



Havacılıkta Kriz Yönetimi: Southwest Havayolları Örneği

Ahmet Hakan ARSLAN¹

<https://orcid.org/0000-0001-6870-3616>

Araştırma Makalesi

Gönderi Tarihi: 31.07.2019

Kabul Tarihi: 27.08.2019

DOI:

Online Yayın Tarihi: 29.08.2019

Öz

İşletmeler, günümüz iletişim teknolojilerinin yarattığı dijital mecranın vazgeçilmezi sosyal medya platformlarında her an markalarını, ürünlerini, imaj ve itibarlarını olası kriz tehditlerine karşı korumak zorundadırlar. Özellikle havacılık sektörü, krize oldukça açık bir sektör durumundadır. Eğer işletmeler, kriz öncesinde olası kriz senaryolarını doğru planlamış ve önlemlerini alıp hazırlık yapmışlar ise kriz sürecini sağlıklı bir şekilde yönetilebilmektedirler. Kriz yönetimi; idareci veya yöneticinin, olası tehditlere karşılık yaptığı hazırlıklar ile markasını olumlu veya olumsuz her açıdan gerçekleştirebilecek durumlara karşı koruyup içine düşülen durumdan en yüksek faydayı sağlamak için tüm süreçleri yönetebilmesidir. Kriz yönetiminde havacılık sektöründe yaşanmış bir örneği mercek altına alan bu çalışmada amaçlı örneklem tercih edilmiş; her gün yüzbinlere insana hizmet veren bir işletmede oluşan büyük bir kriz karşısında işletmenin nasıl davrandığını gösterebilmek amacıyla Southwest Havayolları örneklem olarak seçilmiştir. Dünyanın en büyük low cost havayolu şirketi olan Southwest Havayollarının Temmuz 2016'da yaşadığı teknoloji krizini nasıl yönettiği analiz edilmiştir. Çalışmada; literatür bilgisi verildikten sonra örneklemde yer alan Southwest Havayollarının yaşadığı teknik sorun sonrasında, marka itibarının zedelenmesini önlemek adına hayata geçirilen sosyal medya stratejileri, nitel araştırma yöntemlerinden betimleme yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın, havacılık sektöründe markaların olası krizlerin çözüm sürecine ışık tutacağı düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Havacılık, Kriz, Southwest Airlines, Sosyal Medyada Kriz Yönetimi.

Crisis Management in Aviation: Case of Southwest Airlines

Abstract

Organizations are obliged to protect their brands, products, images and reputations against probable crisis treats within the social media platforms that is created by the communication technologies and indispensable digital media, at any moment. Especially, Aviation sector is in the situation that is up for those kind of crises. If the organizations have correct planned and prepared the probable crisis scenarios before the crisis, crisis period shall be managed in a more healthy way. Crisis management; is the ability of the manager to manage all processes in order to protect its brand against possible or negative situations in order to maximize the benefit of the situation with the preparations made in response to the possible threats. A true story of Southwest Airlines

¹ Maltepe Üniversitesi Pazarlama İletişimi Tezli Yüksek lisans öğrencisi, İSG İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı İK Direktörü, harslan@sgia.aero

has been selected as a sample under the entitled crisis management in aviation sector in order to express how an organization act in the case of a big crisis in such an organization that provides service for hundreds of thousands people daily. We had analyzed how The world's biggest low cost airline, Southwest Airline, has managed the technology crisis experienced in July, 2016. In the study, following the literature information, analysis related to airline's actualized social media strategies in order to prevent their brand reputation injury following the experienced technical problem has been made via qualitative description method. It is thought that, the study will shed light on the brand's solution processes in the event of probable crisis in aviation sector

Keywords: Aviation, Crisis, Southwest airlines, Crisis Management in Social Media

GİRİŞ

Havacılık sektörü, ulusal ve uluslararası platformda çağın önde gelen sektörleri arasındadır. The Oxford Dictionary (2014), havacılık sektörünü; uçakların tasarlanmasından üretimine, kullanım ve kullandırılmasına uzanan geniş perspektifte ele alınabilen bir sektör olduğunu belirtmektedir. Sektörün önemini ve bu kapsamda hedefini, ulusal havacılık otoritesi olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ise *“Dünya sivil havacılık sektöründe uluslararası düzeyde saygınlığı artırmak, sivil havacılığın sürdürülebilir gelişimini temin tedbir ve politika üretmek, uçuş emniyeti ve havacılığı en üst düzeyde sürdürmek ve kurumsallaşmayı sağlamak”* olduğunu belirtmektedir (SHGM, 2014).

Yılım her günü 7/24 dinamik bir sektör olan havacılık, doğası gereği krizlere son derece açıktır. Bu bağlamda teknik aksaklıklar ve krizlerin yanı sıra müşteri memnuniyeti cephesinden doğan ve sosyal medya aracılığıyla çığ gibi büyüyen krizlere açılan kapılar oldukça sektörde oldukça fazladır. Krizi doğru yönetmek, tüketici sadakati ve mutluluğunu da beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda Otay Demir ve Çiçek (2015), tüketici kültürünün sosyal yaşamın ve kültürel değerlerin odak noktası olduğunu vurgulamaktadır. Tüketici, yeni dijital dünya sayesinde yaşamı takip ederek mesajlar aracılığıyla iletişim kurmaktadır (Karaağaoğlu ve Çiçek, 2019: 607). Bu nokta, işletmelerin yaşadığı krizlerin çözümünde yer aldığının göstergesidir. Kriz, markanın itibar kaybetmesine yol açar. Krizin varlığından söz edebilmek için; kurumun itibarının sarsılması, sorunun çözümü için sürenin kısa olması ve krizin kurum tarafından beklenmeyen bir zamanda meydana gelmesi gerekmektedir (Peltekoğlu, 2007: 449).

Özellikle havacılık sektöründe yaşanan bir krizin yönetilmesi sürecinde Helvacıoğlu (2018), şuna dikkat çekmektedir: *“Şirketinizin tüm bu yaşananları yönetecek bir yapısı var mı?”* sorusunu sormak ve tüm faaliyetlerde insan faktörünü en üst noktaya koymak, doğru ve açık olmak, mahrumiyetin, mağdurların ve ailelerinin temel hakkı olduğunu unutmamak örgütlerin en temel felsefesi olmalıdır (Helvacıoğlu, 2018: 101).

Buradan hareketle çalışma, havacılık sektöründe firmalara kriz yönetimi konusunda önlem alıp almadıklarını sorgulamak ve gerçekte yaşanmış, sosyal medya üzerinde de başarıyla yönetilen bir kriz örneğini analiz etmek amacıyla tasarlanmıştır. Çalışmada; kriz kavramı ve kriz yönetimi üzerine literatür bilgisi verildikten sonra Southwest Havayollarının yaşadığı teknik kriz sonrası sosyal medya yönetimi betimlenerek analiz edilmiştir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kriz Kavramı

Yunanca “ayrılmak” anlamına gelen “krisis” sözcüğünden ortaya çıkan kavram; “bir kuruluşun üst düzey hedeflerini tehdit eden, kuruluşun varlığını tehlikeye sokan ve kuruluşun hızla tepki göstermesinin zorunlu olduğu durumlar” (Budak, 1995: 201) olarak tanımlanmaktadır.

Kriz kavramı, literatürde; “örgütün tamamını etkisi altına alıp zarar veren, onu yok edebilecek olaylar” (Mitroff ve Pearson, 1996: 7), “işletmenin/kurumun ödeme gücünü durduran, performansını ve itibarını olumsuz yönde etkileyen acil ve beklenmeyen olaylar” (Jimenez, 2001: 54) şeklinde tanımlanmaktadır. Genel bir tanıma göre ise kriz, “beklenmeyen ve önceden sezilmeyen, hızlı bir şekilde cevap verilmesi ve yönetilmesi gereken, şirketin önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaç ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu” olarak ifade edilebilmektedir (Gönenç ve Gültaş, 2010: 379). Başka bir deyişle kriz; “*bir işletmenin üst düzey hedeflerini tehdit eden, beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen bir anda ortaya çıkarak, işletmenin mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını geçersiz kılan, yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi veya hemen tepki gösterilmesini gerektiren, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek içinden çıkılması zor bir durum oluşturarak gerilim yaratan durumdur*” (Baran, 2006: 26).

Krizin her zaman olumsuzluk ifade etmediğini Çince “kriz” anlamında kullanılan “wei-ji” kelimesiyle ifade etmek mümkündür. Zira we-ji; tehlike ve fırsat sözcüklerinin oluşturduğu bir sözcüktür (Murat ve Mısırlı, 2005: 3). Krizi iyi yöneterek fırsata çevirmek mümkündür. Yukarıda farklı kriz tanımlarında da fark edebileceğiniz gibi kriz dönemlerinin en belirgin ve gerilim yaratıcı özelliği belirsizliktir. Kriz, bazen geliyorum der ancak bazen de aniden ortaya çıkabilmektedir.

Ani ortaya çıkan krizler, iş göreni, müşteri ve yatırımcıyı kısaca iç ve dış paydaşları olumsuz etkileyen durumlardır ve maddi-manevi kayıplar yaratmaktadırlar. Yavaş yavaş geldiğini

hissettiren krizler ise analiz ve denetimlerde kendini hissettirebilmektedir (Gültekin ve Aba, 2001: 208).

Krizin varlığından söz edilebilmesi için aşağıdaki özelliklerinin bulunması gerekmektedir (Asunakutlu vd. 2003: 143):

- Tahmin edilemez olması,
- Kurum/İşletmenin tahmin ve krizi önleme mekanizmalarının yetersiz kalması,
- Krizin üstesinden gelinmesi ve izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zamanın bulunamaması,
- Kurum/İşletmenin amaç ve varlığını tehdit etmesi,
- Krizin, ivedi müdahale gerektirmesi,
- Karar veren kişilerde gerilim yaratması (Asunakutlu vd. 2003: 143)

Kriz oluşumlarında gerek içsel gerek dışsal faktörlerin etkisi bulunmaktadır. İşletme ile çevresi arasındaki karşılıklı olumsuzlukların krizin ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir. Bu durumda çevrenin talep ve beklentileri, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerini aşar, ya da çevre, işletmenin bütün ihtiyaç ve beklentilerine cevap veremez. Bu uyumsuzluk işletmenin dengesini bozarak krizin doğmasına sebep olur (Dinçer, 1998: 385).

Günümüzde işletmelerde de krizler değişik şekillerde ortaya çıkabilirler. Bunlar; müşteri memnuniyetinden kaynaklı krizler, modern teknoloji krizleri, sosyal medya krizleri vb. postmodern krizler olabilmektedir. Müşterilerin algısal farklılıkları da krizlere sebebiyet verebilir. Krizin türü ne olursa olsun, yönetim ilişkiler açısından kriz çoğu zaman aşılması gereken bir engeldir. Yönetici için krizin türü değil, boyutu önemlidir (Sucu, 2000: 22-23).

1.2. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, işletmenin karşılaştığı kriz durumunda sergilenen tutum ve davranışlardır. Kriz yönetimi süreklilik arz eder, başlangıcı ve sonu yoktur. Kriz yönetiminin amacı ise krizleri önceden tahmin ederek türlerini ayırt edip birtakım önlemler almaktır. İşletmenin temel amacı krizi en az kayıpla atlatmasını sağlamaya yönelik önlemler almaktır.

Kriz yönetimiyle; işletmeyi krizden kurtarmak veya işletmeyi krize düşmeyecek şekilde yönetmek amaçlanmaktadır. Krizin fırsatlara kapı açtığı düşünüldüğünde kriz yönetiminin, kriz ortamından faydayla çıkmayı da hedeflediği (Sucu, 2000: 47) söylenebilir. Mevcutta küçük, orta ve hatta büyük işletmelere baktığımızda kriz durumlarıyla karşılaşmayacaklarını düşündüklerinden veya sürecin idare edilebileceğini inanmaları nedeniyle, kriz öncesinde

yeterli hazırlık yapmadıkları veya kriz planlamasını çok az düşündüklerini söylenebilir. Bunu yaşanan krizler ve etkilerinden de görebilmekteyiz. Aslında çok zor bir süreç olmamakla birlikte öncelikle krizi yönetecek bir kriz yönetim ekibinin tespit edilip farklı senaryolar üzerinde işletmenin/markanın uğrayabileceği zarar karşısında bu ekibin hangi adımları atacağına ana hatlarıyla önceden belirlenmesi gerekmektedir. Kriz yönetiminde kullanılan teknikler genellikle stratejik tahmin, olasılık planlaması, sorun analizi ve senaryo analizi şeklinde sıralamak mümkündür (Murat ve Mısırlı, 2005: 8).

Stratejik tahmin; geleceğe dönük tahminlerin yapılmasını kapsamaktadır. Olasılık planlamasında belirlenmiş olan planın gerçekleşen olaylar karşısında beklenen sonuçları vermemesi durumunda yerini alabilecek alternatiflerin belirlenmesi gerekmektedir. Sorun analizi, olasılık planlaması ile daha çok benzerlik göstermektedir. Amaç, işletmenin dışsal çevresindeki eğilimleri yavaş yavaş geliştirerek şirkette karar verenleri tetikte tutmaktır. Senaryo analizi ise 90'lar sonrası risk yönetiminin yaygınlaşması ile yerini almıştır. İşletmeler bu teknikler ile karşılaşabilecekleri durumları, senaryoları hazırlamak ve bu durumlar ile karşılaştıklarında da bu adımları uygulamak ile krizleri planlı yönetip fırsat haline çevirebilir veya en az zarar görecektir şekilde yönetebilirler.

Sektörel olarak bazı örnekler verecek olursak havayolları firmaları işçi grevlerinde ihtiyaç duyacağı personeli önceden planlamalıdır. İşletmenin, her zaman alternatif bir planı olmalıdır. Krizi fırsata çevirme konusunda ise otomobil şirketleri örneğinde olduğu gibi yaşadıkları motor hatalarında, henüz müşterileri bu arıza ile karşılaşmadan yani mağduriyet oluşmadan, müşterilerini geri çağırıp ücretsiz değişim yaptıklarında onların gözünde güven olgusunu geliştirerek markaya olan sadakati artıracak adımlar atmaktadırlar.

Belirli bir süre önceden yazılmış olan kriz senaryolarını harfiyen uygulamak gerçek hayatta her zaman mümkün değildir. Bu planlamalar ve hazırlıklar bize sadece ana adımlarda neler yapabileceğimizi göstermektedir. Değişen durumlar, bölgesel kararlar vb. durumlardan dolayı aksiyon detayında muhakkak değişiklikler olacaktır. Bu kararları alabilmek için mutlaka "kriz yönetimi takımı" oluşturmak gerekmektedir. Bu takımın içerisinde kimlerin yer alacağı kişi adından bağımsız ancak rolleri mutlaka önceden belirlenmelidir.

Kriz döneminde açık ve net biçimde emir komuta zincirini yerine getiren bir kriz yönetimi ekibi, sürecin her adımında işin başında olmalıdır. Kriz yönetim ekibi, belirli periyotlarda veya ihtiyaca göre bir araya gelmeli, potansiyel krizleri tartışmak ve kriz sürecinde yapılacakları planlamalıdır. Bir kriz dosyası hazırlanmalı ve iç paydaşlara sunulmalıdır. Kriz ekibinin potansiyel krizlerden korunma stratejileri geliştirmek için çapraz fonksiyonlu

olması beklenmektedir. Kriz planı, öncelikle gerçekleşme riski yüksek krizler için hazırlanmalı ve etkili, güvenilir, samimi bir kriz sözcüsü seçilmelidir.

2. YÖNTEM

Bu makalede nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması yöntemi uygulanmıştır. Southwest havayollarının 2016 yılında yaşamış olduğu büyük teknoloji krizini sosyal medya da nasıl yönettiğini, bu kriz sonrasında gazete, dergi ve internet sitelerinde yayınlanan yazıları, krizin şirketi nasıl etkilediğini ve hem maddi hem de prestij olarak yaşadığı kayıplar hakkında ulaşılan belgeler aracılığıyla araştırma yapılmış literatür ile gerçek kriz karşılaştırması yapılarak uyumluluk yorumlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada örneklem olarak havayolu firmasının seçilmesinin sebebi ise her gün gerçekleşen binlerce uçuş içerisinde olağan küçük aksaklıkların yanı sıra yaşanan büyük bir aksaklık ile nasıl başa çıkabildiğine bakılmak istenmiştir. Özellikle zamana karşı yarışılan havayolu operasyonları birbirine bağlantılı olması sebebi ile krizin büyüklüğü ve etkilediği alanın geniş olması sonuçlarının neler olabileceği değerlendirilmek istenmiştir. Özellikle sosyal medyada krizin hangi boyutlara ulaşabileceği gerçek bir örnek ile ortaya konulması amaçlanmıştır.

3. BULGULAR

3.1. Kriz Yönetiminde Olay İncelemesi: Southwest Havayolları Örneği

Southwest Airlines şirketi, low cost iş modelini uygulayan bir şirket olarak dünyanın en büyük düşük maliyetli havayolu şirketlerinin başında gelmektedir. Şirket; 1967 yılında Amerika'da Herb Kelleher ve Rollin King tarafından kurulmuştur. 1971 yılında ilk uçuşunu gerçekleştiren şirket, ABD'nin güneybatısındaki şehirlere yoğunlaşmıştır. Hızla yükselen satış grafiğiyle şirket, 1989'da ülkenin büyük havayolu şirketleri arasında yer almıştır. Günümüzde 55 binden fazla çalışanı olan şirket, 922 adet uçak filosu ve 100 ün üzerinde uçuş noktasıyla günlük 4000 de fazla sefer düzenlemektedir. Karşılaştırma yapabilmek için bugün Türkiye'nin en büyük havalimanı olan Atatürk havalimanından günde en fazla 2.000 sefer yapılabilmektedir. Southwest Havayolları, 2016 yılı içerisinde American Airlines ve Delta Airlines ile birlikte dünyanın en çok yolcu taşıyan havayolu şirkettir (SouthwestAirlines, 2018).

3.2. Southwest Havayolları Teknoloji Krizi

20 Temmuz 2016 tarihinde Southwest Havayolları büyük bir teknoloji sorunu yaşamış ve bilgisayar sistemleri 12 saatten uzun süre çalışmayacak duruma gelmiştir. Saat 1:00 p.m.'de

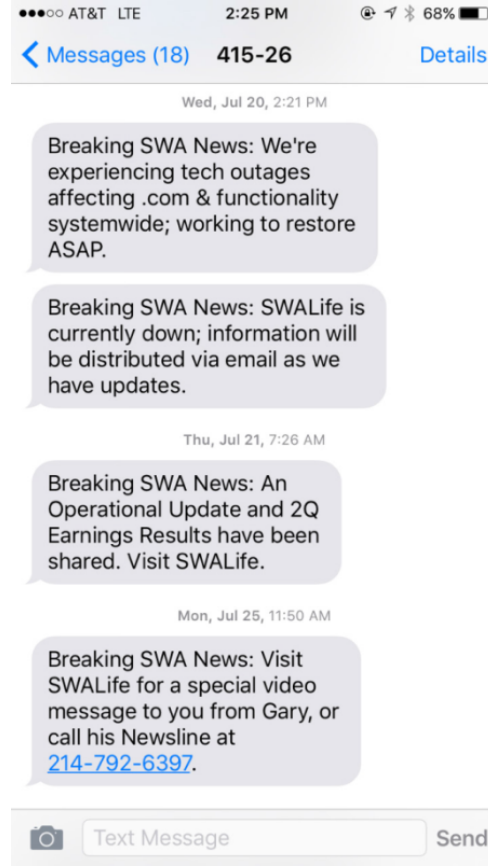
şirket, online check-in ve kioksları kullanılamayınca takipçilerine tweet göndermeye başlamıştır (www.usatoday.com, 2016).



Resim 1. Southwest Airlines Onaylı Twitter Resmi Hesabı²

Saat 2:00 p.m; web sitesindeki aksaklıklar giderilmiş, saat 3:00'e kadar mevcut sistem durdurulup yedek sistem devreye alınmaya çalışılmış ancak hata vermiştir. Birinci gün havalimanı çalışanları sadece manuel check-in ve boarding işlemlerini gerçekleştirebildiğinden biniş kartı basamayanlar seyahat edememiştir. Yaklaşık 2000 uçuş iptal edilmiş ve müşteri memnuniyetsizliğinin etkisi 4 gün boyunca sosyal medyada devam etmiştir. Bazı yolcular otel konaklama imkanlarından faydalanmış ve gelişmeler hakkında bilgilendirmiş, bazıları ise hiçbir imkândan faydalanamamakla birlikte gelişmeler hakkında bilgilendirilmemiştirler.

² Resim 1: Southwest havayolları sorunun farkında olduklarını ve sebebini araştırdıklarını, sorun net anlaşıldığında daha fazla bilgilendirme yapacaklarını bildiren tweet paylaşmıştır.



Resim 2. Bilgilendirme Maksatlı Cep Telefonu Mesajları³

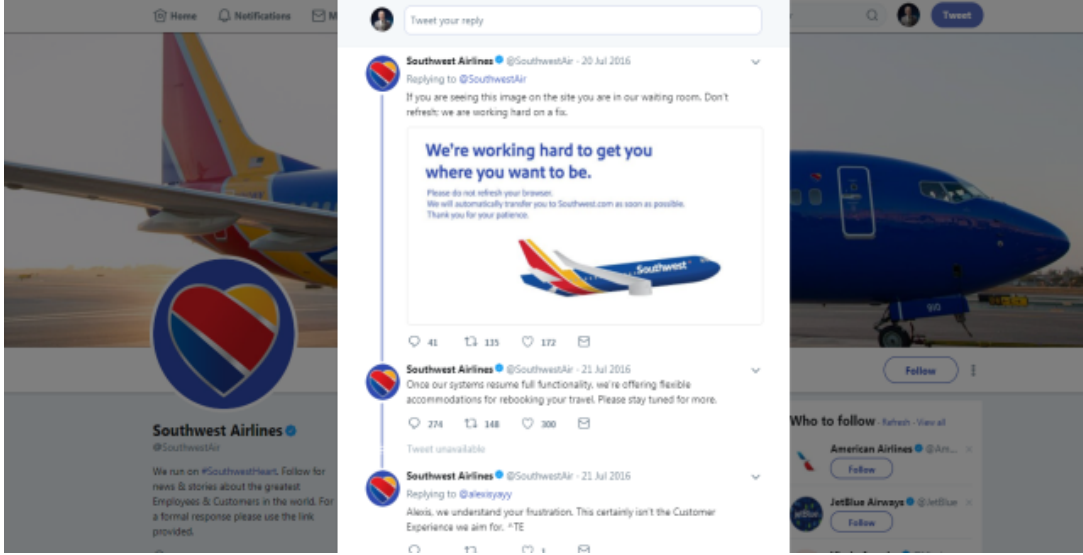
Kaynak: <https://www.prnewsonline.com/top-100-case-studies-in-pr-guidebook-vol5>

Southwest Havayolları müşteri hizmetleri, sosyal medya ve operasyon ekipleri, yaklaşık 250.000 yolcunun öfkesi ile karşı karşıya kalmış ve şirketin CEO'su Gary Kelly yaklaşık 12 saatte zararın 10 milyon USD seviyelerinde olduğunu belirtmiştir (Jansen, 2016). Bu durum şirketin daha önce yaşadığı bir kriz değildir.

3.3. Southwest Havayolları Kriz Çözüm Süreci

Krizin çözümüne yönelik olarak ilk başta yaklaşık 100 kişinin üzerinde bir iletişim ekibi sosyal medyada müşterilere direkt yanıt vermiştir.

³ Resim 2: Southwest havayollarının müşterilerine göndermiş olduğu telefon mesajları ve bilgilendirmeler görülmektedir. Ayrıca iletişim ve soruları için hangi numarayı arayabilecekleri belirtilmektedir.



Resim 3. Southwest Airlines Twitter Resmi Hesabı

Sürecin en başından itibaren, havayolu temsilcileri konuyu ele almış ve müşterilere hem sosyal medyadan hem de telefon ile arayıp açıklama yapılmıştır. Neredeyse her müşteriden açık bir içtenlikle özür dilenmiştir.



Resim 4. Southwest Airlines Twitter Resmi Hesabı⁴

Southwest, müşterileri bilgilendirmek ve yapmış oldukları özrünü çizmek için Facebook Live video aracılığıyla o dönem için yenilikçi ve etkili bir iletişim sergilemiştir.

⁴ Resim 4: Southwest havayolları müşterilerinin yapmış olduğu uçuş iptalleri konusunda kendi hatalarını kabul eden ve onların anlayış ve sabırları için teşekkür mesajları göndermiştir.



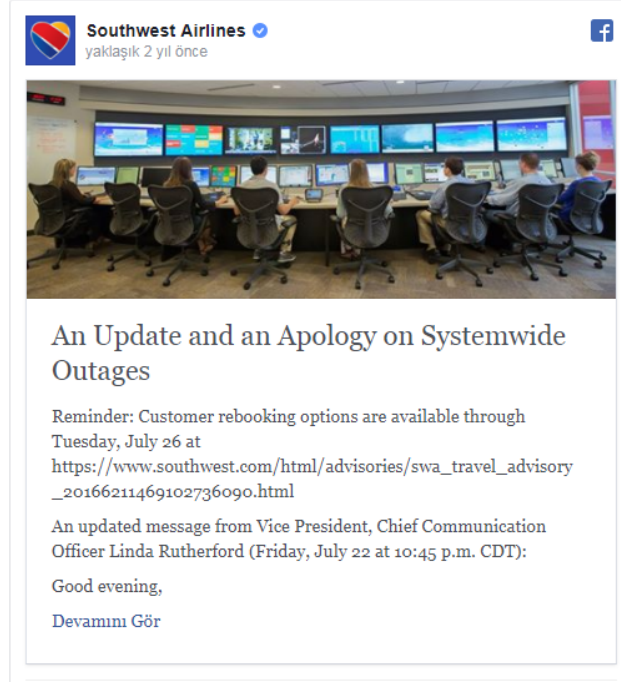
Resim 5. Sosyal Medya Canlı Video Yayını⁵

Kaynak: <https://www.facebook.com/SouthwestAir/videos/10154494669698949/>

Şirketin üst düzey yöneticileri yaşanan olayın detaylarını vermiş ve çözüm için neler yapıldığını anlatarak müşterileri için bu durumun nasıl telafi edileceği konusunda bilgi vermiştir.

Canlı bilgilendirme hattı oluşturularak tüm gelişmeler, anında tüm sosyal medya kanallarından yayınlanmıştır. Bunun için ayrı bir web sayfasına yönlendirme yapıp tüm sosyal medya kanallarında bu sayfanın bilgisi verilmiştir. Farklı kanallardan bilgi vermek yerine tek elden yönetilen bir sayfadan müşteriler gelişmelerden adım adım haberdar edilmiştir.

⁵ Resim 5: Southwest havayolları üst düzey yöneticisi Sosyal medya üzerinde canlı yayın yapmış ve mevcut durum ve rezervasyon yenilemeleri hakkında bilgilendirme yapmıştır.



Resim 6. Southwest Airlines Instagram Resmi Hesabı⁶

Markaya ve kuruma karşı kızgın müşterilere kişisel bilgilendirme yapabilmenin önemli birer Southwest, teknik arıza sürecinde sosyal medyada olumsuz mesaj yazan yolculara tek tek direkt mesaj yollamaları hususunda geri dönüşler yaparak onlarla beraber uçuşlarını takip edeceklerini belirtmişlerdir (<https://www.southwestaircommunity.com>, 2016).



Resim 7. Southwest Airlines Twitter Resmi Hesabı⁷

Southwest kriz süresince, Twitter şikayetlerine yaklaşık 12 dakika, Facebook mesajlarına ise 45 dakika içinde cevap vermiştir.

⁶ Resim 6: Southwest havayolları operasyon odasından görüntüler paylaşmıştır.

⁷ Resim 7: Southwest havayolları gönderdiği tweet ile Facebook mesajlarına cevap veremediklerini, twitter üzerinden direk mesaj göndererek onay numarası alabileceklerini sonrasında da bu numara ile takip yapabileceklerini belirten sosyal medya mesajı görünmektedir.

4. SONUÇ

Havayolu şirketlerinde yaşanan krizler özellikle de operasyonel krizler domino etkisi ile birbirini tetiklemektedirler. Çünkü aksaklık sebebi ile uçamayan uçak bir sonraki varış noktasında hizmet vereceği yolcuları da etkilemektedir. Kriz konusunu geniş bir coğrafyada ve çok noktada hizmet veren bir uçak şirketinde yaşanan genel bir sorun olarak düşündüğümüzde hemen hemen bütün operasyonun etkilenmesi kaçınılmazdır. Burada ki en önemli unsurlardan biri maddi kayıpların yanı sıra müşteri memnuniyetinin, bağlılığın etkilenmesi ve krizin doğru yönetilmediği takdirde markanın zarar görmesinin kaçınılmaz olduğudur. Buradan hareketle çalışmanın amacı, literatürde sıklıkla yer verilen kriz ve kriz yönetimi kavramlarını, gerçek hayatta nasıl işlediğini ve şirketlerin bu süreci nasıl yönettiklerini göstermektir. Bu sayede olası kriz senaryoları daha önceden hazırlanmanın avantajlarını görmek ve firmaların önceden önlem alabilmeleri için bir plan hazırlığı yapabilmelerini sağlamaktır. Bu bağlamda nitel veri araştırma yöntemi kullanılarak, konu hakkında detaylı betimleme yapılmaya çalışılmıştır. Araştırmada örneklem olarak çözümlenen Southwest firmasının kriz yönetimi şöyle özetleyebiliriz.

Southwest firmasının hızlı bir şekilde mevcut krize angaje olması ve tüm personelini gerekli tedbirleri alabilmek için yönlendirmesi krizin ilk ve en önemli anlarının atlatılması adına çok önemlidir. Firmanın krizinin daha da genişlemesini önlemek adına sosyal medya aracılığıyla müşterilerinden özür dilemesi atılan oldukça doğru bir adım olarak değerlendirilmelidir. Firmaların tüm paydaşlar tarafından görülebilen halka açık platformlarda hatayı veya olumsuz durumu kabullenip özür dilemeyi tercih etmediği durumlar artık geride kalmıştır. İşletmeler kriz anında sessiz kalmayı tercih etmemelidir. Açık iletişim ve samimiyet, kriz yönetiminin en önemli noktalarıdır. Bu örnekte Southwest Airlines, bunu başarıyla uygulamış ilk aşamasından hata kaynağını kısa zamanda tespit etmiş, özür dileyerek telafi için nelerin yapılacağını aktarmaya başlamıştır.

Kriz durumlarında müşterilerin algıları ve verebilecek tepkileri en önemli faktördür. Şirketlerin yaklaşımı bu yüzden çok önemlidir. Bu anlamda Southwest firması insan odaklı bir yaklaşım sergilemiş, empati yaparak müşterinin hangi bilgiyi almaya ihtiyacı olduğunu iyi tespit etmiştir. Bu konuda mağduriyet konusunda herkesin mutabık kalacağı temel argüman olan doğru ve anlaşılabilir açıklamalardan yararlanılmıştır. Açıklamaların zamanında, açık anlaşılır net olması önemlidir. Şirket bu bağlamda mevcut durumun ciddiyetinin farkında olduğunu, üst düzey yöneticileri üzerinden yaptığı açıklamalarla pekiştirmiştir. Şirket, operasyonlardan sorumlu üstü düzey yöneticisi olan CEO'sunu

mevcut durumu Facebook Live video aracılığı ile canlı yayın gerçekleştirerek tüm detayları ile açıklamış ve şirketini müşteriler gözünde önemli ölçüde güvenilir kılmıştır. Bu yayın, 803.000 izlenme sayısına ulaşmıştır.

Tüm platformlarda farklı bilgi verilebilme ihtimalini azaltmak için firma bir web sayfası oluşturmuş, bilgi kirliliğini engellemek ve sağlıklı bilgiye ulaşmak açısından önemli bir adım atmıştır. Uçuş ekiplerinden, hava durumuna, operasyonlardan, iptallere tüm gelişmeler hakkında anlık bilgi almak isteyenlere sürekli açık net ve ilk kaynaktan bilgi akışı sağlanmıştır. Kişisel bilgilendirme de stratejik bir karardır. Her mesaja cevap vermenin müşteri memnuniyeti açısından olumlu bir yaklaşım olarak görünse de pek çok riski barındırmaktadır. Cevapların tutarlılığı ve her müşterinin özel durumları nedeniyle ciddi problemlere sebebiyet verebilmektedir. Ancak esas olarak her müşteriye temas etmek, değer vermek ve direkt olarak iletişim kurmak marka itibarı açısından önemlidir.

Memnuniyetsiz yolculara hızlı geri dönüş yapılması da özellikle sosyal medyada önemli hususlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan bir çalışmada sosyal medya üzerinden şikâyet edenlerin %40'ının 60 dakika içinde yanıt beklediği belirtilmektedir (Bear, 2016). Cevaplamada geç kalınan her dakika markanın aleyhine işlemektedir.



Resim 8. Southwest Airlines Instagram Resmi Hesabı⁸

⁸ Resim 8: Southwest havayollarının instagram hesabında müşterilerin yazdığı sitem mesajları görülmektedir.

Soutwest 'in sosyal medyadan etkin bir şekilde yararlanmıştı. Ancak Instagramda yaklaşık 250.000 takipçisi bulunmasına rağmen Instagramı kullanmamıştır. Bu sonrasında yöneticileri tarafından şirketin Instagram'ı konumlandırmasından kaynaklı bir iletişim yapılmadığı şeklinde açıklansa da tüm yapılan doğruların yanında bu, eksik bir adım olarak değerlendirilebilir.

Büyük kayıplara yol açabilecek sonuçlarla karşılaşmamak için işletmelerin krizi önlemeye yönelik olarak geliştirilen teknikler, işletmenin sürdürülebilirliği için önemlidir. Bundan dolayı küçük veya büyük tüm işletmeler krize karşı hazırlıklı olmak zorundadır. Kriz yönetiminin amacı, düşünülmemeycekleri düşünüp krize hazırlıklı olmak, krizin tüm yönlerini önceden tahmin ederek, duruma uygun stratejiler belirlemektir. Özellikle sosyal medyada oluşan krizlere zamanında, tutarlı açık yanıt verebilmek önemlidir. Bunun için de kriz öncesi hazırlık şarttır.

Tüm sosyal medyayı takip etmek, işletme içerisinde herkesin süreçlere katıldığı tatbikatlar yapmak, paydaşlarla öncesinde hazırlıklar yapıp sorumlulukları belirlemek önemlidir. Bunun sonucunda hızlı ve tutarlı cevaplar vermek, kriz planını güncelleyip uygulamaya almak ve kriz yaşamamış müşteriler için hayatı normal sürecinde devam ettirebilmek önemli aşamalardır. Mevcutta Türk şirketlerinin de bu ve benzer konulara nasıl tepki verdiği bakmak neler yaptıklarını ve neler yapabileceklerini planlamak gerekmektedir. Özellikle Türk havayolu taşımacılığında krizlerden dolayı bazı markaların kaybolduğunu unutmamak gerekir.

KAYNAKÇA

- Asunakutlu, T., Safran, B., & Tosun, E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 141-163.
- Baran, H. (2006). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*. Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Bülteni.
- Bear, (2016). <https://www.convinceandconvert.com/social-media-research/42-percent-of-consumers-complaining-in-social-media-expect-60-minute-response-time/> Erişim Tarihi: Kasım, 2018.
- Budak, G. (1995). *Halkla İlişkiler*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Diñer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Gönenç, S., & Gültaş, M. (2010). Gıda Firmalarının Kriz Dönemi Pazarlama Stratejileri. *Türkiye IX. Tarım Ekonomisi Kongresi*, Şanlıurfa.
- Gültekin, N., & Aba, E. (2011). Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerde Kriz yönetimi; Şanlıurfa Örneği, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(2), 211-232.

- Helvacıoğlu, M.K. (2018). Havayollarında Kriz Yönetimi. (Ed.). Meltem Çiçek, *Yer Gök Pr.* İstanbul: PapatyaBilim Üniversite Yayıncılığı.
- Jimenez, D. (2001). When You Are the Headline: A Guide to Understanding Crisis Management. *Franchising World*, 33(3), 54-71.
- Karaağaoğlu, N., & Çiçek, M. (2019). An Evaluation of Digital Marketing Applications in Airline Sector. *International Journal of Human Sciences*, 16(2), 606-619.
- Mitroff, I., & Pearson, C.M. (1996). *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organisation's Crisis-Preparedness*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Murat, G., & Mısırlı, K. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz yönetimi; Çaycuma Örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 1-19.
- Jansen, B. (2016). <https://www.usatoday.com/story/travel/flights/todayinthesky/2016/07/21/southwest-cancellations-near-1000-computer-outage/87380072/> Erişim Tarihi: Temmuz 2019.
- Otay Demir, F., & Çiçek, M. (2015). Talk's about the Saving Discourse of 'Türkiye İş Bankası' at Consumer Society: A Rebellion Against Mainstream or a Nostalgic Branding? *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSEER Publishing*, Rome-Italy.
- Peltekoğlu, F. (2007). *Halkla İlişkiler Nedir*. İstanbul: Beta Yayınları.
- SHGM, (2014). http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/performans/performans_2014.pdf. Erişim Tarihi: Temmuz 2019.
- Sucu, Y. (2000). *Kriz Yönetimi*. Ankara: Elit Yayıncılık.
- Southwest Airlines, <http://investors.southwest.com/our-company/company-overview>, Erişim Tarihi: Kasım 2018.
- <https://www.usatoday.com/story/travel/flights/todayinthesky/2016/07/21/computer-glitch-could-cost-southwest-up-10-million-ceo-says/87392748> , Erişim Tarihi: Kasım 2018.
- <https://www.southwestaircommunity.com/t5/Southwest-Stories/Final-Update-and-Apology-on-Systemwide-Outages/ba-p/46203>, Erişim Tarihi: Kasım 2018.
- <https://www.usatoday.com/story/travel/flights/todayinthesky/2016/07/21/computer-glitch-could-cost-southwest-up-10-million-ceo-says/87392748/>, Erişim Tarihi: Kasım 2018.
- <https://www.prnewsonline.com/top-100-case-studies-in-pr-guidebook-vol5>, PR News Press, Top Case Studies in PR Guidebook, Chapter 7: Crisis Management Page:163.
- <https://www.facebook.com/SouthwestAir/videos/10154494669698949/>