara uğratabilecek ve itibarına olumsuz yönde etki edebilecek özellikte oluşumlardır (Akdağ,2005: 3).Yaşanmadan önce belirli işaretler verebildiği gibi, hiçbir uyarı vermeden de gerçekleşebilmektedirler. Beklenmedik bir anda ortaya çıkıyor olmaları olası krizlerin bir başka özelliğidir. Ayrıca krizler örgütün hedef kitlesinde ve tüm kamuoyunda yaratmayı hedeflediği algının dışında izlenimler yaratmasına sebep olabilmektedirler(İbrahimoğlu, 2011:733). Farklı bir tanımlamada ise krizlerin işletmenin mevcut konumunu ve geleceğini de büyük oranda etkileyebileceği belirtilmektedir. Krizler ve özelliklerinin bağımlı olduğu birçok değişken bulunduğundan yola çıkarak, konu ile ilgili kesin ve değişmez yargılara varabilmemizin mümkün olmadığını belirtebiliriz.Araştırmalarda yer alan olumsuz özelliklerin yanı sıra krizlerin “tehlike” ve “fırsat” kavramlarını içinde barındırdığından bahsedilmektedir(Tutar,2016:13).Kriz nedeniyle kaos ve belirsizlik ortamı yaşamakta olan bir örgütte meydana gelen gerilim ve var olan eksiklikleri görebilme durumu, işletmelerin hızlı hareket etmesine ve değişime ayak uydurabilmek adına daha spesifik adımlar atmasına ortam yaratabilmektedir. Kriz aşamasında zorunluluk kazanan hızlı karar alma yetisi ise yöneticilerin lider kimliklerini ortaya çıkarabilmektedir (Güneş ve Beyazıt, 17).Kriz yaşanmadan önce geleceğe yönelik sağlıklı öngörüler ile etkili bir kriz iletişimi yapan örgütler ve yöneticileri krizlerin bu özelliğine örnek teşkil etmektedirler(Kadıbeşegil, 2008: 2).

1.3. KRİZ TÜRLERİ

Örgütlerde krizler pek çok farklı türde ortaya çıkabilmektedir. Bir örgütün fonksiyon alanları aynı zamanda o örgütün yaşaması muhtemel kriz türünü işaret etmektedir.Örgüt dahilinde finansal, insan kaynakları, ürün – üretim, pazarlama veya yönetim bazında krizler meydana gelebilmektedir (Tutar,2016: 14).Krizlerin ortaya çıkış nedenleri incelenerek birbirinden farklı birçok kriz türü belirlenmiştir. Kriz türlerinin

sınıflandırılmasının, krizin yönetimi açısından oldukça önemli bir konumda olduğu belirtilmektedir. Kurumlarda krize müdahale edecek olan kişi veya kişiler krizin sınıflandırılması ve türüne göre bir yönetim stratejisine yönelmektedirler. Araştırmalar incelendiğinde kriz türlerine ait farklı şekillerde birçok sınıflandırılma ve adlandırma bulunmaktadır. Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM) krizleri dört ana başlık altında toplayarak sınıflandırmaktadır (Tutar,2016:15):

Doğal afetlerin sebep olduğu krizler,

Mekanik problemlerin etken olduğu krizler,

İnsan hatalarının sebep olduğu krizler,

Yönetimsel sorunlardan kaynaklanan krizler.

Örgüt içi etmenler göz önünde bulundurulduğunda krizler türlerine göre, ortaklarla problemler, el değiştirmeler, İflas, grev, hizmet problemleri dış etmenler göz önünde bulundurulduğunda ise doğal afetler, endüstriyel kazalar, yasal değişimler, finansal problemler ve çalışan kaynaklı problemler olarak sınıflandırılabilir. ³ Kriz sınıflandırmalarıyla ilgili yapılan bir diğer çalışmada ise ülke genelinde ortaya çıkan krizler, sosyal çalkantılar, doğal felaketler, kurumlara dışarıdan gelen fiziki veya psikolojik saldırılar ve örgüt içi sebeplerden bahsedilmektedir. (Akdağ,2009: 5)

1.4. KRİZE SEBEP OLAN ETMENLER

Krizlerin ortaya çıkardığı ciddi problemler ve bu problemlerin oldukça geniş bir alana yayılarak örgütler, paydaşlar ve hedef kitleleri etkiliyor olması farklı disiplinleri bir araya getirerek kriz kavramına yöneltmiştir. İşletme ve iletişim alanlarının haricinde, psikoloji, sosyoloji ve ekonomi alanlarındaki otoriteler de birey ve toplumun krizlere karşı tutum ve bakış açılarını incelemektedirler (Mikusova ve Horvathova, 2011: 10'dan Aktaran Çınarlı, 2016: 30). Kurumların krizle karşılaşmalarına sebebiyet verebilecek birçok etmen bulunmaktadır. Bu etmenler dış çevre faktörlerini kapsayabildiği gibi, yönetim stratejileri,

³ "İşletmelerde Kriz Yönetimi", Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, Kasım,yy, http://www.izmir.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/isletmelerde_kriz_yonetimi_i_h_baran_26.04.2012%2023-09-19.pdf (Erişim: 01.09.2017).

iletişim kaynakları ve insan kaynaklarının özellikleri gibi iç çevre faktörlerini de kapsayabilmektedir. İşletmelerin kriz ortamında bulunmalarının ağırlıklı nedeninin işletme içi unsurlar ile çevre unsurlarından kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Pira ve Sohodol, 2015:28). Bu unsurlar işletmenin kontrol alanında kalan mikro unsurlardır, daha çok örgütten, yönetimden, yöneticiden, personelden, bütçeden, teknik donanımdan ileri geldiği belirtilmektedir.⁴ “Örgüt içerisindeki bu dinamikler, kendi başlarına krize kaynaklık edebileceği gibi aynı zamanda, başka etmenler sebebiyle karşılaşılan krizlerin etki alanlarının genişlemesi, boyutlarının büyümesi gibi olumsuz durumları da körükleyebilmektedir” (Pira ve Sohodol,2015:28).Günümüzün hızla değişen ve gelişen iş hayatında kriz çeşitleri artmakta ve öngörülebilirlikleri azalmaktadır, bu durumda işletmeler her duruma hazırlıklı bir şekilde hareket etmeli, stratejilerini ve tüm yönetim süreçlerini olası tehditlere karşı hazırlıklı hale getirmelidir. Örgütlerin kriz ortamına girmelerine sebep olabilecek birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler dış çevre faktörleri ve iç çevre faktörleri olarak ikiye ayrılmaktadır (Murat ve Mısırlı, 2005:1).

1.4.1. Dış Çevre Faktörleri

Krizে sebep olan dış faktörler işletmenin neredeyse tamamen kontrolü dışında gelişerek, hazırlıklı olabilme konusunda kısıtlılık yaratabilmektedir. Bu durumda yaşanan kriz kurumla birlikte pek çok kitleyi etkileyebilmekte ve yine kurum dahilinde bir çok probleme sebep olabilmektedir. Krizin çevreden kaynaklanması hususunda, çevrenin işletme üzerindeki etkisinin oldukça büyük payı olduğu söylenebilir. Günümüzde örgütler yönetim anlayışları ve iletişim faaliyetleri sebebiyle toplumsal birer organ olarak değerlendirildiğinden ,dış çevreden bağımsız olarak hareket edebilmeleri oldukça zordur.⁵Bu sebeple dış çevrede doğabilecek her türlü değişim duruma göre şirketler için fırsat veya krize sebep olabilecek birer etmen olabilmektedirler. Çevresel faktörlerin değişimi, kurumu bu değişime hızla ayak uydurmaya zorlamakta ve uyumla ilgili olarak oluşan problemler krizlere zemin hazırlayabilmektedir. Başka bir açıdan, bu ani değişimler sonucunda yönetsel kararların kalitesi düşebilmekte ve şirketler krize sürüklenebilmektedir. Örgütler tarafından kontrol edilmesi hiçbir şekilde mümkün olmayan doğal faktörler, dış etmenler içerisinde mutlaka söz edilmesi gereken bir

⁴ “Engelsiz Turizm”, 15. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı, 2014, file:///C:/Users/onur/Downloads/utk-15-bildiri-kitabi%20(1).pdf, (Erişim:01.09.2017).

⁵ “Ekonomik Krize Sebep olan Çevresel Faktörler”, <http://www.ekodialog.com/Konular/ekonomik-krize-neden-olan-faktorler.html> , (Erişim: 01.09.2107).

noktadadır. Doğal afetler, yangın, su baskınları gibi olaylar yalnızca kurumu değil kurumu etkileyebilecek geniş bir kitleyi de ilgilendirdiğinden oldukça önemli bir husustur. Doğal kriz faktörleri aynı zamanda beklenmedik değişimler olduğundan, örgütlerin konuyla ilgili çözüm üretmesi veya önceden hazırlıklı olabilmeleri de pek mümkün değildir (Gültekin ve Aba,2011:209-210). Bu tip olayların yaşanması bir örgütün direkt olarak kriz yaşamasına sebebiyet vermese de, krize zemin hazırlayan önemli unsurlardan biri olarak nitelendirilmektedir. Doğal faktörler konusunda belirtilmesi gereken bir önemli nokta ise, etkilerinin daha uzun süreli ve derin olmasıdır. Bu sebeple bu tip durumların ortaya çıkış aşaması için örgüt yönetimi tarafından alınabilecek bir önlem bulunmamakla birlikte, etkilerinin en aza indirilmesi konusunda ciddi tedbirler alarak krizin yaratacağı olumsuzlukların aza indirilebileceği söylenebilir (Danışmend, Kriz Yönetimi-1). Ülkede hakim olan ekonomik sistem ve o anki durum örgütlerde krize yol açabilmekte, maddi açıdan yıkımlara sebep olabilmektedir. Maddi yıkımlar stratejik ve akılcı bir yönetim tarzı ile desteklenemediğinde krizin boyutları daha da genişleyebilmektedir. Kriz ihtimali açısından merkezi planlamanın baskın olduğu ülkelerdeki işletmelerin diğerlerine oranla daha avantajlı olduklarını söylemek mümkündür. Hızlı bir şekilde gelişmekte olan teknoloji, uyum sürecinde yaşanan problemlerle birlikte kurumları olası bir krizin içine sürükleyebilmektedir. Üretilen bir ürüne alternatif yeni bir ürünün piyasaya sürülmesi, eski teknolojiyle üretime devam eden kurumlar için ciddi bir sorun haline gelerek krizi oluşturabilir. Söz konusu durum özellikle elektronik ve teknolojiyi yoğun bir şekilde kullanan, işlevsellik açısından sürekli yenilenme amacı güden kurumlar için tehdit oluşturabilmektedir.

Ülkenin içerisinde bulunduğu ve bireyleri etkileyen tüm faktörler, şirketleri de etkileyerek krize sebebiyet verebilecek kuvvettir. Toplumun içerisinde bulunduğu maddi bunalım, kültürel değerlerin deformasyona uğraması veya değişmesi, katı düşünce sistemleri toplumu etkilediği gibi topluma dahil olan örgütleri ve çalışanlarını da etkileyerek krizlere sebebiyet verebilmektedir.

Kurumların kanunlar dahilinde meydana gelen değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlaması gerekirken hızlı bir şekilde entegre olamaması krize yol açan faktörler arasında bulunmaktadır (Göksu; 2011: 3).

1.4.2. İç Faktörler

Krizler günümüzün şartlarında sınırlandırılmayacak kadar geniş kapsamlı olabilmektedir. Örgütlerde krizin ortaya çıkmasında birçok faktörden bir diğeri örgüt içi yetersizliklerdir. Ortaya çıkış anında dış etmenlerden kaynaklanıyor gibi gözlemlenen fakat aslında iç faktörlere bağlı olduğu ortaya çıkan kriz ortamları oldukça sık yaşanabilmektedir. Bu nedenle yönetimin çok dikkatli davranarak teşhisi doğru yapabilmesi gerekmektedir. Kurumlar, yönetim biçimleri ile varolan topluluklar olduğundan, krizlerde örgüt içi faktörlerin oldukça önemli bir yer tuttuğu ve kurum için hayati önem taşıdığı belirtilmektedir. Krize neden olan örgüt içi faktörler daha çok örgütten, yönetimden, yöneticiden, personelden, bütçeden, teknik donanımdan vb. kurum içi kaynaklanan nedenlerdir (Arslan, 2003:39 -47). İşletmelerde kriz, daha çok şirket içinde oluşan sebeplerden kaynaklandığından, bu sebeplerin krizlerin oluşumunda dışsal sebeplere göre çok daha baskın bir rol aldığını söyleyebilmek mümkündür. Şirketin kendi iç yapısı krizlerin ortaya çıkması ve yönetilmesi aşamasında oldukça önemlidir. Kriz dinamikleri ile kurum içi dinamiklerin birbirleri ile yakından bağlı olduğu varsayılmaktadır. Kurum içerisindeki yönetsel problemler ve yetersizlikler, krizlerin ortaya çıkmasına sebebiyet verebilmekte ya da var olan krizin yönetilmesi ve kriz sonrası dönem için belirleyici rol oynamaktadır. Krize sebebiyet verebileceği belirtilen iç çevre faktörleri şu şekilde açıklanabilir;

Tepe yöneticilerin yetersizliği Ve Alınan Yanlış Kararlar

Bilgi eksiklikleri ve yeterli olmayan tecrübe

Yönetimin değer, inanç ve tutumları

Çalışanlar arasında yaşanan çatışmalar,

İşletmenin bölümleri arasında yaşanan iletişim kopukluğu,

Hayat Safhası,

Örgütün tarihi geçmişi ve deneyimleri,

Merkezileşme derecesi,

Yapının Esnekliği,

Örgütün Kültürel Yapısı,

Örgütün Değerleri,

İşin Özellikleri,

Yeterli Bilgi Akışının Sağlanamaması,

- Teknolojik arızalar (Veri kaybı, Güvenlik ihlalleri, iletişim teknolojileri)(Öztürk, 2010: 3-4)İşletmelerin krize girmesinin sebeplerinden biri, yönetim felsefesini uygulayacak yöneticilerin krize önem vermemesidir. Yöneticilerin ileriye görme ve gelecekte yaşama konusundaki yetersizlikleri, kriz konusunda ciddi bir risk faktörüdür. İşletme içerisinde yönetimi elinde tutan kişilerin öngörülerinin kuvvetli olmasının, krize yakalanma riskini bir ölçüde azalttığı belirtilmektedir. Bu risk faktörleri şu şekilde sıralanmaktadır;Yöneticilerin büyük ve gereksiz risklere girmeleri; Pazara yeni giren işletmeler kuvvetli rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek ve yüksek kar oranına ulaşabilmek için risk almakta ve bu durumda krizler kaçınılmaz olmaktadır,
- Bazı tepe yöneticilerin konservatif ve klasik yöntemlerle başvurmaları ve çözüm geliştirmekte zorlanmaları,
- Tepe yöneticinin algılama konusundaki yetersizliği,
- Tepe yöneticilerin kişilik yapılarından kaynaklanan yetersizlikler krizlere yakalanma oranını yükseltmektedir, tahmin etme ve sezgi gücü zayıf olan üst yöneticiler çevrenin aktif ve dinamik yapısından uzak kalabilmektedirler(Geylan, Berberoğlu, Şahinoğlu ve Özalp, 2004: 245).
- Departmanlar arası oluşan haberleşme yetersizliği, çalışanların kurum yapısıyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmayışı ve tecrübe eksikliğinin bir kurumu krize karşı savunmasız hale getiriyor olduğu varsayılmaktadır. İçerideki gelişim ve değişimlere tam anlamıyla hakim olmayan bir yapının baskın olduğu örgütlerde kriz öncesi, sırası ve sonrası sağlıklı bir iletişim ortamı oluşamaması olasıdır.

Örgütlerin kriz yaşamalarının en büyük nedenlerinin birinin üst yöneticilerin değişimi izleme, veri toplama, yorumlama ve değerlendirme aşamalarında yaşadıkları deneyimsizlik ve yetersizlikler olduğu söylenmektedir(Danismend, Kriz yönetimi-1). Hızla değişen ve gelişen çevre dinamikleri karşısında yönetimin değer ve varsayımları uyum sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Konservatif bir yapıda olan, değer ve varsayımları ile çevre dinamikleri ile uyum sağlayamayan veya çatışan örgütlerde kriz oluşma olasılığının daha yüksek olduğu belirtilebilir. Örgütsel yapının değişimlere uyum sağlayamayacak kadar katı olması kriz yaşanmasına sebebiyet vermekle birlikte, kriz sırası ve sonrasında da zorlayıcı bir etken olabilmektedir. Örgütlerdeki hiyerarşi yapısı mümkün olduğunca sorun yaşayan çalışanın yönetime kolaylıkla ulaşabileceği şekilde olmalıdır.İşletmelerde krize sebebiyet veren bir diğer önemli etmen ise çalışanlar arasında

yaşanan çatışmalardır. Çatışma kavramı, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. İş sebebiyle bir araya gelmiş kişiler veya örgütlerde çatışmaların oluşma olasılığı oldukça yüksektir. Bu noktada önem arz eden, örgüt içerisinde çatışma meydana gelmesi değil, oluşan çatışmanın nasıl yönetildiğidir. Kurum içerisinde dikkatli bir şekilde yönetilmeyen çatışmaların krize sebebiyet vermesi olasıdır. Çatışmalar örgüt içinde kişiler arası iletişim bozukluğu, güven kaybı, motivasyon eksikliği gibi durumlara sebebiyet verdiğinden, sağlıklı bir şekilde yönetilmediği takdirde başlangıç safhasında göze çarpmayan problemler, çalışanların ve yönetimin kontrolünden çıkarak, işletmeyi uzun vadede krize sürükleyebilmektedir.

1.5. KAVRAMSAL OLARAK KRİZ YÖNETİMİ

Kriz yönetimi, örgütün imajını olumsuz etkileyen, itibarına veya maddi gücüne zarar veren, sağlık ya da güvenliğe tehdit oluşturan, normal işleyişi ve dengeleri bozan durumları olabildiğince engelleme hedefinden yola çıkmakta olan planlama yapabilme ve strateji oluşturma düzeneği (Pira ve Sohodo1,2004:183) olarak tanımlanabilmektedir. Koçel'e göre ise kriz yönetimi, kriz adlandırması yapılan bir durumu ortadan kaldırmak veya etkilerini en aza indirebilmek adına planlanan faaliyetlerdir (Tutar,2016:83). Bu faaliyetler için her örgütte bir kriz yönetimi ekibi bulunmalı ve ortak kararlar alarak etkin bir kriz yönetimi sağlamalıdır (Batchelor, 2013:19). Kriz yönetimi ekibinde bulunan kişilerin, liderlik anlayışına sahip olmalarının gerektiği belirtilmektedir (Aksu,2009: 16) Kriz yönetimi kavramında akla gelmesi gereken en önemli hususlardan biri sistematik olma durumudur (Çınarlı, 2016:36). Sistematik ve ortak bir strateji ile hareket etmenin, kriz sırasındaki yönetimin başarı oranını etkileyeceği söylenebilir. Krizin yönetilme aşamasında, krizlerin hangi evrelere sahip olduğunun bilincinde olmak oldukça önemlidir. Diğer yandan krizin evreleri aynı zamanda kriz yönetimi modellerini göstermektedir (Çınarlı,2016:36).

1.6. KRİZ EVRELERİ

Kurumların yaşadıkları krizler, örgütün yapısına veya krizin özelliklerine göre değişim gösterebilmektedir. Buna karşın kurumların kriz sürecinde genel olarak geçmekte olduğu bazı evreler bulunduğu belirtilmektedir. Kadıbeşegil (2000:95)'e göre krizin beş evresinden söz edilmektedir; kuluçka evresi, krizin patlaması, sıcak dönem ve soğuma dönemidir. Bu dört evreye ek olarak Kadıbeşegil krizin yaratacağı fırsatlar evresinden de

söz ederek, krizin tanımında bahsedilen dönüm noktası olma durumuna dikkat çekmektedir. Krizin evreleri konusunda farklı görüşler belirtilse de krizin altı evresinden söz edilmektedir. Krizler ortaya çıkmadan önce bazı belirtiler verebilmekte, bu belirtilerin fark edildiği aşamalar da kriz evreleri kapsamına girmektedir (Pira ve Sohodol, 2004: 45). Krizin başlangıç evresi, daha önce kabul görmüş normların karakterize edildiği evreyi kapsamaktadır. Kuluçka dönemi krizin sinyallerinin gelmeye başladığı, fakat geleneksel bakış açıları ve konservatif yönetim biçimlerinin de etkisiyle engellenmeye çalışıldığı evredir. Üst yönetimdeki bazı yöneticilerin yenilikçi tutumu veya öngörülerini bir kriz ortamının sinyallerini görebilmekte fakat bu sinyaller kendileri tarafından diğer kişiler ile paylaşılmamakta veya kabul edilmemektedir. Kuluçka evresi, krize karşı önlem alabilmek ve uyarı sistemleri oluşturabilmek adına önemli bir evredir (Semercioğlu, Kriz Yönetimi:3). Belirleme anı, krizin üst yöneticiler tarafından farkedildiği evredir. Kuluçka evresinde sinyal verilmiş fakat krizin oluştuğu henüz algılanmıştır. Bir örgüt kriz anında aynı zamanda krize tepki verme evresine girmektedir. Yaşanmakta olan duruma hızlı bir şekilde hızlı bir şekilde tepki verilmelidir. Bir kurumun krize nasıl tepki verdiği, krizin yaratması olası itibar veya güven kaybını engelleyebilmekte veya tam tersi olarak artırabilmektedir (Coombs, 2012:28). Krizin oluşum aşamasında kurumun uyarı sistemleri kullanılmış ve bir kriz planı oluşturulmuşsa bu planlar yürürlüğe konur ve seçilen kriz yönetim ekibiyle birlikte hareket edilerek krizin etkileri önlenmeye çalışılır. Hücum safhasında kriz önlenemeyecek ve görmezden gelinemeyecek kadar ciddi boyutlara ulaşmış durumdadır. Farklı kaynaklarda bu safha için şok dönemi (Tutar, 2016:42) adlandırılması da yapılmaktadır. Bu evrede kurumda var olan düzen bozulmuş ve belirsizlik hakim olmaya başlamıştır. Kriz, etkilerini kurumun iç ve dış etki alanlarında yoğun bir şekilde göstermeye başlamıştır. Bu evreyi takip eden aşamakurtarma safhasıdır. kriz soğumaya başladıkça kurumun krizi aşması ve yarattığı olumsuz etkileri gidermek için gerekli olan eylemler üzerinde durulmaya başlanmaktadır.

1.6.1. Kriz Öncesi Dönem

Kriz öncesi dönem, krizin belirtilerinin ortaya çıkmaya başladığı dönemdir. Bu dönemde kurumun olağan işleyişi devam etmekte fakat önlem alınma ve olası krize karşı hazırlık aşaması söz konusudur (Coombs,2007:5). Kavramsal olarak ortaya çıkma dönemi ve kuluçka evresi bu dönemlerdir. Uyarılara karşı açık olan ve sinyalleri alabilen kurumlar bu dönemdeki belirtileri görebildikleri takdirde krizin boyutları büyümeden önlem alabilecek

durumda olabilmektedirler. Kriz öncesi dönem, kurumlar için hazırlık yapma ve önlem alma gibi eylemleri içeriyor olmalıdır (Çınarlı,2016:37). Krizler ortaya çıkmadan önce kuruma belirli sinyaller göndermektedirler, bu sinyalleri göremeyen, gerekli önlemleri alamayan veya yanlış algılayan organizasyonların krize yakalanma ihtimalleri de artmaktadır(Pira ve Sohodol,2004:45-46, Semercioğlu). Kriz öncesi dönemde kurumun varlığını tehlikeye sokacak belirtiler hissedildiğinden panik, konu ile ilgili rivayet ve dedikodular baş göstermeye başlamaktadır. Yönetim konu ile ilgili net bir bilgi sistemine sahip olmadığından durumu adlandırmakta zorlanmakta, bu sebeple de gerekli önlemler net bir şekilde alınmamaktadır (Can, 2002:336).

1.6.2. Kriz Dönemi

Bu dönemde kriz ve krizin etkileri oldukça görünür bir biçimde belirlemektedir (Pira ve Sohodol,2004:48).Kriz ile ilgili gelen sinyaller alınmamış ve kurum kriz ortamının içerisine girmiştir. Örgüt dahilinde belirsizlik ve panik hakim olmaktadır. Çalışanlar oluşan panikten ötürü motivasyon düşüklüğü veya bireysel çatışmalar yaşayabilmektedirler. Bunun yanı sıra kriz dönemlerinde belirsizlik hakim olduğundan, karar mekanizmalarında bozulmalar görülebilmektedir (Peker ve Aytürk, 2000:389). Kurum içerisinde stres, panik ve belirsizliğe yol açan bu dönemde üst yönetim ve çalışanların olabildiğince soğukkanlı ve bilinç dahilinde kararlar alınarak belirsizliğin artmasına engel olunmalıdır.

1.6.3.Kriz Sonrası Dönem

Kriz döneminde alınmış olan kararlar çözüm geliştirebilecek nitelikte değilse, şiddetli bir kriz oluşumunda kurumun varoluşu tehlikeye girebilmektedir. Bunun yanında örgüt krizi atlatabilmiş ve kriz doğru bir şekilde yönetilebilmişse bile kurum içi dengeler bozulmuş, hedef kitlenin marka bağlılığı azalmış veya satış oranları düşmüş olabilmektedir (Pira ve Sohodol, 2004:53). Bu durumda, bir krizin ortaya çıkış anından itibaren krizden çıkmak için gerekli olan planı hazırlamak, tüm yönetim ve örgüt çalışanları olarak bu plana uyumlu bir şekilde ilerlemek ve olası stratejik hataları minimumda tutarak planlı bir şekilde ilerlemek gerekmektedir (Peker ve Aytürk, 2000:389).

1.7.RİSK YÖNETİMİ

Risk yönetimi, belirli bir durumun krize dönüşmesinden önceki belirsizlik safhasında ortaya çıkabilecek olumsuz etkileri en aza indirgeyebilmek adına kullanılan bir disiplindir. Bu disiplinin temel amacı, riskleri daha görünür hale getirerek objektiflik kazandırmaktır.⁶ Organizasyonlarda risk yönetimi konusu gün geçtikçe daha önemli bir hale gelmektedir. Kurumların kriz durumunu fırsata çevirme amacından hareketle, risk yönetiminde başarının da olumsuz durumları fırsata çevirme özelliğinden bahsedilebilmektedir. Kurumlar, sürekli değişen çevre, ekonomik düzen, küreselleşme gibi faktörlerin yarattığı belirsizlikler sebebiyle güçlü bir çözüm ağına ihtiyaç duymaktadırlar. Risk yönetiminin ise bir kurum için bu çözüm ağının ayrılmaz bir parçası olduğu söylenebilmektedir. Kurumsal risk yönetiminin tüm aşamaları, kurumlar tarafından organizasyonun tüm süreçlerine entegre edildiğinde başarılı bir çözüm ağı kurulabilmektedir. Kurumsal risk yönetiminin 3 temel faydasından söz edilebilmektedir. Bunlar; kurum içi performansın artırılması, rekabet avantajı sağlanması ve risk yönetimi maliyetinin optimize edilmesidir(Akçakanat, 2012:30-31). Risk yönetimi süreci birbirine bağlı belirli bileşenlerden oluşmaktadır. Bu bileşenlerden riskin açıklanması, riskin değerlendirilmesi, alternatif kontrol araçlarının seçilmesi, seçilen araçların kullanılması ve değerlendirme süreci olarak bahsedilebilmektedir(Daft,1991:185). Söz konusu bileşenlerin içerisinde bulunduğu risk yönetim süreci objektif ve stratejik bir şekilde yürütüldüğünde, işletmelerin dahil oldukları yada olmaları muhtemel kriz ortamlarından, sağlıklı bir şekilde çıkmalarına olanak tanıyabilmektedir. Örgütler, meydana gelmesi olası riskleri minimize ederek, tüm faaliyetlerini güvenli olarak gerçekleştirmeyi amaç edinmektedirler. Krizi doğurabilecek risklerin ise önceden görülerek ele alınması krizlerin en az hasarla atlatılması ve uzun vadede örgütsel etkinliğin artmasına olanak sağlayacaktır(Emhan, 2009: 210-216).

1.8. KRİZ İLETİŞİMİ

İletişim kavramı latin kökenli “communication” kelimesinin eş anlamlısı olarak kullanılmaktadır. Bireyler, duygu ve düşüncelerini, olgularla ilgili bilgileri ve değişimleri birbirlerine aktarmak adına birbirleriyle iletişim kurmaktadırlar. Türk Dil Kurumu iletişim kavramını: “Duygu, düşünce veya bilgilerin, akla gelebilecek çeşitli yollarla başka bireylere aktarılması” olarak tanımlamaktadır. İletişim kavramı bireye özgü bir kavram

⁶ <http://makineihtisas.com/makale/kriz-ve-risk-yonetimi/>, (Erişim: 15.04.2018)

olduğundan, içerisinde bireyin bulunduğu bir çok alanda büyük önem taşımaktadır. Örgütlerde kriz meydana geldiğinde, heyecan, panik ve belirsizlik ortamı hakim olmaktadır. Belirsizlik ortamı ise krize verilecek tepki açısından zaman kısıtlaması doğurmaktadır. Zamanın kısıtlı olması bilgiye ulaşımı da kısıtlandırmakta, krizden etkilenmekte olan hedef kitle ve paydaşların endişelenmesine sebebiyet verebilmektedir (Çınarlı, 2016:39). Örgütler, kriz dönemlerinde belirsizliğinde etkisi ile karar alma noktalarında zorlanabilmektedirler. Krizler örgüt dışarısında ve hedef kitle nezdinde olumsuzluklara sebep olduğu gibi, örgüt içerisinde de problemlere sebep olarak iş akışını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgütte uzun yıllar boyunca iş görmekte olan çalışanların işlerine son verilebilmekte, finans alanında maddi problemler ortaya çıkabilmekte veya kurumun üretim sisteminde alışlagelmişin dışında bir süreç devreye girebilmektedir. Bu ve buna benzer olumsuzlukların krizden etkilenen ya da kriz halini fark etmekte olan kitleye en doğru ve en ikna edici biçimde açıklanması gerekmektedir (Tutar,2016:134).Bu noktada kriz iletişimi devreye girmektedir. Kadıbeşegil'e göre kriz yönetimi; Krizin teknik anlamda yönetimine yoğunlaşırken, kriz iletişimi, bu yönetimin nasıl algılandığına ve algı aşamasında başvuru stratejilere yoğunlaşmaktadır.Kriz sırasında kurum içerisinde hakim olan belirsizlik ve kaosun da etkisiyle, tüm üst yöneticilerin sistematik ve sakin bir şekilde kriz planı hazırlaması ve bu planı yönetmesi kolay olamamaktadır. Bu durumda, kriz anında kurum içerisinden bir kriz sözcüsü seçilmeli ve tüm bildirimler kriz sözcüsü aracılığıyla hedef kitle ve paydaşlara aktarılmalıdır.Aktarılan bilgiler zamanında, olabildiğince şeffaf, yalandan uzak ve ikna edici olmalıdır. Bilgiler aktarılırken durumla ilgili muğlak bırakılmış cümleler kurulmamasına özen gösterilmelidir(Kuşay,2017: 384). Kriz iletişim stratejileri hedef kitle ve paydaşlara doğru ve net iletilmediğinde anlamını yitirmekte, fayda sağlamak yerine kurumu farklı bir krizin içerisine dahi sürükleyebilmektedir (Kadıbeşegil,2008:91). *Kriz İletişimi* adlı kitabında Çınarlı'da, kriz süresince aktarılan bilginin doğru ve olabildiğince şeffaf olması gerektiğinden söz etmektedir. Burada şeffaflık kavramı ile kastedilen kuruma ait gizli bilgilerin ifşa edilmesi değildir. Kriz sırasında kullanılacak olan enformasyonun niteliği ve kullanılabilirliği de büyük önem taşımaktadır. Bilgiler, tüm bireylerin anlayabileceği ve basit bir biçimde aktarılmalıdır. Mümkünse medyayla yakın ilişki içerisine girilmeli ve medya organları tüm gelişmelerden an be an haberdar edilmelidir. Yaşanılan kriz durumu ile ilgili olarak kimin açıklama yapacağı da önem arz etmektedir. Kurumun üst yöneticilerinden birinin açıklama yapıyor olmasının güvenilirliği artıracığı belirtilmektedir. Bu açıklamaların olabildiğince açık sözlü bir dille yapılması ve açıklama

sırasında dürüst olunması gerekmektedir (Genç,2008:163). Kriz yönetimi ve kriz iletişimi, kavramsal olarak birbirinden farklı fakat birbirleriyle yakından bağlantılı kavramlardır. Başarılı bir kriz yönetimi için etkin bir kriz iletişimi yapılmasının gerektiği belirtilmektedir (Kadıbeşegil,2008:55). Bir kurumda kriz iletişim stratejilerinin kurgulanış şekli, kriz sözcüsünün başarısı ve kriz yönetim planlaması ne kadar başarılı olursa olsun, gerekli bilgilerin aktarımının tam zamanında gerçekleşmemesi ve iletişimin etkin bir şekilde yapılamaması durumunda başarısızlık kaçınılmazdır (Tüz, 2014:102). Kriz yönetimini iyi yapamayan kurumların ise kriz sürecinin sonunda itibar kaybı yaşamaları olasıdır (Lerbinger,2012:9). Bu durumda, yaşanan krizin iyi yönetilmesinde kurumların kriz sırasında uyguladıkları iletişimin yeterli ve başarılı olmasının da etkisi olduğu düşünülebilmektedir.



BÖLÜM 2

2.1. TÜRKİYE’DE GERÇEKLEŞTİRİLMİŞ KRİZ İLETİŞİMİ ÇALIŞMALARI

Bu bölümde, Türkiye’de kriz, kriz iletişimi ve kriz yönetimi alanında gerçekleştirilmiş çalışmalar ana hatlarıyla incelenecek, her birinden kısa ve genel bir çerçevede dahilinde bahsedilecektir. Bunun için, Google Scholar, Dergipark, Google Books ve Yök Ulusal Tez Merkezi gibi mecralarda ‘kriz’, ‘kriz iletişimi’, ‘kriz iletişimi teorileri’, ‘kriz iletişimi vaka çalışmaları’, ‘kriz yönetimi’ anahtar kelimeleri kullanılarak konu ile ilgili genel bir tarama yapılmıştır. Kriz iletişimi kavramı ile ilgili olarak kaleme alınan kitaplara ek olarak, sosyal medya ilintili vaka analizleri, kriz iletişimi ve kriz yönetimi kavramlarını içeren yüksek lisans tezleri ve makaleler mevcuttur. Kriz yönetimi konusunu halkla ilişkiler bağlamında kapsamlı bir şekilde ele alan çalışmalardan biri Aylin Pira ve Çisil Sohodol’a (2004) aittir. Üç bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde kriz ve krize ait kavramlar genel bir çerçevede sunulmuştur. İkinci bölümde kriz yönetimi ile yakından ilgili olan alanlardan ayrıntılı bir şekilde bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde ise kriz yönetimi stratejileri, krize yönelik halkla ilişkilerin temel unsurları, kriz sırasında ve sonrasında alınması gereken önlemler, kriz iletişim sistemleri açısından göz önünde bulundurulması gereken önemli faktörler maddeler halinde açıklanmıştır. Çalışma, 2001 yılı krizinde oldukça başarılı bir halkla ilişkiler ve kriz stratejisi oluşturan Bonus Card (Doğuş Holding) ve Coca-Coca örneklerinden bahsederek sona ermektedir. Türkiye’de kriz kavramı üzerine gerçekleştirilmiş çalışmalardan bir diğeri ise Başak Solmaz’ın kaleme aldığı (2007) “Halkla İlişkiler Bakış Açısından Kriz Durumlarında İnternetin Rolü ve İnternet Kriz Planlaması “ isimli makalesidir. İnternetin bireyin, toplumun ve kurumların hayatındaki yerine değinerek başlayan çalışmada, halkla ilişkiler açısından internetin avantaj ve dezavantajları ele alınmıştır. Kriz İletişimi kavramından da kısa ve genel olarak söz eden makalede, iletişim sistemi olarak internetin, yadsınamaz bir şekilde fayda sağlamanın yanı sıra krizlerdeki olumlu ve olumsuz rolüne değinilmektedir. Başak Solmaz’ın kaleme almış olduğu bir diğer kriz çalışması ise “Krizde İtibarın Yönetilmesi” (2006)’dir. Çalışmada, krizin aşamaları ve kurumun itibarı bağlamında iyi bir kriz yönetiminin nasıl olması gerektiğine dair maddeler bulunmaktadır. Solmaz, çalışmasında krizin “tehlike” ve “fırsat” yaratan durumlarından sıkça bahsederek kurumsal itibar kavramını kriz bağlamında açıklamaktadır. Kriz iletişimi ile ilgili gerçekleştirilen bir başka araştırma ise Fatma Neval Genç’e ait bir vaka çalışması olan “Kriz İletişimi: Marmara Depremi Örneği” (2008) dir. 1999’da meydana gelmiş olan Marmara Depremi’nin Türkiye Tarihinde önemli

bir yere sahip olması ve bu doğal afet sonrası meydana gelen kriz anında yaşanan iletişim ve koordinasyon problemlerinin var olması çalışmayı ilgi çekici kılmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde kriz, kriz iletişimi, kriz dinamikleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmakta, ikinci bölümde kriz yönetimi bağlamında iletişim ve koordinasyonun önemi risk iletişimi gibi geniş kapsamlı kavramlar araştırılarak analiz edilmektedir. Araştırmanın diğer bir kısmında ise 1999 Marmara Depremi sırasında meydana gelen kriz ortamı, krize müdahale aşaması ve söz konusu vakada kriz anında bulunan iletişim sorunları üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda Marmara Depremi vakası ele alınarak kriz durumları dahilinde iletişimin önemi üzerinde durulmaktadır. Araştırmada, söz konusu vaka ile ilgili olarak medyada yer alan haberlere yoğunlukla yer verilmekte ve kamu yöneticilerinin kriz iletişimi konusunda bilgilendirilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. (2010) yılında B. Pınar Özdemir ve Melike Aktaş Ymanoğlu tarafından hazırlanan “Durumsal Kriz İletişimi Teorisinin Türk Eczacıları Birliği (TEB) örnek olayı çerçevesinde incelenmesi” kriz iletişimi alanında başarılı bir vaka çalışmasıdır. Çalışma, Türk Eczacıları Birliği (TEB)’nin 2009’da eczacılık ve ilaç alanında gerçekleştirilen yeni düzenlemelerin yürürlüğe girmesinin ardından yaşadığı krizi, Timothy Coombs’un Durumsal Kriz İletişimi Teorisi bağlamında incelemektedir. Araştırmacılar Türk Eczacıları Birliği’nin yaşamış olduğu krizi geniş tabanlı ve kurumun paydaşlarını da etkileyen bir kriz olarak adlandırmaktadırlar. Bunun yanı sıra olayda, kriz iletişimi kavramının ana faaliyet alanı olarak benimsenmediğinden bahsedilmektedir. Vakanın sebep, ölçek ve taraflar gibi bazı özellikleri açısından farklılaştığı, aynı zamanda bir meslek örgütü ile devlet kuruluşunu karşı karşıya getirdiği belirtilmekte ve konunun ele alınma sebepleri arasında tüm bu özellikler gösterilmektedir. Araştırmada, ele alınacak olan durumsal kriz teorisi kavramı açıklanmaktadır. Türk Eczacıları Birliği’nin yaşamış olduğu kriz durumu ayrıntılı bir şekilde ele alınmakta, krizin boyutları incelenmekte, durumsal kriz teorisine genel bir çerçeve çizilmektedir. Söz konusu teori gerçek ve büyük ölçekli bir kriz vakası bağlamında analiz edilmektedir. Araştırmanın son bölümünde ise veriler ışığında TEB krizine ait tüm süreç ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir. Kriz iletişimi konusunda Türkiye’nin önde gelen çalışmalarından biri Doç. Dr. İnci Çınarlı’ya (2016) aittir. Kriz İletişimi isimli kitapta kriz kavramının etimolojisi ve günümüzde kullanılmakta olan tanımları açıklanmış, kurumsal savunca, imajın yeniden inşası, durumsal kriz iletişimi kuramı, retoriksel arena kuramı genel çerçevede sunulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde kriz yönetimi ve bununla bağlantılı olan risk kavramına değinilmektedir. Üçüncü bölümde ise Soma Maden Faciası, At Eti Krizi (Horsegate), Malezya Havayollarının MH370 Sefer Sayılı Uçağının

Kaybolması ve Costa Concordia Yolcu Gemisi Kazası vakaları kitapta adı geçen kuramlar bağlamında analiz edilmektedir. İnci Çınarlı'ya ait olan kriz iletişimi adlı eser kriz literatüründe önemli bir yer tutmaktadır. Kriz ve kriz iletişimi alanında yapılan taramada yakın zamanda gerçekleştirilmiş bir çalışma olarak Muharrem Çetin ve Yunus Emre Toprak'a ait olan "Kriz İletişimi ve Sosyal Medya: Emisyon Krizinde Volkswagen'in Facebook kullanımı" (2016) dikkat çekmektedir. Araştırmada, Volkswagen Kurumunun kriz döneminde kullanmış olduğu imaja yönelik stratejiler incelenmiş ve Benoit'in İmaj restorasyon teorisi kapsamında analiz edilmiştir. Kurumun 22 Eylül 2015 – 16 Mart 2016 Tarih aralığında Facebook üzerinden yapılan paylaşımları da teori bağlamında incelenmiştir. Araştırmanın ilk bölümünde kriz ve kriz iletişimi kavramsal olarak açıklanmıştır. Sonraki bölümde imaj restorasyon teorisi ve dayanmakta olduğu esaslar genel bir çerçevede sunulmuştur. Çalışmanın vaka analiz bölümünde ise kurumun üst düzey yöneticilerinin kriz sırasında medya üzerinden yapmış olduğu açıklamalar sunulmuş, kamuoyuna sunulan tüm açıklama ve bilgilendirmeler dahilinde imaj restorasyon teorisinin hangi stratejileri üzerinde durulduğu tartışılmıştır. Mustafa Akdağ ve Erdem Taşdemir (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırma ise kriz kavramını, Krizden çıkmanın yolları: Etkin bir kriz iletişimi adlı çalışma ile ele almaktadır. Araştırmada kriz kavramına ana hatları ile değinilmekte, etkin bir kriz iletişiminin özellikleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır. Herhangi bir vaka incelemesi bulunmayan araştırmada teorik veri ve kaynaklara dayanılmaktadır. Araştırma, iletişimin etkin bir kriz yönetimi için olmazsa olmaz unsurlardan biri olduğu savunmakta, kriz yönetim sürecinde örgüt içerisi ile dışarı ve örgütü ilgilendiren tüm kitleler ile sağlıklı bir iletişim ağı kurulması gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, iletişimin günümüzdeki olmazsa olmaz unsuru internetin de kriz iletişimi kavramı üzerindeki ciddi etkisinden bahsedilmektedir. Kurumsal İtibarın Kriz İletişim Stratejileri Üzerine Etkisi isimli çalışma ise Engin Çelebi ve Nilüfer Sezer tarafından hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı, kriz iletişiminde itibar algısının iletişim stratejileri üzerindeki rolünü yarı deneysel bir biçimde ölçmektir. Bu araştırma için Türkiye'de ki motorlu araç markaları üzerine birbirinden farklı itibar algılarına sahip 500 kullanıcı üzerinde deneysel araştırma uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda itibar algısı yüksek olan kurumların suçlanma düzeylerinin diğerlerine oranla daha düşük olduğu gözlenmiştir. Bunun yanı sıra, kurumsal itibar algısı kriz iletişimi sürecinde oldukça önemli bir husus konumunda olsa da, şirketlerin kriz sırasındaki sorumluluklarının itibar algısının yüksekliğine göre azalmadığı kanısına varılmış, yapılan analiz ve araştırmalar sonucunda kriz sorumluluğu bilincine sahip olmayan ve

üstlenmeyen kuruluşların suçlanma derecesinin arttığı görülmüştür. Söz konusu araştırma, kriz bağlamında gerçekleştirilmiş vaka analizlerinden deneysel olması yönüyle ayrılmaktadır. Prof. Dr. Hasan Tutar'a (2016) ait olan Kriz ve Stres Yönetimi isimli kitapta ise krizin tanımına değinmekte, krizlerin oluşumunda etkili olan faktörler ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır. Çalışma, krizle bağlantılı örgüt içi sonuçlar ve faktörlere ağırlık vermekte, kriz açısından stres faktörleri, örgütsel stres, stresin birey üzerindeki etkisi gibi başlıklar kullanılarak örgüt içi konulara odaklanılmaktadır. Tüm bunlara ek olarak kitap dahilinde insan kaynaklarının kriz dönemindeki rolüne de ayrıntılı bir şekilde değinilmektedir. Tonguç Karaağaç'a ait olan ve ağırlıklı olarak kriz yönetiminin başlıca etmenlerinden biri olan kriz iletişiminde başarının faktörlerini ele alan çalışma ise 2013 yılında İ.Ü Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi'nde yayınlanmıştır. Araştırmanın giriş yazısında Titanic faciasından bahsedilmekte ve krizlerin beklenmedik durumlar olduğu konusuna bu şekilde kısa bir vurgu yapılmaktadır. Sonrasında kriz yönetimi, iş sürekliliği ve kriz iletişimi kavramları ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır. Yazar iş sürekliliği kavramını beklenmedik anlarda ortaya çıkması muhtemel tehdit unsurlarının belirlenmesi ve bir kurumun imaj, itibar gibi değerlerini koruma amaçlı yürütülen ayrıca devamlılık içeren sistem olarak açıklamaktadır. Araştırmanın ilerleyen bölümlerinde kriz yönetimi sırasında kriz iletişiminin öneminden bahsedilmekte olup yine kriz iletişimi kavramı, unsurları ve stratejiler açıklanmaktadır. Araştırmanın vaka inceleme kısmında ise yazarın hatalı olduğunu belirtmekte olduğu bir vaka değerlendirilmekte, vakanın olumsuz unsurları açıklanmaktadır. Bir başka kriz iletişimi araştırması da Emrah Aydemir'in kaleme aldığı "Uluslararası Krizlerde Kriz İletişimi ve Uygulaması" isimli çalışmadır (2011). Halkla ilişkiler alanının uluslararası krizlerde kullanılabilirliği tartışılmakta ve krizler sırasındaki iletişim olgusuna değinilmektedir. Araştırmada, devletler arasında yaşanan krizlerde iletişimin diğer kriz örneklerinden farklı olduğunu, bu durumda yaklaşım ve iletişim stratejilerinin de çeşitli farklılıklar gösterdiğinden bahsedilmektedir. Öte yandan her ne olursa olsun kriz, kriz yönetimi ve kriz iletişimi kavramlarında tıpkı işletmelerde olduğu gibi uluslararası krizlerde de hızlı ve planlı hareket etmek, iletişim açısından doğru mesajlar tasarlamak ve bu mesajları etkin bir şekilde sunmak gibi ortak noktaların bulunduğunu ortaya koymakta olan çalışma, krizlere farklı bir pencereden bakarak konuyla ilgili farklı bakış açıları sunmaktadır. Araştırmada kitle iletişim araçlarını kullanarak kamuoyuna ulaşmanın uluslararası krizlerde yadsınamaz bir öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır.(2011: 217) Araştırma, Kosova Krizi ve krizin iletişimine dair örneklerle son bulmaktadır.

“Proaktif ve Reaktif Kriz İletişiminde Alışveriş Merkezlerinin İletişim Stratejileri” isimli çalışma ise Kuşay tarafından kaleme alınmış bir başka kriz iletişimini konu alan araştırma olarak literatürde karşımıza çıkmaktadır (2017). Araştırma, kriz iletişiminin, avm gibi yoğun bir insan topluluğunun sürekli ziyaretine açık olan bir alan üzerine yapılmış ve kriz iletişiminin avm’lerde nasıl uygulamakta olduğu üzerine yoğunlaşmıştır. Özellikle son zamanlarda avm’lerde vuku bulmakta olan bomba ihbarı alınması, hırsızlık ve buna benzer olaylarda alışveriş merkezi yönetimlerinin söz konusu olumsuz durumları ne şekilde kotarmakta olduğu büyük önem kazanmıştır. Araştırma, yaşanmakta olan bu tip krizlerin iyi yönetilemediğinde alışveriş merkezinin imajını olumsuz etkilemekle birlikte ciddi bir imaj sarsıntısına yol açabileceği açıkça belirtmektedir (2017: 385). Çalışmanın devamında araştırmacı, 3 adet avm’nin yönetim ekibiyle görüşmeler yaparak kriz anında uyguladıkları iletişim stratejilerini sorgulamış ve bu sorgulamalar ışığında bazı bulgulara ulaşmış, tüm bulguları tablolar halinde sunmuştur. Tablo-1’de avm’lerin kriz iletişimi unsurları ve kriterleri sunulmakta, tablo-2’de avm yönetiminin kriz anında iletildiği mesajlar ve bu mesajları nasıl bir yol izleyerek ilettiler, mesajların içerik özellikleri incelenmiştir (2017: 386). Araştırmanın sonucunda genel bir değerlendirme yapılmış ve bu değerlendirmede; alışveriş merkezlerinin kriz yönetim ve iletişimi stratejilerinin, yapılarına, ziyaret eden hedef kitlesine ve buldukları bölgeye göre değişiklik gösterdikleri bulgusuna ulaşılmış ve alışveriş merkezi yönetimlerinin hedef kitlesinin sürekli surette nabzını tutmaya verdiği öneme değinmiştir (2017: 390). Araştırmanın sonuç bölümünde oldukça dikkat çeken bir bulgu, alışveriş merkezlerinin kriz sırasında ve sonrasında hedef kitle iletişimlerinden uzak durmaya çalıştığıdır. Ek olarak, bu iletişim şeklinin hedef kitle gözünde krizin daha da büyümesine olanak sağlayacak bir unsur olarak görülmesidir (2017: 391). Tüm bu bulgular ışığında Watsons’da yaşanan kriz ele alındığında, mağazanın bulunduğu avm olan Vialand’in krizle ilgili kaosun içerisinde bulunmaması, konuya minimum düzeyde dahil olması ve olay yaşandıktan sonra 8 Aralık 2016 Tarihinde genel bir yazılı açıklama yaparak gerekli sorumluluğu yerine getirdiği, fakat açıklama haricinde hedef kitle ile sağlanan herhangi bir iletişim gözlemlenmemiştir. Bu bağlamda, Watsons’a ait krizde avm yönetiminin konuyla ilgili tepkileri ve iletişim stratejilerinin genel araştırmasında, Kuşay’ın vardığı bulgular ile paralellik bulunduğu belirtilebilmektedir. Literatürde göze çarpan ve dikkat çeken bir başka kriz iletişimi araştırması ise Der’e ait olan “Kriz İletişiminde Çok Sesli Yaklaşım: Metro Turizm Krizinin Retoriksel Arena Kuramı Bağlamında İncelenmesi” şeklinde isimlendirilmiş yayınlanmamış yüksek lisans tezi çalışmasıdır (2018). Der çalışmasında medyada ve ülkemizde oldukça büyük yankı

uyandıran Metro Turizm'e ait yolcu otobüsünde vuku bulan taciz olayı ve olayın yol açtığı krizi ele alarak geniş çaplı bir vaka incelemesi gerçekleştirmiştir. Çalışmanın literatür kısmında kriz, krizin özellikleri, kriz tipleri, kriz yönetimi gibi kavramlara değinilmiş, çalışmanın ana konusu olarak ele alınmakta olan kriz iletişim kavramı ve kriz iletişim stratejileri ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. İmajın yeniden inşası, kurumsal savunma ve durumsal kriz iletişimi teorisi gibi kuramların incelendiği araştırmada, bir başka kriz iletişim kuramı olan retoriksel arena kuramı da geniş çaplı olarak ele alınmış olup, metro turizm vakasının çok sesliliğine ait bulguları ışığında değerlendirilmiştir. Der araştırmasının sonucunda, kurumların yaşadıkları krizlerin yalnızca şirket çalışanları ve yönetimiyle sınırlı kalmadığı, kriz süresince ortaya çıkan göz ardı edilemeyecek kadar dış etken bulunduğu ve bu dış etkenlerin birbirinden farklı kitleleri kriz durumuna ve sürecine dahil ettiği bulgusuna ulaşmıştır. Metro Turizm Şirketinin yaşamış olduğu kriz vaka incelemesi ışığında, krizlerin şirketlerle sınırlı kalmayan ayrıca siyasi veya ideolojik kutuplaşmalarla etkisi artabilecek oluşumlar olduğu varsayımına ulaşılmıştır (2018: 81).

BÖLÜM 3

KRİZ İLETİŞİMİ KURAMLARI

3.1. KRİZ İLETİŞİMİ KURAMLARI

Kurumlar, kriz yaşamaya başladıkları andan itibaren yönetmekle yükümlü oldukları bir belirsizlikle karşı karşıya kalmaktadırlar. Özellikle kendi hedef kitle ve paydaşları tarafından kurumun içinde bulunduğu durumun ve krizin boyutlarının şeffaf bir şekilde anlaşılabilir olması kurum açısından oldukça önemlidir. Kriz sırasında kamuoyuna doğru ve mümkünse tek ağızdan bilgi verilmelidir. (Çınarlı, 2016:42) Kriz yönetiminin olmazsa olmaz parçası ise etkin bir kriz iletişimidir. Kriz yönetiminde kriz iletişiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi krizin yönetilmesi açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Kriz iletişimine yönelik, kriz sırasında gerçekleştirilen eylemleri ve verilen tepkileri açıklayabilme odaklı kuramlar bulunmaktadır. Kuramlar, denemiş ya da kabul görmekte olan belirli fikirler göz önünde bulundurularak ortaya konmaktadır (Coombs'dan Aktaran Çınarlı, 2016: 44).

3.2. KURUMSAL SAVUNCA TEORİSİ

Apologia kelimesi, Antik yunanca olan 'Apologos' sözcüğünden türemektedir.⁷ Oxford sözlüğe göre apologia teriminin içerisinde bulunan 'logia' kelimesi bireyin kendini savunmak adına yaptığı söylemler anlamına gelmektedir. Yine Oxford sözlüğe göre 'Apology' sözcüğü ise hatalı bir durum ya da bir suç karşısında duyulan pişmanlık anlamına gelmektedir.⁸

Apologia kavramı genel anlamıyla öncelikle bireysel odaklı bir sözcük olarak kullanılmış ve bireye özgü tepkilerin araştırılmasında akademik olarak araştırılmıştır. İlerleyen süreçte

⁷ "Özür Dilerim İletişimi.", <https://www.dunya.com/kose-yazisi/ozur-dilerim-iletisimi/27045> , 2016, (Erişim: 05.09.2017).

⁸"Apology", <https://en.oxforddictionaries.com/definition/apologia>, (Erişim: 05.09.2017).

ise kurumların kendini savunma ve tepki verme durumları göz önünde bulundurularak söz konusu terim kurumsal açıdan ele alınmış ve araştırılmaya başlanmıştır(Çınarlı,2016:45). Kurumsal savunca teorisi (Corporate Apologia), kriz durumunda kurumların kendilerini sözel olarak savunmaya almasına dayanan bir kuramdır (Çınarlı,2016:44). Kriz anında inkar etme, özür dileme, karşıt tepki verme, farklılaştırma gibi ataklar ile krizin olası olumsuz etkilerini minimuma indirme ve kurumu krize karşı savunma stratejileri üzerinde durulmaktadır (Ware ve Linkugel,1973). Kurumsal savunca da önemli olan husus, kurumun imajı korunurken aynı zamanda dışarıdan gelen eleştirilere karşı nasıl savunma yapılacağına odaklanmak olarak belirtilmektedir (Hearit ve Brown,2009:73 -74).

Aynı zamanda Hearit ve Roberson, büyük skandallara sebep olabilecek krizlerde kurumun kendini savunmasında kurumsal savunca teorisinin önemine değinmektedirler(Hearit ve Roberson,2009: 545) Kurumsal savunca da, kurumun etik değerlerine ve sosyal sorumluluk alanına yönelik yapılmakta olan suçlamalara karşı savunma gerçekleştirilmektedir (Hearit, 2006:83). Kurumsal savunca söylemi ile, kurumun imajı korunurken, krize karşı nasıl bir atak ve tepkide bulunulacağına odaklanılmaktadır(Hearit ve Brown,2009:73).

Söylemin geçerli ve kuruma faydalı olabilmesi için, kurumun kriz öncesi ve esnasındaki tutumu ile verilen mesajlar arasında uyumsuzluk olmaması gerekmektedir. Kriz esnasında aktarılan bilgilerin doğru ve güvenilir olmasının önemi göz önünde bulundurulduğunda, kriz hakkında hedef kitle ve kamuoyuna mesajları aktaracak olan kişi veya grupların krizden etkilenen tüm kitleye ulaşabilir bir şekilde aktarım yapması gerekmektedir. Kurumun kriz sonrası savunmasının ‘doğruluk’, ‘güvenilirlik’ ve ‘samimiyet’ unsurlarına bağlı kalınarak gerçekleştirilmesi, kurumun kriz ile ilgili tavrını ortaya koyuyor olmasından ötürü oldukça önemlidir (Çakır’dan Aktaran, Yiğit, 2016:6-7).

Kurumların hata unsuru taşıyan eylemlerinin ardından, imajlarına karşı yapılacak olan saldırılara karşı kendini savunma yöntemi olarak kurumsal savunca teorisi gösterilebilmektedir. Kurumsal savunca teorisi, kurumun imajı ve itibar unsuru olarak adlandırılmakta olan ‘persona’sına yapılan saldırılar karşısında ‘inkar’, ‘destekleme’, ‘farklılaştırma’, ‘üstünlük’ olmak üzere dört farklı strateji ile iletişim kurabilmektedir (Çınarlı,2016:45);

İnkâr

Kriz esnasında dinleyicinin gördükleri ve inandıklarıyla uyumsuzluk oluşturmadığı ve geniş bir kitleye yayılmış olarak bilinen bir gerçek inkar edilmediği sürece durumlar,olgular ve ilişkiler reddedilebilmektedir (Ware ve Linkugel,1973:275). Hearit

ve Roberson, inkar stratejisinin kurumun krizden kesin ve net bir şekilde sorumlu olmadığı durumlarda geçerli olduğunu belirtmektedirler (Hearit ve Roberson,2009:548).

Destekleme

Reddetme/ inkar iletişim stratejisinin tersi olarak kurum, var olan bir durumu veya olguyu öne çıkartarak ya da kuvvetlendirerek, dinleyicinin algıladığı ve kabullenmiş olduğu bazı gerçekler ile içerisinde bulunduğu durumu bağdaştırmak suretiyle savunma gerçekleştirmektedir (Ware ve Linkugel,1973:277).

Farklılaştırma

Farklılaştırma stratejisinde amaç, dinleyicinin atıfta bulunduğu durum ya da olguyu daha geniş bir kapsamıyla ele alıp aktararak, eski bilginin dinleyicinin algısında ayrıştırılarak farklı gerçeklere ulaşmasını sağlamaktır. Bu durumda dinleyicinin algısında farklılıklar meydana gelebilmektedir (Ware ve Linkugel,1973:278). Bazı durumlarda ise olgunun farklı maksatları öne çıkarılarak dinleyiciyi krizin meydana getirdiği olumsuz koşullardan uzaklaştırma amacını taşıyabilmektedir (Hearit ve Roberson,2009:549).

Üstünlük

Farklılaştırma iletişim stratejisinin tersi olarak üstünlük stratejisi, dinleyicinin o an için herhangi bir atıfta bulunmadığı olgulara yönelerek kapsamını genişletmektedir. Farklılaştırma stratejisinde olduğu gibi dinleyicinin algı ve psikolojik yönelmesine etki ettiğinden dönüştürücü bir etkiye sahiptir (Ware ve Linkugel,1973:279-280).

3.3. İMAJIN YENİDEN İNŞASI KURAMI (IMAGE RESTORATION THEORY)

Kurumların umulmadık anlarda yaşadıkları krizler, iyi yönetilmediği ve iletişim sırasında hata yapıldığı takdirde imajlarına zarar verebilme riski taşımaktadır, öyle ki kriz daha da büyüdüğü takdirde kurumun varlığını dahi tehdit edebilmektedir (Kuşay,2017:380). İmaj kavramı için, bireyin başka bir birey veya kurum ile ilgili olarak zihninde oluşan algı tanımlaması yapılabilmektedir(Canpolat ve Şahiner,2017:215). İmaj kavramı kişi, kurum, örgüt veya cansız bir nesnenin olumlu veya olumsuz olarak adlandırmasını sağlayabilen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır(Bayramoğlu ve Aksoy,2008:86). İmaj kavramının bireysel çerçevedeki anlamının yanı sıra, hedef kitlesi ve tüm paydaşlarına karşı sorumlulukları olan kurumlar içinde anlamı bulunmaktadır. Brotzen'a göre kurumsal imaj, Hedef kitle ve paydaşların bir kurumu dışarıdan nasıl gördüğü ile ilintilidir, hedef kitlenin zihninde kurum ile ilgili oluşan olumlu ve olumsuz algıların tümü imajı oluşturmaktadır (Aktaran; Brotzen,1999:59). Kurumsal imajı şekillendiren öğeler olarak kurumsal kimlik, kurum felsefesi ve kurumsal iletişim gösterilebilmektedir. Kurumsal imaj kavramı,

kurumsal iletişim için etkin bir şekilde örgütlenebilmenin ana anahtarlarından biridir (Muhammad, Bakar ve Rahman, 2007:81).Günümüzde iletişim sistemlerinin gelişmesinin de etkisiyle, bireylerin zihninde belirli bir imaj oluşmasına etken olan sayısız mesaj içeriği oluşmaktadır ve bu mesaj içerikleri uzun vadede yerini belirli bir algıya bırakmaktadır(Uzunoğlu,2001:345). Bu bağlamda, imaj kavramının algılanan mesajların tümünün birleşiminden oluştuğunu ve zaman içerisinde değişebilir olduğunu söyleyebiliriz. Kurumsal imaj kavramı, kurumun hedef kitlesi ile iletişiminin sonucu olarak olumlu ya da olumsuz olarak şekillenmekte ve kurumun müşteri sadakati, buna bağlı olarak da ticari hayatının uzun vadeli olabilmesi adına yoğunlukla üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Marka imajının olumlu olması bir kurumun hedef kitlesinin gözündeki başarısının anahtarı konumundadır(Aksoy ve Bayramoğlu,2008:87). Hedef kitle ve paydaşlarına karşı sorumlulukları olan tüm işletmeler, kriz dönemlerinde yaşamakta oldukları kaos ve belirsizlik ortamını ortadan kaldırmak adına bir çok kriz yönetimi ve iletişim faaliyetinde bulunmaktadır. Bu iletişim faaliyetlerinin öncelikli amaçlarından biri kurum imajı ve buna bağlı olarak da tehdit altında olması muhtemel olan kurumsal itibarın korunması esasına dayanmaktadır.

Kriz dönemlerinde şirketlerin hedef kitleleri ile etkin bir iletişim halinde olmaları ve onları yaşanan olumsuz durum ile ilgili olarak ikna etmeleri bu noktada büyük önem kazanmaktadır. Kurumların, hedef kitlesine kriz ortamı, hatalı eylemler ve yaşanan olumsuzluklarla ilgili ileteceği mesajları inşa etme konusunda çalışılması gerekmektedir(Canpolat ve Şahiner,2017:215).

İmajın yeniden inşası kuramı (IRT: Image Restoration Theory), diğer bir adı ile İmajın Onarılması Kuramı (İmage Repair Discourse), William Benoit'in, kurumsal savunca söyleminden yola çıkarak geliştirdiği bir kriz iletişimi kuramıdır (Çınarlı,2016:49). İmajın yeniden inşası kuramının kullanım alanında, söz konusu kuruma saldırıda bulunmaktadır. Bu saldırıların ise iki bileşeni bulunmaktadır (Benoit,1997:178);

- Örgüt, gerçekleştirmiş olduğu bir eylemden ötürü sorumlu tutulmaktadır,
- Söz konusu eyleme karşı oluşturulan davranış, saldırı sayılmaktadır.

Farklı bir deyişle IRT, bir birey ya da kurumun farklı bir kurum ya da bireyi gerçekleştirmiş olduğu bir eylem üzerinden suçlaması ve suçlanan tarafın imajını korumak veya yeniden yapılandırmak adına dinleyiciye ikna edici mesajlar iletmesi amacına dayanmaktadır (Benoit, 2015:10-12). İmajın yeniden inşası kuramı, krizi ya da kriz yönetimini tanımlamaktan ziyade kriz esnasında kurumların imajlarını korumak adına saldırılara

hangi mesaj içerikleriyle yanıt verdikleri üzerine yoğunlaşmaktadır (Çetin ve Toprak,2016). Kurum, kriz esnasında itibarını zedelemekte olan durumu ve mesaj içeriklerini hangi kitleye ne şekilde iletceğini tespit etmektedir. İletilen mesajdaki ana unsur ikna edicilik ve bilgilendirmedir(Çınarlı,2016:49-50). Bu bağlamda imajın yeniden inşası teorisinin, kriz esnasında kurumların ve kurumlara ait yöneticilerin karşı karşıya kaldığı problemleri analiz etmeleri ve önceliklerini belirlemelerine, öte yandan kriz iletişim dili ve araçlarını seçebilme olanağı sunduğunu söylenebilmektedir (Çetin ve Toprak,2016). İmajın yeniden inşası kuramının stratejileri, inkar etme, sorumluluktan kaçma, olumsuzlukları azaltma, düzeltme ve kabullenme olmak üzere beş başlık altında açıklanmaktadır (Coombs ve Schmidt,2000:164-165).

İnkâr

İnkâr stratejisinde kurum, kriz ortamı ve organizasyonun hatalı eylem olarak gösterilen hareketini reddetmektedir. Zaman zaman kurumun hatasını reddetmesine ek olarak farklı bir suçlu hedef gösterilebilmektedir (Çetin ve Toprak,2016:58). Burada amaç, kurum ile yaşanmakta olan kriz arasında bulunan bağlantıyı olabildiğince yok etmektir(Masaviru,2016:31).

Sorumluluktan Kaçınma

Sorumluluktan kaçınma stratejisinde, kurum suçlanmakta olduğu durumu inkar etmemesine karşın, suç unsuru sayılan eylemin sorumluluğunu üstlenmemektedir. Yapılan açıklamalar ve yaratılmak istenen algı tamamen sorumluluğu azaltmaya yöneliktir(Masaviru,2016:31). Kurum tarafından Suçun sorumluluğundan 4 yöntem kullanılarak kaçınılmaktadır; hatalı eylem provokasyona bağlanarak kurumun başkaları tarafından kışkırtıldığı ve suçun bu nedenle gerçekleştirildiği mesajı verilmekte, bilgi eksikliğinden kaynaklandığı belirtilerek yeterli bilgi ağının oluşmamasına bağlanmakta, iyi niyetle yapılmış bir hata olduğu iddia edilmekte ya da kaza sonucu olduğu belirtilmektedir (Benoit ve Brinson,1994:77). Sorumluluktan kaçma yönteminde hatanın “kasıtlı yapılmadığına” veya “kaza ile gerçekleştiğine” dair gerekçeler gösterilmekte ve kurumun konuyla ilgili sorumluluğunun minimuma indirilmesi amaçlanmaktadır.

Olumsuzlukları Azaltma

Olumsuzlukları azaltma yönteminde amaç, kriz ortamının ve eylemin hedef kitle ile paydaşların gözündeki olumsuz algılarını azaltmayı amaçlamaktır (Çetin ve

Toprak,2016:58), ve buna bağlı olarak da imajının hasar görmesini engellemeye çalışmaktadır. Söz konusu olumsuz algıların azaltılması amacıyla beş farklı yöntem kullanılmaktadır; bunlardan ilki, kurum ile ilgili olumlu yönler ne çıkartılarak ve olumlu eylemler hatırlatılarak hedef kitlenin olumlu algılarını güçlendirmenin amaçlandığı destekleme stratejisidir. İkinci strateji, kurumun suçlanmakta olduğu eylemi nemsizleştirilmeye yönelik olan minimize etme stratejisidir. Suçlayıcı tarafa suçlama yaparak karşı atağa geçmek ise suçlamanın etkisini azaltmayı amaçlayan bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Dördüncü strateji olan farklılaştırmada kurum eylemi, daha önce yaşanmış ve benzer özellikler taşıyan fakat daha olumsuz bir olayla karşılaştırarak, söz konusu hatalı eylemin olumsuz algılarını azaltmayı amaçlamaktadır. Son olarak üstünlük stratejisi bağlamında ise amaç, yapılan hatalı eylemin olumlu taraflarını göstererek yine olumsuzluk algısını azaltmaktadır. Tüm bunların dışında tazminat olarak adlandırılan strateji, hatalı eylemin hedef kitlede yarattığı algıyı düzeltmek ve kurumun imajını onarmak adına telafi etme eylemlerini kapsamaktadır(Benoit ve Brinson,1994:77).

Düzeltme

Düzeltici eylemler, hatalı eylemin ve dolayısıyla krizin tekrar oluşmaması adına gerçekleştirilen çalışmalardır (etin ve Toprak, 2016:58). Kurumun, hedef kitle ve hatalı eyleme maruz kalan topluluktan özür dilemesi bu stratejiye dahil bir eylemdir (Masaviru,2016:31).

BÖLÜM 4

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, ÖNEMİ, ARAŞTIRMA SORULARI VE KAPSAMI

Araştırmada, Aralık 2016 Tarihinde Watsons Mağazasında gerçekleşmiş olan hırsızlık iddiasıyla, çıplak arama yapılmasının ardından yaşanan krizle ilgili vaka incelemesi sunulmuştur. Vaka araştırmalarının savunulmakta olan teorileri anlamlandırmak ve açıklığa kavuşturmak adına fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle, Watsons şirketinin kurumsal imajı hakkında bilgilendirme amacıyla, kurumsal kimliği, kurum kültürü ve değerleri, gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk projeleri ayrıntılı olarak incelenmiştir. Sonrasında, Watsons şirketinin 2016 yılında yaşamış olduğu krizle ilgili yazılı, görsel ve sosyal medyada yer alan haberler incelenmiş, kurumun hedef kitlesine dahil olan ve olmayan bireylerin sosyal medya üzerinden yaptığı yorumlara yer verilmiş ayrıca sektör dahilinde bulunan çeşitli otoritelerin konuyla ilgili paylaşımları araştırılmıştır.

Araştırmanın amacı, kriz esnasında kurumların hedef kitlelerine ilettikleri mesajların, yaratması muhtemel olumlu ve olumsuz imajları, vaka incelemesi üzerinden açıklamaktır. İmajın yeniden inşası teorisi dahilinde adlandırılan bu mesaj içeriklerinin, kurumların yaşadıkları kriz sırasında ne şekilde kullanıldığı ve ne gibi sonuçlar doğurabildiği gibi sorulara yanıt aranmıştır. Araştırmada krizin neden yaşandığı, kurumun krize ne şekilde, ne zaman ve hangi kitleleri baz alarak yanıt verdiği, iletilen mesajların zamanı ve amacı, iletilen mesajların nasıl bir içeriğe sahip olduğu ve mesajlara tepkinin hangi mecralar üzerinden verildiği soruları üzerinde durulmuştur.

Krizler sırasında kurumların kriz iletişimi kavramına önem göstermesi gerekliliğinden hareketle, kriz sırasında hedef kitle ve kurum arasındaki iletişimin gönderilen bilgi ve mesaj içeriklerinin önemi göz önünde bulundurularak gerçekleştirilen çalışmada, imajın yeniden inşası kuramı ve stratejilerinin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi amaçlanmıştır. Türkiye’de yapılan kriz iletişimi çalışmalarında teorik olanlara oranla, daha az vaka incelemesi yapılmış olması ve kurumların hedef kitle ile olan iletişimi ile kriz iletişimi kuramlarının öncelikli olarak baz alındığı çalışmaların sınırlı olduğuna rastlanması araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

Çalışma kapsamında literatür araştırmasına yer verilmiş ve kriz iletişimi ile ilgili çalışmalar incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda vaka araştırmalarından ziyade teorik araştırmalara yoğunlukla yer verildiği bulgusuna rastlanmıştır. Literatürde kriz iletişimi ve hedef kitle kavramlarına değinilmiş birçok çalışma bulunmasından ötürü, kriz iletişimiyle yakından bağlantılı bir teori olan imajın yeniden inşasından yararlanılarak mesaj içerikleri üzerine yoğunlaşılmış, bu mesaj içeriklerinin kitleler üzerinde yaratması muhtemel olan olumlu ve olumsuz algıların ortaya konulması amaçlanıştır. Araştırma, Watsons markası ile ilgili olay sırası ve sonrasında medyaya yansımış olan haberler, kullanıcı yorumları, sosyal medya tepkileri ve konuyla ilgili kaleme alınan yazılı metinlerle sınırlı olup, 26 Kasım 2016 – 10 Aralık 2016 tarihleri arasındaki sosyal medya içeriklerini kapsamaktadır. Kullanılmakta olan tüm sosyal medya verileri, kişisel bilgilerin gizliliği ve korunması kuralına uygunluk ağıısından direkt olarak sunulmamıştır.

BÖLÜM 5

WATSONS KRİZİ VAKA İNCELEMESİ

5.1.WATSONS HAKKINDA GENEL BİLGİLER

A.S Watson Group Hakkında

A.S Watson Group kuruluş yılı olan 1825’den itibaren faaliyet göstermektedir. Şirket, Güney Çin Eyaletinde yoksul bireylere ücretsiz sağlık hizmeti verme amacı ile Hong

Kong’da kurulmuştur. 1886 senesinde ilk fabrikasını kullanıma açarak bir limited şirket olarak ticari hayatına devam etmiştir. 1895 yılına gelindiğinde, 35 mağaza dahilinde faaliyet gösteren ve parfümeri ürünleri imal eden bir şirket haline gelmiştir.⁹Şirket, 1973 Yılında Peter Pan Oyuncak Mağazalarını satın almıştır. 1994 Yılında ise şirket bir su markası yaratmayı, daha çok Taylandlıya ulaşmayı ve mağazaları ile etkileşimde bulundurmaya amaçlamıştır. 2000 yılında ise Watson A.S olarak güzellik ve bakım alanında çalışmaya başlayarak bu alana giriş yapmıştır. Grup, 2005 Yılında Çin’de bulunan 100. Mağazasını açmıştır.¹⁰A.S Watson Group coğrafi olarak yaygınlığı, perakende formatları ve markaları ile Dünya’nın en geniş mağazacılık portföylerinden birine sahiptir. A.S Watson Group, Watsons haricinde, Kruidvat, Rossmann, Superdrug, Savers, Drogas, Ici Paris XI, The Perfume Shop, Park n Shop, Watsons Water, Fortress ve Watsons Wine adlı farklı markaları da bünyesinde bulundurmaktadır.¹¹ A.S Watson Group, İngiltere, Almanya, Belçika, Polonya, Çek Cumhuriyeti, Litvanya ve Macaristan gibi ülkelerde 13 farklı marka adı ile faaliyet göstermekte olup Asya’nın en büyük ticari grupları arasında yerini almaktadır. A.S Watson Group, Asya’dan sonra Avrupa’yı da dahil etmekte olduğu 21 farklı pazarda faaliyetlerini sürdürmektedir.¹²Dünya üzerinde 130.000 çalışanı ve 11.000’den fazla mağazası¹³bulunmakta olan ve küresel bir marka haline gelmiş olan

⁹ “<http://www.aswatson.com>”, 2018, (Erişim: 05.01.2018).

¹⁰ “www.prezi.com”, 2018, (Erişim: 05.01.2018).

¹¹ “<http://www.aswatson.com>”, 2018, (Erişim: 05.01.2018).

¹² “<http://www.gazetevatan.com>, Asya’nın Perakende Devi Watsons Türkiye’ye Geliyor”,2005, (Erişim: 05.01.2018).

¹³ “Watsons Mağaza Sayısını 45’e Çıkartacak!”, 2010 (Erişim: 05.01.2018).

Watson Group, aynı zamanda 1 Eylül 1945 Tarihinde tarafından satın alınması ile birlikte CK Hutchison Holdings Limited üyesi bir şirket olmuştur. CK Hutchison Holdings, başta limanlar olmak üzere, perakende, emlak, enerji, turizm, telekomünikasyon gibi çeşitli alanlarda büyük yatırımlar gerçekleştirmekte olan bir kuruluştur.

5.2. WATSONS HAKKINDA

Dünya'nın önde gelen kişisel bakım ve güzellik zincirlerinden biri olan Watsons, A.S Watsons Group'a dahil bir kurum olarak 1842 Yılından beri faaliyet göstermektedir. Tüketicilerini her hafta 25.000'i aşkın ürünle karşılamakta olan zincir, kaliteli ve eğlenceli mağazacılık anlayışıyla öne çıkmaktadır.¹⁴ Asya merkezli perakende devi Watsons, Türkiye Pazarına Türk Cosmo Shop ile birleşerek 2005 Yılında girmiş ve ilk 5 yıl içerisinde Türkiye genelinde 100 mağaza açmayı hedeflemiştir. Watsons Türkiye Genel Müdürü Ahmet Yanıkoğlu (2014) Yılında vermiş olduğu röportajda, markanın Türkiye merkez ofisinde hali hazırda 52 çalışanın görev almakta olduğunu, ülke genelindeki mağaza sayıları arttıkça merkez ofisteki çalışan sayısının da artacağını belirtmiştir.¹⁵ A.S Watsons Murahhas Üyesi Ian Wade, Türkiye'nin genç nüfusu ve kozmetiğe artan ilgisi açısından çekici bir pazar olduğunu dile getirmiştir.¹⁶ Watsons'ın şuan Türkiye Genelinde 60'dan fazla şehirde 232 mağazası bulunmakta ve Türkiye'de ki yatırımlarına devam etmektedir. Ülkede yaşanmakta olan genel durum dolayısıyla, mağazaların Türkiye Pazarından çekilmesinin perakende sektörünü zorladığı dönemlerde Watsons Markası Ülke genelindeki yatırımlarına devam edeceğini açıklamıştır. Watsons Türkiye Genel Müdürü Ahmet Yanıkoğlu Türkiye pazarında perakendeyi desteklemek ve sektörün iyileşmesine katkıda bulunmak için çabaladıklarını belirterek (2016), söz konusu faaliyetlere destek vermiştir.¹⁷ Watsons Türkiye dahilinde, dünyaca ünlü sağlık ve kozmetik ürünlerinin tüketiciyle buluşmasının yanı sıra, markanın kendi üretimi olan, yenilikçi ve uygun fiyatlı politikasıyla pazardaki rekabeti artırmakta olan üretimi kendilerine ait olan ürünleri de kullanıcıların hizmetine sunulmaktadır. Markanın geniş ürün yelpazesi ve yenilikçi bakış açısının yanı sıra, Watsons Mağazalarında ziyaretçilere

¹⁴ "www.watsons.com.tr," 2017 (Erişim: 05.01.2018)

¹⁵ "Watson'dan CRM Yatırımı, Perakende.org", 2016, (Erişim:05.01.2018).

¹⁶ "<http://www.gazetevatan.com>, Asya'nın Perakende Devi Watsons Türkiye'ye Geliyor",2005, (Erişim: 05.01.2018).

¹⁷ "Watsons Türkiye Büyümeye Devam Ediyor!",Perakende.org, 2016, (Erişim:05.01.2018).

kişisel bakım ürünleri ve kullanım şekilleri hakkında bilgi veren güzellik danışmanları da bulunmaktadır.¹⁸

5.3. A.S WATSON ŞİRKETİNİN AMACI VE DEĞERLERİ

5.3.1. A.S Watson Markasının Amacı

175 Yılı aşkın köklü bir şirket olan A.S Watson yerel bir dispanser olarak başladığı ticari hayatına, global sağlık ve kozmetik devi olarak devam etmektedir. Markanın vizyonu, Dünyanın önde gelen kozmetik ve sağlık perakendecisi olmaktır. Verdiği hizmetler ve sunduğu ürünlerle müşterilerinin yüzünü güldürme amacıyla yola çıkan şirket, bu amaç doğrultusunda, müşterilerine, meslektaşlarına ve tüm paydaşlarına vermiş olduğu sözü yerine getirmek için olağanca gücüyle çalışmanın başlıca ilkeleri olduğunu belirtmektedir.¹⁹

A.S Watson Markasının Değerleri

Şirketin global web sitesinde belirtmiş olduğu üzere A.S Watson marka değerleri;

Tutku

Sürekli geliştirme arzusuyla çalışmak, yapılan her işe pozitif enerji katarak ve öğrenme isteğini yitirmeden müşterilerinin beklentilerini aşarak yenilikçi bir tutum sergilemek.

Takım Çalışması

Takım halinde, güven ortamı içerisinde birbirine saygılı bireyler olarak çalışmak. Farklı bakış açılarına önem vermek ve ekip ruhu sayesinde hedeflenenden fazlasını başarmak.

Bilim

Bilimi ve bilime ait verileri kullanarak, analitik bir bakış açısına ulaşmak. Akılcı çözümler sunmak ve karar alırken her zaman değişmez gerçeklerden yola çıkmak.

Yenilik

Konservatif olmadan yeniliklere açık olmak ve yeni fikirlerden ilham almak. Gün geçtikçe büyümek başarılı olmak için yeniliklerden beslenmek.

Bağlılık

Kurumun çıkarlarını bireysel çıkarları olarak algılamak. Daha fazla çalışmak ve başarmak için özveriye sahip olmak, kurumu içselleştirebilmek şeklinde belirtilmektedir.

¹⁸ “Perkande Günleri, Watsons Türkiye. Perakendegunleri.org.”, y.y, (Erişim:05.01.2018).

¹⁹ “<http://www.aswatson.com.>”, (Erişim: 05.01.2018).

5.3.2. Watsons Markasının Türkiye Geneline Gerçekleştirdiği Sosyal Sorumluluk Projeleri

A.S Watson, global bir grup şirketi olarak sosyal sorumluluk projelerine büyük ölçüde önem vermekte ve gerçekleştirmiş olduğu tüm kurumsal sosyal sorumluluk projelerini şeffaf bir şekilde resmi web sayfası ve gerekli mecralarda paylaşmaktadır. Gruba dahil olan Watsons Türkiye Markası, Türkiye pazarına girmiş olduğu günden bu yana toplamda 3 adet kurumsal sosyal sorumluluk projesi üstlenmiştir. Markanın Türkiye’de gerçekleştirmiş olduğu ilk kurumsal sosyal sorumluluk projesi “Kadından Kadına Destek” adıyla AÇEV (Anne Çocuk Eğitim Vakfı) ve Schwarzkopf işbirliği ile yapılandırılmıştır (2014) Okuma Yazma bilmeyen ve öğrenmek isteyen kadınlara destek olmak üzere başlatılan projede; 5 Haziran – 2 Temmuz 2014 tarih aralığında tüketicilerin Watsonslardan alacağı tüm Schwarzkopf ürünlerinden elde edilen gelir, AÇEV’in Diyarbakır merkezli olarak yürütmekte olduğu, 80 kadının eğitimine destek vermek amaçlı okuma – yazma projesi için kullanılmıştır.²⁰

Watsons Türkiye Markası’nın yürütmekte olduğu bir başka sosyal sorumluluk projesi ise 2017 Yılı Şubat Ayı’nda faaliyete geçmiş olan Kadınlar ve Gençler Güçlensin Destek Sensin isimli projedir. Diadermine, Watsons ve Toplum Gönüllüleri Vakfı işbirliği ile gerçekleştirilen projenin amacı, meslek kazanmak isteyen kadınlara destek olmaktır. Proje Watsons desteği ile Diadermine Akademi’de meslek sahibi olmak isteyen kadınlara eğitim olanağı sağlamıştır. Toplamda 80 saat sürmekte olan kurs dönemini başarıyla tamamlayan kadınlara ise Watsons ve Henkel Şirketlerinde çalışma olanağı sunulacağı belirtilmiştir. Ayrıca Diadermine, yalnızca Watsons mağazalarında satışta olan bir kozmetik serisinden kazanılacak tüm geliri söz konusu projeye aktarmıştır.²¹

Markanın en yakın dönemde (2017) gerçekleştirmiş olduğu kurumsal sosyal sorumluluk projesinin ismi ise Saçlarım Yeter Hayallere Destek Ver! Olarak kararlaştırılmıştır. Projenin sloganı için, Gliss Markası’nın o dönem piyasaya sürmüş olduğu Magnificent Strength isimli serinin de sloganı olan Saçlarım Yeter’den ilham alarak yola çıkan şirket, yine Gliss Markası iş birliği ile genç kadınları girişimcilik konusunda desteklemek ve teşvik etmek adına harekete geçmiştir. Bu amaçtan yola çıkarak İstanbul Kültür Üniversitesinde “Yaratıcı İş Fikirleri” konulu bir yarışma düzenlemiş ve birinci olacak kişiye sermaye desteği vereceğini kamuoyuna duyurmuştur. Projenin tanıtımını Dünya

²⁰ <http://www.aswatson.com>, (Erişim: 05.01.2018).

²¹ “Kadınlar ve Gençler Güçlensin, Destek Sensin, milliyet.com.tr”, 2017, (Erişim: 05.01.2018).

Kadınlar Günü (8 Mart 2017)'nde gerçekleştiren şirket, Yasemin Özilhan, Gliss markasının reklam yüzü Gökçe Bahadır, Ayşe Kucuroğlu ve Aslışah Alkoçlar, Ayşe Tolga, Başak Dizer Tatlıtuğ gibi alanında başarılı ve kanaat önderi konumunda bulunan isimleri de proje içerisine tasarımları ile dahil etmiştir.²²

Şirketin gerçekleştirmiş olduğu sosyal sorumluluk projeleri incelendiğinde, markanın güzellik ve bakım odaklı bir kuruluş olmasından ötürü, kadınları hedef almakta olan ve onların gelişimine katkıda bulunulmasını amaçlayan projelere imza attığını söyleyebilmek mümkündür.

5.4. WATSONS KRİZİ

Günümüzde kriz iletişimi olgusunu medya olgusundan bağımsız bir şekilde düşünmek neredeyse imkansızdır. Medya, bilgilendirici misyonunun yanı sıra kamuoyunu yönlendirici bir güce sahip olabilmektedir. Geleneksel medyanın yanı sıra sosyal medya ve internet de bazı durumlarda, krizlerin başlangıç noktası veya krizi önleme platformu konumunda bulunabilmektedir (Aslan, 2015:16) Bir çok kaynakta medya, ciddi bir kriz iletişim aracı olarak görülmekte olduğundan kurumların yaşamakta oldukları krizler medya olayları olarak görülebilmektedir (Genç,2008:164). Bu durumda medyanın, kendine ait gücü ve misyonlarının kamuoyu nezdinde söz konusu algıyı yaratabileceğini söyleyebiliriz. Bir kurum için kriz iletişimi söz konusu olduğunda medya bilgilendirmesinin önemi oldukça büyüktür. Bir işletmenin kriz yaşadığı andan itibaren tüm paydaşlarla olduğu gibi medya ile ilişkilerine de önem vermesi gerekmektedir. Kriz ile ilgili yazılı metinlerin vermekte olduğu alt mesajlar dikkatle incelenmeden kriz sözcüsü olan kişi ya da kişiler harekete geçmemeli, suç algısı ve unsurları yaratacak savunmacı açıklamalardan uzak durmalı, şirkete ve krize ait tüm bilgiler aktarılsa bile aktarılmış olan bilgiler doğru olmalı, duyarlı bir tavır sergileyerek kriz durumunu içselleştirmelidir (Diamond, 1996). Kriz döneminde medya ile ilişkilerde dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise kafa karıştırıcı ve spekülasyon yaratacak açıklamalardan kaçınmaktır. Medya, enformasyonu iletme için bir araç olarak görülmeli ve olabildiğince doğru bilgi, zamanında ve en şeffaf haliyle medyaya ulaştırılmalıdır (Güney, 2002:74). Günümüzde kurumsal imaj algısı, şirketler için oldukça önemli bir kavram konumunda bulunmaktadır. Kurumların rakipleri içerisinde farklılaşabilmesi, Pazar payını artırması ve marka bağlılığını sağlayabilmesi için hedef kitleleri nezdinde iyi bir kurumsal imaja sahip

²² “Genç Kızların Girişimcilik Hayallerine Destek Verecekler”, www.dunya.com, 2017, (Erişim: 05.01.2018).

olmaları gerektiği belirtilmektedir. Peltekoğlu'na göre olumlu bir kurumsal imaj, müşteri sadakatini sağlamakta ve dolaylı olarak şirketin finansal durumuna ya da satışlarına da etki edebilmektedir. Araştırmada incelenecek olan Watsons Türkiye markası'nın, şirket geçmişi, geleneksel ve sosyal medyada yer almakta olan haberleri incelendiğinde olumlu kurumsal imaja sahip bir marka olduğunu belirtebilmekteyiz. Araştırmanın bu bölümünde markanın 2016 Yılında yaşamış olduğu kriz vakası genel bir çerçevede sunulacak, markanın medya aracılığıyla yayınlamış olduğu tepkiler incelenecek ve imaj restorasyon teorisi stratejileri bağlamında incelenecektir.

Yapılan geleneksel medya taramasında Watsons Türkiye Markası'na ait haberler incelendiğinde, kriz öncesinde yayınlanan sektörel röportajlar, Watsons'ın düzenlemiş olduğu sektörle bağlantılı organizasyonlar, sosyal sorumluluk projeleri ve markanın senenin belli dönemlerinden gerçekleştirmekte olduğu indirimlerin basın bültenlerine rastlanmıştır. Hedef kitle ile iletişime dayalı bu söz konusu haberlerin haricinde, kriz dönemine kadar herhangi olumsuz bir haber metni veya yaşanmış olumsuz bir olay bulgusu ile karşılaşılmamıştır.

26 Kasım 2016 Tarihinde İstanbul Eyüp'de konumlanan Vialand isimli alışveriş merkezinde bulunan Watsons mağazasına alışveriş yapmak amacıyla gelen lise üçüncü sınıf öğrencisinin alışveriş yapmakta olduğu sırada kurum yetkilileri tarafından hırsızlıkla suçlanarak mağazanın deposunda çıplak aramaya maruz kalmış olduğu haberi geleneksel ve sosyal medya üzerinde büyük yankı uyandırmış, yaşanan olay büyük tepkiler alarak yargıya taşınmıştır.

Show Tv Ana Haber Merkezi'nin olaya ait hazırlamış olduğu haber görüntülerinde müşteri (B.C), hırsızlık yaptığı iddiası ile mağazanın deposuna götürülerek, mağaza müdürü, iki adet kadın mağaza yetkilisi ve iki erkek, bir kadın güvenlik görevlisi tarafından soyularak ve usule uygun olmayan bir şekilde üzerinin arandığını belirtmiştir. Alışveriş için girdiği mağazada beğendiği ürün olan rujuna eline aldıktan sonra tekrar yerine koyduğunu altını çizerek belirten müşteri (B.C), mağazadan ayrıldıktan sonra güvenlik görevlilerinin kendisini durdurarak depoya götürdüklerini, ruj çaldığı iddiasıyla çıplak bir şekilde zorla üzerini aradıklarını iddia etmiştir. Müşteri (B.C), kamera kayıtlarında hırsızlık yaptığına dair herhangi bir delil bulunmamasına rağmen mağaza müdürünün kendisini 'hırsızın sen' şeklinde hakaret ve ispatı olmayan yargı içeren sözlerle suçladığını, iki erkek, bir kadın güvenlik görevlisi ve iki mağaza çalışanı ile birlikte mağaza müdürünün talimatı üzerine üzerinin onur kırıcı bir şekilde arandığını belirtmiştir. Üzeri aranmakta olduğu sırada

koroktuğu ve Şok yaşadığı için ailesinin veya polisin çağırılmasını talep edemediğini, bu sebeple yetkililere karşı koyamadığını ve sadece ağladığını dile getiren B.C. açıklamalarında, iki adet erkek güvenlik görevlisinin arama boyunca depoda bulduklarını ve kendisinin giysilerinin çıkarıldığı zaman zarfı içerisinde görevlilerin kendisini çıplak görmemeleri adına arkalarının döndürüldüğünü fakat buna rağmen bu kişiler ile aynı odada bulunmaktan ötürü utanç ve büyük rahatsızlık hissettiğini söylemiştir. Haberde, B.C'nin annesinin olayın hemen ardından birkaç kez şirket yetkilileriyle yüz yüze görüşme talebinde bulunduğundan ve şirketin bu konuda herhangi bir girişimi veya geri dönüşü olmadığından bahsedilmektedir.²³

B.C, mağaza müdürünün arama sırasında kafasına vurarak 'hırsız' ve 'terbiyesiz' şeklinde kendisini suçladığını, ayrıca kendisiyle birlikte mağazaya gelen arkadaşına da çıplak arama yapıldığını ifade etmiştir.²⁴

Evrensel Gazetesinin internet üzerinden yayınladığı habere göre B.C, üzerinin arandığı sıradaki ayrıntıları; "Pantolonumu dizlerime kadar indirdiler, üzerimdeki bluz ve i amaşırımı sıyrarak arama yaptılar, depoda kamera bulunuyordu." şeklindeki ifadelerle aktarmıştır.²⁵

Mağaza müdürünün arama yapıldığı sırada kendisine; " bugün iyi günümde olduğum için dua et, aksi takdirde çok daha kötü olurdu." Derken, mağaza yetkililerinin ise kurulan bu cümleye istinaden; "buradan kolunuz ve bacağınız kırılmış olarak çıkardınız." dediğini belirtmekte olan B.C, güvenlik görevlileri ve mağaza müdürü hakkında mahkemeye suç duyurusunda bulunarak şikayetçi olduğunu dile getirmiştir.²⁶B.C'nin annesi de haber merkezine vermiş olduğu röportajda kızına yukarıda bahsi geçmekte olan söz konusu cümlelerin sarfedildiğini sözel olarak dile getirmiştir.²⁷

Olayın ardından konuyla ilgili açıklamada bulunan İstanbul Barosu ocuk Hakları Merkezi Bařkan Yardımcısı Ayšener Demirkale, mağazada çalışmakta olan herhangi bir personel veya müdürünü, bir bireyi aramasının yasal olmadığını, böyle bir eylemde bulunma

²³ "Avm'de ıplak Arama İddiası", Show Tv Ana Haber, <https://www.youtube.com/watch?v=P-c2KZ0beHE>, 2016

(Erişim: 05.01.2018).

²⁴ "Vialand Avm'deki Watsons Mağazasında Kız ocuğa ıplak Arama İddiası: Personel Görevden Uzaklaştırıldı.", Diken.com.tr, 2016, (Erişim: 05.01.2018).

²⁵ "Avm'de çocuğa ıplak Arama Skandalı"www.evrensel.net, 2016, (Erişim:05.01.2018).

²⁶"Vialand Avm Watsons Mağazasında Liseli ocuğa ıplak Arama Skandalı.", www.ilerihaber.org, 2016, (Erişim:05.01.2018).

²⁷"Avm'de ıplak Arama İddiası", Show Tv Ana Haber, <https://www.youtube.com/watch?v=P-c2KZ0beHE>, 2016

(Erişim: 05.01.2018).

yetkilerinin bulunmadığını, herhangi bir mağaza güvenlik görevlisinin dahi yetişkin veya çocuk farketmeksizin herhangi bir arama yapma hakkına sahip olmadıklarını ve ortada bir suç şüphesinin bulunduğu durumlarda, kişinin güvenli bir yerde tutularak olayın kolluk kuvvetlerine devredilmesi gerektiğini iletmiştir. Yasalara göre, çocuk koruma şube müdürlüğünün dahi çocuğun ifadesini alma hakkının bulunmadığını, burada yalnızca kimlik tanımlamasının yapılabileceğini, ifade alacak olan kişinin savcı olduğunu da sözlerine eklemiştir.²⁸Cumhuriyet Halk Partisi (CHP) İstanbul Milletvekili Sezgin Tanriku ise, Başbakan Binali Yıldırım tarafından yanıt bulması talebiyle Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM)'ne B.C ile ilgili iddialarının doğruluğunun ve konunun araştırılmasını istemiştir.²⁹

Farklı bir kaynaktan yer alan haber metnine göre, isminin Zuhal Akgün olduğu belirtilmekte olan mağaza müdürü iddiaları reddetmiştir.³⁰ Olayın yaşandığı esnada orada bulunmadığını belirten Akgün, mağaza stoklarının eksik çıktığını ve prosedürler sebebiyle AVM'nin güvenlik görevlilerini çağırmak durumunda kaldıklarını, güvenlik görevlileri geldikten sonra kendisi ve mağaza yetkililerinin hiçbir müdahale yapmadıklarını iddia etmiştir. B.C'ye yapıldığı iddia edilen çıplak arama konusunda net bir bilgi vermektan kaçınan mağaza müdürü, kamera kayıtlarını polise teslim ettik şeklinde açıklamada bulunmuş ve aramanın da güvenlik görevlileri tarafından yapıldığını yinelemiştir.³¹

Yapılan araştırmalarda herhangi bir kaynaktan, Watsons Türkiye'nin üst yöneticilerinden herhangi birinin firma adına bireysel olarak gerçekleştirmiş olduğu bir basın açıklaması bulgusuna rastlanmamıştır. Açıklamaların tümünün dijital ve geleneksel medya üzerinden yazılı olarak aktarıldığı bulgusuna rastlanmaktadır.

Medyaya yansımakta olan haber metinlerine göre, Watsons Firmasında yaşanan söz konusu olaya ilişkin, B.C'nin kişisel haklarının ihlal edildiği ve psikolojisinin bozulduğunu iddia etmesi ve şikayetçi olması üzerine açılmış olan davanın ilk duruşmasının, İstanbul Adliyesi 25. Asliye Ceza Mahkemesinde görüldüğü (2017) belirtilmektedir. Söz konusu haber metnine göre Watsons Mağazası Müdürü Zuhal Akgün ve güvenlik görevlisi Semiha Uğur'un suçlamaları kabul etmediği, davacı B.C'nin avukatı Ezgi Duman'ın ise iddianamede eksik bilgi olduğunu, buna ek olarak sanık konumunda

²⁸“Vialand Avm Watsons Mağazasında Liseli Çocuğa Çıplak Arama Skandalı.”, www.ilerihaber.org, 2016, (Erişim:05.01.2018).

²⁹ “Watsons'da Bir Müşterinin Çıplak Aranması Adliyelik Oldu”, Haberturk Web, 2016, (Erişim:05.01.2018).

³⁰“Watsons'taki Çıplak Arama Davasında Çelişkili İfadeler.”, Evrensel.net, 2017, (Erişim: 05.01.2018).

³¹ “Kozmetik Devinden Lise Öğrencisine Çıplak Arama”,Gazetemistanbul, 2016, (Erişim:05.01.2018).

bulunmakta olan B.C'nin kuzeni S.B'nin de mağdur olduğunu belirterek ek iddianame talep ettiği, davanın ise 26 Eylül tarihine ertelendiği aktarılmaktadır.³²Farklı bir kaynaktaki haber metninde ise, Avukat Ezgi Duman'ın "haksız arama" sebebiyle açılan davanın "çocuk istismarı" olarak açılması gerektiğini savunduğu belirtilmektedir. Aynı haber metninde hakimin güvenlik görevlilerine üst arama hususunda eğitim alıp almadıkları sorusunu yönelttiği, güvenlik görevlilerinin ise konuyla ilgili eğitim aldıklarını, polis refakati dışında üst araması yapılamayacağı konusunda ise bilgi sahibi olduklarını kendi ifadeleriyle kabul ettikleri belirtilmektedir.³³

Söz konusu olaya ilişkin davanın ertelenen ikinci duruşmasının 26 Eylül 2017 tarihinde gerçekleştiği belirtilmektedir. Duruşma sırasında mağaza müdürleri ve mağaza çalışanın verdikleri beyanların çelişkili olduğundan sözedilmektedir. Habere göre mağaza çalışanı Elif Ağgöl, B.C'nin hırsızlık yaptığını iddia ederek çıplak arama şeklinde bir durumla karşılaşmadığını, olaya şahit olmadığını belirtmiştir. Ayrıca, mağaza çalışanlarından oluşan diğer tanıkların konuyla ilgili net bilgiler vermedikleri ve olaya tam anlamıyla şahit olmadıklarını belirten cümleler kurdukları çıkan haberler arasındadır.³⁴Olaya ilişkin ikinci davanın sonunda duruşmanın, 18 Mart 2018 Tarihine ertelendiği belirtilmektedir. Olayla ilgili olarak, bazı kadın örgütlerinin belirli semtlerde protesto gösterileri gerçekleştirdiği, genç kıza yaşatılan travmaya tepki gösterildiği ve yaşanmış olan durumun cinsel taciz ve istismara girdiğini vurguladıkları belirtilmektedir.³⁵Cumhuriyet Gazetesi'nin web sitesinde yer verdiği habere göre ise mağaza müdürü Zuhal Akgün'e açılan dava "basit yaralama" ve "hakaret" suçları kapsamında 5 yıla kadar hapis istemi içermektedir.³⁶

³² "Watsons'da ki Çıplak Arama Davasında Çelişkili İfadeler", evrensel.net, 2017, (Erişim: 05.01.2018).

³³ "Watsons'da Taciz Davasının İlk Duruşması Görüldü", sivilsayfalar.org, 2017, (Erişim:05.01.2018).

³⁴ "Watsons'da ki Çıplak Arama Davasının 2. Duruşması Görüldü.", seninmeydan.org, 2017, (Erişim: 05.01.2018).

³⁵ "Watsons'ta Çıplak Arama Davasının 3. Duruşması Yarın.", ekmekvegul.net, 2018, (Erişim: 12.03.2018).

³⁶ "Watsons'da ki Çıplak Arama Rezaletinde Yeni Dava: 5 Yıla Kadar Hapis İstemi.", cumhuriyet.com.tr, 2018,(Erişim: 05.01.2018).



Kaynak: Evrensel.net, 2016 (Erişim: 05.01.2018).

21 Şubat 2017 tarihli farklı bir haber başlığında ise söz konusu çıplak arama davası iddianamesinde ‘haksız arama’, ‘basit yaralama’ ve ‘hakaret’ suçlamasının bulunduğu, fakat ‘istismar’ suçunun dile getirilmediğinden bahsedilmektedir.³⁷

5.5.WATSONS MARKASININ KAMUOYU AÇIKLAMALARI

Kurumlar, kriz esnasında imajlarını ve dolayısıyla itibarlarını korumak ya da yeniden şekillendirebilmek adına, çeşitli iletişim stratejileri kullanmaktadırlar. Bu iletişim stratejileri dahilinde, kurumun hedef kitle ve paydaşlarına ne söylediği ve nasıl söylediği sorusu akıllara gelmektedir. Hedef kitlesinin gözünde, kriz dolayısıyla olumlu algıları azalarak olumsuz algıları artmakta olan bir şirketin aktarmış olduğu mesajların ve verdiği tepkilerin inandırıcılığı da azalmaktadır. Kurum, kriz sırasında hangi tepki stratejilerini kullanacağını, mesajları ne şekilde ve hangi mecralar aracılığıyla ileteceğini titizlikle seçmelidir, zira stratejinin seçiminin yanı sıra mesajların nasıl aktarıldığının da büyük önemi bulunmaktadır(Çelebi ve Sezer,s.120 – 121).Bir kuruma ait hedef kitlesinin zihninde oluşturmuş olduğu algı (imaj), kurumun davranışları, kriz sonrası ve esnasında

³⁷ “Çıplak Arama İddianamesinde ‘istismar’ yok.”, evrensel.net, 2017, (Erişim: 05.01.2018).

yapmış olduğu açıklamalar, söylemler ve genel tutumuna göre şekillenebilmektedir (Benoit,2000: 40-41). Tüm bu bilgilerin ışığında araştırmanın bu bölümünde, yaşamış oldukları krizin hemen ardından Watsons Şirketinin hedef kitle ve tüm paydaşlarına yapmış olduğu açıklamalar, çeşitli yerel ve ulusal gazetelerden ulaşılan kaynaklar vasıtasıyla aktarılacak, sonraki bölümlerde ise kurumun kriz sonrası uyguladığı iletişim ve açıklamalarının doğurduğu sonuçlar, sosyal medya yansımaları ve imaj restorasyon teorisi savunma stratejileri bağlamında incelenecektir.

26 Kasım 2016 Tarihinde yaşanmış olan olayın hemen ardından Watsons Markası'ndan ilk resmi açıklama 7 Aralık 2016 Tarihinde gelmiştir. Kurumun kendi web sitesinden de yayınlamış olduğu açıklamada Watsons; 26 Kasım 2016 Tarihinde AVM'de gerçekleştiği iddia edilen çıplak arama olayını titizlikle takip ettiklerini, müşteri (B.C)'nin hırsızlık yaptığına dair varolan güçlü şüphelere istinaden mağaza personelinin olayı hemen AVM güvenlik birimine bildirdiklerini ve konuya bu şekilde müdahale edildiğini belirterek, B.C'nin ve ailesinin yapmış olduğu çıplak arama iddialarından ve bu iddiaların basına yansımış olmasından büyük bir üzüntü içerisinde olduklarını, çıplak arama iddiası ile ilgili olarak tüm kurum içi araştırmaların halen yapılmakta olduğunu, iddialara maruz kalmakta olan mağaza müdürünü ise tedbir açısından görevden uzaklaştırdıklarını açıklamıştır. Ayrıca marka açıklamasının sonunda konunun hassasiyetinin bilincinde olduklarını ve B.C'nin ailesi ile iletişimde olduklarını belirtmiş, iddiaların doğru olup olmadığını araştırmak konusundaki sorumluluklarını en kısa sürede yerine getirecekleri bilgilendirmesini yapmıştır.³⁸Söz konusu açıklama metninde kullanılmakta olan "hırsızlık yaptığına dair kuvvetli şüphe unsuru oluşturması sebebiyle.." ifadesi ve arama yapıldığının kurum tarafından kabul edilmiş olması kamuoyu tarafından büyük tepkiyle karşılanmış ve bunun sonucunda şirket aynı tarihin(Aralık,2016) gece saatlerinde bir bilgilendirme daha gerçekleştirmiştir.³⁹ Bilgilendirme metninde kurum; Olay sonrasında gerçekleşen aramanıngüvenlik personelleri tarafından gerçekleştirildiği,erkek güvenlik görevlilerinin arama yaptığına dair iddiaların asla ve asla gerçeği yansıtmadığını, aramanın kadın güvenlik görevlisi tarafından usüle uygun bir biçimde gerçekleştirildiğini aktarmış, olaya ait kamera görüntülerinin ise yetkililer tarafından adli makamlara derhal iletildiğini belirtmiştir. Kurum, kendilerine ait tüm mağazalardaki güvenlik prosedürlerinin oldukça

³⁸ "İstanbul'da Avm'de Çıplak Arama... Watsons Açıklama Yaptı", Cumhuriyet.com.tr, 2016, (Erişim: 05.01.2018).

³⁹"İstanbul'da Avm'de Çıplak Arama... Watsons Açıklama Yaptı", Cumhuriyet.com.tr, 2016, (Erişim: 05.01.2018).

net olduğunu ve bireylerin kişilik haklarına tecavüz edilmesinin söz konusu dahi olmadığını bilgilendirmeye eklemiş olup, çalışanların tamamının bu ve benzer tüm konularda ciddi eğitimlerden geçmekte, ayrıca denetlenmekte olduklarını aktarmıştır. Açıklamanın son cümlesinde ise marka, durumun sorumluluğuna karşı hiçbir müsamaha göstermeden titizlikle soruşturmanın yürütülmesine katkıda bulduklarını da, ilk açıklama metninde olduğu gibi yinelemiştir.⁴⁰

Söz konusu iki resmi açıklamanın ardından sosyal medya üzerinden yaşanan duruma verilmiş olan ağır tepkiler ve botkot çağrıları sebebiyle yaşanan kriz büyük bir kitleye yansımış ve özellikle kadınların isyanları sonucu oldukça büyümüştür. Bu durumun üzerine Watsons markası üçüncü ve son açıklamasını 9 Aralık 2016 Tarihinde tüm kamuoyuna duyurmuştur.⁴¹ Marka açıklamasında; her ne sebeple ve kimler tarafından gerçekleştirilmiş olursa olsun, mağazaları dahilinde yaşanmış olan çıplak arama durumunun kendileri için kabul edilemez bir davranış olduğunu, söz konusu davranışa maruz kalmış olan B.C'den ve ailesinden başta olmak üzere tüm kamuoyundan da özür dilediklerini, yaşanan olayla ilişkisi bulunmakta olan ve bu davranışa izin vermiş olan mağaza müdürü ve personellerin işine son verildiğini açıklamıştır. Ayrıca, böyle bir olayın tekrarlanmaması adına tüm önlemleri titizlikle aldıklarını da açıklamalarına eklemiştir. Özür metni markanın kamuoyunun konuyla ilgili hassasiyetini samimiyetle paylaştıklarına dair bilgilendirme ve mağdur müşteri (B.C) ve ailesinden tekrar özür dilenmesi sureti ile son bulmuştur.

5.6. SOSYAL MEDYA YANSIMALARI

Günümüzde sosyal medya, diğer bir adı ile 'yeni medya', bireylerin geleneksel medyada olduğu gibi dinleyici olmaktan çıkarak yanıt ve geri bildirim iletici olduğu bir konumdadır. Geleneksel medyada haberlerin günlük olarak yazıldığı ve yayınlandığı göz önünde bulundurulduğunda, sosyal medya her an yaşamakta olan ve anlık bilgi aktarımına olanak sağlayan bir mecra olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴² Bu bağlamda, sosyal medyada tüm bireylerin kendine has görüşlerini rahatlıkla paylaşabildiği ve çift yönlü iletişim ile ciddi bir etkileşimin var olduğunu söyleyebiliriz.

Sosyal medya sayesinde yaratılmış olan bu iletişim ve etkileşim, kontrolün büyük ölçüde yayın kuruluşlarından çok bireylerin eline geçmesini sağlamaktadır. Sosyal medyanın

⁴⁰ "Watsons'dan İddialara Yanıt Geldi..", piramithaber.com, 2016. (Erişim:05.01.2018).

⁴¹ "Çıplak Arama Sonrası Watsons'dan Özür Açıklaması", posta.com.tr, 2016, (Erişim:05.01.2018).

⁴² "10 Soruda Kriz Zamanlarında Sosyal Medya", Gerçek Hayat, 2016, (Erişim: 05.01.2018).

özellikleri olarak katılım, şeffaflık, etkileşim, topluluk ve bağlantılı olma halini gösterebiliriz. Sosyal medyanın katılım ve şeffaflık özelliği, bireylerin içerik yaratmasına, var olan içeriklere yorumlama getirebilmesine ve geri bildirimlere olanak sağlamaktadır. Bu durumda izleyici içeriği yaratan konumuna geçebilmekte ve tepkilerini herhangi bir şifreleme sistemi bulunmaksızın anlık olarak sunabilmektedir. Topluluk özelliği aynı ilgi alanlarına ve benzer özelliklere sahip kişilerin kısa bir süre içerisinde bir araya gelebilmesine olanak tanımakta, bağlantılı olabilme özelliği ise birbiriyle anlamsal herhangi bir bağ içermekte olan farklı içeriklere ulaşabilmeyi kolaylaştırmaktadır (Bayraktar, 2013: 9).

Bireylerinin ulaşımı ve geri bildirimde bulunabilme özelliğinin bu kadar yoğun ve aynı zamanda hızlı olduğu sosyal mecraların, kurumların yaşadıkları krizler bağlamında zaman zaman olumsuz sonuçlar doğurabildiğini söylemek yanlış olmaz. Düşüncelerin özgürce paylaşılabilirdiği bir mecra olan sosyal medya, kurumlarda yaşanmakta olan krizler ile ilgili de yorum yapabilme özelliği barındırdığından, bireyler olumlu yorumlarıyla olduğu kadar olumsuz ve sert yorumlarıyla da olaylara dahil olabilmenin yanı sıra, farklı kişi ve toplulukları da dahil edebilmektedir.

Sosyal medya iletişimde, gönderilmekte olan mesajlar anlıktır ve hem olumlu hem de olumsuz tüm geri bildirimler domino taşı etkisi ile yayılma gösterebilmektedir. Kurumun yaşamakta olduğu söz konusu kriz, sosyal medya ortamlarında vuku bulmuş olmasa da, bu mecra üzerinden yayılarak imajın olumsuz yönde etkilenmesi ve itibarın azalmasına sebep olabilmektedir.⁴³

Bu durumda kurumların, yaşadıkları herhangi bir kriz esnasında, kamuoyuna aktarmış oldukları mesajları, anlık gelebilecek olumlu ve olumsuz tepkileri göz ardı etmeksizin hazırlamalarının uygun olacağını söyleyebiliriz. Kuruma ait olan ve geleneksel medya üzerinden sunulmakta olan ve kriz iletişimi stratejileri barındıran kriz tepki mesajları, sosyal mecralar üzerinden yayılarak, kullanıcılara yorum yapma seçeneği sunmaktadır.

Watsons Şirketinin yaşamış olduğu (2016) çıplak arama krizi de, sosyal medya üzerinde büyük yankı uyandırmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda, televizyon kanalı haber merkezlerinde konuya yoğunlukla yer verilmediği bulgusuna rastlanmış, ulaşılan kaynakların büyük bir kısmının yazılı basına ait kaynaklar olduğu görülmüştür. Fakat, krizin boyutlarının büyümesinin ana sebeplerinden biri sosyal medya üzerinden verilmekte olan tepkilerin hızlı bir şekilde yayılması olarak gözlemlenmiştir.

⁴³ “Sosyal Medyada Kriz Yönetimi Nasıl Yapılır”, dijitalajanslar.com,

Cumhuriyet Gazetesi'nin aktarmış olduğu habere göre (9 Aralık 2016); İletmiş olduğu mesajda özür dilemek yerine, B.C Hakkındaki “hırsızlık şüphesi kuvvetli olduğu için arama yapıldı” şeklindeki açıklamasından sonra Watsons'a tepkiler sosyal medya üzerinden oldukça büyümüş ve yine sosyal medya üzerinden “Watsonsaboykot” etiketiyle tepki verilmiştir. Bunun üzerine ise şirket yine gazetenin haberine göre, instagram hesabını dışarıya kilitlemiş ve özür metninin hemen ardından yukarıdaki cümlenin bulunmakta olduğu açıklama metnini kendisine ait tüm dijital ve yazılı mecralardan kaldırmış, ardından instragram hesabının kilidini tekrar kullanıcılara açmıştır.⁴⁴

Change.org üzerinden yaşanan kriz ve kurumla ilgili olarak iki adet imza kampanyası başlatılmıştır. İlk imza kampanyası 26 Kasım 2016 Tarihinde başlatılmış olup, “Watsons'a Boykot” başlığı ile kullanıcılara ulaşmıştır. İmza kampanyası 1.908 destekçinin imzasına ulaşmış fakat yeterli desteği alamadığı için kampanya sona ermiştir.⁴⁵

Olayın yankılarının 2017 yılında da sürmeye devam ettiği görülmektedir. Buna istinaden change.org 12 Mart 2017 Tarihinde “Watsons Kasın Dayanışma Derneklerine Bağış Yapsın! Çalışanlarına Destek Versin!” isimli farklı bir imza kampanyası başlatmış, 200 kişilik bir imzalayan hedefi olan kampanya, 174 kişinin imza ile sınırlı kalmış olup, sona erdirilmiştir.⁴⁶

Watsons Vialand'de yaşanmış olan çıplak arama olayı ve özellikle şirketin yapmış olduğu ilk resmi açıklamadan sonra Twitter üzerinden; #Watsonsaboykot, #WatsonsTurkeyboycott, #Watsonsuprotestoediyoruz, #WatsonsRezaleti, #Watsonsahayır, Watsonstacinselşiddetvar, #Watsonstaciz, #Watsonstatacizvar, #watsonsagitme, #istanbulvialandagitme ve #watsons etiketleri kullanılarak şirket olumsuz eleştirilere maruz kalmış, yaşanan olayla ilgili ayrıntılar ve Watsons'a ait genel değerlendirmeler bireyler tarafından aktarılmıştır. Söz konusu etiketler kullanılarak gönderilen yorumlarda, genellikle kişilik hakları, kadın hakları, onur kırıcılık kavramlarına değinilerek şirket ve açıklamaları kullanıcılar tarafından ağır bir şekilde suçlanmıştır. Özellikle kadın ürünleri üreten ve satmakta olan Watsons'a en yoğun eleştirilerin de genellikle kadınlar tarafından yönlendirildiği görülmektedir.

Linkedin sosyal medya ağı üzerinden yapılan araştırmada ise konuyla ilgili kullanıcıların kaleme aldığı iki adet yazı metnine rastlanmıştır. 8 Aralık 2016 Tarihinde Ümit Kurt

⁴⁴ “Watsons'dan Açıklama: Kabul Edilemez... İşle İlişği Kesildi.”cumhuriyet.com.tr, 2016,(Erişim: 05.01.2018).

⁴⁵ “Watsons'a Boykot.”, change.org, 2017, (Erişim: 05.01.2018).

⁴⁶ “Watsons Kadın Dayanışma Derneklerine Bağış Yapsın! Çalışanlarına Eğitim Versin!”change.org, 2017, (Erişim: 05.01.2018).

tarafından “Kriz Yönetimi, İnsanın Önemi” başlığı ile aktarılan yazıda, yazar öncelikle krizin sosyal medya ve Twitter üzerinden yayıldığından ve bireylerin olumsuz yorumlarından söz etmektedir. Sonrasında şirketin aktarmış olduğu kamuoyu bilgilendirme metinlerini sayfasında paylaşarak, metinlerin tatmin ediciliği ve içerikleriyle ilgili olumsuz eleştirilerde bulunmuştur. Firma tarafından yapılması gerekenin özür dilemek olduğunu belirten Kurt, gönderilen mesaj içeriklerinin hatalı ve talihsiz içerikler olduğuyla birlikte, şirketin yaşanan olayda kriz iletişimi konusunda başarısız olduğunu vurgulamıştır. Yazılı metninde bu gibi durumlarda insanın öneminin büyük olduğuna değinmekte olan Kurt, insanın neden değerli olduğunu düşünceleri konusunda şirket yöneticilerine çağrı yapmıştır.⁴⁷

Linkedin Ağı’ndan paylaşılmış bir başka dikkat çekici içerik ise, Firmanın daha önce Pazarlama Yöneticiliğini yapmış olan Nihal Yıldız Ören’e aittir. Metin, 27 Aralık 2016 Tarihinde “Kriz Yönetimi Nasıl Olmamalı?” başlığı altında ele alınmıştır. Ören, yazısında Watsons Markası’nın geçtiğimiz yıllarda tüketicilerden aldığı oylarla 1 numaralı şirket seçildiği ve iletişimi güçlü olan bir firma olduğunu belirtmektedir. Yazının devamında ise ödül almakta olan ve kamuoyu gözünde başarılı bir iletişim sistemine sahip olan bu şirketin krizleri yönetmekte zorlanan bir duruma nasıl geldiğini incelemiştir. Daha önce firmada çalışan bir birey olarak Ören, Watsons’ın bir kriz planı olduğunu fakat bu planın tam olarak tamamlanmadığını düşündüğünü belirtmiştir. Şirketin olayla ilgili yaptığı yazılı açıklamaları da ayrıntılı bir şekilde incelemekte olan Ören, ilk açıklamada yeterli enformasyon aktarımı ve samimiyet olmadığını, ikinci açıklamanın ise sosyal medyadan gösterilen tepkilerin ve kurum aleyhinde başlatılan kampanyaların etkisiyle gerçekleştirildiğini iletmiştir. Mesajın ucu açık cümleler ile bahanelerden oluştuğunu de sözlerine ekleyen yazar, açıklamaların içerisinde halen samimiyetle dilenen bir özür bulunmadığını söyleyerek firmayı eleştirmiştir. Ören’in yaptığı açıklamalar arasında, markanın özür dileme mesajından hemen önce instagram hesabından yapılan olumsuz yorumları sildiği, daha sonra sonra kuruma ait instagram sayfasının kitlendiği, son olarak da sayfanın kilidinin açılarak bu kez yorum yapma özelliğini kaldırdığı da bulunmaktadır. Bu süre içerisinde firmanın 26.000 takipçi kaybı yaşadığını da aktarmış olduğu bilgiler arasına eklemiştir. Ören yaşanan olayla ilgili yazı metnini, şirketlerin yaşanan krizleri

⁴⁷ “Kriz Yönetimi, İnsanın Önemi”, linkedin.com, 2016, (Erişim:05.01.2018).

hafife almamaları ve buna uygun samimi bir iletişim politikası izlemeleri gerektiğini belirterek sonlandırmıştır.⁴⁸

13 Aralık 2016 Tarihinde “Web Ortamında Halkla İlişkiler” isimli blog üzerinden yaşanan olayla ilgili olarak, ‘Watsons – Hırsızlık Krizi’ başlığı altında bir yazı yayınlamıştır. Blog yazarı, metinde Watsons’da yaşanan krizden ziyade firmanın kriz iletişimi stratejilerine ve aktarmış olduğu kamuoyu mesajlarında yapılmış olduğunu düşündüğü hatalara ağırlık vermiş, gönderilen ilk iki mesajın hızlı fakat tatmin edici olmadığını, mağduru suçladığını ve mesajlarında birbirinden bağımsız açıklamalarda bulunduğunu belirtmiştir.⁴⁹

Diğer bir sosyal mecra olan Ekşi Sözlükte ise yaşanan olayla ilgili olarak; 7 Aralık 2016 Watsons Açıklaması’ ve ‘Watsons’ı boykot ediyorum’ şeklinde başlıklar açılmış, bu başlıklar vasıtasıyla sözlük yazarı olan kullanıcılar firmayı olumsuz eleştirilere maruz bırakmıştır. Kullanıcılardan bazıları markaya ait mağazalardan alışveriş yapmayacaklarını belirtmiş, çıplak arama yapılmasının yasa dışı olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra açılan başlıklar altında, bireylerin işlemiş olduğu suçların markaya yüklenmesinden ötürü rahatsızlık duyan ve bu tavrı onaylamayan bazı bakış açılarına da rastlanmıştır.

Yaşanan olayla ilgili Uludağ Sözlükte ise ‘Watsons Olayı’ isimli bir başlık açılarak firmayla ilgili büyük ölçüde olumsuz yorumlara yer verilmiştir.⁵⁰

Watsons’da yaşanan olayın sosyal medya yansımaları incelendiğinde, kurumun yandaşı konumunda olan ve sosyal medya üzerinden olumlu geri bildirim yapan kişi ve gruplara nadiren rastlanmış olsa da, şirket özellikle çıplak arama konusunda kamuoyu tarafından oldukça yoğun ve sert tepkiler almıştır. Hedef kitlesi de dahil olmak üzere özellikle kadınlardan olumsuz tepkiler alan Watsons ile ilgili olarak incelenebileceği üzere, bir çok kampanya ve boykot çağrısı gerçekleştirilmiştir. Sosyal medya üzerinden gerçekleşen bu eleştiri ve çağrılarının kısa bir süre içerisinde yayılma etkisi göstererek, Watsons Şirketi’ni ikinci bir kamuoyu açıklaması yapmaya zorladığı düşünülmektedir. Olay, sosyal medya üzerinden büyük ölçüde kadın odaklı olarak ele alınmış, yapılan olumsuz eleştirilerde insan hakları ihlali, onur kırıcı davranış, yasalara aykırılık, insani değerler, cinsel ayrımcılık üzerinde durulduğu gözlemlenirken diğer bir bakış açısıyla şirketlerin kriz yönetimi, kriz iletişimi ve kriz esnasında yaptığı hatalar olarak halkla ilişkiler bazında da ele alınmıştır.

⁴⁸ “Kriz Yönetimi Nasıl Olmamalı: Watsons Örneği.”, linkedin.com, 2016, (Erişim: 05.01.2018).

⁴⁹ “Watsons - Hırsızlık Krizi.”, hitogrencileri.wordpress.com,2016, (Erişim: 05.01.2018).

⁵⁰Başlık “Watsons Olayı”, uludagsozluk.com, 2016, (Erişim: 05.01.2018).

Tüm bunların yanı sıra sosyal medya yansımalarında, yoğunlukla olmamasına karşın, kurumlarda çalışan kişilerin hatasının markalara yüklenmemesi gerektiğine dair kurum hakkında yapılmış olumlu yorumlara da rastlanmıştır.⁵¹Bu olumlu yorumların, mağaza içerisinde çalışmakta olan bireylerin hatasından kaynaklanan krizlerin şirketin tamamına yansıtılmaması gerektiğini savunmakta olan yorumlar olduğu gözlemlenmiştir.

Ekşisözlük, uludağsözlük, itüsözlük ve Twitter gibi sosyal mecralarda kriz öncesindeki (2008 – 2015) yorumlar incelendiğinde ise mağaza çalışanları ile ilgili bazı olumsuz yorumlara rastlanmış, fakat dikkat çekici yada markanın itibarını sarsıcı bir yoğunlukta olmadıkları görülmüştür.⁵²

Süslüsözlük isimli kozmetik ürünlerini gerçek kullanıcı yorumları ile incelemeye sunan web sitesinde ise 2014 yılında oluşturulmuş ve halen geri bildirim almaya devam etmekte olan “Watsons Çalışanları” isimli bir başlık açılmış, müşterilerin mağaza çalışanları ile ilgili yorumlar yapmasına olanak tanınmıştır.⁵³Söz konusu mecra üzerinden mağaza çalışanları ile ilgili olarak yapılmış olumsuz birçok geri bildirimle rastlandığı görülmektedir.

⁵¹ “Watsons Rezaleti”, <https://eksisozluk.com/7-aralik-2016-watsons-aciklamasi--5245330?p=2> , 2016, (Erişim: 05.01.2018).

⁵² “Watsons”, <https://eksisozluk.com/watsons--1402459?p=27> , 28.11.2016, (Erişim: 01.04.2018).

⁵³ "Watsons Çalışanları", <https://www.suslusozluk.com/watsons-%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fanlar%C4%B1>, 2014 (Erişim: 01.04.2018).

BÖLÜM 6

WATSONS'IN SUNDUĞU MESAJ İÇERİKLERİNİN İMAJ RESTORASYON TEORİSİ STRATEJİLERİ BAĞLAMINDA GENEL BİR DEĞERLENDİRMESİ

Araştırmanın bu bölümünde, Watsons Şirketi'nin 26 Kasım 2016 Tarihi'nde yaşamış olduğu krizde hedef kitesine aktarmış olduğu mesajlar ve yazılı kamuoyu bilgilendirmeleri tarih kronolojisine göre ele alınacak ve kurumun krize karşı geliştirmiş olduğu kriz iletişim stratejileri ile krizlere bakış açısı imaj restorasyon teorisi mesaj stratejileri bağlamında incelenecektir.

Markanın 7 Aralık 2016 Tarihinde kamuoyuna resmi web sitesi ve yayın organları vasıtasıyla sunmuş olduğu ilk açıklamanın tamamı şu şekildedir;

“26 Kasım 2016 tarihinde İstanbul Vialand Alışveriş Merkezi mağazamızda yaşanan olayı ve devamında gelişen süreci yaşadığı andan itibaren titizlikle takip etmekteyiz.

Elimizde olan bilgilere göre, İstanbul Vialand Alışveriş Merkezi mağazamızda bir müşterimizin hırsızlık yaptığına dair kuvvetli şüphe oluşmuş olması sebebiyle, mağazamızdaki personel, müşteriyi durdurup, derhal konuyu alışveriş merkezi güvenlik birimine iletmiştir ve güvenlik görevlileri olaya müdahale etmişlerdir.

Yapılan müdahale sırasında müşterinin usule aykırı şekilde üstünün arandığına dair müşteri ve ailesinin şikâyetçi olduğu basına yansımış durumdadır. Söz konusu iddialar ile ilgili olarak üzüntü duymaktayız. İddia edilen usulsüz üst arama işlemiyle ilgili kendi iç soruşturmamızı yürütmekteyiz. Soruşturma dahilinde konuya müdahil olan mağaza personelimiz tedbiren görevden uzaklaştırılmıştır.

Belirtmek isteriz ki, konunun hassasiyetinin bilinci içerisinde, müşterimiz ve ailesi ile iletişim halindeyiz. Tüm bu süreçte söz konusu iddiaların doğru olup olmadığı konusunun

en kısa sürede aydınlatılması için üzerimize düşen tüm sorumluluğu yerine getireceğimizi belirtiriz.

Saygılarımızla,

Watsons.”⁵⁴

7 Aralık 2016 Tarihinde gerçekleştirmiş olduğu yazılı açıklamada Watsons, ‘Hırsızlık yaptığına dair kuvvetli şüphe oluşması sebebiyle’ şeklindeki açıklama ile olayın vuku bulmasına etken olarak müşteri (B.C)’nin hırsızlık yaptığına dair şüphe oluşturmasını ileri sürmektedir. Söz konusu mesaj tekniğinin, İmaj Restorasyon teorisine ait ‘suçlama’ alt stratejisine karşılık geldiği söylenebilir. Şirket aynı zamanda şirket konunun hassasiyetine hakim olduklarını da sözlerine eklemektedir. ‘Krizin Olumsuzlukları Azaltma’ tekniğine denk gelmekte olan bu açıklamada ise kamuoyu yaşanmakta olan kriz durumu konusunda bilgilendirilmekte ve aynı zamanda durumun olumsuz yanlarının kabul edildiği belirtilmektedir. Müşterinin hırsızlık yapma şüphesinin, kurum çalışanlarını kışkırttığı için bu tarzda hatalı bir eyleme başvurduklarını belirtmekte olan şirket, yapmış olduğu yazılı açıklamada, gerçekleştirilen hatalı eylemi kabul etmekte fakat eylemin gerçekleşmiş olması ile ilgili, geçerli olduğunu varsaydığı bazı sebepler ileri sürmektedir. Açıklamanın ikinci kısmında ise Watsons, hatalı eylemin söz konusu şekilde basına yansımış olması ve ortaya çıkan iddialardan ötürü derin bir üzüntü içinde olduklarını belirterek yaşanan olumsuzlukların istem dışı yaşandığına dair bilgilendirmede bulunmaktadır, söz konusu açıklama değerlendirildiğinde imajın yeniden inşası kuramının sorumluluktan kaçma stratejisine denk geldiği gözlemlenebilmektedir. Şirket Tüm bu açıklamalar içerisinde ise şirketten, müşteriye (B.C) çıplak arama yapıp yapılmadığına dair herhangi bir açıklama gelmemekte, hatalı olduğu iddia edilen eylem muğlak bırakılmaktadır. Öte yandan şirket, açıklamanın ikinci kısmında ‘ mağaza personelimiz, hırsızlık şüphesi üzerine derhal gerekli ve yetkili kişileri durumdan haberdar ederek bilgi vermiştir.’ açıklamasında bulunmakta ve aleni bir hırsızlık şüphesi üzerine eylemde bulunulduğunu yinelemektedir.

Açıklamanın son kısmında ise kurum mağaza müdürünü tedbiren görevden uzaklaştırdıklarını, konuyla ilgili araştırmalarını sürdürmeye devam edeceklerini, B.C ve ailesi ile iletişim halinde olduklarını belirtmiştir. Kurum krize sebep olan durumu ortadan

⁵⁴ “İstanbul’da Avm’de Çıplak Arama... Watsons Açıklama Yaptı.cumhuriyet.com.tr”, 2016, (Erişim: 05.01.2018).

kaldırmak, kurum imajını korumak veya hedef kitle nezdinde krizin etkilerini azaltmak amacıyla sorumluluğu üstlenerek duruma karşı önlem alındığı bilgisini kamuoyuna aktarmaktadır. İmaj restorasyon teorisinin “düzeltici eylemde bulunma” stratejisi söz konusu durum ile bağdaştırılabilmektedir.

7 Aralık 2016 Tarihinde, ilk açıklamasından ve müşterinin hırsızlık yaptığı şüphesine yaptığı vurgudan ötürü sosyal medya üzerinden birçok olumsuz tepkiye maruz kalan şirket, gece yarısı saatlerinde ikinci kamuoyu açıklamasını gerçekleştirmiştir. Açıklama;

“Vialand mağazamızda yaşanan olayda müşterimizin erkek güvenlik görevlileri tarafından ve kıyafetleri çıkarılarak arandığına dair çıkan haberler gerçeği yansıtmamaktadır. Söz konusu olayda müşterimizle muhatap olan kişiler kadın görevlilerdir. Olaya dair tüm kamera kayıtları Watsons tarafından derhal adli makamlara iletilmiştir.

Watsons olarak mağazamızda böyle bir olayın yaşanmış olmasından dolayı derin üzüntü içindeyiz ve kamuoyundaki hassasiyeti içtenlikle paylaşıyoruz.

Watsons mağazalarındaki güvenlik prosedürleri son derece nettir ve bireylerin kişilik haklarının ihlaline kesinlikle izin vermemektedir. Tüm çalışanlarımız bu prosedürlerle ilgili düzenli olarak eğitimler almakta ve denetlenmektedir.

Konuyla ilgili soruşturma adli makamlarla işbirliği içerisinde titizlikle yürütülmektedir. Bu konuda üzerimize düşen tüm yükümlülükleri yerine getirmekte kararlı olduğumuzu, olayın sorumlularına karşı hiçbir müsamaha göstermeyeceğimizi bildiririz.”⁵⁵

Kurum yazılı olarak paylaştığı açıklamada, kamuoyunda çıkan bazı asılsız haberlerin varlığına değinmektedir. Olay esnasında B.C'nin kadın güvenlik görevlileri tarafından arandığını, erkek güvenlik görevlileri tarafından arandığına dair haberlerin asılsız olduğunu belirtmektedir. Buna ek olarak, kurum olayı farklı bir açıdan ele alarak, çıplak arama yapılmasına değil aramayı yapmakta olan kişinin kadın olmasına vurgu yapmakta ve hatalı eylem içerisinde gerçekleştirilmiş olumlu bir eylemi öne sürmektedir. Bir kurumun kriz sırasında krizi ne şekilde yönettiği ve yapılan tüm açıklamaların hedef kitle nezdinde belirli bir algı oluşturduğu göz önünde bulundurulduğunda gerçekleştirilen bu

⁵⁵ “İstanbul’da Avm’de Çıplak Arama... Watsons Açıklama Yaptı.”, cumhuriyet.com.tr, 2016, (Erişim: 05.01.2018).

olumlu eylemle, hedef kitlesinin algısını olumlu etkilemeyi amaçladığı belirtilebilmektedir. Kamuoyunda çıkan haberlerin asılsız olduğu vurgusunun yapılması ise imajın yeniden inşası kuramının ‘inkar’ stratejisini çağrıştırmaktadır.

Basın açıklamasının ikinci kısmında kurum, ‘yaşananlardan ötürü üzüntü içerisindeyiz.’ şeklinde belirtici bir cümle kullanmakta ve krize sebep olan durumun oluşmasından ötürü duymakta oldukları üzüntüyü hedef kitlesine aktarmaktadır. Marka açıklamanın son kısmında, mağazalarındaki tüm çalışanların hukuka ve insan haklarına karşı son derece saygılı olduklarını, Watsons Mağazalarındaki güvenlik önlemlerinin tamamen prosedürlere uygun bir biçimde uygulandığını ve çalışanlarında bu konuda eğitim aldığını belirtmektedir. Kurumun konuyu ele alış şekli, inkar stratejisini kesin ve net cümlelerle karşılamamakla birlikte, yapılan açıklamalar Watsons Mağazalarında, iddia edilen suçun işlenmesinin mümkün olmadığı mesajını vermekte ve hatanın dolaylı olarak reddedildiği söylenebilmektedir.

9 Aralık 2016 Günü şirket üçüncü ve son kamuoyu açıklamasını yayınlamıştır. Yapılan ilk iki açıklama ile ilgili yazılı basın ve sosyal medyada almış olduğu olumsuz tepkilerle krizin büyümesine sebebiyet verdiği görülmekte olan Watsons’ın son açıklaması;

“İstanbul Eyüp’teki bir alışveriş merkezinde bulunan mağazamızda bir genç kızın maruz kaldığı durumdan dolayı üzüntümüzü kamuoyu ile paylaşmak isteriz. Her ne sebeple ve kim tarafından yapılmış olursa olsun mağazamızda yaşanan olay bizim için kabul edilemezdir. Bu davranışa maruz kalan genç kızdan, ailesinden ve ayrıca tüm kamuoyundan özür dileriz. Bu talihsiz olaya neden olan ve alışveriş merkezi güvenlik görevlilerinin davranışını engellemeyerek üzerine düşen görevi yerine getirmeyen personelimizin şirketimizle ilişkisi kesilmiştir. Ayrıca, kurum olarak, bundan sonraki süreçte benzer bir olayın yaşanmaması için en üst seviyedeki önlemleri aldığımızı bildiririz. Kamuoyunun bu konuda gösterdiği hassasiyeti içtenlikle paylaştığımızı belirtir, bir kez daha genç kızımızdan, ailesinden ve kamuoyundan özür dileriz.”⁵⁶

şeklinde. Şirketin yayınladığı özür metni değerlendirildiğinde, imajın yeniden inşası teorisinin kabullenme / af dileme tekniğine denk gelmekte olan mesajlar dikkat çekmektedir. Şirket açıklamasında, benzer bir olayın tekrar yaşanmaması hususunda gerekli tüm önlemleri titizlikle aldıklarını belirterek, olaya sebep olan ve güvenlik görevlilerini engellemeyen mağaza müdürünün işine son verildiğini açıklamıştır.

⁵⁶ “Watsons Özür Diledi.”, odatv.com, 2016, (Erişim: 05.01.2018).

Yayınlanan özür metninde, gerçekleşmiş olan hatalı eylemin hiçbir gerekçe veya sebep sunulmadan şirket tarafından kabul edildiği görülmektedir.



SONUÇ

Krizler; belirsizlik ve kaos ortamı yaratan, kurumsal itibara zarar verebilen ve iyi yönetilmediği takdirde kurumların varlığını tehdit etme özelliğine sahip olan oluşumlardır. Oluşumlarından önce bazı sinyaller verebildikleri gibi, genellikle hiçbir uyarı vermeden aniden ortaya çıkmaktadırlar. Krizlerin aniden belirebilme özelliği işletmeleri bazı durumlarda hazırlıksız yakalayabilmekte, belirsizlik ve kaos ortamını derinleştirebilmektedir. Derinleşen kaos ortamında hızlı karar almak zorunda olan şirket üst yöneticileri ve çalışanlar paniğe kapılmakta, panik büyüdükçe kriz konusunda gerçekleştirilebilecek yönetim ve stratejiler sağlıklı bir şekilde tasarlanamamaktadır.

Kurumların krizleri en az hasarla atlatabilmeleri için akılcı ve gerçekçi yöntemlerle kurgulanmış kriz yönetimi stratejilerine ve bu yönetim stratejilerini uygulayabilecek yöneticilere ihtiyaçları vardır. Krizi başarılı bir şekilde yönetmenin önemli koşullarından biri ise 'kriz iletişimi'dir. Başarılı bir iletişim ağının oluşturulduğu, olaylara hızlı ve doğru müdahale edilen kurumlarda yaşanan bazı olumsuzluklar krize dahi dönüşmeden önemsiz bir problem olarak kalabilmektedir. Gün geçtikçe gelişmekte olan halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim alanlarında, çift taraflı iletişime verilen önem artmakta, hedef kitle ve paydaşlarla kurulan etkin iletişimin kriz yönetimindeki etkisi göz önünde bulundurulmaktadır. Hedef kitlesine karşı yeterince şeffaf, ikna edici ve bilgilendirici özellikte olan kurumların, krizleri daha az hasarla atlattıkları, bunun yanı sıra uzun vadede kurumsal imaj ve itibarlarını sağlamlaştırdıkları görülmektedir. Kurumların, hedef kitle ve paydaşları ile kurdukları bu iletişim sisteminde çeşitli stratejilere yer verilmektedir. Bu stratejiler, kurum tarafından zamanında ve doğru seçimler yaparak uygulandığında başarılı olabilmekte, aksi bir durum söz konusu olduğunda ise şirketi ciddi zararlara uğratabilme riski taşımaktadır. Kriz iletişimin olmazsa olmaz kavramlarından biri kurumun hedef kitlesi ve tüm paydaşlarına kriz anında iletmekte olduğu mesajlardır. İşletmelerin birbirinden farklı iç kültürleri, kimlikleri ve yönetim biçimleri bulunmasına karşın, verilen mesajların her kurum dahilinde empati, şeffaflık, bağlam ve eylem gibi ilkeleri dahilinde aktarılması hedef kitlenin ve krize maruz kalan topluluğun kuruma karşı güven algısını olumlu etkilemektedir.

Krizlere planlı ve bunun yanı sıra ivedilikle yanıt vermek gerektiğinin önemi yadsınamaz bir konumdadır. Kriz iletişimi kuramları, kurumların yaşadıkları kriz esnasında yaptıkları savunma ve verdikleri tepkilerin açıklanabilmesine olanak tanımaktadır. Kuramlar, şirket tarafından uygulanan kriz iletişim stratejilerinin alt yapısının kavranmasına yardımcı olabilmekle birlikte, ilerleyen süreçteki olayların tahmin edilebilirliğini de artırmaktadır.

Kriz iletişimi kuramlarından biri olan Kurumsal Savunma Teorisi, kurumların hatalı bir eylem sonucunda hedef kitle ve diğer bireyler tarafından yapılan suçlamalara karşı kendini nasıl savunduğu ile ilintilidir. Kurumsal Savunma Teorisinden yola çıkılarak oluşturulan İmajın Yeniden İnşası Kuramı ise kriz anında kurumların iletmekte olduğu mesajların içerikleri ve bu içeriklerle yaratmayı hedefledikleri algılar üzerine yoğunlaşmaktadır. Çınarlı'ya göre (2016), krizler esnasında kurumlar iletecekleri mesajları kime ve nasıl ileteceklerini önceden hazırlamalı ve bu konuda bir strateji oluşturmalıdırlar. Mesaj içeriklerinin olası tüm problem ve yarabileceği olumsuzluklar dikkatle incelenerek oluşturulması ve ardından hedef kitleye iletilmesi kurumun hedef kitleyle oluşturduğu bağ, kriz durumunun gidişatı ve markanın uzun vadedeki imaj ya da itibarıyla yakından ilintilidir.

Araştırmada, vaka incelemesi yapılmakta olan Watsons Şirketinin 26 Kasım 2016 Tarihinde İstanbul Vialand Alışveriş Merkezi'nde bulunan mağazasında meydana gelen, lise öğrencisi bir müşteri olan (B.C)'nin hırsızlık suçlaması ile mağazanın deposuna götürülerek usüle uygun olmayan çıplak bir biçimde güvenlik görevlileri tarafından aranması olayına ilişkin yapmış olduğu açıklamalara ve geleneksel medyada yer bulan içeriklerine yer verilmiş, sosyal medya yansımalarına değinilmiş ve hedef kitleye aktarılan mesajlar, imajın yeniden inşası teorisi stratejileri bağlamında genel olarak değerlendirilmiştir.

Gerçekleştirilen vaka incelemesinde, yaşanan olay sonrasında kurumun, hukuka aykırı davranış sergileme, kişisel haklara saldırıda bulunma, kadın haklarına saldırıda bulunma, cinsiyetçi tavır sergileme ve insani bakımdan hatalı eylemde bulunma gibi suçlamalara maruz kaldığı bulgularına rastlanmıştır. Markanın yaşamış olduğu krize ait haberlerin özellikle yazılı basında yer bulmuş olmasının yanı sıra, görsel medyada da yer bularak geniş bir kitleye ulaştığı görülmektedir. Yaşanan olay bir sosyal medya krizi olmamasına rağmen, sosyal medya üzerinden hızlı bir şekilde yayıldığı, söz konusu mecranın geri

bildirim ve hedef kitleye yorum hakkı tanıma özellikleriyle birlikte kısa süre içerisinde krizin boyutlarının büyümesinde en büyük etkenlerden biri haline geldiği görülmüştür. Firmanın yapmış olduğu ilk açıklama metninin içeriği ve iletmiş olduğu mesajlarla ilgili olarak sosyal medya üzerinden boykot çağrıları yapılmış ve kurum sert tepkilere maruz kalmıştır. Bunun üzerine kurum ikinci açıklama metnini yayınlamış ve metin içeriğiyle ilgili olarak yine sosyal medya üzerinden olumsuz tepkilerle karşılaşmıştır. Ek olarak, olay geleneksel medyada yoğunlukla gazete haberi olarak yer almış, kadın haklarını savunan bazı dernekler olayın yaşandığı mağaza şubesinin önünde toplanarak protesto eylemi gerçekleştirmişlerdir. Hedef kitle tarafından verilen tüm sert tepkiler sonucunda şirket hatalı eylemin sorumluluğunu tamamen üstlenerek özür metni yayınlamıştır.

Vakanın genel değerlendirmesinde görülmektedir ki; günümüzde kurumların yaşamakta oldukları krizler, geleneksel medyaya ek olarak sosyal medya isimli dijital ortamlar üzerinden eskisine göre çok daha hızlı bir şekilde yayılmaktadır. Kriz yönetimi hususunda hızlı ve akılcı bir şekilde hareket etmenin öneminden yola çıkıldığında, sosyal medya kavramının kurumların kriz süreçlerine dahil olan bir platform olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bunların yanı sıra araştırmanın vaka incelemesi kısmında, şirketlerin krize tepki ve bilgilendirme bağlamında hedef kitle ve paydaşlarına iletmekte oldukları mesajların içeriklerinin önemi yadsınamaz bir biçimde göze çarpmaktadır. Kurumun hedef kitlesi, yaşanan krizin akabinde kurumdan bir açıklama beklemekte ve öncelikli olarak sosyal mecraları kullanarak bu açıklamaların içeriğiyle ilgili olumlu ve olumsuz yorumlar yapmaktadır. Özellikle insana veya hayvana yönelik saldırı olarak addedilen krizlerde hedef kitlenin çok daha hassas ve algıları açık bir konumda olduğunu belirtebilmekteyiz. İyi seçilmemiş ve paydaşlar ve hedef kitle tarafından yeterince samimi olarak algılanmayan mesaj içeriklerinin, kuruma karşı güveni sarsmakta olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Watsons şirketinin yaşadığı olay öncesinde, geleneksel ya da sosyal medyaya yansımış herhangi bir kriz bulgusuna rastlanmamıştır. Fakat sosyal medya ve web içerikleri incelendiğinde, şirketle ilgili bazı mecralardaki olumsuz geri bildirimlerin büyük ölçüde mağaza çalışanlarıyla ilgili olduğu bulgusuna rastlanmıştır. 26 Aralık 2016 Tarihi'nde vuku bulan 'çıplak arama' olayı üzerine sosyal medya ve yazılı basın incelemelerine göre markanın yoğunluklu olarak olumsuz tepkilere maruz kaldığı görülmektedir. Söz konusu olumsuz tepkilerin büyük bir kısmının ise usüle uygun olmayan arama şeklinin yanı sıra, şirketin içinde bulunduğu kriz ile ilgili basına iletmiş olduğu açıklamaların içeriklerinde bulunan ifadelerden kaynaklandığı görülebilmektedir. Ayrıca hırsızlıkla suçlanmakta olan müşteri B.C'nin kadın oluşu ve kamera kayıtlarında hırsızlığa

dair herhangi bir bulgu olmaksızın üstünün aranmış olması durumunun, hedef kitlenin büyük bir çoğunluğu tarafından kadın ve insan haklarını ihlal ve istismar suçlamalarıyla karşı karşıya kalınmasına sebep olduğu görülmektedir.

Özetle; Gerçekleştirilen araştırma yaşanan kurumsal krizlerin, marka için ciddi bir tehdit oluşturduğunu fakat, şirketler için öncelikli tehdidin iyi yönetilmeyen ve etkin bir iletişim modeli izlenmeyen krizler olduğunu göstermektedir. Bir kurumun tüm varlığının hedef kitlesi, çalışanları ve diğer paydaşları olduğu göz önünde bulundurulduğunda, kriz esnasında kurumların içinde bulunulan durumu olabildiğince şeffaf ve ikna edici bir biçimde aktararak iletişim halinde olmak gibi önemli misyonları olduğu unutulmamalıdır. Kurumların hedef kitlesi ve diğer tüm bireylerin krizle ilgili olası algılarını ön göremeden oluşturmakta olduğu mesaj içerikleri, yaşanan krizi diğer mecraların da etkisiyle ciddi boyutlara taşıyabilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akdağ, M. 2005. “*Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi.*” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 14: 1-20.
- Akdağ, M., ve Taşdemir, E. 2006. “*Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi.*” Selçuk İletişim 4(2): 141-157.
- Aksoy, R., Bayramoğlu, 2008. “*Sağlık işletmeleri için kurumsal imajın temel belirleyicileri: tüketici değerlemeleri.*” Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7:85-96.
- Aksu A. 2009. “*Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik.*” Journal Of Yaşar University. 4:2435-2450.
- Arıkan Güney, S. 2002. “*Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin Başarı Şartları*” H.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 20: 59-78
- Arslan N. T., Tağraf H. 2003. “*Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım.*” C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. 1:149-160.
- Aslan, P. 2015. “*Kriz iletişimi Yönetimi, Sosyal Medya ve Liderlik: ‘Baltimore Olayları’nda Barack Obama ve Hillary Clinton’ın Twitter Mesajlarına Dair Bir İnceleme.*” İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi 49: 15-30.
- Aydemir, E, 2011. “*Uluslararası Krizlerde Kriz İletişimi ve Uygulaması.*” SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 205 – 217.
- Batchelor, P. 2003. “*Surviving a Corporate Crisis: 100 Things You Need to Know*”. London: Thorogood.
- Bayraktar C., 2013. “*Sosyal Medyanın Kriz İletişimi Aracı Olarak Kullanımı.*” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Benoit, W. L., ve Brinson, S. L. 1994. “*AT&T: “Apologies are not Enough”.*” Communication Quarterly 42(1): 75-88.
- Bozgeyik A. 2008. “*Krizlerden Yükselerek Çıkn.*” İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Can H., 2002. “*Yönetim ve Organizasyon.*” Ankara: Siyasal Kitabevi
- Canpolat, N. Şahiner, N. 2017. “*İmaj Restorasyon Teorisi Mesaj Stratejileri Çerçevesinde Samsung Note 7 Güvenlik Krizinin İncelenmesi.*”The Turkish

- Coombs, W. T. 2007a. "*Crisis Management and Communications.*"
Institute for Public Relations. 1-14.
- Coombs, W. T. 2012. "*Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*". ABD: SAGE Publications.
- Coombs, W.T., & Schmidt, L. (2000). "*An empirical analysis of image restoration: Texaco's racism crisis.*" *Journal of Public Relations Research*, 12: 163-178.
- Çelebi, E., ve Sezer, N. 2017. "*Kurumsal İtibarın Kriz İletişim Stratejileri Üzerine Etkisi.*" *Akdeniz İletişim Dergisi* 27: 116-134.
- Çınarlı, İ. 2016. "*Kriz İletişimi.*" İstanbul: Beta Yayınları.
- Demirtaş H. 2000. "*Kriz Yönetimi.*"
İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2: 353-370.
- Demirtaş, H. 2000. "*Kriz Yönetimi.*"
Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi 23: 1-21.
- Der, G, 2018 "*Kriz İletişiminde Çok Sesli Yaklaşım: Metro Turizm Krizinin Retoriksel Arena Kuramı Bağlamında İncelenmesi*", T.C Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Diyadin A., Özdi T. 2017 "*Krizlerle Baş Etmede Sosyal Medyanın Yeri ve Önemi.*"
Ege Üniversitesi, Ege Akademik Bakış Dergisi 3:407-418.
- Doğanalp, B. 2009. "*Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama.*" *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 22: 131-146.
- Genç, F. N. 2008. "*Kriz İletişimi: Marmara Depremi Örneği.*"
Selçuk İletişim 5(3): 161-175.
- Geylan M, Berberoğlu G, Şahin M ve Özalp İ, 2004. "*Yönetim Organizasyon.*"
T.C Anadolu Üniversitesi Yayını: 1457: 245
- Göksu, T. 2011. "*Kriz Yönetimi*"
- Gültekin N., Aba E. "*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Şanlıurfa Örneği.*" *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 2:206-226.
- Güneş, M., ve Beyazıt, E. 2010. "*Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme.*" *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi* 2(2): 15-33.
- Hearit, K. M. 2006. "*Crisis Management by Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing*". USA: Lawrence Erlbaum Associates.

- Hearit, K. M., ve Roberson, K. M. 2009. “*Denial, Differentiation, and Apology: On the Use of Apologia in Crisis Management.*” Handbook of Risk and Crisis Communication içinde (s.542-559) der. Heath, R. L., ve Dan, O. H. New York: Routledge.
- İbrahimoglu, N. 2011. “*İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi.*” Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 10(2): 731 -747.
- Kadıbeşegil, S. 2001. “*Kriz Geliyorum Der! Kriz İletişimi ve Yönetimi.*” İstanbul: Kapital Medya. 3: 55 -99
- Kuşay, Y, 2017 “*Proaktif ve Reaktif Kriz İletişiminde Alışveriş Merkezlerinin İletişim Stratejileri*”, International Journal of Social Sciences and Education Research, 385 – 391.
- Lerbinger O, 2012. “*Crisis Manager*” Routledge, Newyork.
- Masaviru, M., 2016. “*Image Restoration: From Theory to Practice - The Case of Manny Pacquiao and Nike Company.*” New Media and Mass Communication. 52:29- 36.
- Murat G., Mısırlı K. 2005. “*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği.*” Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi.1: 1-19.
- Özdemir, B. P., ve Yamanoglu, M. A. 2010. “*Durumsal Kriz İletişimi Teorisinin Türk Eczacıları Birliği (TEB) Örnek Olayı Çerçevesinde İncelenmesi.*” Selçuk İletişim 6(3):123-136.
- Öztürk B., 2010. “*Kriz Yönetimi ve Örnek Bir Uygulama.*” FBE Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Sistem Mühendisliği Programı Yüksek Lisans Tezi.
- Peker Ö. ve N. Aytürk, 2000. “*Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir.*”Ankara: Yargı Yayınevi
- Peltekoğlu, F. B., 2009. “*Halkla İlişkiler Nedir?*” İstanbul: Beta Yayınları.
- Pira, A., ve Sohodol, Ç. 2004 “*Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Değerlendirme*”. İstanbul İletişim Yayınları. Semercioğlu, H. “*Kriz Yönetimi.*”6.Sezgin, F. 2003. “*Kriz Yönetimi.*” Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 8:181-195.
- Solmaz, B. 2007. “*Halkla İlişkiler Bakış Açısından Kriz Durumlarında İnternetin Rolü ve İnternet Kriz Planlaması.*” Selçuk İletimim Fakültesi, 4:68-74.
- Soysal A., Karasoy H.A. “*KOBİ’lerde Kriz Yönetimi: Kahramanmaraş’ta ki Tekstil Sektöründeki KOBİ’lere Bir Uygulama.*” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21: 431-446.
- Toprak Y. E., Çetin M. 2016. “*Kriz İletişimi ve Sosyal Medya: Emisyon Krizinde Volkswagen’in Facebook Kullanımı.*” 9 (3): 54-68

Tutar, H. 2016. “*Kriz ve Stres Yönetimi*” Ankara: Seçkin Yayıncılık

Tüz M, 2014. “*Kriz Yönetimi.*” Nobel Akademik Yayıncılık.

Ulutaş S. 2010. “*Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik.*” İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Uzoğlu S.,2001. “*Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj.*” Kurgu Dergisi 18:337-353.

Ware, B. L., ve Linkugel, W. A. 1973. “*They Spoke in Defense of Themselves: On the Generic Criticism of Apologia.*” The Quarterly Journal of Speech 59(3): 273-283.

Yiğit İ, 2016, “*Kurumsal Savunma Teorisi Üzerine Bir İnceleme*”, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı.



Elektronik Kaynaklar

Bigpara Hürriyet. Erişim tarihi: Aralık 2017 http://bigpara.hurriyet.com.tr/haberler/genel-haberler/asya-nin-perakende-devi-watsons-turkiye-ye-geliyor_ID513759/

Ekonomist. Erişim tarihi: Aralık 2017
<http://www.ekonomist.com.tr/kapak-konusu/kozmetikte-magazacilik-atagi.html>

Gazete Vatan. Erişim tarihi: Aralık 2017
<http://www.gazetevatan.com/asya-nin-perakende-devi-watsons-turkiye-ye-geliyor-48627-ekonomi/>

Günaydın Aliğa. Erişim tarihi: Aralık 2017
<http://www.gunaydinaliaga.com/gliss-ve-watsonstan-destegin-yeter-hayallere-guc-ver-projesi-20492h.htm>

Konut Times. Erişim tarihi: Aralık 2017
http://konuttimes.com/gundem/watson_kac_subesi_var/125029

Konut Times. Erişim tarihi: Aralık 2017
<http://konuttimes.com/perakende/as-watson-groupun-turkiye-istiraki-6-yeni-magaza-daha-acti/48329>

Kriz Yönetimi. Erişim tarihi: Aralık 2017 <http://krizyonetimi.com.tr/turleri.html>

Perakende Günleri. Erişim tarihi: Aralık 2017
<http://perakende.org/magazalar/watsonstan-crm-yatirimi-1342796603h.html>

Perakende Günleri. Erişim tarihi: Aralık 2017
<https://www.perakendegunleri.com/firma/watsons-turkiye>

Perakende. Erişim tarihi: Aralık 2017 <http://perakende.org/gida-disi/watsons-turkiye-5-yasinda-1272440233h.html>

Perakende. Erişim tarihi: Aralık 2017 <http://perakende.org/magazalar/watsons-turkiye-buyumeye-devam-ediyor-1342804519h.html>

Perakende. Erişim tarihi: Aralık 2017
<http://perakende.org/magazalar/watsons-ayd-konferansinda-1342791618h.html>

Prezi. Erişim tarihi: Aralık 2017 <https://prezi.com/emvzlyighkai/watsons/?webgl=0>

Watsons Asia. Erişim tarihi: Aralık 2017
<https://www.watsonsasia.com/>

Watsons. Erişim tarihi: Aralık 2017
<https://www.watsons.com.tr/brand/pure-beauty-1948>

- Gazete Bilkent. Erişim Tarihi: Ocak 2018
<http://www.gazetebilkent.com/2015/10/22/kriz-yonetimi-nedir/>
- Danişmend. Erişim Tarihi: Kasım 2017
<http://danismend.com/kategori/altkategori/kriz-yonetimi-1/>
- Tdk. Erişim Tarihi: Eylöl 2017
<http://www.tdk.gov.tr/index>.
- Gazete Bilkent. Erişim Tarihi: Eylöl 2017 <http://www.gazetebilkent.com/2015/10/22/kriz-yonetimi-nedir/>
- İzmir.org.tr. Erişim Tarihi: Eylöl 2017
http://www.izmir.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/isletmelerde_kriz_yonetimi_i_h_baran_
- Dünya. Erişim Tarihi: Eylöl 2017 <https://www.dunya.com/kose-yazisi/ozur-dilerim-iletisimi/27045>
- Oxford Dictionaries.Erişim Tarihi: Eylöl 2017
<https://en.oxforddictionaries.com/definition/apologia>
- Milliyet. Erişim Tarihi Ocak 2018 <http://www.milliyet.com.tr/-kadinlar-ve-gencler-guclensin--pembenar-detay-editorunsectikleri>
- Dünya. Erişim Tarihi: Ocak 2018 <https://www.dunya.com/kose-yazisi/genc-kizlarin-girisimcilik-hayallerine-destek-verecekler/>
- Youtube (Show Tv Ana Haber Kanalı). Erişim Tarihi: Kasım, 2017
<https://www.youtube.com/watch?v=P-c2KZ0beHE>
- Evrensel. Erişim Tarihi: Ocak 2018 <https://www.evrensel.net/haber/298443/avmde-cocuga-ciplak-arama-skandali>
- Diken. Erişim Tarihi, Ocak 2018 <http://www.diken.com.tr/vialand-avmdeki-watsons-magazasinda-cocuga-ciplak-arama-iddiasi-personel-gorevden-uzaklastirildi/>
- İleri Haber. Erişim Tarihi, Ocak 2018 <http://ilerihaber.org/icerik/vialand-avm-watsons-magazasinda-liseli-cocuga-ciplak-arama-skandali-64383.html>
- Haber Türk. Erişim Tarihi, Ocak 2018 <http://www.haberturk.com/gundem/haber/1334272-watsonsda-bir-musterinin-ciplak-aranmasi-adliyelik-oldu>
- Evrensel. Erişim Tarihi, Ocak 2018 <https://www.evrensel.net/haber/320787/watsonstaki-ciplak-arama-davasinda-celiskili-ifadeler>
- Gazetem İstanbul. Erişim Tarihi, Ocak 2018 <https://www.gazetemistanbul.com/yasam/watsons-isimi-kozmetik-firmasinda-lise-ogrencisine-ciplak-arama-h41390.html>

Sivil Sayfalar. Erişim Tarihi, Ocak 2018
<http://www.sivilsayfalar.org/2017/05/25/watsonsta-taciz-davasinin-ilk-durusmasi-goruldu-kar-guvenlik-hirsiyla-kadin-onurunu-yok-sayan-watsonsi-,boykot-ediyoruz/>

Senin Meydan. Erişim Tarihi, Ocak 2018 <https://seninmedyan.org/2017/09/26/watsons-daki-ciplak-arama-davasinda-2-durusma-goruldu/>

Ekmek ve Gül. Erişim Tarihi, Ocak 2018 <https://ekmekvegul.net/etkinlik-takvimi/watsonsta-ciplak-arama-davasinin-3-durusmasi-yarin>

Cumhuriyet. Erişim Tarihi, Ocak, 2018
http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/turkiye/680862/Watsons_daki_ciplak_arama_rezaletinde_yeni_dava_5_yila_kadar_hapis_istemi.html

Evrensel. Erişim Tarihi, Ocak 2018 <https://www.evrensel.net/haber/309197/ciplak-arama-iddianamesinde-istismar-yok>

Cumhuriyet. Erişim Tarihi, Ocak 2018
http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/turkiye/641548/istanbul_da_AVM_de_ciplak_arama..._Watsons_aciklama_yapti.html

Piramit Haber. Erişim Tarihi, Ocak 2018 <http://www.piramithaber.com/gundem/watsons-tan-iddialara-yanit-geldi-h61726.html>

Posta. Erişim Tarihi, Ocak 2018 <http://www.posta.com.tr/ciplak-arama-sonrasi-watsons-tan-ozur-aciklamasi-haberi-1247758>

Gerçek Hayat. Erişim Tarihi, Ocak 2018 <http://www.gercekhayat.com.tr/soru-cevap/10-soruda-kriz-zamanlarinda-sosyal-medya/>

Cumhuriyet. Erişim Tarihi, Ocak 2018
http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/turkiye/642783/Watsons_dan_aciklama_Kabul_edilemez..._isle_ilisigi_kesildi.html

Change.org. Erişim Tarihi, Ocak 2018 <https://www.change.org/p/iletisimmerkezi-watsons-com-tr-watsonsa-boykot>

Change.org. Erişim Tarihi, Ocak 2018 <https://www.change.org/p/watsons-watsons-kadin-dayanisma-derneklerine-bagis-yapsin> LinkedIn. Erişim Tarihi, Ocak 2018

LinkedIn.com <https://www.linkedin.com/today/author/umitkurt/>

LinkedIn. Erişim Tarihi, Ocak 2018 <https://tr.linkedin.com/pulse/kriz-yonetimi-nasil-olmamali-watsons-ornegi-nihanyildiz>

Hitogrencileri.wordpress. Erişim Tarihi, Ocak 2018
<https://hitogrencileri.wordpress.com/2016/12/13/watsons-hirsizlik-krizi/>

Uludağ Sözlük. Erişim Tarihi, Ocak 2018 <https://www.uludagsozluk.com/k/watsons-olay>

Ekşi Sözlük. Erişim Tarihi, Ocak 2018
<https://eksisozluk.com/7-aralik-2016-watsons-aciklamasi-->

Ekşi Sözlük. Erişim Tarihi, Nisan 2018
<https://eksisozluk.com/watsons-->

Süslü Sözlük. Erişim Tarihi, Nisan 2018
<https://www.susluzluk.com/watsons->

Hürriyet. Erişim Tarihi, Ocak 2018
<http://www.hurriyet.com.tr/gundem/watsonstan-aciklama-ciplak-arama-iddiasini-arastiriyoruz-40299817>

Oda Tv. Erişim Tarihi, Ocak 2018
<https://odatv.com/kadinlar-o-sirketin-kepengini-kapattirdi-0912161200.html>