

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI

**SOSYAL MEDYADA KRİZ YÖNETİMİ VE KURUMSAL
İTİBARLA İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

ASLİN YENİCE

İstanbul, 2017

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI

**SOSYAL MEDYADA KRİZ YÖNETİMİ VE KURUMSAL
İTİBARLA İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

ASLİN YENİCE

DANIŞMAN: PROF. DR. SERDAR PİRTİNİ

İstanbul, 2017



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK Bilim Dalı TEZLİ
YÜKSEK LİSANS öğrencisi ASLİN YENİCE'nın SOSYAL MEDYADA KRİZ YÖNETİMİ
VE KURUMSAL İTİBARLA İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA adlı tez çalışması,
Enstitümüz Yönetim Kurulunun 13.03.2017 tarih ve 2017-6/16 sayılı kararıyla oluşturulan jüri
tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 05.07.2017

Oğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1. Tez Danışmanı	Prof. Dr. SERDAR PİRTİNİ	
2. Jüri Üyesi	Prof. Dr. GÖKSEL ATAMAN	
3. Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. GÜLBERK GÜLTEKİN SALMAN	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Aslin Yenice
Anabilim Dalı ve Programı	: İşletme – Uluslararası İşletmecilik
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Serdar Pirtini
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – 2017
Anahtar Kelimeler	: Sosyal Medyada Kriz Yönetimi, Online İtibar, Durumsal Kriz İletişimi Modeli (SCCT)

ÖZET

SOSYAL MEDYADA KRİZ YÖNETİMİ VE KURUMSAL İTİBARLA İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

İletişim alanında yaşanan teknolojik gelişmeler ile kurumlar, kurumsal iletişim çalışmalarını sosyal medya platformları aracılığıyla yapabilmektedir. Kurumsal iletişimin bir kolu olan kriz yönetimi ve iletişimi de sosyal medya ağlarıyla yönetilebilmektedir. Bilgi akışı bu platformlar üzerinden hızla yayıldığı için kurumların bu platformları kriz anlarında doğru ve etkili yönetmeleri önem taşımaktadır. Kurumlar krizleri sosyal medya üzerinden doğru yönetmediği takdirde ciddi itibar kaybına uğrayabilirler. Bu tez çalışmasında, sosyal medyada kriz yönetiminin kurumsal itibarı nasıl etkilediği Timothy Coombs'un durumsal kriz iletişimi modeli vasıtasıyla açıklanmıştır. Bu doğrultuda ilk bölümde sosyal medya kavramı, araçları ve halkla ilişkiler açısından kullanım alanları verilmiştir. İkinci bölümde kurumsal itibar açısından sosyal medyada kriz yönetimi ele alınmıştır. Sosyal medyada kriz yönetiminin önemine ve etkili kriz iletişiminin nasıl olması gerektiğine değinilmiştir. Coombs'un durumsal kriz iletişimi modeli de ikinci bölümde açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise kurumların yaşadığı sosyal medya krizleri Coombs'un yaklaşımına göre detaylı bir şekilde incelenmiştir. Modelle kriz türü ortaya konarak kriz sorumluluğu belirlenmiş ve buna uygun kriz karşılama stratejilerinin kullanılıp kullanılmadığına bakılmıştır. Kullanılan stratejilerin kurumların itibarı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda kurumların ne kadar itibar kaybı yaşadığı, kurumların kriz yönetiminde sosyal medyanın ne kadar doğru kullanıldığıyla birlikte değerlendirilerek kriz yönetiminin başarısı irdelenmiştir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Aslin Yenice

Field and Programme : Business Administration – International Business

Supervisor : Prof. Dr. Serdar Pirtini

Degree Awarded and Date : Master – 2017

Keywords : Crisis Management in Social Media, Online Reputation, Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

ABSTRACT

AN EMPRICAL STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN INSTUTIONAL REPUTATION AND CRISIS MANAGEMENT IN SOCIAL MEDIA

Corporations are able to perform their works of corporate communications through social media platforms by virtue of technological developments experienced in the field of communication. Crisis management and communications that are a branch of the corporate communications can also be managed through social media networks. As the information flow spreads quickly through these platforms it is important for organizations to manage these platforms properly and effectively in times of crisis. If organizations fail to manage crisis effectively through these platforms, they may seriously lose their reputation. In this study, it's described that how the crisis management effects an institutional reputation through social media by virtue of situational crisis communication theory posited by Timothy Coombs. In this regard, the first section of this study includes the concept of social media and its tools and also areas of usage in terms of public relations. The crisis management in social media is discussed in terms of institutional reputation in the second section. It has been also mentioned about the importance of crisis management in social media and how an effective crisis communication should be applied. Situational crisis communication theory of Coombs is described in the second section. In the third section, social media crisis experienced by organizations has been examined in detail. With this theory, the crisis responsibility has been

determined by evaluating the crisis type and also examined whether any appropriate strategy has been used or not in response to the crisis. The impact of the used strategies that effects an institutional reputation has been investigated. In conclusion, the success of crisis management is discussed in connection with evaluating of how social media is used effectively during crisis managements in corporates including the level of their lost reputation.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TABLO LİSTESİ	xi
ŞEKİL LİSTESİ	xii
KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ	1

BÖLÜM I

SOSYAL MEDYA KAVRAMI, ARAÇLARI VE HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN KURUMSAL KULLANIMI

1.1. Sosyal Medya Kavramı, Tarihçesi ve Özellikleri	3
1.2. Sosyal Medya Araçları	10
1.2.1. Bloglar	12
1.2.2. Sosyal Ağ Siteleri	14
1.2.3. Wiki Bilgi Platformları: Wikipedia	26
1.2.4. İçerik Paylaşım Siteleri	27
1.2.5. Sosyal İşaretleme Siteleri (Bookmarking)	28
1.2.6. Podcast Yayıncılığı	29
1.2.7. RSS (Really Simple Syndication)	29
1.2.8. Tartışma ve Paylaşma Forumları	29
1.2.9. Ürün İnceleme Siteleri	30
1.2.10. Sanal Dünya	30
1.3. Halkla İlişkiler Açısından Sosyal Medyanın Kurumsal Kullanımı	31
1.3.1. Halkla İlişkiler Kavramı ve Gelişimi.....	31
1.3.2. Sosyal Medyanın Kurumsal İletişim Alanında Kullanılması...	36

BÖLÜM II

KURUMSAL İTİBAR AÇISINDAN SOSYAL MEDYADA KRİZ YÖNETİMİ

2.1. Kurumsal İtibar Yönetimi Kavramı ve Gelişimi	43
2.2. Sosyal Medyada İtibar Yönetimi	47
2.3. Sosyal Medyada İtibar Yönetiminin Önemi	50
2.4. Sosyal Medyada Kriz Yönetiminin Kurumlara Sağladığı Avantajlar ..	54
2.5. Kriz İletişimi	55
2.6. Sosyal Medyada Etkili Kriz iletişimi.....	70
2.7. Sosyal Medyada İtibar Yönetimi.....	90
2.8. Sosyal Medyada Kriz Yönetimi ve Kurumsal İtibarla İlişkisi	99
2.9. Sosyal Medya Krizlerinde Kurumların İtibarlarına Yönelik Tehditler...	102

BÖLÜM III

SOSYAL MEDYADA KRİZ YÖNETİMİ VE KURUMSAL İTİBARLA İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. Uygulamanın Amacı ve Sorusu.....	106
3.2 Uygulamanın Kapsamı	106
3.3 Uygulamanın Kısıtları	106
3.4. Uygulamanın Yöntemi	107
3.5. BP'nin Meksika Körfezi'nde Yaşadığı Petrol Krizinin Kurumsal İtibar Açısından Sosyal Medya Üzerinden Yönetilmesi	111
3.5.1. Krizin Durumsal Kriz İletişimi Açısından İncelenmesi	112
3.5.1.1. Krizin Ortaya Çıkış Nedenleri	112
3.5.1.2. Krizin Çeşidi	113
3.5.1.3. Kriz Sorumluluğu	115
3.5.1.4. Krizin Tarafları	117
3.5.1.5. Kriz Çözümleme	118

3.5.1.6. BP Krizinin Durumsal Kriz İletişimi Modeline Göre Sonuçları	124
3.6. Toyota Geri Çağırma Krizinin Kurumsal İtibar Açısından Sosyal Medya Üzerinden Yönetilmesi	127
3.6.1. Krizin Durumsal Kriz İletişimi Teorisine Göre İncelenmesi ...	128
3.6.1.1. Krizin Ortaya Çıkış Nedenleri	128
3.6.1.2. Krizin Çeşidi	128
3.6.1.3. Kriz Sorumluluğu	129
3.6.1.4. Krizin Tarafları	131
3.6.1.5. Kriz Çözümleme	131
3.6.1.6. Toyota Krizinin Durumsal Kriz İletişimi Modeline Göre Sonuçları	138
3.7. Borusan Sosyal Medya Krizinin Kurumsal İtibar Açısından Sosyal Medya Üzerinden Yönetilmesi	141
3.7.1. Krizin Durumsal Kriz İletişimi Teorisine Göre İncelenmesi	141
3.7.1.1. Krizin Ortaya Çıkış Nedenleri	141
3.7.1.2. Krizin Çeşidi	142
3.7.1.3. Kriz Sorumluluğu	143
3.7.1.4. Krizin Tarafları	145
3.7.1.5. Kriz Çözümleme.....	145
3.7.1.6. Borusan Krizinin Durumsal Kriz İletişimi Modeline Göre Sonuçlar	149
3.8. Nestle'nin Greenpeace ile Yaşadığı Krizin Kurumsal İtibar Açısından Sosyal Medya Üzerinden Yönetilmesi	152
3.8.1. Krizin Durumsal Kriz İletişimi Teorisine Göre İncelenmesi ...	152
3.8.1.1. Krizin Ortaya Çıkış Nedenleri	152
3.8.1.2. Krizin Çeşidi	155
3.8.1.3. Kriz Sorumluluğu	155

3.8.1.4. Krizin Tarafları	157
3.8.1.5. Kriz Çözümleme	158
3.8.1.6. Nestle Krizinin Durumsal Kriz İletişimi Modeline Göre Sonuçları	162
3.9. United Airlines Gitar Krizinin Kurumsal İtibar Açısından Sosyal Medya Üzerinden Yönetilmesi	165
3.9.1. Krizin Durumsal Kriz İletişimi Teorisine Göre İncelenmesi ..	165
3.9.1.1. Krizin Ortaya Çıkış Nedenleri	165
3.9.1.2. Krizin Çeşidi.....	168
3.9.1.3. Kriz Sorumluluğu	168
3.9.1.4. Krizin Tarafları	169
3.9.1.5. Kriz Çözümleme	169
3.9.1.6. United Airlines Krizinin Durumsal Kriz İletişimi Modeline Göre Sonuçları	172
SONUÇ VE ÖNERİLER	175
KAYNAKÇA	182

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: 2011-2017 Yılları Arasında Dünya Çapında Sosyal Ağ Kullanıcıları ..	6
Tablo 2: BP'nin Meksika Körfezi'nde Yaşadığı Petrol Krizinin SCCT Modeline Göre Sonuçları.....	126
Tablo 3: Toyota Geri Çağırma Krizinin SCCT Modeline Göre Sonuçları	140
Tablo 4: Borusan Sosyal Medya Krizinin SCCT Modeline Göre Sonuçları	151
Tablo 5: Nestle'nin Greenpeace ile Yaşadığı Sosyal Medya Krizinin SCCT Modeline Göre Sonuçları.....	164
Tablo 6: United Airlines Sosyal Medya Krizinin SCCT Modeline Göre Sonuçları	174
Tablo 7: SCCT'ye Göre İncelenen Tüm Krizlerin Coombs'un Matrisine Göre Yerleştirilmesi.....	176

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Sosyal Medya Ve Geleneksel Medya Farkı	8
Şekil 2: Online-Offline PR İletişim Farkı	9
Şekil 3: Sosyal Medyanın Temel Platformları	11
Şekil 4: AVEA Facebook Sayfası	18
Şekil 5: Markalar Arası Twitter Etkileşimi	21
Şekil 6: Sosyal Medya Uygulamaları İçin Düzenlenmiş Ölçümler	39
Şekil 7: Örgütsel Kriz Türleri	60
Şekil 8: Coombs'un Kriz Türleri Sınıflandırması ve Krizlerin Yol Açtığı Sorumluluk/Tehdit Düzeyleri	82
Şekil 9: Durumsal Kriz İletişimi Teorisine Göre Krize Tepki Stratejileri	85
Şekil 10: Kriz Türlerine En Uygun Kriz Tepki Stratejileri	86
Şekil 11: Sosyal Medya Kriz İletişimi Modeli	90
Şekil 12: BP Boykot Logo Yarışmasından Logolar	113
Şekil 13: Meksika Körfezinde BP Petrol Felaketi	115
Şekil 14: BP'nin Değişen Logosu	120
Şekil 15: Toyota'nın Kriz Yönetiminde Sosyal Medyayı Aktif Kullanması	137
Şekil 16: Krizi Alevlendiren Yeni Şafak Gazetesi'nin "BAŞÖRTÜLÜ BİNİNCE BMW BOZULUYOR" Başlıklı Haberi	143
Şekil 17: Greenpeace'in Nestle'ye Karşı Başlattığı Sosyal Medya Savaşı	154
Şekil 18: Nestle'nin Sosyal Medyada Kriz Yönetimi	160
Şekil 19: Dave Carroll'ın United Airlines'a Karşı Başlattığı Sosyal Medya Kampanyası	167

KISALTMALAR

BM	Birleşmiş Milletler
BOP	Blowout Preventer
C.	Cilt
CRM	Customer Relationship Management
CPI	Committee for Public Informations
DM	Direct Message
ECRA	Ethical Consumer Research Assosication
GPS	Global Positioning System
IBFAN	International Baby Food Action Network
ILRF	International Labor Rights Forum
IPRA	International Public Relations Association
IT	Information Technology
NCC	Networked Crisis Communication Theory
NPS	Net Promoter Score
Nu.	Numara
PR	Public Relations
RSS	Really Simple Syndication
s.	Sayfa
S.	Sayı
SCCT	Situational Crisis Management Theory
SEO	Search Engine Optimization
SEM	Search Engine Marketing
SIM	Social Influence Marketing
SMO	Social Media Optimization
TFT	The Forest Trust
TT	Trending Topic
vb.	ve benzerleri
Web	World Wide Web
WHA	World Health Assembly
Vol.	Volume
vs.	Vesaire

GİRİŞ

Günümüzde teknolojinin gelişmesi, kurumsal iletişim yönetiminin bilgisayar teknolojileri aracılığıyla yapılmasına olanak sağlar. Sosyal medya platformları aracılığıyla kurumlar takipçileriyle ve müşterileriyle interaktif, hızlı ve ucuz iletişim kurar. İtibarın korunması da yine bu kanalların kullanılmasıyla mümkün hale gelmiştir. Kurumların itibarlarını etkileyen en önemli unsur krizlerdir. Bazen krizler sosyal medyada başlar, bazen de geleneksel medyada başlar ve sosyal medyaya sıçrar. Artık günümüzde nasıl başlarsa başlasın tüm krizlerin sosyal medya kanalları kullanılarak çözülmesi gerekmektedir ve anında kurumun krize tepkisini belirtmesi önem taşımaktadır.

Kriz, bir kazayla aniden oluşabilir ya da küçük bir sorun sosyal medya aracılığıyla kocaman olabilir ve bu durum takipçilerin boykotlarıyla sonuçlanır. Tüm bunlar, kurumların itibarına ciddi zarar verir. Bazı krizler önceden sinyal verir ve fark edilebilir. Kriz iyi yönetildiği takdirde itibar kayıpları önlenabilir. Bazı krizler bir anda gelişir ve o anda krize müdahale gerektirir. Önceden hazırlanmış bir kriz planı olduğu zaman kriz çok daha etkili bir şekilde yönetilir ve yine krizin etkileri azaltılabilir. Tüm kurumların sosyal medyada etkili bir kriz iletişimine ihtiyacı vardır. Krizler sosyal medya aracılığıyla iyi yönetilmediği takdirde, kurumların kâbusu olur. İncelenen vakalarda da bu durum çok iyi bir şekilde görülmektedir.

Bu çalışma keşifsel bir araştırmadır ve içerik analizi yöntemi kullanılarak çözülmeye çalışılmaktadır. Çalışmada, sosyal medya kriz yönetiminde itibarın korunması için literatürde yer alan Timothy Coombs'un "Kurumsal Kriz İletişimi Modeli" ele alınır ve vakalar, bu modelden yararlanarak çözümlenir. Bu modelde amaç, kriz türünün ortaya konulmasıyla kurumun kriz sorumluluğunun belirlenmesidir. Kriz sorumluluğu belirlenirken kriz geçmişi, paydaşlarla kriz öncesi ilişkiler ve sorumluluk atfına bakılır. Bunlardan gelen sonuca göre de itibarın korunması için en uygun kriz karşılama stratejileri belirlenir.

Yapılan çalışmada beş farklı kurumun yaşadığı kriz ve kriz döneminde sosyal medyadaki krize tepki stratejileri ele alınır. Kurumların krizleri çözerken sosyal

medyayı ne kadar aktif kullandığının tespiti yapılır. Kurumların Coombs'un kriz karşılama stratejilerini doğru kullanıp kullanmadığı belirtilerek ve sosyal medyayı etkin kullanıp kullanmadığını incelenerek itibarlarının zarar görüp görmediği belirlenir.

Çalışmanın ilk bölümünde sosyal medyanın tanımı, araçları ve halkla ilişkiler açısından kurumsal kullanımına değinilmektedir. İkinci bölümde kurumsal itibar açısından sosyal medyada kriz yönetiminin önemi ve etkili kriz iletişimi üzerinde özellikle durulmaktadır. Üçüncü bölümde ise BP, Toyota, Borusan, Nestle, United Airlines'ın sosyal medyada yaşadığı krizler; durumsal kriz iletişimi modeline ve sosyal medyada kriz yönetimi çalışmalarına göre incelenmektedir.



BÖLÜM I

SOSYAL MEDYA KAVRAMI, ARAÇLARI VE HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN KURUMSAL KULLANIMI

1.1. SOSYAL MEDYA KAVRAMI, TARİHÇESİ VE ÖZELLİKLERİ

Bilgi teknolojilerinin hızla geliştiği ve bilgi tüketiminin hızla arttığı günümüzde, sosyal medya hayatımıza girmiş ve hayatımızın her parçasında kullandığımız bir araç haline gelmiştir.¹ Teknolojinin ortaya çıkışıyla birlikte insanların birbirleriyle yüz yüze ilişkilerinde bir azalma söz konusuysa sosyal ağ siteleri insanların bir arada toplanmasını sağlamaktadır ve burada sanal insan ilişkileri oluşturmaktadır.² Sosyal medya, “Web 2.0” ve “Kullanıcının Oluşturduğu İçerik” terimleriyle ilişkilidir. Web 2.0 kavramı, ilk kez 2004 yılında kullanılmıştır. Web 2.0’da esas mantık, tüm içeriklerin yalnız bireyler tarafından değil tüm kullanıcıların katkılarıyla oluşturulmasına dayanır.³

Sosyal medyanın tarihsel gelişimini incelerken öncelikle 1989’da İngiliz bilgisayar bilimci Tim Berners-Lee’nin World Wide Web(WWW) başka bir deyişle web’i olarak yüzyılın icatını gerçekleştirmiş olduğundan bahsedilmelidir. Web; hipermetin dokümanların birbirine internet aracılığıyla bağlandığı sistemdir. Web tarayıcısı ile metin, resim, video gibi dokümanları bünyesinde bulunduran web sayfalarına ulaşmak mümkündür. Bu gelişmeden sonra web dünyası üç döneme ayrılarak açıklanabilir⁴:

- 1989 yılından başlayarak 2005 yılına kadar uzanan bu dönem “Web 1.0” olarak adlandırılır. Tim Berners-Lee bu dönemin mucitidir. Bu

¹ Barış Bulunmaz, “Otomotiv Sektöründe Sosyal Medyanın Kullanımı Ve Fiat Örneği”, Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi, Gazetecilik Bölümü, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423901823.pdf> (29.01.2016).

² Erkan Akar, “Sanal Toplulukların BirTürü Olarak Sosyal Ağ Siteleri- Bir Pazarlama Kanalı Olarak İşleyişi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2010, Vol.10., No.1., s.108.

³ Süleyman Barutçu ve Melda Tomaş, “Sürdürülebilir Sosyal Medya Pazarlaması ve Sosyal Medya Pazarlaması Etkinliğinin Ölçümü”, **İnternet Uygulamaları ve Yönetim Dergisi**, Vol.4, No.1, (2013), s.7-8.

⁴ Nupur Choudhury, “World Wide Web and Its Journey from Web 1.0 to Web 4.0”, *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 2014, Vol. 5, No.6, <https://pdfs.semanticscholar.org/12cf/c464aaf5bf113d6d56dd0ab251eae71045cd.pdf> (10.04.2017), s.8096-8100.

dönemde internet aracılığıyla bilgiye ulaşmak mümkündür. Yalnızca internet, bilgileri okumak için kullanılır. İnsanlar arası etkileşim yoktur. Web yöneticisi, web sitesinin içeriğini yönetirken hiper-metin işaret dilini kullanır. İçerik yönetimi sadece kendisine aittir.

- 2004-2016 yılları arası “Web 2.0” dönemi olarak adlandırılmaktadır. 2004 yılında Dale Dougherty, bu dönemi “*hem okunan hem de içerik değiştirilen web*” olarak tanımlamıştır. Bu dönemin kurucusu olarak Tim O’Reilly kabul edilmektedir. Burada temel prensip, sosyal bağlantılar aracılığıyla web dünyasındaki büyük insan gruplarını yönetmektir. Diğer bir deyişle insanların katılımını ve etkileşimini içeren çift yönlü iletişimi temel alan bir uygulamadır. Sosyal medya, insandan insana bilgi aktarımının arttığı ve sosyal medya uygulamalarıyla herkesin çok kolay bir şekilde bilgi aktarımına katkıda bulunduğu bir dönemdir. Aynı zamanda web sitelerinin dizaynlarının ve teknik detaylarının da daha geliştiği bir dönemi kapsamaktadır. Web sitelerine ek olarak bloglar ve sosyal platformlar bu dönemde ortaya çıkan sosyal medya araçlarından.
- 2016 yılı ve sonrasını kapsayan döneme “Web 3.0” denilmektedir. Web 3.0, “*semantik web*” olarak da bilinmektedir. Semantik web, World Wide Web’in mucidi Tim Berners-Lee tarafından düşünülmüştür. Web 3.0’ın temel yapısında otomasyon, entegrasyon ve çeşitli uygulamalar arasındaki verilerin yeniden kullanılması vardır. Kişiselleştirmenin çok fazla olduğu ve kişinin kullandığı verinin özelliklerine göre bu verilerin makineler aracılığıyla tekrar insanların önüne geldiği dönemdir.

Sosyal medyanın tarihsel gelişiminden sonra tanımı ve özellikleri üzerinde durulacaktır. Sosyal medya; mobil araçlar ve internet vasıtasıyla kullanıcıların her türlü bilgi ve deneyimlerini paylaştığı sosyal platformlardır. Sosyal platformlar; sohbet odaları, tartışma forumları, lokasyona dayalı hizmetler, sosyal ağ hizmetleri, sosyal

rehberler, sosyal imleme, sosyal itibar ağları, webloglar, bloglar, podcastler, videocastler, wikiler, facebook, twitter gibi aplikasyonlardan oluşmaktadır.⁵

Sosyal medyanın kullanımı kurumlar için çok önemlidir. Sosyal medyanın varoluşuyla birlikte kullanıcılar aldıkları ürünler hakkındaki iyi ve kötü yorumlarını internet ortamında paylaşmaktadır. Bu da markaların insanlar üzerindeki etkisinin azalmasına neden olmuştur. Markalar, bunun sonucu olarak sosyal hizmet (social care) kavramını oluşturarak müşterilerine sosyal platformlar üzerinden düzenli bir şekilde müşteri ilişkileri sağlamaktadır.⁶

Sosyal medyanın en önemli özelliği viral olmasıdır. Viral pazarlama, internet ortamındaki ağızdan ağıza iletişim tekniğidir. İnternet aracılığıyla tüm dünyada bilgilerin oluşturulması, diğer insanlara ulaştırılması çok hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleşir.⁷ Viral olma özelliği işletmeler için bir fırsat da olabilir, bir tehditte. Örneğin; Dave Carroll adlı bir müzisyenin United Havayolları ile uçuşu sırasında gitarı kırılmıştır ve havayolu tamir etmeyi reddetmiştir. Bunun üzerine Carroll, “*United Breaks Guitars*” adlı bir videoyu Youtube’a yüklemiştir. Sekiz milyondan fazla insan, videonun viral yolla yayılması sonucu bu videoyu izlemiştir. Sonucunda, şirketin stok değeri %10 civarında düşmüştür.⁸

Bir başka internet fenomeni de Diet Coke ve Mentos şekerlerinin yarattığı büyük gayzerdir. Daha somut bir ifadeyle nane ve kola reaksiyonu, üç metre ya da daha yükseğe fıskıran bir gayzer oluşturur. Bu fenomen, iki kafadar Fritz Grobe ve Stephen Voltz tarafından “eepybird” adlı sitelerinde 2006 yılında yayınlanmasıyla popüler hale gelmiştir. Bu videoyu ilk üç hafta içinde dört milyon kişi izlemiş ve yüzlerce blogger bu konuyu yazmıştır. Daha sonra geleneksel medya bu konuyu gündemine almıştır.⁹ Tüm bunların sonucunda Coke, Mentos deneyini kendi lehine çevirmeye karar vermiştir. Grobe ve Voltz’ı şirket bünyesine katmış ve kendi markası için daha çok viral video

⁵ Sibel Sü Eröz ve Murat Doğdubay, “Turistik Ürün Tercihinde Sosyal Medyanın Rolü ve Etik İlişkisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol.27, No.1, (2012), s.134.

⁶ Gülşah Başlar, “Yeni Medyanın Gelişimi ve Dijitalleşen Kapitalizm”, 2013, Marmara Üniversitesi, Radyo TV ve Sinema Bölümü, <http://ab.org.tr/ab13/bildiri/247.pdf> (08.01.2016).

⁷ Metin Argan ve Mehpere Togay Argan, “Viral Pazarlama veya İnternet Üzerinde Ağızdan Ağıza Reklam: Kuramsal Bir Çerçeve”, [Electronic Version] *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2006/2, (13.02.2016), s.234.

⁸ Jamie Turner ve Reshma Shad, **How to make money with social media**, New Jersey: FT Press Upper Saddle River, 2011, s.27.

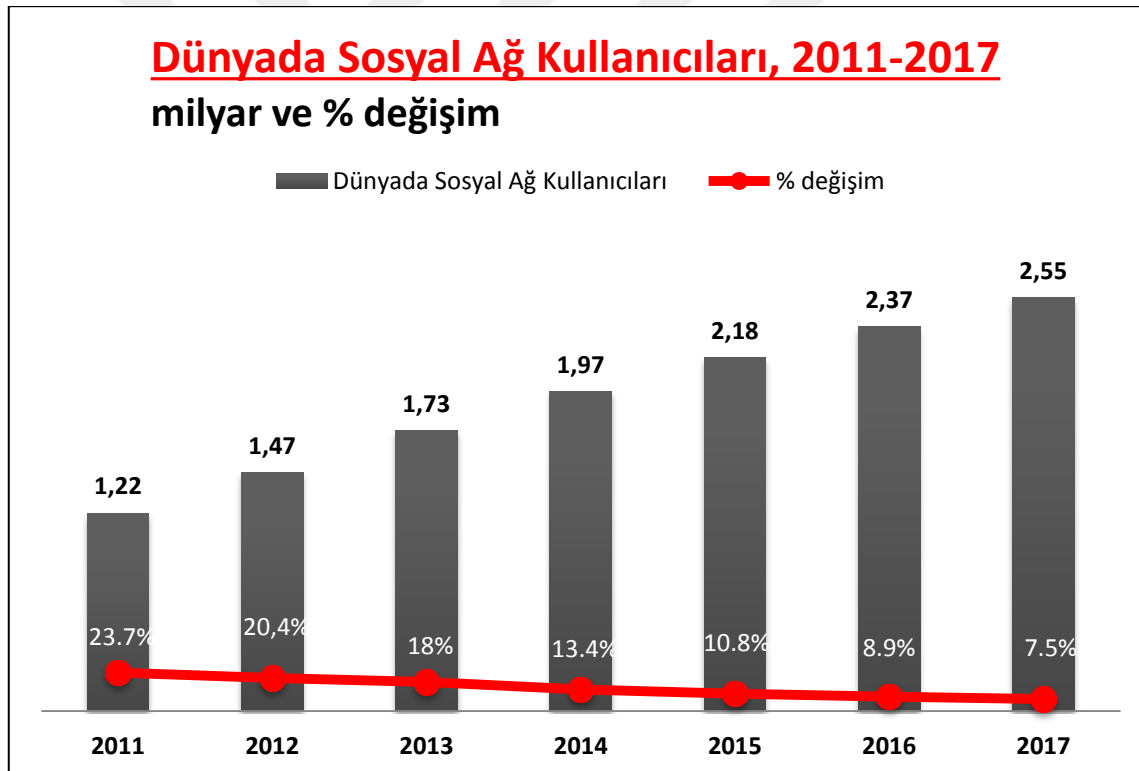
⁹ David Meerman Scott, **Pazarlama ve İletişimin Yeni Kuralları**, İstanbul: Mediat, 2010, s.111.

yapmalarını istemiştir. Totalde Youtube’da on bir milyon kişi bu videoları izlemiştir ve Coke, bu pazarlama dehasıyla birçok pazarlama ödülünün sahibi olmuştur.¹⁰

Üzerinde durulması gereken önemli bir konu da sanal dünyanın nasıl bu kadar benimsenip güçlendiğidir. Dünya’da çok hızlı bir şekilde sosyal ağ kullanıcıları artmaktadır. E-marketer raporuna göre (Nisan 2013), “ ‘Dünya Sosyal Ağ Kullanıcıları, 2013 Tahmin ve Karşılaştırmalı Tahminleri,’ dünya çapında yaklaşık her dört kişiden birinin 2013 yılında sosyal ağlar kullanacağı yönündedir. 2012’de 1.47 milyar olan sosyal ağ kullanıcıları, 2017 yılında 2.55 milyarı bulacaktır.”¹¹

Tablo 1

2011-2017 Yılları Arasında Dünya Çapında Sosyal Ağ Kullanıcıları



Kaynak: eMarketer, “Social Networking Reaches Nearly One in Four Around the World”, 2013, <http://www.emarketer.com/Article/Social-Networking-Researches-Nearly-One-Four-Around-World/1009976> (03.02.2016).

¹⁰ Erik Qualman, **Socialnomics**, 2.Basım, New Jersey: John Wiley& Sons Inc, 2013, s.48.

¹¹ Gonca Telli Yamamoto ve Özgür Karamanlı Şekeroğlu, **Sosyal Medya Ve Blog**, 1.Basım, İstanbul: Kriter Yayınevi, 2014, s.11.

“We Are Social” tarafından hazırlanmış olan rapora göre ise Dünya üzerinde 2.5 milyar insan internet kullanmaktadır ve bu kullanıcıların 1.8 milyarının sosyal medya ağlarında hesabı vardır. Türkiye’de ise internet kullanım oranı, tüm nüfusa oranla %45’tir. Başka bir deyişle 35 milyonun üzerinde internet kullanıcısı, 36 milyon aktif Facebook hesabı vardır. Ülkemizde insanlar günde ortalama 2 saat 32 dakikayı sosyal medyada geçirmektedir.¹²

Sosyal ağlar yapısı ve içeriği nedeniyle çeşitli özelliklere sahiptir. Sahip olduğu bu özelliklerle diğer sanal ortamlardan farklılaşmaktadır. Sosyal medyanın başlıca özellikleri; kimlik, diyalog, paylaşım, erişebilirlik, ilişkiler, topluluklar olmak üzere altı başlık altında incelenebilir¹³:

- **Kimlik:** Sosyal medya kavramıyla iki tür kimlik ortaya çıkmıştır. İnsanların gerçek hayatları dışında bir de sanal dünyada kimlikleri vardır. Sanal dünyadaki kimlikle gerçek hayattaki kimlik bazen çatışabilir ve yasal sorunlarla karşılaşılabilir. Bu yüzden kimlik paylaşımı ve mahremiyet konularında dikkatli olunmalıdır. Bunun yanında kullanıcılar istedikleri düşünceyi ve inancı seçebildikleri için sosyal medyada özgür bir kimlik oluşturabilirler.
- **Diyalog:** Önceleri kullanıcılar web’i sadece bilgi almak için kullanıyorlardı. Sosyal medyanın ortaya çıkmasıyla kullanıcılar; bilgiyi üretme, güncelleme, değiştirme şansına erişti ve birbirleriyle iletişim kurabilir hale geldi.
- **Paylaşım:** Sosyal medya kavramıyla paylaşım ön plana çıkmıştır. Herkes tecrübelerini, bilgilerini birbirleriyle paylaşır olmuş ve sosyal platformlarda arkadaş edinmeye, gruplara üye olmaya başlamıştır.

¹² Ertan Acar, “Türkiye sosyal medyada dünya lideri, *Radikal*, 12 Mayıs 2015, <http://www.radikal.com.tr/yazarlar/ertan-acar/turkiye-sosyal-medyada-dunya-lideri-1354432/> (13.02.2016).

¹³ Oya Zincir ve Selim Yazıcı, “Kriz Yönetimi Ve Afetlerde Sosyal Medya Kullanımı”, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No.49, (Ekim 2013), s. 199-200.

- **Erişebilirlik:** Sosyal medya ile kullanıcılar gerçek dünyayla ilgili istedikleri bilgilere sahip olabilmektedir. Ayrıca kullanıcılar dünyadaki tüm kullanıcılarla iletişim ve etkileşim halinde olabilirler.
- **İlişkiler:** Sosyal medyada iletişim en üst düzeydedir ve sosyal medya ile kullanıcılar diğer kullanıcılarla çift yönlü ilişkiler kurabilmektedir.
- **Topluluklar:** Sosyal medyada diğer kullanıcılarla da iletişim kurulabildiğinden birbirleriyle benzer düşünen kullanıcılar ortak bir topluluk oluşturarak burada ilgi duydukları bir konu hakkında birbirleriyle yazılı ve görsel iletişim içinde bulunabilirler.

Geleneksel medya ile sosyal medyanın farkları şematik olarak gösterilmiştir:



Şekil 1: Sosyal Medya Ve Geleneksel Medya Farkı

Kaynak: Tolga Kara, *Sosyal Medya Endüstrisi*, 1.Basım, İstanbul: Beta, 2013, s.16.

Medya; geleneksel medya ve yeni medya(sosyal medya) olarak ikiye ayrılmaktadır. Kitle iletişim araçlarından televizyon, radyo, gazete ve dergiler geleneksel medya araçlarına örnek gösterilirken; bloglar, sosyal ağlar, forumlar, sanal topluluklar ise yeni medya araçlarına örnek gösterilebilir.¹⁴



Şekil 2: Online-Offline PR İletişim Farkı

Kaynak: Sosyal Medya Kulübü, “Online İtibar Yönetimi”, 2012, <http://www.slideshare.net/sosyalmedyakulubu/sosyal-medya-kulb-online-tibar-ynetimi> (24.02.2016).

Sosyal medya, geleneksel medyaya göre daha özgürdür ve içeriklerin yönetimi kullanıcılara aittir. Sosyal medyada bilgiler kaybolmaz ve istenildiği zaman güncellenebilir. Bu özellikler hep sosyal medyanın geleneksel medyaya göre üstünlükleridir. Sosyal medyanın olumsuz yanı ise içeriklerin kontrolünün zorluğudur.¹⁵ Geleneksel medya; ağızdan ağıza iletişimin olmadığı, marka bağlılığının önem teşkil etmediği, tek yönlü iletişimin olduğu bir halkla ilişkiler uygulamasıdır. İçerikler, geleneksel medya araçlarıyla direkt hedef kitleye ulaştırılır. Sosyal medyada ise iki yönlü iletişim yapılmaktadır. Yeni medya ile paylaşılan bir içerikle ilgili yorumlara ulaşmak mümkündür ve bir konu hakkında geri bildirim alınabilir. İçeriklerle ilgili

¹⁴ Minodora Salcudean ve Raluca Muresan, “The Emotional Impact of Traditional and New Media in Social Events”, **Media Education Research Journal**, Vol.50, No.25, (2017), s.110.

¹⁵ Ali Murat Kırık ve Serra Okan, “Değişen İletişim Pratikleri Çerçevesinde Sosyal Medyada Sanal Dedikodu Etkisi”, Ali Büyüksan ve Ali Murat Kırık(Ed.), **Sosyal Medya Araştırmaları III** içinde (17-42), Konya: Çizgi Kitabevi, 2016, s.25.

kullanıcılar birbirleriyle iletişime de geçebilir. Sosyal medya, içeriklerin paylaşılmasıyla ağızdan ağıza iletişimin arttığı bir sosyal medya mecrasıdır.¹⁶

Orsburn, sosyal medyanın diğer geleneksel mecralara göre neden daha güçlü olduğunu “The Social Media Business Equation” adlı kitabında çok çarpıcı bir örnekle ele almıştır¹⁷:

- Radyonun 50 milyon kullanıcıya ulaşması için 38 yıl gerekmiştir.
- Televizyonun 50 milyon kullanıcıya ulaşması için 13 yıl gerekmiştir.
- İnternetin 50 milyon kullanıcıya ulaşması için 4 yıl gerekmiştir.
- Facebook’un 100 milyon kullanıcıya ulaşması için 9 ay gerekmiştir.

1.2. SOSYAL MEDYA ARAÇLARI

Sosyal medya siteleri, kullanıcıların kişisel bilgileriyle kendi kişisel profillerini oluşturmalarına imkân veren sitelerdir. Kullanıcılar; arkadaşlarını davet edebilir, arkadaşlarının profillerine bakabilir, birbirlerine mesaj gönderebilir; fotoğraf, video, ses dosyası paylaşabilir.¹⁸ Yeni medya ile kullanıcılar farklı araçlara ulaşabilmekte ve bu platformlarda diğer kullanıcılarla etkileşim içinde olmaktadır. Sosyal medyanın yapıtaşını sosyal medya araçları oluşturmaktadır.¹⁹ Başlıca sosyal medya araçlarına örnek²⁰; sosyal ağlardan Facebook, mikro bloglardan Twitter, fotoğraf paylaşım platformlarından Instagram, video paylaşım platformlarından Youtube, profesyonel ağ sitelerinden ise LinkedIn verilebilir. Universal McCann’ın yapmış olduğu sınıflandırmaya göre sosyal medyanın temel platformları Şekil 2’de açıklanmıştır:

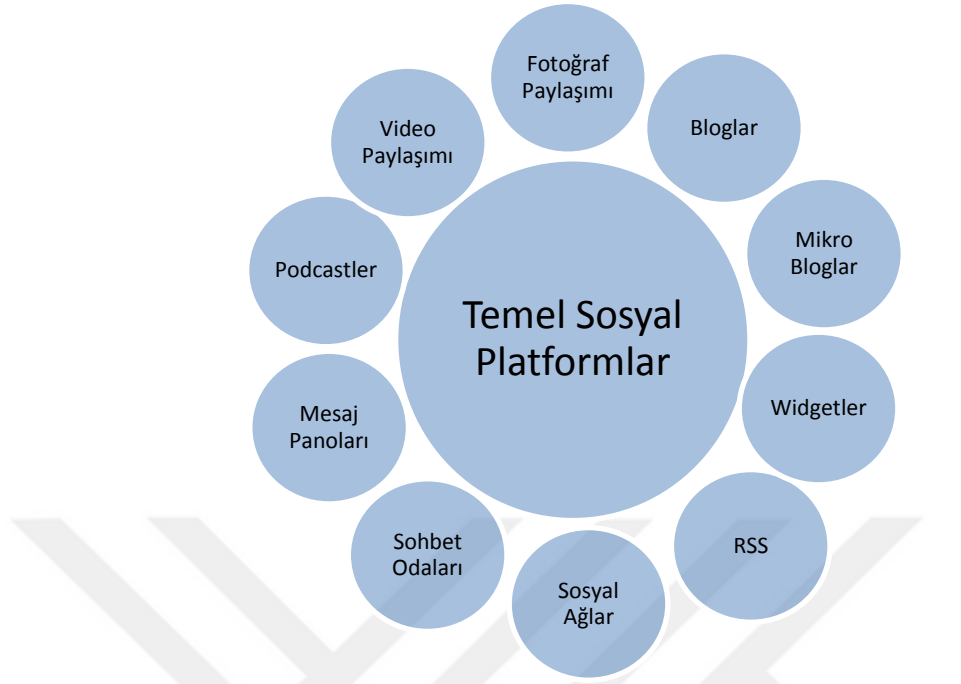
¹⁶ Angela Hausman, “Social Media Versus Traditional Media”, 2014, <https://www.hausmanmarketingletter.com/social-media-versus-traditional-media/> (18.04.2017).

¹⁷ Zincir ve Yazıcı, s.72.

¹⁸ Andreas M. Kaplan ve Michael Haenlein, “Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media”, **Business Horizons**, Vol.53, (2010), s.63.

¹⁹ Zafer Özdemir ve Aysel Çetinkaya, “Müşteri Etkileşimi Yaratma Açısından Sosyal Medya: Türkiye’deki Hazır Giyim Lovemark’ları Üzerine Bir İnceleme”, 2014, http://www.academia.edu/10126272/M%C3%BC%C5%9Fteri_Etkile%C5%9Fimi_Yaratma_A%C3%A7%C4%B1s%C4%B1ndan_Sosyal_Medya_T%C3%BCrkiye_deki_Haz%C4%B1r_Giyim_Lovemark_lar%C4%B1_%C3%9Czerine_Bir_%C4%B0nceleme (10.04.2017).

²⁰ Fatih Özutku ve Diğerleri, 1.Basım, **Sosyal Medyanın ABC’si**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2014, s.113.



Şekil 3: Sosyal Medyanın Temel Platformları

Kaynak: razonypalabra, “Power to the people - Social Media Tracker Wave 3”, 2008, http://www.razonypalabra.org.mx/N/N67/varia/oislas/Universal_McCann.pdf (03.02.2016), s.11.

Sosyal medya platformları, büyük kitlelere ulaşmak istendiğinde çok etkilidir. Örneğin; Mısır devriminde eylemciler birbirleriyle haberleşmek için Facebook ve Twitter’ı kullanmıştır. Ayaklanmalarda kitleler, bu platformlar üzerinden örgütlenerek meydanlarda buluşmuşlardır. Bu yüzden ayaklanmalar gerçekleşirken devlet, bazı sosyal medya araçlarına erişimi engellemiştir.²¹

Sosyal medyanın çift yönlü bir güce sahip olması işletmeler için önemli fayda sağlar. Şöyle ki eskiden tatmin olmayan müşteriler şikâyetle bulunmazlardı ama o markanın ürününü almayı bırakırlardı. Şirketler de memnun olmayan müşterilerden haberdar olmazdı. Şimdi ise özellikle mobil cihazlar aracılığıyla bir izlenim ve yorumda bulunmak oldukça basit hale geldi. Müşteriler kendi deneyimlerini sosyal medya aracılığı ile diğer kullanıcılarla paylaşabilmektedir. Üstelik diğer kullanıcıların

²¹ Özlem Aşman Alıkcı, **Halkla İlişkiler 2.0**, 1. Basım, İstanbul: Efîl Yayınevi, 2011, s.36.

düşüncelerini de etkileme gücüne sahiptirler. İşletmeler de müşterilerin markaya karşı tutumunu öğrenebilmekte ve duruma uygun stratejiler geliştirebilmektedir.²²

1.2.1. Bloglar

Pluzzi; blogları, sosyal medyanın merkezinde yer alan ve müşterilerle bağ oluşturularak diyolog kurulmasını sağlayan bir yapı olarak tanımlar. Bloglar, diğer sosyal medya platformlarıyla karşılaştırıldığında daha inandırıcı olarak görülmektedir. Her geçen gün işletmelerin blog kullanımı artmaktadır. Bloglar, kronolojik olarak listelenen web sayfalarıdır. En son yazılan blog, sıralamada en üstte görünür. Bloglara yorum eklemek ve başka platformlarda bu içerikleri paylaşmak mümkündür. İşletmeler, blog sayfalarında topluluklar oluşturmaktadır. Bu topluluğun üyeleri, işletme hakkında daha detaylı bilgiler bulmaktadır. Bloğa katılan üyeler arasında da bilgi etkileşimi gerçekleşmektedir. Kurumsal blog yazarlığı ayrıca halkla ilişkiler ve pazarlama ile ilgili hedeflere ulaşmada da yardımcı olmaktadır.²³ Blog; web ve log sözcüklerinin birleşmesiyle oluşan weblog kelimesinin kısaltmasıdır. Bloglar farklı sektörler ve farklı amaçlar için düzenlenebilmektedir. Blogların çok fazla tercih edilmesini sağlayan nedenler şunlardır²⁴:

- Web sitelerine göre daha kısa bir sürede oluşturulabilmeleri,
- Farklı sektörlerle ve farklı amaçlara göre düzenlenebilmeleri,
- Güncellemeye olanak vermesi,
- Genellikle maliyetsiz ya da çok düşük bir maliyetle hazırlanabilmesi,
- Oluşturulması için özel teknik bilgiye ihtiyaç bulunmaması,
- Etkileşim düzeyinin yüksek olması,
- Kullanıcıların tecrübelerini, ilgi alanları vb. alanlardaki gözlemlerini çok rahat bir şekilde blog ortamında aktarabilmeleri ve diğerleriyle paylaşabilmeleri,
- Kullanıcıların bir ürün almadan önce internette o ürünle ilgili yorumları okumak istemeleri,

²² Qualman, s.33-34.

²³ Madeline L. Moore, Courtney Meyers, Erica Irlbeck ve Scott Burris, "U.S. Agricultural Commodity Organizations' Use of Blogs as a Communications Tool", **Journal of Applied Communications**, Vol.99, No.2, 2015, s.61-62.

²⁴ Korhan Mavnacıoğlu, **Kurumsal İletişimde Sosyal Medya Yönetimi**, 1.Basım, İstanbul: Beta, 2015, s.28-29.

- Deneyime dayalı pazarlama ve ağızdan ağıza pazarlamanın önem kazanması,
- Kurumların ve markaların kendi bloglarını oluşturmaları ve hedef kitleye ulaşmada önemli bir araç olarak blogları kullanmaları.

1.2.1.1. Blog Türleri

En çok bilinen 4 blog türü şunlardır²⁵:

- **Kişisel Bloglar:** En fazla kullanılan blog türüdür. Tamamen kişiselleştirme içermektedir. Herkes dilediği konuda ve ilgi alanında bloglar oluşturmaktadır.
- **Gazete Blogları:** Gazeteler; günlük haberleri ve makaleleri kendi internet ortamındaki bloglarından da paylaşmaktadır. Daha fazla bilgi üretebilmek amacıyla röportajdan kişisel yorumlara kadar çeşitli materyeller kullanılmaktadır.
- **Topluluk Blogları:** Bu tür bloglarda kullanıcıların hepsinin bir konu hakkında yorum yaptığı görülmektedir. Bir nevi “tartışma grupları” olarak da isimlendirilebilir.
- **Kurumsal Bloglar:** Farklı içerikte kurumsal bloglar oluşturulabilir. Bunlar²⁶:
 - **Ceo ve Yönetici Blogları:** Şirketlerin üst kademelerindeki yöneticilerin oluşturduğu bloglardır. Genellikle stratejik bilgiler verilir. Koç Holding eski CEO’su Can Kırarç’ın bloğu “<http://bothblog.net>” bu tür bloglardan biridir.

²⁵ Aybike Pelenk Özel ve Nuray Yılmaz Sert, “Dijital Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kurumsal Bloglar: Türkiye’nin En Büyük 500 Şirketi Üzerine Araştırma”, *Global Media Journal*, 2014, Vol.5, No.9, http://globalmediajournaltr.yeditepe.edu.tr/makaleler/GMJ_8_sayi_guz_2014/pdf/Pelenk-Ozel-Yilmaz%20Sert.pdf (14.02.2016), s.306-307.

²⁶ Yamamoto ve Şekeroğlu, s.58.

- **Marka Destek Blogları:** Marka ve müşteriler arası iletişimin geliştirilmesi için kurulan bloglardır. Özellikle kullanıcıların marka hakkındaki düşüncelerine ulaşmak için kullanılır. Örnek olarak Nike kurumunun bloğu “<http://blog.nikebasketball.com/>” verilebilir.
- **Ürün Blogları:** Genellikle şirketler, ürünlerini tanıtmak için bu blog çeşidini tercih etmektedir. Bloglar üzerinden reklam yapmak ve müşterilerin ürünler hakkındaki düşüncelerine ulaşmak amaçlanır. Ürün bloğuna örnek; Sony’nin X-Peria serisi ürünü için tasarladığı “WWW.xperiablog.net.” verilebilir.

“Kurumsal blog işletmelere ne gibi faydalar sağlar?” sorusuna cevap olarak Microsoft örneği verilirse bu sorunun cevabı daha iyi anlaşılır. Önceki yıllarda Microsoft hakkında çıkan olumsuz haberler markanın imajını zedelemiştir ve bunun bir sonucu olarak satışlar düşmüştür. Acımasız çalışma koşulları ve monopolist pazar yaklaşımından dolayı oluşturulan tepkilere bir de açılan davalar eklenince Microsoft gerçekten zora düşmüştür. Microsoft bu noktada, kurumsal bir blog oluşturarak müşterilerle yakın ilişkiler kurmaya başlayınca markanın imajında iyileşme yaşanmıştır. Sonuç olarak ise Microsoft’a inananların sayısı artmıştır ve çalışanlar daha iyi bir çalışma ortamına kavuşup bu mutluluğu herkesle paylaşmıştır. En güzel yanı da kurumun blog aracılığıyla bunu neredeyse maliyetsiz olarak yapabilmiş olmasıdır.²⁷

1.2.2. Sosyal Ağ Siteleri

Sosyal medya siteleri, kullanıcıların sanal dünyada bir araya gelerek birbirleriyle sıkı ilişkiler içinde bulundukları online platformlardır.²⁸ Her bir sosyal medya hesabında kullanıcılar; kendi görüşlerini ve profillerinde bulunan içerikleri diğer kullanıcılarla paylaşabilmektedir. Kelime anlamı olarak bakıldığında sosyal medya iki kelimeden oluşur: Sosyal ve medya. Medya, halkla ilişkilerde iletişimi ve pazarlamayı ifade ederken; sosyal kelimesi ise bir grup içerisindeki bireylerin etkileşimini ifade eder.

²⁷ Özlem Alikılıç ve Ferah Onat, “Halkla ilişkiler yönetim aracı olarak kurumsal bloglar”, **Journal of Yasar University**, Vol.8, No.2, 2007, s.917.

²⁸ David Jurgens, “That’s What Friends Are For: Inferring Location in Online Social Media Platforms Based on Social Relationships” **Proceedings of the Seventh International AAAI Conference on Weblogs and Social Media**, USA: HRL Laboratories, 28.06.2013, s.273.

İki kelime birlikte ele alındığında sosyal medya; sosyal medya araçları kullanılarak kişilerin devamlı bilgi üretebildiği ve birbirleriyle etkileşime girdikleri yerler olarak tanımlanabilir.²⁹

Sosyal paylaşım siteleri, zaten var olan sosyal ilişkileri diğer bir ifadeyle sosyal ağları internet ortamına taşımıştır. Bu siteler, ortak ilgi alanları ve ortak ilişkiler üzerinden kolayca yeni ilişkiler kurulmasına olanak sağladığı için mevcut sosyal ağların genişlemesine ve fiziksel engelleri aşarak büyümesine olanak sağlamaktadır.³⁰ Örneğin; belli bir ürüne sahip olan ve bu ürünü kullanan herkesi ortak bir grup etrafında toplamak için sosyal ağlardan yararlanır. Bu sitelerde, birbirini hiç tanımayan ama aynı deneyimi yaşayan kişilerin birbirleriyle fikir alışverişi yapması sağlanmaktadır.³¹

Sosyal paylaşım sitelerinde kullanıcıların kendilerine ait bilgilerini, resimlerini ve videolarını paylaştığı profil sayfaları vardır. Ayrıca sitenin diğer kullanıcıları da bu kişilerin profillerinde paylaştıkları içeriklere yorumda bulunabilir. Örnek olarak Flickr sosyal paylaşım sitesi, paylaşılan fotoğraflara yorum ekleme ve fotoğraftaki kişileri etiketleme özelliğini sitesinde kullanıcılara sunmaktadır.³²

Sosyal medya sitelerinin patladığı 2007 yılında, Facebook, Twitter, Myspace, Friendster ve LinkedIn internette en çok rağbet gören siteler olmuşlardır. Bunun en büyük nedeni, sosyal ağların kullanıcılarına kişiselleştirme özelliği vermesidir.³³

Her kullanıcının amaçlarına yönelik kullanabileceği sosyal paylaşım siteleri mevcuttur. Örneğin; Twitter ve Facebook siteleri, 2011 yılında Arap ülkelerinde ortaya çıkan halk ayaklanmalarının örgütlenme aracı olarak kullanılmıştır ve çok kısa bir zamanda bu ülkelerde kullanıcı sayıları ciddi şekilde artış göstermiştir.³⁴

²⁹Sisira Neti, "Social Media and Its role in Marketing", **International Journal of Enterprise Computing and Business Systems**, Vol.1, No.2 (Temmuz 2011), s.2.

³⁰ Kaan Varnalı, **Dijital Tutulma**, 2.Basım, İstanbul: Mediacat/Digitalage, 2013, s.111-112.

³¹ Büşra Olgun, " Sosyal Medyanın Tüketici Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisi", *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 2015, Sayı 12, http://sbedergi.gumushane.edu.tr/Makaleler/169042735_XXII.pdf (14.02.2016), s.488.

³² Z. Beril Akıncı VURAL ve Mikail BAT, "Yeni Bir İletişim Ortamı Olarak Sosyal Medya: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesine Yönelik Bir Araştırma", **Journal of Yasar University**, Vol.20, No.5, (2010), s.3356.

³³ İdil Sayımer, *Sanal Ortamda Halkla İlişkiler*, 1.Basım, İstanbul: Beta, 2008, s.126.

³⁴ Mehmet Emin Babacan, İrfan Haşlak ve İsmail Hira, "Sosyal Medya ve Arap Baharı", 2011, Vol.6, No.2, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/akademikincelemeler/article/view/5000049773/5000047062> (14.02.2016), s.75.

Markalar da sosyal paylaşım sitelerinde birer kullanıcı olarak yer almaktadır. Şirketler; markalarının logolarını, resimlerini, videolarını, kampanyalarını, etkinliklerini kendi profillerinden paylaşarak bu platformlarda üye olan müşterilerine sunabilmektedir.³⁵

Sosyal paylaşım siteleri kurumsal iletişimde iki açıdan çok önemlidir³⁶ :

1. Sosyal ağ siteleri, şirketin kendi ürünlerini ve hizmetlerini müşterilerine duyurduğu iletişim kanallarından biridir.
2. Sosyal medya siteleri üzerinden şirketle ilgili ortaya çıkabilecek olumsuz bir haber, söylenti ya da dedikodu diğer kanallara göre çok daha hızlı yayıldığı için markanın itibarını çok kısa sürede yerle bir edebileceği unutulmamalıdır.

1.2.2.1. Facebook

Facebook, kurulduğu yıl olan 2004 yılından günümüze giderek daha da güçlenmiş ve dünyanın en popüler sosyal ağ sitesi olmayı başarmıştır. Başlangıçta Harvard Üniversitesi'nde öğrenci olan Mark Zuckerberg'in kendi üniversitesi içindeki iletişimin sağlanması için kurduğu bu site, dışarıdaki insanların kullanımına kapalıdır. Zamanla Boston'daki diğer üniversitelere de sıçramıştır ve sonunda tüm dünyaya yayılarak dileyen herkesin Facebook profili oluşturabildiği bir site haline gelmiştir. Mart 2012'de sitenin aylık aktif kullanıcısı 901 milyon kişiye ve günlük aktif kullanıcı sayısı 526 milyona ulaşmıştır.³⁷

Facebook'un temel mantığı insanların arkadaşlarıyla iletişim kurmasıdır. Bu platform ücretsizdir; gelirini reklamlardan elde etmektedir. Kullanıcılar kendi profillerini oluşturarak kişisel bilgilerini paylaşırlar. İstenilen gizlilik seçeneğine göre profilin herkese açık olması ya da sadece arkadaşların görmesi mümkündür. 2011

³⁵ Sabahattin Çelik, "Sosyal Medyanın Pazarlama İletişimine Etkisi", *Erciyes İletişim Dergisi "akademia"* Vol. 3, No.3(Ocak 2014), s.35.

³⁶ Z. Beril Akıncı Vural ve Mikail Bat, *Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim*, 1.Basım, İstanbul: İletişim Yayıncılık, 2013, s.196-197.

³⁷ Marketline, "Facebook Inc. Profile: How a social network became a multi-billion dollar business", 2012, www.marketline.com, (21.10.2016), s.2.

yılında Alexa istatistiklerine göre Facebook, dünyanın en çok ziyaret edilen ikinci sitesidir.³⁸

Her geçen gün yeni özellikler eklenen Facebook'a son olarak Instagram'da da olduğu gibi Snapchat özelliği eklenmiştir.³⁹ Snapchat, istenilen fotoğraf ve videoların arkadaşlarla paylaşılması ve bir süre sonra paylaşılanların uygulamada yok olmasına dayanan bir sosyal medya uygulamasıdır.⁴⁰

Facebook, işletmelerin de sıkça kullandığı bir platform haline gelmiştir. Avea'nın Facebook sayfası, kurumların resmi Facebook profillerine örnek olarak gösterilebilir. İşletmenin reklamlarının ve afişlerinin bu sayfa aracılığıyla paylaşıldığı ve Avea aboneleri için yarışmaların ve kampanyaların bu sayfa üzerinden düzenlendiği görülmektedir. Sayfadaki "Avea Destek" kısmında ise Avea aboneleri, merak ettikleri soruların cevaplarını bulabilmekte ve burada yer alan formu doldurarak istek ve önerilerini firmaya direkt olarak iletebilmektedirler.⁴¹ Kullanıcılarıyla hızlı ve etkili bir iletişim sergilediğinden 2011 yılında Socialbakers'ın istatistiklere göre: " *Facebook'ta İlk 5 Telekom Operatörü* " arasında Avea yer almıştır ve Dünya'nın en etkin 3. Operatörü seçilmiştir.⁴²

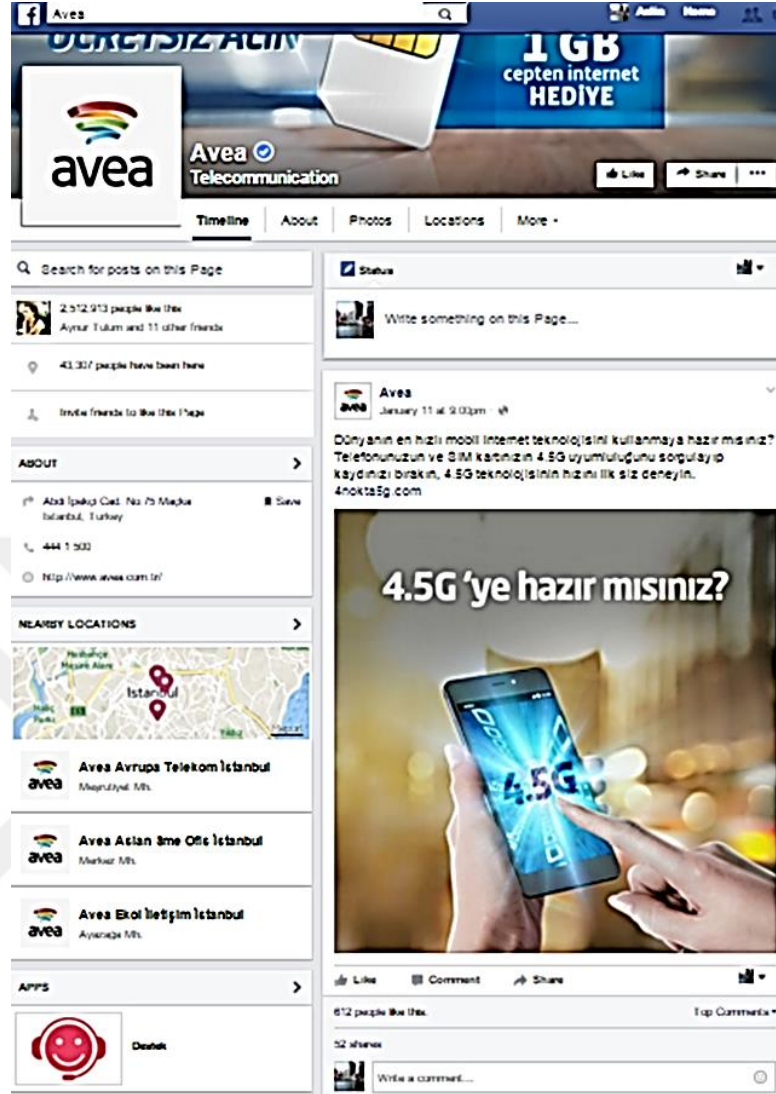
³⁸ Aslı Yağmurlu, "Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler ve Sosyal Medya", **Selçuk İletişim**, Vol.7, No.1, (2011), s.7

³⁹ NTVhaber, "Facebook Messenger'a 'Snapchat özellikleri' eklendi", 2017, http://www.ntv.com.tr/galeri/teknoloji/facebook-bu-sefer-yeni-uygulamasi-ile-snapchat-taklit-etti,1b13gPNaUefwz_mDtm7Qg (10.04.2017).

⁴⁰ Zeynel A. Öztürk, "Snapchat nedir; nasıl kullanılır?", 2015, https://www.chip.com.tr/haber/snapchat-nedir-nasil-kullanilir_58857.html (10.04.2017).

⁴¹ Mavnacıoğlu, s.63.

⁴² Avea, "Socialbakers Facebook İstatistiklerini Yayımladı: Avea Facebook'ta Dünyanın En Etkin İlk 5 Operatöründen Biri Oldu", 2011, <http://www.avea.com.tr/web/bultenler/avea-facebookta-dunyanin-en-etkin-ilk-bes-operatorunden-biri> (24.01.2016).



Şekil 4: AVEA Facebook Sayfası

Kaynak: Avea, “Facebook Sayfası”, <https://www.facebook.com/avea/?fref=ts> (24.01.2016).

Facebook’ta pazarlama faaliyetlerini yapmak geleneksel medyaya göre oldukça uygundur. Reklam, marka için oluşturulan Facebook sayfasında verilir. “Arkadaşınız XX bu sayfayı beğendi.” diye haber akışında beğenmenin görüntülenmesiyle oldukça büyük bir topluluğa ulaşmak mümkündür. Markayla ilgili ne konuşulduğunu, dışarıdan nasıl algılandığını öğrenmek için Facebook’ta yapılması gereken oldukça basit bir işlemdir. Markanın ismini ya da araştırmak istenilen kelime ya da kelime öbeğini Facebook Search’te aratmaktır. Marka için büyük kampanyalar düzenleyip uygulamak, yapılması gereken önemli bir faaliyettir. Geliştirilen her uygulama ve oyun; insanların işletmenin sayfasında daha çok vakit geçirmesi, marka hakkında daha çok konuşması

için bir bahanedir aslında. Bu sayede marka olarak sosyal medyada insanlarla temas yüzeyi artar. Bunun en iyi örneği Redbull'da görülebilir. Yaptığı oyunlar, uygulamalar, internet radyoları, internet TV'leri, mobil uygulamalar ve daha niceleri ile insanları sürekli kendisi hakkında konuşacağı ve kendi marka yüzü ile meşgul kılacağı platformlarda tutmaktadır.⁴³

Facebook'un Page Insight hizmeti de oldukça faydalı bir özelliktir. İşletmeye hesabıyla ilgili istatistikler sunmakta ve neyin işe yarayıp yaramadığını fark etmeye yardımcı olmaktadır. Bu veriler; sponsorlu paylaşımların hedef kitlelerini seçmek, hangi paylaşımların popüler olduğunu görmek ve takipçilerin özelliklerini öğrenmek için kullanılabilir. İşletmeler için yararlı bir uygulama da dijital platformlarla bağlantı sağlamaktır. Örneğin; Instagram'da yüklenen bir fotoğraf, Facebook sayfasında da paylaşılabilir.⁴⁴ Kısaca işletmelerin Facebook'u kullanmak için oldukça fazla nedeni vardır.

1.2.2.2. Twitter

Twitter; 2006 yılında Jack Dorsey, Biz Stone ve Evan Williams tarafından kurulmuş bir mikroblog uygulamasıdır. Atılan mesajlara "*tweet*" adının verildiği ve bir kullanıcının sahip olduğu tüm arkadaşlarına "*followers*" denildiği bu sitede; işletmeler de aktif olarak yer almaktadır.⁴⁵ Twitter; ülke ve dünyada olup bitenleri takip etmeye yarayan, anlık mesaj atmaya dayanan ve maksimum bir mesajda 140 kelime içeren bir sosyal medya uygulamasıdır. En temel özellikleri şunlardır⁴⁶:

- Bu platformda; metin, resim ve video içeriklerine "*tweet*" adı verilir.
- Twitter'da en çok konuşulan 10 başlık "*Trend Topic (TT)*" adını alır. Bir konunun TT olabilmesi için çok fazla insan tarafından konuşuluyor olması gerekmektedir.

⁴³ Salih Seçkin Sevinç, **Pazarlama İletişiminde Sosyal Medya**, 3.Basım, İstanbul: Optimist, 2015, s.74-89.

⁴⁴ Guy Kawasaki ve Peg Fitzpatrick, **Sosyal Medya Sanatı**, Mirel Benveniste(çev.), 2.Basım, İstanbul: Mediat/Digitalage, 2015, s.134.

⁴⁵ Mimi Zhang, Bernard J. Jansen ve Abdur Chowdhury, "Business engagement on Twitter: a path analysis", **Electron Markets**, Vol.21, No.3, (Ağustos 2011), s.162.

⁴⁶ Funda Güleç, **Küçük İşletmeler İçin Sosyal Medya**, 1.Basım, İstanbul: Abaküs Kitap Yayın dağıtım Hizmetleri, 2016, s.5-7.

- Twitter’ın bir diğer özelliği de “*retweet*”tir. Kısaca “RT” ile gösterilir. Bir kullanıcının paylaştığı tweet’i başka bir kullanıcının yeniden paylaşmasıdır.
- Aynı zamanda bir tweet’in beğenildiğini belirtmek için “like” butonu bulunmaktadır.
- Bir kişiden tweet içinde bahsetmek için “@” sembolü sonrası kullanıcı adı boşluk verilmeden yazılmalıdır.
- Bir diğer özellik de “*hashtag*”dır. “#” sembolüyle gösterilmektedir. Belli bir konu adı altında konuşmak için hep aynı etiket kullanılmasına denir. Özellikle işletmeler belli markaları hakkında ne konuşulduğunu görmek için bu yöntemi kullanmaktadır.

Twitter; pazarı anlama, tanınma, müşteri hizmeti, marka bilinirliği, sorunlara hızlı çözümler, yeni ürünlerin reklamını yapma, bir fikir oluşturma, satış kaynağı yaratma açısından çok değişik amaçlarla işletmeler tarafından kullanabilmektedir.⁴⁷ Twitter sayesinde markalar ve müşteriler bir araya gelme şansı bulmuştur. Kurumlar, burada yaratıcı tweetler paylaşabildiği gibi kullanıcı yorumlarını da takip edebilmektedir. Örneğin; Oreo Türkiye pazarına girerken bir Twitter kampanyasına imza atmıştır. Bu kampanya ile hem kullanıcılar hem de diğer markalar Oreo’yu konuşur hale gelmişlerdir. Bunun bir sonucu olarak marka hakkındaki konuşmalar 35 kat artmıştır. Markanın Twitter’da yarattığı etkiyi gören diğer markalar(Çaykur, Lipton vb.), kendi Twitter hesapları üzerinden Oreo’nun kampanyasına cevaplar vermiştir. Böylece başka bir markanın pazarlama kampanyasını kendi lehlerine çevirerek kendilerinden de bahsedilmelerini sağlamışlardır.⁴⁸

⁴⁷ Jeffrey Gitomer, **Sosyal Patlama**, Burçin Tahran(çev.), 2.Basım, İstanbul: Mediat, 2012, s.143.

⁴⁸ İbrahim Kırcova ve Ebru Enginkaya, **Sosyal Medya Pazarlama**, 1.Basım, İstanbul: Beta, 2015, s.54-55.



Şekil 5: Markalar Arası Twitter Etkileşimi

Kaynak: Onedio, “Çaykur'dan Oreo'ya Memleketimize Hoşgeldin Mesajı”, 2015, <http://onedio.com/haber/caykur-dan-oreo-ya-memleketimizehosgeldin-mesaji-450624> (02.02.2016).

Aynı şekilde Facebook'ta olduğu gibi Twitter Search'de markanın aratılarak insanların marka hakkında ne konuştuğunu öğrenmek mümkündür. Daha değişik amaçlarla da kullanılabilir. Örneğin; biri otobüs firmasıyla seyahat edecekken ve Twitter hesabına “Ankara Seyahati başlasın.” yazdı. Sonra yolculuk etmediği bir seyahat otobüsü firması ona Twitter üzerinden “Seyahat etmek özgürlük demektir. Yolculuğunuzun iyi geçmesini dileriz.” şeklinde bir tweet attı. Son derece profesyonel ve iyi düşünülmüş bu cümleyle firma ürün satmıyor, kendi tanıtımını yapıyor. Bu diyalog büyük ihtimal insanların hoşuna gidecek ve belki bir sonraki seyahatlerini bu firmayla gerçekleştirecekler. Günde kaç kişi “Yolculuk” ve “Seyahat” üzerine tweet

atıyor. Demek ki bu otobüs firması Twitter Search kullanarak bu tweetleri atanlara ulaşıyor.⁴⁹

1.2.2.3. Myspace

110 milyondan fazla kullanıcıya sahip olan Myspace ile sanal dünyada arkadaşlık kurulabilir; kişisel profiller, bloglar, resimler, müzik ve videolar paylaşılabılır; özellikle henüz ünlü olmamış sanatçılar ücretsiz olarak şarkılarını siteden paylaşarak tüm dünyaya ulaşabilir.⁵⁰ Myspace 2005'te Rupert Murdoch's New Corp. tarafından 580 milyon dolara satın alınmıştır. Facebook'un ortaya çıkmasıyla popülerliğini yitirmiştir, yerini Facebook almıştır. Bir daha da eski gücüne kavuşamamıştır.⁵¹

1.2.2.4. Google +

“Google +” diğer adıyla Google Plus, 2011 yılının haziran ayında Facebook'a rakip olarak ortaya çıkan bir sosyal platformdur. Facebook'ta olan tüm özellikler bu platformda da mevcuttur. Bu ağın önemli özelliği ise 10 kişiye kadar toplu video sohbet yapılabilmesine olanak tanımasıdır.⁵²

Google +'da anahtar sözcükler kullanılarak arama yapılabilmekte ve ilgilenilen konularda; ilgili insanları, sayfaları ve toplulukları bulmak mümkündür. Bunun yanında Google +'da kullanıcılar temasta oldukları kişileri düzenlemek için “çevre” adında gruplar oluşturabilir ve burada onlarla birebir iletişimde bulunabilirler. Eğer isterlerse kendi topluluklarını da kurabilirler. Özellikle iş hayatı için önemli bir kullanım da Google'ın Ripples(dalgalar) özelliğidir. Bu özellik aracılığıyla mesajları kimlerin yeniden paylaştığını bulup Google+'nın sunduğu grafiklerle paylaşımların hareketliliğini görmek mümkündür.⁵³

⁴⁹ Sevinç, s.105-107.

⁵⁰ Şeyhmus Alakuşu, **Viral Pazarlama**, Ankara: Akademisyen Kitabevi, 2014, s.26.

⁵¹ Paul Temporal, **İleri Düzey Marka Yönetimi**, 1.Basım, İstanbul: The Brand Age, 2011, s.206.

⁵² Marcel Landeweerd, Ton Spil ve Richard Klein, “The Success of Google Search, the Failure of Google Health and the Future of Google Plus”, *International Working Conference on Transfer and Diffusion of IT*, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01467826/document> , (14 Şubat 2017), s.4.

⁵³ Kawasaki ve Fitzpatrick, s.41-140.

1.2.2.5. *LinkedIn*

LinkedIn, profesyonel iş hayatına yönelik kurulan bir sitedir. Site aracılığıyla eski iş arkadaşları, eski sınıf arkadaşları ve mevcut çalışma arkadaşlarıyla iletişim halinde olunur. Site kullanıcısı, bu platformda yer alan iş ilanlarını inceleyip kendisi için uygun olan iş olanaklarından faydalanabilir.⁵⁴ LinkedIn'e neredeyse her saniye yeni bir üye kayıt olmaktadır ve tüm Fortune 500 şirketlerinin yöneticileri LinkedIn üyesidir.⁵⁵

1.2.2.6. *Instagram*

Instagram, 2010 senesinde, Kevin Systrom ve Mike Krieger tarafından geliştirilmiş bir akıllı telefon uygulamasıdır. Önceleri bu uygulamayı sadece IOS işletim sistemine sahip akıllı telefonlar kullanabilirken; 2012 yılında Android işletim sistemine sahip akıllı telefonlar da kullanabilir hale gelmiştir. Instagram, fotoğraf çekiminden sonra çekilen fotoğraflara istenilen filtrenin uygulanmasını sağlar. Ayrıca bu resimler, başka sosyal platformlar üzerinden de paylaşılabilir. İlk zamanlarda kullanıcılara sadece fotoğraf çekme ve paylaşma imkânı tanıyan Instagram, daha sonra video çekme ve paylaşma özelliklerini de devreye sokmuştur. Instagram, pazarlama alanında da kullanılmaktadır. Kullanıcıların resimlerine yorum yapılabilir ve markanın ürünlerinin fotoğrafları, bu platforma yüklenebilir. Paylaşılan fotoğrafların altına hastag'lerin koyulması ile fotoğraflara olan ilginin artırılması amaçlanmaktadır. Bu yüzden fotoğrafların altına hastag'lerin koyulması gerekmektedir.⁵⁶ Instagram'ın işletmelere için başlıca faydalar şunlardır ⁵⁷:

- Burada işletmeler kendilerini görsel olarak ön planda tutar; görsel içerikler her zaman için daha çok etkilidir.
- Kullanıcıların devamlı olarak kurum logosuyla karşılaşması, hafızalarda yer edinebilmeyi kolaylaştırmaktadır.

⁵⁴ Ferah Onat ve Özlem Aşman Alıkcı, "Sosyal Ağ Sitelerinin Reklam ve Halkla İlişkiler Ortamları Olarak Değerlendirilmesi", *Journal of Yasar University*, Vol.3, No.9, s.1121.

⁵⁵ Gitomer, s.98.

⁵⁶ Zafer Özdemir ve Aysel Çetinkaya, "Sosyal Ağların Pazarlama Disiplinleri İçinde Kullanımı: Instagram Üzerine Bir İnceleme", Kocaeli Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Reklamcılık Bölümü, http://www.academia.edu/8936173/Sosyal_A%C4%9Flar%C4%B1n_Pazarlama_Disiplinleri_%C4%B0%C3%A7inde_Kullan%C4%B1m%C4%B1_Instagram_%C3%9Czerine_Bir_%C4%B0nceleme (14.02.2016), s.12-14.

⁵⁷ Kırcova ve Enginkaya, s.63.

- Kurum adıyla birlikte paylaşılan görseller, işletmenin bilinirliğini arttırmaktadır.
- Takipçi sayısı arttıkça işletme karlılığı ve müşteri sayısında artış gözlemlenmektedir.

1.2.2.7. Foursquare

Foursquare, bulunan yerin konumunu paylaşmak üzerine ortaya çıkmış bir sosyal ağ sitesidir. Ayrıca Foursquare ile başka şehirler keşfetmek ve arkadaşlarla iletişim kurmak mümkündür. Kullanıcılar, bulundukları yerin belirlenmesi için küresel konumlama sistemini(Global Positioning System-GPS) kullanır ve mobil cihazlar aracılığıyla bulundukları yerleri işaretler. Yapılan check-inlerle “Badge” ismi verilen bir tür rozet(madalya) kazanılmaktadır. Ne kadar çok check-in yapılırsa o kadar çok rozet kazanılmaktadır. Level sistemiyle kullanıcıların daha farklı yerlerde de check-in yapması amaçlanmaktadır.⁵⁸

23 Temmuz 2014’te Foursquare, aynı mantıkta yeni bir uygulama yaratarak bu uygulamaya “swarm” adını vermiştir. Yeni bir logo, görünüm ve check-in sembolüyle uygulamaya başlayan platformdaki en büyük yenilik “*kişiselleştirilmiş yerel arama*” dır. Bu özellik; uygulamaya beğenilen yerlerin girilmesiyle kullanıcılara beğenilerine uygun tavsiyeler sunar.⁵⁹

1.2.2.8. Pinterest

Pinterest, Mart 2010 yılında kurulmuştur. Özellikle 25-44 yaş aralığının sıkça tercih ettiği ve bugün günde 25 milyondan fazla kullanıcının ziyaret ettiği popüler bir sosyal medya uygulamasıdır.⁶⁰

Pinterest’in görselleri paylaşım şekli diğer sitelerinden farklıdır. Her üyenin sonsuz büyüklükte bir mantar panosu vardır. Mantar panoya asılan resimler, kronolojik olarak sıralanır. Bu mantar panoya iğneleme işlemine “*pin*” denilmektedir. Mantar panoya iğnelenen resimleri başkaları beğenirse onlar da kendi panolarına bu resimleri

⁵⁸ Özutku, ve Diğerleri, s.124-125.

⁵⁹ Buğra Ayan, **Sosyal Ağlar Tarihi**, 1.Basım, İstanbul: Abaküs Kitap Yayın dağıtım Hizmetleri, 2016, s.140.

⁶⁰ Kirsten Hansen ve Christina Winter, “Pinterest as a Tool: Applications in Academic Libraries and Higher Education”, **the Canadian Journal of Library and Information Practice and Research**, Vol. 7, No. 2, (2012), s.2.

tekrar iğneleyebilmektedir. Bu işleme de “*repin*” adı verilmektedir. İstenilen kategoride milyonlarca görsele ulaşmak mümkündür. Pinterest kullanıcılarının %80’i kadınlardan oluşmaktadır. Pinterest aracılığıyla markalar, kendi uzman oldukları alanlarda görseller paylaşarak etkili bir tanıtım kampanyası yapabilmektedir. Buna “*inografik*” denilmektedir.⁶¹ Yine diğer platformlarda olduğu gibi etiket(hastag) özelliği kullanılması, resim ve video paylaşılması, kendi web sitelerinin linkinin verilmesi, konuşulan içeriklerin ve sitedeki trafiğin detaylarının öğrenilmesi gibi değişik amaçlarda da kullanılmaktadır.⁶²

1.2.2.9. Periscope

Periscope, Twitter tarafından oluşturulan ve canlı yayın yapmaya yarayan bir sosyal medya platformudur. Periscope ile istenilen her an takipçilerle paylaşılabilir. Yalnız videolar bu platformda 24 saat kalır. Bu süre sonunda silinirler. Eğer telefonlara çekilen videolar kaydedilir ise videolar kaybolmamış olur.⁶³

Periscope yine Twitter gibi takipçi üzerine kurulu bir sistemdir. Öncelikle kullanıcıların Twitter hesabı olması gereklidir. Periscope’da istenilen kişi takip edilebilir, engellenebilir ve takipçiler canlı yayına başladığında bildirim alınabilir. Canlı yayınlarda kullanıcılardan anlık mesaj alınabilir.⁶⁴

Markalar için internetten canlı yayın yapmanın faydaları vardır. Markaların canlı yayından en çok yararlandığı konuların başında şunlar gelmektedir⁶⁵:

- **Lansmanlar:** İnternette canlı yayın yapan işletmeler, lansmanın yapıldığı lokasyonun fiziksel imkânlarının çok daha ötesinde bir kitleye direkt ulaşabilmektedir.

⁶¹ Sevinç, s.124-125.

⁶² Debbie Hemley, “26 Tips For Using Pinterest For Business”, 2012, <http://fhv1.fhview.com/imageroot/10000/9000/511LU/File/School%20Ministries/networks/Admissions%20Director/26%20Tips%20for%20using%20Pinterest%20for%20business.pdf> (10.04.2017).

⁶³ Steve Olenski, “What Is Periscope And How Can You Use It For Business Video Streaming?”, *Forbes*, 5 Aralık 2015, <http://www.forbes.com/sites/steveolenski/2015/12/05/what-is-periscope-and-how-can-you-use-it-for-business-videostreaming/#52e32e7571b8> (15.02.2017).

⁶⁴ Milliyet, “Periscope nedir, nasıl kullanılır?”, 2015, <http://www.milliyet.com.tr/periscope-nedir--teknoloji-2169710/> (08.02.2016).

⁶⁵ İnternette Canlı Yayın Yapmanın Markalara Faydaları Nelerdir?, 2014, <http://videopazarlama.com/2014/12/08/internet-canli-yayini-yapmanin-markalara-faydalari-nelerdir/> (14.02.2016).

- **Ürün tanıtımları:** Ürünlerle ilgili tanıtımlar için de canlı yayınlardan yararlanılmaktadır. Canlı yayın sırasında müşterilerle iletişim kurularak soru-cevaplar sayesinde bilgilendirme yapılabilmektedir.
- **Şirket etkinlikleri:** Motivasyon günleri, yaz etkinlikleri, müşteri partileri gibi etkinlikler canlı yayınlanarak hedef kitlenin bu özel günlerden haberdar olması sağlanmaktadır.

1.2.2.10. Tumblr

Tumblr, dünyada en popüler mikroblog uygulamalarından biridir. Özellikle son zamanlarda popülerliğini arttıran Tumblr, 2013 yılında Yahoo tarafından satın alınmıştır. Genellikle kullanıcı profili 25 yaş altıdır. Tumblr, ABD'deki en büyük 2. mikroblog sitesidir. Tumblr da Twitter gibi bir mikroblog uygulamasıdır. Twitter'da olan birçok özellik burada da mevcuttur. Tumblr'ın Twitter'dan en büyük farkı ise içerik paylaşımında sınırı olmamasıdır. Twitter gibi 140 kelime ile sınırlı değildir. Ayrıca resim, video gibi multi medya içeriklerinin de paylaşılmasına imkân tanıyan bir sosyal medya uygulamasıdır.⁶⁶

1.2.3. Wiki Bilgi Platformları: Wikipedia

Metin tabanlı yapısı ve kullanıcı iznine çok az ihtiyaç duyan tasarımı ile Wikipedia, içeriğinin kullanıcı tarafından oluşturulduğu bir katılımcı sosyal platformdur. Genellikle öz benlik sunumunun, sosyal mevcudiyetin ve medya zenginliğinin düşük olduğu platformlardır. Bu tarz platformlarda kullanıcıların kişilik özelliklerinden ve öz benliklerinden çok konuya ilişkin girdikleri bilgiler ön plandadır.⁶⁷ Wikipedia, dünyada 273 farklı dilden insanı bir fikir etrafında birleştiren ve herkesi bu bilgilere kolay ve ücretsiz olarak ulaştıran bir sosyal platformdur.⁶⁸

Dileyen herkesin bilgi ekleyip değiştirebildiği bu platformlarda bilginin doğruluğu tartışılmaktadır. İçeriklerin yönetimi herkesin elinde olduğu için uygunsuz

⁶⁶ Yi Chang, Lei Tang, Yoshiyuki Inagaki ve Yan Liu, "What is Tumblr: A Statistical Overview and Comparison", 2014, Cornell University, Computer Science, <https://arxiv.org/abs/1403.5206> (18.04.2017).

⁶⁷ Kara, s.70.

⁶⁸ Simon Mainwaring, **We first: How Brands& Consumers use Social Media To Build a Better World**, United States: Palgrave MacMillan, 2011, s.154.

bilgiler de eklenebilmektedir. Bunun için de yalnızca seçilmiş grupların veya kişilerin metinleri düzenleyebildiği bölümler oluşturularak; bilginin güvenilirliği sorunları çözülmeye çalışılmaktadır.⁶⁹

1.2.4. İçerik Paylaşım Siteleri

İçerik paylaşım siteleri; doküman paylaşımı, fotoğraf paylaşımı ve video paylaşımı kategorileri altında incelenebilir:

1.2.4.1. Video Paylaşım Siteleri: Youtube

YouTube, bir video paylaşım platformudur. Her dakika, dünyanın dört bir yanından insanlar, yaşadıkları önemli olayların videolarını ve günlük yaşamlarından kesitleri Youtube'a yüklemektedirler.⁷⁰ Youtube'un en temel özellikleri şöyle sıralanabilir: Kullanıcılar bu siteye video yükleyebilir. Youtube'da bir video, "like" butonuna basılarak beğenilebilir. Tam tersi beğenilmeyen bir video ise "dislike" butonuna basılarak beğenilmediği gösterilebilir. "Comment" özelliği ile bir videonun altına görüşler yazılabilir. Bu yorumları, diğer kullanıcılar okuyabilir. Beğenilen video "share" özelliği ile diğer sosyal medya platformlarında da paylaşılabilir. Bir videonun kaç kişi tarafından izlendiği görülebilir.⁷¹

İşletmelerin Youtube hesapları oluşturup; bunları aktif bir şekilde kullanmaları oldukça önemlidir. Forrester Research'ün bir araştırmasına göre özellikle video içeriğinin arama sonuçlarının ilk sayfada yer alma ihtimali, standart metine dayalı içeriklerden %50 daha fazladır. İçerik karmasına video eklemenin önemi ise buradan gelmektedir. Yalnız Youtube'a her bir dakikada 24 saatlik video yükleniyor. Bu platformda öne çıkmanın yolu da viral bir video oluşturup diğerlerinden ayrışmaktır.⁷²

⁶⁹ Rick McLean, Brian H Richards ve Janet I Wardman, "The effect of Web 2.0 on the future of medical practice and education: Darwinian evolution or folksonomic revolution?", *Med J Aust*, 2007, Vol. 187, No.3, www.mja.com.au/journal/2007/187/3/effect-web-20-future-medical-practice-and-education-darwinian-evolution-or (10.04.2017).

⁷⁰ Laura Zapata Kim, "Should YouTube's content ID be liable for misrepresentation under the Digital Millennium Copyright Act?", *Boston College Law Review*, Vol. 57, No.5, (Kasım 2016), s.1847.

⁷¹ M. Laeeq Khan, "Social media engagement: What motivates user participation and consumption on YouTube?", *Computers in Human Behavior*, Vol.66, (2017), s.238.

⁷² Ann Handley ve C. C. Chapman, *Dijital Çağda İçerik Yönetiminin Kuralları*, Zeynep Kökkaya(çev.), 3. Basım, İstanbul: Mediacat/digitalage, 2015, s.275.

1.2.4.2. Fotoğraf Paylaşım Siteleri: Flickr

Flickr, bir fotoğraf paylaşım sitesidir ve en önemli özelliğinden biri yüksek çözünürlükteki resimlerin diğer kullanıcılarla paylaşılmasına olanak sağlamasıdır.⁷³ 2012 yılının sonunda Yahoo bu platformu alarak kendi bünyesine katmıştır ve büyük yenilikler getirmiştir. 1 TB depolama alanı ile kullanıcılar 16 megapiksel kamera ile çekilmiş 219 bin fotoğrafı depolayabilir hale gelmiştir. Birçok sosyal medya platformunda olduğu gibi bu platformda da diğer ağlarla entegrasyon yapılabilmektedir.⁷⁴

1.2.4.3. Yazılı Paylaşım Siteleri: Digg

Digg, Kullanıcılar tarafından haber başlıklarının linklerinin paylaşıldığı ve bunların diğer kullanıcılar tarafından görülüp beğenildiği, bu sayede gündemin oluşturulduğu bir sosyal medya aracıdır. Sitede yapılan bu işlem sayesinde en çok oy alan haber, Digg Sitesi'nin en üst kısmında yer almaya hak kazanarak o günün gündem konusu olmayı başarmaktadır.⁷⁵

1.2.5. Sosyal İşaretleme Siteleri (Bookmarking)

Online topluluktaki diğer üyelerin, kullanıcının beğendiği makale ya da web sayfası hakkında bilgi sahibi olmasıdır.⁷⁶ Kullanıcılarına favori sitelerini saklama, organize etme ve paylaşma hizmeti sunan hizmetlere “sosyal işaretleme siteleri” denilmektedir. Delicious ve Stumpleupon en yaygın kullanılan sosyal işaretleme siteleridir.⁷⁷ Sosyal İşaretleme ile kullanıcılar web’de faydalı buldukları siteleri diğer kullanıcıların da görebileceği şekilde işaretleyebilirler; bu sitelere kendi istedikleri şekilde isim vererek gruplandırabilirler. Bu uygulamanın en büyük avantajı, belirli bir

⁷³ Jefferson Graham, “Flickr of idea on a gaming project led to photo website”, *USA TODAY*, 28 Şubat 2006, http://usatoday30.usatoday.com/educate/kauffman/entre_flickr_20060718.pdf (10.04.2017).

⁷⁴ Milliyet, “Yahoo’dan Flickr Kullanıcılarına 1 TB Depolama Alanı!”, 2013, <http://www.milliyet.com.tr/yahoo-dan-flickr-kullanilarina-1-sektorel-1712384/> (10.04.2017).

⁷⁵ Alakuşu, s.27.

⁷⁶ Turner ve Shad, s.37.

⁷⁷ Murat Kahraman, *Sosyal Medya 101 2.0*, 3.Basım, İstanbul: Mediacat/digitalage, 2014, s.39-40.

konu hakkında araştırma yapan insanların sadece o konuyla ilgili bilgilere kolayca ulaşabilmesidir.⁷⁸

1.2.6. Podcast Yayıncılığı

Podcast, sıkıştırılmış dijital formatta olup bir aboneye internet üzerinden gönderilen ve bilgisayarlarda veya ipod gibi taşınabilir müzik çalarlarda dinlenmek üzere tasarlanmış bir ses programıdır. Ses dışında bir de video podcastleri bulunmaktadır. Podcast yayıncılığı, içerik üretmek için en iyi yöntemlerden biridir; kendi radyo programının yöneticisi olabilme şansı doğmaktadır. Dilenildiği kadar dar bir kitleye odaklanıldığında ise spesifik bir dinleyici kitlesi oluşmaktadır. Podcastler, hakkında konuşulan şeye bağlantılar içeren program notlarını sergilemek için iyi bir uygulamadır. Bu yüzden kayıt öncesi iyi plan yapılması gerekmektedir. İnternette yayınlanan podcastlere ulaşmak için bu platformlara abone olunması gerekir.⁷⁹

1.2.7. RSS (Really Simple Syndication)

RSS(Real Simple Syndication), internet siteleri aracılığıyla yayınlanan haber gibi içeriklerin tek bir ortamdan izlenebilmesine olanak verir. RSS kullanımı için kullanıcıların takip etmek istedikleri sitelere abone olması gerekmektedir. Kullanıcılar kendilerine ulaşmasını istedikleri içerikleri seçebilmektedir. RSS’te sadece başlıklar okunarak; içeriğin tamamı okunmayarak da bilgiye ulaşılabilme kolaylığı vardır.⁸⁰

1.2.8. Tartışma ve Paylaşma Platformları

Forumlar kısaca sanal tartışma gruplarıdır. Forum, kullanıcıların belli başlıklar altında birbirlerine mesaj göndererek fikir alışverişinde bulunduğu online sohbet ağlarıdır. Forum kullanıcıları; bilgi sahibi olmadıkları konular hakkında bilgi edinmek için diğer kullanıcıların görüşlerini, tavsiyelerini alırlar. Forum grupları arasında markaların ağızdan ağıza yayılması da çok kolaydır. Yapılan bir araştırmaya göre tüketiciler bir ürünü almadan önce başkalarının görüşlerini almak istemektedir ve bu

⁷⁸ Mehmet Fatih Öztürk ve Mustafa Talas, “Sosyal Medya ve Eğitim Etkileşimi”, *Zeitschrift für die Welt der Türken*, Vol.7, No.1, (2007), s.111.

⁷⁹ Handley ve Chapman, s.289-292.

⁸⁰ Mavnacıoğlu, s.49-50.

görüşler satın alma kararını ciddi bir şekilde etkilemektedir.⁸¹ Forum sitelerine örnek olarak e-ticaret sitesi “amazon.com” gösterilebilir. Bu sitede kullanıcılar satın aldıkları ürünler için yorumda bulunabilmektedir. Böylece kullanıcılar, satın alacakları ürünler hakkında bilgi sahibi olabilmektedir.⁸²

1.2.9. Ürün İnceleme Siteleri

İnternet üzerinden alışveriş yapmak isteyen kullanıcılar, merak ettikleri ürün veya hizmet hakkında öğrenmek istedikleri bilgileri ya da teknik ayrıntıyı; ilgili ürün ya da hizmet üreten şirketlerin web sitelerinden öğrenebilmektedirler. Ayrıca bu ürünleri daha önceden alan, kullanan kişilerden de bilgi alabilirler ve onların deneyimlerini öğrenebilirler. İşte burada devreye ürün inceleme siteleri girmektedir. Ürün inceleme siteleri, kullanıcıların herhangi bir ürünü ya da hizmeti satın almadan önce uğradıkları ve daha önce bu platforma bırakılan yorumları okudukları yerlerdir. Bu platformda yer alan pozitif ya da negatif yorumlar, ürün ve hizmet satışına doğrudan etki yapmaktadır. Ürün inceleme sitelerini sınıflara ayırmak mümkündür: Tarafsız inceleme siteleri olarak “Bağımsız İnceleme Siteleri”, e-ticaret sitelerinin kendi ürün ve hizmetlerini sattıkları sitelerdeki değerlendirmeler, belli sektörlerde uzmanlaşmış sitelerin “Sektöre Özgü Uzman İnceleme Siteleri”dir.⁸³

1.2.10. Sanal Dünya

Sanal dünyanın kullanıcılarına sınırsız ve özgür ikinci bir hayat vaat edilmekte ve bu yapay dünyada kişi, kendine bir avatar oluşturarak oyuna başlayabilmektedir. Ayrıca Kullanıcılar nasıl ki gerçek yaşamlarında birçok arkadaşla sahip ise aynı şekilde sanal dünyada da sanal ilişkiler kurabilir ve sanal arkadaşlar edinebilir. En bilinen sanal dünya uygulaması “**Second Life**” tır ve pazarlama alanında kurumların yer aldığı bir platformdur.⁸⁴

Artık her yaştan insan zamanının büyük bir kısmını televizyonun değil bilgisayarın karşısında geçiriyor. Çoğunlukla da oyun oynuyor. Bu yüzden şirketler

⁸¹ Çelik, s.34.

⁸² Greg Linden, Brent Smith ve Jeremy York, “Amazon.com Recommendations”, **IEEE Computer Society**, Vol.7, No.1, Ocak-Şubat 2003, s.76.

⁸³ Kırcova ve Enginkaya, s.84-86.

⁸⁴ Alakuşu, s.30-31.

ürünlerinin tanıtımı için bilgisayar oyunlarına sponsor oluyor, kendi ürünlerini ve reklamlarını oyuna entegre ediyor ya da reklamı yapılacak ürün için bir bilgisayar oyunu hazırlıyor. Buna İngilizcede advertisement(reklam) kelimesinin kısaltmasının game(oyun) kelimesiyle birleşmesinden oluşan "*advergame*" deniyor. Buna örnek olarak Efes Pilsen'in ödüllü advergame'i verilebilir⁸⁵:

- Efes Pilsen'in "Artemis'ten Kaçış" adlı advergame'inde, Artemis Tapınağı'nın altındaki gizli zindandan kaçırılan Prenses Eftelya bulunmaya çalışılmaktadır. Tapınağın çeşitli yerlerine gizlenmiş bira kutuları ise kişiye yol göstermektedir. Bu oyun 2006 Etkileşimli Pazarlama Ödülleri'nde "*En İyi Advergame Uygulaması*" ödülüne layık görüldü. İki ayda 35 bin kişiye ulaştı.

1.3. HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN SOSYAL MEDYANIN KURUMSAL KULLANIMI

1.3.1. Halkla İlişkiler Kavramı ve Özellikleri

Halkla ilişkiler; hedef kitleyle iki yönlü iletişimi temel alan, dürüst ilişkiler kurmayı amaçlayan ve karşılıklı menfaatlere değer veren bir bilim dalıdır. Halkla ilişkiler; demokratik toplumlara özgü bir kamuoyu yaratma, güven, onay, rıza veya saygınlık elde etme yöntemi olarak kabul edilmektedir. Halkla ilişkiler, bir organizasyonun iletişim fonksiyonunun pozitif imaj kurma çabasıdır.⁸⁶

Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği(IPRA) ise "PR"ı (Public Relations/ Halkla İlişkiler) şöyle tanımlamaktadır: "*Bir organizasyon (firma/marka) ile o organizasyonun yaptığı işle ilgili olarak çevresi arasında anlayış, işbirliği ve hoşgörü temellerine*

⁸⁵ Bahar Bakır, "Sanal Hayatımıza da Markalar Girdi", *Milliyet*, (01.07.2007), <http://www.milliyet.com.tr/2007/07/01/pazar/paz03.html> (22.02.2016).

⁸⁶ Tolga Kara ve Ebru Özgen(Ed.), *Sosyal medya akademisi*, 1.Basım, İstanbul: Beta, 2012, s.9-10.

dayanan bir ilişkinin (iletişim) kurulması, bunun devam ettirilmesi ve geliştirilmesidir.”⁸⁷

Halkla ilişkilerin tarihçesine bakıldığında insanların bir arada yaşamaya başladığı zamandan beri var olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle Roma ve Yunan dönemlerinde halkla ilişkilere önem verildiği gözlemlenmektedir. Devlet işlerinde kamuoyunun gücü hep ön planda tutulmuştur. Halkla ilişkiler terimi ilk kez 1807 yılında Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Thomas Jefferson tarafından telaffuz edilmiştir.⁸⁸ Bu dönemde kitle iletişim araçları gelişmemiştir ve demokratik halkla ilişkiler uygulamaları yapılmamaktadır. Halkla ilişkiler bir bilim dalı olarak Amerika Birleşik Devletleri’nde gelişimini sürdürmüştür. 1900’lü yıllardan sonra halkla ilişkiler kavramı önem kazanmıştır; Ivy Lee ve Edward L. Bernays bu alanda öncülük etmişlerdir. 2. Dünya Savaşı’ndan sonra ise halkla ilişkilerin önemi daha iyi anlaşılmıştır. Halkla ilişkiler; sosyal psikoloji, sosyoloji ve yönetim bilimleriyle birlikte varlığını sürdürmeye devam etmiştir.⁸⁹

Halkla ilişkiler kavramı aslında ABD’de 1. Dünya Savaşı öncesinde de vardır; ama etik olmayan uygulamalar biçiminde kendini göstermektedir; savaştan sonra ise halkla ilişkiler uygulamaları daha etik uygulamalarla varlığını sürdürmüştür. Savaş sırasında, Halkı Bilgilendirme Komitesi(CPI- Committee for Public Informations) halkla ilişkileri çok daha etkin kullanmıştır. CPI üyesi Edward Bernays ise savaştan sonra ilk kez halkla ilişkiler kavramını bir meslek olarak tanımlamıştır. Bernays, halkla ilişkileri halkın düşüncelerini manipüle etmek için kullanmıştır.⁹⁰ Bernays’a göre; hedef kitleyle sıkı bir iletişim kurulması ve hedef kitlenin iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.⁹¹

⁸⁷ Mehmet Ak, **Marka Yönetimi**, İstanbul: Akis Kitap,2006, s.103.

⁸⁸ Erol Yılmaz, “Kütüphanelerimiz ve Halkla İlişkiler”, Hacettepe Üniversitesi, Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak02/u02-15.pdf> (10.04.2017), s.3.

⁸⁹ Ayhan Biber, “Halkla İlişkiler Çalışmalarının Dünü, Bugünü ve Geleceğine İlişkin Bir Değerlendirme”, **İletişim Kuram ve Araştırmaları Dergisi**, Sayı 29, Güz 2009, s.137-139.

⁹⁰ Cayce Myers, “Reconsidering propaganda in U.S. public relations history: Ananalysis of propaganda in the popular press 1810–1918”, **Public Relations Review**, Vol.42, (2005), s.552.

⁹¹ Biber, s.138.

Tarihte bilinen ilk halkla ilişkiler uzmanı ise Ivy Lee'dir. Rockefeller şirketinde çalışmıştır ve halkla ilişkilerde şeffaflık ilkesini benimsemiştir.⁹²

Günümüzde ise son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmelerden halkla ilişkiler alanı da etkilenecek geleneksel halinden çıkmış daha farklı bir şekil almıştır. Hedef kitlelere; hızlı, kolay ve maliyetsiz bir şekilde ulaşabilmenin yolu kurumların interneti kullanmasından geçmektedir.⁹³ Sosyal medyanın hem pozitif hem negatif sonuçları olsa da sosyal medya, geleneksel medyanın yerini alarak kurumsal iletişimde bir numaraya yükselmiştir. Bunun yanında işletmeler sosyal medyayı bir kriz ortaya çıktığı zaman anında önlemek için 7/24 izlemek zorunda kalmıştır.⁹⁴

Halkla ilişkilerin bir işletmede çok fazla görevi vardır. Yer aldığı faaliyet alanları şunlardır⁹⁵:

- **Kurum İçi İletişim:** Kurum içi çalışanlarının motivasyonunu sağlamak ve kurumda uyum içinde çalışmalarına öncülük etmek.
- **Kurumlar Arası İletişim:** Kurumun başka kurumlarla olan ilişkilerini yönetmek.
- **Kurumsal Halkla İlişkiler:** Kurum imajını oluşturmak ve yönetmek.
- **Medya ile İlişkiler:** Geleneksel medyadaki mecralara ve yeni medyadaki platformlara kurumla ilgili bilgiler vermek ve kurumun tanıtımını yapmak.
- **Toplumsal İletişim:** kurumun ve toplumun faydasına olacak şekilde yerel halktan temsilcilerle ilişkileri yönetmek.

⁹² MEB, "Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri", 2006, http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/halkla_iliskiler/moduller/halkla_iliskiler_kavrami.pdf (10.04.2017), s.13.

⁹³ M. Nejat Özüpek, "Belediyelerin Halkla İlişkiler Çalışmalarında İnternet Kullanımı: Büyükşehir Belediyeleri Web Siteleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma", **Selçuk İletişim**, Vol.6, No.3, (2010), s.198.

⁹⁴ Hyoungkoo Khang, Eyun-Jung Ki ve Lan Ye, "Social Media Research in Advertising, Communication, Marketing, and Public Relations, 1997–2010", **Journalism & Mass Communication Quarterly**, Vol.89, No.2, (Mart 2012), s.286.

⁹⁵ Abdullah Özkan, **Halkla İlişkiler Yönetimi**, 2.Basım, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2009, s. 26-27.

- **Kamusal İletişim:** Kurum adına devlet makamından yetkililerle iletişim kurmak.
- **Stratejik İletişim:** Kurum için önemli olan konuların analizini yapmak ve bu sorunlara çözüm önerileri oluşturmak.
- **Kriz Yönetimi:** Kurumu kriz dönemlerinde başarıyla yönetmek ve kriz iletişim planını devreye sokmak.
- **Finansal İletişim:** Kuruma fayda sağlayacak iş çevreleriyle işbirlikleri oluşturmak.
- **Etkinlik Yönetimi:** Kurumun halka tanıtılmasına yönelik etkinlikler organize etmek ve bu etkinlikleri sürekli hale dönüştürmek.

Halkla ilişkiler yönetiminde bir sürü araç ve yöntem kullanılabilir. Hangi aracın kullanılacağı genelde hedef kitleye göre belirlenmektedir. Başlıca halkla ilişkiler araçları şunlardır:⁹⁶:

- **Yazılı Araçlar:** Gazeteler, basın toplantısı ve basın bülteni, dergiler, kuruluş içine, dışına ve her ikisine yönelik süreli yayınlar ve işletme tarafından hazırlanıp yayınlanan araçlar olan broşürler, bültenler, el kitabı, yıllık, afişler, pankartlar ve el ilanları olarak sıralanabilir.
- **Yayın Araçları:** En temel yayın aracı radyo ve televizyondur. Kulağa ve/veya göze hitap ederler. Radyo, halkla ilişkiler alanında sık tercih edilir. Haber bültenleri, söyleşiler, açık oturumlar, röportajlar ve kısa anonslar da halkla ilişkiler faaliyetlerinde kullanılabilir. Televizyon hem görüntü hem de ses içerdiği için çok fazla kullanılmaktadır.

⁹⁶ Ethem Taş ve Gözde Kestellioğlu, “Halkla İlişkilerde İnternetin Yeri ve Önemi”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, Vol.1, No.1, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ksuibf/article/view/5000039237/5000038110> (22.02.2016), s.77-79.

- **Şenlikler-Festivaller:** Önemli toplumsal olaylar şenlik ve festivallerde kutlandığı için halkla ilişkiler de bunlardan yararlanmaya çalışır. Bu etkinlikler içinde yer alınması; kurumun adının duyulmasını sağlar.
- **Yarışmalar:** Kurum; adını daha çok duyurmak, reklam ve tanıtımını yapmak için yarışmalar düzenler. Genellikle yarışmanın sonunda bir ödül verilir. Ödül verilmesindeki amaç yarışmaya olan ilgiyi arttırmaktır. Yarışmanın başarılı olması ve ses getirmesi için yarışma konusunun iyi belirlenmiş olması gerekir.
- **Sergiler:** Sergiler; grafik, afiş gibi çizgilerle anlatılan iletileri bir araya getirir. Göze hitap ettikleri için kurum tanıtımında önemli rol oynarlar. Sergiler anlatılmak istenen mesajları çok iyi bir şekilde ifade edebilir. Dikkat edilmesi gereken nokta görüntüler basit ve açık olmalıdır.
- **Toplantılar:** Bir konu hakkında toplantı düzenlemek halkla ilişkiler yönetiminin sıkça tercih ettiği bir yöntemdir. Toplantı sonunda alınan kararlar medya aracılığı ile halka duyurulur.
- **Törenler:** Törenler de halkla ilişkiler araçlarından biri olabilir. Törenlere devlet kademelerinden ve başka alanlardan önemli kişilerin katılması ile medyanın ilgisi bu törenlere çekilebilir. Tören yapmak için neden bulmak kolaydır ya da var olan bir törende yer alarak bunu fırsata çevirmek mümkündür.
- **İnternet:** Şirketler sosyal medyanın birçok platformunu ürün tanıtımı, satış, satış sonrası hizmet gibi alanlarda yaygın bir biçimde kullanmaktadır. Sosyal platformlar hedef kitleye kolay bir şekilde ve en az maliyetle ulaşmayı sağlar. Bunun yanında hedef kitleyle karşılıklı iletişim kurma olanağı verir.

1.3.2. Sosyal Medyanın Kurumsal İletişim Alanında Kullanılması

Geleneksel halkla ilişkiler deyince akla kurum imajı oluşturmak, medyayla ilişki kurmak ve yönetmek gibi işlevler gelmektedir. Yeni medyanın yükselişiyle birlikte halkla ilişkiler alanında değişiklikler gözlenmektedir. Artık halkla ilişkiler; web siteleri oluşturmayı, home pageler tasarlamayı, kurum içi iletişimi sağlamaya yönelik intranetten faydalanmayı, öncelikle medya kuruluşları olmak üzere, kurumun çok sık iletişim içinde olduğu kamularla extranet aracılığıyla iletişime geçmeyi, kurumun ürünlerini kullanan müşterilerin düşüncelerini paylaşabileceği chat odaları oluşturmayı, kamulardan feedback (geri-besleme) almak için kullanıcı grupları yaratmayı, kurumun kamularıyla daha hızlı iletişim kurması için e-mail kullanmayı da içermektedir.⁹⁷ Ayrıca örgütün bir kriz anında kendini ifade edebilmesi ve kriz ile ilgili bilgileri paylaşması için internet kullanımı çok fazla kullanılmaktadır.⁹⁸

2010 yılında Wright ve Hinson'un yaptığı sosyal medya araştırmasına göre halkla ilişkiler alanında çalışan profesyonellerin hepsi kendi işletmelerinde sosyal medyanın kullanılmasının çok önemli olduğunu belirtmiştir; katılımcıların % 77'si Facebook ve LinkedIn gibi sosyal ağların önemli olduğunu, % 65'i Twitter gibi mikro blog sitelerinin önemli olduğunu, % 65'i YouTube gibi video paylaşımının önemli olduğunu ve % 57'si blogların önemli olduğunu söylemiştir.⁹⁹

İnternetin ve sosyal platformların halkla ilişkiler alanında kullanılmasının faydaları aşağıda verilmiştir¹⁰⁰:

- Çok fazla hedef kitleye kısa sürede ulaşabilmek,
- Hedef kitlenin ürün veya kurumla ilgili memnun olduğu ya da olmadığı durumlar hakkında hemen bilgi sahibi olmak,

⁹⁷ Yeni İletişim Teknolojileri ve Bu Teknolojilerin Halkla İlişkiler Alanına Yansımaları, 2005, http://www.halklaileskiler.com.tr/Yeni_iletisim_teknolojileri_ve_bu_teknolojilerin_halkla_iliskiler_alanina_yansimalari.php (22.02.2016).

⁹⁸ Beril Akıncı Vural ve Gül Coşkun, "Yeni Teknolojiler ve Halkla İlişkiler: Halkla İlişkiler Alanında İnternet Kullanımı Üzerine Bir Araştırma", 2. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, İzmit: Kocaeli Üniversitesi, 27-28 Nisan 2006, s.182.

⁹⁹ Missy Graham ve Elizabeth Johnson Avery, "Government Public Relations and Social Media: An Analysis of the Perceptions and Trends of Social Media Use at the Local Government Level", **Public Relations Journal**, Vol. 7, No. 4, (2013), s.3.

¹⁰⁰ Fethi Kaymak, "Sosyal Ağlar ve Halkla İlişkiler: Yeni Fırsatlar ve Tehditler", http://www.academia.edu/1984005/SOSYAL_AGLARIN_HALKLA_ILISKILERT_ACISINDAN_DEGERLENDIRILMESI_FIRSATLAR_V_E_TEHDITLER (22.02.2016), s. 6-7.

- Ürünlerle ilgili güncel bilgileri anlık olarak hedef kitleyle paylaşabilmek ve bunu neredeyse masrafsız olarak gerçekleştirebilmektir.

E-halkla ilişkiler faaliyetleri dört maddeyle açıklanabilir. Wilcox vd.'nin sınıflandırmasında bu dört maddeden 3'ü yer almaktadır. Bu faaliyetler; web sitesi, e-posta ve tartışma gruplarıdır. Bunlara bir faaliyet alanı da Theaker tarafından eklenmiştir ve sanal basın odaları dördüncü faaliyet alanını oluşturmaktadır. Her bir başlık aşağıda detaylı bir şekilde verilmektedir¹⁰¹:

- İlk olarak web siteleri açıklanmaktadır; web (www), metin, grafik, ses, film gibi farklı özellikteki içeriklere etkileşimli olarak ulaşmayı sağlayan bağlantılarla donatılmış çoklu ortamdır. Halkla ilişkilerde alanına bakıldığında hedef kitle ve kamu için bir tanıtım ve bilgilendirme aracı olarak kullanıldığı görülmektedir. Bunun yanında örgütler kendilerine özgü özelliklerini de web siteleri üzerinden paylaşmaktadır.
- İkinci olarak e-posta (elektronik posta) açıklanmaktadır. E-posta aracılığıyla dünyanın her yerinden kullanıcılar, mesafe önemli olmadan birbirlerine mesajlar gönderip bunları yanıtlama özelliğine sahip olabilmektedir. Kurumlar ise e-postayı öncelikle örgüt içi mesajlaşma için kullanır. Ayrıca kurum ve ürünle ilgili bilgilendirmeler yapılacağı zaman e-postadan yararlanılabilir. Bunun yanında medya kurumlarına haber bülteni gönderilirken kullanılabilir.
- Üçüncü kullanım alanı olarak tartışma grupları ele alınmaktadır. Belli bir konu hakkında internet kullanıcılarının bir araya geldiği, fikir alışverişinde bulunduğu platformlardır. Bir kişinin yapmış olduğu yorumu bütün üyeler görebilmektedir. Özellikle bloglar ve podcastler, halkla ilişkiler alanında diyalog geliştirmeye yönelik kullanılmaktadır.

¹⁰¹ Aslı Yağmurlu, "E-Halkla İlişkiler ve Bankacılık Uygulamaları", *Selçuk İletişim*, 2010, Vol.6, No.2, <http://www.eminkaya.net/indir/him20.pdf> (28.02.2016) , s.66-68.

- Sanal basın odaları dördüncü kullanım alanı olarak açıklanmaktadır. Burada hedef, medyayla iletişim kurmaktır. Geleneksel araçlara oranla çok fazla olanak barındırır. Hem görsel hem de ses içerikleri ile medya mensuplarının isteğine uygun veriler sunar.

Sosyal medya platformlarının ölçülmesi halkla ilişkilerde büyük önem taşır. Sosyal medya amaçlarına göre belli başlı sosyal medya uygulamaları için düzenlenmiş ölçümler Şekil 6’da detaylı bir şekilde verilmektedir. Sosyal medya etkinliğini ölçerken bakılması gereken en önemli kriter “*engagement*”tır. Başka bir deyişle markaya olan bağlılığın ölçülmesidir. Marka bağlılığının ölçülmesinde birtakım metriklere bakılmaktadır. Bunlar; like sayısı, fan sayısı, paylaşım sayısı, tıklama sayısı, yorum sayısı, bahsetme sayısı, retweet sayısı, yorumların pozitif veya negatif oluşu gibi ölçümlerdir.¹⁰² Bu metriklerin bazen tam olarak içeriklerin etkileşimini ölçemediği düşünülmektedir. Örneğin; bir içeriği “like” eden insanların yüzde kaçının içeriği, içerikle ilgili sebeplerden dolayı beğen tuşuna bastığı henüz bilinmemektedir. Bu nedenler; paylaşım yapan kişiye selam vermek, boş kalan profilleri herhangi bir şeyle doldurmaya çalışmak ya da içeriği hiç anlamadan yanlışlıkla “like” tuşuna basmaktan kaynaklanmış olabilir.¹⁰³

Sosyal medya analizi süreci üç aşamadan oluşmaktadır: “*Yakalama-Anlama-Mevcut Durum*”. İlk aşamada bilgilerin kaynağına ulaşp verilerin toplanması gerekir. İkinci aşamada, ilk aşamada toplanan bilgiler ışığında doğru kararlar verebilmek için metrikler üretilmesi gerekir. Bunun için çeşitli istatistik analizleri yapılmalıdır. İnsanların yorumlarının neler olduğunun ve onların bir ürüne ya da işletmeye karşı ne tür tepkiler gösterdiklerinin ortaya çıkarılması amaçlanır. Son aşamada ise elde edilen istatistik verilerine göre analizler özetlenir ve değerlendirilir.¹⁰⁴

¹⁰² Susan Sweeney ve Randall Craig, **Social Media For Business: 101 Ways to Grow Your Business Without Wasting Your Time**, Florida: Maximum Press, 2011, s.172.

¹⁰³ Varnalı, s.102-103.

¹⁰⁴ Weiguo Fan ve Michael D. Gordon, “Unveiling the Power of Social Media Analytics”, *Communications of the ACM*, 2014, Vol.57, No.6, https://www.researchgate.net/profile/Weiguo_Fan2/publication/259148570_The_Power_of_Social_Media_Analytics/links/0deec52a0cb94c71bb000000.pdf , (04.05.2014), s.4-8.

SOSYAL MEDYA PLATFORMU	MARKA BİLİNLİRLİĞİ	MARKA BAĞLILIĞI	AĞIZDAN AĞIZA İLETİŞİM
Bloglar	-Tekil ziyaret sayısı -Tekil dönüş ziyaret sayısı -İşaretleme sayısı -Arama sıralaması	-Üye sayısı -Yorum sayısı -Yaratılan içerik miktarı -Sitede ortalama kalma süresi -Oylama, yarışma veya anketlere dönüş sayısı	-Beğenme sayısı -Diğer medyada gönderen referans sayısı -Reblog sayısı
Microblogging (Twitter)	-Marka hakkındaki tweet sayısı -Tweetin değeri (-,+) -Takipçi sayısı	-Takipçi sayısı -@yanıt sayısı	-Tweet dönüş Sayısı
Kendin Yarat (Nike ID)	-Ziyaret sayısı.	-Yaratma denemesi sayısı	-Başka bir medyada görüntülenen referans sayısı
Sosyal İşaretleme	-Etiketleme sayısı	-Takipçi sayısı	-Ek etiketleyici sayısı
Forumlar, Tartışma Platformları (Google Groups)	-Görüntülenen sayfa sayısı -Ziyaret sayısı -Gönderilen içeriğin değeri (-/+) -Gönderilen değerlendirme sayısı -Eleştirilerin değeri(-/+) -Eleştirileri diğer kullanıcıların yanıtlama sayısı ve değeri (-/+) -İstek listesi sayısı -Kullanıcının listesine ürünün eklenme sayısı	-İlgili başlık/konu sayısı -Bireylerin yanıt sayısı -Kaydolma sayısı -Eleştirinin uzunluğu -Eleştirinin ilgili olması -Diğer kullanıcıların eleştirileri beğenme dereceleri (-/+) -İstek listesi sayısı	-Sosyal işaretleme sitesinde etiketlenme -Diğer sitelerde alıntı -Bağlantılı linkler -Gönderilen eleştiri sayısı -Eleştirinin değeri -Site sayfasını ziyaret sayısı
Ürün Değerlendirmeleri (Amazon)		-Girilen toplam eleştiren puan sayısı -Ortalama eleştirmen puan skorları	-Diğer kullanıcıların eleştirilere yanıt verme sayısı ve değeri (-/+)
Sosyal ağlar (Facebook)	-Üye, fan sayıları -Uygulamanın yerleştirme sayısı -Etki sayısı -İşaret sayısı -Eleştiri/puan sayısı ve değeri (-/+)	-Yorum sayıları -Aktif kullanıcı sayıları -Beğenme sayıları -Kullanıcıların yarattığı içerik sayıları -Uygulamaları kullanım ölçümleri -Faaliyet oranı (üyeler ne sıklıkla sayfalarını güncelliyor)	-Arkadaşların zaman tüneline görüntülenme sıklığı -Duvara gönderme sayısı -Paylaşım ve gönderme sayısı -Arkadaş tavsiyesine yanıt sayısı
Video ve Fotoğraf Paylaşım (You Tube, Flickr)	-Video/Fotoğraf görüntüleme sayısı -Video/fotoğraf puanlama değeri (-/+)	-Yanıt sayıları -Sayfa görüntüleme sayıları -Eleştiri sayıları -Üye sayıları	-Beğenme sayısı -Diğer medyada veya offline olarak görüntülenme sayısı -Gelen link sayısı

Şekil 6: Sosyal Medya Uygulamaları İçin Düzenlenmiş Ölçümler

Kaynak: Donna L. Hoffman ve Marek Fodor, “Can You Measure the ROI of Your Social Media Marketing”, *MIT Sloan Management*, 2010, 52/1, s.44. Aktaran: Süleyman Barutçu ve Melda Tomaş. “Sürdürülebilir Sosyal Medya Pazarlaması ve Sosyal Medya Pazarlaması Etkinliğinin Ölçümü”, *İnternet Uygulamaları ve Yönetim Dergisi*, 2013, Vol.4, No.1, s.16-17.

Sanal dünyada iki terim çok önemlilik arz eder: SEO(Search Engine Optimization – Arama Motoru Optimizasyonu) ve SMO(Sosyal Medya Optimizasyonu). Her ikisi de sırasıyla açıklanacaktır:

- **SEO:** Google, Yahoo gibi arama motorları aracılığıyla insanlar aradıkları konularla ilgili bilgilere rahatça ulaşabilmektedirler. SEO ise; bir websitesinde yer alan içeriğin daha ulaşılabilir kılınması ile bu içeriğin arama motorları içindeki aramalarda üst sıralara yükseltilmesi için yapılan çalışmaların genel adıdır. Birçok firma arama motorlarında üst sıraya yerleşmek için SEO çalışmalarına önem vermektedir. Eğer bir firma, arama motorlarının ilk sayfalarında yer almıyorsa; büyük ihtimalle kişiler rakip sitelere yönelecektir. Burada önemli olan kullanıcıların firma sitesine ulaşabileceği anahtar kelimeleri saptamaktır ve bu etiketler aratıldığında mutlaka içinde yer almaktır. İki türlü arama motorlarında yer alınabilir. Birincisi arama motoruna belli bir ücret ödenerek ilk sayfada ya da üst sıralarda yer alınabilir. İkincisi ise aranılan kelimeyle ilişkili sitelerin doğal olarak insanların karşısına çıkmasıdır.¹⁰⁵
- **SMO:** Sosyal medya siteleri sayesinde web sitesinin arama motoru sıralamalarında daha iyi konuma yükselmesi için yapılan iyileştirme çalışmalarının genel adıdır. Dolayısıyla sosyal medya araçları, web sitesine entegre edilmelidir. Bu da; sitelere eklenen butonlar aracılığıyla olabilir. Web sitesi ve sosyal medya kanalları arasındaki trafik, marka bilinirliğine önemli katkı sağlayacaktır. Sosyal medya araçları; yüksek kaliteli bağlantılar olarak arama motorlarında üst sıralarda yer aldığı için bu platformların internet sitesiyle bağlantısı sağlandığında otomatikman internet sitesi de arama motorlarında yükselecektir.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Alıkkılıç, s.68-71.

¹⁰⁶ SEOAkademi, “Sosyal Medya Optimizasyonu İçin İpuçları”, 2017, <http://www.seoakademi.org/sosyal-medya-optimizasyonu/> (10.04.2017).

Kurumsal iletişim alanında işletmelerin sosyal medya kullanımına TTNET örnek gösterilebilir. TTNET, Türkiye’de sosyal medyayı en aktif kullanan firmalardan biridir. Yaptığı sosyal medya çalışmaları şunlardır¹⁰⁷:

- 2009 yılında Türkiye’de ilk kez TTNET, sosyal medya müşteri destek hattını “TTNET Destek” adıyla kurmuştur. Sosyal medya üzerinden şikâyeti olan müşterilerine ulaşip onlara çözümler sunan TTNET, bu hizmeti 20 dakikada müşterilerine ulaşabilir duruma getirmiştir.
- TTNET Destek Hattı için en çok Facebook ve Twitter kullanılmıştır. Ayrıca Shiftdelete ve Donanımhaber gibi teknoloji forumlarında da hizmetler sunmuştur.
- 2009 yılı sonunda oluşturduğu Facebook sayfası ile “Sosyal Medyanın İlk Telekomünikasyon Markası” ünvanını almıştır. Ürünlerini tanıtmak ve çözümler üretmek için oluşturduğu bu hesaplarda toplam 1.5 milyondan fazla müşteriyle direk iletişim kurmuştur.
- Sosyal medyayı satış geliştirmenin yanında müşteriye kulak vermek için de kullanmaktadır. Bu platformlardan gelen geri bildirimlere göre Tivibu, TTNET Müzik, Playstore gibi uygulamalarında düzenlemeler yaparak hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini arttırmaya çalışmaktadır.
- 2010 yılının başında sosyal medya platformlarından Facebook ve Twitter’da ilk kampanyalarını oluşturmuştur. Zamanla çok daha fazla kampanya yaparak bu konuda kendini geliştirip adını duyurmayı başarmıştır.
- Gülçin, Sıla, Bedük gibi sanatçıların albümlerinin lansmanları TTNET’in sosyal medya kampanyaları ile yapılmıştır. En başarılısı ise Bedük’ün son şarkısını herkesten önce dinleyebilmek için 21 bin

¹⁰⁷ Kahraman, s.76-78.

kişinin Facebook'ta bir araya geldiği TTNET Müzik Kampanyası olmuştur.

- Sosyal medya kampanyaları sadece web dünyasında değil gerçek hayatta da kendini göstermiştir. Buna örnek; Kahve Dünyası'yla yapılan işbirliğiyle TTNET'in mesajını 40 kere retweet edilmesini sağlayan herkese kahve ısmarlamıştır. Bunun yanında da TTNET Wifi ürününü her Kahve Dünyası'nda ücretsiz olarak sunmuştur.
- En son olarak sosyal CRM(Customer Relationship Management-Müşteri İlişkileri Yönetimi) konusunda çalışmaktadır.

BÖLÜM II

KURUMSAL İTİBAR AÇISINDAN SOSYAL MEDYADA KRİZ YÖNETİMİ

2.1. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

İtibar yönetimi, bir organizasyonun en önemli özelliklerinin itibarını oluşturmak ve korumak için farklı iletişim tekniklerinin bir arada kullanılmasını sağlar. Günümüzde işletmelerin amaçlarına yönelik tüm çalışmaları, işletme itibarına etki etmektedir. Hedef kitlelerin beklentilerine ve bu beklentilerin gerçekleşme derecesine göre kurumlar itibar kazanırlar.¹⁰⁸

İtibar; bir birey ya da bir konu etrafında toplanan kişilerin ortak fikirlerini yansıtır. Bu düşüncelerin oluşmasında kişinin ya da hakkında düşünülen şeyin geçmişteki tutumu ve özellikleri etkilidir. Sonucunda bireyler tarafından ne kadar beğenildiği ya da beğenilmediği belirlenir; beğenme derecesine bağlı olarak iyi ve kötü itibar oluşur. Kurumsal itibar, bir kuruma yönelik tüm paydaşların düşünceleri toplamıdır. Özellikle dış paydaşlardan biri olan müşterilerin kurum hakkındaki düşünceleri, kurumun dış imajının oluşmasında önemli bir yere sahiptir. Kurumsal itibar; genel olarak paydaşların “kurumun ne olduğu”, “kurumun sorumluluklarını nasıl yerine getirdiği”, “paydaşların beklentilerini nasıl karşıladığı” ve “kurumun sosyal politik çevreye uyum sağlamadaki bütün performansına” ilişkin değerlendirmelerinin uzun dönemli birleşimidir.¹⁰⁹

Kurumsal itibarla ilgili çeşitli araştırmacıların görüşleri şöyledir:

- Davies, Chun, Vinhas da Silva ve Roper(2001)’a göre kurumsal itibar; kimlik ve imajın birleşiminden oluşur. Dutton ve Dukerich(1991) de kurumsal imajı, örgüt dışı paydaşların kurum hakkındaki düşünceleri

¹⁰⁸ Aylin Pira ve Çișil Sohodol, **Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**, 4.Basım, İstanbul: İletişim Yayınları, 2012, s.139.

¹⁰⁹ Ebru Uzunoğlu ve Burcu Öksüz, “Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü”, **Selçuk İletişim**, Vol.5, No.3, (2008), s.112.

olarak tanımlar. Fombrun(1996) ise kurum kimliğini; kurumun iç paydaşlarının kurum ruhuyla tutarlı davranışları ve kurumun aldığı aksiyonların bir araya gelmesi olarak belirtmektedir.¹¹⁰

- İtibar yönetimi konusunda akla gelen ilk isimlerden Fombrun itibarın; nitelikli insanları, fon sağlayacak büyük yatırımcıları, kaliteli tedarikçileri şirkete çekmek; sadık müşteriler oluşturmak; kamu kurum ve kuruluşları ile ilişkilerin olması gereken düzeyde kurulmasını sağlamak için bir davetiye olduğunu belirtmektedir.¹¹¹
- Zyglidopoulos(2005)'a göre iyi bir itibar; işletmeye yüksek rekabet gücü kazandırır.¹¹²
- Dollinger ve arkadaşları(1997), üç farklı tür kurumsal itibar bileşeni olduğunu belirtmiştir. Bunlar: Yönetmel itibar, finansal itibar ve ürün itibarıdır.¹¹³
- Fombrun ve Foss(2001)'un birlikte oluşturduğu “İtibar Ölçeği”; 6 boyut ve 20 bileşenden oluşmaktadır. 6 boyut sırasıyla açıklanacaktır¹¹⁴:
 - **Duygusal Çekicilik:** Kurumun ne kadar sevildiği ve saygı duyulduğudur.
 - **Ürün ve hizmetler:** Kurumun kalite, inovasyon, değer ve güvenilirliğine ilişkin algılamalardır.
 - **Finansal Performans:** Kurumun karlılığı, potansiyelleri ve riskine yönelik algılamalardır.

¹¹⁰ David A. Whetten ve Alison Mackey, “A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation”, **Business&Society**, Vol.41, No.4, (Aralık 2002), s.399-402.

¹¹¹ Selma Karatepe, “İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol.7, No.23, (2008), s.86.

¹¹² Mesut Bozkurt, “İşletmelerin İtibar Yönetimi Faaliyetlerinin Müşteri Tutum ve Tercihleri Üzerindeki Yansımaları”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol.4, No.1, 2011, s.152.

¹¹³ Halil Sayılı ve Özlem Yaşar Uğurlu, “Kurumsal İtibar ve Yönetmel Etik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Vol.12, No.3, 2007, s.83.

¹¹⁴ Charles J. Fombrun ve Christopher B. Foss, “Fombrun and Foss on Measuring Corporate Reputation “, **The Gauge**, Vol. 14, No. 3, (Mayıs 2001), s.1.

- **Vizyon ve liderlik:** Kurumun ne kadar gerçekçi bir vizyona sahip olduğu ve ne oranda güçlü liderlik gösterdiği ile ilgilidir.
- **Çalışma Ortamı:** Şirketin ne kadar iyi yönetildiğine, çalışanların iş gücü kalitesinin ve çalışma ortamının nasıl olduğuna yönelik algılamalardır.
- **Sosyal sorumluluk:** Kurumun çalışanlarına, halka ve çevresine ne derecede değer verdiğine yönelik algılamalardır.

İyi bir itibarın var olması işletmelere birçok yarar sağlamaktadır. Bunlar¹¹⁵:

- İşinde uzman ve başarılı kişilerin şirket bünyesine katılması kolaylaşır.
- Ekonomik açıdan kurum, finansal desteklere çok daha kolay sahip olur.
- Ürünleri piyasadaki diğer mallardan daha pahalı olsa bile bunları rahatlıkla satabilir.
- Kurumun kendisini savunan insan grupları ortaya çıkar. Diğer insanları da kuruma karşı pozitif olarak örgütlerler ve kriz durumunda da yine işletmeyi savunurlar.

Aslında itibar soyut bir kavramdır ama yukarıdaki maddelerin dışında bir de somut sonuçları vardır. Bunlar:

- Hükümetin düzenlemelerinden daha az etkilenirler.
- Tercihli yer fiyatlarını talep etme yetenekleri vardır.
- Daha verimli çalışan iş kadrosundan oluşur.
- Kulaktan kulağa aktarılan teşvik vardır.
- İyi bir iş kadrosu oluşturarak; iş potansiyeli yüksek insanları işletmeye çekerler.
- Müşteri güveni fazladır.
- Daha kolay yeni ürünler oluşturabilirler.
- Pazarlama giderleri daha azdır.
- Ürün taklidine karşı engeller oluştururlar.
- Krizleri daha kolay ve çabuk atlatırlar.

¹¹⁵ Ayla Okay ve Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları**, İstanbul: Der Kitabevi Yayınları, 2014, s.434-435.

Olumlu bir itibar, müşterileri kuruma rahatlıkla çekebilir ve kurumun sadık müşterileri haline getirebilir. Bunun yanı sıra müşteriler, bir ürünün veya hizmetin aşırı derecede iyi ya da kötü olduklarını düşündükleri zaman bu fikirlerini diğer insanlarla daha çok paylaşmak isterler. Bundan dolayı iyi bir itibarın üstün ürün ve hizmet kalitesiyle birleşince tüketicilerin olumlu ağızdan ağza iletişim yapma olasılıklarını artıracığı ve kurumun gönüllü avukatları haline gelmelerini sağlayacağı düşünülmektedir.¹¹⁶

İtibar yönetimi, işletme değerleriyle birlikte başlayan stratejik bir faaliyettir. Bundan dolayı işletmenin değerlerinin doğru belirlenmesi gerekir. Ayrıca kurum kimliği ve tutarlılığının da hangi noktada olduğu, pozitif ve negatif yönleriyle ortaya çıkarılmalıdır. Bunların yanında işletmenin hedef kitlesinin de iyi belirlenmesi gerekir. Bu sayede işletmenin hedef kitlesinin gözündeki imajının nasıl olduğu ortaya çıkarılabilir. Başarılı bir itibar yönetimi için iyi bir iletişim planı oluşturulmalıdır. Bu iletişim planı, itibar yöneticileri ve işletme çalışanları tarafından ortaya konmalıdır. Bundan sonraki adım işletmenin rekabet analizinin yapılmasıyla stratejilerin oluşturulmasıdır. Bu stratejiler ışığında kurumsal itibar yönetimi oluşturulur. Kurumsal itibar yönetimi çerçevesinde kimlik analizi, imaj analizi, tutarlılık analizi yapılarak mevcut durum değerlendirmesi yapılır. Sonrasında bir yandan değişimi gerçekleştirmek için takım çalışmaları ve iletişim planları hazırlanırken diğer yandan stratejik analiz ve rekabet analizi gerçekleştirilerek vizyona ilişkin bazı saptamalarda bulunulur.¹¹⁷

İtibar yönetimi; itibara yönelik riskleri de yönetmekte ve tüm varlıkların korunması ile ilgilenmektedir. Bu varlıklar itibar biçimindedir ve itibar, korunması gereken kıymetleri açısından risk yönetimine tabidir. Diğer bir deyişle zedelenebilecek bir varlık olarak itibarın kıymeti vardır ve bu kıymet risklerden korunmalıdır. İtibara ilişkin riskin yönetimi, hem riskin gerçek olmasını önlemek için alınacak önlemleri hem de kaçınılmaz bir kriz ortaya çıktığında zararı azaltmak için atılması gereken adımları içerecektir.¹¹⁸

¹¹⁶ Ümit Alnıaçık, “Kurumsal İtibarı Oluşturan Farklı Bileşenlerin Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkileri”, **Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, No.7, (Ocak 2011), s.72.

¹¹⁷ Z. Beril Akıncı Vural ve Mikail Bat, **Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim**, s.134.

¹¹⁸ Pira ve Sohodol, s.143-144.

2.2. SOSYAL MEDYADA İTİBAR YÖNETİMİ

Sosyal medyada itibar yönetimi, dijital dünyada hedef kitlenin pozitif algı sınırlarını yönetebilmekle ilgilidir. Arama motorları ve sosyal ağlarda marka adları aratıldığında elde edilen sonuçlar, işletmelerin web dünyasındaki itibarını oluşturmaktadır. Geleneksel itibar yönetimindeki kurallar, online dünyada da kendini göstermektedir. Yalnız online platformlar tüm dünyaya açık olduğundan bir haberin hemen yayılabilmesi çok kolaydır. Online itibar yönetimi; arama motoru optimizasyonu, sosyal medya takibi, bilişim hukuku ve online müşteri ilişkileri gibi pek çok konuyu bünyesinde bulundurmaktadır. Online itibarı yönetebilmek için iki önemli unsur bulunmaktadır; bunlar takip ve ölçümlemelerdir. Takip ve ölçümleme sonucu elde edilen bilgiler ışığında stratejiler oluşturmak önemlidir.¹¹⁹

Sosyal medyada itibar yönetimi konusunda çalışmalar yapan halkla ilişkiler araştırmacılarının görüşleri şöyledir¹²⁰:

- David ve Moy(2007), sosyal medyanın ortaya çıkmasıyla tüketicilerin profesyonel ve üreten tüketicilere dönüştüğünü belirtmektedir.
- Neff(2011)'e göre online itibar yönetimi, işletmenin en önemli halkla ilişkiler alanıdır; kurumsal sosyal sorumluluktan bile daha önem teşkil etmektedir.
- Hendler ve Golbeck(2007) sosyal ağlarda iletişimi, kitlelerin katılımıyla büyüyen artan bir değer olarak tanımlamaktadır.
- Jones, Temperley ve Lima(2009); online itibar yönetimi sürecini üç bölüme ayrılmaktadır. Bunlar: sosyal medyanın izlenmesi, online platformlara katılma ve online etkinliklerin itibar açısından ölçülmesidir.

¹¹⁹ Ebru Özgen, “Sosyal Medyaya Kuramsal Yaklaşım ve Halkla İlişkiler Disiplini Açısından Sosyal Medyada İtibar Yönetimi”, Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (Ed.), **İtibar Yönetimi** içinde (111-126), 1.Basım, İstanbul: Beta, 2014, s.123.

¹²⁰ Brian Jones, John Temperley ve Anderson Lima, “Corporate reputation in the era of Web 2.0: the case of Primark”, **Journal of Marketing Management**, Vol.25, No.9-10, 2009, s.927-932.

- Fernando(2007), artık marka hakkındaki konuşmaların pazarlamacılar tarafından değil tüketiciler tarafından başlatıldığını savunur. Sosyal web sayesinde işletmenin paydaşları ve kamuoyu, marka imajını ve itibarını birlikte oluşturur. Tüm bunlar birçok risk ve problemi de beraberinde getirmektedir. Önemli olan tüketicilerin işletmeden ne istediğidir; bu yüzden onların seslerine kulak vermek gerekir.
- Scoot(2007) ise sosyal medya araçlarının doğru seçimi ile iyi hazırlanmış bir online stratejinin; olumlu itibara katkıda bulunduğunu savunmaktadır.

Sanal ortamda itibarın takip edilip yönetilebilmesi için şu adımlar yapılmalıdır¹²¹:

- Arama motorları ile sosyal medya platformlarında kurum ve markayla alakalı bütün anahtar kelimelerin sürekli takibinin yapılması,
- Technorati, Feester gibi blogları takip eden sistemlerin düzenlenmesi,
- Kurumun web sitesinde ve sosyal ağlarda hedef kitleler ile doğru bilgi paylaşımı yapılması gereklidir.

İtibar yönetiminde üç etkili adım vardır: Bir online halkla ilişkiler planı geliştirmek, online sohbetleri izlemek, platformlarda yer alan olumsuz ve olumlu yorumları yanıtlamak. İtibara yönelik tehdit durumları için online itibar yönetiminde; SEO ve SMO çalışmaları yapılmalıdır. SMO ve SEO yoluyla Google, Bing ve diğer arama motorlarında güçlü bir itibar yaratılabilir.¹²²

Efektif bir online itibar yönetimi için sürekli takip edilmesi gereken araçlar şunlardır¹²³:

¹²¹ Yeşim Güçdemir, **Sanal Ortamda İletişim Bir Halkla İlişkiler Perspektifi**, İstanbul: Derin Yayınları, 2010, s.75.

¹²² Direct Online Marketing, "Online Reputation Management", (t.y.), <http://www.directom.com/social/reputationmanagement/> (19.04.2017).

¹²³ John Dalton, "Reputation and Strategic Issue Management", Andrew Hiles(Ed.), **Reputation Management: Building and Protecting Your Company's Profile in a Digital World** içinde (225-239), United Kingdom: Bloomsbury Publishing, 2011, s.227.

- Bloglar(Technorati..)
- Mikrobloglar (Twitter..)
- Sosyal Ağlar(Facebook, LinkedIn, Google Plus..)
- Video ve Fotoğraf Paylaşım Siteleri (Youtube, Flickr..)
- Sosyal Yer İmleme Siteleri(Delicious, StumbleUpon..)
- Ürün İnceleme Siteleri(Amazon..)
- Tartışma Siteleri(Google Groups..)
- Sosyal Haberler(Digg..)

Marka elçilerinin sosyal medyada itibarın sürdürülmesindeki payı büyüktür. Sosyal medya marka elçileri, kendi kişisel tecrübelerini sosyal ağlarda diğer insanlara aktararak kurumun tanıtımını yapan müşterilerdir. Sosyal medya yönetiminde bu müşterilerin memnuniyeti sürekli olarak yüksek tutulmalıdır. Nasıl ki markalarla ilgili güzel yorumlarda bulunarak markaların algısını diğer insanların gözünde yükseltiyorlarsa; aynı zamanda da markayı başka insanların negatif yorumlarına karşı korurlar ve her durumda markayı savunurlar.¹²⁴

Geleneksel PR ve yeni PR birbirinden farklıdır. Eskiden işletmeler, konuyu ajanslara iletirdi. Ajanslar da basın bültenlerini yayın kuruluşlarına iletirlerdi. İsteyen yayın kuruluşları bültenleri kamuya paylaşırdı. Bu yolla kitleler marka hakkında haberdar olurdu; ama marka ve hedef kitle bu süreçte iletişimde bulunmazdı. Şimdi ise hedef kitle ve marka direkt birbirine bağlanmıştır. Geleneksel yöntem, ikincil olarak devam etse de; artık hem markalar hem de kitleler içerik oluşturarak karşılıklı iletişime geçebilmektedirler. Hedef kitleler de birbirlerine blog, e-posta ve sosyal medya aracılığıyla bağlanabilmektedir. Artık söylenenlerin kontrol edilebileceği bir bilgi kaynağı vardır. İnternette kitlelerin olumlu ve olumsuz görüşlerine bakılarak bir kontrol planı hazırlanabilmektedir. İnternette içerik üretmek oldukça kolaydır ve burada çok fazla bilgi bulmak mümkündür. Kitleler istedikleri kaynağı seçip ona inanmaktadır. Çok

¹²⁴ Dijitalajanslar, “Sosyal Medyada Marka Elçileri İle İtibar Yönetimi”, 2015, <http://www.dijitalajanslar.com/sosyal-medya-itibar-yonetimi/> (24.02.2016).

fazla kaynaktan çok fazla bilgi geldiği için hedef kitleye küçük parçalar halinde en uygun kaynakla ulaşmak gerekmektedir.¹²⁵

Sosyal medya ile itibar yönetimi çok daha kolaydır; ölçülebilir ve somut veriler elde edilebilir. Geleneksel PR, marka bilinirliğini artırmak açısından çok başarılı olabilir. Yalnız geleneksel PR’da kitle erişimine ilişkin kesin ölçümlerin yapılması zordur. Geleneksel halkla ilişkiler, bugünün dijital dünyasında hala geçerlidir ve bir halkla ilişkiler kampanyasına bağlı çok çeşitli şekilde kendini göstermektedir. Dijital halkla ilişkilerde ise SEO çalışmaları yaparak ölçümlerde somut sonuçlara ulaşılır. Dijital dünyanın en önemli artısı, kitlelerle sıkı ilişkiler kurulmasına olanak vermesidir. Dijital platformlarda sonuçların ölçülmesi, geleneksel halkla ilişkilere göre çok hızlıdır. Dijital PR ile Google Analytics gibi ölçüm araçlarını kullanmak mümkündür. Google Analytics ile bir web sitesinde yer alan bağlantıyı kaç kişinin tıkladığını ölçmek mümkündür. Bu bilgiler ışığında gelecekteki taktikler de şekillenir.¹²⁶

2.3. SOSYAL MEDYADA İTİBAR YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Teknolojinin gelişimi ve sosyal ağların yükselişiyle birlikte bir kriz ya da bir felaket anında bu durumla ilgili bilgiler inanılmaz bir hızla tüm dünyaya yayılmaktadır. Bundan dolayı yaşanan bir olumsuz durumda, haber başka kaynaklardan duyulmadan önce hedef kitleye her şeyi doğru ve hızlı bir biçimde aktarmak gereklidir. Geleneksel halkla ilişkiler faaliyetleri artık tek başına yeterli değildir. En kritik rol, sosyal medya platformlarındadır. Bunun için yaşanan bir felaket durumunda en başından başlayarak işletmeler, insanları doğru bir şekilde bilgilendirmeye çalışmalıdır. Sonucunda işletmenin verdiği bilgilerle işletme ile ilgili sosyal ağlardaki bilgiler herkes tarafından karşılaştırılacak ve kişisel önyargılar minimize edilmiş olacaktır. Daha öncede belirtildiği gibi sosyal medyada yayınlanan bir içeriğin kaldırılması kolay değildir. Bundan dolayı insanlara bu platformlarda doğru bilgiler yaymaya çalışarak olumsuz bilgilerin önüne geçilmeye çalışılmalıdır ve insanların işletmeye karşı düşüncelerini

¹²⁵ Gizem Yücel, “Geleneksel ve Dijital PR Farkları”, 2012, <http://www.slideshare.net/gizemyucel/online-offline-pr-farklari> (24.02.2016).

¹²⁶ Jess Camp, “Traditional PR vs. Digital PR: What You Need to Know”, 2016, http://www.huffingtonpost.com/advertising-week/traditional-pr-vs-digital_b_11698312.html (18.04.2017).

iyileştirmeye yönelik algı yönetimi yapılmalıdır.¹²⁷ Kriz iletişimde müşteriler, takipçiler ve fanlar ile iyi ilişkiler kurulmaya odaklanıldığında iletişimde doğru bir yol izlenmiş olunacaktır.¹²⁸

Cone Communications araştırma şirketinin 2011 yılında yaptığı “2011 Online Influence Trend Tracker” adlı araştırmaya göre her beş tüketiciden dördü, internette bir ürünle ilgili olumsuz haber gördükleri zaman satın alma kararını değiştirdiklerini ve tüketicilerin %89’u ürünlerle ilgili bilgi almak için internet kaynaklarını güvenilir bulduklarını belirtmiştir. Tüketicilerin %59’u ise cep telefonlarından çok kolay ulaşabildikleri için online ürün yorumlarını okumayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir.¹²⁹ Dolayısıyla kurumların online dünyadaki itibarları, tüketiciler üzerinde büyük etkiye sahiptir.

Online itibar yönetimi; bir markanın internet ortamında sürekli takip edilmesine dayanan ve bunun sonucunda da işletmenin web’deki marka farkındalığına ve itibarına yönelik bilgilere ulaşılmasını sağlayan bir yönetim sürecidir. İnternette marka hakkında yer alan iyi içerikler, şirket hakkındaki olumlu bilgileri desteklerken; olumsuz bilgileri de tepki hızına bağlı olarak önleyebilir. Online itibar yönetimi, internette yer alan olumsuz bilgileri silmeye çalışmaz; bu bilgilerin kullanıcılar üzerindeki etkisini azaltmaya ve sorunun kaynağını çözmeye dayanır. Olumsuz bir online itibar, markanın gerçek hayattaki itibarını da olumsuz etkiler. Aynı zamanda online itibar, internette markanın adını karalamaya çalışan rakip şirketlere karşı da mücadele aracıdır. Online İtibar yönetiminin temelinde arama motorlarında yer alan anahtar kelimelerin izlenmesi ve bu içeriklerin doğru bir şekilde cevaplandırılması yatmaktadır.¹³⁰

¹²⁷ Didar Büyüker İşler, Münire Çiftçi ve Derya Yarangümelioglu, “Halkla İlişkiler Aracı Olarak: Sosyal Medyanın Kullanımı ve Yeni Stratejiler”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Vol.5, No.1, (2013), s.182.

¹²⁸ Hannahlisa, “Assesment: The Advantages and Disadvantages Of Social Media In Crisis Management”, 2015, <https://hannahlisaaa.wordpress.com/2015/01/20/assesment-the-advantages-and-disadvantages-of-socialmediaincrisis-management/> (30.03.2016).

¹²⁹ Cone Communications, “2011 Online Influence Trend Tracker”, 2011, <http://www.conecomm.com/research-blog/2011-online-influence-trend-tracker> (13.04.2017).

¹³⁰ Justin Mikulaskova, Petra Harsanyova ve Milos Cambal, “Internet Marketing as a Tool of Desirable Corporate Culture”, **Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital**, İtalya: Ca’Foscari University of Venice, 12 - 13 Mayıs 2016, s.398.

Online itibarın markalar için neden bu kadar önemli olduğunu 4 maddede özetlemek mümkündür¹³¹:

1. Marka Güvenine Etkisi

Tüketiciler bir ürün almaya karar verdikleri zaman mutlaka güvendikleri markaları almaya yönelirler.

Yapılan araştırmalar, insanların neredeyse %60'ının bir ürünü almadan önce o ürün hakkında Google'da araştırma yaptığına işaret etmektedir. Buradan anlaşılan insanların o ürünü almadan önce markayı sorgulamak istemeleridir. Öncelikle markayı kullanan müşterilerin marka hakkındaki yorumlarına bakılmaktadır ve işletmenin herhangi bir sorunda nasıl davrandığını incelemektedirler. Kısaca bir ürünü almak için o markanın pozitif online itibarının olması gerekmektedir.

Negatif itibarı olan işletmelerin ürünlerini insanlar almak istememektedir. Çünkü negatif itibarlı markalara güvenilmemektedir. Bundan dolayı işletmeler online itibara değer verip itibarlarını geliştirmeye çalışmalıdır ve markalarıyla ilgili insanların yazdıkları yorumları düzenli takip etmelidir.

2. Marka İmajına Etkisi

Televizyon reklamlarına çok fazla para harcanıyor olsa da reklamlar marka imajını belirlemede yetersiz kalmaktadır. insanların marka ile ilgili online araştırmalarda bulunması bir markanın gerçek imajını belirlemektedir. Çünkü işletme, kendi imajını iyi göstermek için bol bol reklamlara para harcar ama insanlar web dünyasında marka ile ilgili bilgilere ulaştıklarında markanın gerçek imajı hakkında bilgi sahibi olurlar. İşletmelerin kendilerini iyi bir şekilde göstermesi önemli değildir. Önemli olan insanların işletmeyi nasıl algıladığıdır.

¹³¹ Markafikirleri, "Online İtibar Neden Önemlidir?", (t.y.), <http://markafikirleri.com/online- itibar-neden-onemlidir/> (24.02.2016).

3. Satın Alma Kararına Etkisi

İnsanlar bir ürünü almadan önce markaları internetten araştırmaktadır. Buradan çıkan sonuç negatif olursa tüketiciler bu markanın ürünlerini almada tereddüt yaşamaktadır ve başka markalara yönelmektedir.

Eskiden online ortamlardan markalar hakkında bilgi edinilemediği için müşterileri etkilemek daha basitti. Reklamların insanları etkileme gücü, onların satın alma kararındaki en önemli etkendi ama şimdi tüketiciler reklamlarla ilgilenmiyor, başka insanların ürünlerle ilgili yorumlarına bakıyor.

4. Online İtibarın Kalıcılığa Etkisi

İnternet ortamında paylaşılan bir içerik asla kaybolmaz. Dolayısıyla marka hakkındaki iyi ve kötü yorumlar her zaman insanların karşısına çıkacaktır. Bir markayla ilgili sürekli pozitif yorumlarla karşılaşılması güzel bir şeydir. Fakat sürekli negatif yorumlarla karşılaşılması, o markanın itibarını yerle bir etmektedir. Bunun için markalar sürekli olarak haklarında çıkan bilgileri takip etmelidir.

Markalarla ilgili bilgilerin web ortamında hep var olduğu düşünüldüğünde, her paylaşılan içeriğin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Paylaşılan dijital yorumlar web dünyasında kalıcı olduklarından işletmelere de negatif etkileri katlanarak devam edecektir.

Sonuç olarak olumlu marka itibarı, tüketicilerin işletmeye karşı güven kazanmalarını sağlar ve işletmeye yüksek satış rakamları getirir. Olumsuz marka itibarı ise tüketicilerin markaya karşı duydukları güvensizlik sonucu o markadan ürün almaması ve satışların düşmesi olarak işletmelerin karşısına büyük bir sorun olarak ortaya çıkar.¹³²

¹³² Özlem Güzel, “Marka İtibarını Korumada Şikâyet Takibi: Çevrimiçi Seyahat 2.0 Bilgi Kanallarında Bir Uygulama”, *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 2014, Vol.5, No.1, http://www.journalagent.com/iuyd/pdfs/IUYD-07108-RESEARCH_ARTICLE-GUZEL.pdf (24.02.2016), s.8.

2.4. SOSYAL MEDYADA KRİZ YÖNETİMİNİN KURUMLARA SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

Sosyal medya kişisel mesajları yaymak için çift yönlü bir iletişim sağlar. Sosyal medyada negatif yorumlar engellenemez ama işletmelere iki yönlü gerçek zamanlı iletişim kurma olanağı getirir. Sosyal medyada istenen mesaj hızlıca hedef kitleye ulaştırılır. Çabuk olma hızına bağlı olarak işletmeler saygı kazanır. Çoğu insan markalar ve kurumlarla ilişkilerini online ortamda sürdürmek ister. Biri kurum hakkında olumsuz bir yorumda bulunduğu anda kurumun hemen haberi olur. Kurumun negatif algısını profesyonelce ve hızlı bir şekilde hareket ederek olumluya çevirmek ve itibarı arttırmak mümkündür. Çift yönlü iletişim sayesinde şikâyetle bulunanlar da sadık elçilere dönüşebilir.¹³³

Sosyal medyanın krizlerde cevap verme açısından sağladığı bazı yararlar şunlardır¹³⁴:

- Sosyal medya halk ve kurum arasında iki yönlü bir iletişim sağlar.
- Sosyal medyada topluluğu oluşturan her bireyin bilgiyi yayma gücü vardır.
- Gerçek zamanlı bilgi akışını hızlı bir biçimde sağlar.
- Hedeflenen kitleye ulaşmada kolaylık sağlar.
- Krizle ilgili bilgilerin paylaşılmasını sağlar ve halkı bilgilendirir.
- İnsanlar arasındaki paniği azaltır.
- Uygun maliyetlidir.

Sosyal medyayı izlemenin markaya olumlu katkılarının yanı sıra zararın giderilmesinde de önemli bir rolü olduğu bilinmektedir. Aşağıda sosyal medyanın izlenmesinin ve ölçülmesinin halkla ilişkiler açısından sağladığı yararlar verilmiştir¹³⁵:

- Sosyal medya izlendiği zaman önceden oluşacak krizlerin tespit edilmesini ve önlenmesini sağlar.

¹³³ Impact, “Benefits For Using Social Media For Crisis/Reputation Management”, (t.y.), <http://impactpr.net/benefits-for-using-social-media-for-crisisreputation-management/> (30.03.2016).

¹³⁴ Agility Recovery, “The Link Between Crisis Management and Social Media”, 2014, <http://www.agilityrecovery.com/the-link-between-crisis-management-and-social-media/> (30.03.2016).

¹³⁵ Cyber Alert, “Crisis Management Benefits of Monitoring and Measuring Negative News and Social Media Mentions”, (t.y.), <http://www.cyberalert.com/blog/index.php/crisismanagementbenefitsofmonitoringandmeasuringnegativeewsandsocial-media-mentions/> (30.03.2016).

- Sosyal ağlar izlenerek hangi ağlar üzerinden sosyal medya iletişim çalışması yapılacağına karar verilmesini ve hangi ağlara öncelik tanınmasının anlaşılmasına olanak verir.
- Küresel markalar için hangi bölgede sorunlar yaşandığının anlaşılmasını sağlar ve sorunlar büyümeden önüne geçilir.
- Sosyal medyayı etkileyenlerin öğrenilmesini kolaylaştırır. Böylece etkileyenler sıralanarak her biri için sosyal medya cevap stratejisi oluşturulur.
- Sosyal medyanın izlenmesiyle kişilerin marka hakkındaki olumlu ve olumsuz yorumlarına ulaşma imkânı doğurur.

2.5. KRİZ İLETİŞİMİ

2.5.1. Kriz İletişimi Kavramı ve Özellikleri

Krizin herkes tarafından benimsenen tanımında kriz, işletmenin varlığını tehdit eden bir durum olarak görülür. Kriz önceden anlaşılamayan ve fark edilemeyen, örgüt tarafından hızla müdahale edilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz bırakarak mevcut değerlerini, hedeflerini ve varsayımlarını tehdit eden gerilim halidir.¹³⁶ Coombs(1999)'a göre işletmelerin yapısı, krize karşı dirençli değildir. Reynolds(2006) ise kriz ortaya çıktığı zaman işletmenin hayatının ve itibarının risk altına girdiğini ifade etmektedir.¹³⁷

Faulkner(2001)'a göre “Kriz” ve “beklenmedik olay” kelimeleri birbirlerinden farklıdır. Bu fark; durumun ne dereceye kadar örgüte atfedilebileceği ile ilgilidir. Kriz, bir durumun temel nedenidir; yönetim ve uygulamalardaki yetersizliklerden kaynaklanır. Felaketler ise aniden beliren, kontrolü mümkün olmayan ve önceden öngörülemeyen durumlardır.¹³⁸

¹³⁶ Hasan Tagraf ve N. Talat Arslan, “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2003, Vol.4, No.1, <http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/172.pdf> (27.02.2016), s.150.

¹³⁷ Whitney Holmes, “Crisis Communications and Social Media: Advantages, Disadvantages and Best Practices”, University of Tennessee, Knoxville, (t.y.), <http://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=ccisymposium> (27.04.2017).

¹³⁸ Brent W. Ritchie, “Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry”, *Tourism Management*, 2004, Vol.25, <http://jpteds.iir/wp-content/uploads/2015/10/Chaos-crises-and-disasters-a-strategic-approach-to-crisis-management-in-the-tourism-industry.pdf> (02.05.2017), s.670.

Kriz yönetimi literatüründeki fikir birliği, örgütlerin tüm paydaşlara olabildiğince hızlı bir şekilde doğru bilgi sunmasıdır. Fitzpatrick ve Rubin(1995), işletmelerin hızlı bir şekilde kriz bilgisi sunmasının bazı faktörlerden ötürü olduğunu belirtir: Yasal sorumluluk korkusu, durumu değerlendirme ihtiyacı ve örgütsel bir mesaj yayınlamak istenmesi.¹³⁹

Bir krizin başlıca özellikleri; örgütün itibarına zarar vermesi, örgüt mekanizmalarının krizi önleme ve çözümü konusunda yetersiz kalması, anında müdahale gerektirmesi, aniden ortaya çıkması ve tahmin edilememesi, korku ve endişeye neden olması olarak sıralanabilir.¹⁴⁰

Weitzel ve Johnson, kriz sürecini beş aşamaya ayırmaktadır. Bu model; krizin müdahale edilip öngörülememesi sonucu işletmenin varlığını sona erdirmesine kadar geçen bir süreci kapsamaktadır¹⁴¹.

- 1- Körlük:** Krizin öngörülememesidir, iyi bir kontrol sistemi kurulduğu takdirde bu aşamadan kurtulup kriz öncesi duruma dönülebilir.
- 2- Eylemsizlik:** Düşüşün fark edilmesidir; ama düzeltici eylem konusunda karar vermekte başarısızlık vardır.
- 3- Hatalı karar:** Yanlış kararların uygulanmasıdır, bu aşamada finansal düşüş ciddi bir şekilde hissedilir.
- 4- Kriz Aşaması:** Tamamen krizin tüm şiddetiyle ortaya çıkması, geriye dönmek için son şansın olması, işletmede kaos ve paniğin hakim olması, işletmenin eski haline dönmesi için çok ciddi değişikliklere gitmesi gerekmektedir.
- 5- Sonlanma:** Krizin geri dönüşü olmamasıdır, işletmenin tasfiyesi yapılmalıdır; hem pazar hem finansal güç olarak çöküş vardır. İtibar kaybedilmiştir.

¹³⁹ Laura Arpan ve David R. Ewoldsen, "Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information", Public Relations Review, 2005, Vol.31, https://www.researchgate.net/profile/David_Ewoldsen/publication/229093700_Stealing_thunder_Analysis_of_the_effects_of_proactive_disclosure_of_crisis_information/links/0c960536d0cda13c14000000.pdf (02.05.2017), s.426.

¹⁴⁰ Tuncer Asunakutlu ve Serkan Dirlik, "Kriz Yönetimi Stratejileri ve Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma", **Kriz ve Yönetimi**, Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (drl.), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009, s.36-37.

¹⁴¹ William Weitzel ve Ellen Johnson, "Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension", **Administrative Science Quarterly**, Vol.34, (1989), s.97-106.

Krizden daha az hasarla kurtulmak ve kurumun itibarını yeniden eski haline döndürmek için işletme yöneticilerinin krizin temel nedenlerini bulması gerekmektedir. Aynı zamanda da hemen halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütmeye başlamalıdır. Kriz dönemlerinde halkla ilişkiler faaliyetleri işletmeler için çok önemlidir ve bu faaliyetler, normal dönemlere göre çok daha fazla kullanılır.¹⁴²

Bir kriz döneminde anında etkili iletişim kurulması, işletmenin en önem vermesi gereken stratejilerden biridir. Kriz öncesinde yapılmış olan “kriz iletişim planı” devreye sokulmalı ve kriz zamanındaki veriler de plana eklenerek hedef kitlelerle iletişim kurulmalıdır. Etkili bir kriz iletişim planının işletmeyi daha az zararla krizden kurtarmak ve tüm olumsuz durumlara karşı işletmeyi korumak gibi faydaları vardır. Kriz zamanı doğru iletişim sağlanması, işletmenin krizi daha az hasarla atlattığını sağlarken doğru yönetilemeyen kriz iletişimleri ise krizi daha kötü hale dönüştürmekte ve kurumun itibarına ciddi hasar vermektedir.¹⁴³

Vestel CEO’su Ömer Yüngül, “*Krizde başarının anahtarı kesintisiz iletişim ve yenilikçilik. Bu düşünceden hareketle, kriz döneminde kurumsal itibarımızı korumak için iletişime yatırım yaptık*” diyerek konunun önemine değinmektedir. Yüngül, kurumun pazarlama bütçesinin en fazla kısmının imaj kampanyalarında kullanıldığını ve imaj için sektördeki diğer firmalardan daha fazla bütçe ayırdıklarını söylemiştir.¹⁴⁴

Kriz iletişimi, normal iletişimden daha farklı bir yapı gösterir. Kriz iletişiminde çok hızlı bir şekilde karar almak gereklidir. Kriz çözümünde zamanında hareket edilmezse kriz çözümü başarısız olur. Kriz iletişimi; kurum ve çalışanların iletişimini, kurum dışı iletişim olan kurumla çevrenin iletişimini ve de kurumla medyanın iletişimini kapsar. Kriz iletişimi tanımı ise krizden önceki durum, kriz süresindeki

¹⁴² Mustafa Akdağ, “Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, No.14, <http://www.eminkaya.net/indir/him3.pdf> (27.02.2016), s.2.

¹⁴³ Özkan, s.94-95.

¹⁴⁴ Esra Bilmez, “Kriz Döneminde Kurumsal İtibar Yönetiminin Önemi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 2011, Vol.14, No.1-2, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/selcuksbmyd/article/view/5000084539/5000078627> (28.02.2016), s.178.

durum ve krizden sonraki durumda ilgili gruplar arasındaki bilgi değişimini ifade eder. Kriz iletişiminde özellikle uyulması gereken maddeler şunlardır¹⁴⁵:

- Halkı yasal bir paydaş olarak kabul etmek,
- İletişim sürecinin nasıl olacağını planlamak,
- İnsanların neler söylediklerine önem vermek,
- Güvenilir insanlarla birlikte operasyon sürecini yönetmek ve bütün aktiviteleri koordine etmek,
- Medyayla iyi ilişkiler kurmak,
- Empati yaparak kesin ve anlaşılır bir şekilde konuşmak.

Kurumlar, kriz iletişim planlarını yaparken itibar yönetimine önem vermelidir. İletişim planı; halkı, çalışanları, satıcıları, hissedarları ve medyayı kapsamalıdır. Eğer herkesle iletişim kurulursa işletmeyle ilgili asılsız ve yanlış söylentiler de önlenir. Kriz süresince çok fazla söylenti ortaya çıkar. Bu yüzden işletme, bu yanlışlıklara müdahale etmeli ve yayılan bilgilerin kontrolünü sağlamalıdır. Risk yöneticileri, pazarlama ve iletişim bölümleriyle birlikte çalışmalıdır. Bu birleşme, krizin yol açacağı hasarı minimuma indirirken itibarın korunmasını da maksimum düzeye yükseltir. Kriz zamanında işletmeler medyayla iletişim kurarken bir sözcüye ihtiyaç duyarlar. Bu sözcünün iletişim ve halkla ilişkiler departmanlarının üst düzey çalışanlarından biri olması, medyayla iletişimin daha iyi idare edilmesini sağlar.¹⁴⁶

2.5.2. Kriz Türleri

Parsons(1996)'a göre 3 tür kriz vardır¹⁴⁷:

1. **Aniden oluşan krizler:** Kriz öncesi erken uyarının olmadığı, krizin nedeniyle ilgili araştırmanın yapılamadığı ve kriz öncesi planın mümkün olmadığı krizlerdir.
2. **Gelişen Krizler:** Yavaş yavaş gelişirler; krizi engellemek ve zararı azaltmak mümkün olabilir.

¹⁴⁵ Lenka Kurhajcova, "Effective Communication During The Crisis Communication", **Revista Academiei Fortelor Terestre**, Vol. 15, No.2, (2010), s.229-230.

¹⁴⁶ Başak Solmaz, "Krizde İtibarın Yönetilmesi", **Selçuk İletişim**, Vol.4, No.3, (2006), s.69.

¹⁴⁷ Ritchie, s.671

3. Sürekli Krizler: Haftalar, aylar ve yıllarca sürebilir.

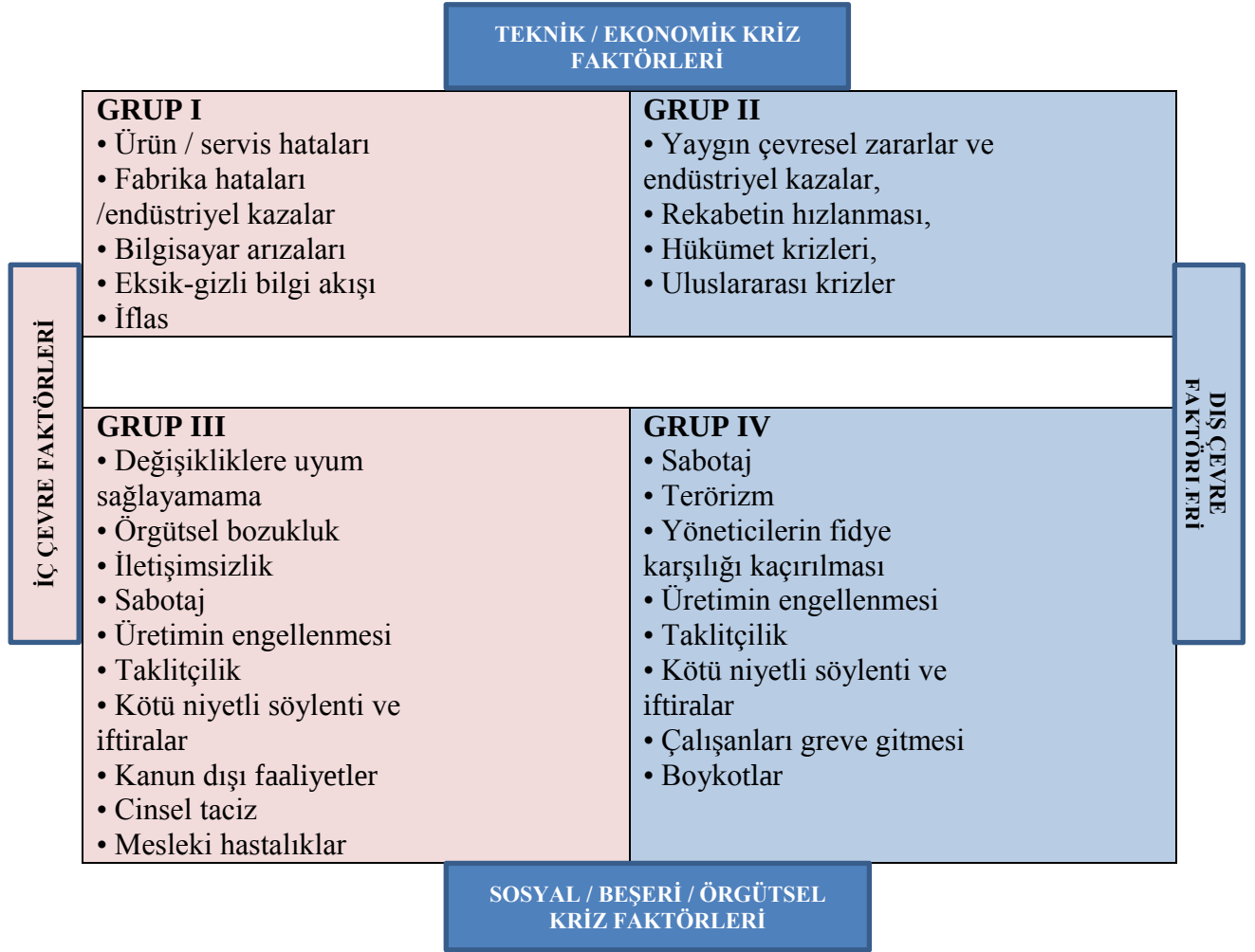
Mitfoff(2004) ise krizlerin nedenlerini yedi ayrı maddeye ayırmıştır. Bunlar¹⁴⁸:

- 1. Ekonomik:** Karda keskin düşüşler, borsada düşüş, ticaret politikalarında değişiklikler, çalışma ile ilgili sorunlar vb.
- 2. Enformasyonel:** Bilgilerin kaybedilmesi ve sabotajı
- 3. Fiziksel:** Üretim hataları, kalite problemleri, fabrikada meydana gelen kazalar vb.
- 4. İnsan Kaynaklı:** Önemli bir personelin ölümü, işletmede vandalizm, yolsuzluk, istifalar
- 5. İtibar:** Negatif dedikodular, itibar kaybı, kurum sitesine yönelik sabotaj vb.
- 6. Psikolojik Kaynaklı:** Ürünlere zarar verilmesi, terör olayları, cinayet, adam kaçırmaya vb.
- 7. Doğal Felaketler:** Yangın, sel, fırtına ve depremler

İşletmelerin çevreleriyle yaşadığı çeşitli problemler, krizlere dönüşmektedir. Bu çevresel faktörler, dış çevre faktörleri ve iç çevre faktörleri şeklinde ikiye ayrılır. Krize neden olan dış çevre faktörleri; sosyo-kültürel çevre değişiklikleri, politik ve hukuki çevre değişiklikleri, teknolojik çevre değişiklikleri, rekabet koşullarındaki değişiklikler ve tabii felaketler şeklinde açıklanabilir. Örgütün büyüklüğü, örgütün içinde bulunduğu yaşam evresi, işin özellikleri, yetersiz iletişim, koordinasyon ve kontrol, katı örgüt yapısı, örgütün merkezileşme derecesi, yönetimin yetersizliği krize neden olan iç çevre faktörleridir. Krizlerin iç-dış çevre ve teknik-sosyal boyutlarda sınıflandırıldığı tablo Şekil 7’da verilmiştir¹⁴⁹:

¹⁴⁸ David Pollard ve Sabine Hotho, “Crises, scenarios and the strategic management process”, **Management Decision**, Vol. 44, No. 6, (2006), s.722-723.

¹⁴⁹ Güven Murat ve Kamuran Mısırlı, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, Vol.1, No.1, <http://www.ijmeb.org/index.php/zkesbe/article/view/97/48> (28.02.2016), s.4-5.



Şekil 7: Örgütsel Kriz Türleri

Kaynak: Gürkan Haşit, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000, s.17. Aktaran: Murat ve Mısırlı, s.5.

2.5.3. Kriz Yönetim Sürecinin Safhaları

Kriz yönetimi; krizi önceden farketme, kriz anında tepki verme, krizle mücadele etme, kriz sonrası durumu düzeltip eski dönme ve öğrenme şeklindeki bir

döngüden meydana gelmektedir.¹⁵⁰ Kriz yönetim sürecinin safhaları ve taşıdığı özellikler ayrıntılı olarak verilmiştir¹⁵¹:

- 1. Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi:** Bir krizin oluşumu, bir hastalığın oluşum aşamasına benzetilebilir. Bir hastalık nasıl ortaya çıkmadan önce bazı belirtiler verirse kriz de ortaya çıkmadan önce birtakım uyarı sinyalleri gönderir. Bu belirtiler, ne kadar erken fark edilirse krizin önlenmesi de o kadar kolay olur. Bu yüzden uyarı sinyallerinin henüz belirginleşmeden saptanması ve değerlendirilmesi önemlidir. İşletmeler örgütte erken uyarı sistemleri kurmalıdır.
- 2. Hazırlık ve Koruma:** Örgütte erken uyarı sistemlerini kurmak yeterli değildir. Bu sinyallerin izlenerek belirlenmesi kadar iyi bir şekilde değerlendirilmesi de önemlidir. Uyarı sinyallerinin değerlendirilmesi ise örgütün gerekli hazırlık ve koruma mekanizmaları kurmasına bağlıdır. Başarılı bir kriz yönetimi için erken uyarı sistemleri ile önleme ve koruma mekanizmaları birlikte çalışmalıdır.
- 3. Krizin Kontrol Altına Alınması:** Kriz yönetiminin ilk iki evresinde yapılması gereken faaliyetlerin yapılmaması ve gereken önemin verilmemesi sonucu kriz meydana gelir. Kriz yönetiminin artık burada yapacağı şey krizi ortadan kaldırmak ve hasarı minimuma indirmektir.
- 4. Denge Durumuna Dönüş:** Kriz zamanı, işletme bir sürü sıkıntıyla baş başa kalır. Bu negatif durumların ortadan kalkması ve kurumun kriz öncesi haline dönmesi zamanla olur. Krizin ortadan kaldırılmasından sonra oluşan olumsuz sonuçların giderilmesi için bu süreçte yapılan tüm kriz yönetimi çalışmalarını kapsayan dönemdir.
- 5. Öğrenme ve Değerlendirme:** Kriz, ortadan kaldırılıp örgüt üzerindeki olumsuz sonuçları giderildikten sonra kriz yönetimi sürecinin son safhasına

¹⁵⁰ Ian I. Mitroff, Paul Shrivastava ve Firdaus E. Udwadia, "Effective Crisis Management", **The Academy of Management EXECUTIVE**, Vol. 1, No. 3, (1987), s.284.

¹⁵¹ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, 3.Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2009, s.306-307.

ulaşılır. Bu safhada, yaşanan krizler irdelenir ve geleceğe yönelik dersler çıkarılır.

2.5.4. Kriz İletişimi Aşamaları

Kriz öncesinde, sırasında, sonrasında ne yapılmalı? Türkiye Halkla İlişkiler Derneği Başkanı Fügen Toksü, krizin üç aşaması olduğunu belirtmiş ve neler yapılması gerektiğini şöyle anlatmıştır¹⁵²:

Kriz Öncesi Dönem

- İşletme için olası riskler düzenli olarak belirlenmelidir. Mutlaka kriz yönetim planı yapılmalıdır. Böylece bir kriz durumunda işletmenin nasıl yönetileceği, kimin ne yapacağı gibi konuların belirlenmesi sağlanır.
- Kriz heyetinin eğitilmiş olması gerekir ve heyet yılda minimum bir kere olası bir kriz durumu için deneme yapmalıdır.
- Kriz sözcüsü seçilmelidir. Seçilen sözcünün iletişim yönünün kuvvetli olması önemlidir.
- Bir kriz anında sözcünün doğru bilgiler aktarması ve yorumsuz kalmaması gerekir. Çünkü gidişatın iyi olmadığı ve bazı şeylerin söylenmediği düşünülür.
- Kriz öncesi iletişim akışında sorunların olmaması gerekir.

Kriz Anı

- Dinleyiciye karşı açık ve net olunmalı, asla yalan konuşulmamalıdır.
- PR'a bu aşamada çok iş düşmektedir.

¹⁵² Zeynep Mengi, "Kriz iletişimi nasıl olmalı?", *Hürriyet*, 24.05.2014, <http://www.hurriyet.com.tr/kriz-iletisimi-nasil-olmali-26479407> (28.02.2016).

- Medya ile sürekli olarak kriz gelişmeleri paylaşılmalıdır. Mesajların vaktinde ve doğru merciye ulaşması sağlanmalıdır.
- Kriz sözcüsünün eğitime ve bilgilendirilmesine önem verilmelidir. İşletmenin itibarının korunması için mümkün olduğunca bütün iletişim kanalları kullanılmalıdır.
- Krizle ilgili bazen paylaşılacak özel bilgiler olabilir. Böyle durumlarda sebebi açıklanmalıdır. Örneğin; *“Bu konuda açıklama yapamıyoruz, çünkü şirket politikamız buna izin vermiyor.”*
- Krizle ilgili asılsız bilgiler ve söylentiler çıkarsa bunlarla ilgili mutlaka medya ve halk bilgilendirilmelidir.

Kriz sonrası

- Krizdeki bütün çalışmalar müşterilerle birlikte değerlendirilmelidir.
- Kriz deneyimi, daha sonra oluşabilecek krizler için faydalı bilgilerin öğrenilmesini sağlar. Kriz planı bu deneyimden faydalanarak hazırlanmalıdır.

2.5.5. Kriz Yönetimi Türleri

İşletmeler kriz öncesi proaktif(önleyici), kriz anında aktif(etkin) ve kriz sonrası reaktif(tepkisel) bir yaklaşım izleyerek krizden en az zararla kurtulmaya çalışmalıdır.¹⁵³

Proaktif Halkla İlişkiler yapılırken ileride oluşabilecek potansiyel riskler belirlenir ve problem daha krize dönüşmeden faaliyete geçilir. Her ne kadar proaktif iletişim yapılmak istense de bazen beklenmedik durumlar ortaya çıkmakta ve reaktif halkla ilişkiler devreye girmektedir. Reaktif iletişim, yaşanan durumlara tepki verilmesidir. Reaktif halkla ilişkilerde kriz öncesi olası riskler üzerinde durulmadığı için

¹⁵³ Adnan Sevim ve Arda Sürmeli, “İşletmelerde Kriz Yönetiminde Bir Erken Uyarı Sistemi: Kurumsal Kaynak Planlaması-ERP”, **Kriz ve Yönetimi**, Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (drl.), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009, s.150.

oluşan duruma verilecek tepki süresi belirsizdir. Bundan dolayı işletme bu süre zarfında dışarıdan gelen söylentilere açık hale gelir ve zarar görür. Bu iki iletişim şu yönlerle birbirlerinden ayrılmaktadır: Proaktif halkla ilişkiler uzun dönem pazarlama stratejilerine göre yapılmaktadır; reaktif halkla ilişkiler ise genelde negatif durumlarla ilgilenir, savunmacı bir tavır takınır. Proaktif, işletmenin itibarını arttırmaya çalışır. Reaktif ise işletmenin itibarını onarmaya ve mevcut durumunu korumaya yönelik davranır. Reaktif iletişim, proaktifte göre zordur. Reaktifte, kriz oluşuktan sonra harekete geçildiği için işletmenin itibarını koruyacak adımları atmak ve tüm paydaşlarla ilişkileri bir anda ve yapıcı bir şekilde yönetmek bayağı zorlu bir süreçtir¹⁵⁴.

Mitroff ve Anagnos(2001), kriz yönetiminin hem hazırlık hem de yanıt safhalarında farklı kriz yönetimi örnekleri(reaktif, savunmacı, uyumlu ve aktif) sunmaktadır. Hazırlık aşamasında ve kriz anında krize nasıl tepki verileceğinin açıklandığı yaklaşım aşağıda verilmektedir¹⁵⁵:

1. Reaktif:

Hazırlık Evresi: Kriz ihtimalini reddeder; krizin paydaşlar üzerindeki potansiyel etkisini inkâr eder.

Yanıt Evresi: Krizle ilgili bütün sorumlulukları ve paydaşlar üzerindeki etkisini inkâr eder. İşbirliği yapmaz, gerçekleri gizler ve tüm iletişim yollarını kapar.

2. Savunucu:

Hazırlık Evresi: Kriz hazırlığında maliyet-fayda analizine yer verir. Yasal zorunluluk var ise yüksek maliyetli analizler yapar.

Yanıt Evresi: Krize karşı sorumluluğu kabul eder; ama buna zorla inandığını ve kanunlardan dolayı yaptığını belirtir.

¹⁵⁴ Halkla İlişkilerin Temelleri, 2010, <https://halklailiskilerintemelleri.wordpress.com/2010/05/15/proaktif-ve-reaktif-halkla-iliskiler/> (28.02.2016).

¹⁵⁵ Can M. Alpaslan, Sandy E. Green ve Ian I. Mitroff, “Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2009, Vol.17, No.1, https://www.academia.edu/241394/Corporate_Governance_in_the_Context_of_Crises_Towards_a_Stakeholder_Theory_of_Crisis_Management, (02.05.2017), s.40.

3. Uyumlu:

Hazırlık Evresi: Kriz ihtimalini ve bunun paydaşlar üzerindeki etkisini kabul eder. Kriz öncesinde, paydaşlara yönelik kanunların öngördüğünden daha geniş bir hazırlık planı yapar.

Yanıt Evresi: Kriz sorumluluğunu kabul eder, kurbanların ihtiyaçlarını karşılar ve bildiği tüm gerçekleri açıkça söyler.

4. Proaktif:

Hazırlık Evresi: Tüm paydaşlarla karşılıklı güven ve işbirliği temelli ilişkiler geliştirir. Kriz hazırlıklarına örgütsel kararlar ve eylemlerle zarar görebilecek tüm paydaşları dâhil etmeye çalışır.

Yanıt Evresi: Krizin başka krizlere de yol açabileceğini düşünür. Medyada kötü haberler çıkmadan önce kurum, kendisi hakkında kötü düşünmekten vaz geçer.

2.5.6. Kriz İletişimi Teorileri

Kriz iletişimi teorilerinin başında imaj restorasyon teorileri gelmektedir. İmaj restorasyon teorileri; kriz türlerini tanımlamaktansa krizde örgütlerin neler söyleyecekleri üzerinde durmaktadır. Benoit(1997)'e göre işletmelere yönelmiş suçlamalar; imaja yönelik yapılan saldırılardır. Krizde, kurumun gerçekten suçlu olup olmadığı değil insanların zihninde kurumu nasıl algıladığı önem taşımaktadır.¹⁵⁶ Fink(1986), kriz iletişimini başlangıcından sonuna kadar dört bölüme ayırmaktadır: (1)prodrom, krizin uyarı sinyallerini verir; (2) akut, bir kriz meydana gelir; (3) kronik, iyileşme dönemi;(4) kriz çözümü, kurum faaliyetleri normale döner.¹⁵⁷

Kurumların krizlerde ne diyeceklerini belirlemek ve krizden sonra itibarlarını korumak için kriz tepki stratejilerinin oluşturulması gerekir. Benson(1988), kriz

¹⁵⁶ Nesrin Canpolat ve Nurgül Şahiner, “İmaj Restorasyon Teorisi Mesaj Stratejileri Çerçevesinde Samsung Galaxy Note 7 Güvenlik Krizinin İncelenmesi”, *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, Vol.7, No.2, (Nisan 2017), s.215.

¹⁵⁷ W. Timothy Coombs, “Parameters for Crisis Communication”, W. Timothy Coombs ve Sherry J. Holladay(Ed.), *The Handbook of Crisis Communication* içinde (17-53), Singapur: Blackwell Publishing, 2010, s.22.

türlerinin kriz tepki stratejilerini nasıl etkilediğini araştıran ilk bilim insanıdır. Bununla ilgili olarak Benoit(1995), Coombs(1999) ve Hearit(1996) de benzer çalışmalar yapmıştır.¹⁵⁸ Yapılan çalışmalar şöyledir¹⁵⁹:

- Kurumsal krizleri ele alan birçok çalışma, vaka çalışması yöntemini kullanmaktadır. Bu çalışmalar, yöneticilerin krizlerde ne yapmaları ve ne yapmamaları gerektiğini açıklamaktadır. Bu yüzden literatürde kriz iletişimi teorileri daha sınırlı bilgi verir.
- Benoit(1995), kriz sırasında işletmelerin imajlarını koruyabilmeleri için iletişim stratejileri geliştirmiştir.
- Birkland(1997)'a göre kriz anında kamuoyunun dikkati belirli bir konuya yoğunlaştırabilirse ise kriz çözümü hızlanabilir.
- Bradford ve Garrett (1995), çalışmaları sonucunda işletmelerin krizlere karşı şu cevapları verdiğini görmüştür: (a) yanıt vermemek, (b) inkâr, (c) bahane belirtmek, (d) işletmenin hatası olduğunu kabul etmek; ama olayın ciddiyetini algılandığından az göstermek,(e) olayı tümüyle kabul etmek ve olayın sorumluluğunu üstlenmek. Olayın kabulü de farklı şekillerde gerçekleşebilir: (a) işletme kanıtlar sunarak etik olmayan hiçbir şeyin olmadığı söylenir, (b) işletmede olayın kontrol dışı geliştiğine dair kanıtlar sunabilir, (c) işletme, olayın öngörülenden daha az şiddetli olduğunu kanıtlayabilir ve (d) firma olayın tüm sorumluluğunu kabul eder.
- Dawar ve Pillutla(2000)'a göre tüketicilerin işletmeler hakkındaki beklentileri, işletmelerin cevaplarında farklı etki yaratmaktadır. Başka bir deyişle işletmelerin kriz öncesi var olan olumlu bilgileri, krizin

¹⁵⁸ W. Timothy Coombs and Sherry J. Holladay, "Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets : Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory", **Management Communication Quarterly**, Vol. 16, No. 2, (Kasım 2002), s.166-167.

¹⁵⁹ Dwane Hal Dean, "Consumer Reaction to Negative Publicity", **Journal of Business Communication**, Vol. 41, No.2, (Nisan 2004), s.194-195.

etkilerini azaltabilir ya da tüketicinin kriz öncesi işletme hakkındaki olumsuz bilgileri, krizin olumsuz sonuçlanmasına neden olabilir. Bu genel hipotez üç farklı türde işletme tepkisiyle sonuçlanır: (a) ürün hatasının fark edilmesi ve özür dilenmesi; ürünün geri çağırılması ve zararın karşılanması, (b) ürün hatasının fark edilmesi ve özür içermemesi; ürünün geri çağırılması ya da zararın karşılanması, (c)negatif imaj karşısında cevaptan kaçınmak.

- Ahluwalia ve arkadaşları(2000), tüketicilerin marka bağlılığına markanın negatif imajının etkisini araştırmıştır. Markaya bağlılığı düşük olan kişiler, olumlu bilgilere kıyasla işletme hakkındaki negatif bilgilerden daha çok etkilenmektedir. Oysaki markaya bağlılığı yüksek olan kişiler, negatif haberlerden etkilenmezler.

Benoit(1995)'in imaj iyileştirme teorisi 5 stratejiden oluşmaktadır. Sırasıyla aşağıda açıklanmıştır¹⁶⁰:

- **İnkâr:** Kişi veya işletme, krizin varlığını reddeder ve krize yol açmadıklarını iddia eder. İki türlü inkâr söz konusudur; suçlanan kişi ya da kurum suçu başkasına atabilir veyahut krizi reddeder.
- **Sorumluluktan Kaçma:** Tam olarak krizden sorumlu olmadığını iddia eden bu strateji farklı varyasyonlarla kendini gösterir; bilgi eksikliğinden kaynaklandığı söylenebilir, istemeden krizin ortaya çıktığı belirtilebilir, eylemin iyi niyet içerdiği savunulabilir...
- **Krizin Şiddetini Azaltma:** Sorumluluktan kaçmaktan ve krizin inkârından ziyade; kriz kabul edilir ve krizin etkisini azaltacak çalışmalarda bulunulur. Bu stratejinin de değişik çeşitleri vardır: Tazminat ödeme, yapılan iyi şeyleri hatırlatma, krizi olduğundan daha iyi gibi göstermek...
- **Düzeltilici Eylemler:** Özür ile birlikte krizin çözüleceğinin, gerekli tüm eylemlerin yapıp eski duruma döneleceğinin vaat edilmesidir.

¹⁶⁰ Susan L. Brinson ve William L. Benoit, "Dow Coming's Image Repair Strategies in the Breast Implant Crisis", *Communication Quarterly*, Vol. 44, No. 1, (Winter 1996), s.30-31.

- **Pişmanlık:** Bağışlanmak için çaba göstermek; gerçekten özür dilenmesi gereken bir krizde kullanılabilir.

Kriz iletişimi konusunda diğer araştırmacıların görüşleri de şöyledir¹⁶¹:

- 2000 yılında Coombs ve Schmidt, 1991 yılında da Griffin, Babin ve Attaway yaptıkları çalışmalarda kurumların kriz sorumluluğunu kabul etmesinin, güçlü kurumsal bir imajı desteklediğini savunmaktadır.
- Ohbuchi, Kameda, ve Agarie(1989)'e göre negatif sonuçları olan bir krizin sorumluluğunu reddetmek; öfkeyi ve saldırganlığı ortaya çıkarabilir. Buna karşılık, Weiner, Graham, Peter ve Zmuidinas(1991) ise bir kurumun krizi kabul etmesinin onu daha onurlu gösterdiğini ve kurumun bağışlanmasına yönelik sempatiyi artırdığını ifade etmektedir.
- Kriz iletişimi teorileri içinde kaos teorisine de değinilmelidir. Kaos teorisi şu iki fikir üzerine kurulmuştur: Sistemler, ne kadar karmaşık olursa olsun, temel bir nedene dayanmaktadır ve bu sistemlerde çok küçük değişiklikler veya olaylar çok karmaşık sonuçlara neden olabilmektedir. Priscilla Murphy(1996) ve daha sonra Matthew Seeger (2002), bu modeli kriz iletişimi çalışmalarında kullanmak için geliştirmek istedi; ama çok başarılı olamadı. Aslında Seeger'a göre kurum imajı olabildiğince az zarar görsün ve kurumlar krize hızlı cevap verebilsin diye kriz iletişimi yöneticileri kısa vadeli hedeflere odaklanmaktadır. Oysa daha uzun vadeli hedefler için kaos teorisine ihtiyaç vardır.¹⁶²
- Atıf teorisi; Kelly'nin 1973 yılındaki çalışmaları ile Kelly ve Michela'nın 1980 yılındaki çalışmalarından ortaya çıkmıştır. Bu teori, tüketicilerin gözlemlediği olayların altında yatan sebepleri

¹⁶¹ Betty Kaman Lee, "Audience-Oriented Approach to Crisis Communication: A Study of Hong Kong Consumers' Evaluation of an Organizational Crisis", **COMMUNICATION RESEARCH**, Vol. 31, No.5, (Ekim 2004), s.604.

¹⁶² Tony Jaques, "Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-linear, Relational Construct", *Public Relations Review*, 2007, Vol.33, No.2, (10.05.2017), <http://www.issueoutcomes.com.au/Websites/issueoutcomes/Images/Relational%20model%20PRR.pdf>, s.3.

araştırmasından ileri gelmektedir. Bunu yapmalarının nedeni; kontrol hissi oluşturmaktır. Çünkü tüketiciler, neden bir ürünün başarısız olduğunu ya da çalışanlar neden grevde olduğunu bilmek ister. Krizde, örgüte yüklenen sorumluluk; kurumun krizdeki rolünün ağırlığı ile ilişkilidir. İlişkilendirme teorisinin bir sonucu, indirgeme prensibi (Kelly, 1973) olarak krizin nedeni için makul bir sebep gösterilir ise işletmenin kriz sorumluluğu azalmaktadır. Kurumsal bir krizde, kamunun bir şirketin sorumluluğu yönündeki kararı önem taşımaktadır. Kamuya göre işletmenin kriz üzerinde sorumluluğu yok ise tüketiciler de işletmeye negatif atıfta bulunmayacaktır.¹⁶³ Teoriye göre bir olayın nedeni için içsel ve dışsal olmak üzere iki çeşit atıfta bulunmaktadır. Örneğin bir tiyatroya gidilmesinin sebebi kişisel merak ise içsel atıfta bulunulur; kişinin oyunun özelliklerini merak ettiği için tiyatroya gitmesi ise dışsal bir sebebe dayandırılır.¹⁶⁴

- Kriz iletişimi modellerinden birisi de Timothy Coombs(2007)'un durumsal kriz iletişimi modeli(SCCT)'dir. Bu modelde, krizlerde verilen cevapların itibar kaybını nasıl azaltabileceği anlatılmaktadır. SCCT krizleri tanımlayarak, kriz atıflarını ve işletmenin itibarını inceleyerek; paydaşların krizde vereceği tepki stratejilerini neler olacağını belirten bir mekanizma geliştirmiştir. SCCT, krizde itibarı etkileyen üç faktörün olduğunu ileri sürmektedir: (a) kriz sorumluluğu, (b) kriz geçmişi ve (c) kriz öncesi ilişkiler. Kriz sorumluluğu; insanların krizde işletmeyi ne kadar sorumlu bulduğu ile ilişkilendirilir. Kriz geçmişi; kriz öncesinde benzer kriz olup olmadığına bakar ve kriz öncesi ilişkiler ise kriz öncesi paydaşlarla ilişkilerin nasıl olduğuna odaklanır.¹⁶⁵ Bu model; tezin ana modeli olduğu için sosyal medyada kriz iletişimi modelleri içerisinde çok daha detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

¹⁶³ Dean, s.198-199.

¹⁶⁴ İzafet, “Kelley'in Atıf Modeli”, (t.y), <http://www.izafet.net/threads/kelleyin-atif-modeli.464729/> (10.05.2017).

¹⁶⁵ Ward van Zoonen ve Toni van der Meer, “The Importance of Source and Credibility Perception in Times of Crisis: Crisis Communication in a Socially Mediated Era”, **Journal of Public Relations Research**, Vol.27, No.5, (2015), s.373.

2.6. SOSYAL MEDYADA ETKİLİ KRİZ İLETİŞİMİ

2.6.1. Sosyal Medyada Kriz İletişimi Kavramı

Eskiden işletmeler, markaları hakkında neler konuşulacağını planlayabiliyordu. Online platformlar ortaya çıktığından beri ise işletmeler, markaları hakkında neler konuşulacağını kontrol edemez duruma gelmiştir. Birçok marka sosyal medyada bulunma konusunda tereddüt etmektedir; ama bir kriz meydana geldiği zaman sosyal medyada yer almamak büyük risktir. Lochridge (2011)'e göre krizi kontrol edebilmenin tek yolu; krizin ortaya çıktığı sosyal medya platformunu krize karşılık vermek için kullanmaktır. Eğer kriz bir Youtube videosundan kaynaklanıyorsa; işletmenin de krize bir Youtube videosu ile karşılık vermesi gerekmektedir. Kullanıcılar, sosyal medyadan edindikleri bilgileri güvenilir olarak görmektedir. Bu gerçek herhangi bir şirket tarafından küçümsenmemelidir ve işletmenin, sosyal medyada yer alan olumsuz bilgileri ciddiye alınmalıdır. Sosyal medya aracılığıyla işletmeler krizlere anında müdahale edip cevap verebilir duruma gelmiştir. Sosyal medyanın varlığıyla birlikte krizler tahmin edilemeyen bir hal almıştır; bu da sosyal medyanın viral özelliğinden kaynaklanmaktadır. Bazen bir kriz sosyal medya dışında da oluşabilir ve sosyal medya, bu krizi hafifletmek için kullanılabilir. PWC'nin 2013 yılında yaptığı araştırmaya göre şirketlerin %57'si kriz çözümlerinde sosyal medyayı ana kaynak olarak görmektedir.¹⁶⁶

Kriz yönetiminde asıl amaç krizi başarıyla atlatmak ve krizin neden olduğu hasarları minimuma indirmektir. Kriz iletişimi ise kriz yönetiminin hayati bileşenidir. Kriz ve krize neden olacak risk durumlarında bilgiye ulaşmak önemlidir. Bilgi ise iletişim yoluyla kazanılır ve bu bilgiler tüm paydaşlarla paylaşılır. İki temel kriz iletişimi türü vardır: “Krizde bilgi yönetimi” ve “paydaş tepkisi yönetimi”. “Krizde bilgi yönetimi”; kaynakların belirlenmesi, bilgilerin bir araya getirilmesi, bilginin paydaşlara iletilmesi başlıklarını barındırır. Kriz ekibinin, halka ve medyaya karşı krizle ilgili tutumunu ve açıklamalarını içerir. “Paydaş tepki yönetimi” ise işletmenin, paydaşlarının bir kriz durumunda kuruma karşı algılarını yönetmek için yararlandığı iletişim çalışmalarından (kelimeler ve eylemler) meydana gelir. Kriz zamanı belirsizlik hâkim

¹⁶⁶ A. Stránská ve V. Střiteský, “Ten Rules for Dealing with Negative Contributions in Social Media”, **CENTRAL EUROPEAN BUSINESS REVIEW**, Vol.4, No.1, (2015), s.52-53.

olduğundan bir sürü söylenti ortaya çıkar. Bütün bu söylentiler birbiri ardına eklenir. Bunların neticesinde istikrarsız bir bilgi akışı oluşur. İşte ‘kriz iletişimi yönetimi’ bu istikrarsız enformasyon ortamının yönetilmesidir.¹⁶⁷

Sturges(1994)’e göre krizde paydaşlarla bilgi yönetiminin üç önemli sonucu vardır; paydaşların krize ne tepki vereceğine yardımcı olur, paydaşların krizle mücadelesinde psikolojik destek sağlar ve bilgi, paydaşların kuruma yönelik itibarının şekillenmesini sağlar.¹⁶⁸

Sosyal medya ağlarından gelen bir krize en doğru müdahale aracı, yine sosyal medyadır. Sosyal medya kriz iletişiminde şu amaçlara hizmet etmektedir¹⁶⁹:

- Kurum hakkında konuşulanları takip etmek
- Potansiyel krizleri öngörmek
- Kriz anında paydaşlarla iletişim kurmak

Sosyal medyadaki iletişim stratejileri; Romero(2011), Dunn ve arkadaşları(2010), Turner ve arkadaşları(2011), Owyang ve arkadaşlarının(2011) çalışmalarına bakarak şöyle sınıflandırılabilir¹⁷⁰:

- **İletişim Amaçları:** işletme, kısa ve uzun dönemli amaçlarını tanımlamalı; amaçların somut, ulaşılabilir olup olmadığını değerlendirmelidir. Ayrıca sosyal medyada ana hedefe uygun olarak olumlu şirket imajının oluşturulması konusunun değerlendirilmesi de mümkündür.
- **Hedef Kitle:** İşletme, ulaşmak istediği hedef kitleyi tanımlamalıdır. Sosyal medya ile işletme için önemli olan gruplara yönelme sağlanabilir(tüketiciler, toplum, hükümet grupları, tedarikçiler, ortaklar, çalışanlar ve hissedarlar gibi).
- **Mesaj Teması:** Şirketin sosyal medyadaki imajı, şirket değerlerini tanımlayan temalar tarafından oluşturulmuştur. İşletme şu mesajları göndermektedir: Şirketin temel değerleri nelerdir? Ayrıca mesaj göndermeden önce işletme;

¹⁶⁷ İnci Çınarlı, “Bir Kriz İletişimi Yönetimi Vaka Analizi: Kaybolan Malezya Havayolları MH370 Sefer Sayılı Uçağı”, [Electronic Version] *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 2014, No.38, (04.04.2016), s.99.

¹⁶⁸ Holmes, s.6-7.

¹⁶⁹ Alıkcı, s.190.

¹⁷⁰ Rita Kuvykaite ve Zaneta Piligrimiene, “Communication in Social Media for Company’s Image Formation”, *Economics and Management*, Vol.18, No.2, (2013), s.307.

tüketicileri dinlemeli, onların neler istediğini ve neler duymak istediğini öğrenmeli, onlar için nelerin ilgi çekici ve değerli olduğunu belirlemeli ve böylece tüketicinin beklentisine karşılık gelen içeriği oluşturmalıdır.

- **İçeriğin Şekli:** İşletme, oluşturabileceği en iyi içeriği yaratmalıdır. Sosyal medyada şu içerikler kullanılmaktadır: Metin, köprü metni, ses kayıtları, fotoğraflar, videolar, resimler, oyunlar ve grafikler.
- **Sosyal Medya Kanalı:** İşletmenin ulaşmak istediği kitle ve mesajın içeriğine bağlı olarak sosyal medya iletişim kanalının seçilmesi gerekir. Sosyal medya kanalları şöyle sınıflandırılmaktadır: Bloglar, sosyal ağlar ve sanal dünyalar, açık erişim kaynakları, tartışma forumları, derecelendirme ve yorum siteleri, RSS ve widget'lardır.

Birçok araştırmacı sosyal medyayı “iki taraflı kılıç” olarak görmektedir; diğer bir deyişle sosyal medya krizin büyümesini kolaylaştırırken aynı zamanda da işletmelere kriz anlarında bu kanalları kullanarak hızlı ve direkt olarak iletişim kurma olanağı vermektedir. Baron ve Philbin (2009)’e göre kriz zamanı, sosyal medya üzerinden bilgi akışını yönetmek büyük önem taşımaktadır. Sürekli sosyal medyanın izlenmesi, kriz öncesi belirtilerin anlaşılmasını sağlayabilir. İşletme, algılanan tehdide zamanında cevap vermelidir. Online dünyada bilgi çok hızlı yayıldığı için anında müdahale çok önemlidir. Sosyal medya kullanıcılarının kriz başlarında bilgi üretme gücü çok güçlü olduğu için sosyal medyanın izlenmesi; krizin seyri açısından hayati önem taşımaktadır ve sosyal medya kanallarıyla aktif olarak bu süreçte yer almak gereklidir.¹⁷¹

Schultz ve Glocka’nın 2013 yılında ortaya koyduğu ağa bağlı kriz iletişimi teorisi(Networked crisis communication theory-NCC), farklı medya türlerinin kriz mesajı üzerindeki etkinliğini araştırmıştır; sosyal medya aracılığıyla gönderilen kriz mesajlarının, geleneksel medya aracılığıyla gönderilen aynı kriz mesajlarına göre daha farklı kamuoyu tepkilerine neden olduğunu belirtmiştir. Bu teori; sosyal medyada güvenlik önlemleri almak gibi pozitif sonuçlara odaklanmak yerine boykot gibi

¹⁷¹ Daniel McCabe ve Radu Zăbavă, “The effects of emotional crisis response strategies in a social media context”, 2015, Aarhus University, Business and Social Sciences Master of Arts in Corporate Communication, http://pure.au.dk/portal/files/90377330/Thesis_DM_RZ.pdf (11.05.2017).

potansiyel olumsuz sonuçları azaltmak için kurumların medyayı nasıl kullanabileceklerine odaklanmıştır.¹⁷²

2.6.2. Sosyal Medya Kriz İletişiminde Halkla İlişkilerin Rolü

Sosyal medya kriz iletişimde halkla ilişkiler departmanının yapması gereken çalışmalar şunlar olmalıdır¹⁷³:

- **Haber Gruplarının Takibi:** Haber gruplarının mutlaka izlenmesi gerekir. Çünkü insanlar işletmeden kaynaklanan problemlerini, bu araçlarla işletmelere iletirler. Bunun yanında müşteriler ürünler ve hizmetlerle ilgili bilgi almak istediklerinde online haber platformlarını kullanır.
- **İnternet İçin Kriz Planı Hazırlanması:** Online platformlar için kriz yönetim planı oluşturulması; krizlerin atlatılmasını kolaylaştıracaktır.
- **Web Sitelerinin Kullanımı:** Web dünyası, insanların krizler hakkında konuştuğu yerlerdir. Güncel haberlere web aracılığıyla ulaşmak çok kolaydır. Bundan dolayı krizle ilgili son bilgiye ulaşmak isteyen kişiler, kurumların web sayfalarını takip etmelidir. Krizle ilgili ilk açıklamalar ve ilgili linkler web sayfaları aracılığıyla paylaşılır. Ayrıca web sitesi tasarımı, herkesin kolayca anlayabileceği şekilde olmalıdır.
- **Elektronik Ortamda Medya İlişkileri:** İşletmeler medya ile bilgi paylaşacağı zaman elektronik ortamları tercih etmelidir. Aksi takdirde haber mensupları daha az güvenilir olan daha bilgisiz kaynaklardan bilgi almaya çalışabilir. Medya çalışanlarıyla kurulacak iletişim için e-postalar, online basın konferansları, online duyurular kullanılabilir. E-posta ile gerçekleşecek iletişimde kriz öncesinde habercilerin e-

¹⁷² Brooke Fisher Liu ve Julia Daisy Fraustino, "Beyond image repair: Suggestions for crisis communication theory development", **Public Relations Review**, Vol.40, (2014), s.545.

¹⁷³ Yalçın Kırdar ve Filiz Otay Demir, "Kriz İletişimi Olarak İnternet: Kuş Gribi Krizi Örneği", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Vol.29, No.1, (2007), s.99.

postalarının listesi çıkarılmalıdır. Bu liste ile bir kriz anında habercilere ulaşmak çok kolay olabilir. Kriz durumlarında gazetecilerin bilgileri öğrenebilmesi için online medya merkezlerinin kurulması büyük önem taşır.

2.6.3. Sosyal Medyada Kriz İletişimi Stratejileri

İşletmeler, kriz zamanlarında kriz iletişimi stratejileri oluşturmalarıdır. İnternette kriz iletişimi stratejileri iki başlık altında toplanabilir¹⁷⁴:

1. Tek Yönlü İletişim Taktikleri: Geleneksel iletişim araçlarının internet ortamına uygun hale getirilmesidir. Basın bültenlerinin, basın toplantılarının ve soru-cevap kâğıtlarının internet aracılığıyla insanlara ulaştırılmasıdır. Kriz zamanlarında ya internetten ya da internet dışı yollarla bu stratejiler uygulanmaktadır.

2. Yenilikçi Medya Taktikleri: Bu taktikler 5 kategoride incelenebilir:

1. Diyaloga dayalı iletişim: Kurumun hedef kitlelerine internet üzerinden ulaşması,
2. Bağlantı linkleri: Direkt gazeteciler ya da ilgili linklere bağlantı verilmesi, özel bir bölüm hazırlanarak medyanın ve gerekli kamunun bilgilendirilmesi,
3. Gerçek zamanlı bilgi aktaran bir sistemin kurulması,
4. Multimedya efektleri ile sayfanın zenginleştirilmesi,
5. Online chat'in sağlanmasıdır.

İşletmeler krizle mücadelede interneti devreye kattıklarında şöyle bir kriz planı oluşturmalarıdır:

- Intranet sanal kriz yönetim merkezi olarak kullanılabilir.
- Web ortamı 7/24 izlenmelidir.
- Kriz takımında bir bilişim ya da web uzmanı bulunmalıdır.

¹⁷⁴ Güçdemir, s.83.

- Kurumsal web sitesinde güncel bilgiler olmalıdır.
- Kurumsal web sitesinde bağımsız kaynakların linkleri bulunmalıdır.
- Krizle ilgili forumlarda, sosyal paylaşım platformlarında ve bloglarda ne tür bilgilerin paylaşıldığı takip edilmeli ve bunlara göre stratejiler oluşturulmalıdır.
- Kriz zamanında basit bir adla yeni bir sayfa açılmalıdır.
- Sosyal paydaşların iletişim bilgilerinin olduğu bir veri tabanı, krizi atlatmada büyük kolaylık sağlar.
- Kurumsal web sitesinde online bir platform oluşturularak gelen sorular hemen cevaplandırılmalıdır.

En yaygın kullanılan dört sosyal medya platformu için bir kriz durumunda şu iletişim stratejileri olmalıdır¹⁷⁵:

- 1. Twitter:** Twitter’da bir kriz belirdiğinde problem bir hashtag’den kaynaklanıyorsa kurumun bu “hashtag” adı altında yapılan yorumları izlemesi ve cevaplandırması gerekir. Buna ek olarak; kuruma direkt mesaj (DM) yollayan ya da “@” sembolüyle kurumun adını kullanan takipçi kurumdan direkt mesaj bekler. Böylece takipçiyle direkt mesaj yoluyla iletişime geçilir.
- 2. Youtube:** Youtube’da yorumlar diğer kullanıcılar için önemlidir ama genelde kullanıcılar önceki yorumları okumayı tercih etmezler. Birçok sosyal medya platformu içinde Youtube’un iki yönlü etkileşimi bilinmemektedir. Ancak kriz döneminde kritik bir basın toplantısı yapmak ve kilit personelin brifing vermek için Youtube’u seçmesiyle kullanımı artmaktadır.
- 3. Facebook Fan Sayfaları:** Facebook fan sayfası kullanıcıları, yaptıkları yorumlara hızlı bir şekilde cevap verilmesini beklerler. Bu da hızlı ve kişisel cevapların ve de sık güncellemelerin yapılmasını gerektirir.

¹⁷⁵ Pamela Walaski, “Social Media Powerful Tools for SH&E Professionals”, *Professional Safety*, 2013, Vol.58, No.4, BusinessSourceComplete, (29.02.2016).

- 4. Facebook Grupları:** Facebook grupları üyeler arası bir forumdan ziyade, bireyler ve kurum arasındaki etkileşimdir. Bu platformda da sürekli takip ve hızlı cevap önemlidir.

2.6.4. Sosyal Medyada İtibar-Kriz İletişimi Teorileri

Literatürde kurumsal itibarla ilişkili iki tane sosyal medyada kriz iletişimi modeli vardır: Birincisi durumsal kriz iletişimi teorisi ve ikincisi sosyal medya kriz iletişimi modelidir. Sırayla iki model de açıklanacaktır¹⁷⁶:

1. Durumsal Kriz İletişimi Teorisi (Situational Crisis Communication Theory)

2007 yılında Timothy Coombs tarafından geliştirilen durumsal kriz iletişimi teorisi (situational crisis communication theory - SCCT), kriz türünün kriz yönetimi stratejilerini nasıl etkilediğini ve buna bağlı olarak itibarın nasıl korunması gerektiğini araştırmaktadır. Sorumluluk sahibi olmayı ana strateji olarak kabul eden bir yaklaşımdır. Sorumluluk sahibi ve cevap verebilir olmak önem taşımaktadır. Bir kurumun imaj ve itibarını diğer bir deyişle kamuoyu tarafından algılanma şeklini, krizler ile tehlikeye giren değerli bir kaynak olarak gören bir yaklaşımdır. Stratejik bir yaklaşımla kriz durumunun incelendiği ve ona en uygun yönetim stratejilerinin önerildiği kriz iletişimi modelidir.¹⁷⁷

Durumsal kriz iletişimi teorisi, kriz anında uygun iletişim stratejilerine odaklanarak kurumun itibarının en üst düzeyde korunmasını amaçlamaktadır. SCCT, kriz yönetiminin içinde bulunan kriz türü ve nedenlerine göre en doğru iletişim yöntemlerinin neler olabileceğini anlamasını sağlayan ve böylece kurum itibarının zarar görmesine engel olan bir modeldir. Bu modele göre kriz, kurum imajına verdiği zarar yönünden incelenir. Bunun ölçülmesi için kurumların krizden ne kadar sorumlu olduklarını bilmeleri ve krizin nedenlerinin ne kadar kuruma bağlı olarak geliştiğini anlamaları gerekir. Çünkü paydaşlar, kurumu krizden ne kadar sorumlu tutarsa kurum

¹⁷⁶ Karen Freberg, "Intention to comply with crisis messages communicated via social media", **Public Relations Review**, Vol.38, No.3, (2012), s.417.

¹⁷⁷ B. Pınar Çelik Bayrak, "Risk ve Kriz Yönetimi", http://www.academia.edu/8859999/Risk_ve_Kriz_Y%C3%B6netimi (05.03.2016), s.6-7.

itibarı da o kadar negatif yönde etkilenecektir. Bundan sonraki adımda; kurumun önceden benzer krizler yaşayıp yaşamadığına bakılır ve kriz öncesi paydaşlarla ilişkilerin nasıl olduğu incelenir. Tüm bu sonuçlardan, krizin kurum itibarına toplam zararının ne kadar olacağı öngörülür. En son olarak da kriz için hangi stratejiyle karşılık verileceği belirlenir.¹⁷⁸

Kriz geçmişi ve kriz öncesi ilişkiler krizin etkisini arttırıcı unsurlardır. Kriz geçmişi, kurumun geçmişte benzer krizler yaşayıp yaşamadığına bakar. Kriz öncesi ilişkiler ise kriz öncesinde kurum ve paydaşlar arasındaki ilişkinin nasıl olduğuna odaklanır. Arttırıcı unsurlar olduğu zaman krizin hasarı arttacaktır ve itibar kaybı daha büyük olacaktır. Bir Kriz tehdidini etkileyen dört unsuru vardır: (1)kriz çeşidi, (2) hasarın şiddeti, (3)kriz geçmişi ve (4)ilişkinin tarihçesi. Potansiyel kriz tehdidinin değerlendirilmesi iki adımdan oluşmaktadır. İlk adım, kriz türünün tespit edildiği, kriz sorumluluğunun niteliklerinin belirlendiği ve itibarın ilk etapta ne kadar zarar gördüğünün değerlendirildiği süreçtir. Kriz türü tanımlanarak ilk kriz sorumluluğu belirlemelerine göre kriz; üç kriz türünden birine yerleştirilir. İkinci adımda; krizin şiddeti, krizin geçmişi ve geçmiş performansı dikkate alınır. Şiddetli bir kriz, sorumluluk atfını arttırır ve kriz yöneticisi tarafından bir derece daha sorumluluk fazlaymış gibi değerlendirilir. Örneğin; mağdur durumdaki krizler, kazayla oluşmuş krizler gibi değerlendirilir. Kriz geçmişi ve performanstan biri ya da her ikisi negatif ise yine kriz yöneticisi krizi bir derece daha güçlü algılayacaktır. SCCT’de kriz türüne göre belirlenen itibar kaybının derecesi ile krize uygun kriz karşılama stratejileri eşleştirilir.¹⁷⁹

Timothy Coombs’a göre kriz yönetimi süreci şöyle özetlenebilir¹⁸⁰:

- 1- Önleme:** İlişkiler kurmak, çevreden sinyaller almak
- 2- Hazırlık:** Kriz yönetim takımını oluşturmak ve kriz sözcüsünü belirlemek; ayrıntılı kriz yönetim planı oluşturmak; etkin bir kriz iletişimi sistemi oluşturmak

¹⁷⁸ Lale Mustafayeva ve Dzhemilya Dosaliyeva1, “Sosyal Hizmet İşletmelerinde Kriz Yönetimi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2015, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, <http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/sduvd/article/viewFile/5384/4295> (09.04.2016), s.167.

¹⁷⁹ W. Timothy Coombs, “The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During a Crisis”, *Journal of Promotion Management*, Vol. 12, No.3/4, 2006, s.244-245.

¹⁸⁰ Asanakutlu ve Dirlik, s.45.

3- Krizin Kontrol Altına Alınması: Hızlı cevap vermek, kriz yönetimi planını devreye sokmak, kötü durumu anlayıp kabullenmek, güvenlik ve psikolojik eksiklikleri gidermek, işe yeniden odaklanmak

Coombs, kriz öncesi aşamada önleme ve hazırlık olmak üzere iki temel uygulamayı savunmaktadır. Önleme amaçlı uygulamalar örgütün karşılaşılabileceği ve krize dönüşme ihtimali taşıyan riskleri ortadan kaldırmaktır. Kriz öncesi aşamada gerçekleştirilen hazırlık uygulamaları ise kriz durumunda örgütün yapacağı eylemlerin çerçevesini belirlemektir. Kriz anı(tepki verme) aşaması, kriz anında örgütün gösterdiği reaksiyonları içermektedir. Coombs tarafından kriz tepki iletişimi olarak adlandırılan bu aşama; kriz yönetimi takımının krizle baş etmek üzere söylediği şeyleri ve yaptığı eylemleri kapsamaktadır. İzleme ve araştırma ekiplerine yardımcı olma, paydaşlara güncel enformasyon sağlama ve kriz yönetim çabalarını değerlendirme olmak üzere bünyesinde üç kritik faaliyeti barındıran kriz sonrası dönem; kriz yönetimimin son aşamasıdır. Bu aşamada krizin olumsuz etkileri oldukça düşük düzeydedir. Ancak kriz iletişimi açısından yapılacaklar devam etmektedir. Başka bir deyişle daha önceki aşamalarda yürütülen iletişim çalışmaları bu aşamada da sürdürülmektedir. Coombs, durumsal kriz iletişimi teorisinin ana merkezine atıf teorisini koymuştur ¹⁸¹:

- Atıf teorisi, insanların negatif sonuçları olan beklenmedik olayların nedenleriyle ilgili belli yargılarda bulunacakları varsayımına dayanır. Buna göre insanlar bir olayın sebebini ya olaya dâhil olan bir kişiye(kişisel nedensellik) ya da bazı dışsal güçlere(dışsal nedensellik) atfetmektedir.
- İnsanlar tarafından bir olayı açıklamak üzere geliştirilen mesajlar, atıfları ve atıfların neden olduğu duyguları biçimlendirebilir. Bu nedenle kriz yöneticileri herhangi bir kriz durumunda krize ilişkin atıfları ve buna bağlı olarak örgütle ilgili paydaş algılarını biçimlendirmek üzere çeşitli kriz tepki stratejilerini kullanmaktadır.

¹⁸¹ Eyyup Akbulut, “Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Çerçevesinde Örgüt-Kamu İlişisinin ve Kriz Tepki Stratejilerinin Sorumluluk Atfetme Düzeyine ve Örgütsel İtibar Algısına Etkileri”, [Electronic Version] *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2016, Vol.4, No.1, (29.04.2016), s.53-57.

- Atıf teorisine göre insanlar olayların/krizlerin nedenleri hakkında yer, süreklilik ve yönetilebilirlik boyutları temelinde yargıda bulunmaktadır.
- Yer, olayın/krizin çıkış yeri veya merkezi ile ilgili olup olayın içsel bir nedenden/kişiden mi yoksa dışsal bir aktörden mi kaynaklandığına gönderme yapmaktadır.
- Süreklilik, olayın/krizin sebebinin süreklilik gösterip göstermediğini ya da zaman içerisinde değişip değişmediğini belirtmektedir.
- Yönetilebilirlik ise olayın/krizin kişinin kontrolünde mi yoksa kişiyi aşan bir otoritenin denetiminde mi olduğunu ifade etmektedir.
- İnsanlar bu üç boyuta bağlı olarak bir olaya/krize, krize dâhil olan kişinin mi yoksa çevresel faktörlerin mi neden olduğuna karar vermektedir. Buna göre örgütsel bağlamda krizin nedeni süreklilik arz ediyorsa; krizin yönetilebilirliğinde dışsal aktörlerin etkisi düşükse ve son olarak kriz örgüt içinden kaynaklanıyorsa; insanların krizin sorumluluğunu örgüte atfetme düzeyleri de yüksek olmaktadır.

Durumsal kriz iletişimi teorisinin genel özellikleri maddeler halinde aşağıda verilmiştir¹⁸²:

- SCCT, krize göre kriz karşılama stratejilerinin belirlendiği ve bu krizlere uygun karşılama stratejilerinden kurumsal itibarın nasıl etkilendiğini anlamaya çalışan bir modeldir.
- Teorinin temelinde bir kriz anında kurum itibarının korunması için iletişim kaynaklarının nasıl belirleneceği bulunmaktadır. Teori, bazı kriz durumları için bazı kriz karşılama stratejilerini tanımlamaktadır.

¹⁸² B. Pınar Özdemir ve Melike Aktaş Yamanoğlu, “Durumsal Kriz İletişimi Teorisinin Türk Eczacılar Birliği (TEB) Örnek Olayı Çerçevesinde İncelenmesi”, **Selçuk İletişim**, Vol.6, No.3, (Temmuz 2010), s.125-128.

- Teorinin varlığı, kriz yöneticisinin kriz zamanında en doğru kriz karşılama stratejisini seçmesi için krizi çözümlemesiyle başlar. Bu çözümlemedeki hedef, krizin kurumsal itibarda nasıl bir etki bırakacağını ölçmektir. Diğer bir deyişle krize müdahale edilmezse kuruma ne kadar zarar vereceğini anlamaktır. Kriz zamanlarında kurum itibarını üç faktör etkiler. Bunlar: Kriz sorumluluğu, krizin geçmişi ve ilişkinin tarihçesidir. Kriz sorumluluğu, kurumun kriz oluşumundaki payının paydaşlar tarafından belirlenmesidir.
- SCCT, bazı kriz türlerinin belirli kriz sorumluluğu dereceleri olduğunu iddia etmektedir. Bir krizde, paydaşlar kuruma ne kadar sorumluluk yüklerse kurum itibarı da o derecede zarar görür.
- Teorinin ikinci aşamasında Kelly'nin eşdeğişki prensibinden türetilmiş iki faktör önem kazanır. Bunlar; süreklilik ve ayırt ediciliktir. Süreklilik, kurumun geçmişte aynı tür krizler yaşayıp yaşamadığına bakar. Ayırt edicilik ise kurumun geçmişte paydaşlarıyla ilişkilerinin nasıl olduğunu inceler. Buna göre kurumun geçmişte krizler yaşamış olması ya da paydaşlarıyla yine geçmişte ilişkilerinin sorunlu olması kurumun itibarına yönelik tehdidin artmasına neden olur.
- Kurumun paydaşları; pay sahipleri, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, kredi sağlayanlar, rakipler, hükümet kuruluşları, meslek örgütleri ve yerel topluluklardır. Paydaşlar özelliklerine göre etkin kamu kategorilerini, fonksiyonel kamu kategorilerini, normatif kamu kategorilerini ve yayılmış kamu kategorilerini oluşturur. Etkin kamu kategorileri, kurumun varlığını ve kaynakların kontrolünü sağlayan kamulardır. Pay sahipleri, düzenleyici kuruluşlar ve yönetim kurulu bu kategorinin içine girer. Fonksiyonel kamu kategorileri, kuruma girdi sağlar ve karşılığında kurumdan çıktı alır. Çalışanlar, sendikalar, kaynak sağlayanlar ve müşteriler bu kategoriye oluşturur. Kriz zamanı mağdurların ortaya çıkması ile onlar da bu kategorinin içine alınır. Normatif kamu kategorileri; benzer düşünce yapısında olan ve benzer problemlere sahip olan gruplardır. Ticaret örgütleri, politik gruplar ve meslek örgütleri bu gruba girer. Kurumun bazı hareketlerinin kurum dışı sonuçları

olabilir. Böyle durumlarda yayılmış kamu kategorileri devreye girer. Bu kategori; medyadan, aktivistlerden ve halktan oluşur.

- Coombs, kriz çeşitlerini atıf teorisine dayandırarak içsel-dışsal ve kasıtlılık-kasıtsızlık ayırımına göre bir matris oluşturmuştur. İçsel-dışsal boyutunda krize kimin neden olduğuna bakılır. Şirket içinden kaynaklanıyorsa içseldir. Şirket dışı sebeplerden kaynaklanıyorsa dışsaldır. Kasıtlılık durumunda, kasıtlı gerçekleştiren kriz eylemindeki bazı aktörlere atıfta bulunulur ve kasıtsızlık durumunda ise kasten krizin gerçekleşmediğine değinilir. Matrise göre krizler dört şekilde sınıflandırılır¹⁸³:

- **1. Kazalar:** kasıtsız ve içsel
- **2. İhlaller:** kasıtlı ve içsel
- **3. Gaflar:** kasıtsız ve dışsal
- **4. Terörizm:** kasıtlı ve dışsal

- Coombs 1995 yılında kriz türlerini; gaflar, kazalar, ihlaller ve terörizm olarak dört grupta incelese de; 2002 yılında Coombs ve Holladay, krizlerin türlerini yeniden sınıflandırmış ve bu sefer kriz türlerini üç grup olarak ayırmıştır.¹⁸⁴ Bunlar: İşletmenin mağdur konuma düştüğü, kasıtsız olarak ortaya çıkan ve kasıtlı olarak oluşmuş krizler olmak üzere üç gruptur.¹⁸⁵ Kısaca kriz çeşitleri sorumluluk düzeylerine göre belirlenmektedir. Bunlar¹⁸⁶:

- **İşletmenin Kurban Olduğu Krizler:** Doğal afetler, dedikodular, işyerinde şiddet, dışsal kaynaklı kötü niyetli saldırılar vb. (en düşük sorumluluk-krizin kaynağı dışsal güçlere atfedilir).

¹⁸³ W. Timothy Coombs ve Sherry J. Holladay, "Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication", **Journal of Public Relations Research**, Vol.8, No.4, 1996, s.284.

¹⁸⁴ W. Timothy Coombs, "Attribution Theory as a Guide For Post-crisis Communication Research", **Public Relations Review**, Vol.33, 2007, s.137.

¹⁸⁵ Banu Açıkgöz, "Kriz Yönetimi ve Yapbozun Kayıp Parçası: Kriz Öncesinde, Sırasında ve Sonrasında İletişim", *Kamu-İş*, 2009, Vol.10, No.3, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1039.pdf> (09.04.2016), s.246.

¹⁸⁶ W. Timothy Coombs, "Impact of Past Crises on Current Crisis Communication", **Journal of Business Communication**, Vol.41, No.3, (Temmuz2004), s.269-270.

- **Kaza Krizleri:** Teknik arıza, paydaşların suçlamaları vb. (düşük düzeyde sorumluluk-kasıtsız).
- **Önlenebilir Krizler:** İnsan kaynaklı hatalar, kurumsal suçlar vb. (yüksek oranda sorumluluk-kasıtlı).

Kriz Türleri	Krizden Doğan Sorumluluk	İşletme İtibarına Yönelik Tehdit
İşletmenin Mağdur Konuma Düştüğü Krizler - Doğal felaketler - Söylenti ve dedikodular - İşyerinde şiddet - Ürüne zarar vermeye yönelik örgüt dışı müdahaleler	İşletmenin elinde olmayan nedenlerden kaynaklandığı için sorumluluk dışsal faktörlere atfedilmektedir.	Hafif düzeyde
Kasıtsız Olarak Oluşmuş Krizler - Hukuka aykırı olmamakla birlikte işletmenin etik dışı davranışlarına yönelik kamuoyu baskısı - Kullanılan teknoloji ve ekipmandan kaynaklanan hataların yol açtığı kazalar - Teknik hatalara bağlı olarak ürünün piyasadan geri çekilmesi ve toplanması	İşletmenin krizden doğan sorumluluğu en az düzeydedir.	Önemli düzeyde
Kasıtlı Olarak Oluşmuş Krizler - İnsan hatalarının yol açtığı krizler - İnsan hatalarına bağlı olarak ürünün piyasadan geri çekilmesi ve toplanması - İşletmenin hukuk dışı davranışlarının neden olduğu krizler	İşletmenin krizden doğan sorumluluğu en yüksek düzeydedir.	Çok ciddi düzeyde

Şekil 8: Coombs'un Kriz Türleri Sınıflandırması ve Krizlerin Yol Açtığı Sorumluluk/Tehdit Düzeyleri

Kaynak: W. Timothy Coombs, "Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights from Situational Crisis Communication Theory", **Journal of Business Communication**, Vol.41, No.3, (2004), s.269-270
Aktaran: Banu Açıkgöz, "Kriz Yönetimi ve Yapbozun Kayıp Parçası: Kriz Öncesinde, Sırasında ve Sonrasında İletişim", *Kamu-İş*, 2009, Vol.10, No.3, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1039.pdf> (09.04.2016), s.247.

- Coombs’a göre üç farklı kriz tepki stratejisi vardır. Bunlar; itiraz etme, krizin etkilerini azaltmaya çalışma ve yeniden inşa stratejileridir. İtiraz etme stratejisi, krizin varlığını ya da krize neden olan etkenleri inkâr eder. Bu stratejiyi benimseyen kurumlar, kendilerini krizin mağduru olarak gösterirler. Çıkan haberlerin asılsız ve söylentiden ibaret olduğunu belirterek krizi reddederler. Bu yolla paydaşları da kendilerine inandırırılar. Bazı kurumlar ise kriz olduğunu kabul ederler ve krizin neden olduğu problemleri çözmeye çalışarak krizin negatif sonuçlarını minimuma indirirler. En iyi strateji, tekrar inşa etme stratejisi olarak kabul edilir. Çünkü bu strateji, kurumun kendini sürekli yenilemesini ve krize neden olan problemleri çözmesini sağlayarak tekrar bir kriz durumuyla karşılaşmasını önlemeyi amaçlamaktadır. Önlenebilir kriz durumları için üçüncü strateji en iyisidir.¹⁸⁷ İkincil krize tepki stratejileri ise pozitif itibar algısı oluşturmak için çalışır. Birincil yanıtları desteklemek ve halkın algısını değiştirmek için kullanılır. Bu strateji örgüte duyulan sempatinin artırılması için vardır. Örneğin; krizi daha arzu edilen bir konuma taşımak ve paydaşların örgüte karşı iyi niyetini arttırmak için onlardan övgüyle söz etmek gibi.¹⁸⁸

SCCT, Benoit(1995)’in imaj düzeltme teorisini de içine alır. İmaj düzeltme teorisi, krizleri tanımlayarak ona en uygun kriz karşılama stratejilerinin belirlenmesini sağlar. SCCT ve imaj düzeltme teorisinin ikisi de paydaşların krize nasıl tepki vereceğini tahmin ederek krizi yöneteceği kriz karşılama stratejilerini seçer. Kriz karşılama stratejileri itibarı korumada üç şekilde etkilidir: Kriz sorumluluğunu belirler, krizde kurumun algılanan imajını değiştirir ve krizin negatif etkilerini azaltır. Kriz karşılama stratejilerinin krizin etkilerini nasıl azaltabileceği aşağıda verilmektedir¹⁸⁹:

- İnkâr stratejileri, kurum ve kriz arasındaki ilişkiyi reddeder. Eğer kurum krize yol açmamışsa bundan dolayı bir zarar görmeyecektir.

¹⁸⁷ Mustafayeva ve Dosaliyeva, s.167-168.

¹⁸⁸ Keri K. Stephens, Patty Callish Malone ve Christine M. Bailey, “Communicating with stakeholders During a Crisis : Evaluating Message Strategies”, **Journal of Business Communication**, Vol.42, No.4, (Ekim 2005), s.398-399.

¹⁸⁹ W. Timothy Coombs, “Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory”, **Corporate Reputation Review**, Vol.10, No.3 (2007), s.171-172.

Söylenti ve paydaşlardan kaynaklanan krizlerde yöneticilerin gerçek bir kriz olmadığını söylemesi gerekir.

- Krizin etkilerini azaltma stratejileri, krizin insanların düşündüğü kadar kötü olmadığını ya da krizin kurum tarafından iyi yönetilemeyen bir sorundan olduğunu ileri sürer. Kurumun krizle ilgili bağlantıları azaltıldığı takdirde insanların krize yönelik olumsuz düşünceleri azalır. Yöneticilerin iddialarını desteklemek için sağlam kanıtlara ihtiyacı vardır. Özellikle özür dileme stratejileri kazayla oluşmuş stratejilerde etkilidir.
- Krizde kurum hakkındaki algıları değiştirmek için kurumla ilgili olumlu bir bilgi paylaşılır ya da paydaşlara geçmişte yapılan iyi işler hatırlatılır. Krizin negatifliği geçmişteki ya da o anki iyi işlerle dengelenmeye çalışılır. Yeniden inşa stratejilerinde amaç, yeni bir itibar değeri oluşturmaktır. Krizde dengeyi sağlamak için yöneticiler, paydaşların yararlarına yönelik çalışmalarda bulunurlar. Tazminat ve özür dilemenin ikisi de pozitif itibar kazanmak için yapılan hareketlerdendir.
- Destekleyici stratejilerde, paydaşlarla pozitif ilişki içinde olan yöneticiler iyi niyetin altını çizerek kurumsal itibarı korumak için paydaşlarını överler. Kurum, burada sempati kazanmaya çalışır. Bütün destekleyici stratejiler, bilgilendirici enformasyon ve üç ana stratejiyle birlikte kullanılmalıdır.

TEMEL KRİZE TEPKİ STRATEJİLERİ
Krizi Reddetme Stratejisi Suçlayan tarafa saldırı: Kriz yöneticisi işletmeyi suçlayan bireylere saldırmaktadır. İnkâr etme: Kriz yöneticisi krizin varlığını reddetmektedir. Suç keçisi: Kriz yöneticisi işletme dışından bireylerin krize neden olduğunu ileri sürmektedir.
Krizin Etkilerini Azaltma Stratejisi Bahane: Kriz yöneticisinin krize sebep olan olayları kontrol edemediğini ve kimseye zarar verme niyetlerinin olmadığını belirtmesiyle işletmenin krizle ilgili sorumluluklarını azaltmaya çalışmasıdır. Savunma: Kriz yöneticisinin krizin algılanan olumsuz etkilerini azaltmaya çalışmasıdır.
Tekrar İnşa Etme Stratejisi Tazminat: Kriz yöneticisinin kriz kurbanlarına para ya da maddi kayıpları karşılayacak hediyeler vermesidir. Özür dileme: İşletmenin tüm kriz sorumluluğunu üzerine aldığı belirtilmesiyle paydaşlardan özür dilemesidir.
İKİNCİL KRİZE TEPKİ STRATEJİLERİ
Destekleme Stratejisi Hatırlatma: İşletme, paydaşlarına geçmişteki başarılarını hatırlatmaktadır. Sevgi kazanma: Kriz yöneticisi paydaşları överek onların sempatisini kazanmaya çalışmaktadır. Kurban edilme: Kriz yöneticisi, işletmenin de krizin kurbanlarından biri olduğunu hatırlatmaktadır.

Şekil 9: Durumsal Kriz İletişimi Teorisine Göre Krize Tepki Stratejileri

Kaynak: Coombs, Timothy, “Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory”, **Corporate Reputation Review**, Vol.10, No.3, (2007), s.170. Aktaran: Lale Mustafayeva ve Dzhemilya Dosaliyeva1, “Sosyal Hizmet İşletmelerinde Kriz Yönetimi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2015, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, <http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/sduvd/article/viewFile/5384/4295> (09.04.2016), s.168.

Durumsal kriz iletişimi modeline göre en uygun kriz karşılama stratejisi seçmek için kriz türüne bakmak gerekir:

Kriz Türleri	Krize Tepki Stratejileri
İşletmenin Mağdur Konuma Düştüğü Krizler - Doğal felaketler - Söylenti ve dedikodular - İşyerinde şiddet - Ürüne zarar vermeye yönelik örgüt dışı müdahaleler	Krizi Reddetme Stratejisi - Suçlayan tarafa saldırı - İnkâr etme - Suç keçisi
Kasıtsız Olarak Oluşmuş Krizler - Hukuka aykırı olmamakla birlikte işletmenin etik dışı davranışlarına yönelik kamuoyu baskısı - Kullanılan teknoloji ve ekipmandan kaynaklanan hataların yol açtığı kazalar - Teknik hatalara bağlı olarak ürünün piyasadan geri çekilmesi ve toplanması	Krizin Etkilerini Azaltma Stratejisi - Bahane - Savunma
Kasıtlı Olarak Oluşmuş Krizler - İnsan hatalarının yol açtığı krizler - İnsan hatalarına bağlı olarak ürünün piyasadan geri çekilmesi ve toplanması - İşletmenin hukuk dışı davranışlarının neden olduğu krizler	Tekrar İnşa Etme Stratejisi - Tazminat - Özür dileme

Şekil 10: Kriz Türlerine En Uygun Kriz Tepki Stratejileri

Kaynak: Timothy Coombs, “Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory”, **Corporate Reputation Review**, Vol.10, No.3, (2007), s.168-170. Aktaran: An-Sofie Claeys, Verolien Cauberghe ve Patrick Vyncke, “Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the Situational Crisis Communication Theory and the moderating effects of locus of control”, **Public Relations Review**, Vol.36, (2010), s.257.

İnsanlar krizde örgütü suçlarlar ise örgüte olumsuz tepki gösterirler. Kriz sorumluluğu bir işletmeye atfedildiğinde üç olumsuz sonucu vardır: (1) Kurumun itibarına zarar vermesi, (2)tüketicilerin satın alma niyetinin azalması,(3) işletmeyle ilgili olarak negatif ağızdan ağıza iletişimin artması. Coombs(1995), atıf teorisini halkla

ilişkiler literatürüne sokmuştur. Başka bir deyişle kriz nedenini, kriz tepki stratejileriyle eşleştirmiştir. SCCT'deki atıf teorisine dayalı kriz iletişimi adımları şöyle olmalıdır¹⁹⁰:

1. Krizden etkilenenlere, geri çağırma bilgileri de dâhil olmak üzere bütün bilgilendirici enformasyonlar verilmelidir. Bu temel krize tepki stratejisinin yarısını oluşturur.
2. Tüm krizden etkilenenlere, krizin tahribatının yarattığı travmaya yönelik danışmanlık verilmesi ve kriz mağdurlarıyla düzeltici enformasyonların paylaşılmasıdır. Bu da temel krize tepki stratejisinin diğer yarısıdır.
3. Kriz sorumluluğu en düşük olduğunda ve kasıt unsurları içermediğinde bilgilendirici ve düzeltici enformasyon tek başına yeterlidir.
4. Kriz sorumluluğu en düşük olduğu zaman(işletmenin mağdur olduğu krizler) ve krizin etkisini arttırıcı unsurlar(kriz geçmişi-ilişkinin tarihçesi) var ise bilgilendirici ve düzeltici enformasyona krizin etkilerini azaltma stratejileri eklenmelidir.
5. Kriz sorumluluğu düşük olduğu zaman(kasıtsız krizler) ve krizin etkisini arttırıcı unsurlar(kriz geçmişi-ilişkinin tarihçesi) yok ise krizin etkilerini azaltma stratejileri kullanılmalıdır.
6. Kriz sorumluluğu düşük olduğu zaman ve krizin etkisini arttırıcı unsurlar(kriz geçmişi-ilişkinin tarihçesi) var ise bilgilendirici ve düzeltici enformasyona yeniden inşa stratejileri eklenmelidir.
7. Kriz sorumluluğu en yüksek olduğu zaman(önlenebilir krizler) ise bilgilendirici ve düzeltici enformasyona yeniden inşa stratejileri eklenmelidir.
8. Tazminat stratejisi, krizde mağdurlar ciddi zarar gördüğü zaman kullanılır.
9. Birincil yanıtlara destek olmak için destekleme stratejilerinden yararlanılabilir.
10. Krizi reddetme stratejileri yalnızca söylentiler ve paydaşlarla yaşanan krizler için kullanılmalıdır.

¹⁹⁰ W. Timothy Coombs, "Crisis Management and Communications", 2007, <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (17.05.2017).

Coombs ve arkadaşlarının 2010 yılında yapmış olduğu çalışmada, krizlerde özür dilenirken dikkat edilmesi gereken üç unsur belirtilmiştir¹⁹¹:

1. içerik: Özrün, diğer kriz karşılama stratejileriyle etkinliğini araştırmaktadır. İnkâr ile karşılaştırılması doğru olmaz. Çünkü suçlu olduğu durumlarda krizin inkâr edilmesi doğru değildir.

2. kaynak: Kaynak, kurumun liderlerinin kaynak olarak önemini vurgulamaktadır. CEO'nun özür dilemesi önemlidir. Çünkü krizden sorumlu, en yetkili kişi CEO olarak görülmektedir.

3. Zamanlama: Zamanlama, krizde hızlı olmanın önemine değinmektedir. Bir özür, zamanında dilendiği zaman etkililiği daha fazla olmaktadır. Kriz tepki stratejilerinde en yaygın görülen strateji özür dilemedir.

2. Sosyal Medya Kriz İletişimi Modeli

Jin ve Liu tarafından geliştirilen bu model kriz kaynağının ve türünün, kurumun krize yanıt verme seçeneklerini nasıl etkilediği ve buna göre önerilen kriz çözme stratejilerinin açıklandığı iki bölümden oluşmaktadır. Modele göre örgüt içerisinde; örgütlerin kriz öncesi, kriz süresince ve sonrasında bilgiyi nasıl ilettiklerini açıklayan beş etken vardır. Bunlar: Krizin kökeni, krizin türü, altyapı, mesaj stratejisi ve mesaj biçimidir. Kamuda krizle ilgili bilgileri oluşturan ve kullanan üç kaynak söz konusudur. Bunlar: Sosyal medyayı etkileyenler, sosyal medyada aktif olmayanlar ve sosyal medya takipçileridir.¹⁹²

Etkili sosyal medya yaratıcıları, diğer insanların krizle ilgili bilgileri kullanabilmesi için krizin bilgisini üretirler. Sosyal medya takipçileri sosyal medyayı etkileyenlerin oluşturduğu bilgiyi kullanır. Sosyal medyada aktif olmayanlar ise sosyal

¹⁹¹ W. Timothy Coombs ve diğerleri, "Why a concern for apologia and crisis communication?", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 15, No.4, 2010, s.341-342.

¹⁹² A'shayla Passaretti, "How Publics Respond to Crisis Communication Strategies: The Interplay of Information Form and Source", 2013, <https://prezi.com/3ur4rv6jmro3/how-publics-respond-to-crisis-communication-strategies-the/> (05.03.2016).

medyayı etkileyenlerin oluşturduğu bilginin ağızdan ağıza iletişim ile sosyal medya takipçileri aracılığıyla yayılması sonucu bu bilgilere ulaşanlardır. Bu yayılma, geleneksel medyanın sosyal medyayı etkileyenleri ve sosyal medya takipçilerini izlemesiyle gerçekleşir. Bu model, bilginin sosyal medyada doğrudan ve dolaylı olarak yayıldığını kabul eder. Şöyle ki: Krizin bilgisi, etkili sosyal medya yaratıcıları tarafından sosyal medya takipçilerine direkt olarak yayılır; ama etkili sosyal medya yaratıcılarından bilgiler, sosyal medyada aktif olmayanlara dolaylı yoldan yayılır. Aynı zamanda da krizin bilgisi, geleneksel medya ve sosyal medya arasında doğrudan yayılır.¹⁹³

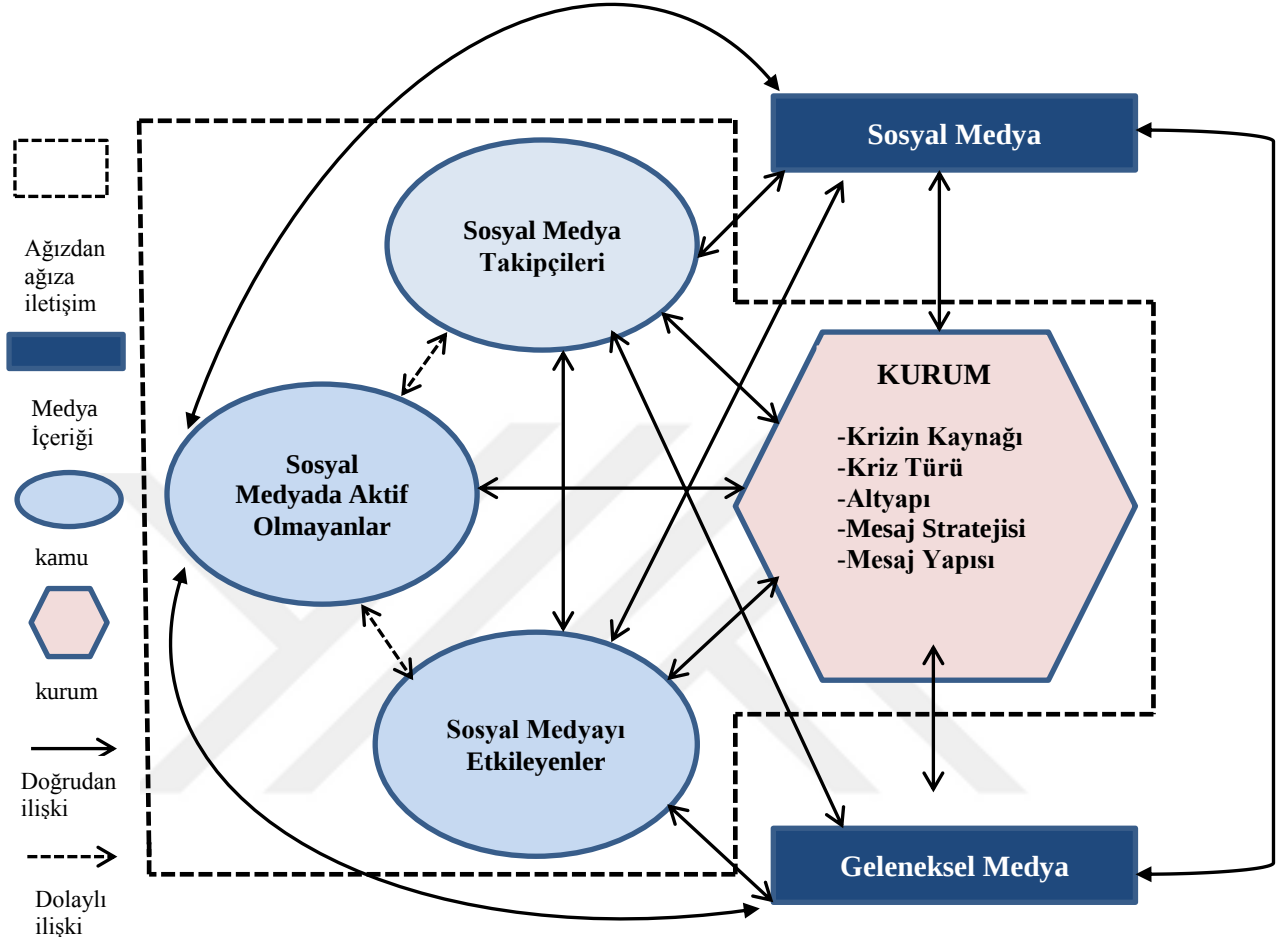
Sosyal medya kriz iletişimi modeli, kurumların sosyal medya aracılığı ile halkın kriz iletişimine nasıl cevap vereceği konusunda öneriler sunmak için SCCT (Coombs, 2012) ve söylenti psikolojisi teorisini (DiFonzo, 2008) birleştirir. Bu model, itibar yönetimini odağına aldığı için NCC kadar kapsamlı değildir ve akademisyenler tarafından eleştirilmiştir.¹⁹⁴

SCCT ve sosyal medya kriz iletişimi modeli birbirine bağlanmıştır. SCCT ile kriz zamanı halkın bilgilendirilmesi amaçlanır ve tehdit durumuyla nasıl baş edeceğine yardımcı olunur. Bunun için dört strateji söz konusudur: İnkâr, azaltma, yeniden inşa ve güçlendirme. SCCT'nin inkâr seçeneğinin içinde üç cevap stratejisi varken; Liu(2010), “görmezden gelme” stratejisini de ekleyerek bunu dört cevap stratejisine dönüştürmüştür. SCCT'nin azaltma stratejisinde iki seçenek bulunurken; bazı bilim adamları üçüncü bir seçenek daha eklemiştir: Ayırma. Buna göre kurumlar, işletmenin krizden sorumlu olduğu taraflarla kendi bağımlı koparmaktadır. SCCT'nin yeniden inşa seçeneğinin iki stratejisine, Liu ve bazı bilim adamları üçüncü bir seçenek olarak “aşkınlık stratejisi”ni eklemiştir. Bu strateji, bir krizi daha büyük bir mesele haline dönüştürmüştür; ulus birliği sağlamak için ya da küresel bir terör durumunda kullanılmaktadır. SCCT'nin güçlendirici seçeneğinin üç farklı stratejisi vardır. Yine

¹⁹³ Lucinda Austin, Brooke Fisher Liu ve Yan Jin, “How Audiences Seek Out Crisis Information: Exploring the SocialMediated Crisis Communication Model”, **Journal of Applied Communication Research**, Vol. 40, No. 2, (Mayıs 2012), s.192.

¹⁹⁴ Liu ve Fraustino, s.545.

Liu(2010) üçüncül tarafları vurgulayan “ciro stratejisi”ni bu seçeneğe eklemiştir; kriz yaşayan kurumlara destek olmak yapılmıştır.¹⁹⁵



Şekil 11: Sosyal Medya Kriz İletişimi Modeli

Kaynak: Korhan Mavnacıoğlu, **Kurumsal İletişimde Sosyal Medya Yönetimi**, 1.Basım, İstanbul: Beta, 2015, s.115

2.7. SOSYAL MEDYADA KRİZ YÖNETİMİ

2.7.1. Sosyal Medyada Kriz Yönetimi Kavramı ve Özellikleri

Sosyal medyada yaşanacak krizler iki şekilde ele alınabilir: İlki, işletmede var olan bir krizin online ortamlara sıçraması ve kriz mücadelesinin gerçek hayatta sürdürülmesidir. Bu tarz krizlerin online ortamlarda takip edilerek kontrol edilmesi ve

¹⁹⁵ Brooke Fisher Liu, Lucinda Austin ve Yan Jin, “How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source”, **Public Relations Review**, Vol.37, (2011), s. 347-348.

gereken müdahalelerin yapılması gerekir. Genellikle krizlerin sosyal medyaya nasıl aktarıldığı belli değildir. Sosyal platformlar aynı zamanda her türlü içeriğin paylaşıldığı yer olduğu için işletme ile ilgili haberlerin de yayıldığı ortam olduğu unutulmamalıdır. Bu yüzden işletme bu haberler büyümeden, yayılmadan işletmenin itibarını zedeleyecek haberlere engel olmak için sosyal medya yönetimi yapmalıdır. Sosyal platformlardaki bir diğer kriz çeşidi de en baştan sosyal platformlarda başlayan krizin yine bu platformlarda varlığını sürdürmesidir. Bu tür krizin kaynağı sosyal medyaya dayandığı için sosyal ağ kullanıcılarının ilgisi ilk kriz türüne göre daha fazladır. İlaveten krizle online ortamda mücadele edildiği için sosyal medya yönetimi önem kazanmaktadır. Sosyal medya kriz planı uygulanmalı ve tepe yöneticilerin devamlı takipte bulunması gereklidir. Sosyal platformlarda oluşan krizlerde işletme, kullanıcıların yorumlarına önem vermeli ve ters söylemler yerine yapıcı söylemlerde bulunarak krizin olabildiğince kısa sürede çözüleceğinin garantisini vermelidir. Bunlar yapılamaz ise kriz daha şiddetli bir hal alacak ve itibar kaybı çok daha büyük olacaktır.¹⁹⁶

Yeni medyada kriz yönetimi, geleneksel medyadaki kriz yönetimine oranla daha güçtür. Çünkü¹⁹⁷:

- Sosyal ağlar birbiri içine geçmiştir.
- Sanal dünyada negatif haberler ve düşünceler çok çabuk yayılmaktadır.
- Online ortamda denetim zordur. Çünkü yorumların tamamına erişmek güçtür.
- Olumsuz haberleri yayan kaynakların hepsi de sosyal ağlara sahiptir.
- Kriz yönetiminde içten atılmayan adımlar başarısız olur.
- Sansür yapılamaz, internet kullanıcıları %100 şeffaflık isterler.
- Push tekniğiyle mesaj göndermekten ziyade diyalog kurmak önemlidir.

Sosyal medya krizlerindeki en önemli zaman ilk 3-4 saattir. Çünkü kriz yönetimindeki yanlışların en fazla olduğu zamandır ve bu ilk saatlerdeki kriz tepkisi, krizin ileriki seyrini etkiler. Bu süreçte çok farklı insan profilleri ile karşılaşılır.

¹⁹⁶ Mikail Bat ve Çağla Turan Yurtseven, “Sosyal Medyada Kurumsal Kriz Yönetimi: Onur Air Örneği”, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2014, Vol.2, No.3, <http://egifder.gumushane.edu.tr/article/view/5000013541/5000013770> (06.03.2016), s.209-210.

¹⁹⁷ Zeynep Zorluoğlu, “Dijital PR”, 2011, <http://www.slideshare.net/MediaComInsights/dijital-pr> (06.03.2016).

Provokatörler ile negatif duygu barındıran müşterilerin yanı sıra; kriz durumundan yararlanmak isteyenlere kadar birçok insan tipi görülür. Bu farklılığı yönetebilmek için sosyal medya ajansları ve reklam ajanslarının her ikisiyle de çalışmak gereklidir. Reklam ajansları krizle ilgili röportajlar hazırlarken sosyal medya ajansları da krizin etkisini azaltacak bir dizi etkinlik yürütür. Örneğin; bir blog hazırlayıp krizle ilgili bilgiler yayınlar. Bu içeriklerin diğer sosyal platformlarda da paylaşılmasını sağlar. Ayrıca sosyal medyada kriz yönetiminde ajansların başka yardımları da dokunabilmektedir: Markadan şikayetçi olan müşterilere ulaşip onlara yardımcı olmak gibi.¹⁹⁸

2.7.2. Sosyal Medyada Şikâyet Yönetimi

İnternet ortamında kurulan şikâyet siteleri ile tüketiciler, bir üründen memnun kalmadıkları zaman hemen burada ürünle ilgili olumsuz görüşlerini paylaşmaktadır; bu durum markalar için negatif bir durum oluşturmaktadır. Herkes sosyal ağlar üzerinden tecrübelerini paylaşabilir hale gelmiştir. Günümüzde bir markanın gazete haberlerinde karalanmasının yanı sıra; bir de sosyal platformlarda kurum ile ilgili olumsuz içeriklerin paylaşılması eklenmiştir ve markanın itibarını korumak daha zor bir hale gelmiştir. Tüketicilerin şikâyetlerine önem veren markaların bazı üstünlükleri vardır: Kurumun itibarını koruma, müşterinin kendisini önemli hissetmesini sağlama, müşteri kaybını önleme, olumlu ağızdan ağza iletişimi sağlama ve kurumun kendi eksiklerinin farkına varmasıyla pazarlama zekâsının gelişimidir.¹⁹⁹

Kriz dönemlerinde kurumların itibarlarını kaybettikleri ve insanların kuruma güvenlerinin azaldığı görülmektedir. Böyle durumlarda işletme, sosyal ağlar aracılığıyla kitlelere iletişim kurmalı ve krizin meydana getirdiği zararları azaltmaya çalışmalıdır. Tüketicilerin memnuniyetlerini ve şikâyetlerini özgürce dile getirdiği ve ayrıca diğer tüketicilerin satın alma kararlarını etkilediği sosyal platformlar, şikâyetlerin çözülebilmesi için kullanılmalıdır. Mitroff, sosyal ağlarda yer alan şikâyetlerin nasıl

¹⁹⁸ Bucks, “Sosyal Medyada Kriz Süreçleri Nasıl Yönetilmeli?”, 2013, <http://www.bucks.com.tr/blog/33/sosyal-medyada-kriz-surecleri-nasil-yonetilmeli.html> (06.05.2016).

¹⁹⁹ Güzel, s. 7-8.

yönetilmesi gerektiğine dair bir rehber oluşturmuştur. Bu maddeler aşağıda verilmektedir²⁰⁰:

- Sosyal medyada negatif haberler, bilgiler ışık hızında yayıldığı için zaman kaybetmeden yanlış anlaşılmalara açığa kavuşturulmalıdır.
- Sosyal platformlarda isteyen herkes işletmenin verdiği cevapları okuyabildiği için verilen cevaplara son derece kibar bir dille karşılık verilmelidir.
- Meslek jargonlarından kaçınılmalıdır.
- Kriz zamanlarında yararı dokunacağından haber gruplarının moderatörleri önceden bilinmelidir.
- Şikâyetle bulunanlara karşılık, markanın yanında olan marka için şikâyetlere karşı iyi yorumlarda bulunabilecek marka elçileri edinilmelidir.
- Müşteri haklı ve bilgi doğruysa sorunun kabulünden sonra soruna kulak verip çözmek gereklidir.
- Negatif yorumlardan kurtulmak için ürün ve hizmetler hakkında tüketici yorumlarını geri dönüşüm olarak değerlendirmek gerekir. Bunun sayesinde şikâyetler haber gruplarında yer almadan önce giderilebilecektir.
- Haber gruplarıyla kurulan bağlantılar sürdürülmelidir.

Kısaca işletmede online itibarın yönetilmesinin sırrı 5 adımdadır. Bunlar²⁰¹:

1- Müşterilerin online platformlarda işletme hakkında neler konuştuğunun izlenmesi: Online platformlara üye olunup kurum hakkında konuşulanların takip edilmesi; üyelik bulunmayan sosyal platformlar için de Google Alert özelliği kullanılarak marka ile ilgili yorumların hepsinden işletmenin haberdar olmasının sağlanmasıdır.

2- Olumsuz yorumların nedenin anlaşılması: Bir olumsuz yorum cevaplandırılmadan önce mutlaka sorunun nedeninin ne olduğunun anlaşılması gerekir; çalışanlarla konuşup hizmetin kontrol edilmesi önemlidir. Daha sonra duruma uygun cevap verilmelidir.

²⁰⁰ Bat ve Yurtseven, s.208-209.

²⁰¹ Diane Sofranec, “5 Tips for Handling Bad Online Reviews”, **Pest Management Professional**, Vol.84, No.11, Kasım 2016, s.74.

3- Uygun cevapların verilmesi: Eğer müşteri haklıysa kesinlikle özür dilenmelidir; durumun düzeltileceği belirtilmelidir. Bir yanlış anlaşılma var ise üzgün olunduğu belirtilerek durumun işletme açısından nasıl algılandığı paylaşılmalıdır.

4- İşletmenin cevap tonunun ayarlanması: İşletme yanıtları şirketin değerlerinin ve profesyonel deneyimlerinin yansımasıdır. Argo kelimelerden kaçınılmalı, cevap tonu ılımlı olmalıdır. Cevapta işletmenin güçlü noktalarına vurgu yapılmalıdır.

5- Gerektiğinde offline araçlardan destek alınması: Müşterinin şikâyeti çözüme ulaşmazsa; onunla mail veya telefonla iletişime geçilmelidir. Direktman müşterinin kendisine özel olarak durumun nasıl düzeltileceğinin sorulması önemlidir.

Kurum hakkında ne konuşulduğunu görmek için Google Alert özelliği kullanılabilir. Bu uygulama sayesinde marka ismi ile ilgili insanlar arama yaptıkları zaman işletmeye otomatik olarak bilgi gönderilir. Hakkında bildirim alınmak istenen başlıklar sistemden önceden seçilmelidir. Bunun yanında; müşterilerin kurum hakkındaki olumlu ve olumsuz yorumlarını izlemek de büyük önem taşımaktadır. Her iki durum için de kullanıcı yorumlarını cevaplandırmak gerekir. *"Sitemizde bizi ziyaret ettiğiniz için teşekkürler"* veya *"Durumu düzeltmek istiyoruz. Lütfen bizi arayın."* gibi cevaplar verilmelidir.²⁰²

Krizden kurtulmak için marka elçilerinin gücünden yararlanmak gerekir. Çünkü üründen memnun olan marka elçileri, memnun olmayan müşteriler üzerinde etkili bir şekilde krizi azaltacak rol oynamaktadır. Bundan dolayı kriz önceleri marka elçileriyle iyi ilişkiler kurmak ve onları mutlu etmek önemlidir. Kriz zamanlarında kurumun ve marka elçilerinin izlemesi gereken yol literatürde 3A uygulaması olarak yer alır: Acknowledge (durumun farkında olduğunu bildirme), apologize (özür dileme) ve act (harekete geçme) olarak tanımlanabilir.²⁰³

²⁰² Pam King, "Reputation Management Requires Online Engagement", **Wyoming Business Report**, Vol.16, No. 7, Eylül 2015, s.3A-20A.

²⁰³ Varnalı, s.117-118.

2.7.3. Negatif Yorumlarla Başa Çıkmak

Nasıl restoranlara ve bazı mağazalara gidildiğinde doldurulan değerlendirme formları varsa aynı şekilde işletmelerin de sanal dünyada değerlendirilmesi ve hatta diğer kullanıcılarla bu bilgilerin paylaşılması mümkündür. Özellikle negatif yorumların tüm dünyayla paylaşılması işletme için son derece itibar zedeleyici bir durumdur. Bunun için yorumlar hakkında neler söyleneceği önceden planlanmalı ve yorumlar online platformlarda sürekli takip edilmelidir. Yapılan negatif yorumlar reddedilebilir, silinebilir ama insanların işletme hakkında yaptığı negatif yorumları durduramaz. Bunun yerine negatif yorumları kabul edip fırsata çevirmek gerekir. Negatif yorumlarla nasıl başa çıkılacağı şu maddelerde açıklanmaktadır²⁰⁴:

- **“Asla silme” Kuralı:** Eğer bir yorum argo sözcükler içermiyorsa ve birinin özel bilgilerinden bahsedilmiyorsa asla silinmemelidir.
- **“Cevap vermemek aslında cevaptır” Kuralı:** Bir yorumu silmek onun gözünün önünde değerlendirme formunu yırtıp atmaktır. Olumsuz yazılan bir yoruma aldırış etmemek ise sırada bekleyen ziyaretçiye asla bakmamakla eş değerdir. Bu tutum, kişi üzerinde işletmenin kendisini dikkate almadığını düşünmesine sebep olur. Daha kötüsü diğer insanlarda bu yoruma cevap verilmediğini görür. Aslında cevap vermemekle çok güçlü bir mesaj yollar: *“Kullanıcının düşünceleri işletme için önemli değildir.”*
- Olumsuz yoruma yapılan cevap herkesin görebileceği şekilde olmalıdır. Daha sonra memnun olmayan kullanıcıyla direkt mesaj yoluyla iletişime geçilerek problemin çözülmesi amaçlanmalıdır. Hızlı ve herkesin görebileceği bir mesaj paylaşan işletmenin diğer kullanıcıların gözünde de değeri yükselir. Çünkü müşterilerinin şikayetleriyle ilgilendiği ve onların sorunlarının çözümlerinin önemli olduğu düşünülür.

²⁰⁴ Kerpen s.76-85.

- Negatif yorumda bulunan kişiye cevap verilirken ismiyle hitap edilmeli ve kibar bir dil kullanılmalıdır. Ayrıca 24 saati geçirmeden olumsuz yorumlara geri dönüş yapılmalıdır. Verilen cevapta problemin de hızlı bir şekilde düzeltileceği de eklenmelidir.
- Müşterilerin online etkileme gücüne göre onların cevaplarına öncelik tanımak gerekir. Bazı işletmeler çok büyüklerdir ve online platformlarda çok fazla takipçileri vardır. Bunun sonucu olarak bütün yorumlara yetişmek zordur. Yapılması gereken en fazla etki gücüne sahip olanın mesajına daha öncelik tanınmalıdır. Örneğin; ünlüler ya da çok fazla arkadaşı olan kişiler. Bunu öğrenmenin yolu da Klout (Klout.com) gibi uygulamaların kullanılarak kişilerin arkadaşlarına ve takipçilerine göre derecelendirilmesi ile hangi kişiye öncelik verilmesi gerektiğinin bulunmasıdır.
- Unutulmamalıdır ki memnun olmayan kişinin problemi iyi bir şekilde çözüldüğünde ve kişi bu durumdan memnun kaldığı takdirde nefreti tatmine dönüşebilir. Üstelik bu kişi, problemin çözüldüğüne dair olumlu bir mesaj paylaşır ve diğer takipçilerde bunu görürse bu markanın itibarına olumlu etki yapar.
- İnsanlar ve işletmeler hata yapabilir. Önemli olan hatalar karşısında ne kadar sorumlu olunduğunun gösterilmesidir. Hızlı, doğru ve nazik bir şekilde problem kabullenilmeli ve özür dilenmelidir. Müşteriyi tatmin eden bir çözüm de sağlandığı takdirde işletmenin itibarı bu durumdan zarar görmez.
- Olumsuz yorumlarda bulunanlar nasıl ki önemseniyorsa pozitif yorumlarda bulunanlar da önemsenmelidir. Onlara teşekkür edilmelidir. Çünkü mutlu müşteri, işletmenin yaptığı olumlu şeyleri diğer insanlarla paylaşarak olumlu ağızdan ağıza iletişimin gerçekleşmesini sağlar.

2.7.4. Dijital Kriz Yönetimi Aşamaları

Sosyal medya kriz iletişimde olumsuz durumlarla baş edebilmek için kriz öncesi, anı ve sonrasında yapılması gereken 10 anahtar kural sırayla verilmektedir²⁰⁵:

Kriz öncesi / Kriz önleme

1. Dinleme, izleme ve analizleri yorumlama: Her sosyal medya platformu benzersiz bir topluluğa sahiptir. Bu gruplardan edinilen bilgiler olmadan sosyal medyada iletişim; asla etkili olmayacaktır. Odaklanma, sadece tek bir web sayfasında olmamalıdır; markayla ilgili tüm bağlantıları içermelidir. Bunun için özel uygulamaların kullanılması önerilir. Bir sosyal medya yöneticisi, kullanıcılarını ne kadar iyi tanırsa; onlara daha iyi bir iletişim sunabilir.

2. Etkileyenleri Tanımlamak: Sosyal medya, şirketlerin geniş kitlelerle iletişim kurması için kullandığı kalıpları değiştirmiştir. Artık “kaç kişiye mesaj ulaşacak?” yerine; “Kimlere mesaj ulaştırılmalı?” şeklinde bir tutum gelişmiştir. Anket sonuçlarına göre; insanlar online tavsiyelere güvenmektedir(insanların % 74.7’si bilgiyi internet kaynaklarından edinmektedir). İşletmelerin hedef kitleleri belirleyip onlara özel iletişim stratejileri oluşturmaları çok önemlidir.

3. Sosyal medya, CRM sisteminin bir parçası haline gelmelidir: Müşteri yardım masası ve sosyal medya yöneticisi tarafından sağlanan bilgiler, tutarlı olmalıdır. Genellikle müşteri ilişkileri ve sosyal medya yönetimi iki farklı departman tarafından gerçekleştirilir. Önemli olan bu iki departmanın tutarlı bilgiler sunmasıdır. Günümüzde markalar, çeşitli sosyal medya kanalları kullanarak işletme ile tüketicileri birbirine bağlamaya çalışmaktadır. Sosyal medyadaki etkinliğin ölçülmesi ile çok daha sağlıklı CRM çalışmaları yapılabilir. Örgütler, sosyal medya verilerini kendi teknolojik sistemlerine entegre etmelidir.

4. Sadece profesyonellerle çalışılmalıdır: Böylece bazı teknik hataların önüne geçilebilir.

²⁰⁵ Stránská ve Střiteský, s.57-59.

5. Olası tüm zayıf noktaların belirlenmesi: İyi bilgi akışı, ürün ve hizmetin yan sıra; etkili iletişimin de gerçekleşmesini sağlar. Tüm müşteri sıkıntıları tespit edildiği takdirde; problemler daha kısa sürede ve iki taraf arasında gerginlik olmadan çözülebilir.

Kriz Anı

6. İşletmeler farklı kriz türleri için bazı stratejiler oluşturmaktadır: Sosyal medyanın var olmasıyla birlikte herkesin tüm cevapları görebilme imkânı oluşmuştur. Buna göre insanlar, önceden hazırlanmış cevaplar yerine; daha özel yanıtlar almak istemektedir. Stratejiler tabi ki kriz öncesi yapılmalıdır; ama biraz daha esnek bir yapıda olmalıdır.

7. Şirket yönetimi şikâyet edenlerin altında ezilmemelidir: “Müşteri her zaman haklıdır” kuralı dikkate alınmalıdır; ancak her şirketin kendi çalışma alanı sınırları ve sahip olduğu değerleri vardır. Bunların çiğnenmesine izin verilmemelidir.

8. Negatif feedback her zaman kötü değildir: Sosyal medyadan ücretsiz olarak önemli bir geri bildirim alınabilir ve bu bilgi işletmenin krizi çözmesinde büyük yarar sağlayabilir. Sosyal medya sayesinde olumsuz duygular besleyen ve kızgın olan bir müşterinin tutumunu, müşteri sadakatine çevirmek için bir şans vardır; kriz çok kısa sürede çözüme kavuşturulabilir. Birçok araştırmaya göre işletmelerin sosyal medyadaki negatif yorumları silmesi ve hakaret içeren yorumlar paylaşması; kriz döneminde yapılan en büyük hatalardır.

9. Şikâyet edenlerin gerçekten ne istediği ve onlara nasıl yardımcı olunacağı belirlenmeli: Şikâyet eden birinin gerçekte ne istediğini bulmak zordur; empati yapılmasını gerektirir.

Kriz Sonrası

10. Kriz iletişimindeki tüm adımların değerlendirilmesi: Sosyal medyanın avantajlarından biri, anlık olarak geri bildirim alınabilmesidir. Online platformlarda yapılan eleştiriler, aslında değerli geri bildirimdir. Geçmişteki adımların düzenli olarak değerlendirilmesi ile üstün deneyim gücü kazanılır.

2.8. SOSYAL MEDYADA KRİZ YÖNETİMİ VE KURUMSAL İTİBARLA İLİŞKİSİ

İnsanlar, online platformlarda markalar hakkında neler söylenildiğine çok fazla önem vermektedir; özellikle tanımadıkları insanların online sitelerde tarafsız bir şekilde görüşlerini dile getirdiklerine inandıkları için onların görüşlerine göre satın alma kararı vermektedir. İnsanlar; paralarını ve zamanlarını bir marka için harcamadan önce mutlaka bir markanın neler yapabileceğini ve gücünü öğrenmek istemektedir. Bir kriz olduğu zaman *“müşterilerle iletişime geçiliyor mu?”* veya *“markanın vaatleri nelerdir?”* gibi sorulara cevap aramaktadırlar. Tüm bu nedenler; işletmenin itibarının nasıl olduğuyla ilişkilidir. Bir işletmenin itibarı, onun en önemli varlığıdır. İşletmenin itibarı demek; işletmenin markası demektir. İtibar; insanların marka adını duydukları veya gördükleri zaman işletmenin logosu, ismi ya da işletmeye ilişkin herhangi bir şey hakkında ne düşündüğüdür. İnsanların, bir marka için online platformlarda neler söylediği kontrol edilemese de; işletmenin bu durumu yönetebilmesi için yapabileceği bazı önemli çalışmalar vardır.²⁰⁶ Böylece krizin etkisi minimal düzeye indirgenebilir ve kısa sürede çözümlenebilir.

Kurumların önceleri sadece kendi tanıtımlarını yapmak ve itibarlarını oluşturmak için kullandıkları internet araçları zamanla büyük değişime uğramıştır. Artık sosyal medya araçları ile kurumlar, hedef kitlelerle interaktif iletişimde bulunmaktadır. Tüm bunların neticesinde; internet ortamında kurumlarla ilgili bilgilerin takibi de zorlaşmıştır. Eğer sosyal medya platformlarında bilgiler kontrol edilemez ise doğru ve gerçek olmayan bazı bilgiler ortaya çıkabilmekte ve insanların kuruma yönelik algılarını negatif yönde çevirebilmektedir.²⁰⁷

Günümüzde işletmelerin itibar yönetimi yaparken sanal dünyadaki PR çalışmalarından destek alması gerekir. Kriz, sosyal platformlar üzerinden başarıyla yürütüldüğü takdirde kurumların itibarlarının artması veya korunması olağandır. PR'daki en güncel çalışma, sosyal medya platformları aracılığıyla yürütülen

²⁰⁶ Lynn Manternach, “Managing Your Online Reputation”, **Corridor Business Journal**, Vol. 11 , No.30 (Şubat 2015), s.14.

²⁰⁷ Hatun Boztepe Taşkıran, “Kurumsal Algıların Yönetimi Açısından Sosyal Medya: Halkla İlişkiler Alanına Yönelik Bir Değerlendirme”, Ali Büyükaslan ve Ali Murat Kırık(Ed.), **Sosyal Medya Araştırmaları III** içinde (367-396), Konya: Çizgi Kitabevi, 2016, s.388.

faaliyetlerdir. Geçmişte insanların işletme içindeki bilgilerden haberi olmazken artık günümüzde sosyal platformlar aracılığıyla bu bilgileri bütün dünyanın öğrenmesi mümkün hale gelmektedir. Facebook, Twitter gibi başlıca sosyal medya platformları, kriz dönemlerinde anahtar bir rol üstlenmektedir. Yıldızı parlayan akıllı telefonların da etkisiyle genellikle işletmeler kurtuluş veya batış ilk sinyallerini bu platformlar vasıtasıyla bildirmektedir.²⁰⁸

Tehditlerden korunmak için halkla ilişkiler departmanının online platformları düzenli izlemesi kadar halkla ilişkiler departmanının da IT(information technology- bilgi teknolojisi) departmanı ile birlikte işbirliği önem taşımaktadır. Bir işletmenin dijital varlıklarının etkin bir şekilde korunması için şunlar gereklidir: Mühendislik(teknik bilgi), uygulama ve eğitim. İşletmeler mutlaka donanım ve yazılım korumasına yatırım yapmalıdır; böylece güvenlik artacak ve güvenlik açıkları azalacaktır.²⁰⁹

Bugün online ortamda bir kurumun itibarının yerle bir olması için sadece 140 kelime yeterlidir. En önemlisi de online itibarın yalnız sanal dünyayı kapsamaması; aynı zamanda da kurumların gerçek hayattaki itibarını oluşturmalarıdır. Bir kurum online ortamda yer alıyorsa; insanlar tarafından kurumla ilgili online paylaşılan yorumlara diğer insanlar da ulaşabilmektedir.²¹⁰ Sosyal platformlarda kurum hakkında yapılan bir yoruma, herkesin ulaşması mümkün olduğu için pozitif yorumlar haricinde yapılan negatif yorumlar; kurumların itibarlarına ciddi zarar verebilir. Bundan ötürü bu tür yorumlara hemen müdahale edilmesi gerekir. Sosyal medya kriz yöntemi, kurumun bu tür durumlardan haberdar olmasını hedeflemektedir.²¹¹

Kurum itibarı, işletmenin imajının yansımasıdır. İşletme imajının pozitif olarak sürdürülmesi; halkla ilişkilerin en önemli amaçlarından birisidir ve kurum imajı, çok yönlü bir strateji gerektirir. Çünkü kurum itibarı, içerisinde birçok konuyu

²⁰⁸ Elif Sercen Nurcan, “Müşteri ile Firmanın Arasındaki Göbek Bağı: Sosyal Medya”, 2012, http://www.academia.edu/3460356/M%C3%BCBC%C5%9Fteri_ile_Firman%C4%B1n_Aras%C4%B1ndaki_G%C3%B6bek_Ba%C4%9F%C4%B1_Sosyal_Medya (15.03.2016).

²⁰⁹ Kirk Hallahan, “Protecting an organization's digital public relations assets”, **Public Relations Review**, Vol.30, (Nisan 2004), s.266.

²¹⁰ Dünya Gazetesi, “140 Kelimeyle Yerle Bir Olan İtibar”, 2013, <http://www.dunya.com/140-kelimeyle-yerle-bir-olan-itibar-193335h.htm> (07.03.2016).

²¹¹ Badbaz, “Sosyal Medya Kriz Yönetimi”, (t.y.), <http://badbaz.com/sosyal-medya-kriz-yonetimi/> (07.03.2016).

barındırır; sosyal sorumluluk, marka bilinirliği, kurum imajı, algısı gibi. Bunlar her zaman için insanların merak ettiği ve çoğu zaman işletmenin algısından daha farklı algıların olduğu konulardır. Hele ki yeni medya araçlarının çeşitliliğinden sonra bu algılar iyice yönetilemez hale gelmiştir. Bundan ötürü itibar yönetimi ile ilgili konular (sosyal sorumluluk projeleri, kurumsal imaj çalışmaları, kamuoyu ile ilişki yönetimi vb.) online ortamlarda güncel olarak kamuoyuyla paylaşılmalıdır. Bunu yapabilmek için uzman kişilerle çalışılmalı, bilgiler sistemli bir şekilde kontrol edilmeli, proaktif ve reaktif olarak bilgiler güncellenmelidir.²¹²

Kriz yaşayan veya kriz atlatan işletmeler, itibarın senede sadece bir kere ölçülen bir değer olmadığını anlamışlardır. Bu sürekli devam eden bir durumdur ve bir günün 24 saati boyunca sürekli olarak yönetilmesi gerekmektedir. Şu da bir gerçektir ki insanlar güçlü itibara sahip işletmeleri kriz zamanlarında daha çabuk bağışlarlar. Buna itibar sermayesi denilmektedir ve şirketler bu alana yatırımları önemsemektedir.²¹³

İtibar, kriz zamanında kullanılmak için biriktirilmiş bir sermaye olarak açıklanabilir. Olumlu itibar, kriz zamanlarında paydaşlar açısından bir güven sembolüdür. Geçmişten gelen başarıların üstünlük olarak görülmesi ve işletmenin çok az yara alarak kurtulacağına inanılması; kriz zamanlarında paydaşların desteğini almayı kolaylaştırabilir.²¹⁴

Negatif bir yorum ya da bir çalışanın kendi hesabından paylaşacağı bir içeriği yanlışlıkla kurum platformundan paylaşması gibi nedenler, krizleri meydana getirmekte ve kurum itibarını zedeleyebilmektedir.²¹⁵ Sosyal platformlar, kurumların itibarlarını pozitif veya negatif yönde etkileme konusunda hayati bir öneme sahiptir. Bundan dolayı itibarın yönetilmesinde; işletmelerin sosyal medyayı asla küçümsemeleri, sosyal medyada işletmeyle ilgili bilgileri takip etmeleri ve sosyal medya araçlarını etkili bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Herkesle şikayetler paylaşmadan önce insanların şikayetlerini giderecek çözümler üretilirse online ortamda itibara zarar verecek

²¹² İşler, Çiftçi ve Yaragümelioğlu, s.180-181.

²¹³ Bilmez, s.181.

²¹⁴ A. Asuman Akdoğan ve Ayşe Cingöz, “İtibar ve Kriz Yönetimi: Kriz Yönetimi Aracı Olarak Kurumsal İtibarın Önemi”, Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (Ed.), **İtibar Yönetimi** içinde (249-272), İstanbul: Beta, 2014, s.269.

²¹⁵ Feyzd, “Sosyal Medya’da Kriz Yönetimi”, 2016, <http://www.feyzd.com/#!/Sosyal-Medyada-Kriz-Y%C3%B6netimi/cmbz/56b8d700cf2dc1600e9d7f0> (07.03.2016).

unsurların büyük çoğunluğu ortadan kaldırılabilir. Zaten kurum pozitif itibara sahipse işletmenin savunucuları ve fanları bir anda olaya dahil olabilmekte ve işletmenin savunmasını onlar üstlenebilmektedir.²¹⁶

Özetle online dünyadaki krizler, bir virüs gibi çok kısa bir zamanda herkese ulaşabilmekte ve kurumların itibarlarına ciddi zararlar verebilmektedir. İtibarın korunması için sosyal medya yönetim planı hızlıca oluşturulmalıdır.²¹⁷

2.9. SOSYAL MEDYA KRİZLERİNDE KURUMLARIN İTİBARLARINA YÖNELİK TEHDİTLER

Halkla ilişkiler için artık sosyal medyanın yönetimi en kritik araçlardan biri haline gelmiştir. Özellikle son zamanlarda krizlerin, internet üzerinden yayılan bilgiler aracılığıyla oluştuğu belirlenmiştir. Sanal dünyadan paylaşılan doğru ve yanlış bilgilere gerektiği zaman müdahale edilmezse; insanların işletmeye olan güveni kalmayacaktır. Böyle bir durumda da hedef kitleyi ikna etmek daha zor bir hal alacaktır. Güven ortamının sarsılması ile kurum imajının zedelenmesi; itibarın kaybolması demektir. Buna örnek olarak Danone gösterilebilir; internette dolanan bir mailde Danone'nin sağlığa zararlı maddeler içerdiğine dair bir bilgi vardır. Danone krize zamanında müdahalede bulunmadığı için bu bilgi çok fazla insan arasında yayılmış ve kurum büyük zarara uğramıştır.²¹⁸

Bu bilgi Danone dışında başka markaları da etkilemiştir ve sütü çocuk ürünleri pazarında %26 gerileme ve çiğ süt alımlarında yaklaşık 15 milyon litre azalma görülmüştür. Sektörde çok büyük bir düşüş gözlemlenmiştir. Nedeni de; ailelerin bu dolanan mail sonrası sütü çocuk ürünlerini almaktan vaz geçmesidir. Danone'nin satışları %25 oranında düşmüştür. Asıl problem, Danone'nin Mayıs 2005'te oluşan bir krizden 6 ay sonra haberdar olmasıdır. Bu kadar aylık bir gecikme, tüketicinin algısının

²¹⁶ Ali Fikret Aydın, "Kurumsal İtibar Açısından Sosyal Medyaya İlişkin Bir Değerlendirme", *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 2011, No.9, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ktuiad/article/view/5000125146/5000115013> (07.03.2016), s.1-11.

²¹⁷ Samet Kavoglu, "Güncel Bir Olgu Olarak Yeni Medya ve Kriz İletişimi: Örnek Vaka Analizi", *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2013, Vol.2, No.1, http://www.academia.edu/5037630/G%C3%9CNCEL_B%C4%B0R_OLGU_OLARAK_YEN%C4%B0_MEDYA_VE_KR%C4%B0Z_%C4%B0LET%C4%B0%C5%9E%C4%B0M%C4%B0_%C3%96RNEK_VAKA_ANAL%C4%B0Z%C4%B0 (09.03.2016), s.54.

²¹⁸ Kaymak, s.13.

değiştirilmesini zora sokmuştur. Kurum; savunucu bir kriz yönetimini devreye sokmuştur. Krizin kökenine bakıldığında asılsız bir iddianın kurum için nasıl bir tehdide dönüştüğü görülmektedir.²¹⁹

Sosyal medyada var olan risklerin neler olduğu ve işletmeleri nasıl tehdit ettiği aşağıdaki maddelerde verilmektedir²²⁰:

Marka Sorunları: Sosyal medya aslında iletişimden ibarettir. Uzun yıllar çalışmanın sonucu olarak güçlü bir marka itibarı yaratılmışken bir anda marka büyük bir lekelemeye karşı karşıya kalabilir. Bunlar:

- Çalışanın kendi profilinde firma adını kullanarak yorumlarda bulunması, resimler paylaşması; bir reklamdan ziyade markanın algılanmasını negatif yönde etkileyebilir.
- Bazı çalışanların forum sitelerine katılarak kendi düşüncelerini yazmaları, diğer kullanıcıların bunu kurumun kendi düşünceleri olarak düşünmesine yol açabilir.
- Firmanın ürünlerinden birinin Youtube’da viral yayılma sonucu fenomen olması, firma için olumlu bir haber olarak düşünülebilir. Eğer bu video firmanın dışından birileri tarafından oluşturulmuş ise tehlikeli olabilir. Firma için olumsuz sonuçlar doğurabilir.
- Ürün derecelendirme sitelerinde, bir firmaya kötü dereceler verilmesi ve bunu diğer kullanıcıların görmesi ile: “*firmanın ürünleri kötü*” algısı oluşabilir.
- Forum sitelerinde firma için söylenmiş olumsuz cümleler de diğer bir tehdit unsuru oluşturur.

Negatif Yorumlar: Bazı insanlar iyi niyetle ürün hakkındaki memnuniyetsizliklerini tüm dünyayla paylaşmak isteyebilir. Bu bir tehdittir. Daha kötüsü ise doğru olmayan, kin dolu ve çok ağır ithamlar içeren olumsuz yorumların yapılmasıyla firma için çok büyük sorunların ortaya çıkmasıdır.

Kişisel ve Kurumsal Kimlik Hırsızlığı: İnsanların, bir kişinin ya da bir firmanın ismini kullanarak e-mail adresi alması oldukça kolaydır. Aynı şekilde birinin gerçekte sahip

²¹⁹ Ramazan Güneş, “Türkiye’nin İlk Sosyal Medya Krizi (Danone)”, 2013, <http://ramazangunes.com.tr/turkiyenin-ilk-sosyal-medya-krizi-danone/> (09.03.2016).

²²⁰ Sweeney ve Graig, s.4-7.

olmadığı bir firma için web sitesi oluşturup onu yönetmesi de mümkündür. Ayrıca sosyal medyada bir kişi veya kurum için hesap oluşturulabilir. Yasal mekanizmalara bağlı olarak bu problemler çözülebilir ama zaman alır.

Sosyal Medya Sayfasının Başkasının Kontrolü Altında Olması: Bazen firmanın müşterileri, kurumun marka elçileri olmaktadır. Bu insanlar, sosyal medyada kurumun adını kullanarak fan sayıları açmakta ve gruplar oluşturmaktadır. Bu güzel bir şey olduğu kadar kötü sonuçlara da sebebiyet verebilir. Çünkü bu sayfaların kontrolü kurumun dışındadır.

Sosyal Medyanın Yanıltıcılığı: Sosyal medyada kurum için güzel yorumlar yapılması, çok fazla kişinin siteyi ziyaret etmesi, sosyal medyada kurumun popüler olması; kurum için “karlı bir dönem” getireceği düşüncesini oluşturabilir. Karlılık, satışla ölçüldüğünden ve ziyaretçi sayıları ile yorumlar karlılık ölçütü olmadığından firmanın umduğundan daha olumsuz bir tablo oluşabilir.

Tasfiye ya da İş Modelinin Değişmesi: Firmanın yaşadığı mali bir sıkıntı sonucu iş modelinin değişmesi veya iflas gibi nedenlerden dolayı kullanıcıların ve işletmenin sosyal medya platformlarına erişimi kesilebilir. İnsanların ve işletmenin yaptığı onca paylaşım ulaşılamaz hale gelir. Bu da sosyal medya üzerinden marka itibarı inşa eden kurum için sil baştan bir dönemi başlatır.

Hayaletler Şehri: Sosyal medyada var olduğu düşünülüp hiçbir şey yapılmadığı takdirde insanları bu platformlara çekmek çok zordur. Pazarlama kampanyaları gibi çalışmalar gereklidir.

Teknolojik Risk: Teknoloji ucuzlamıştır ama teknolojik yenilikleri rakibinden önce gerçekleştiren kazanmaktadır. Teknolojik yeniliklerde öncü olmak önemlidir. Diğer bir teknolojik risk de teknolojiye bağlı olarak yaşanan aksamalar, kesintilerdir. Çok kritik bir an için sosyal medyaya güvenileğinde olası bir teknolojik arıza, marka için olumsuz sonuçlara neden olabilir.

Kısaca özetlenirse sosyal medya kurumlar için avantajlar sağlarken beraberinde riskler ve tahmin edilemeyen sonuçlar doğurur. Umut edilen bir kampanya,

negatif bir saldırı haline gelebilir. Kurumun yanlış yönetilmesi ya da çalışanlardan kaynaklı hatalar da büyük krizlere neden olabilir. Zamanında önlenmeyen riskler, büyük sıkıntılar doğurabilir. Bu senaryolar ve olasılıklar oldukça fazladır.²²¹



²²¹ Bernstein Crisis Management, “The Impact of Social Media in Today’s Crises”,(t.y.), <http://www.bernsteincrisismanagement.com/the-impact-of-social-media-in-todays-crises/>(29.03.2016).

3. SOSYAL MEDYADA KRİZ YÖNETİMİ VE KURUMSAL İTİBARLA İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. UYGULAMANIN AMACI VE SORUSU

Teknolojideki gelişmeler sonucu kurumların yaşadıkları krizleri sosyal medya üzerinden yönetebilmesi mümkün hale gelmiştir. Bu süreç çok iyi yönetildiği zaman kurumların itibarlarını olumlu yönde etkilerken iyi yönetilmediği takdirde tam tersi bir etki yaratarak kurumların itibarlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sürecin yönetilmesinde etkili olan en önemli faktör, kurumların krize verdikleri tepki stratejileridir. Örgütler krize cevap verme stratejilerini, imajlarını tehditlen koruyabilecek şekilde yapılandırmaktadır. Bozulan imaj, en uygun tepki stratejisiyle onarılp güçlendirilmelidir.

Uygulamanın amacı; SCCT modelindeki kriz karşılama stratejileri ile sosyal medya kriz iletişimi uygulamaları birlikte değerlendirilerek sosyal medya krizlerinin kurumların itibarları üzerindeki etkisi ölçülmek istenmektedir.

Uygulamanın cevap aradığı soru ise sosyal medya krizlerinde SCCT modelindeki kriz karşılama stratejileri ile kurumların itibarları arasındaki ilişkinin anlaşılmasına çalışılmasıdır.

3.2. UYGULAMANIN KAPSAMI

Çalışmanın bu bölümü, belirlenen beş farklı kurumun yaşadığı sosyal medya krizinin Timothy Coombs'un durumsal kriz iletişimi yaklaşımına göre incelenmesini kapsamaktadır. Bu yaklaşım, kurumların sosyal medyada yaşadıkları krizleri ortaya koyarak kurumların krizlere verdikleri tepki stratejilerini incelemektedir. Sosyal medya üzerinden krizin yönetilmesini de birlikte değerlendirerek kriz yönetiminin başarısını irdelemektedir.

3.3. UYGULAMANIN KISITLARI

İncelenecek beş işletme; dünyada ve ülkemizde herkesce bilinen krizlerden seçilmiştir. Ele alınan işletmeler geçmişte sosyal medya kriziyle baş etmek zorunda

kalmıştır. Her biri; kriz başlangıcından sonuna kadar Coombs'un modelindeki boyutlara göre incelenmiştir. Seçilen işletmeler ülkemizden Borusan Holding; yurt dışından ise Toyota, Nestle, BP ve United Airlines'tır. Toyota(Geri Çağırma Krizi-2010), sosyal medya krizinde sosyal medyayı çok fazla etkin kullandığı için ele alınmıştır. Borusan Holding krizi(Baş Örtüsü Krizi-2011) ise sosyal medyadaki krizi, sosyal medyayı kullanmadan çözmeye çalıştığı için özellikle seçilmiştir. Nestle(Greenpeace ile Yaşanan Kit-Kat Krizi-2010), sosyal medyadaki kriz tepki stratejilerindeki üslubun ne kadar önemli olduğunu göstermek için ve BP(Meksika Körfezi Petrol Krizi-2010) de krizlerde kriz sözcüsünün krizlerdeki etkinliğini vurgulamak için seçilen işletmedir. Son olarak United Airlines(Gitar Krizi-2008) ise sosyal medyanın viral gücünün krizleri nasıl büyük bir sorun haline dönüştürdüğü anlatılmaktadır.

3.4. UYGULAMANIN YÖNTEMİ

Kurumlar seçilirken kurumların sosyal medya hesaplarının olup olmaması ve krizlerin sosyal platformlar aracılığıyla ne kadar etkin bir şekilde yönetilip yönetilmemesi irdelenmiştir. Çalışmaya konu olan işletmeler durumsal kriz iletişimi teorisinin krize tepki stratejilerine göre incelenmiştir. Bu bağlamda kurumların kriz zamanı farklı sosyal medya platformlarında verdikleri cevaplara yer verilmiştir. Kurumların verdikleri bu cevapların neden kurum itibarlarını olumlu ya da olumsuz etkilediği açıklanmıştır. Sonuç kısmında özellikle kriz yönetilirken yapılan hatalara yer ayrılmıştır ve kişisel değerlendirme içermektedir.

Uygulamada hem birincil hem de ikincil verilerden yararlanılmıştır. Kurumların kendi web siteleri ve sosyal medya hesapları birincil kaynaklardır ve kurumların yaşadıkları sosyal medya krizlerini ele alan çalışmalar(dergi, gazete, makale vb.) ise ikincil veri kaynaklarını oluşturmaktadır.

Çalışmanın evrenini; dünyada sosyal medya krizi ile karşılaşan tüm işletmelerin görselleri, haberleri, istatistikleri ve sosyal platformları oluşturmaktadır. Bu konuda uygulama yapılacak işletmeler; Toyota, Borusan Holding, Nestle, BP ve United Airlines olarak seçilmiştir. Örnekleme ise bu beş işletmeyle ilgili dijital ortamda yer alan verilerdir.

Görüldüğü gibi seçilen örnekleme yöntemi; olasılığa dayanmayan ve iradi(amaçlı) olarak seçilen araştırma şeklidir. Tamamen araştırmaya faydalı olabileceği düşünülen örnekler, örnekleme dâhil edilmiştir. Araştırmada kalitatif(nitel) araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Neden-sonuç ilişkisi ve sayısal veriler yerine sözel veriler önemlidir. Her durum için farklı yaklaşımlar geliştirilebileceğinden bu yöntemde kesinlik düşüktür.²²²

Bu çalışmada içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Cohen, Manion ve Morrison (2007)'a göre içerik analizi; metinlerin düzenlemesi, sınıflandırılması, karşılaştırılması ve bu metinlerden teorik sonuçlar çıkarılmasından oluşan bir araştırma tekniğidir. İçerik analizi; birbiriyle ilişkili metinleri bir araya getirerek yeni bir düzene sokar ve böylece okuyucuların anlamasını kolaylaştırır.²²³ İçerik analizi, nitel araştırmalarda en çok kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir. Bu yöntem yazılı ve görsel içeriklerin analiz edilmesini sağlar.²²⁴ İçerik analizinde kullanılan yazılı dokümanlar genelde kitap, makale, gazete, tarihi belge ve reklam olarak sıralanabilir. Yazılı olmayan materyaller ise TV programı, fotoğraf, görsel sanat performansı ve herhangi bir iletişim dilidir.²²⁵ Bu çalışmada araştırılan krizlerle ilgili sosyal platformların, belgelerin, haberlerin, makalelerin ve resimlerin analiz edilmesi ile krizler “içerik analizi yöntemi”ne göre yorumlanmaktadır.

Nitel içerik analizindeki tümevarım yöntemi kullanılarak özelden genele doğru gidilebilir. Burada da özel örnekler(krizler) kullanılarak tüm krizler için genelleme yapılmak istenmektedir.²²⁶ İçerik analizi sayesinde toplanan verileri açıklayacak kavramlara ulaşılır. Sonucunda da daha önce fark edilemeyen kavramlar keşfedilebilir.²²⁷ İçerik analizi bir konuyu tartışmaktan ziyade; araştırılan bir konu için katkı sağlaması açısından önemlidir. Niteliksel içerik analizinin negatif yanı; içerikleri

²²² Zeki Karataş, “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, *Manevi Temelli Sosyal Araştırmaları Dergisi*, 2015, Vol.1, No.1, https://www.academia.edu/3621577/Sosyal_Bilimlerde_Nitel_Ara%C5%9Ft%C4%B1rma_Y%C3%B6ntemleri_Qualitative_Research_Methods_in_Social_Sciences (29.05.2017), s.64-74.

²²³ Yüksel Göktaş ve diğerleri, “Türkiye’de Eğitim Teknolojileri Araştırmalarındaki Eğilimler: 2000-2009 Dönemi Makalelerinin İçerik Analizi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Vol.12, No.1, 2012, s.180.

²²⁴ Murat Özdemir, “Nitel Veri Analizi: Sosyal bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol.11, No.1, 2010, s.355.

²²⁵ Karin Klenke, *Qualitative Research in the Study of Leadership*, 1.Basım, UK: Emerald Publishing. 2008, s.89.

²²⁶ M. Yaşar Özden ve Levent Durdu(Ed.), *Eğitimde Üretim Tabanlı Çalışmalar İçin Nitel Araştırma Yöntemleri*, 1.Basım, Ankara: Anı Yayıncılık, 2016, s.130.

²²⁷ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 9.Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2013, s.259.

okuyan tüm bireylerin kendi yorumuyla içerikleri analiz etmesidir; bunun sonucu olarak birden çok yorum ortaya çıkabilir ve analizin güvenilirliği sorgulanabilir.²²⁸ İçerik analizinin yalnız kalitatif mi yoksa yalnızca kantitatif mi olması gerektiğine dair bilim adamları değişik görüşler öne sürmektedir; ama her iki yönteminde iç içe kullanıldığı görülmektedir. Bulgular sayısal iken tablolar nitel verilerden hazırlanmaktadır.²²⁹ Kısaca bu çalışmada, içerik analizi yapılarak var olan bilgiler belli bir düzene sokularak yorumlanmıştır.

Bu çalışmada keşifsel araştırma kullanılmıştır. Keşifsel araştırma, bir problem hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulduğu zaman ve deneme niteliğinde hipotez ve değişken geliştirmek istendiği zaman başvurulmuş bir yöntemdir. Keşifsel araştırmalar, genelde bir araştırma olmayıp bir araştırmanın birinci aşamasını oluşturur. Bu araştırma türünde önceden yayınlanmış kaynaklara ve bu konuda bilgi sahibi insanlara ulaşılır; benzer olaylar incelenir.²³⁰ Keşifsel araştırma iki aşamadan oluşmaktadır. Önce nitel araştırma yapılarak konu derinlemesine keşfedilir. İkinci olarak da bu araştırmadan elde edilen verilere göre nicel analiz yapılır. Keşfedici aşamada ilk önce sınırlı sayıda örnek ile çalışılmaktadır; sonraki aşamada elde edilen bulgularla geniş bir örneklem kullanılarak genelleme yapılması amaçlanmaktadır. Bu çalışma üç durumda tercih edilmektedir: (1) ölçümler ve araçlar yoksa, (2) biçimler bilinmiyorsa ve (3) rehberlik eden bir kuram ya da çalışma yoksa. Ayrıca nitel bir problem olduğu zaman, hangi yapıların araştırma için önemli olduğu bilinmediği ve nicel araçların kullanışlı olmadığı durumlarda kullanılmaktadır. Bir kuramın ya da sınıflandırmanın boyutlarını keşfetmek için özellikle tercih edilen bir yöntemdir.²³¹ Keşifsel araştırma bünyesinde hem nitel araştırmayı hem de nicel araştırmayı barındırır. Yöntemin dezavantajları şöyledir: İki araştırmanın da yapılması için uzun zamana ihtiyaç vardır ve araştırmacı, ikinci kısım için nitel verileri adapte ederken zorluk yaşayabilir. Keşifsel araştırma ile teoremin yapısı test edilerek konuyla alakalı olarak daha detaylı bir araştırmanın yapılıp

²²⁸ U.H. Graneheim ve B. Lundman, "Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness", **Nurse Education today**, Vol.24, No.2, 2004, s.105-106.

²²⁹ Abdullah Koçak ve Özgür Arun, "İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu", **Selçuk İletişim**, Vol.4, No.3, 2006, s.22-24.

²³⁰ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, 17. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2009, s.61.

²³¹ John W. Creswell ve Vicki L.Plano Clark, **Karma Yöntem Araştırmaları Tasarımı ve Yürütülmesi**, Yüksel Dede ve Selçuk Beşir Demir(çev.), Ankara: Anı Yayıncılık, 2011, s.94-95.

yapılamayacağını anlaşılmaması kolaylaşır.²³² Krizlerin modelle bağlantısı kurularak kriz yönetiminin ne denli başarılı olup olmadığı keşfedilmek istenmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada hipotez yoktur. Keşifsel bir araştırmadır; çünkü bir sonuca ulaşmaktan çok; olayın anlaşılmasına odaklanılmıştır. Araştırmanın sadece ilk kısmı(nitel) yapılmıştır.

Öncelikle araştırmada tüm krizler ana hatlarıyla ele alınıp daha sonra krizin ortaya çıkış nedenleri açıklanmıştır. Coombs'un yaklaşımına göre krizin çeşidi, kriz sorumluluğu, krizin tarafları incelenmiştir. Kriz çözümleme kısmında, kurumların kriz dönemlerinde sosyal medya kriz iletişimi çalışmalarına değinilmektedir. Bu başlık altında her bir kriz, durumsal kriz iletişimi teorisinin krize tepki stratejilerine göre incelenmektedir. Stratejileri desteklemek için çok sayıda sosyal medya platformunun verileri kullanılmıştır. En son ise krizin nasıl sonuçlandığı verilmektedir. Son bölüm krizin genel değerlendirmesi ve yapılan iletişim hatalarına ayrılmıştır. Uygun kriz tepki stratejilerinin kullanılıp kullanılmadığına ve sosyal medyanın etkin kullanılıp kullanılmadığına bakılarak krizin doğru yönetilip yönetilmediğine karar verilmiştir ve bunun sonucunda itibarın ne derecede zarar gördüğü belirtilmiştir.

²³² John W. Cresswell, **Research Design**, 2. Basım, USA: Sage Publications, 2003, s.215-216.



3.5. BP’NİN MEKSİKA KÖRFEZİ’NDE YAŞADIĞI PETROL KRİZİNİN KURUMSAL İTİBAR AÇISINDAN SOSYAL MEDYA ÜZERİNDEN YÖNETİLMESİ

British Petrol (BP), İngiltere'nin en büyük özel kuruluşudur ve dünyanın en büyük enerji şirketleri arasında yer almaktadır. Dünya genelinde petrol ve doğal gaz arama, pazarlama ve dağıtım faaliyetlerini yürütmektedir.²³³ Şirket, 4 Nisan 1909 yılında “Anglo-Persian Oil Company” adıyla kurulmuştur. 1954'te ismi “British Petroleum Company” olarak değiştirilmiştir. British Petroleum Company, 1998 yılında Amoco ile birleşmiş ve 2000 yılında “BP” olarak anılmaya başlamıştır.²³⁴

BP, tarihteki en büyük petrol sızıntısı kriziyle karşı karşıya kalmıştır. Sonucunda 11 çalışan ölmüş ve bir düzine insan yaralanmıştır. Okyanusa petrol sızıntısı sızıntı kontrol altına alınıncaya kadar birkaç ay boyunca akmaya devam etmiştir ve bu kamuoyunun ciddi tepkisine neden olmuştur. Şirket, sızıntıyla ilgili son güncellemeleri internet ortamından paylaşmış olsa da yeterli olmamıştır. Bp, tek taraflı iletişim kurmuştur ve kullanıcıların mesajlarını yanıtlamamıştır. Ayrıca, kritik tweet'lere cevap vermeye çalışmak yerine, şirket bunları yayınlayan kullanıcıların profillerini engelleme konusunda çaba göstermiştir. Sosyal medyanın temeli çift yönlü iletişime dayanmaktadır; bu ihmal edilmiştir. Bunların sonucunda BP’nin ürünlerine karşı boykot çalışmaları başlamıştır. BP CEO'su Tony Hayward ise sızıntının miktarını okyanusun büyüklüğüyle kıyaslayarak sızıntıyı önemsiz olarak gösterdiği için çevrecilerin tepkisiyle karşılaşmıştır. BP’nin o dönemde Facebook, Twitter ve Youtube kanalları

²³³ M. Kamiar, “A Short History of BP”, 2010, <http://www.counterpunch.org/2010/06/16/a-short-history-of-bp/> (22.11.2016).

²³⁴ Encyclopaedia Britannica, “BP PLC”, 2012, <https://global.britannica.com/topic/BP-PLC> (22.11.2016).

olmasına rağmen krizi yönetmede bu kanalları etkin kullanmaması büyük bir hatadır. Bu sitelerde kurumun bir sürü takipçisi vardır; fanları olduğu kadar negatif tavrılı kullanıcılara da saygı gösterilmesi ve onlarla iletişim kurulması gerektiği unutulmamalıdır. Bu kriz olduğu zaman işletmenin güçlü bir fan kitlesi yoktu ve bu sosyal medya üzerinden krizin yönetilmesini zorlaştırmıştır. Bu da işletmelerin kriz öncesi ilişkilerinin ne kadar önemli olduğunun göstermektedir.²³⁵

3.5.1. Krizin Durumsal Kriz İletişimi Açısından İncelenmesi

3.5.1.1. Krizin Ortaya Çıkış Nedenleri

20 Nisan 2010 Günü, Meksika Körfezi'nde BP'nin kiraladığı Deep Horizon keşif sondaj platformundaki Macondo-1 kuyusunda bir patlama meydana geldi. Patlama sonucu yüzeye ulaşan metan gazının alev almasıyla platformda yangın çıktı. Patlamanın etkisiyle yana eğilen platform, 36 saat sonra battı. Kuyudan denize ham petrol ve gaz fışkırmaya başladı. Yaklaşık 200 km kıyının petrolden büyük zarar gördüğü belirtildi. Patlamanın ardından denize karışan petrolün ise günlük 15 milyon litre civarında olduğu açıklanmıştır.²³⁶ Kuyu kapatılıncaya kadar 87 günlük bir süre geçmiştir ve 4 milyon varil petrol okyanusa karışmıştır.²³⁷ Tüm bunlara ilaveten ekosistem ciddi şekilde zarar görmüştür.²³⁸ Online ağlarda da bu kaza tepkiyle karşılanmıştır. Bunun akabinde sosyal ağlarda boykotlar ortaya çıkmıştır. Şirket, özellikle Facebook ve Twitter kanallarından protesto edilmiştir.²³⁹ Ayrıca GreenPeace, felaketi anlatan logo yarışması düzenlemiştir.²⁴⁰ Dolayısıyla bu süreçte BP'nin iyi bir kriz yönetimi ve kriz iletişimine ihtiyacı olduğu görülmektedir.

²³⁵ Agnieszka Chwiałkowska, "Crisis Management via Social Media", *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 2012, No.6, http://ilot.edu.pl/prace_ilot/public/PDF/spis_zeszytow/227_2012/07.pdf (10.03.2016), s.130.

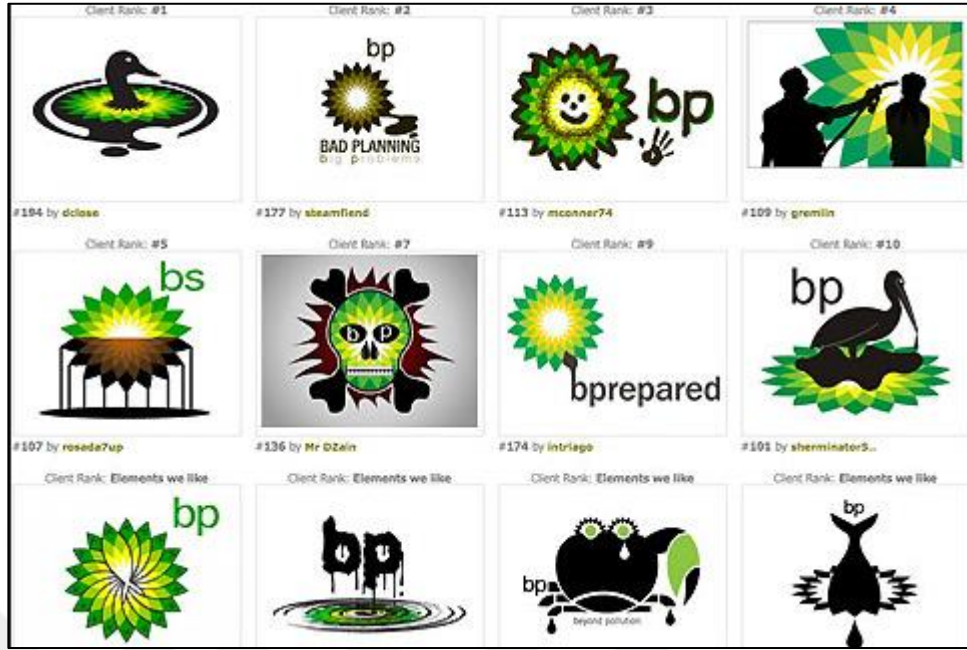
²³⁶ BP Krizi Nasıl Yönetti?, 2011, http://www.halklailiskiler.com.tr/BP_Krizi_Nasil_Yonetti..php (29.04.2016).

²³⁷ EPA, "Deepwater Horizon – BP Gulf of Mexico Oil Spill", (t.y.), <https://www.epa.gov/enforcement/deepwater-horizon-bp-gulf-mexico-oil-spill> (29.05.2017).

²³⁸ Greater Neworleans Inc., "A Study of the Economic Impact of the Deepwater Horizon Oil Spill", 2010, http://gnoinc.org/wp-content/uploads/Economic_Impact_Study_Part_I_-_Full_Report.pdf (29.05.2017), s.5

²³⁹ Torben Rick, "Social Media and Oil Spill Disaster", 2015, <https://www.torbenrick.eu/blog/social-media/social-media-and-the-oil-spill-disaster/> (29.05.2017).

²⁴⁰ Alex Brownsell, "Greenpeace attacks BP with competition to redesign its logo", 2010, <http://www.campaignlive.co.uk/article/greenpeace-attacks-bp-competition-redesign-its-logo/1004622> (29.05.2017).



Şekil 12: BP Boykot Logo Yarışmasından Logolar

Kaynak: maliertan, “Dijital Kriz Yönetimi ve Örnekleri”, 2011, <http://www.sosyabilite.com/2011/12/09/dijital-kriz-yonetimi-ve-ornekleri/> (29.04.2016).

3.5.1.2. Krizin Çeşidi

Kaza, kuyudaki basınç kontrolünün kaybedilmesi nedeniyle “patlama önleyici” (blowout preventer) olarak isimlendirilen özel bir valfin aşırı basınç sonrası devre dışı kalmasıyla oluşmuştur. Patlamaları müteakiben “patlama önleyici” sistemin acil durum müdahale fonksiyonları, kuyuyu otomatik olarak kapatamamış ve sızıntı gerçekleşmiştir.²⁴¹

Araştırma ekibi bu felaketin birden çok durumun birleşiminden oluştuğunu söylemiştir. Başka bir deyişle bir dizi karmaşık, birbirine bağlı mekanik arıza, yanlış karar, tasarım hatası, işletme uygulamaları, ekip ara yüzleri gibi sorunların hepsinin bu felakete neden olduğu anlaşılmıştır. Raporda patlamaya sebep gösterilen sekiz durumdan beşi, BP’yi değil taşeronları sorumlu olarak işaret etse de BP’nin de sorumlulukları olduğu açıkça bellidir. Raporla ilgili ilginç gelişmelerden biri,

²⁴¹ BP, “Meksika Körfezi “Deepwater Horizon”, http://www.bp.com/tr_tr/turkey/toplum-ve-cevre-cevresel-faaliyetlerimiz/cevre-duyarli_1/meksika-koerfezi-deepwater-horizon-.html (29.04.2016).

platformun sahibi olan Transocean firmasının rapora itiraz etmesidir ve diğeri ise rapordan anlaşıldığı üzere BP'nin maliyet azaltıcı bazı yöntemlere giderek riski arttırıcı adımlar atmasıdır. Bu hadise, aslında maliyeti azaltmak için taşeron firmaların tercih edilmesiyle oluşan risk durumlarının farkına varılması açısından önemlidir. Krizin ana nedenleri şunlardır: ²⁴²:

- Sondaj kuyusu etrafındaki çimento bariyer, hidrokarbonları tutamadı. Felaketten bir gün önce petrol rezervuarından sondaj kuyusuna hidrokarbon geçişini önlemek amacıyla sondaj kuyusu çevresine çimento pompalanmıştı. Kuyuya pompalanacak çimentonun dizaynını BP'nin çimento satın aldığı bir işletme (Halliburton) hazırlamıştı. Yapılan araştırmalarda seçilen çimento reçetesinin gerektiği kadar teste tabi tutulmadığı üzerine bir düşünce gelişti. Çünkü kısıtlı sayıda çimento testi uygulanmıştı. Bundan ötürü çimento bileşimi (özellikle yoğunluğu) doğru belirlenmemiştir.
- Kuyunun sağlamlığı için yapılması gereken negatif basınç testi doğru uygulanmadığından testin sonuçları uygun değilken uygun olarak gösterilmiştir.
- Kuyu tabanındaki bariyerler (dip tapası, shoe tract barrier, ST) de gaz sızıntısını engelleyemedi; engellemesi gerekirdi.
- Hidrokarbonlar yolluğa (besleyici, riser) gelinceye kadar sızıntı anlaşılamadı ve ekibin müdahalesi zamanında gerçekleşmediğinden krizin etkisi daha da artmıştır.
- Kuyuyu tekrar kontrol altına almak için yürütülen adımlar yanlıştı.
- Gaz – çamur ayırıcıya (MGS) yönlendirme, platforma gaz dolmasına sebep olmuştur.

²⁴² Veli Deniz, “BP Meksika Körfezi Patlaması ve Asrın Çevre Felaketi”, 2015, <http://www.onlemdergisi.com.tr/bp-meksika-korfezi-patlamasi-ve-asrin-cevre-felaketi/>(29.04.2016).

- Gaz ve yangın sistemi hidrokarbonların tutuşmasını önlemedi. Çünkü kritik bazı yerlerde bu sistem yoktu.
- Patlama önleyici sistemin (BOP) acil durum modu, kuyudaki sızıntıyı engellemedi. BOP'nin acil durumlarda kullandığı hiçbir yöntem kuyudaki sızma için yeterli değildi. BOP bakım yönetim sistemi ve test rejimlerinde zayıflıkların olduğuna karar verilmiştir.

Bir dizi insan hatasının endüstriyel bir kazaya dönüşmesinden dolayı bu krizi, kasıtlı olarak tanımlanmak gerekmektedir. Örgütün kendisinden kaynaklandığı için içsel nedene bağlı bir krizdir ve bu kriz örgüt itibarını çok ciddi düzeyde tehdit etmektedir. İhmaller sonucu krizin ortaya çıktığı görülmektedir.



Şekil 13: Meksika Körfezinde BP Petrol Felaketi

Kaynak: BP 18.7 milyar dolar tazminat ödeyecek, 2015, <http://www.radikal.com.tr/dunya/bp-18-7-milyar-dolar-tazminat-odeyecek-1390147/> (29.04.2016).

3.5.1.3. Kriz Sorumluluğu

Sorumluluk Atfı:

Kazanın kasıtlı unsurlar içermesinden ötürü işletmenin krizden doğan sorumluluğu en yüksek düzeydedir. Teknik sistem iyi yönetilip kontrol edilseydi; böyle büyük bir felaket olmayacaktı.

BP, platformu Transocean isimli bir firmadan kiralamıştı. Bu iki işletme de kazadan mesul tutulmaktadır.²⁴³ Taşeron firma olsa da sorumluluk yine BP'nin kontrolünde olmalıydı. BP, bu firmanın faaliyetlerini kontrol etmeliydi.

Kriz Geçmişi:

BP tarihinde birçok skandala imza atmıştır²⁴⁴:

- 1965 yılında BP'nin petrol kulesi, taşınırken devrilmiştir ve 13 çalışanı ölmüştür. Bu BP'nin tarihindeki ilk kazasıdır.
- 1993-1995 yıllarında BP'nin iştiraklerinden biri Kuzey Alaska Bölgesi'ne tehlikeli madde boşaltmaktan 22 Milyon Dolar para cezasına çarptırılmıştır.
- 2005 yılında Texas'ta BP'nin rafinerisi patlamıştır, 15 çalışanı ölmüş ve 180 çalışanı yaralanmıştır.
- 2006, 2007, 2009'da da benzer kazalar olsa dahi tarihindeki en büyük felaket 20 Nisan 2010'daki patlamadır.

Geçmişe bakıldığı zaman işletmenin benzer krizler yaşadığı görülmektedir. Doğal yaşamın zarar gördüğü ve insanların öldüğü bu kazalar hep maddi yaptırımlarla sonuçlanmış; büyük cezalar ödemeye mahkûm olmuştur.

Üstelik BP, birçok kez faaliyetlerinin olumsuz çevresel ve sosyal etkilerinden ötürü; ABD'nin en kötü şirketlerden biri olarak gösterilmiştir.²⁴⁵ Geçmişte benzer kazalar yaşaması ve geçmişteki faaliyetlerinden dolayı anketlerde kötü bir şirket olarak seçilmesi, örgütün itibarına yönelik tehdidi arttırmaktadır. Tüm bu yaşananlar işletmeye yüksek sorumluluk atfını beraberinde getirmektedir.

²⁴³ Greenpeace, "Deepwater Horizon petrol sızıntısı hakkındaki gerçekler", 2010, <http://www.greenpeace.org/turkey/tr/news/deepwater-petrol-sizintisi-280610/> (29.04.2016).

²⁴⁴ Çağlayan Ateş, "BP'nin (British Petroleum) ekolojik dengeye bıraktığı kara lekenin ekonomik açıklaması olabilir mi ?", *Milliyet Gazetesi*, 16.06.2010, <http://blog.milliyet.com.tr/bp-nin--british-petroleum--ekolojik-dengeye-biraktigi-kara-lekenin-ekonomik-aciklamasi-olabilir-mi--/Blog/?BlogNo=248861> (29.04.2016).

²⁴⁵ Mohamed Mejri ve Daniel De Wolf, "Crisis Management: Lessons Learnt from the BP Deepwater Horizon Spill Oil", *Business Management and Strategy* 2013, Vol. 4, No. 2, <https://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/165986/1/Crisis%20Management-%20BMS.pdf> (21.11.2016), s.77.

İlişkinin Tarihçesi:

Krizden önce BP'nin imajı biraz çelişkilidir. BP, bazen çevreye zarar vermeyen bir şirket; bazen de çevreyi kirleten ve sorumsuz bir şirket olarak algılanıyordu. 2000 yılından itibaren şirket, BP(British Petroleum) yerine yeni bir isim (Beyond Petroleum) kullanarak yeni yeşil-beyaz-sarı güneş patlaması logosunu benimsemiştir. Reklam kampanyalarına 200 milyon dolardan fazla harcama yapmıştır. Tüm bunların neticesinde 2000 ve 2007 yılları arasında BP marka bilinirliği % 4'ten % 67'ye yükselmiş ve markanın imajı da yapılan anketlere göre çevreci bir görüntüye bürünmüştür. Reklam kampanyası, Amerikan Pazarlama Derneği tarafından “altın” ödülüne layık görülmüştür. Ayrıca BP, iklim değişikliğiyle mücadele eden bir şirket olarak kendini konumlandırmıştır. Yenilenebilir enerji faaliyetleri(biyoyakıtlar, hidrojen, güneş ve rüzgar enerjisi dâhil) ile iklim değişikliklerine karşı mücadele etmiştir; 2006 yılında iklim değişiklikleri stratejileri raporunda lider konumda yer almıştır.²⁴⁶ Yalnız bu kriz öncesinde BP benzer krizler yaşadığı için bazı anketlerde BP “çevreci” bir şirket olarak gösterilse de BP'nin paydaşlarla ilişkilerinin iyi olduğu düşünülemez. Bu yaşananlar çok ciddi sonuçlar doğurduğu için tüm bunlar örgüte yüksek bir sorumluluk yükler.

Dolayısıyla kriz geçmişi, kriz sorumluluğu ve ilişkinin tarihçesine bakınca bu üç öğenin de yüksek sorumluluk atfını işaret ettiği görülür.

3.5.1.4. Krizin Tarafları

Bu krizdeki etkin ve fonksiyonel kamu kategorileri: BP ve taşıyon firma olan Transocean; ayrıca düzenleyici ve denetleyici kuruluşlardan Amerikan Senatosu ve Amerikan Devlet Başkanı ve son olarak yargıyı oluşturan mahkemelerdir. Fonksiyonel kamu kategorilerinin içine şirket çalışanları da girmektedir. 11 kişinin öldüğü ve 17 kişinin yaralandığı bu felaketin mağdurları çalışanlardır.

Yayılmış Kamu kategorilerini halk ve medya oluşturmaktadır. Aktivist gruplardan Greenpeace de bu sınıflandırmanın içine girmektedir. Greenpeace boykot çalışmalarıyla BP aleyhinde çalışmalar yürütmüştür.

²⁴⁶ Mejri ve Wolf, “Crisis Management: Lessons Learnt from the BP Deepwater Horizon Spill Oil”, s.76.

3.5.1.5. Kriz Çözümleme

BP'ye karşı sosyal medya üzerinden ciddi bir boykot kampanyası başlatılmıştır. 350'den fazla Facebook grubunda kurumun krize tepki stratejileri eleştirilmiştir; kurum hakkındaki olumsuz düşünceler mart ayında %24 iken mayıs ayında %51'e yükselmiştir. Eğer BP zamanında sosyal medya yönetimini devreye sokamamış olsaydı; marka itibarının onarılması mümkün olamazdı. Körfezin temizlenmesi sırasında BP, sosyal medyayı etkin olarak kullanmaya başlamıştır. BP, halkla güncel olarak neler yaptıklarını paylaşarak onlarla çift yönlü bir iletişim kurmuştur. Kriz çözümündeki sosyal medya çalışmaları şunlardır²⁴⁷:

- Şirket, kendi kurumsal web sitesinde(BP.com), körfezin temizlenmesinin tartışıldığı bir bölüm oluşturmuştur.
- Sızıntının çevreyi nasıl etkileyeceği konusunda raporlar sunan yerel bloggerlarla ilişkiler kurulmuştur.
- Facebook, Twitter üzerinden bilgiler verilmiştir.
- Facebook sayfası her gün düzenli olarak güncellenmiştir ve körfezde neler olup bittiği halkla paylaşılmıştır. Aynı zamanda platformda insanların kendi düşüncelerini de dile getirebilmesi mümkündür.
- BP'nin kriz öncesi Twitter'da yalnızca 12 tane tweet'i vardır. Twitter, kriz zamanı etkin olarak kullanılmıştır. İnsanların sorularını bu platform aracılığıyla cevaplamıştır. BP, öncesinde “@Oil_Spill_2010” ismini daha sonra da “@Restore_TheGulf” ismini kullanarak son güncellemeleri paylaşmıştır.
- Youtube'dan kanal satın alınarak körfezdeki videolar güncel bir şekilde yayınlanmıştır.
- BP, Körfez'deki görüntüleri göstermek için Flickr sayfasını kullanmıştır.
- Canlı yayınlar için live stream platformu kullanılmıştır.

²⁴⁷ Arthur W. Page Society, “BP's Deepwater Horizon Oil Spill Crisis and its Recovery Through Team USA Olympic Sponsorship, 2015, http://wordpress.awpagesociety.com/wp-content/uploads/2015/04/BP_Final-Case-Study.pdf (29.05.2017), s.7

Diğer iletişim çalışmaları da şöyledir²⁴⁸:

- Kazanın ardından BP, özür içeren gazete ilanlarını yayınlamıştır. Amerika'nın en önemli gazetelerinde(The New York Times, the Wall Street Journal, USA Today ve The Washington Post) yayınlanan bu ilanlara birçok insan hatta Obama bile tepki göstermiştir. Çünkü insanlar, ilanlara verilen bu paraların körfezin temizlenmesi ve tazminat harcaması için kullanılması gerektiğini düşünmekteydi.
- BP, krizden bir süre sonra kendi web sitesinde körfezin photoshoplu resimlerini paylaşmıştır. Bu, herkes tarafından tepkiyle karşılanınca BP bu uygulamaya son vermiştir.
- BP, ayda 1 milyon dolar harcayarak Google AdWords ve YouTube'da kullanıcıların aramalarını yönlendirmek için bir dizi arama sözcüğü satın almıştır.
- BP'nin; Google, Yahoo ve Bing adlı arama motorlarında bazı etiketleri satın almasındaki mantık, bazı sözcükler arandığında ilk sayfada BP'nin sponsor olduğu sayfaların çıkmasını sağlamaktır. Örnek olarak “oil spill” sözcüğü ele alınırsa arama motorlarına “petrol felaketi” yazıldığı zaman, ilk olarak BP'nin sponsor olduğu web siteleri çıkar. Burada BP'nin yapmak istediği şey, kullanıcı petrol felaketini arattığında onu doğru bilgiye ulaştırmak istemesidir. Bunun çok akıllıca bir hamle olduğunu belirtmek gerekir. Çünkü BP, bu kampanya sayesinde imajını korumaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre bu çalışma yapılmasaydı; internet ortamında bulunan BP haberlerinin %95'i negatif olurdu.²⁴⁹
- BP logosunu değiştirerek denize can vereceğini ifade etmiştir.²⁵⁰

²⁴⁸ Mejri ve Wolf, *Crisis Management: Lessons Learnt from the BP Deepwater Horizon Spill Oil*, s.80.

²⁴⁹ BP'den Yüzyılın PR Çalışması, 2010, <http://shiftdelete.net/bpden-yuzyilin-pr-calismasi-21681#p=4>(29.04.2016).

²⁵⁰ Ramazan Güneş, “Sosyal Medya ve Kriz Yönetimi”, 2012, <http://www.slideshare.net/ramazangunes/sosyal-medya-ve-kriz-yonetimi> (29.04.2016).



Şekil 14: BP'nin Değişen Logosu

Kaynak: Ramazan Güneş, “Sosyal Medya ve Kriz Yönetimi”, 2012, <http://www.slideshare.net/ramazangunes/sosyal-medya-ve-kriz-yonetimi> (29.04.2016).

- BP krizden önce de Facebook, Twitter ve Youtube hesaplarını kullanmaktaydı. BP kriz zamanı tüm güncel gelişmeleri, bu platformları kullanarak paydaşlarına duyurmuştur. Bu doğru bir harekettir. Bunun yanında takipçilerle güçlü ilişkiler kurulmaması; karşıt görüşteki insanların sayısının fanlara oranla çok fazla artmasına neden olmuştur (BP Facebook Resmi Fan Sayısı: 41,069 - BP Facebook Boykot Fan Sayısı: 846,608). Bu da insanların BP'yi desteklemediğinin bir göstergesidir. Fanlarla iyi ilişkiler kurulmamış, yorumlar cevaplanmamış, kriz öncesi bu hesaplar çok aktif olarak kullanılmamıştır. Üstelik Twitter'da karşıt görüşteki yorumlara cevap vermektense bu hesaplar engellenmeye çalışılmıştır. Eğer kriz öncesinde takipçilerle iyi ilişkiler kurulsaydı, bir hata yapıldığında bağışlanmak daha kolay olurdu. Ayrıca kriz öncesinde bir sosyal medya ekibi oluşturulsaydı daha sistemli ve etkili bir şekilde süreç yönetilebilirdi.²⁵¹

BP'nin diyalog stratejilerini kullanırken Facebook, Twitter ve Youtube gibi en büyük üç önemli sosyal medya platformundan yararlandığı görülmektedir. Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi BP, bilgilendirici ve düzeltici enformasyon olarak hem geleneksel halkla ilişkiler araçlarını hem de sosyal medyayı etkin olarak kullanmıştır.

²⁵¹ Elisha Tan, “Social Media Crisis Management: Three Case Studies”, 2010, <http://www.slideshare.net/elishatan/social-media-crisis-management-three-case-studies> (30.04.2016).

Kriz Karşılama Stratejisi

CEO, kriz sözcüsü olarak kriz yönetimini negatif yönde etkilemiştir. BP CEO'su Tony Hayward, *"Bu bizim kazamız değildi ama petrolü temizlemekten kesinlikle sorumluyuz."* ifadesiyle petrol teçhizatından Transocean şirketini sorumlu tutarak şirkete yönelik suçlamaları reddetmeye çalışmıştır.²⁵² Başka bir deyişle krizi reddederek; Transocean'ı suç keçisi ilan etmiştir. 30 Mayıs 2010'da, yaklaşık yedi hafta sonra Hayward özür dilemiştir ve sorumluluğu kabul etmiştir; ama bu çok geç olmuştur.²⁵³ Açıklamalarıyla olay yaratan CEO, temmuz ayında görevinden alınmıştır.²⁵⁴

Firma sözcüsü CEO'nun olay nedeniyle hayatını kaybeden ve geçim kaynağını yitiren bir sürü insan varken kendisinin *"Hayatımı geri istiyorum"* beyanı ikincil krize tepki stratejisidir. CEO kendisini kurban seçerek kendisinin de bu durumdan dolayı zarar gördüğünü ileri sürmektedir. Genel müdürün sıkça açıklamalarında söylediği, *"Ben platformdaki gündelik operasyonların karar süreçlerinin içinde yer almadım."* ifadesi; kendi sorumluluğunu inkâr etmeye yöneliktir. Kendisi genel müdür olarak krize sebep olan tüm durumlar ile gündelik operasyondan sorumluydu. Kurumun, sızıntının körfez ve yakın çevresini "muhtemelen" etkilemeyeceğini ya da etkisinin çok az olacağını söylemesi; yaşanan felaketin çevresel etkilerini önemsiz göstermeye çalışmasındandır.²⁵⁵ Yine kamuoyuna söylenen, *"Meksika Körfezi çok büyük bir okyanustur. Sızan yağ miktarı, toplam su hacmine kıyasla çok azdır."* ifadesi ile krizin algılanan etkilerini azaltma stratejisinden savunma seçilmiştir.²⁵⁶ Verilen bilgilerden de anlaşılacağı gibi BP, birden fazla kriz karşılama stratejisi kullanmayı seçmiştir.

²⁵² Arthur W. Page Society, "BP's Deepwater Horizon Oil Spill Crisis and its Recovery Through Team USA Olympic Sponsorship, 2015, http://wordpress.awpagesociety.com/wp-content/uploads/2015/04/BP_Final-Case-Study.pdf (29.05.2017), s.13.

²⁵³ Erin O'Hara O'Connor, "Organizational Apologies: BP as a Case Study". **Vanderbilt Law Review**, Vol.64, No.6, 2011, s.1985.

²⁵⁴ Julia Kollewe, "Tony Hayward – comeback of a BP oil spill pariah", *theguardian*, 8 Mayıs 2014, <https://www.theguardian.com/business/2014/may/08/tony-hayward-comeback-bp-oil-spill-glencore-xstrata-chairman-gulf-of-mexico-disaster> (29.05.2017).

²⁵⁵ Tonguç Karaağaç, "Kriz Yönetimi ve İletişim", İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No.49, (Ekim 2013), s.129-130.

²⁵⁶ Kristen Alley Swain ve Lindsay A. Jordan, "BP's Reputation Repair Strategies during the Gulf Oil Spill", *Journal of Risk Analysis and Crisis Response*, 2015, Vol. 5, No. 1, http://www.academia.edu/12754754/BP_s_Reputation_Repair_Strategies_during_the_Gulf_Oil_Spill (22.11.2016), s.3.

BP; sızıntı sonrası çevreyi temizlemek, kazadan etkilenen halkın mağduriyetini hızla telafi etmek, bölgede bulunan halkın sağlığı ve emniyeti için tüm sorumluluklarını yerine getirmeye çalışmıştır. Burada da tekrar inşa etme stratejisini kullanmıştır. BP, bugüne kadar Meksika Körfezi'ndeki sorumluluklarını yerine getirmek için 22 milyar dolar ödeme yapmıştır. Bunun 8.1 milyar doları, bireylere ve işletmelere tazminat olarak ödenirken; 14 milyar doları ise kaza sonrası kurtarma ve temizlik operasyonlarının maliyeti olarak ödenmiştir.²⁵⁷ Tekrar inşa etme stratejisinden tazminat yönteminin seçildiği görülmektedir.

BP'nin paylaştığı 109 tweet'ten %17'si ikincil destekleyici stratejilere yöneliktir. Tweet'lerin %46'sı ise krizin çözümü için düzeltici eylemlere, %10'u tekrar inşa etme stratejilerine, %3'ü krizin etkilerini azaltmaya, %1'i krizi reddetmeye ve %2'si başkalarını suçlamaya yönelik atılmıştır.²⁵⁸

BP'nin başlıca kriz iletişimi hataları şunlardır²⁵⁹:

- Kriz öncesinde kriz iletişim planı yapılmamıştır. CEO, bunu açıkça kendi de belirtmiştir ve kendisinin krizin sorumlusu gibi suçlandığını ifade etmiştir.
- Kriz cevapları yavaştır. Sorunu başlangıçta hem kabul etmemiş hem de krize geç cevap vermiştir. Aynı şekilde mağdurlardan da özür dileme konusunda geç kalmıştır. BP, krizden üçüncül kişileri sorumlu tutmuştur; ama krizin ilk evresinde krizden etkilenen insanları psikolojik ve fiziksel olarak rahatlatmak için krizin sorumluluğunu üstlenmesi gerekmekeydi.
- BP, kriz sonrasında dev halkla ilişkiler kampanyası başlatmıştır. Haziran başında CEO'nu özür dilediği ve kriz sorumluluğunu üstlendiği reklamlar bütün gazetelerde yer almıştır; ama herkes buna tepki göstermiştir. Bu dev kampanyaya harcanan paranın aslında körfezin temizlenmesi ve mağdurların zararlarının karşılanması amacıyla kullanılması gerektiğini düşünmüşlerdir.

²⁵⁷ BP, "Meksika Körfezi "Deepwater Horizon", http://www.bp.com/tr_tr/turkey/toplum-ve-cevre-/cevresel-faaliyetlerimiz/cevre-duyarl_1/_meksika-koerfezi--deepwater-horizon--.html (29.04.2016).

²⁵⁸ Katherine Rogers, "British Petroleum's Use of Image Restoration Strategy on Social Media and Response After the 2010 Gulf Oil Spill", 2012, University of Miami, Faculty of the University of Miami in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts, http://scholarlyrepository.miami.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1344&context=oa_theses (22.11.2016).

²⁵⁹ Daniel De Wolf ve Mohamed Mejri, "Crisis communication failures: The BP Case Study", *IJAME*, , Vol.2, No.2, (Mart-Nisan 2013), s.52-54.

- Kriz sözcüsünün iletişim hataları mevcuttur. Kriz sözcüsü, paydaşların işletmeye güvenini sürdürebilmesi için krizde çok kritik bir role sahiptir. CEO'nu küstahça ve hazırlıksız olarak yaptığı konuşmalar, kurumun itibarını kaybetmesinde önemli bir yere sahiptir. Başta sorumluluğu üstlenmemesi, krizin çevresel etkilerini önemsiz göstermeye çalışması; krizin seyrinin kötüleşmesine neden olmuştur.
- Medya ile işbirliğinden kaçınılması; paydaşların krizle ilgili bilgileri öğrenmesini engeller. Basın ile açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurulmalıdır. Oysaki BP'nin medyanın bilgi almasını engellediği durumlar vardır. Hatta şirket çalışanlarının basın açıklaması yapmaları yasaklamıştı.
- Şirketin son hatası şirketin kriz zamanı dürüstlüğü ile ilgilidir. BP, kriz sonrası denize dökülen petrolü normalden az göstermiştir; ama sonra gerçek ortaya çıkmıştır. BP, kriz sonrasında kendi kaza raporunu yayınlamıştır ve sadece ortaklarını suçlayan maddeler içermektedir. Bu rapor uzmanlar tarafından eleştiriye tutulmuştur. İki photoshoplu körfez resmi de tepkilere neden olmuştur. Kısaca BP gerçekleri gizleyen raporlar yayınlamıştır.

Krizin Sonuçlanması

Bu petrol sızıntısının hem gelir kaybı hem de kamuoyu algılaması açısından yüksek bir maliyeti vardır. BP'nin hisse senedi kaybının haziran 2010'a kadar 70 milyar dolar civarında olacağı öngörülmüştür. BP, Interbrand'ın En İyi 100 markası listesindeki konumunu kaybetmiştir. Şirketin temettüsünün 2011'de % 65 daha düşük olacağı tahmin edilmiştir. Etkilenen turizm alanlarının temizlenmesi, avukatlık ücretleri derken; bu işlemler işletmeye 25-30 milyon dolarlık tutara mal olmuştur. 20 milyar dolar da tazminat tutarı eklenince BP'nin çok ciddi mali kayıplarının olduğu görülmektedir.²⁶⁰ Zararları karşılamak için BP, 2010 yılından 2013 yılına kadar varlıklarını satarak 38 milyar dolar elde etmiştir. Beş ay boyunca, BP mühendisleri sızan petrolün

²⁶⁰ Arthur W. Page Society, "BP's Deepwater Horizon Oil Spill Crisis and its Recovery Through Team USA Olympic Sponsorship, 2015, http://wordpress.awpagesociety.com/wp-content/uploads/2015/04/BP_Final-Case-Study.pdf (29.05.2017), s.6.

durdurulması için çeşitli teknikler denemiştir. 15 Temmuz'da petrol akışı tamamen durdurulmuş ve 19 Eylül 2010'da kuyu tamamen kapatılmıştır.²⁶¹

3.5.1.6. BP Krizinin Durumsal Kriz İletişimi Modeline Göre Sonuçları

Başta sorumluluğun alınmaması büyük hatadır ama sonrasında bunu telafi edecek bir dizi çalışmalar yapılmıştır. Krizin inkâr edilmesi yerine kabulü gerekirdi. Krizin temeli taşeron firmaya dayansa da; firma “BP” adı altında çalıştığı için tüm sorumluluk ve sonuçlardan BP sorumludur. Zaten BP, mahkeme tarafından da krizden sorumlu olarak ilan edilmiştir

Çeşitli kriz karşılama stratejilerinin kullanıldığı görülmektedir. Genel olarak başta inkâr edici ve başkasını suçlayıcı ifadeler yer alırken; sonrasında sorumluluğun üstlenilmesiyle daha yapıcı ve telafi edici söylemlerin yer aldığı görülmektedir. Kriz sorumluluğu en yüksek düzeyde olduğu için telafi edici stratejilerin kullanılması yerindedir. Krizin kabulü ile yeniden inşa stratejisi önem kazanmıştır ki bu doğru bir stratejidir. Yüksek sorumluluk atfı olan önlenebilir krizlerde seçilecek en iyi strateji budur. Tazminat stratejisi, krizde mağdurlar ciddi zarar gördüğü zaman kullanılır. Bu da doğru bir stratejidir.

CEO'nun yanlış konuşmaları krizin şiddetini arttırmıştır. Olası bir kriz anı için bir kriz iletişim planı olsaydı; tepkiler de bu kadar büyük olmazdı. Kriz sözcüsü olarak seçilen CEO'nun konuşmaları, kurumun itibarına ciddi zarar vermiştir. Ne kadar sosyal medya iyi kullanılsa da reklama yatırım yapılsa da kamu bilgilendirilse de tutarsız ve yanlış söylemlerden ötürü işletme hep puan kaybetmiştir.

BP, kriz zamanı dürüstlükten uzaklaşmış ve yanlış raporlar göstermeye çalışmıştır ve hatta gerçek olmayan resimleri kamuoyuna sunmuştur. Bunlar hep işletmeye olan güvenin azalmasına neden olmuştur.

BP, kriz geçmişinde bir hayli kriz barındırdığı için paydaşlarla olan ilişkileri de olumsuzdur. Örgüte yüklenen yüksek sorumluluk atfı, kurumun itibarını önemli derecede olumsuz etkilemektedir. Bu kriz, en büyük petrol krizi olarak tarihe geçmiştir.

²⁶¹ Mejri ve Daniel De Wolf, *Crisis Management: Lessons Learnt from the BP Deepwater Horizon Spill Oil*, s.78-81.

Olumlu yapılan hareketlerin yanında bir o kadar da olumsuz tutumlar olduğu için kurumsal itibar yönetimi açısından bu kriz yönetimi başarısızdır. Zaten krizden küçölerek çıkması da itibarının ciddi zarar gördüğünün bir kanıtıdır. Sosyal medyada krizin yönetilmesine bakıldığında çok büyük kampanyalar yapıldığı görölmektedir; ama olumsuz yorumları engellemek, sosyal medyada kriz yönetiminde yapılmaması gereken bir davranıştır. Tüm çalışmalar değerlendirildiğinde, sosyal medya kampanyaları genel anlamda kurumsal itibara olumlu etki yapar. Krizin bütününe bakıldığında; kriz tepki stratejilerinde bir tutarsızlık olsa da en uygun kriz tepki stretejisini kullanmıştır. Ayrıca kriz yönetiminde yapılan yanlışların bir hayli fazla olması nedeniyle ve krizin işletmeye yüksek sorumluluğu atfetmesiyle kurumsal itibar çok ciddi düzeyde zarar görmüştür. Kısasca kriz yönetimi başarısızdır.

Tablo 2

BP'nin Meksika Körfezi'nde Yaşadığı Petrol Krizinin SCCT Modeline Göre Sonuçları

MODELİN BİLEŞENLERİ	AÇIKLAMALAR
Krizin Çeşidi	Kasıtlı(İnsan Hatası)
Sorumluluk Atfı	En yüksek düzey
Kriz Geçmişi	Benzer kriz geçmişi
İlişkinin Tarihçesi	Geçmiş krizlerden ötürü kötü
Kriz karşılama stratejileri	➤ Krizi reddetme(hata) ➤ Krizin Etkilerini Azaltma ➤ Tekrar inşa (içlerinde en doğrusu)
Krizin Sonuçlanması	Şirket küçülmüş, borsada değeri düşmüş, itibarı zedenmiş
Modele Göre Krizin Sonuçları	➤ Doğru kriz karşılama stratejilerini krizin başlangıcında kullanmasa da sonrasında kullanmış ➤ Sosyal medya kampanyaları genel anlamda başarılı ➤ Kriz yönetiminde ciddi hatalar mevcut, kriz yönetimi tam amıyla başarılı sayılamaz
Tüm Faktörler Değerlendirildiğinde Kurumsal İtibara Etkisi	Kasıtlı bir kriz türü olması yüksek sorumluluk atfı verir. Kriz geçmişinin ve ilişkilerin kötü olması, kriz yönetimindeki yanlışların fazla olması sonucu kurumsal itibar çok daha fazla zarar görmüştür.



3.6. TOYOTA GERİ ÇAĞIRMA KRİZİNİN KURUMSAL İTİBAR AÇISINDAN SOSYAL MEDYA ÜZERİNDEN YÖNETİLMESİ

2010 senesinde, Japonya'nın en büyük otomotiv markası olan Toyota'nın gaz pedalındaki arıza nedeniyle ölümlü kazalardan mesul tutulması ve milyonlarca aracını geri çağırması, kurumun en büyük krizi olarak tarihe geçmiştir. Toyota ilk zamanlarda probleme karşı ilgisiz kalmıştır. Kurum, sorunun ana sebebini başta bulamamış ve PR ekipleri medya üzerinden gelen negatif suçlamaları önlemeye yönelik çalışmalarda bulunmuştur. Tepe yönetim problemin olduğu ilk zamanlarda medyada kendini göstermediği için krizin ivmesi daha yukarı tırmanmıştır. Şirket, sonbahara kadar müşteri şikâyetlerine karşı sadece şunu söylemiştir: *“paspasları araçlardan çıkarın”* Bu dönemde Toyota, durumu yeterince önemsememiş ve bu dönemi basit açıklamalar ve onarımlarla geçirmiştir. Krizin ilk zamanları iyi yönetilemese de ikinci kısmı gayet iyi yönetilmiştir. İkinci yarıda kurum; garanti sürelerini uzatmış, etkili pazarlama çalışmalarına imza atmış ve müşterilerinin emniyetlerini önemseyeceğine dair inandırıcı adımlar atmıştır. Bundan sonraki aylarda Toyota'nın reklamları çok samimi bir hal almıştır. Ayrıca şirket yönetimi, ABD basınında kendini göstermeye başlamış ve soruşturmayı ilgiyle izlemiştir. Sonunda kurum, dayanıklılıkla özdeşleşen itibarını yeniden kazanmayı başarmıştır ama büyük yaptırımlarla karşılaşmıştır. Krizin ilk zamanında Toyota, konuya gereken önemi verip özür dileseydi; çok daha kolay bir şekilde bu krizi atlatabilirdi.²⁶²

²⁶² Dünya Gazetesi, “Kriz İletişiminde Krize Sürüklenmek”, 2014, <http://www.dunya.com/ozel-dosyalar/degisim-yelpazesi/kriz-iletisiminde-krize-suruklenmek-229268h.htm> (15.03.2016).

3.6.1. Krizin Durumsal Kriz İletişimi Teorisine Göre İncelenmesi

3.6.1.1. Krizin Ortaya Çıkış Nedenleri

ABD’de 2009 yılının ağustos ayında Toyota’nın Lexus modelinin içindeki dört kişilik bir aile, gaz pedalı sıkışması nedeniyle ölmüştür. Kaza meydana gelmeden önce arabanın içinde bulunan baba, 911 acil servisini arayarak bu problemi bildirmiştir. Sonrasında Şirket, “*Toyotalarınızı kullanmayın*” anonsu yapmıştır. Toyota, paspastan kaynaklanan sıkışma problemini çözmek için 5.4 milyon aracını geri çağırması ve müşterilerine paspasları kullanmamalarını söylemiştir. Fakat bir yıl sonra ocak ayında dört kişilik bir aile Avalon marka araçtayken göle uçarak ölmüştür. Üstelik sürücü paspas kullanmamıştır. Daha sonra 56 kazanın da aynı probleminden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Şirket, incelemelerin neticesinde bazı nadir gaz pedallarının baskılı bir pozisyon alarak eski haline daha geç döndüğünü anlamıştır. Bunun üzerine 8 modelinin satışını durdurup milyonlarca aracını geri çağırmıştır.²⁶³

3.6.1.2. Krizin Çeşidi

Sürücü tarafındaki paspasların katlanarak gaz pedalında sıkışma yarattığı gerekçesiyle araçlar çağırılmıştır.²⁶⁴ Pedalın paspasa takılması ve aracın hızını istem dışı bir şekilde artırması sebebiyle Amerika’da satılan bazı modellerini geri çağıran kurum, pedal boyunu kısaltmıştır.²⁶⁵ Şubat 2011’de Ulaştırma Bakanı Ray LaHood, son kararı söylemiştir: “*Toyotaların istenmeyen yüksek hızlara çıkmasının nedeni elektronik değildir.*”²⁶⁶

Coombs’un kriz türleri sınıflandırmasına göre kriz, teknik hatalara bağlı olarak ürünün piyasadan geri çekilmesi ve toplatılması olduğu için kasıtsız bir kriz olarak tanımlanmaktadır. Örgütün kendisinden kaynaklandığı için içsel nedene bağlı bir krizdir ve örgüt itibarını önemli düzeyde tehdit etmektedir.

²⁶³ Adnan Çelik ve Beyhan Özgü Çakır, “Kayıp Krizi Nasıl Fırsat Krizine Dönüştü? Türkiye, ABD ve AB Ülkelerinden Seçilmiş İşletmeler Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol.33, (2015), s.41.

²⁶⁴ Hürriyet, “Toyota gaz pedalına geç baktı, değeri 21 milyar dolar eridi”, 2010, <http://www.hurriyet.com.tr/toyota-gaz-pedalina-gec-bakti-degeri-21-milyar-dolar-eridi-13668822> (30.04.2016).

²⁶⁵ Medyafaresi, “Gaz pedalı Toyota’yı yaktı! Türkiye’deki arabaları da geri çekti!”, 2010, <http://www.medyafaresi.com/haber/gaz-pedali-toyotayi-yakti-turkiyedeki-arabalari-da-geri-cektili/37027> (30.04.2016).

²⁶⁶ Hasan Engin Şener, “Yönetim Teknikleri TYOR-614”, 2014, http://www.academia.edu/7284901/Y%C3%B6netim_Teknikleri_TYOR-614 (30.04.2016).

3.6.1.3. Kriz Sorumluluğu

Sorumluluk Atfı:

Kazanın kasıtsız unsurlar içermesinden ötürü işletmenin krizden doğan sorumluluğu en az düzeydedir.

Kriz Geçmişi:

2010 krizi öncesinde de Toyota tarihinde geri çağırma vakaları sıkça görülmektedir.²⁶⁷ Geçmişte aynı türde krizler yaşandığı için örgütün itibarına yönelik tehdit büyüktür. Bundan dolayı yüksek sorumluluk atfını beraberinde getirmektedir.

İlişkinin Tarihçesi²⁶⁸:

- Birçok önemli insan Toyota ürünlerinin bir elçisi gibi Toyota namına çok güzel kitaplar yazıp konuşmalar yapmıştır.
- Birçok raporda Toyota dünyanın en itibarlı markalarından biridir. Reputation Institute'ün 2008 yılında dünya çapındaki büyük firmalar için tüketici algısını ölçtüğü ankette Toyota dünya çapında itibar lideri olmuştur. Aynı ankette 2009'da 59.sırada olmuştur. 2010'da Dünya'nın en itibarlı firmaları arasına girememiştir.
- Global Fortune 500, 2008 raporuna göre Toyota dünyanın önde gelen ilk on markası arasında gösterilmektedir. Bu itibarı aslında dayanıklı olmasından gelmektedir.
- Güçlü bir itibar, marka değerine olumlu katkı yapar. 2009'da marka değeri 31.33 milyar dolardır. 2010'da Interbrand raporuna göre (Best Global Brands 2010) Toyota Dünya'nın en değerli araba markasıdır. Interbrand Danışmanlık Ajansına göre Toyota'nın lider olmasının nedeni: Güvenilirlik, güvenlik, verimlilik, yenilikçilik, uzun ömür ve öncü hibrid motorları aracılığıyla sürdürülebilirliktir. Bu arada 2010'daki Interbrand raporuna göre Toyota marka değerini kaybeden

²⁶⁷ Toyota Recall Timeline, (t.y.), <http://www.japanesesportcars.com/recalls/toyota/page/65> (20.02.2017).

²⁶⁸ Andreina Mandelli ve Alex Mari, "The Relationship Between Social Media Conversations And Reputation During A Crisis: The Toyota Case", **International Journal of Management Cases**, Vol.14, No.1, (Nisan 2011), s.463-466.

tek otomobil markasıdır (%16 düşüş). Buna rağmen raporda Toyota halen en yüksek marka değeri olan araba firmasıdır. Toyota yaşadığı problemlere karşı kendini çabuk toparlayan bir markadır.

- Toyota'nın sosyal medyada güçlü bir marka duruşu olmasına rağmen Toyota geçmişte hedef müşterilerine yeterli ilgiyi göstermediği için eleştirilmiştir. Örneğin; Toyota Yaris marka otomobilini daha dinamik yapmak ve müşterilerle bağ oluşturmak amacıyla Saatchi&Saatchi Ajansını kiralarak müşteriler için bir video yarışması düzenlemiştir (para ödüllü). Sosyal medya kampanyasını Facebook, Youtube Channel ve Twitter profilindeki viral videolarla desteklemiştir. Tahminlerin aksine Toyota'nın sosyal medya stratejisi, müşterilerin ilgisini çekme konusunda başarısız olmuştur. Bu noktada Saatchi&Saatchi, video sayısını arttırmak için üretim firmalarına mail atarak yardım çağrısında bulunmuştur. Bu pazarlama çabası da olumlu olmamıştır. Çok az fan Facebook ve Twitter'dan Toyota'nın sayfasına katılmıştır. Bu iki kanal hem müşteriler hem de firma tarafından yarışma boyunca oldukça az kullanılmıştır. Bu, promosyon seviyesinde (itme-çekme stratejisi) bir soruna işaret eder. Kazanan video bekaret konusunda olumsuz tartışmalara neden olmuştur ve Toyota, Youtube Channel'da paylaşılan yorumlardan tamamen habersiz kalmıştır.

Krizin geçmişine bakıldığında benzer krizler ve benzer sonuçlar yaşandığından örgüte yüksek bir sorumluluk atfı verir. Toyota'nın bu geri çağrılara rağmen itibar listelerinde en iyi sıralarda olmasının sebebi; müşterilerin Toyota'ya duyduğu güvendir. Dolayısıyla kriz öncesi ilişkilerde bazı sıkıntılar yaşansa da ilişkiler genel anlamda olumludur. Kriz geçmişi, kriz sorumluluğu ve ilişkinin tarihçesine bakılınca bu üç ögenin önemli düzeyde kurum itibarını tehdit ettiği görülmektedir. Geçmişteki krizleri başarı ile atlatması ve paydaşlarla iyi ilişkilere önem vermesi; sorumluluk atfını olması gerekenden daha düşük bir düzeye indirmektedir.

3.6.1.4. Krizin Tarafları

Bu krizdeki etkin kamu kategorileri: Toyota'dır. Ayrıca düzenleyici ve denetleyici kuruluşlardan Amerikan Hükümeti ve Mahkemeleri de bu kategori içindedir. Fonksiyonel kamu kategorilerine gelince şirket çalışanları ve müşteriler sıralanabilir. Gaz pedalının hızlanması sorunundan dolayı kullanıcılar birçok kaza yapmış ve bu kazalar ölümlerle sonuçlanmıştır. Bu kişiler, mağdur olarak nitelendirilebilir. Yayılmış Kamu kategorilerini de halk ve medya oluşturmaktadır.

3.6.1.5. Kriz Çözümleme

Toyota kriz iletişiminde aşağıdaki adımları uygulamıştır²⁶⁹:

- Toyota krizin ortaya çıkmasından hemen sonra online haber platformu ve sosyal medyadan sorumlu bir ekip oluşturup bunları diğer iletişim departmanlarıyla (halkla ilişkiler, müşteri ilişkileri) koordineli bir şekilde çalıştırabilecek bir düzen oluşturmuştur.
- 6-8 kişiden oluşan sosyal medya ekibini Los Angeles'ta online sohbetleri izlemesi ve yönetmesi amacıyla kurmuştur.
- Mr. Doug Frisbie (Ulusal Sosyal Medya ve Pazarlama İletişimi Müdürü, ABD) takımlarının önceliğinin müşterileri dinlemek olduğunu söylemiştir. Ona göre bunun gerçekleşmesi için sosyal medya platformlarının kullanılması gerekmektedir. Sosyal medyanın bütün iletişim kanallarındaki en kritik nokta olduğunu belirtmiştir.
- Geri çağırma krizinin ikinci aşamasında (Şubat 2010) Toyota sosyal medya platformlarıyla çok sıkı ilişkiler içine girmiştir (Microsite, Brand Communities, Digg, Facebook, Youtube, Twitter, TwitterMeMe, RSSFeed).
- Toyota sosyal medya platformlarında olduğunu duyurarak linkler aracılığıyla sosyal medya adreslerini paylaşmıştır.
- Denise Morrissey (sosyal medya ekibinin başı), sosyal medya sayfalarında sadece ürün hakkında bilgi vermediklerini; aynı zamanda

²⁶⁹ Mandelli ve Mari, s.471-477.

müşterilerinin şikâyetlerini de dinlediklerini belirtmiştir: “Bu kriz sayesinde sizinle görüş alışverişini sürekli hale getirme fırsatına eriştik. Geri çağırma krizinde bu haberleri bizim aracılığımızla tek bir yerden ve buradan duymanız çözüm aşamasında daha etkili olacaktır.”

- Kullanıcıların Twitter’den Toyota ile ilgili paylaştığı en popüler linkler “tweetmeme” uygulamasından görülebilmektedir. Böylece sohbetler; “en yeni”, “son 7 günün en popüler” gibi kategorilere ayrılabilir. Konuşulanlara göre Toyota’nın müşterilerini eş zamanlı olarak bilgilendirmesi çok daha kolaydır.
- Toyota sohbet platformu(<http://toyotaconversations.com/>), Toyota hakkında iyi ya da kötü yorumların yapıldığı sitedir. Bu sohbet platformunda bir yorum yapıldığı zaman aynı anda Toyota’nın Twitter hesabında da yorum olarak görülmektedir.
- Toyota, Youtube’a kendi müşterileriyle olan röportajlarını koymuştur.

Marka Toplulukları

- Toyota kendisi için 3 tane tartışma platformu oluşturmuştur. (toyotaownersclub.com, forumtoyota.com, toyotanation.com) Müşteriler marka deneyimlerini ve ürünler hakkında görüşlerini bu platformlarda belirtmiştir. Toyota, bu forumlara katılmamış sadece yazılanları izlemiştir.

Micro Site

- Geri çağırma için www.toyota.com/recall sayfasını etkinleştirmiştir.
- Problem çözmek için: <http://pressroom.toyota.com/pr/tms/default.aspx>
- Aynı zamanda basın portalını aktifleştirmiştir ve bilgileri düzenli olarak güncelleştirmiştir.

Digg

- Toyota’nın Amerika’daki Satış Ceo’su Jim Lentz, çok popüler olan sosyal haber sitesi Digg’te canlı röportaj yaparak en çok yazılan on soruya cevap vermiştir. (4 soru geri çağırma ile ilgili)

Twitter

- Toyota bu kriz döneminde en büyük güçlüğü sosyal medya kanallarından Twitter’da yaşamıştır. Bunun nedeni ise Apple’ın ortak kurucularından ve takipçi sayısı çok fazla olan Steve Wozniak’ın gaz pedalıyla ilgili yaptığı kötü yorumun hızla sosyal medyada yayılmasıdır.
- Toyota, Twitter’da çok sayıda kullanıcı yorumu alan bu konuyla yüzleşmiştir.
- Eylül 2010’da Toyota’nın resmi Twitter hesabındaki 28.000 olan takipçi sayısı, kriz dönemi olan Ocak 2011’de 8.000’e düşmüştür.
- Toyota Twitter hesabı, öncelikle müşteri ilişkilerini desteklemek ve satış promosyonlarından müşterileri haberdar etmek için kullanılmıştır.

Facebook

- 4 resmi Facebook sayfası vardır. Bazı uzmanlara göre kriz döneminde bile fan sayıları arttığından krizin Toyota’nın itibarını çok fazla etkilemediği görülmektedir.
- Facebook sayfasına girenler, Toyota ile ilgili yeni bilgilerin yüklenmiş olmasını beklemektedir. Bu bilgilere ulaşmanın yolu da sayfanın fanı olmaktan geçer.
- Yaklaşık 200 tane resmi olmayan Facebook sayfası vardır. 50 tanesi yerel ama resmi Facebook sayfasıyla ilişkilidir.
- Toyota Amerika’nın Eylül 2010’dan Ocak 2011’e 100.000 fanı artmıştır. Bu süreçte 337.000 beğeni almıştır.
- Buna karşılık Toyota’nın resmi olmayan karşıt sitesi “Toyota Moving Forward. Even if you push the breaks” Eylül 2010’dan beri 73.058 beğeni almıştır.
- Toyota Facebook sayfasında, “Auto-Biography” adı altında katılımcıların kendi Toyota hikâyelerini paylaştığı video ve yorum bölümünü açmıştır.

YouTube

- Geri çağırma döneminde Youtube, Toyota tarafından oldukça geniş olarak kullanılmıştır. Hatalı gaz pedallarının ayrıntılı bir biçimde anlatıldığı videolar konulmuştur.
- Toyota müşterilerinin bilmek istediği en önemli soru: “*Toyota sürmek için güvenli midir?*” Bununla ilgili Youtube’da Toyota yöneticileri ile röportajlar yapılmıştır.
- Eylül 2010’da 1650’den fazla yorum yapılmış, 5 milyondan fazla video izlenmiştir.

Kriz Karşılama Stratejisi

Bu vakada zarar gören kurumsal itibarın onarılması için Toyota, müşterine mesajlarını ulaştırabilmek amacıyla yeni medya araçlarını kullanmıştır(konuşmalar, basın bültenleri, raporlar, video dosyaları, reklamlar vb.). Toyota kendi web sitesini, müşterileriyle daha iyi iletişim kurabilmek ve bilgileri daha şeffaf bir şekilde sunabilmek için kullanmıştır.²⁷⁰

Krizin ilk yarısında saldırgan ve krizi inkar eden bir tutum sergilenmiştir. Diğer bir deyişle krizi reddetme stratejisinden inkâr etme seçilmiştir. Suç başta kabul edilmemiştir ve bu dönemde sosyal medya aktif kullanılmamıştır. İkinci yarıda doğru bir strateji izlenerek daha önceki dönemde yapılan hataları kapatıcı çalışmalar yapılmıştır. Sosyal medya bu dönemde çok aktif kullanılmıştır. Bilinçlendirme çalışmalarının tümü sosyal medya aracılığıyla yapılmıştır. Tekrar inşa stratejilerinden özür dileme seçilerek sorumluluk kabul edilmiştir. Tazminat ödenmesi de tekrar inşa stratejisinin diğer bir kullanılan yöntemidir.

İkincil stratejilerden de hatırlatma stratejisi seçilmiştir. Toyota Başkanı Akio Toyoda, Toyota’nın gerçek değerlerinden uzaklaştığını söyleyerek bu değerleri yeniden

²⁷⁰ Ahmed Farouk Radwan, “Kriz Döneminde İtibar Yönetimi Kapsamında Kurumsal İnternet Sitesini Kullanmak: Toyota Geri Çağırma Krizi Örneği”, **2. Uluslararası İtibar Yönetimi Konferansı Bildiri Özetleri Kitabı**, İstanbul: İtibar Yönetimi Enstitüsü, 3-4 Ekim 2013, s.5.

hatırlatmıştır. Toyota için kalite ve güvenlik çok önemlidir. Bu değerlerden uzaklaşılmayacağını belirtmiştir.²⁷¹

Krizin Sonuçlanması

Toyota'nın kriz sonrası itibarı biraz sorunlu olsa da sağlam kalabilmiştir. Nasıl ki Japonya'nın 2. Dünya Savaşı'ndan sonra küllerinden doğarak dünyanın 3. büyük ekonomisi olması mucize ise gaz pedalı sıkışması yüzünden istemsiz hızlanma sorunu başlığı altında geçirilen 2010 yılından, Toyota'nın iflas etmekten kurtulabilmesi de bir mucizedir. Toyota, “Önceliğimiz müşteri güvenliği” diyerek milyonlarca aracını geri çağırıştır. Tüm çağrılan arabaları incelemiş ve gerektiğinde tamir etmiştir. İşletme, sosyal medya aracılığıyla krizle ilgili tüm güncel gelişmeleri müşterileriyle paylaşmıştır. Toyota, böylesine büyük bir krizde itibarını başarıyla yöneterek itibar yönetimin krizi atlattırma ne denli önemli olduğunu herkesin anlamasını sağlamıştır.²⁷²

Toyota krizinin çözümündeki adımlar şöyle sıralanabilir²⁷³:

- Çağırma aşamasında sosyal medya platformları kullanılmasının büyük yararları olmuştur; işletmenin kendisine güçlü savunma imkânı vermiştir ve aynı zamanda işletmenin kriz yönetiminde sorumluluk almasını sağlamıştır.
- İlk periyotta, diğer bir deyişle şubatın ilk yarısına kadarki zaman içerisinde marka değeri azalmış; ürün satışları bir ayda %16 düşmüştür (Ocak 2010).
- Toyota iletişimi ilk başlarda büyük oranda firmanın web sitesini ve geleneksel medyayı (TV, radyo ve yayın) kapsıyordu. Toyota sosyal medyada anında kendini gösterememiş; blog paylaşımlarında, tweetlerde, Facebook duvar mesajlarında başarısız olmuştur.

²⁷¹ Yuanyuan Feng, “Toyota Crisis: Management Ignorance? – A Swedish Case of Consumers Perceptions”, 2010, Halmstad University, Master in Management of Innovation and Business Development, <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:349746/fulltext02> (22.11.2016).

²⁷² Elif Sercen Nurcan, “Müşteri ile Firmanın Arasındaki Göbek Bağı: Sosyal Medya”, 2012, http://www.academia.edu/3460356/M%C3%BC%C5%9Fteri_ile_Firman%C4%B1n_Aras%C4%B1ndaki_G%C3%B6bek_Ba%C4%9F%C4%B1_Sosyal_Medya (15.03.2016).

²⁷³ Mandelli ve Mari, 475-481.

- Kanıtlar Toyota'yı pedal konusunda kusurlu bulmasına rağmen Toyota'nın CEO'su, başlarda bunu inkâr eden ifadeler kullanmıştır.
- Sosyal medyada marka değerini ölçen iki önemli değişken vardır: Sosyal pazarlama Etkisi (SIM) ve Net Desteklenme Skoru (NPS). Bu ikisinin sosyal medya üzerinden izlenmesiyle çok sağlıklı ve doğru verilere ulaşılabilir. Kasım 2009'dan Ocak 2010'a kadar Toyota'nın SIM skoru 19.8'den 17.56'ya düşmüştür. Bazılarına göre Toyota'nın kriz döneminde yüksek skorunun olmasının nedeni büyük marka farkındalığıdır(birçok negatif düşünceye rağmen). Bu dönemde Toyota hakkında diğer markalardan daha fazla konuşulmuştur. Bunlar sadece geri çağırma ile ilgili değildir. Ürünlerin tamiri hakkında da konuşulmuştur.
- Dramatik derecede olumsuz olmayan bu sonuçlara rağmen Toyota, geri çağırma krizinde büyük bir sorumluluk almış ve tüm gücüyle çalışmıştır. Aynı zamanda marka değerini artırıcı faaliyetlerde bulunmuştur. Toyota krizin başladığı gün itibariyle kızgın müşterilerinin eleştirilerine ve olumsuz medya tavrılarına maruz kalmıştır. Şubattan sonra sosyal medyada daha aktif bir rol oynayan Toyota, medya ilgisini olumlu hale çevirmiştir ve bu şekilde halkın genel kanısını olumlu yönde değiştirmiştir.
- Müşteri algısında bazı negatif yönelişler söz konusu olsa da müşteri tatmini, bu kriz süreci boyunca en temel belirleyicidir(Marka sadakatinin yüksek düzeyde olması, müşteri davranışındaki memnuniyetsizliklerin giderilmesi ile bağışlayıcı marka yönetimi oluşturulmuştur.)
- Bunun yanında başarılı sosyal medya duruşu, SEO ve SEM etkinliklerine verilen önemle sağlanmıştır. Müşteriler için arama motorlarına anahtar sözcükler eklenmiştir(Örnek: Toyota geri çağırma, pedal, gaz pedalı vb.)
- Google'a anahtar sözcük "Toyota Recall" yazınca sponsorlu link, Toyota'nın web sitesi ve buna bağlı micro sitelerde güncellenmiş bilgilere ulaşılabilmiştir.

- Micro sitelerde sadece geri çağırma ve bununla ilgili problemler yer almamıştır. Aynı zamanda araçlardaki güvenlik bilgileri, reklamlar ve online broşürler de mevcuttur. Reklamların büyük çoğunluğu güvenlik üzerinedir. Müşterilere yönelik güvenlik vurgusu içeren reklamların bilgilendirmeye dayandırılması ile Toyota, geri çağırma için web sitesi ve diğer sosyal medya kanallarını güçlü bir araç haline getirmiştir. Başka bir deyişle Toyota geri çağırma ve güvenlik sözcüklerini yan yana getirme fikri ile büyük bir risk almış olup araçlarını geri çağırırken güvenlik sözcüğünü ilk ve en önemli sıraya koyarak müşterilerini gerçekten önemseyişinin vurgusunu yapmıştır.



Şekil 15: Toyota’nın Kriz Yönetiminde Sosyal Medyayı Aktif Kullanması

Kaynak: Stefania Romenti, Grazia Murtarelli ve Chiara Valentini, “Organisations’ Conversations In Social Media: Applying Dialogue Strategies In Times Of Crises”, **Corporate Communications: An International Journal**, Vol.19, No.1, (2014), s.25.

- Geri çağırma krizinde, müşterilerle online iletişimin altını çizmek gerekir. Toyota'nın bu yaklaşımından öğrenilecek sonuç, müşterilerle diyalog kurulması gerektiğidir.
- Mr. Toyoda, son konuşmasında daha iyi ve güçlü bir ilerleme sağlayacaklarını belirtmiş; Toyota araçlarının güvenli ve dayanıklı olmaya devam edeceğini, hala krizin içinde olduklarını ve bu krizi başarıyla aşacaklarına inandıklarını söylemiştir.
- Geri çağırma gibi kötü ve çalkantılı bir süreçte dahi karını arttırmıştır; yeni araba satışlarına devam etmiştir. Etkili sosyal medya kampanyası yürütmek, krizlerde bir çözüm yoludur. Bu konunun analizine göre Toyota'nın itibarı ölümden çok uzaktır.

3.6.1.6. Toyota Krizinin Durumsal Kriz İletişimi Modeline Göre Sonuçları

Başta krizin sorumluluğunun alınmaması büyük hatadır. İlk yarıda kriz iyi yönetilememiştir; ama ikinci yarıda bu çok iyi bir şekilde telafi edilmiştir. İkinci yarıda krizin sorumluluğu kabul edilmiştir ve özür dilenmiştir.

Çeşitli kriz karşılama stratejilerinin kullanıldığı görülmektedir. Genel olarak başta inkar edici ifadeler yer alırken sonrasında sorumluluğun üstlenilmesiyle daha yapıcı ve telafi edici söylemlerin yer aldığı görülmektedir. İşletmenin, krizden doğan sorumluluğu düşüktür ve benzer krizleri bünyesinde barındırmaktadır. Buna göre en iyi strateji yeniden inşa stratejisidir. Ayrıca ikincil stratejilerden hatırlatma kullanılarak birincil stratejiler desteklenmiştir.

Toyota kriz geçmişinde bir hayli geri çağırma krizi barındırır. Gönüllü geri çağırımlarla araçlar ücretsiz olarak kontrol edilip gereken eksiklikler giderildiği için paydaşların güveni kazanılmıştır. Kriz öncesi ilişkilere bakıldığı zaman Toyota'nın sevilen bir marka olduğu ve en itibarlı markaların başında geldiği görülmektedir. Başka bir deyişle kriz öncesi güçlü ilişkiler kurulması, krizin negatif etkilerini azaltmıştır. Kasti olmayan bir kriz türü olmasından ötürü tüm bunlar düşük bir sorumluluk atfını örgüte yükler. İşletme itibarına yönelik tehdit önemli düzeydedir.

Müşterilerinin sesine kulak vermiş ve onları tüm güncel bilgilerden anında haberdar etmiştir. En büyük artısı, kriz öncesinde yaratılan yüksek marka sadakatidir. Bu yolla Toyota ve müşteriler arasında çok sıkı ilişkiler kurulmuştur. Sonuç olarak kriz yönetiminde bazı hatalar vardır; ama sosyal medyada kriz yönetimi başarılıdır. Krizi çabuk atlatmasının bir nedeni de sosyal medyadaki etkili kriz yönetimidir. Krizin sosyal medyada yönetilmesinin kurumsal itibara etkisi olumludur; itibarın daha az zarar görmesini sağlamıştır. Bu gün hala Toyota'nın geri çağırmlar yapmasına rağmen itibarlı ve güçlü bir şirket olduğu görülmektedir.



Tablo 3

Toyota Geri Çağırma Krizinin SCCT Modeline Göre Sonuçları

MODELİN BİLEŞENLERİ	AÇIKLAMALAR
Krizin Çeşidi	Kasıtsız(Teknik hataya bağlı ürünün toplanması)
Sorumluluk Atfı	Düşük
Kriz Geçmişi	Benzer kriz geçmişi
İlişkinin Tarihçesi	Güçlü itibar, marka sadakati(pozitif)
Kriz karşılama stratejileri	➤ Krizi reddetme(hata) ➤ İkincil Strateji(doğru) ➤ Tekrar inşa(doğru)
Krizin Sonuçlanması	İtibarını yeniden kazanmış
Modele Göre Krizin Sonuçları	➤ Doğru kriz karşılama stratejilerini krizin başlangıcında kullanmasa da sonrasında kullanmış ➤ Sosyal medya kampanyaları çok başarılı ➤ Kriz yönetimi başarılı
Tüm Faktörler Değerlendirildiğinde Kurumsal İtibara Etkisi	Kasıtsız bir kriz türü olması düşük sorumluluk atfı verir. Benzer kriz geçmişinin olması itibara negatif ve ilişkilerinin iyi olması itibara pozitif etki eder. Kriz yönetimindeki yanlışların az olması ve etkili sosyal medya kampanyaları sonucu kurumsal itibar az zarar görmüştür.



3.7. BORUSAN SOSYAL MEDYA KRİZİNİN KURUMSAL İTİBAR AÇISINDAN SOSYAL MEDYA ÜZERİNDEN YÖNETİLMESİ

Kanal 24'te "Araba Sevdası" adlı programın sunucusu ralli pilotu Burcu Çetinkaya, Borusan Holding ile sponsorluk anlaşması imzalamıştır. Yenişafak Gazetesi'nin de maşetinde yer alan "Başörtülü Binince BMW Bozuluyor" haberinde Borusan'ın Çetinkaya ile yapılan sponsorluk anlaşmasının sona erdiği açıklanmış; neden olarak da Burcu hanımın aracı başörtülü bir bayanla(Merve Kılıç) test etmesi gösterilerek kendi şirket imajlarının bozulduğu belirtilmiştir. Mini Marka Müdürü Hakan Bayülgen, Burcu hanımı arayarak sözleşmenin sonlandırıldığını söylemiştir. Sözleşme gereği aracın 1 yıllık kullanım hakkı Çetinkaya'dadır. Büyük tepkilere neden olan bu durum sonucunda; Borusan Holding ve Borusan Otomotiv A.Ş. İcra Kurulu Başkanı Eşref Biryıldız açıklamalarda bulunarak bu iddiaları yalanlamıştır.²⁷⁴ Kriz sosyal medyada da patlak vermiştir. Borusan'ın açıklamasına göre satışlar hiç etkilenmemiş. Normalde itibarın zarar görmesi hemen satışları etkilemektedir.²⁷⁵

3.7.1. Krizin Durumsal Kriz İletişimi Teorisine Göre İncelenmesi

3.7.1.1. Krizin Ortaya Çıkış Nedenleri²⁷⁶

- 2011 senesinde "Araba Sevdası" adlı programın sunucusu ralli pilotu Burcu Çetinkaya ve Borusan Holding sponsorluk anlaşması yapmıştır.
- Borusan Otomotiv Marka Müdürü, program sunucusunu arayarak program sunucusunun başörtülü bir bayanla program yapmasından ötürü sponsorluk anlaşmasının iptal edildiğini bildirmiştir.

²⁷⁴ Türkiye Gazetesi, "Başörtü Krizi", 2011, <http://www.turkiyegazetesi.com.tr/turkiye/2815.aspx> (29.05.2017).

²⁷⁵ Ali Saydam, "Borusan Türban Krizini Gazete İlanlarıyla Çözebilir mi?", *medyatava*, 25 Ekim 2012, <http://www.medyatava.com/haber/borusan-turban-krizini-gazete-ilanlariyla-cozebilir-mi-71582> (29.05.2017).

²⁷⁶ Selin Saldray, "Borusan Holding Kriz İletişimi", 2014, <http://www.slideshare.net/sslnsln/borusan-holding-kriz-iletiimi> (03.05.2016).

- Yeni Şafak Gazetesi “BAŞÖRTÜLÜ BİNİNCE BMW BOZULUYOR” adlı haberi yapınca kriz tüm şiddetiyle belirmiştir.
- Söylentilerin giderek artması; kurumun sosyal medyada yönetmesi gereken bir krizi ortaya çıkarmıştır.
- Borusan Otomotiv marka müdürü, sektördeki vergi artışlarının mevcut iş hacmini azaltması sebebiyle %40 oranında bütçe kısıtlaması yaptıkları için sponsorluk anlaşmasının iptal edildiğini söylemiştir.
- En çok Twitter’da kurum için negatif yorumlar yapılmıştır.
- MINI marka yöneticisi, sosyal ağdaki hesabından gazetede haberi doğrular nitelikte ve tepki çeken açıklamalarda bulunmuştur.
- Borusan Holding CEO’su Agah Uğur ise yaptığı basın açıklamasında herkesten özür dilese de marka müdürünün açıklamalarına benzer ifadeler kullanmıştır:

"Borusan Otomotiv Mini markası adına iki başarılı rallicisi Burcu Çetinkaya ve Çiçek Güney ile bir sponsorluk sözleşmesi imzalamıştır. Burcu Hanım ayrıca kendisi başörtülü olan gazeteci Merve Sena Kılıç ile bir televizyon kanalında program yaptığı için ve bu durumda distribütörlüğünü yaptığımız MINI markasının imajı ile ters düştüğü için bu sözleşme tarafımızdan iptal edilmiştir. "

- Bu basın açıklaması krizin şiddetini artırdığı için kurum, gazetede tam sayfa ilan yayımlatarak bu durumla ilgili yazılı açıklamada bulunmuştur.
- Bu olanlardan sonra ayrımcılık yapmakla suçlanan kurumun marka müdürü istifa etmiştir.

3.7.1.2. Krizin Çeşidi

Coombs’un kriz türleri sınıflandırmasına göre kriz, hukuka aykırı olmamakla birlikte işletmenin etik dışı davranışlarına yönelik kamuoyu baskısı sonucu oluşmuştur. Kasıtsız bir kriz olarak tanımlanmaktadır. Örgüt çalışanının açıklamalarının toplumun

hassasiyetini etkilemesi sonucu tepkiler oluşmuştur ve kriz meydana gelmiştir. Kasıtsızlık ve dışsallık, düşük düzeyde örgütsel sorumluluk atfına neden olur.

3.7.1.3. Kriz Sorumluluğu

Sorumluluk Atfı:

Kazanın kasıtsız unsurlar içermesinden ötürü işletmenin krizden doğan sorumluluğu en az düzeydedir.



Şekil 16: Krizi Alevlendiren Yeni Şafak Gazetesi'nin “BAŞÖRTÜLÜ BİNİNCE BMW BOZULUYOR” Başlıklı Haberi

Kaynak: Türbanın ekmeği ye ye bitmiyor, 2011, http://lucarelli-breitner.blogspot.com.tr/2011_12_28_archive.html (03.05.2016).

Kriz Geçmişi:

Kurum, geçmişte bu tarz bir sosyal medya krizi yaşamamıştır. Bu durum, işletmeye düşük bir sorumluluk atfı verir.

İlişkinin Tarihçesi:

İşletmenin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına önem vermesi paydaşların gözünde kurumun itibarını arttırır. Borusan’ın kurumsal sosyal sorumluluk projeleri şunlardır²⁷⁷:

- 1992 yılından beri Borusan Kocabıyık Vakfı eğitimle ilgili çalışmalarda bulunmakta; başarılı gençlerin eğitimi için burs olanakları sunmaktadır.
- 1997 yılından beri Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası, Borusan Quartet, Borusan Müzik Evi aracılığıyla müziğe destek çalışmalarına devam etmektedir.
- Borusan Contemporary çağdaş sanat koleksiyonunu ve dünyadaki önemli sanatçıların yapıtlarını sanata ilgi duyan herkesle paylaşmaktadır.
- Efes Vakfı, Efes antik şehrinin gelişimi ve uluslararası bilinirliği için önemli çalışmalarda bulunmaktadır.
- Ertuğ & Kocabıyık Yayınları çok önemli kitapları bünyesinde bulundurmaktadır.

Borusan Grubu çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarını bir arada ele aldığı “sürdürülebilirlik” kavramını iş süreçlerinin temel taşı olarak görmektedir. 2006 senesinde “İnsan hakları, çalışma standartları, çevre koruma ve yolsuzlukla mücadele” konularından meydana gelen 10 maddelik Birleşmiş Milletler (BM) Küresel İşbirliği Sözleşmesini kabul etmiştir. 1999 senesinden beri yürütülen ve tüm dünyadan 1300 işletmenin yer aldığı bu sözleşmeyle kurum, bundan sonra izleyeceği rotayı “Borusan Yolu” olarak belirlemiş ve bunu kurumsal taahhüt altına almıştır. Borusan Holding, 2010 senesinde de “Sürdürülebilir Kalkınma Dünya İş Konseyi”ne Türkiye’den giden ikinci kurumdur. Dünya çapında geçerli olan GRI Sürdürülebilirlik Rehberi temel alınarak ilk Borusan Sürdürülebilirlik Raporu 2009 yılında hazırlanmıştır. Bu senenin

²⁷⁷ Borusan, “Topluma Katkı Anlayışımız”, (t.y.), <http://www.borusan.com.tr/tr/kurumsal-sorumluluk/topluma-Katki-anlavisimiz> (04.05.2016).

son ayında da BM'nin New York'ta bulunan Global Compact Merkezi, Borusan'ı "Notable" diğerk bir deyişle BM standartlarına göre başarılı bulmuştur.²⁷⁸.

2009 yılı Borusan için önemli başarılarla geçmiştir²⁷⁹:

- Borusan Holding ve Almanya'nın üçüncü devasa enerji şirketi EnBW AG, ortak olmuştur.
- Borusan Holding küresel ısınma için sunulan Cancun Bildirisi'ne Türkiye'den destek veren üç firma içerisinde.
- Kadınların girişimciliğini ön plana çıkarmak amacıyla Afyonkarahisar Asım Kocabıyık Mikrofinans Şubesi hizmete girmiştir.

Geçmişte benzer kriz yaşanmaması, kriz öncesi ilişkilerin olumlu olması ve krizin kasıtsız unsurlar içermesi; işletmeye düşük sorumluluk atfını işaret eder.

3.7.1.4. Krizin Tarafları

Bu krizdeki etkin ve fonksiyonel kamu kategorileri: Borusan Holding, MINI markası, şirket çalışanları, sponsorluk anlaşması imzalayan ralli pilotu Burcu Çetinkaya, başörtülü olduğu için şirketçe eleştirilen Merve Kılıç'tır. Borusan Otomotiv marka müdürü, Borusan Otomotiv İcra Kurulu Başkanı Eşref Biryıldız ve Borusan Holding CEO'su Agah Uğur da bu krizde etkili taraflardır. Yayılmış Kamu kategorilerini de halk ve medya oluşturmaktadır.

3.7.1.5. Kriz Çözümleme

Borusan kriz çözümünde üç temel iletişim adımı atmıştır²⁸⁰:

- İlk olarak Borusan Otomotiv yazılı basın açıklamasıyla marka müdürünün beyanatını kabul etmediğini söylemiştir.
- Bütün ulusal gazetelerde halkın hassasiyetini paylaştıklarını belirten tam sayfa ilan yayımlatmıştır.

²⁷⁸ Borusan, "Sürdürülebilirlik", (t.y.), <http://www.borusan.com.tr/tr/kurumsal-sorumluluk/surdurulebilirlik> (04.05.2016).

²⁷⁹ Borusan, "Kilometre Taşları", (t.y.), <http://www.borusan.com.tr/tr/hakkimizda/kilometre-taslari> (04.05.2016).

²⁸⁰ Halklaİlişkiler, "Bir krizin ardından sınıfta kalanlar", 2012, <http://www.halklaileiskiler.com/bir-krizin-ardindan-sinifta-kalanlar.html> (04.05.2016).

- Üçüncüsü ise yeni yılın birinci iş günü sabahı bir basın toplantısı organize etmiştir. Bu durumdan kaynaklanan bütün yanlış bilgileri düzeltmiş ve halktan af dilemiştir.

Kriz çözümünde yapılan hatalar şöyle sıralanabilir²⁸¹:

- Mini marka yöneticisi Hakan Bayülgen'in bağımsız olarak kendi sosyal medya hesabından krizi destekler nitelikteki beyanatları
- Sosyal medyada ortaya çıkan krize; kurumun geleneksel medyayı kullanarak(gazetelere ilan verilmesi) tepki vermesi(böylece krizi bilmeyenler de olaya dâhil olup öğrenmişlerdir.)
- Yanlış bir strateji olan gazete ilanlarını okuyan insanların; krizi Mini markası yerine Borusan Grubu'nun tamamına atfetmeleri
- Krizin sorumluluğunun marka müdürüne atılması(marka müdürünün kişisel düşünceleri)
- Kurumun marka müdürünün istifasını engellememesi ve ona sahip çıkmaması(kurumun iç değerlerine önem vermemesi)
- Borusan Grubu'nun basın toplantısı düzenleyerek yine kriz çözümünde geleneksel yollara başvurması

Kriz Karşılama Stratejisi

Borusan sponsorluğundaki "Araba Sevdası" programının sunucusu Burcu Çetinkaya'nın başörtülü Merve Kılıç ile yaptığı TV programından sonra Borusan'ın sponsorluğu iptal etmesi ve Mini Cooper Marka Yöneticisi Hakan Bayülgen'in "*Sadece başörtüsü değil, siyasi parti olsaydı da tavrımız aynı olurdu*" şeklindeki söylemi tepki toplamıştır.²⁸² Daha sonraki krizle ilgili açıklamalar şunlardır²⁸³:

Borusan ilk olarak Yeni Şafak Gazetesi'nde haberin çıktığı 28 Aralık Günü, Borusan Otomotiv İcra Kurulu Başkanı Eşref Biryıldız'ın imzasıyla bir basın bülteni

²⁸¹ Yelda İpekli, "Markalar da Özür diler... Bir case study :)", 2012, <http://halklailiskiler.com.tr/yazi.php?id=5878> (29.05.2017).

²⁸² Patronlar Dünyası, "Başörtü Krizi Borusan Markasını Fena Vurdu", 2012, <http://www.patronlardunyasi.com/haber/Basortu-krizi-Borusan-markasini-fena-vurdu/117287> (04.05.2016).

²⁸³ Meltem Gökmen, "Borusan'ın "Başörtüsü" Krizi: Toplumsal Hassasiyetler Medya Etkisiyle Nasıl Kriz Doğurur?", (t.y.), http://www.academia.edu/1621600/Borusan_%C4%B1n_Ba%C5%9F%C3%B6rt%C3%BCs%C3%BC_Krizi_Toplumsal_Hassasiyetler_Medya_Etkisiyle_Nas%C4%B1l_Kriz_Do%C4%9Furur (10.03.2016), s.1-3.

yayımlamıştır. Açıklamada, anlaşmanın iptalinin ekonomik nedenlerle gerçekleştiği, Borusan'ın hiçbir zaman ayrımcı bir yaklaşımının olamayacağı belirtilmektedir.

Ardından Borusan Holding, 1 Ocak 2012'de ulusal gazetelerde tam sayfa ilan vererek “üzüntüsünü” bildirmiş ve Borusan Holding'in her türlü dil, din, ırk, inanç, giyim ve yaşam tarzına saygılı olduğunu, ayrımcılık yapmadığını belirtirmiştir:

“Herkesin dil, din, ırk, inanç, giyim ve yaşam tarzına saygımız sonsuzdur; ayrımcılık yapmamız asla söz konusu olamaz. ...Yanlış algılanmaktan ötürü son derece üzgünüz. İstemeyerek bir parçası olduğumuz bu durumdan etkilenen herkesin hassasiyetini içtenlikle paylaşıyoruz.”

İlanın ardından 2 Ocak 2012'de Borusan Holding CEO'su Agah Uğur ve İcra Kurulu Başkanı Eşref Biryıldız bir basın toplantısı düzenlemiştir. Basın toplantısında üzerinde durulan temel noktalar; marka müdürünün hatasının şirketin kurumsal sorumluluğunu hiçbir şekilde ortadan kaldırmadığı, kurumsal olarak tüm inanç ve yaşam tarzlarına saygılı olduğu, yaşananların kurumsal fikirleri yansıtmadığıdır. Basın toplantısında ayrıca Marka Müdürü Hakan Bayülgen'in de kendi isteğiyle istifa ettiği belirtilmiştir.

Basın toplantısında Agah Uğur bazı açıklamalar yapmıştır. İddia olarak sponsorluk anlaşmasının başörtüsü nedeniyle iptalini ve iddiayı destekleyen unsur olarak ise Hakan Bayülgen'in Yeni Şafak'a yaptığı açıklamaları öne çıkartmıştır. “Gerçekler” başlığı altında sponsorluğun ekonomik nedenlerle iptal edildiğini, Borusan'ın şirket prensiplerinde ayrımcılık olmadığını, Marka Müdürü'nün görüşlerinin kurumsal prensiplere aykırı olduğunu belirtmiştir. Şirket olarak krizin ilk patlak verdiği günden itibaren ana akım medyada yer alan tüm haberleri incelediklerini, sosyal medyadaki tartışmaları takip ettiklerini söylemiş ve edindikleri bulguları şöyle sıralamıştır: *“Sponsorluk süreci kötü yönetilmiştir. Başörtüsü ve siyaset arasında paralellik kurmak kurumsal bir görüş değil kişisel bir görüştür. Bunu kurum adına yapmak mesleki bir hatadır.”* Sonuç olarak da Marka Müdürü'nün sürecin sonunda istifa ettiğinin, kurumsal sorumluluğun bu istifaya ve kişisel hatalara rağmen devam

ettiğinin, Borusan'ın her dil, din, ırk, inanç, giyim ve yaşam tarzına saygılı olduğunun altını çizmiş ve “ *Tüm vatandaşlarımızdan içtenlikle özür dileriz*” demiştir.

Kurum, krizin sorumlusunu marka müdürü olarak göstermiştir. Krizi reddetme stratejisinden suç keçisi yöntemi seçilerek çalışan suçlu gösterilmiştir.

Kurum, 2 Ocak'ta yayımladığı bildiride üzgün olduklarını ve özür dilediklerini bildirmiştir. Tekrar inşa etme stratejisinden özür dileme yöntemi kullanılmıştır.

Krizin algılanan etkilerini azaltma stratejisinden savunma yöntemi de kullanılmıştır. CEO, başörtüsünden değil ekonomik nedenlerden sponsorluğun iptal edildiğini belirterek marka müdürünün söylemini desteklemiştir.

Kurumun ayrımcı olmadığını belirtmesi, Borusan ilkelerine ve prensiplerine uymayan beyanların söylendiğinin altının çizilmesi; destekleme stratejilerinden hatırlatmadır.

Krizin Sonuçlanması

Borusan'ın ulusal gazetelere verdiği tam sayfa ilan ve basın toplantısının ardından genel olarak sosyal medyada “özür” hakkındaki konuşmalar olumludur ve marka müdürünün istifası da olumlu karşılanmıştır. Ana akım medyada Borusan'ın özrü manşetlere taşınmıştır. 28 Aralık-2 Ocak arasında yoğun bir gündem maddesi olan “Borusan'ın Başörtüsü Krizi”nin sosyal medyada ve ana akım medyada yer alma sıklığı, 3 Ocak itibarıyla giderek azalmıştır. Krizin önemli aktörlerinden Burcu Çetinkaya ve Merve Sena Kılıç da gazetelerde yayımlanan ilanın ardından Kanal 24'ün haber programına çıkmış ve Borusan'a teşekkürlerini dile getirmişlerdir.²⁸⁴ Bazı vatandaşlar Borusan'a tepki olarak otomobil siparişlerini iptal etmişlerdir.²⁸⁵ Motosiklet

²⁸⁴ Meltem Gökmen, “Borusan'ın “Başörtüsü” Krizi: Toplumsal Hassasiyetler Medya Etkisiyle Nasıl Kriz Doğurur?”, (t.y.), http://www.academia.edu/1621600/Borusan_%C4%B1n_Ba%C5%9F%C3%B6rt%C3%BCs%C3%BC_Krizi_Toplumsal_Hassasiyetler_Medya_Etkisiyle_Nas%C4%B1l_Kriz_Do%C4%9Furur (10.03.2016), s.3.

²⁸⁵ Erhan Öztürk, “Borusan'dan başörtüsü özrü”, *USAsabah*, 3 Ocak 2012, <http://www.usasabah.com/Ekonomi/2012/01/03/borusandan-basortusu-ozru> (29.05.2017).

Federasyonu ve Spor Toto Teşkilatı da tepki olarak BMW markalı araçları pistlerindeki yarışlardan çıkarma kararı almıştır.²⁸⁶

3.7.1.6. Borusan Krizinin Durumsal Kriz İletişimi Modeline Göre Sonuçları

Halkın hassas olduğu bir konu hakkında açıklama yapılırken dikkat edilmesi gerekirdi. Kurum, kendini herkese eşit mesafede tanımlamaktadır. Bu görüşün çalışanın kişisel görüşü olduğunu dile getirmektedir; ama çalışan kurum adına bu açıklamayı yaptığı için bir nevi kurumun görüşüymüş gibi algılanması kaçınılmazdı.

Kurum, sosyal medyada doğan krizi, geleneksel medya araçlarını kullanarak çözmeye çalışmıştır. Ertesi gün yayımlanacak gazeteyi beklemeden anında sosyal medya platformlarından yaşanan durumla ilgili güncel bilgiler paylaşabilirdi. Kriz hangi medya kanalında doğmuşsa oradan cevap verilmeliydi. Yaşanan krizi herkesin öğrenmesine(bilgisi olmayanların da) neden olduğu için gazete ilan yanlışı bir karar olmuştur.

Kurumun özür dileyerek durumu bir hafta içinde çözmesi ve marka müdürünün hatalı söylemlerine karşın kurumun bu durumdan sorumlu olduğunu söylemesi kriz çözümündeki olumlu hamlelerdir. Bu krizin çözümünde de çeşitli kriz karşılama stratejilerinin kullanıldığı görülmektedir. Kamuoyu tepkisiyle oluşan krizlerde, inkâr stratejisinin kullanılması uygundur. Burada da bu strateji en başta benimsenmiştir. Kriz sorumluluğu düşük olduğu zaman(kasıtsız krizler) ve krizin etkisini arttırıcı unsurlar(kriz geçmişi-ilişkinin tarihçesi) olmadığı zaman bu krizde de kullanıldığı gibi krizin etkilerini azaltma stratejilerinin seçilmesi uygun olmuştur. Birincil yanıtlara destek için destekleme stratejisi de benimsenmiştir.

Borusan'ın kriz geçmişinin temiz olması ve paydaşlarıyla iyi ilişkiler içinde bulunması; işletmeye düşük bir kriz sorumluluğu atfeder. Kasti olmayan bir kriz olmasından dolayı da tüm bunlar en az düzeyde bir sorumluluk atfını örgüte yükler. İşletme itibarına yönelik tehdit önemli düzeydedir.

²⁸⁶ Haber Aktüel, "Borusan'dan "tam sayfa"lık özür!", 2012, <http://www.haberaktuel.com/borusan-dan-tam-sayfa-lik-ozur-haberi-521224.html> (29.05.2017).

Sosyal medyada kriz yönetimine bakıldığında sürecin sosyal medyadan yönetilmediği görülmektedir. Çok uzun bir zaman geçmeden krizin tansiyonu düşürülmüştür; ama sosyal medya üzerinden kriz yönetilseydi; belki durum çok daha kısa sürede çözümlenebilirdi. Böylece kriz yönetimi de daha etkili olabilirdi. Bu krizde geleneksel medya işe yarasa da her zaman ve her durum için başarılı sonuçlar vermeyebilir. Geleneksel medyanın kullanılmasının negatif sonuçları vardır; ama kriz çözümlenmiştir. Belki bir sonraki inceleme konusu olan Nestle gibi dünyaca tanınan çok büyük bir şirket olmaması ve kuruma tepkilerin sadece yurt içinde sınırlı kalması; krizin geleneksel yoldan çözümlenmesini olumlu kılmıştır. Belki de kriz geçmişi olmaması ve paydaşlarla güçlü ilişkiler krizin çabuk atlatılmasını sağlamıştır. Sonuç olarak kriz yönetiminde bazı hatalar olsa da kriz yönetiminin kurumsal itibara etkisi olumludur. Capital'in "Türkiye'nin En Beğenilen 20 Şirketi" anketinde 2011 yılında 13.sırada, 2012 yılında ise 14. sırada yer alan Borusan, itibarını korumayı başarmıştır.²⁸⁷ Kısa süren bir gerginlikten sonra durum çözülmüştür.

²⁸⁷ Capital, "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri", (t.y.), <http://www.capital.com.tr/images/Haberler/bxn2.jpg> (04.05.2016).

Tablo 4

Borusan Sosyal Medya Krizinin SCCT Modeline Göre Sonuçları

MODELİN BİLEŞENLERİ	AÇIKLAMALAR
Krizin Çeşidi	Kasıtsız(Etik dışı davranış sonucu kamuoyu baskısı)
Sorumluluk Atfı	Düşük
Kriz Geçmişi	kriz geçmişi temiz
İlişkinin Tarihçesi	Paydaşlarla ilişkiler iyi
Kriz karşılama stratejileri	➤ Krizi reddetme ➤ İkincil Strateji ➤ Tekrar inşa ➤ Krizin etkilerini azaltma
Krizin Sonuçlanması	Özür kampanyası ile kısa sürede çözümlenmiş ve kurum İtibarını yeniden kazanmış
Modele Göre Krizin Sonuçları	➤ Doğru kriz karşılama stratejilerini kullanmış ➤ Sosyal medya ile değil geleneksel medya ile krizi çözmüş(yanlış) ➤ Kriz yönetimi başarısızlıklarla dolu ama krizden itibarı az zarar görerek kurtulmuş
Tüm Faktörler Değerlendirildiğinde Kurumsal İtibara Etkisi	Kasıtsız bir kriz türü olması örgüte düşük sorumluluk atfı verir. Benzer kriz geçmişinin olmaması ve paydaşlara iyi ilişkiler de itibara olumlu etki eder. Sosyal medya kriz çözümünde kullanılsa da itibar yeniden kazanılmıştır



3.8. NESTLE’NİN GREENPEACE İLE YAŞADIĞI KRİZİN KURUMSAL İTİBAR AÇISINDAN SOSYAL MEDYA ÜZERİNDEN YÖNETİLMESİ

Nestle Dünya’nın en büyük yiyecek ve içecek şirketidir. Dünya’da 191 ülkede ve yerel markalar da dahil olmak üzere 2000 markasıyla hizmet vermektedir.²⁸⁸ Bu denli büyük bir şirketin başı 2010 yılında Kit-kat ürünlerinde kullandığı palmiye yağı yüzünden derde girmiştir. Greenpeace’in yayınladığı videoya göre Nestle’nin palmiye yağı tedarikçisi(Sinar Mas), palmiye yağı elde etmek için yağmur ormanlarını yok etmekteydi ve orangutanların neslinin tükenmesine neden olmaktadır. Bu video, Nestle’nin itibarına zarar vermiştir. Nestle’nin Endonezyalı bu firmadan palmiye yağı almaması için yapılan baskı sonucu; Nestle çevresel açıdan sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirmiştir.²⁸⁹ Tabiki sorun çözülene dek ve CEO’nun bildirisi yayımlanana kadar Nestle, kriz yönetiminde birçok hata yapmıştır. Kullanıcıları küçümsemiştir; sosyal medyada başlatılan bu negatif kampanyayı çözecekleri yerine sosyal medyada kullanıcılar ile uğraşmıştır ve her şeyi daha içinden çıkılmaz bir hale dönüştürmüştür.²⁹⁰

3.8.1. Krizin Durumsal Kriz İletişimi Teorisine Göre İncelenmesi

3.8.1.1. Krizin Ortaya Çıkış Nedenleri

17 Mart 2010 Günü Greenpeace sosyal medyada Nestle aleyhine bir video yayınlamıştır. Videoda, sıkılmış bir ofis çalışanı Kit-Kat yemeye karar veriyor; ama paketi açtığında çikolata yerine bir orangutanın parmağını ısıyor ve orangutanın

²⁸⁸ Nestle, “About Us”,(t.y.), <http://www.nestle.com/aboutus> (30.05.2017).

²⁸⁹ Dalton, s.227.

²⁹⁰ Işın Ünlü, “Dikkat Sosyal Medya Krizi Çıkabilir”, 2013, <http://comtalks.com/2013/09/17/dikkat-sosyal-medya-krizi-cikabilir/> (01.05.2016).

parmağını ısırmasıyla kanlar etrafa dökülüyor. Aslında burada amaç orangutanların ve yağmur ormanlarının varlığını tehdit eden Sinar Mas gibi dünyadaki büyük palmiye yağı üreticilerinden palmiye yağı alımının durdurulmasına dikkat çekmektir.²⁹¹ Tüm bunlara tepki olarak aktivistler Nestle'nin fan sayfalarında mesajlar paylaşarak; kullanıcıların profil resimlerini protesto etmek amacıyla Nestle'nin “katil” logosu ile değiştirmelerini istemiştir. 19 Mart 2010'da Nestle, Greenpeace'in hazırladığı “*have a break*” videosunu Youtube'dan kaldırtmak istemiştir. Bu hamle, videonun diğer sosyal ağlardan viral yolla yayılmasına neden olmuştur; 1.5 milyon kişi bu videoyu izlemiştir.²⁹²

Krizin asıl patlak verdiği nokta ise Nestle'nin sosyal medya kullanıcılarına yönelik tutumudur. Şirketin yuva yapan bir kuş olan logosunu, Facebook kullanıcılarının Nestle'nin doğaya verdiği zarara karşı profil resmi yapmalarına kurum büyük tepki göstermiştir. Hatta işletme, bu logoları kullanan fanlarının profillerini sileceğini bile söylemiştir. Nestle'nin kullanıcılarına yönelik kaba tutumuna Paul Griffin adlı kullanıcı “*Sosyal medyada, bu tarz dogmatik yaklaşımlarla taraftar kazanacağınızdan emin değilim. Sosyal medya, sizin pazarınızı kucaklamak ve vaaz vermekten ziyade hedef kitlenizin dikkatini çekmek, algısını açmak ile ilgili.*” yorumunda bulunmuştur. Nestle'nin moderatörü, bu yoruma: “*Görgü dersiniz için sağ olun. Siz kendinize bakın. Bu bizim sayfamız, kuralları biz koyarız, bu hep böyleydi.*” şeklinde tepki vermiştir. Bu tarz tutumdan hoşlanmayan kullanıcılar, Nestle'nin daha dikkatli davranması gerektiğini tekrar ifade etmişlerdir. Tabiki böyle bir tutum karşısında tepkiler büyüyünce Facebook'taki kriz Twitter'a da sıçramıştır. Twitter'da Nestle'nin moderatörünün tutumuna karşı tweetler artınca Nestle sessiz kalmayı tercih etmiştir.²⁹³ Nestle'nin logolarını profil resmi yaparak ileti gönderenlere karşı ileti olarak gönderdiği “*Yalnızca olumlu yorumlara izin vermek için her şeyi sansürlüyoruz*” ifadesi bazı kullanıcılar tarafından da sansür olarak etiketlenmiştir.²⁹⁴

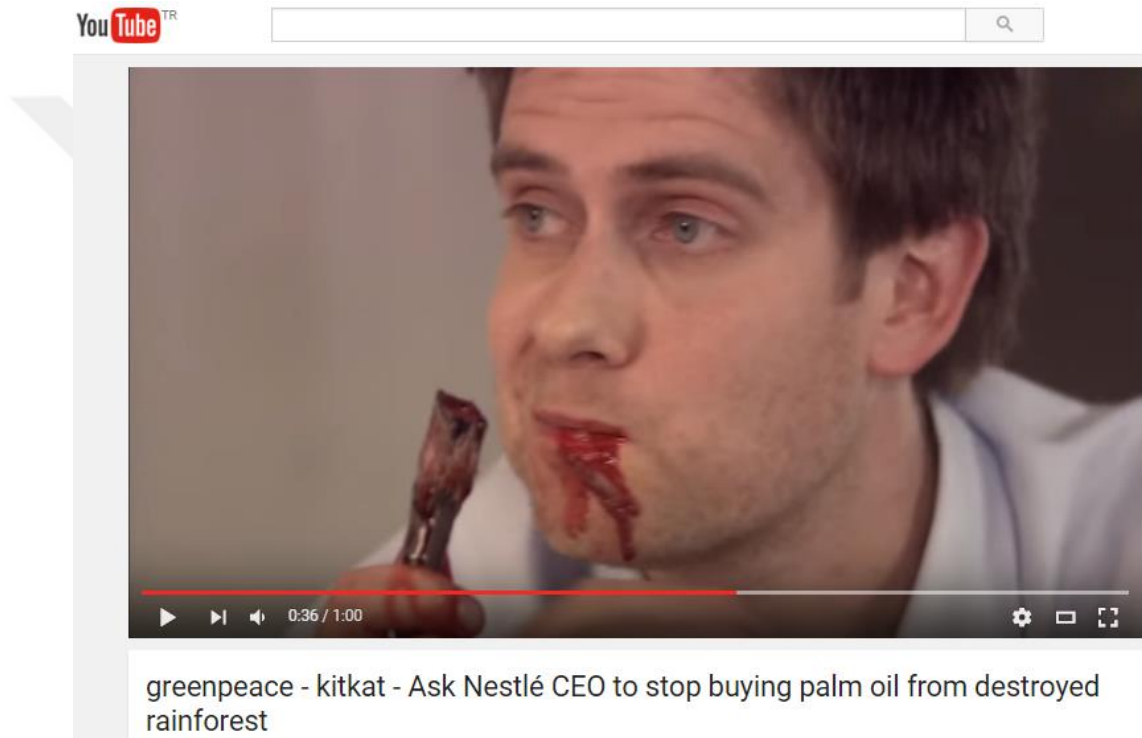
²⁹¹ Tiphereth Gloria, “Greenpeace vs Nestle Kit Kat social influence case study”, 2010, <http://www.slideshare.net/tiphereth/kt-influence-case-study/4-Greenpeace-takes-33-of-the> (16.12.2016).

²⁹² Anria S. van Zyl, “The importance of stakeholder engagement in managing corporate reputations”, **Int. J. Innovation and Sustainable Development**, Vol.7, No.1, 2013, s.50.

²⁹³ Medyaloji, “Greenpeace'ten Nestle'ye karşı viral kampanya”, 2011, <http://www.medyaloji.net/haber/greenpeace-ten-nestle-ye-karsi-viral-kampanya.htm> (10.03.2016).

²⁹⁴ W. Timothy Coombs ve J. Sherry Holladay, “The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis Prevention”, **Public Relations Review**, Vol.38, 2012, s.412-413.

Krizin ilk zamanlarından itibaren Nestle çok fazla eleştirilmiştir. Birincisi, şirketin Greenpeace'in hazırladığı videoya karşı gösterdiği tepkidir. Bir başkası da Nestle'nin kendi Facebook sayfasından kullanıcılarının yorumlarını silmesidir. Videonun kaldırılması yayınlandıktan birkaç saat sonra başarılrsa da video çok fazla insan tarafından izlenmiştir. İlk otuz saatte 180.000 kişiyi geçmiştir. Üstelik video dışında bir de Greenpeace Avrupa'dan aktivistler orangutan giysileri giyerek Avrupa'nın çeşitli yerlerinde eylem yapmıştır.²⁹⁵



Şekil 17: Greenpeace'in Nestle'ye Karşı Başlattığı Sosyal Medya Savaşı

Kaynak: Youtube, "greenpeace - kitkat - Ask Nestlé CEO to stop buying palm oil from destroyed rainforest", 2010, <https://www.youtube.com/watch?v=1BCA8dQfGi0> (02.05.2016).

²⁹⁵ Greenpeace, "Nestlé molayı hak etmiyor", 2010, <http://www.greenpeace.org/turkey/tr/news/nestle-molayi-haketmiyor-010410/> (01.05.2016).

3.8.1.2. Krizin Çeşidi

Nestle içinde Kit-Kat'ın da bulunduğu birçok ürününde, palmiye yağı kullanılmaktadır; bu yağ ise “Sinar Mas” ismindeki Endonezya'nın en büyük palmiye yağı üreticisinden tedarik etmektedir. Bu tedarikçi ürünlerini yasalara aykırı bir şekilde yağmur ormanlarında açılmış palmiye tarlalarından elde etmektedir. Başka bir deyişle Nestle'nin ürünlerinin yapımında kullanılan palmiye yağı için yağmur ormanları yok edilmektedir.²⁹⁶ Bunu fark eden dünyanın en büyük çevre örgütü Greenpeace harekete geçmiştir. İzlerken insanın tüylerini diken diken eden bir viral video hazırlamış ve bu videoyu, sosyal medya aracılığıyla paylaşmıştır. Kamuoyunun da sosyal medyadan bu kampanyaya destek vermesiyle kriz büyümüştür.²⁹⁷

Coombs'un kriz türleri sınıflandırmasına göre kriz, kurumun uygunsuz bir şekilde çalıştığını iddia eden paydaşların(Greenpeace) yarattığı tehdit durumudur. Örgüt dışılık fazladır ve kasti olmayan bir kriz olarak nitelendirilir. İşletmenin tedarikçisinin uygun olmayan davranışlarına yönelik bir kamuoyu tepkisidir. Krizi, örgüt dışı aktörler kriz haline dönüştürmüştür. Kriz, örgüt itibarını önemli düzeyde tehdit etmektedir.

3.8.1.3. Kriz Sorumluluğu

Sorumluluk Atfı:

Krizin kasıtsız unsurlar içermesinden ötürü işletmenin krizden doğan sorumluluğu düşük düzeydedir.

Kriz Geçmişi:

1886 yılında İsviçre'de kurulan Nestle'nin 150 yıllık tarihi, bünyesinde birçok kriz barındırır. Nestle'nin ilk krizi 1970'lerde ortaya çıkmıştır. “Bebek Maması” krizi, etik olmayan yollarla az gelişmiş ülkelerde bu ürünün pazarlanması ile kendini göstermiştir.²⁹⁸ Anne sütünün yerine geliştirilen süt tozu içeren bebek mamalarını

²⁹⁶ Engin Bali, “Greenpeace'in Global Nestle Karşıtı Kampanyası”, (t.y.), <http://www.marketoloji.com/?p=1140> (02.05.2016).

²⁹⁷ Dünya, “Sosyal Dönüşümün Sosyal Medyası”, 2013, <http://www.dunya.com/ozel-dosyalar/isim-iletisim/sosyaldonusumun-sosyal-medyasi-195430h.htm> (01.05.2016).

²⁹⁸ IBS Center for Management Research, 2011, Greenpeace, Nestle and The Palm Oil Controversy: Social Media Driving Chance?, http://www.bu.edu/goglobal/a/presentations/greenpeace_nestle_socialmedia.pdf (29.12.2016).

kullanan geçen anneler süttten kesilmeye başlamışlar; pahalı ürünleri satın almaya devam ettikleri için bebeklerini aç bırakma riskine girmişlerdir. Eylemciler, yetersiz emzirmenin bebeklerin sağlığı üzerinde olumsuz etkileri olduğunu söylemişlerdir. Çünkü anne sütü, anneden bebeğe antikor taşıyarak onu birçok sağlık problemlerinden korumaktadır.²⁹⁹ En önemli sorun, mamaların yapılması için su temizliğine ihtiyaç duyulmasıydı. Hedeflenen grupların özellikle Afrika'da temiz su bulma şansı yoktu. Suyun kaynatılarak kullanılması gerekiyordu. Ancak okur-yazarlık oranlarının düşük olması nedeniyle birçok anne bunun farkında değildi. Bu yüzden formülü kirli suyla karıştırarak çocukları büyük risklere maruz bırakmışlardır. Nestle bunu bile bile anneleri bu formülü kullanmaya teşvik etmeye devam etmiştir. Ancak bebek maması için su kaynatılsa ve formül doğru miktarda verilse bile bu mamalar, emzirmenin sağladığı birçok besin ve antikordan yoksundur. Anne sütü, bebeğin nöronal(beyin ve sinir) gelişimi için gerekli olan besin miktarını içerir ve bebeği birçok hastalıktan ve potansiyel enfeksiyonlardan korur. Uluslararası Bebek Maması Eylemi Ağı(IBFAN) 'na göre Nestle, gelişmekte olan ülkelerdeki yoksul annelere ürünlerini tanıtmak için etik olmayan yöntemler kullanmıştır.

Bu krizin yanında Nestle'nin tarihi boyunca yaşadığı bazı krizlerin nedenleri şunlardır³⁰⁰: Çikolata yapımında çocuk işçi çalıştırma, ürünlerin insanlar üzerinde neden olduğu sağlık problemleri, üretiminin neden olduğu çevre kirlilikleri gibi.

Geçmişe bakıldığında zaman benzer krizler yaşandığı görülmektedir. Geçmişte benzer krizler yaşandığı için örgütün itibarına yönelik tehdit büyüktür ve bu örgüte yüksek sorumluluk atfını beraberinde getirmektedir.

İlişkinin Tarihçesi:

Süt kriziyle başlayan gerilim, International Nestlé Boycott Committee (Uluslararası Nestlé Boykotu Komitesi) tarafından sürdürülmektedir. Komitede başta IBFAN olmak üzere 100 ülkeden 200 grup bulunmaktadır. Birçok Avrupa üniversitesi, araştırma kurumu da bu gruplar içerisinde. Sadece İngiltere'den 73 öğrenci birliği,

²⁹⁹ S.E. Smith, "5 shocking scandals that prove it's time to boycott Nestlé", 2015, <http://www.dailydot.com/via/nestle-california-bottled-water/> (16.12.2016).

³⁰⁰ Mihai Andrei, "Why Nestle is one of the most hated companies in the world", 2015, <http://www.zmescience.com/science/nestle-company-pollution-children/> (16.12.2016).

102 şirket, 30 dini kurum, 20 sağlık örgütü, 33 tüketici örgütü, 18 yerel yönetim, 12 sendika ve 31 parlamenter Nestlé boykotunu desteklemektedir. Bu soruna çözüm olarak Nestle, 2008 yılındaki reklam kampanyasında şu kadarlık bir geri adım atmıştır³⁰¹:

“Anne sütü bebeğinizi beslemenin en iyi yoludur. Fakat sütünüz yetersizse ya da emzirmeyi tercih etmiyorsanız Dünya Sağlık Örgütü’nün anne sütüne alternatif olarak gördüğü tek ürünü kullanabilirsiniz. Nestlé, gittiği her ülkede, o ülkenin Dünya Sağlık Örgütü kuralları uygulamalarına uyar.”

2008 yılında Nestle, Çin hükümeti tarafından kara listeye alınmıştır. Şişelenmiş su markaları için kendi çıkarını güderek promosyon çalışmaları yapmıştır; ama sonrasında doğal su kaynaklarını korumak için çalışmalar da bulunmuştur. Uluslararası İnsan Hakları Federasyonu(ILRF), Nestle’yi kakao üretiminde çocuk işçi çalıştırdığı için eleştirmiştir. İngiltere’de Etik Tüketici Araştırmaları Birliği(ECRA)’ne göre 20 üzerinden 0.5 puan verilmiştir(15 puan en iyi skor, 0 puan en kötü skor). Çocuk işçi çalıştırma, sömürgecilik, yağmur ormanları tahribatı, su kaynaklarını sömürme gibi nedenlerden ötürü bu skor verilmiştir. 2005 yılında verilen bu puanlama ile Nestle, İngiltere’nin en fazla boykot edilen markası olmuştur. Bunun yanında 2008 yılında Greenpeace, Nestle’yi palmye yağı kullanmaması için uyarmasına rağmen şirketten herhangi bir geri dönüş olmamıştır ve dünyanın en çok palmye yağı tüketicisi olarak ürünlerinin yapımında kullanmaya devam etmiştir.³⁰²

Krizin geçmişine bakıldığında benzer krizler yaşandığı görülmektedir ve paydaşların tepkisine neden olan bu krizler, kurumun itibarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu da örgüte yüksek bir sorumluluk atfı verir.

Dolayısıyla kriz geçmişi, kriz sorumluluğu ve ilişkinin tarihçesine bakınca bu üç öğenin de yüksek sorumluluk atfını işaret ettiği görülür.

3.8.1.4. Krizin Tarafları

Bu krizde etkin ve fonksiyonel kamu kategorileri birlikte ele alınabilir: Nestle, ve palmye yağlarını tedarik ettiği şirket Sinar Mas. Ayrıca bu olaya tepki gösteren

³⁰¹ Dünyalılar, “Nestle’nin Suç Tarihi”, (t.y), <http://dunyalilar.org/nestlenin-suc-tarihi.html> (02.05.2016).

³⁰² IBS Center for Management Research, 2011, Greenpeace, Nestle and The Palm Oil Controversy: Social Media Driving Chance?. http://www.bu.edu/goglobal/a/presentations/greenpeace_nestle_socialmedia.pdf (29.12.2016).

müşteriler de fonksiyonel kamu kategorilerini oluşturmaktadır. Yayılmış Kamu kategorilerini halk ve medya oluşturmaktadır. Aktivist gruplardan Greenpeace de bu sınıflandırmanın içine girmektedir. Greenpeace boykot çalışmalarıyla Nestle aleyhinde çalışmalar yürütmüştür ve krizi başlatan taraftır.

3.8.1.5. Kriz Çözümleme

Nestle'nin kriz iletişim adımları şöyle sıralanabilir³⁰³:

- İnsanlar Nestle'ye tepki olarak Facebook profil fotoğraflarını şirketin logosu ile değiştirmişlerdir. Krizi asıl alevlendiren ise Nestle'nin logolar üzerinden yaptığı kriz yönetimidir. Nestle, Facebook fan sayfasında bir paylaşımda bulunarak şirket logosunu profil resmi olarak kullanmamalarını istemiştir. Kullananların da yorumlarının silineceğini söylenmiştir. Bu kaba üsluptaki açıklamaya, kullanıcılar da aynı şekilde karşılık vermiştir. Nestle'nin kaba yorumları sosyal medyada yayılarak büyük tepki toplamıştır.
- Nestle, tüm bunların sonunda Facebook'ta kullanıcılarla minimum seviyede ilişkide olduğu bir paylaşımda bulunarak gelecekte çalışacağı tedarikçileri dikkatli seçeceğini belirten bir bildiri yayınlamaya krizi sonlandırmıştır.
- Başlangıçta Greenpeace'in Nestle raporunu yayınladığı tarihte, Nestle Facebook'ta durumla ilgili paylaşımlarda bulunmaktaydı. Üstelik Nestle destekçilerinin yorumları da bulunmaktaydı. Bu süreçte kriz kontrol altına alınabilirdi. 19 Mart'ta Nestle kaba yorumlarda bulunmaya başlayınca kendi destekçilerini kaybetmiştir ve krizin yönü yukarı tırmanmıştır.
- Nestle, Facebook sayfasını krizle ilgili güncel bilgileri paylaşmak için kullanmıştır. Hatta kullanıcıların merak ettiği soruların cevabı için kurduğu bir sitesi de vardır.

³⁰³ Elisha Tan, "Social Media Crisis Management: Three Case Studies", 2010, <http://www.slideshare.net/elishatan/social-media-crisis-management-three-case-studies> (30.04.2016).

- Nestle en son yayımladığı bildiride, yağmur ormanlarının sürdürülebilirliğine destek vereceğini ve tedarikçilerini seçerken dikkatli olacağını açıklamıştır.
- Krizi yönetirken attığı doğru adımlar şunlardır: Facebook'tan önemli güncel gelişmelerin yayınlanması, bilgilendirici bir web sitesi kurulması, Sert ve kaba cevapların yanlışlığının farkına varılıp devam edilmemesi.
- Kriz yönetilirken yapılan yanlışlar şunlardır: İnsanlara kaba davranılarak hakaret edilmesi, şirket aleyhinde yapılan kullanıcı yorumlarının silinmesi, krizi verdiği tepkilerle çok daha derin ve büyük hale dönüştürmesidir.
- Nestle, başlangıçta krizi Facebook sayfasından yönetmekte başarılıdır. Sayfasında kendi lehinde destekçileri de bulunmaktadır. Nestle yöneticilerinin ve sosyal medya ekibinin yorumlarındaki tansiyonu ayarlaması gerekmekteydi. Sosyal medyadaki bu sert duruşun, marka imajında olumsuz bir tutuma neden olacağı unutulmamalıydı.
- Nestle kendisini kriz için suçlamaktan çok krizde sorun çözücü olarak davranmayı tercih etmiştir.³⁰⁴

Kriz Karşılama Stratejileri

Nestle, Youtube'dan Greenpeace'in hazırladığı videonun kaldırılmasını istemiştir. Bunun kendi yasal haklarına saldırı olduğunu söylemiştir. Bu, ikincil krize tepki stratejilerinden kurban edilmedir.

Nestle'nin sert ve kaba yorumlar ile ona tepki gösteren yorumculara karşı çıkması; krizi reddetme stratejisinden suçlayan tarafa saldırıdır.

Nestle, son açıklamasında yağmur ormanlarının katledilmesiyle oluşan ürünlerin hiç birini üretiminde kullanmayacağını söylemiştir. Nestle yeni politikasına göre *“ormanların yok edilmesiyle bağlantılı yüksek riskli tarla ve dikim alanları”*

³⁰⁴Michael Andreas Etter ve Anne Vestergaard, “Facebook and the public framing of a corporate Crisis”, **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 20, No.2, 2015, s.168.

sahiplerini ya da işletmecilerini tedarikçi listesinden silmiştir.³⁰⁵ Burada Coombs'un kriz karşılama stratejilerinden başka bir strateji kullanılmıştır. Benoit'in kriz karşılama stratejilerinden düzeltici eylem(Corrective action) seçilmiştir; krizden önceki duruma/pozisyona ulaşmak için çaba harcamak ve problemin tekrar gerçekleşmeyeceğini vurgulamaktır.³⁰⁶



Şekil 18: Nestle'nin Sosyal Medyada Kriz Yönetimi

Kaynak: Stefania Romenti, Grazia Murtarelli ve Chiara Valentini, "Organisations' Conversations InSocial Media: Applying Dialogue Strategies In Times Of Crises", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol.19, No.1, (2014), s.20.

³⁰⁵ Greenpeace, "Nestlé Sonunda Orangutanları Rahat Bırakıyor", 2010, <http://www.greenpeace.org/turkey/tr/news/nestle-orangutanlari-rahat-birakiyor-170510/> (10.03.2016).

³⁰⁶ Dilek Penpece ve Canan Madran, "Üniversitelerde Kriz İletişimi", **Öneri Dergisi**, Vol.11., No.44, (Temmuz 2015), s.39.

19 Mart 2010'da Nestle, Facebook sayfasından kullanıcı yorumlarını sildiği ve kullanıcılara kaba davrandığı için özür dilemiş; bir daha böyle bir şeyin olmayacağını söylemiştir. Tekrar inşa stratejilerinden özür dileme kullanılmıştır.³⁰⁷

Nestle, insanların krizle ilgili merak ettiği soruların cevabı için bir site kurmuştur. Burada da krizin etkilerini azaltma stratejisi seçilmiştir.

Krizin Sonuçlanması

Şirket, Sinar Mas'la olan sözleşmesini sonlandırmış ve 2015 yılına kadar sadece “*sürdürebilir*” sertifikalı palmye yağı üreten tedarikçilerle çalışacağına dair söz vermiştir. Yine de marka imajının büyük zarar görmesini önleyememiştir. Analizlere göre bu kriz, Twitter'da 13 Mart'tan 22 Mart 2010'a kadar 215.000'den fazla tweet ile dünyada büyük yankı bulmuştur. Sosyal medyadaki bu olumsuz hava, hem marka itibarını hem de satışları azaltmıştır. Ayrıca Nestle, Greenpeace ile en başından iyi geçinmiş olsaydı; krizin etkisi daha az olabilirdi. Başlangıçta Nestle, Greenpeace'in istediği şekilde davranmamış ve Sinar Mas'la olan işbirliğine devam etmiştir. Bunun sonucu olarak da Greenpeace ve destekçilerinin tepkisiyle karşılaşmıştır.³⁰⁸

Nestle Yıllık Olağan Genel Toplantısı sırasında(15 Nisan 2010) Twitter, paydaşlara mesaj göndermek için kullanılmıştır ve internet trafiğini otomatik olarak “greenpeace.org/kitkat” sayfasına yönlendirecek bir Wi-Fi ağı kurulmuştur. Nisan 2010'daki toplantıdan sonra Nestle, Sinar Mas ile olan sözleşmesini sonlandırdığını açıklamıştır. Nestle aynı zamanda “The Forest Trust(TFT)” adında sivil toplum örgütü kurmuştur. Şirketin tedarikçilerinin listesi ve ormanlara zarar vermediğinin kanıtı bu yolla paylaşılmıştır. Yerel geçim koşulları, biyo çeşitlilik gibi alanlarla da ilgilenmiştir. 9 Şubat 2011'de Unilever ve Nestle gibi kuruluşların Sinar Mas ile olan sözleşmesini iptal etmesi üzerine Sinar Mas, Endonezya'daki ormanların korunması için çalışacağına söz vermiştir.³⁰⁹

³⁰⁷ IBS Center for Management Research, 2011, Greenpeace, Nestle and The Palm Oil Controversy: Social Media Driving Chance?, http://www.bu.edu/goglobal/a/presentations/greenpeace_nestle_socialmedia.pdf (29.12.2016).

³⁰⁸ Veronica Crisis Management Blog, “Nestlé’s PR Crisis: Kit Kat or Kit Kat Killer”, 2013, <https://qx272.wordpress.com/2013/04/18/nestles-pr-crisis-kit-kat-or-kit-kat-killer/> (16.12.2016).

³⁰⁹ Zly, s.50.

Krizden sonra Nestle, sosyal medyadaki gelişmeleri anlık takip edebilmek için 24 saat boyunca sosyal medyayı izleyen "Dijital Hızlanma Takımı"nı kurmuştur. Ekip bir problemle karşılaştığında şirketin diğer paydaşlarıyla(tedarikçiler, kampanyacılar, hükümetler ve tüketiciler gibi) kurulan iletişimini yönetmekle görevlidir.³¹⁰ Bu da göstermektedir ki Nestle, bu krizden sonra sosyal medya yönetimine büyük önem vermektedir.

3.8.1.6. Nestle Krizinin Durumsal Kriz İletişimi Modeline Göre Sonuçları

Nestle, çevreye zarar vermeyen sürdürülebilirliği destekleyen bir tedarikçi ile çalışsaydı; kriz meydana gelmezdi. Tedarikçi, Nestle adına çalıştığı için tedarikçinin tüm etik dışı işlerinden Nestle de sorumlu olarak görülmektedir.

Bu krizde çeşitli kriz karşılama stratejilerinin kullanıldığı görülmektedir. İkincil krize tepki stratejilerinden kurban edilme kullanılmıştır. Birincil yanıtlara destek olmak için ikincil stratejilerinden yararlanılmıştır. Bunun yanında; krizi reddetme, yeniden inşa ve krizin etkilerini azaltma stratejileri de kullanılmıştır. Ayrıca Coombs dışında Benoit'in önerdiği bir başka karşılama stratejisi olan düzeltici eylemler de burada kullanılmıştır. Kurumların uygunsuz bir şekilde çalıştığını iddia eden paydaşların yarattığı tehdit durumlarında, inkâr stratejileri tercih edilmektedir. Kriz sorumluluğu düşük olduğu zaman ve krizin etkisini arttırıcı unsurlar(kriz geçmişi-ilişkinin tarihçesi) var ise bilgilendirici ve düzeltici enformasyona yeniden inşa stratejileri eklenmelidir. Ayrıca kasıtsız krizlerde krizin etkilerini azaltma stratejileri tercih edilmektedir. Kısaca kullanılan kriz karşılama stratejileri kriz türüyle uyumludur.

Sosyal medyada altın kural yapılan olumsuz yorumlara cevap vermemek, sert cevap vermek ya da tepkisiz kalmak değil; olumsuz yorumları da kabul edip üslup bozmadan cevap vermektir. Burada agresif hareketlerden ötürü krizin tansiyonu artmıştır.

Nestle geçmişte benzer krizler yaşamıştır. Bundan dolayı geçmişte paydaşlarla olan ilişkiler de olumsuzdur. Örgüte yüklenen yüksek sorumluluk atfı, kurumun itibarını

³¹⁰ Aileen Ionescu-Somers ve Albrecht Enders, "How Nestlé dealt with a social media campaign against it", *FinancialTimes*, 3 Aralık 2012, <https://www.ft.com/content/90dbff8a-3aea-11e2-b3f0-00144feabdc0> (30.05.2017).

en şiddetli derecede olumsuz etkilemektedir. Başta kriz sosyal medyada iyi yönetilmiştir. Sonra şirket yanlış davranışlarda bulunarak krizi negatif bir duruma dönüştürmüştür. Sert ve kaba yorumlardan sonra da şirket, sosyal medyada sessizliğe bürünmüştür. Burada fanların desteği kazanılacağına onların desteği kaybedilmiştir. Sosyal medyada kullanıcılarla iyi ilişkiler kurulmadığı takdirde; bu durumun kurumsal itibarı nasıl olumsuz etkilediği açıkça görülmektedir. Kurumun krizi yönetirken sosyal medyada yaptığı bazı hatalardan dolayı kurumsal itibarın ciddi zarara uğradığı anlaşılmaktadır. Durumsal kriz iletişimi modeline göre işletmenin geçmişinden gelen yüksek sorumluluk, kurumsal itibarın çok ciddi düzeyde zarar görmesine neden olmuştur. Sonuç olarak kriz yönetimi başarısızdır.

Tablo 5

Nestle'nin Greenpeace ile Yaşadığı Sosyal Medya Krizinin SCCT Modeline Göre Sonuçları

MODELİN BİLEŞENLERİ	AÇIKLAMALAR
Krizin Çeşidi	Kasıtsız(Etik dışı davranış sonucu kamuoyu baskısı)
Sorumluluk Atfı	Düşük
Kriz Geçmişi	Benzer kriz geçmişi
İlişkinin Tarihçesi	Geçmiş krizlerden ötürü kötü
Kriz karşılama stratejileri	➤ Krizi reddetme ➤ Krizin Etkilerini Azaltma ➤ Tekrar inşa ➤ İkincil Strateji ➤ Benoit'in düzeltici eylem stratejisi
Krizin Sonuçlanması	Sinar Mas ile anlaşma sonlanmış, sürdürülebilir tarım yapan tedarikçilerle çalışılmaya başlanmış
Modele Göre Krizin Sonuçları	➤ Doğru kriz karşılama stratejileri kullanılmış. ➤ Model dışı(Benoit) kriz karşılama stratejisi seçilmiş. ➤ Sosyal medyada başarılı uygulamalar, yanlışların yanında çok az ➤ Kriz yönetimindeki hatalardan dolayı itibar zarar görmüş; kriz yönetimi başarısızdır.
Tüm Faktörler Değerlendirildiğinde Kurumsal İtibara Etkisi	Kasıtsız bir kriz türü olması düşük sorumluluk atfı verir. Kriz geçmişinin ve ilişkilerin kötü olması, kriz yönetimindeki yanlışların fazla olması sonucu kurumsal itibar çok daha fazla zarar görmüştür.



3.9. UNITED AIRLINES GİTAR KRİZİNİN KURUMSAL İTİBAR AÇISINDAN SOSYAL MEDYA ÜZERİNDEN YÖNETİLMESİ

Müzisyen Dave Carroll, United Airlines yolucusu olarak seyahat ederken gitarının taşınma esnasında kırıldığını fark etmiştir. Carroll, şirketin zararını karşılamasını istemiştir; ama şirket onun bu isteğini geri çevirmiştir. Bu duruma çok sinirlenen Dave Carroll, “United Gitar Kırar” adlı bir şarkı besteleyerek bunu Youtube’a yüklemiştir ve bu video milyonlarca kişi tarafından izlenmiştir.³¹¹ Aslında olay, 2008 baharında yaşanmıştır ve Dave, United Airlines'dan dokuz ay boyunca 3,500\$’lık gitarının hasarınının karşılanmasını istemiştir ve şirketle durumu çözmeye çalışmıştır. Şirketle anlaşamayınca 6 Temmuz 2009’da ilk videosunu yayınlamıştır; bu video Eylül 2013’e kadar 13,3 milyon kişi tarafından izlenmiştir.³¹² Buradan sosyal medyanın viral gücünün bir krizi nasıl kötü hale getirebileceği çok iyi anlaşılabilir.

3.9.1. Krizin Durumsal Kriz İletişimi Teorisine Göre İncelenmesi

3.9.1.1. Krizin Ortaya Çıkış Nedenleri

Kriz, sosyal medyada yayılmadan önce uzun bir geçmişi vardır. Krize giden yol maddeler halinde aşağıda verilmiştir³¹³:

- 2008 yılında İngiliz müzisyen Dave Carroll, United Airlines’dan satın aldığı uçak biletiyle yolculuğa başlamak için havaalanına gelmiştir ve check-in işlemini yaptıktan sonra uçağa binerek Chicago’daki aktarma uçuşuna doğru havalanmıştır. Bu uçaktan indikten sonra yeni bindiği uçakta biletinin cam kenarı koltuk olduğunu görmüştür. Yanına özel

³¹¹ Josh Bernof ve Ted Schadler, “Spotlight On The Effective Organization”, *Harvard Business Review*, 2010, Temmuz-Ağustos Sayısı, Business Source Complete (17.12.2016).

³¹² Venus Hosseinali Mirza, Nathalie de Marcellis Warin ve Thierry Warin, "Crisis Communication Strategies and Reputation Risk in the Online Social Media Environment.", *International Journal of Business and Social Science*, 2015, Vol.6, No.5, http://ijbssnet.com/journals/Vol_6_No_5_May_2015/2.pdf (30.05.2017), s.10-11.

³¹³ Necip Murat, “Bir Kralın Hikayesi: Dave Carroll”, 2016, <http://www.pazarlamasyon.com/pazarlama/viral-pazarlama/bir-kralin-hikayesi-dave-carroll/> (02.05.2016).

yapım gitarını da almıştır. Koltuğuna yerleşmesinin ardından kafasını pencereye doğru çevirip dışarıya bakarken bagaj taşıyıcılarının eşyaları rastgele uçağa attıklarını, bazen de düşürdüklerini fark etmiştir. İşin ilginç bagajlar arasında bir tane de gitar çantasının olduğunu görüp uçuş görevlisini yanına çağırarak durumu izah etmiştir. Ancak uçuş görevlisinin cevabı karşısında şoke olmuştur: *“Bunu benimle değil, dışarıdaki kapı görevlisiyle konuşun!”*

- Ancak iş işten geçmiş, gitarı ağır hasar görmüştür. Apar topar gitarını almış ve kalacağı otelin yolunu tutmuştur. 3 gün üst üste şovu olduğundan dolayı hasarı, 3. günün sonunda United Airlines’a bildirmek durumunda kalmıştır. Ancak şirket, bu tür durumlarda en geç 24 saat içerisinde hasar bildirimini yapması gerektiğini söyleyip Carroll’un gitar onarımı için harcadığı 1200 dolarlık tamir bedelinin geri ödenmesi talebini reddetmiştir.
- Carroll aylarca United Airlines yetkilileri ile sorunun çözülmesi için yazışmıştır. Ancak hiçbir şekilde somut bir yanıt alamamıştır. Olaydan 9 ay sonra ısrarları sonucunda nihayet karar verme yetkisi olan biriyle görüşme fırsatı yakalamış ama ondan da bir sonuç alamamıştır. Yetkili Carroll’a şirket politikaları gereği herhangi bir şey yapamayacaklarını nazikçe anlatmıştır.
- Carroll her yolu denedikten sonra hakkını arayan bir tüketici olarak “kral” olduğunu hatırlamış ve internetin gücünü kullanmaya karar vermiştir. United Airlines’ın gitarını kırdığını konu alan bir şarkı bestelemiş ve tüm dünyaya bu haksızlığı duyurmuştur. Konuştuğu son görevliye şu sözleri söylemiştir: *“Eğer bir avukat olsam size dava açardım, ama bir müzisyen olduğum için size bir şarkı yazacağım ve yaptığınızı tüm dünya öğrenecek”*

- Carroll, videoyu ilk gün 150 bin kişinin izlediğini öğrendiğinde ne kadar da doğru bir iş yaptığını anlamıştır. Zira Carroll'un şarkısı bir virüs gibi yayılmıştır. 9 Temmuz'da 500 bin, 21 Ağustos'ta ise tam 5 milyon kişi bu videoyu izlemiştir. Böylece bu videodan tüm dünyanın haberi olmuştur ve kurumun itibarı ciddi bir şekilde zarar görmüştür. Üstelik ekonomik kayıplarda yaşanmıştır.
- Carroll 2. videoyu, 1. videodan 1 ay sonra yayınlamıştır. 2. şarkıda, Carroll'ın müşteri hizmetleri departmanı ile bitmeyen çözümsüzlüğü anlatılmaktadır. 3. video ise 1. videodan 8 ay sonra yayınlanmıştır. Bu şarkıda, Carroll'ın bir müşteri hizmetleri temsilcisiyle olan ilişkisi ele alınmıştır ve United Airlines politikalarının her zaman amaçlandığı gibi çalışmadığından bahsedilmiştir.³¹⁴



Şekil 19: Dave Carroll'ın United Airlines'a Karşı Başlattığı Sosyal Medya Kampanyası

Kaynak: Youtube, "United Breaks Guitars", 2009, <https://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo> (02.05.2016).

³¹⁴ Chey Peterson, "United Breaks Guitars: Case Study", 2014, https://prezi.com/zdna_gfbhc/united-breaks-guitars-case-study/ (17.12.2016).

3.9.1.2. Krizin Çeşidi

Krizin sebebi, bir yolcunun gitarının taşınırken atılması sonucu kırılmasıdır. Bunu telafi etmek istemeyen şirkete, müşterilerinden Dave Carroll, bir sosyal medya kampanyası başlatmıştır. Coombs'un kriz türleri sınıflandırmasına göre bu durum, örgüt dışı aktörlerden olan bir müşteri tarafından krize dönüştürülmüştür. Krizin kasıtsız ve dışsal olması ve de kurumun prosedürlere uygun davrandığını söylemesi örgüte düşük sorumluluk atfı verir. Kriz, örgüt itibarını önemli düzeyde tehdit etmektedir.

3.9.1.3. Kriz Sorumluluğu

Sorumluluk Atfı:

Kazanın kasıtsız unsurlar içermesinden ötürü işletmenin krizden doğan sorumluluğu düşüktür.

Kriz Geçmişi:

Kriz geçmişine bakıldığı zaman bu tarzda bir sosyal medya krizi yaşamadığı görülmektedir. Bu da örgütün itibarına yönelik tehdidi azaltmakta ve düşük sorumluluk atfını beraberinde getirmektedir.

İlişkinin Tarihçesi:

“Airline Quality Rating 2008” raporuna göre United Airlines bagaj sisteminin kötü yönetildiğini düşünenler 2006 yılında 1000 yolcuda 5.68 iken 2007’da bu oran 5.76’ya yükselmiştir. Müşteri şikâyetleri oranı ise 2006 yılında 100.000 yolcuda 1.36 olarak derecelendirilmiş; 2007’da bu oran 2.25’e çıkmıştır.³¹⁵

Krizden önceki memnuniyetsizlik oranlarında artış olması; havayolu şirketinin müşterilerinin bir takım sıkıntılar yaşadığını göstermektedir. Bu da örgüte yüksek bir sorumluluk atfı verir.

³¹⁵ Brent D. Bowen ve Dean E. Headley, “Airline Quality Rating 2008”, **Airline Quality Rating Report**, ABD, 2008, s.10.

Dolayısıyla kriz geçmişi, kriz sorumluluğu ve ilişkinin tarihçesinin üçü birlikte değerlendirildiğinde genel olarak olumlu bir tablo çıktığından örgüte düşük bir sorumluk atfedilir.

3.9.1.4. Krizin Tarafları

Bu krizde etkin ve fonksiyonel kamu kategorileri birlikte ele alınabilir: United Airlines, “Dave Carroll” adlı müşteri, şirket çalışanları ve şirket sözcüsü Robin Urbanski. Dave Carroll, gitarı taşınırken zarar gördüğünden dolayı bu krizin mağdurudur. Yayılmış kamu kategorilerini halk ve medya oluşturmaktadır. “Taylor” adlı gitar şirketi, Thelonious Monk Institute of Jazz Vakfı da krizin taraflarını oluşturmaktadır.

3.9.1.5. Kriz Çözümleme

United Airlines, bu viral krizi dijital PR ile değil geleneksel PR ile çözmeye çalışmıştır³¹⁶.

- Havayolu şirketi yöneticileri Carroll’u arayıp özür dilemiş ve 1.200 \$ tutarında uçuş çeki hediye etmiştir. Müzisyen ise bu hediyeği geri çevirmiş ve kabul etmediğini sosyal medyadan duyurmuştur. Daha sonra United Airlines, krizi çözüme ulaştırmak amacıyla Thelonious Monk Institute of Jazz vakfına bağış yapmıştır. Fakat sosyal platformlarda bu bağış da alay konusu haline gelmiştir.
- Carroll’un gitar markası olan Taylor Guitars, müzisyene iki gitar hediye etmiş ve bunu sosyal platformdan paylaşmıştır. Başka bir deyişle bu krizden başka bir marka kendi lehine bir reklam kampanyası yaratmıştır.
- 2009 yılı sonunda United Airlines’ın videosu Time Dergisi’nin “*Yılın en çok izlenen viral videoları*” listesinde yer almıştır.

³¹⁶ Maliertan, “180 Milyon\$ lık Kayıpla United Airlines Dijital Krizi”, 2011, <http://www.sosyabilite.com/2011/12/12/180-milyon-dolarlik-kayipla-united-airlines-dijital-krizi/> (02.05.2016).

- Krizin üstünü kapatamayan United Airlines, sadece sosyal medyada değil geleneksel mecralarda da konuşulmuştur. CNN, NBC gibi tüm dünyanın takip ettiği televizyon kanalları Carroll'un savaşını tüm dünyaya ilk haber olarak servis etmiştir. Tüm bu gelişmelerin sonunda da şirketin zararı sadece maddi değildir; markanın imajı da yıkılmıştır.³¹⁷

Kriz Karşılama Stratejisi

Carroll, videoyu paylaştıktan sonra United Airlines ne geleneksel medya ne de sosyal medya araçlarını kullanarak tepki vermiştir. Facebook'tan bir durum güncellemesinde bulunmamıştır ve resmi olmayan Facebook fan sayfasıyla ilgili çalışmalarda bulunmamıştır. Tek kullandığı sosyal medya mecrası video yayınlandıktan 12 saat sonra Twitter olmuştur. Tweet'te Carroll ile iletişime geçilip gereğinin yapılacağı söylenmiştir. Bu tweet'ten sonra 7 gün boyunca 10 kere aynı tweet'i tekrar eden ifadeler kullanılmıştır. Carroll'ın 2. videoyu yayınlamasından sonra United Airlines sözcüsü Robin Urbanski, gene aynı tarzda bir cümle kurarak sorunu çözeceklerini dile getirmiştir. Daha sonra da müşterilerinin %99.95'inin bagajlarını zamanında ve bir sorunla karşılaşmadan teslim aldıklarını söylemiştir. Buna Grammy ödüllü müzisyenlerin enstrümanlarının da dahil olduğunu eklemiştir. Carroll, verilen tamir parasını kabul etmemiştir ve bu paranın bağış yapılmasını istemiştir. 3000 dolar bağış yapan işletme, bu bilgileri de Twitter aracılığıyla duyurmuştur. Sonunda Urbanski, Carroll'ın videosunun mükemmel olduğunu kabul etmiş ve bu videoyu işletmelerinde daha iyi bir müşteri hizmeti vermek için eğitimlerde kullanacaklarını söylemiştir. United Airlines müşteri hizmetlerinden Barbara Higgins, bir röportajda pişmanlık dolu ifadeler kullanmıştır; süreci daha iyi yönetmelerinin mümkün olduğunu söylemiştir. Higgins, hızlıca zararı telafi ederek bu durumu video krizine dönüşmeden önce

³¹⁷ Necip Murat, "Bir Kralın Hikayesi: Dave Carroll", 2016, <http://www.pazarlamasyon.com/pazarlama/viral-pazarlama/bir-kralin-hikayesi-dave-carroll/> (02.05.2016).

çözebileceklerinin vurgusunu yapmıştır. Havayolu şirketi, krizin sorumluluğunu alan ve kriz özrünü içeren ifadeleri de gene sadece Twitter aracılığıyla paylaşmıştır.³¹⁸

Problemin üstünden 9 ay gibi bir zaman geçmesine rağmen videonun viral hale gelmesi sonucu United Airlines'ın imajı yerle bir olmuştur. Şirket, Dave Carroll'ı arayarak özür dilemiş ve Twitter'dan da bu durumu paylaşmıştır. Burada tekrar inşa stratejisinden özür dileme yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca aynı kategoride yer alan tazminat stratejisi de benimsenmiştir. Şirketin gitar tamir masrafı olan 1200 doları ödemek istemesi ve 1200 dolarlık bedava uçuş hediye etmek istemesi; bu stratejinin kullanıldığını göstermektedir. Carroll, şirketin bu isteklerini kabul etmemiştir. Carroll'ın bağış isteği üzerine United Airlines, Thelonious Monk Institute of Jazz Vakfı'na bağışta bulunmuştur. Burada krizin algılanan etkisinin azaltılması için savunma stratejisi kullanılmıştır. Carroll parayı kabul etmese de onun bağış isteği yerine getirilerek bağış yapılmıştır. Higgins'in krizi daha iyi yönetebileceklerini söylediği ifadelerde krizin etkilerini azaltma stratejilerinden bahane stratejisi kullanılmıştır. Başta ilgisiz kaldıklarını, hızlı davranmadıklarını dile getirmiştir.

United Airlines sözcüsünün müşteri memnuniyetinin istatistiğine vurgu yapması destekleme stratejisine girmektedir. İşletme, geçmişteki başarısını hatırlatmaya çalışmaktadır. Urbanski, Carroll'ın paylaştığı videonun mükemmel olduğunu kabul ederek paydaşlarının sevgisini kazanmayı amaçlamıştır. Böylece krizin etkileri azaltılmaya çalışılmıştır.

Krizin Sonuçlanması

Havayolu şirketleri, yolcuların bagajlarına zarar verdiklerinde veya bagajlarını kaybettiklerinde normalde - belki de isteksizce - birkaç yüz dolar tazminat ödemeyi kabul ederler. Burada United Airlines, tazminatı ödemeyerek totalde çok fazla miktarda para ödemek zorunda kalmıştır.³¹⁹ YouTube'da 4 günde 1.5 milyon kere izlenen videonun etkisiyle şirketin borsa değerinin 10% düşmesi ve hissedarlara 180 milyon

³¹⁸ Allison R. Soule, "Fighting The Social Media Wildfire: How Crisis Communication Must Adapt to Prevent From Fanning The Flames", 2010, University of North Carolina, the School of Journalism & Mass Communication, http://www.bigbreaksolutions.com/wp-content/uploads/2011/05/Soule_Thesis_UBGwebsite.pdf (03.05.2016).

³¹⁹ Gulliver, "Did Dave Carroll lose United Airlines \$180m?", *The Economist*, 24 Temmuz 2009, http://www.economist.com/blogs/gulliver/2009/07/did_dave_carroll_cost_united_1 (17.12.2016).

dolarlık kayıp oluşturması sonucu kaybedilen parayla zarara uğrayan müşteriye 51.000’den fazla gitar alınabilirdi. Bu örnek; şirketlerin PR çalışmasını ciddiye almadıklarında itibarlarına nasıl zarar verebileceklerinin görüldüğü en iyi örneklerden biridir.³²⁰

United Airlines nasıl ki Youtube’un viral gücünden nasibini aldıysa; tam tersi Taylor Guitars da Youtube sayesinde ününe ün katmıştır. Dave’e yeni gitar vermenin ötesinde kendi YouTube videolarını yaratmıştır. Videoda; herhangi bir gitar hasar gördüğünde üzüldüklerini ve insanlara kendi onarım hizmetlerini hatırlattıklarını ifade etmiştir. Gitarlarla nasıl güvenli bir şekilde seyahat edileceğı konusunda da ücretsiz bilgi sunmuşlardır. İki dakikalık video, 562.777 görüntüleme elde etmiştir. Carroll ve Taylors Guitars, sosyal medyanın gücüyle bu krizin parlayan yıldızları olmuşlardır.³²¹

3.9.1.6. United Airlines Krizinin Durumsal Kriz İletişimi Modeline Göre Sonuçları

United Airlines, sosyal medyanın gücünü tahmin edememiştir. Sonradan geç kaldığını anlayınca telafi etmeye çalışmıştır; ama herkesin aklında video, kara leke olarak kalacaktır. Şirketin bu krizdeki eksikleri; zayıf halkla ilişkiler ve müşteri ilişkileri çalışmaları, güçlü kriz sözcüsünün seçilmemesi, kriz yönetim planının olmaması, online platformlarda kendini çok az göstermesi, etkili mesajlar vermemesi ve de internetin gücünün farkına varamamasıdır. Bir de unutulmaması gereken bir şey var ki o da “Müşteriler her zaman haklıdır” prensibidir. Burada bu prensip, ihmal edilmiştir ve sonuçları da ortadadır.

Diğer yapılan hataya gelince sosyal medyanın krizin çözümünde etkin kullanılmamasıdır. Sadece Twitter kullanılmıştır. Diğer platformlar da kullanılıp insanların desteğı kazanılmaya çalışılsaydı; krizin etkileri azaltılabilirdi. Facebook ve Youtube hesapları varken neden kriz yönetiminde bu kanalların kullanılmadığı anlaşılamamaktadır.

³²⁰ Elif Sercen Nurcan, “Müşteri ile Firmanın Arasındaki Göbek Bağı: Sosyal Medya”, 2012, http://www.academia.edu/3460356/M%C3%BC%C5%9Fteri_ile_Firman%C4%B1n_Aras%C4%B1ndaki_G%C3%B6bek_Ba%C4%9F%C4%B1_Sosyal_Medya (15.03.2016).

³²¹ Richard Wilson, “A Public Relations Disaster: How saving \$1,200 cost United Airlines 10,772,839 negative views on YouTube”, 2011, <http://sentium.com/a-public-relations-disaster-how-saving-1200-cost-united-airlines-10772839-negative-views-on-youtube> (30.05.2017).

Krizin çözümünde çeşitli kriz karşılama stratejilerinin kullanıldığı görülmektedir. Krizin etkilerini azaltma, tekrar inşa stratejileri ve ikincil stratejilerden hatırlatma ve sevgi kazanma stratejileri seçilmiştir. Düşük kriz sorumluluğunda bilgilendirici ve düzeltici enformasyonların sıkça kullanıldığı görülmektedir. Kriz sorumluluğu düşük olduğu zaman(kasıtsız krizler) ve krizin etkisini arttırıcı unsurlar(kriz geçmişi-ilişkinin tarihçesi) yok ise krizin etkilerini azaltma stratejilerinin kullanılması yerindedir. Tazminat stratejisi de, krizde mağdurun zararını telafi etmek için seçilmiştir. Kısaca kriz karşılama stratejileri kriz türüyle uyumludur.

United Airlines'ın bu tarzda yaşadığı başka kriz yoktur. Geçmişten paydaşlarla olan ilişkilerde az da olsa bozulmaların başladığı görülmektedir(memnuniyetsizliklerin artması). Kriz türünün kasıtsız bir kriz olduğu görülmektedir. Dikkatsiz yapılan operasyon sonucu oluşmuştur. Hepsi birlikte değerlendirildiğinde örgütün krizden doğan sorumluluğu en az düzeydedir. Kriz, kurum itibarını önemli derecede tehdit etmektedir.

Kriz geç de olsa çözülmüş, telafiler yapılmaya çalışılmıştır; ama kurumsal itibar yönetimi açısından bu kriz yönetimi başarısızdır. Ekonomik kayıplara bakıldığında da itibarın ne kadar zarar gördüğü ortadadır. Etkili olmayan bir sosyal medya yönetimi vardır. Sosyal medyada başlayan ve bu kadar itibarı zedeleyen bir krizde sosyal medya yeterince kullanılmamıştır. Sosyal medyada kriz yönetiminin başarısız olması; itibarın daha da zarar görmesine neden olmuştur. Krizin kazananı sosyal medyadaki videolarla ünlenen Dave Carroll ve Taylors Guitars'dır.

Tablo 6

United Airlines Sosyal Medya Krizinin SCCT Modeline Göre Sonuçları

MODELİN BİLEŞENLERİ	AÇIKLAMALAR
Krizin Çeşidi	Kasıtsız(Etik dışı davranış sonucu kamuoyu baskısı)
Sorumluluk Atfı	Düşük
Kriz Geçmişi	Yok
İlişkinin Tarihçesi	Son zamanlarda memnuniyetsizlik oranında artış ama genel olarak iyi sayılabilir.
Kriz karşılama stratejileri	➤ Krizin Etkilerini Azaltma ➤ Tekrar inşa ➤ İkincil Strateji
Krizin Sonuçlanması	➤ Kaybeden: United Airlines(180 milyon \$ kayıp, %10 borsada düşüş) ➤ Kazanan: Dave Carroll ve Taylors Guitars (sosyal medyanın viral gücü sayesinde)
Modele Göre Krizin Sonuçları	➤ Doğru kriz karşılama stratejileri kullanılmış. ➤ Kriz, sosyal medya ile değil geleneksel medya ile çözmeye çalışıldı ➤ Sosyal medyanın kriz çözümünde kullanılmaması ve sosyal medyanın gücünün farkına varılmaması en büyük yanlışlardır ➤ Sonuç: İtibar ciddi zarar görmüş; kriz yönetimi başarısız
Tüm Faktörler Değerlendirildiğinde Kurumsal İtibara Etkisi	Kasıtsız bir kriz türü olması düşük sorumluluk atfı verir. Kriz geçmişinin olmaması ve ilişkilerin kötü sayılmaması yine işletmeye düşük sorumluluk atfeder. Yalnız kriz yönetimindeki yanlışların fazla olması sonucu kurumsal itibar çok daha fazla zarar görmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

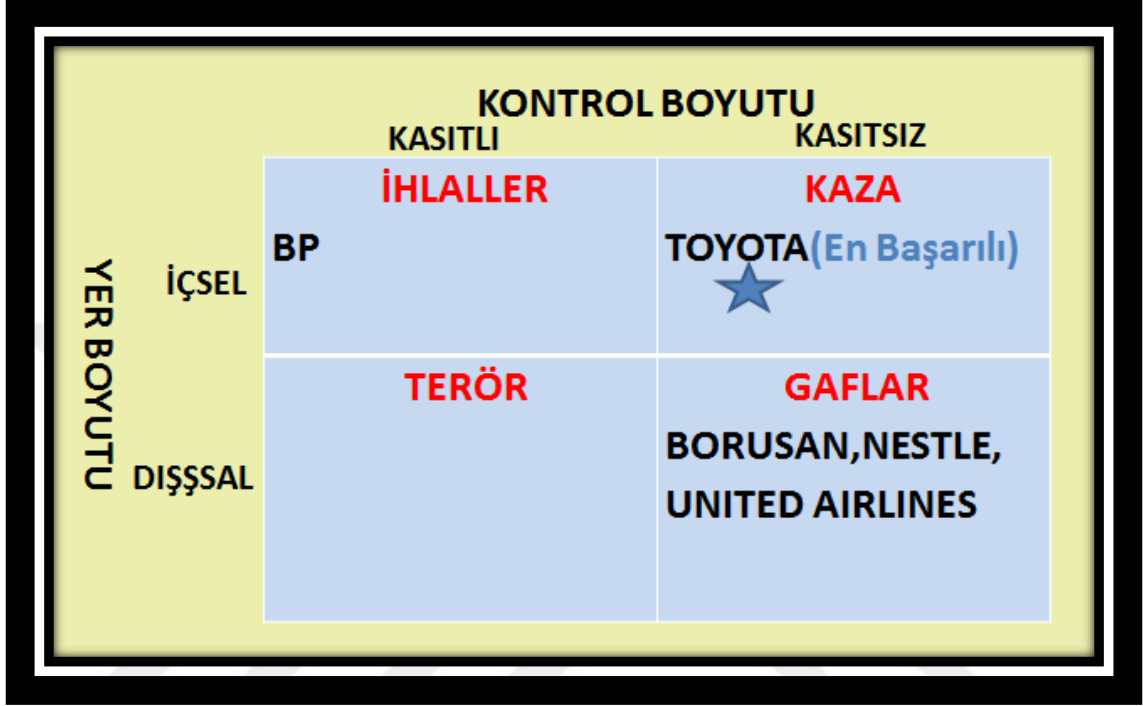
Sosyal medya platformlarının kriz iletişimde iyi yönetilip yönetilmemesi; kurumların itibarlarını ciddi bir şekilde etkilemektedir. Krizlerin en az zararlı atlatılması için kriz türünün iyi saptanması ve ona en uygun kriz karşılama stratejisinin belirlenmesi gerekmektedir. Bunu sağlayan model, Timothy Coombs'un 2007 yılında geliştirdiği içinde atıf teorisini ve imaj onarılması teorisini de kapsayan durumsal kriz iletişimi modelidir. Coombs'un modelindeki krize tepki stratejilerinin içinde yer alan stratejiler: Krizi reddetme stratejisi, krizin etkilerini azaltma stratejisi, tekrar inşa etme stratejisi ve destekleme stratejisidir. Kurumlar içinde bulunan kriz türüne göre bu stratejilerden en uygununu seçip uygulamalıdır. Bunları seçmeden önce krizin türü ve buna bağlı olarak kurumun krizdeki sorumluluğunun ne ölçüde olduğu belirlenmelidir. Daha sonra kriz iletişimde kullanılacak kriz karşılama stratejileri seçilmelidir. Doğru seçilen kriz karşılama stratejileri itibarı koruyacak ya da itibarın yeniden kazanılmasını kolaylaştıracaktır.³²²

Bu çalışmada, durumsal kriz iletişimi modeline göre beş farklı firmanın yaşadığı sosyal medya krizi ele alınmıştır. Kurumlar; Toyota, Borusan Holding, Nestle, BP ve United Airlines olarak seçilmiştir. Kurumların sosyal medya hesapları ve araştırmacıların kurumların krizlere tepki stratejilerini araştırdığı kriz iletişimi çalışmaları incelenerek kurumların krize tepki stratejileri belirlenmiştir. Kriz karşılama stratejilerinin içinde bulunan kriz türüne uygun olarak kullanılıp kullanılmadığına, sorumluluk atfının derecesinin düşük ya da yüksek olmasına ve sosyal medyanın etkili kullanılıp kullanılmadığını incelenerek kurumsal itibarın zarar görüp görmediği belirlenmiştir.

³²² Coombs, "Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory", s.165-174.

Tablo 7

SCCT'ye Göre İncelenen Tüm Krizlerin Coombs'un Matrisine Göre
Yerleştirilmesi



Sosyal medyada kriz yönetimi yapılırken en önemli adım; online araçların takibi ve etkinliğinin ölçülmesidir. Bu yüzden 24 saat dijital ortamların izlenmesi gerekmektedir. İyi bir halkla ilişkiler takımı kurarak ve kriz öncesi kriz planı oluşturularak krizler çok daha kolay bir şekilde atlatılabilir. İncelenen vakalarda kriz yönetim planı olmayan ve sosyal medyayı düzenli takip etmeyen işletmelerin krizden daha çok zarar gördüğü belirlenmiştir (BP krizi). Bunun yanında önemli olan bir diğer konu da müşteri ilişkileridir. Kriz öncesi paydaşlarla iyi ilişkiler kuran, krizde müşterilerinin sesine kulak veren, onların yorumlarına cevap veren ve onlara iyi davranan işletmeler krizi çok daha kolay atlatabilir (Toyota, Borusan). Diğer bir önemli konu, işletmelerin sosyal medya krizlerinde hem geleneksel hem de sosyal medyayı birlikte kullanması gerektiğidir. United Airlines ve Borusan krizleri gibi sosyal medyada oluşan bir kriz, geleneksel medya ile çözülmeye kalkılırsa; sonuç başarısız olur. Sosyal medyada oluşan bir krize yine aynı araçlar kullanılarak cevap verilmesi gerekir. Kriz seyrini etkileyen bir diğer durum ise müşterilerin yorumlarını silen, onların

yorumlarını engelleyen ve onlara kaba davranan işletmelerin krizlerde nasıl zor durumda kaldığıdır(Nestle, BP gibi). Son olarak sosyal medyada kriz yönetimi için SEO ve SMO'nun önemine vurgu yapılacaktır. Toyota, BP gibi kurumların SEO ve SMO çalışmaları yaparak krizlerden nasıl daha çabuk kurtulduğu açıkça görülmektedir. Tüm bu literatür incelemelerinden sonra kurumlar için şöyle çıkarımlar yapılabilir:

BP'deki kriz, Coombs'un matrisine göre içsel ve kasıtlı bir krizdir. İhmallerden oluştuğu için kriz sorumluluğu en üst düzeydedir. BP, kriz öncesinde de benzer krizler yaşadığından ve hepsinin ciddi olumsuz sonuçları olduğundan; BP'nin paydaşlarıyla kriz öncesi ilişkileri olumsuzdur. Tüm bunlar işletmeye yüksek sorumluluk atfeder. Kriz karşılama stratejilerinden inkâr edici stratejilerin kasıtlı bir krizde kullanılması hatadır. Sonrasında kullanılan krizin etkilerini azaltma stratejileri ile itibarın korunması amaçlanmıştır. Yeniden inşa stratejisi, kullanılan en önemli stratejidir ve krizin kabulünden sonra doğru olarak kullanılmıştır. BP'nin kaybettiği noktalar; kriz iletişim planının olmaması, krizin etkilerini az göstermek için photoshoplu resimler kullanması, kullanıcıları sosyal platformlarda engellemeye çalışması ve kriz sözcüsü olarak seçilen CEO'nun süreci iyi yönetemeyip krizi daha da alevli bir hale getirmesidir. Sosyal medyada krizin yönetimine bakıldığında başarılı çalışmalar yapıldığı da görülmektedir; ama tek başına itibarı kurtarmaya yetmemiştir. Yapılan çok fazla yanlış hareket vardır ve sonucunda işletme ciddi itibar kaybına uğramıştır.

Toyota, modeldeki matrise göre içsel ve kasıtsız bir krizdir. Hatalı üretime bağlı olarak araçların geri çağırılması düşük sorumluluğu beraberinde getirir. Geçmişte aynı tür krizler barındırmasına rağmen paydaşlarla ilişkilerinin çok iyi olması; işletmeye yüklenen sorumluluk atfını azaltmaktadır. Krizin kaynağı içsel olduğu için başta krizi inkâr eden ifadeler kullanılması büyük bir hatadır; ama sonradan çok iyi toparlanılmıştır. Yeniden inşa stratejileri seçilerek doğru bir karar verilmiştir. Sosyal medyada krizin yönetilmesi oldukça başarılıdır. Müşterilerle olan iyi ilişkileri korumak için sosyal medyanın kriz çözümünde aktif olarak kullanıldığı görülmektedir. Toyota genel olarak doğru stratejiler izleyerek ve sosyal medyayı etkin kullanarak; itibarının daha az zarar görmesini sağlamıştır. Sosyal medyada kriz yönetiminin kurumsal itibara etkisi olumludur.

Borusan, Coombs'un kriz türü matrisine göre kasıtsız ve dışsal bir kriz olarak tanımlanır. Paydaşların kurumun tutumuna yönelik tepki göstermesi sonucu kriz patlak vermiştir. Kriz geçmişinin olmaması, paydaşlarla kriz öncesi iyi ilişkilerde bulunulması ve kasıtsız bir kriz olması; işletmeye düşük bir kriz sorumluluğu atfeder. Başta inkâr stratejileri benimsenmiştir ki bu kriz türünde sık tercih edilen ve yanlış olmayan bir stratejidir. Yeniden inşa stratejilerden özür stratejisi, çok yerinde bir hamle olmuştur. Bu krizde, sosyal medya krizin çözümünde kullanılmamış; geleneksel medya tercih edilmiştir. Sosyal medya tercih edilseydi daha etkili bir kriz yönetimi sağlanabilirdi. Sosyal medya platformları kullanılmasa da yapılan yerinde açıklamalar ile kriz çok uzun sürmeden sonuçlanmıştır. Kurumun değerlerini iyi ifade eden ve özür içeren açıklamalar, krizin şiddetini azaltmıştır ve bunun yanında doğru seçilen kriz karşılama stratejileriyle itibar daha az zarar görmüştür.

Nestle krizi, kasıtsız ve dışsaldır. Greenpeace'in başlattığı sosyal medya kampanyası ile kriz patlak vermiştir. Nestle'nin tedarikçisinin yağmur ormanlarına ve orangutanlara zarar vermesinden ötürü kriz çıkmıştır. Paydaşların tepkisiyle çığ gibi büyüyen bu sosyal medya kampanyasına, bir de Nestle'nin yanlış hareketleri eklenince sonuç tam bir felakete dönüşmüştür. Geçmişten gelen benzer krizler ve paydaşlarla olan olumsuz ilişkiler, kriz sorumluluğunu arttırmaktadır. Burada neredeyse tüm kriz karşılama stratejileri kullanılmıştır. Krizi reddetme, kurumun uygunsuz bir şekilde çalıştığını iddia eden paydaşların yarattığı tehdit durumunda tercih edilen bir stratejidir. Seçilen en doğru strateji yeniden inşa olmuştur. Sosyal medyanın kriz yönetiminde yanlış yönetilmesi; işletme itibarının çok ciddi zarar görmesine neden olmuştur.

United Airlines sosyal medya krizi de Nestle ve Borusan gibi dışsal ve kasıtsız bir kriz türünden oluşmuştur. Bir müşteri, taşıma esnasında gitarının havayolu tarafından kırılmasına sinirlenmiştir. Sonrasında gitarın tamir parasını vermeyen havayolu şirketine tepki olarak sosyal medyada şarkılar besteleyip paylaşmıştır. Bu kriz, kurum itibarını yerle bir etmiştir. Kurumun kriz geçmişi temizdir ve paydaşlarla olan ilişkiler biraz sorun olsa da iyi sayılabilir. Kasıtsız bir kriz olduğuna da bakılarak hepsi işletmeye düşük bir kriz sorumluluğu atfetmektedir. Coombs'un modelindeki yeniden inşa ve krizin etkilerini azaltma stratejilerinin kullanılması bu kriz türü için doğrudur.

Sosyal medya, kriz çözümünde çok etkin kullanılmamıştır; sadece Twitter kullanılmıştır. Krizin, şirketin itibarını çok ciddi düzeyde etkilemesinin iki ana nedeni: Sosyal medyanın etkili kullanılmaması ve krizin çözümünde geç kalınmasıdır.

Yapılan incelemelerde doğru kriz karşılama stratejilerini seçen ve sosyal medyayı aktif kullanan işletmelerin krizden daha az etkilendikleri ve itibarlarının daha az zarar gördüğü anlaşılmıştır. Borusan, United Airlines ve Nestle’de seçilen kriz tepki stratejileri doğrudur. BP için kriz karşılama stratejilerinden biri doğru değildir. Yanlış strateji, kurum itibarını olumsuz etkilemiştir. Toyota için de kriz karşılama stratejilerinden biri doğru değildir. Sonrasında çok fazla olumlu çalışmaları olması; onun uygun olamayan bu stratejiden zarar görmesini minimuma indirmiştir. Buradan anlaşılan şey doğru kriz karşılama stratejilerinin tek başına kurum itibarına etki etmeyiştir. Sosyal medya kullanımının etkinliği ve işletmeye yüklenen sorumluluk atfının boyutu birlikte ele alınarak kurum itibarı değerlendirilmelidir. Bu beş vakadan en başarılı olan Toyota krizidir. Diğer vakalardan biri olan Borusan, sosyal medyayı aktif kullanmasa da doğru kriz karşılama stratejileriyle krizi çabuk bir şekilde çözümlenmiştir. Bu durum her kriz için geçerli değildir. Krizin türüne, kriz sorumluluğuna, geçmişten gelen ilişkilere, kriz yönetilirken ki tutumlara ve işletmenin büyüklüğüne göre değişiklik göstermektedir. Aynı şekilde United Airlines da sosyal medyayı aktif kullanmamıştır ve kriz yönetimi başarısız olmuştur. Borusan’ın paydaşlarıyla iyi ilişkileri olması ve hemen telafi edici söylemleri ve belki de United Airlines kadar çok büyük bir şirket olmaması; kurumun krizden kurtulmasını sağlamıştır. Bir de Borusan, United Airlines’a göre daha hızlı ve etkili kriz iletişimi oluşturduğu için krizi çabuk atlattmış olabilir. BP, kriz çözümünde sosyal medyada büyük kampanyalar oluşturmaya rağmen krizi yanlış yönettiğinden başarısız olmuştur.

Tüm incelemelerden çıkarılan sonuçlar bir araya getirilerek; bir işletmenin sosyal medya kriziyle karşılaştığı zaman krizi nasıl atlatabileceğine dair öneriler oluşturulmuştur. Çıkarılan sonuçlar şöyledir: Sosyal medyanın kriz çözümlerinde etkili kullanılması, hızlı ve güncel olarak platformlardan bilgi paylaşımı yapılması ve hatta birkaç sosyal medya hesabından bu sürecin birlikte yönetilmesi gerektiğidir. Krizin türüne göre doğru kriz karşılama stratejileri belirlenmeli, hızlı tepki gösterilmeli, doğru

kriz sözcüsü belirlenmeli, kriz yönetimi takımları oluşturulmalı, sosyal medyadan gelen olumsuz yorumlara da saygı gösterilmeli ve asla bu yorumlar silinmemeli, krizden çabuk kurtulmak için paydaşlarla iyi ilişkiler kurulmaya çalışılmalı, SEO ve SMO çalışmaları yapılmalıdır. Tüm bu koşullar sağlandığı takdirde her türlü kriz, kurumun lehine çevrilerek çözülecektir.

Teorik olarak öneriler şöyledir: Araştırma sorusu incelendiğinde tek başına SCCT modelindeki kriz karşılama stratejilerinin sosyal medyada itibar yönetimi için yeterli olmadığı görülmektedir. SCCT modeline, sosyal medyanın krizlerde etkin kullanılıp kullanılmaması değişkeni eklenmelidir. Çünkü kriz türüne uygun kriz karşılama stratejileri kullanılsa bile krizlerde sosyal medya doğru kullanılmadığı takdirde; kurum itibarı ve krizin seyri olumsuz etkilenmektedir. Modelin yetersiz kaldığı bir diğer konu da sınırlı kriz karşılama stratejilerinin olmasıdır. İşletmeler bu stratejiler dışında da strateji oluşturabilir(Nestle örneğinde görüldüğü gibi). Keşifsel bir araştırma olduğu için SCCT ve sosyal medyada kriz yönetiminin kurumsal itibarı nasıl etkilediğini anlamaya odaklanılmıştır. Yeni değişkenlerin eklenmesiyle araştırmanın ikinci kısmı olan nicel araştırmanın yapılması kolaylaşacaktır.

Sosyal medyada kriz yönetimi, son yıllarda gelişen bir olgu olduğu için gelecekte bu konuyla ilgili daha fazla çalışma yapılacaktır. Bu çalışma, durumsal kriz iletişimi modelini sosyal medyada kriz yönetim sürecine uyarlamıştır. İleriki yıllarda bu konuyla ilgili daha fazla görüş ve model kullanılarak daha farklı sosyal medyada kriz yönetimi ve itibar ilişkisi üzerine tezler yazılabilir. Jin ve Liu (2012) tarafından geliştirilen sosyal medya kriz iletişimi modeline göre de sosyal medyada kriz karşılama stratejilerinin nasıl oluştuğuna dair bir çalışma yapılabilir.

İleriki çalışmalar için öneriler şöyledir: 2008 yılındaki United Airlines “*Gitar*” krizi ile 2017 yılındaki United Airlines “*yolcuyu uçaktan atma*” krizi birbirleriyle karşılaştırılabilir. United Airlines’ın önceki sosyal medya krizindeki yanlışlarını yeniden tekrar edip etmediği ve kriz çözümünde ilkinden farklı olarak nasıl bir yol izlediği araştırılabilir. Başka bir deyişle aynı markanın yıl bazında incelenmesiyle stratejilerindeki değişiklikler saptanabilir. Ayrıca cevap aranacak bir diğer soru da

yerel ve küresel sosyal medya krizlerinin etkilerinin ne ölçüde birbirinden ayrıştığını araştırmaktır.

Aynı sektörden farklı markaların da sosyal medyadaki kriz yönetimlerinin nasıl olduğu incelenebilir. Örnek olarak 2010 yılında Nestle “Greenpeace” krizi ve 2017 yılında Pınar Markası’nın patronun referandumla ilgili attığı tweet’e yönelik sosyal medya krizi birbiriyle kıyaslanabilir. Bir başka çalışma da 2010 yılında Toyota “geri çağırma” krizi ile 2015 yılında Volkswagen firmasının “emisyon” krizinin karşılaştırmalı analizinin yapılabileceğidir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

Ak, Mehmet. **Marka Yönetimi**. İstanbul: Akis Kitap, 2006.

Akdoğan, Asuman ve Ayşe Cingöz. “İtibar ve Kriz Yönetimi: Kriz Yönetimi Aracı Olarak Kurumsal İtibarın Önemi”, Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (Ed.). **İtibar Yönetimi** içinde. İstanbul: Beta, 2014, ss.249-272.

Alakuşu, Şeyhmus. **Viral Pazarlama**. Ankara: Akademisyen Kitabevi, 2014.

Alikılıç, Özlem Aşman. **Halkla İlişkiler 2.0**. 1. Basım. İstanbul: Efil Yayınevi, 2011.

Asunakutlu, Tuncer ve Serkan Dirlik. “Kriz Yönetimi Stratejileri ve Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma”, **Kriz ve Yönetimi**. Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (drl.), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009, ss.33-60.

Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi**. 3.Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2009.

Ayan, Buğra. **Sosyal Ağlar Tarihi**. 1.Basım. İstanbul: Abaküs Kitap Yayın dağıtım Hizmetleri, 2016.

Coombs, W. Timothy .“Parameters for Crisis Communication”, W. Timothy Coombs ve Sherry J. Holladay(Ed.), **The Handbook of Crisis Communication** içinde. Singapur: Blackwell Publishing, 2010, ss.17-53.

Creswell, John W. ve Vicki L.Plano Clark. **Karma Yöntem Araştırmaları Tasarımı ve Yürütülmesi**. Yüksel Dede ve Selçuk Beşir Demir(çev.). Ankara: Anı Yayıncılık, 2011.

Cresswell, John W. **Research Design**. 2. Basım. USA: Sage Publications, 2003.

Dalton, John. "Reputation and Strategic Issue Management", Andrew Hiles(Ed.), **Reputation Management: Building and Protecting Your Company's Profile in a Digital World** içinde. United Kingdom: Bloomsbury Publishing, 2011, ss.225-239.

Gitomer, Jeffrey. **Sosyal Patlama**. Burçin Tahrani(çev). 2.Basım. İstanbul: Mediat, 2012.

Güçdemir, Yeşim. **Sanal Ortamda İletişim Bir Halkla İlişkiler Perspektifi**. İstanbul: Derin Yayınları. 2010.

- Güleç, Funda. **Küçük İşletmeler İçin Sosyal Medya**. 1.Basım. İstanbul: Abaküs Kitap Yayın dağıtım Hizmetleri, 2016.
- Handley, Ann ve C. C. Chapman. **Dijital Çağda İçerik Yönetiminin Kuralları**. Zeynep Kökkaya(çev.). 3. Basım. İstanbul: Mediacat/digitalage, 2015.
- Kahraman, Murat. **Sosyal Medya 101 2.0**. 3.Basım. İstanbul: Mediacat/digitalage, 2014.
- Kara, Tolga. **Sosyal Medya Endüstrisi**. 1.Basım. İstanbul: Beta, 2013.
- Kara, Tolga ve Ebru Özgen(Ed.), **Sosyal medya akademi**. 1.Basım. İstanbul: Beta, 2012.
- Kawasaki, Guy ve Peg Fitzpatrick. **Sosyal Medya Sanatı**. Mirel Benveniste(çev.). 2.Basım. İstanbul: Mediacat/Digitalage, 2015.
- Kerpen, Dave. **Likeable Social Media**. USA: Mc Graw Hill, 2011.
- Kırcova, İbrahim ve Ebru Enginkaya. **Sosyal Medya Pazarlama**. 1.Basım. İstanbul: Beta Yayınevi, 2015.
- Kırık, Ali Murat ve Serra Okan. “Değişen İletişim Pratikleri Çerçevesinde Sosyal Medyada Sanal Dedikodu Etkisi”, Ali Büyükaşan ve Ali Murat Kırık(Ed.). **Sosyal Medya Araştırmaları III** içinde. Konya: Çizgi Kitabevi, 2016, ss.17-42.
- Klenke, Karin. **Qualitative Research in the Study of Leadership**. 1.Basım. UK: Emerald Publishing, 2008.
- Mainwaring, Simon. **We first: How Brands& Consumers use Social Media To Build a Better World**. United States: Palgrave MacMillan, 2011.
- Mavnaçioğlu, Korhan. **Kurumsal İletişimde Sosyal Medya Yönetimi**. 1.Basım. İstanbul: Beta, 2015.
- Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**. 17. Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2009.
- Okay, Ayla ve Aydemir Okay. **Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları**. İstanbul: Der Kitabevi Yayınları, 2014.
- Özden, M. Yaşar ve Levent Durdu(Ed.). **Eğitimde Üretim Tabanlı Çalışmalar İçin Nitel Araştırma Yöntemleri**, 1.Basım. Ankara: Anı Yayıncılık, 2016.
- Özgen, Ebru. “Sosyal Medyaya Kuramsal Yaklaşım ve Halkla İlişkiler Disiplini Açısından Sosyal Medyada İtibar Yönetimi”, Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (Ed.). **İtibar Yönetimi** içinde. İstanbul: Beta, 2014, ss.111-126.

- Özkan, Abdullah. **Halkla İlişkiler Yönetimi**. 2.Basım. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2009.
- Özutku, Fatih ve Diğerleri, 1.Basım, **Sosyal Medyanın ABC'si**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2014.
- Pira, Aylin. ve Çişil Sohodol. **Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**. 4.Basım. İstanbul: İletişim Yayınları, 2012.
- Qualman, Erik. **Socialnomics**. 2.Basım. New Jersey: John Wiley& Sons Inc, 2013.
- Sayımer, İdil. **Sanal Ortamda Halkla İlişkiler**. 1.Basım. İstanbul: Beta, 2008.
- Sevim, Adnan ve Arda Sürmeli. “İşletmelerde Kriz Yönetiminde Bir Erken Uyarı Sistemi: Kurumsal Kaynak Planlaması-ERP”, **Kriz ve Yönetimi**. Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner (drl.), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009, ss.143-168.
- Sevinç, Salih Seçkin. **Pazarlama İletişiminde Sosyal Medya**. 3.Basım. İstanbul: Optimist, 2015.
- Scott, David Meerman. **Pazarlama ve İletişimin Yeni Kuralları**. İstanbul: Mediacat, 2010.
- Sweeney, Susan ve Randall Craig. **Social Media For Business: 101 Ways to Grow Your Business Without Wasting Your Time**. Florida: Maximum Press, 2011.
- Taşkıran, Hatun Boztepe. “Kurumsal Algıların Yönetimi Açısından Sosyal Medya: Halkla İlişkiler Alanına Yönelik Bir Değerlendirme”, Ali Büyükaslan ve Ali Murat Kırık(Ed.). **Sosyal Medya Araştırmaları III** içinde. Konya: Çizgi Kitabevi, 2016, ss.367-396
- Temporal, Paul. **İleri Düzey Marka Yönetimi**. 1.Basım. İstanbul: The Brand Age, 2011.
- Turner, Jamie ve Reshma Shad. **How to make money with social media**. New Jersey: FT Press Upper Saddle River, 2011.
- Yamamoto, Gonca Telli ve Özgür Karaman Şekeroğlu . **Sosyal Medya Ve Blog**. 1. Basım. İstanbul: Kriter Yayınevi, 2014.
- Varnalı, Kaan. **Dijital Tutulma**. 2.Basım. İstanbul: Mediacat/Digitalage, 2013.
- Vural, Z. Beril Akıncı ve Mikail Bat. **Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim**. 1.Basım. İstanbul: İletişim Yayıncılık, 2013.
- Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. 9.Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2013.

Sürelî Yayınlar

Makaleler

- Açıkgöz, Banu. “Kriz Yönetimi ve Yapbozun Kayıp Parçası: Kriz Öncesinde, Sırasında ve Sonrasında İletişim”, *Kamu-İş.* 2009, Vol.10, No.3, ss.241-263. <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1039.pdf> (09.04.2016).
- Akar, Erkan. “Sanal Toplulukların Bir Türü Olarak Sosyal Ağ Siteleri- Bir Pazarlama Kanalı Olarak İşleyişi”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* Vol.10, No.1, 2010, ss.107-122.
- Akbulut, Eyyup. “Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Çerçevesinde Örgüt-Kamu İlişkisinin ve Kriz Tepki Stratejilerinin Sorumluluk Atfetme Düzeyine ve Örgütsel İtibar Algısına Etkileri”, [Electronic Version] *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi.* 2016, Vol.4, No.1, ss.50-81. (29.04.2016).
- Akdağ, Mustafa. “Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 2015, No.14, ss.1-20. <http://www.eminkaya.net/indir/him3.pdf> (27.02.2016).
- Alikılıç, Özlem ve Ferah Onat. “Halkla ilişkiler yönetim aracı olarak kurumsal bloglar”. *Journal of Yasar University.* Vol.8, No.2, 2007, ss.899-927.
- Alınacı, Ümit. “Kurumsal İtibarı Oluşturan Farklı Bileşenlerin Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkileri”. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.* No.7, 2011, ss.65-96.
- Alpaslan, Can M. , Sandy E. Green ve Ian I. Mitroff, “Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management”, *Journal of Contingencies and Crisis Management.* 2009, Vol.17, No.1, ss.38-49. https://www.academia.edu/241394/Corporate_Governance_in_the_Context_of_Crises_Towards_a_Stakeholder_Theory_of_Crisis_Management , (02.05.2017).
- Argan, Metin ve Mehpare Togay Argan. “Viral Pazarlama veya İnternet Üzerinde Ağızdan Ağıza Reklam: Kuramsal Bir Çerçeve”, [Electronic Version] *Sosyal Bilimler Dergisi.* 2006/2, ss.231-250. (13.02.2016).
- Arpan, Laura ve David R. Ewoldsen, “Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information”, *Public Relations Review.* 2005, Vol.31, ss. 425–433. https://www.researchgate.net/profile/David_Ewoldsen/publication/229093700_Stealing_thunder_Analysis_of_the_effects_of_proactive_disclosure_of_crisis_information/links/0c960536d0cda13c14000000.pdf (02.05.2017).

- Austin, Lucinda, Brooke Fisher Liu ve Yan Jin. "How Audiences Seek Out Crisis Information: Exploring the SocialMediated Crisis Communication Model", **Journal of Applied Communication Research**. Vol. 40, No. 2, Mayıs 2012, ss.188-207.
- Aydın, Ali Fikret. "Kurumsal İtibar Açısından Sosyal Medyaya İlişkin Bir Değerlendirme", *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*. 2011, No.9, ss.1-15.
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ktuiad/article/view/5000125146/5000115013> (07.03.2016).
- Babacan, Mehmet Emin, İrfan Haşlak ve İsmail Hira. "Sosyal Medya ve Arap Baharı". 2011, Vol.6, No.2, ss.63-92.
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/akademikincelemeler/article/view/5000049773/5000047062> (14.02.2016).
- Barutçu, Süleyman ve Melda Tomaş. "Sürdürülebilir Sosyal Medya Pazarlaması ve Sosyal Medya Pazarlaması Etkinliğinin Ölçümü", **İnternet Uygulamaları ve Yönetim Dergisi**. Vol.4, No.1, (2013), ss.5-24.
- Bat, Mikail ve Çağla Turan Yurtseven. "Sosyal Medyada Kurumsal Kriz Yönetimi: Onur Air Örneği", *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*. 2014, Vol.2, No.3, ss.197-223.
<http://egifder.gumushane.edu.tr/article/view/5000013541/5000013770> (06.03.2016).
- Bernof, Josh ve Ted Schadler. "Spotlight On The Effective Organization", *Harvard Business Review*. 2010, Temmuz-Ağustos Sayısı. Business Source Complete (17.12.2016).
- Biber, Ayhan. "Halkla İlişkiler Çalışmalarının Dünyü, Bugünü ve Geleceğine İlişkin Bir Değerlendirme". **İletişim Kuram ve Araştırmaları Dergisi**. Sayı 29, Güz 2009, ss.133-148.
- Bilmez, Esra. "Kriz Döneminde Kurumsal İtibar Yönetiminin Önemi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*. 2011, Vol.14, No.1-2, ss.173-178.
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/selcuksbmyd/article/view/5000084539/5000078627> (28.02.2016).
- Bowen, Brent ve Dean E. Headley. "Airline Quality Rating 2008", **Airline Quality Rating Report**. ABD, 2008.
- Bozkurt, Mesut. "İşletmelerin İtibar Yönetimi Faaliyetlerinin Müşteri Tutum ve Tercihleri Üzerindeki Yansımaları", **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Vol.4, No.1, 2011, ss.150-168.

- Brinson, Susan L. ve William L. Benoit. "Dow Coming's Image Repair Strategies in the Breast Implant Crisis", **Communication Quarterly**. Vol. 44, No. 1, (Winter 1996), ss.29-41.
- Canpolat, Nesrin ve Nurgül Şahiner. "İmaj Restorasyon Teorisi Mesaj Stratejileri Çerçevesinde Samsung Galaxy Note 7 Güvenlik Krizinin İncelenmesi", **The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication**. April Vol.7, No.2, (2017), ss. 213-225.
- Chang, Yi, Lei Tang, Yoshiyuki Inagaki ve Yan Liu. "What is Tumblr: A Statistical Overview and Comparison", 2014. Cornell University, Computer Science. <https://arxiv.org/abs/1403.5206> (18.04.2017).
- Choudhury, Nupur. "World Wide Web and Its Journey from Web 1.0 to Web 4.0", *International Journal of Computer Science and Information Technologies*.2014, Vol. 5, No.6, ss. 8096-8100. <https://pdfs.semanticscholar.org/12cf/c464aaf5bf113d6d56dd0ab251eae71045cd.pdf> (10.04.2017).
- Chwiałkowska, Agnieszka. "Crisis Management via Social Media", *Marketing of Scientific and Research Organizations*. 2012, No.6, ss.123-135. http://ilot.edu.pl/prace_ilot/public/PDF/spis_zeszytow/227_2012/07.pdf (10.03.2016).
- Claeys, An-Sofie, Verolien Cauberghe ve Patrick Vyncke. "Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the Situational Crisis Communication Theory and the moderating effects of locus of control", **Public Relations Review**. Vol.36, (2010), ss.256-262.
- Coombs, W. Timothy. "Attribution Theory as a Guide For Post-crisis Communication Research", **Public Relations Review**. 33, 2007, ss.135-139.
- Coombs, W. Timothy. "Impact of Past Crises on Current Crisis Communication", **Journal of Business Communication**. Vol.41, No.3, (Temmuz2004), ss.265-289.
- Coombs, W. Timothy. "Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory". **Corporate Reputation Review**.Vol.10, No.3 (2007), ss.163- 176.
- Coombs, W. Timothy ve diğerleri. "Why a concern for apologia and crisis communication?", **Corporate Communications: An International Journal**. Vol. 15, No.4, 2010, ss. 337-349.
- Coombs, W. Timothy ve Sherry J. Holladay. "Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication", **Journal of Public Relations Research**. Vol.8, No.4, 1996, ss.279-295.

- Coombs, W. Timothy ve Sherry J. Holladay. "Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory", **Management Communication Quarterly**. Vol. 16, No. 2, (Kasım 2002), ss. 65-186.
- Coombs, W. Timothy ve J. Sherry Holladay. "The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis Prevention", **Public Relations Review**. Vol.38, 2012, ss.408-415.
- Coombs, W. Timothy. "The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During a Crisis", **Journal of Promotion Management**. Vol. 12, No.3/4, 2006, ss.241-260.
- Çelik, Adnan ve Beyhan Özgü Çakır. "Kayıp Krizi Nasıl Fırsat Krizine Dönüştü? Türkiye, ABD ve AB Ülkelerinden Seçilmiş İşletmeler Örneği", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Vol.33, 2015, ss.35-44.
- Çelik, Sabahattin. "Sosyal Medyanın Pazarlama İletişimine Etkisi". **Erciyes İletişim Dergisi "akademia"**. Vol. 3, No.3, 2014, ss.28-42.
- Çınarlı, İnci. "Bir Kriz İletişimi Yönetimi Vaka Analizi: Kaybolan Malezya Havayolları MH370 Sefer Sayılı Uçağı", [Electronic Version] *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*. 2014, No.38, ss.95-114. (04.04.2016).
- Dean, Dwane Hal. "Consumer Reaction to Negative Publicity", **Journal of Business Communication**. Vol. 41, No.2, (Nisan 2004), ss.192-211.
- Eröz, Sibel Sü ve Murat Doğdubay. "Turistik Ürün Tercihinde Sosyal Medyanın Rolü ve Etik İlişkisi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Vol.27, No.1, (2012), ss.133-157.
- Etter, Michael Andreas ve Anne Vestergaard. "Facebook and the public framing of a corporate Crisis", **Corporate Communications: An International Journal**. Vol. 20, No.2, 2015, ss.163-177.
- Fan, Weiguo ve Michael D. Gordon. "Unveiling the Power of Social Media Analytics", *Communications of the ACM*. 2014, Vol.57, No.6, https://www.researchgate.net/profile/Weiguo_Fan2/publication/259148570_The_Power_of_Social_Media_Analytics/links/0deec52a0cb94c71bb000000.pdf , (04.05.2014).
- Fombrun, Charles J. ve Christopher B. Foss, "Fombrun and Foss on Measuring Corporate Reputation ", **The Gauge**. Vol. 14, No. 3, (Mayıs 2001), ss.1-4.
- Freberg, Karen. "Intention to comply with crisis messages communicated via social media", **Public Relations Review**. Vol.38, No.3, (2012), ss. 416-421.

- Graham, Missy ve Elizabeth Johnson Avery. "Government Public Relations and Social Media: An Analysis of the Perceptions and Trends of Social Media Use at the Local Government Level", **Public Relations Journal**. Vol. 7, No. 4, (2013), ss.1-21.
- Göktaş, Yüksel ve diğerleri. "Türkiye’de Eğitim Teknolojileri Araştırmalarındaki Eğilimler: 2000-2009 Dönemi Makalelerinin İçerik Analizi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**. Vol.12, No.1, 2012, ss.177-199.
- Gölönü, Sirel. "Gelişen Teknolojiler, Öğrenen Örgütler ve Halkla İlişkiler", *Selçuk İletişim*. 2006, Vol.4, No.3, ss.74-81. <http://josc.selcuk.edu.tr/article/download/1075000235/1075000229> (22.02.2016).
- Graneheim, U.H. ve B. Lundman. "Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness", **Nurse Education Today**. Vol.24, No.2, 2004, ss.105-112.
- Güzel, Özlem. "Marka İtibarını Korumada Şikâyet Takibi: Çevrimiçi Seyahat 2.0 Bilgi Kanallarında Bir Uygulama", *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*. 2014, Vol.5, No.1, ss.5-19. http://www.journalagent.com/iuyd/pdfs/IUYD-07108-RESEARCH_ARTICLE-GUZEL.pdf (24.02.2016).
- Hallahan, Kirk, "Protecting an organization's digital public relations assets", **Public Relations Review**. Vol.30, (Nisan 2004), ss. 255-268.
- Hansen, Kirsten ve Christina Winter. "Pinterest as a Tool: Applications in Academic Libraries and Higher Education", **the Canadian Journal of Library and Information Practice and Research**. Vol. 7, No. 2, (2012), ss.1-11.
- İşler, Didar Büyüker, Münire Çiftçi ve Derya Yarangümelioğlu. "Halkla İlişkiler Aracı Olarak: Sosyal Medyanın Kullanımı ve Yeni Stratejiler", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**. Vol.5, No.1, 2013, ss.174-186.
- Jaques, Tony. "Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-linear, Relational Construct", *Public Relations Review*. 2007, Vol.33, No.2, ss.1-18. <http://www.issueoutcomes.com.au/Websites/issueoutcomes/Images/Relational%20model%20PRR.pdf> (10.05.2017).
- Jones, Brian, John Temperley ve Anderson Lima. "Corporate reputation in the era of Web 2.0: the case of Primark", **Journal of Marketing Management**. Vol.25, No.9-10, 2009, ss.927-939.
- Karaağaç, Tonguç. "Kriz Yönetimi ve İletişim". **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**. No.49, 2013, ss.117-132.

- Karataş, Zeki. “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, *Manevi Temelli Sosyal Araştırmaları Dergisi*, 2015, Vol.1, No.1, ss.62-80.
https://www.academia.edu/3621577/Sosyal_Bilimlerde_Nitel_Ara%C5%9Ft%C4%B1rma_Y%C3%B6ntemleri_Qualitative_Research_Methods_in_Social_Sciences (29.05.2017).
- Karatepe, Selma. “İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma”. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. Vol.7, No.23, 2008, ss.77-97.
- Kavoğlu, Samet. “Güncel Bir Olgu Olarak Yeni Medya ve Kriz İletişimi: Örnek Vaka Analizi”, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*. 2013, Vol.2, No.1, ss.49-63.
http://www.academia.edu/5037630/G%C3%9CNCCEL_B%C4%B0R_OLGU_OLARAK_YEN%C4%B0_MEDYA_VE_KR%C4%B0Z_%C4%B0LET%C4%B0%C5%9E%C4%B0M%C4%B0_%C3%96RNEK_VAKA_ANAL%C4%B0Z%C4%B0 (09.03.2016).
- Khan, M. Laeeq. “Social media engagement: What motivates user participation and consumption on YouTube?”, **Computers in Human Behavior**. Vol.66, (2017), ss.236-247.
- Khang, Hyungkoo, Eyun-Jung Ki ve Lan Ye. “Social Media Research in Advertising, Communication, Marketing, and Public Relations, 1997–2010”, **Journalism & Mass Communication Quarterly**. Vol.89, No.2, (Mart 2012), ss.280-298.
- Kırdar Yalçın ve Filiz Otay Demir. “Kriz İletişimi Olarak İnternet: Kuş Gribi Krizi Örneği”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**. Vol.29, No.1, 2007, ss.93-106.
- Kim, Laura Zapata. “Should YouTube's content ID be liable for misrepresentation under the Digital Millennium Copyright Act?”, **Boston College Law Review**. Vol. 57, No.5, (Kasım 2016), ss.1847-1874.
- King, Pam. “Reputation Management Requires Online Engagement”, **Wyoming Business Report**. Vol.16, No.7, (Eylül 2015), ss.3A-20A.
- Koçak, Abdullah ve Özgür Arun. “İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu”, **Selçuk İletişim**, Vol.4, No.3, 2006, ss.22-28.
- Kurhajcova, Lenka. “Effective Communication During The Crisis Communication”. **Revista Academiei Fortelor Terestre**. Vol. 15, No.2, 2010, ss.229-233.
- Kuvykaite, Rita ve Zaneta Piligrimiene. “Communication in Social Media for Company's Image Formation”, **Economics and Management**. Vol.18, No.2, (2013), ss.305-317.

- Landeweerd, Marcel, Ton Spil ve Richard Klein, "The Success of Google Search, the Failure of Google Health and the Future of Google Plus", *International Working Conference on Transfer and Diffusion of IT*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01467826/document>, (14 Şubat 2017).
- Lee, Betty Kaman. "Audience-Oriented Approach to Crisis Communication: A Study of Hong Kong Consumers' Evaluation of an Organizational Crisis", **COMMUNICATION RESEARCH**. Vol. 31, No.5, (Ekim 2004), ss.600-618.
- Linden, Greg, Brent Smith ve Jeremy York. "Amazon.com Recommendations", **IEEE Computer Society**. Vol.7, No.1, Ocak-Şubat 2003, ss.76-80.
- Liu, Brooke Fisher ve Julia Daisy Fraustino. "Beyond image repair: Suggestions for crisis communication theory development", **Public Relations Review**. Vol.40, (2014), ss.543-546.
- Liu, Brooke Fisher, Lucinda Austin ve Yan Jin. "How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source", **Public Relations Review**. Vol.37, (2011), ss. 345-353.
- Mandelli, Andreina ve Alex Mari. "The Relationship Between Social Media Conversations And Reputation During A Crisis: The Toyota Case", **International Journal of Management Cases**. Vol.14, No.1, Nisan 2011, ss.456-490.
- Manternach, Lynn. "Managing Your Online Reputation", **Corridor Business Journal**. Vol. 11 , No.30, (Şubat 2015), s.14.
- McCabe, Daniel ve Radu Zăbavă. "The effects of emotional crisis response strategies in a social media context", 2015. Aarhus University, Business and Social Sciences Master of Arts in Corporate Communication. http://pure.au.dk/portal/files/90377330/Thesis_DM_RZ.pdf (11.05.2017).
- McLean, Rick, Brian H Richards ve Janet I Wardman. "The effect of Web 2.0 on the future of medical practice and education: Darwikinian evolution or folksonomic revolution?", *Med J Aust*. 2007, Vol. 187, No.3, <https://www.mja.com.au/journal/2007/187/3/effect-web-20-future-medicalpractice-and-education-darwikinian-evolution-or> (10.04.2017).
- Mejri, Mohamed ve Daniel De Wolf. "Crisis Management: Lessons Learnt from the BP Deepwater Horizon Spill Oil", *Business Management and Strategy*. 2013, Vol.4, No.2, ss.67-90. <https://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/165986/1/Crisis%20Management-%20BMS.pdf> (21.11.2016).

- Mirza, Venus Hosseinali, Nathalie de Marcellis Warin ve Thierry Warin. "Crisis Communication Strategies and Reputation Risk in the Online Social Media Environment.", *International Journal of Business and Social Science*. 2015, Vol.6, No.5, ss.7-21. http://ijbssnet.com/journals/Vol_6_No_5_May_2015/2.pdf (30.05.2017).
- Mitroff, Ian I., Paul Shrivastava ve Firdaus E. Udwadia, "Effective Crisis Management", **The Academy of Management EXECUTIVE**. Vol. 1, No. 3, (1987), ss. 283-292.
- M. Kaplan, Andreas ve Michael Haenlein. "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media", **Business Horizons**. Vol.53, (2010), ss. 59-68.
- Moore, Madeline, Courtney Meyers, Erica Irlbeck ve Scott Burris, "U.S. Agricultural Commodity Organizations' Use of Blogs as a Communications Tool", **Journal of Applied Communications**. Vol.99, No.2, 2015, ss.61-75.
- Murat, Güven ve Kamuran Mısırlı. "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 2005, Vol.1, No.1, ss.2-19. <http://www.ijmeb.org/index.php/zkesbe/article/view/97/48> (28.02.2016).
- Mustafayeva, Lale ve Dzhemilya Dosaliyeva1. "Sosyal Hizmet İşletmelerinde Kriz Yönetimi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 2015, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, ss.148-175. <http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/sduvd/article/viewFile/5384/4295> (09.04.2016).
- Myers, Cayce. "Reconsidering propaganda in U.S. public relations history: Ananalysis of propaganda in the popular press 1810–1918", **Public Relations Review**. Vol.42, (2005), ss. 551–561.
- Neti, Sisira. "Social Media and Its role in Marketing", **International Journal of Enterprise Computing and Business Systems**. Vol.1, No.2 (Temmuz 2011), ss.1-15.
- O'Connor, Erin O'Hara. "Organizational Apologies: BP as a Case Study", **Vanderbilt Law Review**. Vol.64, No.6, 2011, ss. 1959-1989.
- Olgun, Büşra. "Sosyal Medyanın Tüketici Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisi", *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*. 2015, Sayı 12, ss.484-597. http://sbedergi.gumushane.edu.tr/Makaleler/169042735_XXII.pdf (14.02.2016).
- Onat, Ferah ve Özlem Aşman Alikılıç. "Sosyal Ağ Sitelerinin Reklam ve Halkla İlişkiler Ortamları Olarak Değerlendirilmesi". **Journal of Yasar University**. Vol.3, No.9, ss. 1111-1143.

- Özdemir, Murat. “Nitel Veri Analizi: Sosyal bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Vol.11, No.1, 2010, ss. 323-343.
- Özdemir, Pınar ve Melike Aktaş Yamanoglu. “Durumsal Kriz İletişimi Teorisinin Türk Eczacılar Birliği (TEB) Örnek Olayı Çerçevesinde İncelenmesi”, **Selçuk İletişim**. Vol.6, No.3, Temmuz 2010, ss.123-136.
- Özel, Aybike Pelenk ve Nuray Yılmaz Sert. “Dijital Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kurumsal Bloglar: Türkiye’nin En Büyük 500 Şirketi Üzerine Araştırma”, *Global Media Journal*. 2014, Vol.5, No.9, ss.303-321. http://globalmediajournaltr.yeditepe.edu.tr/makaleler/GMJ_8_sayi_guz_2014/pdf/Pelenk-Ozel-Yilmaz%20Sert.pdf (14.02.2016).
- Öztürk, Mehmet Fatih ve Mustafa Talas. Sosyal Medya ve Eğitim Etkileşimi”, **Zeitschrift für die Welt der Türken**. Vol.7, No.1, (2007), ss.101-120.
- Özüpek, M. Nejat. “Belediyelerin Halkla İlişkiler Çalışmalarında İnternet Kullanımı: Büyükşehir Belediyeleri Web Siteleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk İletişim**. Vol.6, No.3, (2010), ss.196-205.
- Penpece, Dilek ve Canan Madran. “Üniversitelerde Kriz İletişimi”, **Öneri Dergisi**. Vol.11., No.44, 2015, ss. 33-60.
- Pollard, David ve Sabine Hotho, “Crises, scenarios and the strategic management process”, **Management Decision**. Vol. 44, No. 6, (2006), ss.721-736.
- Ritchie, Brent W. “Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry”, *Tourism Management*. 2004, Vol.25, ss. 669–683. <http://jptedsir/wpcontent/uploads/2015/10/Chaos-crises-and-disasters-a-strategic-approach-to-crisis-management-in-the-tourism-industry.pdf> (02.05.2017).
- Romenti, Stefania, Grazia Murtarelli ve Chiara Valentini. “Organisations’ Conversations In Social Media: Applying Dialogue Strategies In Times Of Crises”, **Corporate Communications: An International Journal**. Vol.19, No.1, 2014, ss.10-33.
- Salcudean, Minodora ve Raluca Muresan. “The Emotional Impact of Traditional and New Media in Social Events”, **Media Education Research Journal**. Vol.50, No.25, (2017), ss.109-118.
- Saylı, Halil ve Özlem Yaşar Uğurlu. “Kurumsal İtibar ve Yönetmelik Etik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**. Vol.12, No.3, 2007, ss.75-96.
- Sofranec, Diane. “5 Tips for Handling Bad Online Reviews”, **Pest Management Professional**. Vol.84, No.11, Kasım 2016, s.74.

- Solmaz, Başak. “Krizde İtibarın Yönetilmesi”. **Selçuk İletişim**. Vol.4, No.3, 2006, ss.65-72.
- Stephens, Keri K., Patty Callish Malone ve Christine M. Bailey, “Communicating with stakeholders During a Crisis : Evaluating Message Strategies”, **Journal of Business Communication**. Vol.42, No.4, (Ekim 2005), ss.390-419.
- Stránská, A. ve V. Střiteský. “Ten Rules for Dealing with Negative Contributions in Social Media”, **CENTRAL EUROPEAN BUSINESS REVIEW**. Vol.4, No.1, (2015), ss.50-60.
- Swain, Kristen Alley ve Lindsay A. Jordan. “BP’s Reputation Repair Strategies during the Gulf Oil Spill”, *Journal of Risk Analysis and Crisis Response*. 2015, Vol.5, No.1, ss.2-15.
http://www.academia.edu/12754754/BP_s_Reputation_Repair_Strategies_during_the_Gulf_Oil_Spill (22.11.2016).
- Tagraf, Hasan ve N. Talat Arslan. “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 2003, Vol.4, No.1, ss.149-160. <http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/172.pdf> (27.02.2016).
- Taş, Ethem ve Gözde Kestellioğlu. “Halkla İlişkilerde İnternetin Yeri ve Önemi”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2011, Vol.1, No.1, ss.73-92.
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ksuiibf/article/view/5000039237/5000038110> (22.02.2016).
- Uzunoglu, Ebru ve Burcu Öksüz. “Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü”. **Selçuk İletişim**. Vol.5, No.3, 2008, ss.112-123.
- Vural, Z. Beril Akıncı ve Mikail BAT. “Yeni Bir İletişim Ortamı Olarak Sosyal Medya: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesine Yönelik Bir Araştırma”. **Journal of Yasar University**. Vol.20, No.5, 2010, (11 Ocak 2016) ss.3348-3382.
- Walaski, Pamela. “Social Media Powerful Tools for SH&E Professionals”, *Professional Safety*. 2013, Vol.58, No.4. BusinessSourceComplete(29.02.2016).
- Whetten, David A. ve Alison Mackey. “A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation”, **Business&Society**. Vol.41, No.4, (Aralık 2002), ss.393-414.
- Weitzel, William ve Ellen Johnson, “Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension”, **Administrative Science Quarterly**. Vol.34, (1989), ss.91-109.
- Wolf, Daniel De ve Mohamed Mejri. “Crisis communication failures: The BP Case Study”, **IJAME**. Vol.2, No.2, (Mart-Nisan 2013). ss.48-56.

- Yağmurlu, Aslı. “E-Halkla İlişkiler ve Bankacılık Uygulamaları”, *Selçuk İletişim*. 2010, Vol.6, No.2, ss.62-80. <http://www.eminkaya.net/indir/him20.pdf> (28.02.2016).
- Yağmurlu, Aslı. “Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler ve Sosyal Medya”, **Selçuk İletişim**. Vol.7, No.1, (2011), ss.1-15.
- Zhang, Mimi, Bernard J. Jansen ve Abdur Chowdhury. “Business engagement on Twitter: a path analysis”, **Electron Markets**. Vol.21, No.3, (Ağustos 2011), ss.161-175.
- Zincir, Oya ve Selim Yazıcı. “Kriz Yönetimi Ve Afetlerde Sosyal Medya Kullanımı”. **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**. No.49, 2013, ss.65-82.
- Zoonen, Ward van ve Toni van der Meer. “The Importance of Source and Credibility Perception in Times of Crisis: Crisis Communication in a Socially Mediated Era”, **Journal of Public Relations Research**. Vol.27, No.5, (2015), ss.371-388.
- Zyl, Anria S. Van. “The importance of stakeholder engagement in managing corporate reputations”, **Int. J. Innovation and Sustainable Development**. Vol.7, No.1, 2013, ss.46-60.

Seminerler

- Vural, Beril Akıncı ve Gül Coşkun, “Yeni Teknolojiler ve Halkla İlişkiler: Halkla İlişkiler Alanında İnternet Kullanımı Üzerine Bir Araştırma”, **2. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu**. İzmit: Kocaeli Üniversitesi. 27-28 Nisan 2006, ss.180-194.
- Radwan, Ahmed Farouk. “Kriz Döneminde İtibar Yönetimi Kapsamında Kurumsal İnternet Sitesini Kullanmak: Toyota Geri Çağırma Krizi Örneği”, **2. Uluslararası İtibar Yönetimi Konferansı Bildiri Özetleri Kitabı**. İstanbul: İtibar Yönetimi Enstitüsü. 3-4 Ekim 2013
- Jurgens, David. “That’s What Friends Are For: Inferring Location in Online Social Media Platforms Based on Social Relationships”, **Proceedings of the Seventh International AAAI Conference on Weblogs and Social Media**. USA: HRL Laboratories, 28.06.2013, ss.273-282.
- Mikulaskova, Justin. Petra Harsanyova ve Milos Cambal, “İnternet Marketing as a Tool of Desirable Corporate Culture”. **Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital**. İtalya: Ca’Foscari University of Venice, 12 - 13 Mayıs 2016, ss.393-399.

İnternet

- Acar, Ertan. “Türkiye sosyal medyada dünya lideri”. *Radikal*. 12 Mayıs 2015. <http://www.radikal.com.tr/yazarlar/ertan-acar/turkiye-sosyal-medyada-dunya-lideri-1354432/> (13.02.2016).
- Agility Recovery. “The Link Between Crisis Management and Social Media”. 2014. <http://www.agilityrecovery.com/the-link-between-crisis-management-and-social-media/> (30.03.2016).
- Andrei, Mihai. “Why Nestle is one of the most hated companies in the world”. 2015. <http://www.zmescience.com/science/nestle-company-pollution-children/> (16.12.2016).
- Arthur W. Page Society. “BP’s Deepwater Horizon Oil Spill Crisis and its Recovery Through Team USA Olympic Sponsorship”. 2015. http://wordpress.awpagesociety.com/wp-content/uploads/2015/04/BP_Final-Case-Study.pdf (29.05.2017).
- Ateş, Çağlayan. “BP’nin (British Petroleum) ekolojik dengeye bıraktığı kara lekenin ekonomik açıklaması olabilir mi?”, *Milliyet Gazetesi*. 16.06.2010. <http://blog.milliyet.com.tr/bp-nin--british-petroleum--ekolojik-dengeye-biraktigi-kara-lekenin-ekonomik-aciklamasi-olabilir-mi--Blog/?BlogNo=248861> (29.04.2016).
- Avea. “Facebook Sayfası”.(t.y.) <https://www.facebook.com/avea/?fref=ts> (24.01.2016).
- Avea. “Socialbakers Facebook İstatistiklerini Yayımladı: Avea Facebook’ta Dünyanın En Etkin İlk 5 Operatöründen Biri Oldu!”. 2011. <http://www.avea.com.tr/web/bultenler/avea-facebookta-dunyanin-en-etkin-ilk-bes-operatorunden-biri> (24.01.2016).
- Badbaz. “Sosyal Medya Kriz Yönetimi”. (t.y.) <http://badbaz.com/sosyal-medya-kriz-yonetimi/> (07.03.2016).
- Bakır, Bahar. “Sanal Hayatımıza da Markalar Girdi”, *Milliyet*.(01.07.2007). <http://www.milliyet.com.tr/2007/07/01/pazar/paz03.html> (22.02.2016).
- Bali, Engin. “Greenpeace’in Global Nestle Karşıtı Kampanyası”. (t.y.) <http://www.marketoloji.com/?p=1140> (02.05.2016).
- Başlar, Gülşah. “Yeni Medyanın Gelişimi ve Dijitalleşen Kapitalizm”, 2013. Marmara Üniversitesi, Radyo TV ve Sinema Bölümü. <http://ab.org.tr/ab13/bildiri/247.pdf> (08.01. 2016).

- Bayrak, Pınar Çelik. “Risk ve Kriz Yönetimi”. (t.y.) http://www.academia.edu/8859999/Risk_ve_Kriz_Y%C3%B6netimi (05.03.2016).
- Borusan. “Kilometre Taşları”.(t.y.) <http://www.borusan.com.tr/tr/hakkimizda/kilometre-taslari> (04.05.2016).
- Borusan. “Topluma Katkı Anlayışımız”. (t.y.) <http://www.borusan.com.tr/tr/kurumsal-sorumluluk/topluma-Katki-anlayisimiz> (04.05.2016).
- Borusan. “Sürdürülebilirlik”. (t.y.) <http://www.borusan.com.tr/tr/kurumsal-sorumluluk/surdurulebilirlik> (04.05.2016).
- BP 18.7 milyar dolar tazminat ödeyecek. 2015. <http://www.radikal.com.tr/dunya/bp-18-7-milyar-dolar-tazminat-odeyecek-1390147/> (29.04.2016).
- BP Krizi Nasıl Yönetti?. 2011. http://www.halklailiskiler.com.tr/BP_Krizi_Nasil_Yonetti..php (29.04.2016).
- BP. “Meksika Körfezi "Deepwater Horizon"”. http://www.bp.com/tr_tr/turkey/toplum-ve-cevre-/cevresel-faaliyetlerimiz/cevre-duyarl_l/meksika-koerfezi--deepwater-horizon--.html (29.04.2016).
- BP’den Yüzyılın PR Çalışması. 2010. <http://shiftdelete.net/bpden-yuzyilin-pr-calismasi-21681#p=4> (29.04.2016).
- Brownsell, Alex. “Greenpeace attacks BP with competition to redesign its logo”. 2010. <http://www.campaignlive.co.uk/article/greenpeace-attacks-bp-competition-redesign-its-logo/1004622> (29.05.2017).
- Bucks. “Sosyal Medyada Kriz Süreçleri Nasıl Yönetilmeli?”. 2013. <http://www.bucks.com.tr/blog/33/sosyal-medyada-kriz-surecleri-nasil-yonetilmeli.html> (06.05.2016).
- Bulunmaz, Barış. “Otomotiv Sektöründe Sosyal Medyanın Kullanımı Ve Fiat Örneği”, Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi, Gazetecilik Bölümü. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423901823.pdf> (29.01.2016).
- Camp, Jess. “Traditional PR vs. Digital PR: What You Need to Know”. 2016. http://www.huffingtonpost.com/advertising-week/traditional-pr-vs-digital_b_11698312.html (18.04.2017).
- Capital. “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri”. (t.y.) <http://www.capital.com.tr/images/Haberler/bxn2.jpg> (04.05.2016).
- Chey Peterson. “United Breaks Guitars: Case Study”, 2014. https://prezi.com/zdna_gefbhc/united-breaks-guitars-case-study/ (17.12.2016).

- Coombs, W. Timothy. "Crisis Management and Communications". 2007. <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (17.05.2017).
- Cone Communications. "2011 Online Influence Trend Tracker". 2011. <http://www.conecomm.com/research-blog/2011-online-influence-trend-tracker> (13.04.2017).
- Cyber Alert. "Crisis Management Benefits of Monitoring and Measuring Negative News and Social Media Mentions". (t.y.) <http://www.cyberalert.com/blog/index.php/crisis-management-benefits-of-monitoring-and-measuring-negative-news-and-social-media-mentions/> (30.03.2016).
- Deniz, Veli. "BP Meksika Körfezi Patlaması ve Asrın Çevre Felaketi". 2015. <http://www.onlemdergisi.com.tr/bp-meksika-korfezi-patlamasi-ve-asrin-cevre-felaketi/> (29.04.2016).
- Dijitalajanslar. "Sosyal Medyada Marka Elçileri İle İtibar Yönetimi". 2015. <http://www.dijitalajanslar.com/sosyal-medya- itibar-yonetimi/> (24.02.2016).
- Direct Online Marketing. "Online Reputation Management". (t.y.) <http://www.directom.com/social/reputationmanagement/> (19.4.2017).
- Dünya Gazetesi. "140 Kelimeyle Yerle Bir Olan İtibar". 2013. <http://www.dunya.com/140-kelimeyle-yerle-bir-olan- itibar-193335h.htm> (07.03.2016).
- Dünya Gazetesi. "Kriz İletişiminde Krize Sürüklenmek". 2014. <http://www.dunya.com/ozel-dosyalar/degisim-yelpazesi/kriz-iletisiminde-krize-suruklenmek-229268h.htm> (15.03.2016).
- Dünya Gazetesi. "Sosyal Dönüşümün Sosyal Medyası". 2013. <http://www.dunya.com/ozel-dosyalar/isim-iletisim/sosyal-donusumun-sosyal-medyasi-195430h.htm> (01.05.2016).
- Dünyalılar. "Nestle'nin Suç Tarihi". (t.y.) <http://dunyalilar.org/nestlenin-suc-tarihi.html> (02.05.2016).
- eMarketer. "Social Networking Reaches Nearly One in Four Around the World". 2013. <http://www.emarketer.com/Article/Social-Networking-Researches-Nearly-One-Four-Around-World/1009976> (03.02.2016).
- Encyclopaedia Britannica. "BP PLC". 2012. <https://global.britannica.com/topic/BP-PLC> (22.11.2016).
- Erdoğan, Ahmet. "Online İtibar Yönetimi Nedir ?". 2015. <http://www.aerdogan.net/2015/11/online- itibar-yonetimi-nedir.html> (24.02.2016).

- EPA. "Deepwater Horizon – BP Gulf of Mexico Oil Spill". (t.y.). <https://www.epa.gov/enforcement/deepwater-horizon-bp-gulf-mexico-oil-spill> (29.05.2017).
- Feng, Yuanyuan. "Toyota Crisis: Management Ignorance? – A Swedish Case of Consumers Perceptions", 2010. Halmstad University, Master in Management of Innovation and Business Development. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:349746/fulltext02> (22.11.2016).
- Feyzd. "Sosyal Medya'da Kriz Yönetimi". 2016. <http://www.feyzd.com/#!/Sosyal-Medyada-Kriz-Y%C3%B6netimi/cmbz/56b8d7000cf2dc1600e9d7f0> (07.03.2016).
- Gloria, Tiphereth. "Greenpeace vs Nestle Kit Kat social influence case study". 2010. <http://www.slideshare.net/tiphereth/kt-influence-case-study/4-Greenpeace-takes-33-of-the> (16.12.2016).
- Graham, Jefferson. "Flickr of idea on a gaming project led to photo website", *USA TODAY*. (28 Şubat 2006). http://usatoday30.usatoday.com/educate/kauffman/entre_flickr_20060718.pdf (10.04.2017).
- Greater Neworleans Inc. "A Study of the Economic Impact of the Deepwater Horizon Oil Spill". 2010. http://gnoinc.org/wp-content/uploads/Economic_Impact_Study_Part_I_-_Full_Report.pdf (29.05.2017).
- Greenpeace. "Deepwater Horizon petrol sızıntısı hakkındaki gerçekler". 2010. <http://www.greenpeace.org/turkey/tr/news/deepwater-petrol-sizintisi-280610/> (29.04.2016).
- Greenpeace. "Nestlé molayı hak etmiyor". 2010. <http://www.greenpeace.org/turkey/tr/news/nestle-molayi-haketmiyor-010410/> (01.05.2016).
- Greenpeace. "Nestlé Sonunda Orangutanları Rahat Bırakıyor". 2010. <http://www.greenpeace.org/turkey/tr/news/nestle-orangutanlari-rahat-birakiyor-170510/> (10.03.2016).
- Gökmen, Meltem. "Borusan'ın "Başörtüsü" Krizi: Toplumsal Hassasiyetler Medya Etkisiyle Nasıl Kriz Doğurur?". http://www.academia.edu/1621600/Borusan_%C4%B1n_Ba%C5%9F%C3%B6rt%C3%BCs%C3%BC_Krizi_Toplumsal_Hassasiyetler_Medya_Etkisiyle_Nas%C4%B1l_Kriz_Do%C4%9Furur (10.03.2016).
- Gulliver. "Did Dave Carroll lose United Airlines \$180m?", *The Economist*, 24 Temmuz 2009. http://www.economist.com/blogs/gulliver/2009/07/did_dave_carroll_cost_unit_ed_1 (17.12.2016).

- Güneş, Ramazan. “Türkiye’nin İlk Sosyal Medya Krizi (Danone)”. 2013. <http://ramazangunes.com.tr/turkiyenin-ilk-sosyal-medya-krizi-danone/> (09.03.2016).
- Haber Aktüel. “Borusan’dan "tam sayfa"lık özür!”. 2012. <http://www.haberaktuel.com/borusan-dan-tam-sayfa-lik-ozur-haberi521224.html> (29.05.2017).
- Halklaİlişkiler. “Bir krizin ardından sınıfta kalanlar”. 2012. <http://www.halklailiskiler.com/bir-krizin-ardindan-sinifta-kalanlar.html> (04.05.2016).
- Halkla İlişkilerin Temelleri.* 2010. <https://halklailiskilerintemelleri.wordpress.com/2010/05/15/proaktif-ve-reaktif-halkla-iliskiler/> (28.02.2016).
- HannahLisa. “Assesment: The Advantages and Disadvantages Of Social Media In Crisis Management”. 2015. <https://hannahlisaaa.wordpress.com/2015/01/20/assesment-the-advantages-and-disadvantages-of-social-media-in-crisis-management/> (30.03.2016).
- Hausman, Angela. “Social Media Versus Traditional Media”. 2014. <https://www.hausmanmarketingletter.com/social-media-versus-traditional-media/> (18.04.2017).
- Hemley, Debbie. “26 Tips For Using Pinterest For Business”.2012. <http://fhv1.fhview.com/imageroot/10000/9000/511LU/File/School%20Ministries/networks/Admissions%20Director/26%20Tips%20for%20using%20Pintrest%20for%20business.pdf> (10.04.2017).
- Holmes, Whitney. “Crisis Communications and Social Media: Advantages, Disadvantages and Best Practices”. University of Tennessee, Knoxville, <http://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=ccisymposium> (27.04.2017).
- Hürriyet. “Toyota gaz pedalına geç baktı, değeri 21 milyar dolar eridi”. 2010. <http://www.hurriyet.com.tr/toyota-gaz-pedalina-gec-bakti-degeri-21-milyar-dolar-eridi-13668822> (30.04.2016).
- IBS Center for Management Research. 2011. Greenpeace, Nestle and The Palm Oil Controversy: Social Media Driving Chance?. http://www.bu.edu/goglobal/a/presentations/greenpeace_nestle_socialmedia.pdf (29.12.2016).
- Impact. “Benefits For Using Social Media For Crisis/Reputation Management”. (t.y.) <http://impactpr.net/benefits-for-using-social-media-for-crisisreputation-management/> (30.03.2016).

- İnternette Canlı Yayın Yapmanın Markalara Faydaları Nelerdir?*. 2014. <http://videopazarlama.com/2014/12/08/internet-canli-yayini-yapmanin-markalara-faydalari-nelerdir/> (14.02.2016).
- İpekli, Yelda. “Markalar da Özür diler... Bir case study :)”. 2012. <http://halklailiskiler.com.tr/yazi.php?id=5878> (29.05.2017).
- İzafet. “Kelley'in Atıf Modeli”. <http://www.izafet.net/threads/kelleyin-atif-modeli.464729/> (10.05.2017).
- Kamiar. “A Short History of BP”. 2010. <http://www.counterpunch.org/2010/06/16/a-short-history-of-bp/> (22.11.2016).
- Kaymak, Fethi. “Sosyal Ağlar ve Halkla İlişkiler: Yeni Fırsatlar ve Tehditler”. ss.1-23. http://www.academia.edu/1984005/SOSYAL_AGLARIN_HALKLA_ILISKILERT_ACISINDAN_DEGERLENDIRILMESI_FIRSATLAR_VE_TEHDITLER (22.02.2016).
- Kollewe, Julia. “Tony Hayward – comeback of a BP oil spill pariah”, *theguardian*. (8 Mayıs 2014). <https://www.theguardian.com/business/2014/may/08/tony-hayward-comback-bp-oil-spill-glencore-xstrata-chairman-gulf-of-mexico-disaster> (29.05.2017).
- Maliertan. “Dijital Kriz Yönetimi ve Örnekleri”. 2011. <http://www.sosyamobilite.com/2011/12/09/dijital-kriz-yonetimi-ve-ornekleri/> (29.04.2016).
- Maliertan. “180 Milyon\$ lık Kayıpla United Airlines Dijital Krizi”. 2011. <http://www.sosyamobilite.com/2011/12/12/180-milyon-dolarlik-kayıpla-united-airlines-dijital-krizi/> (02.05.2016).
- Markafikirleri. “Online İtibar Neden Önemlidir?. (t.y.) <http://markafikirleri.com/online- itibar-neden-onemlidir/> (24.02.2016).
- Marketline. “Facebook Inc. Profile: How a social network became a multi-billion dollar business”. 2012. www.marketline.com , (21.10.2016).
- MEB. “Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri”. 2006. http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/halkla_iliskiler/moduller/halkla_iliskiler_kavrami.pdf (10.04.2017).
- Medyafaresi. “Gaz pedalı Toyota'yı yaktı! Türkiye'deki arabaları da geri çekti!”. 2010. <http://www.medyafaresi.com/haber/gaz-pedali-toyotayi-yakti-turkiyedeki-arabaları-da-geri-cekti/37027> (30.04.2016).
- Medyaloji. “Greenpeace'ten Nestle'ye karşı viral kampanya”. 2011. <http://www.medyaloji.net/haber/greenpeace-ten-nestle-ye-karsi-viral-kampanya.htm> (10.03.2016).

- Mengi, Zeynep. “Kriz iletişimi nasıl olmalı?”, *Hürriyet*. (24.05.2014). <http://www.hurriyet.com.tr/kriz-iletisimi-nasil-olmali-26479407> (28.02.2016).
- Milliyet. “Periscope nedir, nasıl kullanılır?”. 2015. <http://www.milliyet.com.tr/periscope-nedir--teknoloji-2169710/> (08.02.2016).
- Milliyet. “Yahoo’dan Flickr Kullanıcılarına 1 TB Depolama Alanı!”. 2013. <http://www.milliyet.com.tr/yahoo-dan-flickr-kullanicilarina-1sektorel1712384/> (10.04.2017).
- Murat, Necip. “Bir Kralın Hikayesi: Dave Carroll”. 2016. <http://www.pazarlamasyon.com/pazarlama/viral-pazarlama/bir-kralin-hikayesi-dave-carroll/> (02.05.2016).
- Nestle. “About Us”. (t.y.). <http://www.nestle.com/aboutus> (30.05.2017).
- NTVhaber. “Facebook Messenger’a 'Snapchat özellikleri' eklendi”. 2017. <http://www.ntv.com.tr/galeri/teknoloji/facebook-bu-sefer-yeni-uygulamasi-ilesnapchatitaktitetti,11b13gPNaUefwzmDtm7Qg/mBMOqFHhV0SxpiXg9LA dw> (10.04.2017).
- Nurcan, Elif Sercen. “Müşteri ile Firmanın Arasındaki Göbek Bağı: Sosyal Medya”. 2012. http://www.academia.edu/3460356/M%C3%BC%C5%9Fteri_ile_Firman%C4%B1n_Aras%C4%B1ndaki_G%C3%B6bek_Ba%C4%9F%C4%B1_Sosyal_Medya (15.03.2016).
- Olenski, Steve. “What Is Periscope And How Can You Use It For Business Video Streaming?”. *Forbes*, 5 Aralık 2015. <http://www.forbes.com/sites/steveolenski/2015/12/05/what-is-periscope-and-how-can-you-use-it-for-business-video-streaming/#52e32e7571b8> (15.02.2017).
- Onedio. “Çaykur'dan Oreo'ya Memleketimize Hoşgeldin Mesajı”. 2015. http://onedio.com/haber/caykur-dan-oreo-ya-memleketimizehosgeldin_mesaji-450624 (02.02.2016).
- Özdemir, Zafer ve Aysel Çetinkaya. “Müşteri Etkileşimi Yaratma Açısından Sosyal Medya: Türkiye’deki Hazır Giyim Lovemark’ları Üzerine Bir İnceleme”. 2014. http://www.academia.edu/10126272/M%C3%BC%C5%9Fteri_Etkile%C5%9Fimi_Yaratma_A%C3%A7ısından_Sosyal_Medya_T%C3%BCrkiye_deki_Haz%C4%B1r_Giyim_Lovemark_lar%C4%B1_%C3%9Czerine_Bir_%C4%B0nceleme (10.04.2017).

- Özdemir, Zafer ve Aysel Çetinkaya. “Sosyal Ağların Pazarlama Disiplinleri İçinde Kullanımı: Instagram Üzerine Bir İnceleme”, Kocaeli Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Reklamcılık Bölümü. http://www.academia.edu/8936173/Sosyal_A%C4%9Flar%C4%B1n_Pazarlama_Disiplinleri_%C4%B0%C3%A7inde_Kullan%C4%B1m%C4%B1_Instagram_%C3%9Czerine_Bir_%C4%B0nceleme (14.02.2016).
- Öztürk, Erhan, “Borusan'dan başörtüsü özrü”, *USAsabah*. (3 Ocak 2012). <http://www.usasabah.com/Ekonomi/2012/01/03/borusandan-basortusu-ozru> (29.05.2017).
- Öztürk, Zeynel A. “Snapchat nedir; nasıl kullanılır?”, 2015. https://www.chip.com.tr/haber/snapchat-nedir-nasil-kullanilir_58857.html (10.04.2017).
- Patronlar Dünyası. “Başörtü Krizi Borusan Markasını Fena Vurdu”. 2012. <http://www.patronlardunyasi.com/haber/Basortu-krizi-Borusan-markasini-fena-vurdu/117287> (04.05.2016).
- Razonypalabra. “Power to the people - Social Media Tracker Wave 3”. 2008. http://www.razonypalabra.org.mx/N/N67/varia/oislas/Universal_McCann.pdf (03.02.2016).
- Rick, Torben. “Social Media and Oil Spill Disaster”. 2015. <https://www.torbenrick.eu/blog/social-media/social-media-and-the-oil-spill-disaster/> (29.05.2017).
- Rogers, Katherine. “British Petroleum's Use of Image Restoration Strategy on Social Media and Response After the 2010 Gulf Oil Spill”, 2012. University of Miami, Faculty of the University of Miami in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts. http://scholarlyrepository.miami.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1344&context=oa_theses (22.11.2016).
- Saldıray, Selin. “Borusan Holding Kriz İletişimi”. 2014. <http://www.slideshare.net/sslnsln/borusan-holding-kriz-iletiimi> (03.05.2016).
- Saydam, Ali. “Borusan Türban Krizini Gazete İlanlarıyla Çözebilir mi?”, *medyatava*. (25 Ekim 2012). http://www.medyatava.com/haber/borusan-turban-krizini-gazete-ilanlariyla-cozebilir-mi_71582 (29.05.2017).
- SEOAkademi. “Sosyal Medya Optimizasyonu İçin İpuçları”. 2017. <http://www.seoakademi.org/sosyal-medya-optimizasyonu/> (10.04.2017).
- Smith, S.E. “5 shocking scandals that prove it's time to boycott Nestlé”. 2015. <http://www.dailydot.com/via/nestle-california-bottled-water/> (16.12.2016).

- Somers, Aileen Ionescu ve Albrecht Enders. "How Nestlé dealt with a social media campaign against it", *FinancialTimes*. (3 Aralık 2012). <https://www.ft.com/content/90dbff8a-3aea-11e2-b3f0-00144feabdc0> (30.05.2017).
- Sosyal Medya Kulübü. "Online İtibar Yönetimi". 2012. <http://www.slideshare.net/sosyalmedyakulubu/sosyal-medya-kulb-online-tibar-yonetimi> (24.02.2016).
- Soule, Allison. "Fighting The Social Media Wildfire: How Crisis Communication Must Adapt to Prevent From Fanning The Flames", 2010. University of North Carolina, the School of Journalism & Mass Communication. <http://www.bigbreaksolutions.com/wpcontent/uploads/2011/05/SouleThesisUBGwebsite.pdf> (03.05.2016).
- Şener, Hasan Engin. "Yönetim Teknikleri TYOR-614". 2014. http://www.academia.edu/7284901/Y%C3%B6netim_Teknikleri_TYOR-614 (30.04.2016).
- Tan, Elisha. "Social Media Crisis Management: Three Case Studies". 2010. <http://www.slideshare.net/elishatan/social-media-crisis-management-three-case-studies> (30.04.2016).
- Toyota Recall Timeline. (t.y.) <http://www.japanesesportcars.com/recalls/toyota/page/65> (20.02.2017).
- Türbanın ekmeği ye ye bitmiyor. 2011. http://lucarelli-breitner.blogspot.com.tr/2011_12_28_archive.html (03.05.2016).
- Türkiye Gazetesi. "Başörtü Krizi". 2011. <http://www.turkiyegazetesi.com.tr/turkiye/2815.aspx> (29.05.2017).
- Ünlü, Işın. "Dikkat "Sosyal Medya Krizi" Çıkabilir!". 2013. <http://comtalks.com/2013/09/17/dikkat-sosyal-medya-krizi-cikabilir/#sthash.gR2592jt.dpuf> (10.03.2016).
- Veronica Crisis Management Blog. "Nestlé's PR Crisis: Kit Kat or Kit Kat Killer". 2013. <https://qx272.wordpress.com/2013/04/18/nestles-pr-crisis-kit-kat-or-kit-kat-killer/> (16.12.2016).
- Wilson, Richard. "A Public Relations Disaster: How saving \$1,200 cost United Airlines 10,772,839 negative views on YouTube". 2011. <http://sentium.com/a-public-relations-disaster-how-saving-1200-cost-united-airlines-10772839-negative-views-on-youtube/> (30.05.2017).
- Yeni İletişim Teknolojileri ve Bu Teknolojilerin Halkla İlişkiler Alanına Yansımaları. 2005. http://www.halklailiskiler.com.tr/Yeni_iletisim_teknolojileri_ve_bu_teknolojilerin_halkla_iliskiler_alanina_yansimalari.php (22.02.2016).

Yılmaz, Erol. “Kütüphanelerimiz ve Halkla İlişkiler”. Hacettepe Üniversitesi, Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü. <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak02/u02-15.pdf> (10.04.2017).

Youtube. “greenpeace - kitkat - Ask Nestlé CEO to stop buying palm oil from destroyed rainforest”. 2010. <https://www.youtube.com/watch?v=1BCA8dQfGi0> (02.05.2016).

Youtube. “United Breaks Guitars”. 2009. <https://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo> (02.05.2016).

Yücel, Gizem. “Geleneksel ve Dijital PR Farkları”. 2012. <http://www.slideshare.net/gizemyucel/online-offline-pr-farklari> (24.02.2016).

Zorluoğlu, Zeynep. “Dijital PR”. 2011. <http://www.slideshare.net/MediaComInsights/dijital-pr> (06.03.2016).

