

SOSYAL MEDYADA KURUMSAL KRİZ YÖNETİMİ: ONUR AIR ÖRNEĞİ

Mikail BAT*

Çağla TURAN YURTSEVEN**

ÖZET

Yeni iletişim teknolojileriyle ortaya çıkan sosyal medya, bireylerin her geçen gün daha fazla bağlandığı bir ortam olması sebebiyle kurumların da dikkatini çekmektedir. Hızla artan rekabet ortamında, düşük maliyetle etkili mesajlar gönderip hedef kitlelerin isteyerek bulunduğu sosyal ağlarda yer almak ve iletişim faaliyetlerini bu yönde geliştirmek, kurumlar için avantajlı bir seçenek olarak düşünülmektedir. Kurumlar, müşterilerle çift yönlü iletişim kurulması, müşterilere ilişkin veri tabanı oluşturulması, satış destek faaliyetlerinin desteklenmesi gibi önemli konularda sosyal medyadan doğrudan yararlanmaktadır.

Kurumların sanal ortam çalışmalarında en fazla dikkat etmesi gereken alanlardan biri kriz yönetimidir. Kriz yönetimi beklenmedik bir anda ortaya çıkan, kurumun rutin faaliyetlerini ters yönde etkileyen ve kötü sonuçlar doğuran, kurumun imajının, hedef kitleleriyle iletişiminin zarar görmemesi için yapılan bilinçli ve programlı kurumsal iletişim çalışmalarıdır. Günümüzde kriz yönetimini, sosyal medyadan bağımsız düşünmemek gerekmektedir. Sosyal medya açısından kriz yönetimi var olan krizin çözümü için sosyal ağlardan yararlanılması ve sosyal medyada çıkan krizin tüm boyutlarıyla yönetilmesi olarak iki genel başlıkta toplanmaktadır. Bu çalışmanın birinci bölümünde, sosyal medyanın kurumlar için önemi, işlevleri, kullanım alanları, sosyal medya ve kriz yönetimi ilişkisi ve nasıl gerçekleştiği ele alınmaktadır. İkinci bölümde ise sosyal medya ve kriz yönetimi ile ilgili örnek bir vaka analizi yapılmaktadır. Bu analizde; sosyal medya ortamında yaşanmış bir kriz incelenmekte ve sosyal medyada krizi nasıl yönettikleri üzerinde durularak bazı önerilerde bulunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Medya, Sosyal Medyada Kriz Yönetimi, Onur Air Örneği.

CORPORATE CRISIS IN SOCIAL MEDIA AND MANAGING THESE CRISES: THE CASE STUDY OF ONUR AIR

ABSTRACT

Social media that is appeared through new communication technologies attracts corporations' attention because it is such a platform that individuals are connecting more each passing day. In the increasing competition environment, being in target groups' social media network that they readily participate and sending efficient low-cost messages and developing communication activities within this respect, are considered to be advantageous options for corporations. Corporations directly benefit from social media in important aspects such as: establishing two-way communication with customers, creating customer database, supporting sale-support activities etc.

* Dr. Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, mikail.bat@ege.edu.tr

** Enerjisa Elektrik Enerjisi Toptan Satış A.Ş. Satış Destek Birimi, cagla.turan@hotmail.com

Crisis management is one of the most remarkable topics that organizations should pay attention in virtual platform studies. Crisis management is a deliberate and planned study conducted to protect corporation's image and communication with its target group against the effects of all events that emerge when least expected, affect corporation's routine activities adversely and have negative consequences. Today, it is necessary to consider crisis management as a part of social media. From social media perspective, crisis management is categorized under two general titles: benefiting from social networks in order to solve an existing crisis and managing thoroughly the crisis emerged in social media. In the first part of this study the social media's importance for corporations, its function and area of usage will be studied; also, social media and crisis management relation and the way how it actualizes will be a reviewed. In the second part, a sample case study will be analyzed regarding the social media and crisis management relation. In this analysis a crisis which emerged in a social media platform will be analyzed, the way how crisis management was coordinated will be explained and some suggestions will be offered.

Key Words: *Social Media, Crisis Management in Social Media. The Case Study of Onur Air.*

Giriş

Sosyal medyaya son on yıl içerisinde gösterilen ilgi, bu alana yönelik farklı çevrelerin dikkatini çekmekte, özellikle kurumların geleneksel medyada yaptıkları rutin çalışmalarının yerine hedef kitlelerine bu ortamdan daha sık ve farklı çalışmalarla ulaştıkları görülmektedir. Sosyal medyanın daha hızlı, kolay, maliyetsiz ve diyalog temelli avantajları nedeniyle kurumlar, bu ortamda bulunma ve bu ortamı hedef kitlelerine doğrudan ulaşma mecrası olarak değerlendirmektedir. Ancak avantajlarına ek olarak sosyal medyada bulunmanın yaratabileceği bazı sorunlardan da bahsetmek mümkündür. Bu sorunlar artarak veya doğrudan büyük krizlere neden olabilmektedir. Krizi engelleyecek hususların engellenmesi ile birlikte kriz sürecinin yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Kriz yönetimi, kurum tarafından veya diğer çevrelerin beklemediği bir anda ortaya çıkan, tüm iş sürecini beklenmedik şekilde olumsuz etkileyerek kötü sonuçlar doğuran durumlara karşı kurumun imaj ve itibarını korumak ve zarar görmesini engellemek için yapılan bilinçli kurumsal iletişim çalışmalarıdır. Günümüzde sanal ortama yönelik ilginin yüksek olması, bu ortamda krize neden olabilecek unsurları ve alınması gereken tedbirleri de arttırmaktadır.

Sanal ortamda yaşanan ve bitmiş bir krizi ele alıp derinlemesine inceleyerek bazı değerlendirmeler yapmak amacıyla başlanılan bu çalışmanın birinci bölümünde, sosyal medyanın işlevleri, kullanım alanları ve kurumlar için önemi, kriz yönetimi ve

sosyal medyada kriz yönetimi ele alınmaktadır. İkinci bölümde, sosyal medya ve kriz yönetimi ile ilgili Onur Air'in sosyal medyada yaşadığı kriz analiz edilmektedir. Bu analizde; Onur Air'in sosyal medyada yaşadığı kriz incelenmekte ve sosyal medyada krizi nasıl yönettikleri üzerinde durularak bazı çıkarımlarda bulunulmaktadır.

1. Sosyal Medyanın İşlevsel Özellikleri

Sosyal medyanın uygulama ve içerik açısından bazı işlevsel özellikleri bulunmaktadır. Bu işlevsel özellikler, sosyal medyayı diğer sanal ortamlardan ayırmakta ve sosyal medya araçlarının kullanım oranını arttırmaktadır. Sosyal medyanın etkilediği/değiştirdiği işlevsel özellikler Kietzmann vd. (2011) tarafından kimlik, diyalog, paylaşım, erişebilirlik, ilişkiler, topluluklar olmak üzere altı başlıkta sıralanmaktadır. Her bir işlevsel özellik sosyal medya deneyiminin farklı bir yönünü kapsamaktadır.

Kimlik: Sosyal medya, kimlik kavramının ilk anlamının değişmesine neden olmuştur. Gerçek kimliklerin yanı sıra artık sanal kimlikler ortaya çıkmaktadır. Sanal kimlik kişilerin sanal ortamlarda yansıttıkları kimliklerini ifade etmektedir. Sosyal medya sayesinde insanlar istediği ulusu, istediği etnik kimliği desteklemektedir. Fiziksel sınırların kalkmasıyla da kişilere kimliğini seçme şansı verilmektedir. Ancak gerçek kimliklerin sanal kimliklerle çatışması durumunda yasal problemlere karşı kimlik paylaşımı ve mahremiyetin korunması konularına hassasiyetle yaklaşmak, sosyal medya seçimi ve kullanımı sırasında bu konuları dikkatle ele almak gerekmektedir (Kietzmann vd., 2011: 244).

Diyalog: Sosyal medya ortamlarında kullanıcıların enformasyonu sadece alabildikleri bir ortamdan enformasyonu sağlayabildikleri, hatta sohbet, konuşma ve tartışma yaratabildikleri bir ortama geçişi söz konusu olmaktadır (Kosela, 2010: 11). Sosyal medyada diyalog, sosyal medya kullanıcılarının diğer kullanıcılarla karşılıklı iletişime geçmesi anlamına gelmektedir. Sosyal medyanın kullanıcıları arasında iletişim sağlaması, bu ortamın önceliği olarak görülmektedir.

Paylaşım: İnsanlar daha çok arkadaş edinmek, daha çok gruba ait olmak için arkadaşlarıyla sosyal medya kanalları aracılığıyla paylaşımında bulunmaktadır. Sosyal medya sayesinde bilgi paylaşımı artmıştır.

Erişebilirlik: Sosyal medya, gerçek dünya ve sanal dünya arasında köprü vazifesi görmektedir. Kullanıcılar sosyal medya aracılığıyla diğer kullanıcılarla etkileşim içine girebilmekte, gerçek dünyaya ait birçok bilgiye ulaşabilmektedir.

İlişkiler: İlişkiler sosyal medyayı sosyal yapan öğedir. Sosyal medyayı geleneksel medyadan ayıran en önemli özelliği insanların diğer insanlarla çift yönlü ilişki kurmasına izin vermesidir. İlişkiler, sosyal medya yelpazesinin en önemli taraflarından birini oluşturmaktadır (Gilbert ve Karahalios, 2009: 211).

Topluluklar: Sosyal medya ortamında toplulukları oluşturan kişiler etkili bir şekilde birbirleri ile ilişki kurmaktadır. Topluluk üyeleri, ilgilerini çeken ortak fotoğrafları, siyasi konuları veya favori TV şovlarını bu topluluklarda birbirleri ile paylaşmaktadır.

2. Kurumlar Açısından Sosyal Medya Kullanımı

Geniş kitlelerin ağlarla buluşmasını mümkün kılan sosyal medya, sosyalliği ön plana çıkaran nitelikleriyle kurumlara da bireyler gibi sanal ortamda var olma, bilgi alma-verme, paylaşımında bulunma fırsatı sunmaktadır (Güzeloğlu ve Üstündağlı, 2011: 178). Sosyal medya sunduğu fırsatlarla kurumların hedef kitleleriyle iletişimini doğrudan etkilemektedir. Kurumların ilgili kitleleriyle etkili iletişim kurabilmeleri için reklam ve halkla ilişkiler uygulamaları için birçok iletişim kanalını kullanmaları, sosyal medya ortamı için ayrı stratejiler geliştirmeleri, günümüzde zorunluluk haline gelmiştir.

Sosyal medya araçlarında demografik bilgiler, davranışsal özellikler, kullanım saatleri gibi kategorilere ayrılmış hedef kitleler oluşturulabilmesi nedeniyle bu ortam, farklı sektörlerden ve uzmanlık alanlarından kişiler için ideal bir ortam olarak görülmektedir. Ancak Kahraman (2010), sosyal medyayı kullanacak kurumların birtakım yöntemlere dikkat etmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu yöntemler aşağıda sıralanmaktadır.

İzle: Kurumların markaları, ürünleri, rakipleri hatta kendileri hakkında diğer insanların neler konuştuğunu, hangi konularda tartıştıklarını bilmesi için geleneksel medyanın takibi konusunda çok fazla emek ve para harcarken, en az onun kadar etkili olan ve müdahale edebilecek bir mecraı önemsememesi büyük bir eksiklik olmaktadır. Kurumlar, izleme işlemini detaylı ve düzenli yapabilmek için bir kısmı ücretli olan bazı servisler kullanmaktadır.

Dinle: Sosyal medyayı izlemeye başladıktan sonra kurum hakkında konuşulanlar öğrenilebilmektedir. Sosyal medyada kurumların hangi noktada sohbete dâhil olacağı, nereye kadar dinlemekle yetineceği ise sohbetin ilerleyişi ve kurumun genel iletişim stratejisine bağlıdır.

Katıl: Kurumların, sosyal medyanın bir parçası olmak ve bu şekilde kabul görmek için kendileriyle ilgili konuşulanlara katılmaları gerekmektedir. Bunu yapmak için farklı yöntemler mevcuttur. Bunlar; kurumsal katılım ve kişisel katılım olarak ele alınmaktadır. Kurumsal katılım, sosyal medyada kurum ya da marka olarak bulunmakla ilgilidir. Kurumsal bir dil ve kurumsal görüşler dile getirileceği zaman kurum veya marka adıyla istenilen sitelerde bulunmak faydalı olacaktır. İkinci yol ise sosyal medyada kurumsal bir kimlik yerine kurumu temsil eden yetkili bir kişi üzerinden iletişim kurmak olacaktır. Her iki yolla da kurumlar pazarlama iletişimi taktiklerini kullanarak bu mecralar aracılığıyla pazar paylarını arttırabilmektedir.

Sosyal medya doğru bir şekilde yönetildiği takdirde kurumlar açısından faydalı olan sonuçlara ulaşılmaktadır. Kurumlar, sosyal medya aracılığıyla en kısa sürede, düşük maliyetlerle, hedef kitleleriyle aynı anda, etkileşime girme avantajına sahip olabilmekte, böylelikle hedef kitlelerin beklentileri, kurum hakkındaki olumlu ya da olumsuz düşünceleri öğrenilerek pazarlama iletişimi çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Bunun yanı sıra kurumlar, ürünlerinin marka bilinirliğini sağlama ve arttırmaya yönelik faaliyetlerde de bulunabilmektedir. Sosyal medya uygulamaları aracılığıyla kurumlar, internet teknolojisinin sunduğu iletişim imkânlarını kullanarak marka bağlılığını ve satış gelirlerini artırma yoluna gidebilmektedir.

Kurumlar, daha etkili iletişim kurmak amacıyla sosyal medya araçlarından yararlanmaktadır. İletişime ek olarak diğer amaçlar ise Barnes (2010) tarafından aşağıda sıralanmaktadır:

- Müşteri değeri oluşturmak,
- Ürün ve/veya marka bilinirliğini arttırmak,
- Rakipleri ve trendleri görmek için takip edebilme imkânı bulmak,
- Ürünlerin teşhiri için yararlanmak,
- Pazarlama çalışmalarında verimliliği arttırmak.

Sosyal medya, kurumlara hedef kitlelerini takip edebilme imkânı sağlayarak, aynı anda milyonlarca müşteriye yönetme, onlara bilgi verme ve diyalog kurma fırsatı sunmaktadır. İçerik paylaşan birçok kişi satın alınan marka veya ürünle ilgili deneyimlerini sosyal platformlarda farklı kişilerle paylaşmakta bunun sonucunda ürün ya da marka ile ilgili olumlu veya olumsuz söylentiler çok hızlı bir şekilde sayısız kişiye ulaşmaktadır (Evans, 2008: 42). Bu nedenle sosyal medya platformlarının, tüketicilerin satın alma karar süreçlerini dikkate alarak çalışmalar yapması gerekmektedir.

Sosyal medya kampanyaları, satın alma öncesi çabalar da dâhil olmak üzere satın alma kararını etkileyen, tüm pazarlama süreçlerini kapsayan bir geri dönüşüm mekanizmasına sahiptir. Sosyal medya bağlantıları, sosyal medya geri dönüşümü çemberinde tekrar satın alma sürecine geri götürmekte veya müşteri sadakatini doğrudan desteklemektedir (Evans, 2008: 42). Sosyal medya kampanyaları ürün ya da markaya yönelik gerçekleştirilen pazarlama faaliyetlerinin hedef kitleye erişimi bakımından oldukça etkilidir.

3. Kurumsal Krizler

Fransızca kökenli olan kriz kavramı, birdenbire meydana gelen kötüye gidiş, buhran olarak açıklanmaktadır. Kriz genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir kurumun olağan sistemini bozan ve birdenbire ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanmaktadır (Tüz, 1996: 3). Kriz, ani olarak ortaya çıkması sebebiyle kurumların genel yapısını tehdit etmektedir. Bu tehdit teknik/ekonomik boyutlu olabileceği gibi kişi, kurum ve

toplum boyutlu da olmaktadır. Kurumsal krizlere, büyük endüstriyel kazalar, genel çevresel yıkımlar gibi ürün, hizmet ve ekonomik konuların neden olması gibi kişi davranışları, yönetim ve planlamadaki sıkıntılar gibi kurumun iç ve dışından kaynaklanan insan temelli nedenler yol açmaktadır (Bkz. Tablo 1).

<i>Teknik/ekonomik</i>	
<i>Büyük Endüstriyel Kazalar</i>	<i>Genel çevresel yıkımlar</i>
Ürün hasarı	Doğal yıkımlar
Bilgisayar bozulması	Düşmanca ele geçirmeler
Yetersiz, gizli enformasyon	Sosyal krizler
	Geniş ölçekli sistem hataları
<i>İç</i>	<i>Dış</i>
Adaptasyon sorunu	Sembolik planlama
Sabotaj	Dışarıdan sabotaj
Örgütsel sorun	Terör, yöneticinin kaçırılması
İletişim sorunu	Dışarıda ürün sıkıştırma
İçeride ürün sıkıştırma	Sahtekârlık
Yasa dışı aktiviteler	İşçi grevi
Mesleki sağlık sorunları	
Kilit yöneticilerin kaybı	
<i>İnsan/kurum/toplum</i>	

Tablo 1. Kurumsal Krizlere Yol Açan Konular (Shrivastava ve Mitroff, 1987: 7).

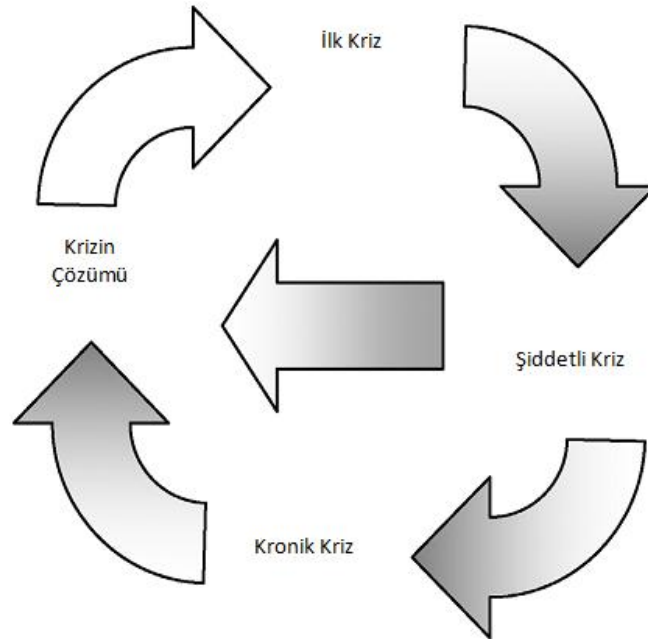
Kurumsal kriz, kurumların hedefleri, işleyiş düzeni gibi temel görevlerini tehdit altına almaktadır. Tehdidin ciddiliği krizin oluşumuna, türlerine, kurumun durumuna ve hedef kitlenin değişen şartlara verdiği tepkilere göre farklılık göstermektedir (Pira ve Sohodol, 2004: 23). Kurumlar açısından krizin yaşattığı en ciddi gerilim belirsizliğin olmasıdır. Belirsizlik durumlarında, kurumların krize karşı geliştirecekleri önlemleri kısa zamanda en doğru şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu süreçte, karşı karşıya kalınan durumların, kriz olduğunu anlayabilmek için, söz konusu durumun bazı unsurları kapsamı gerekmektedir (www.danismend.com):

- Krizde hızlı ve köklü değişikliklerin olduğu bir dönem olmalıdır. Bu değişikliklerin olmasının arkasında, istikrar döneminde işleyen, sistemin

yaşamaları için mutlaka gerekli kurumların (ekonomik veya politik, hatta ideolojik) ve mekanizmaların artık işlemez durumda olması gerekmektedir.

- Bu krizi yaşayanlar geriye baktıklarında “hiçbir şey artık eskisi gibi değil” gibi düşünecek algı içinde olmalıdır.
- Zamanın hızlandığı genel kanısı oluşmalıdır.
- İleriyi görmenin imkânsızlaştığı fikri yaygınlaşmalıdır.

Kurumsal krizler yaşanmadan önce kısa süreli ya da küçük çapta kriz sinyalleri alınabilmektedir. Kurumlar bu sinyalleri fark ettikleri dönemde önlem almadıkları takdirde krizin şiddeti artmaktadır. Dolayısıyla krizle mücadele etmek zorlaşmaktadır. Şiddetli kriz sürecinde krizi atlatamayan kurumlar kronik hale gelen krizle uğraşmak zorunda kalmaktadır. Bu durum, kurumun kriz tarafından en fazla tehdit edildiği dönemdir. Bu süreçte kriz ya çözülmekte ya da kurum krize yenik düşmektedir (Bkz. Şekil 1).



Şekil 1. Kriz Döngüsü Adımları (Heller ve Darling, 2012: 156).

Herhangi bir kurumda ortaya çıkan bir kriz, diğer sektörleri de etkisi altına almakta veya bir kurumda yaşanan kriz bu kurumla ilişki içerisinde olan diğer kurumlarda da krize neden olmaktadır. Bu doğrultuda krizin sadece kurum sınırları

içerisinde kalmadığını zincirleme bir yapı sergileyerek dış çevreyi de etkileyebildiğini söylemek mümkündür.

3.1. Kurumlarda Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi; aniden ortaya çıkan, olumsuz sonuçlar doğurması muhtemel bir durumda, kurumun kimliğinin ve itibarının yara almaması, hedef kitleleri ile iletişiminin zarar görmemesi için yapılan bilinçli ve programlı bir kurumsal iletişim çabasıdır (Çamdereli, 2004: 151). Kriz yönetimi, var olabileceği düşünülen kriz durumları için önceden önlem alınması, planlar dâhilinde olmayan ve sinyalleri alınan krizlerden ise en az kayıpla çıkılabilmesi için gerekli kurumsal çalışmaların yapılmasıdır.

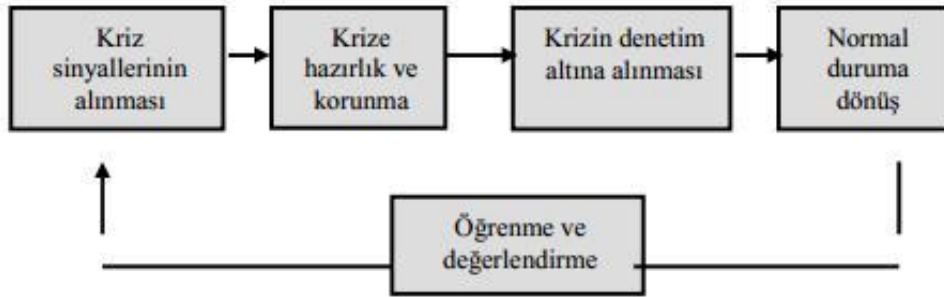
Kurumsal kriz yönetimi terimi, bir kurumdaki aktivitelerin normal gidişatının bozulabildiği durumları içermesi nedeniyle genel olarak kullanılmaktadır. Kriz terimi, bir kurumdan diğerine oranla değişiklik gösterir. Ayrıca, bazı kurumlar, kriz kelimesinin yerine sorun kelimesini kullanmayı tercih eder. Kriz yönetiminin yerine sorun yönetimi kullanılabilir ya da çok iyi niyetli kurumsal liderler bu durumları fırsat yönetimi diye adlandırabilirler. Çok sayıda değişkene bağlı ve içeriği olan bir kurumdaki krizi neyin tanımladığı, aşağıdaki gibi sıralanabilir ancak bunlarla da sınırlı tutulmamalıdır: olayların doğası; paydaşların katılımı için sorunların önemi; diğer kurumlar ve endüstrinin etkisi; belli bir kurumun iç ve dışında bulunacak kaç tane bireyin yardımına ve enformasyonuna ne kadar hızlı ihtiyaç vardır; kim ve kaç kişi konuların açıklamasına ihtiyaç duyar ve bu bireylere nasıl ulaşılır; medyanın ne kadar yorumu gerekir; medya vurgulamak için ne seçer; kim ve kaç kişi acil yardıma ihtiyaç duyar; kurumların kontrol ve ispat için yardımı ne kadar öne çıkarması gerekir (Hall ve Darling, 2003: 314).

Kriz yönetimi, krizlerin farklı sebeplerle farklı içeriklerde yaşanması nedeniyle özgün çalışmalar gerektirmektedir. Ancak genel anlamda kriz yönetimi sürecinde bazı benzer özelliklerden bahsetmek mümkündür. Bu özellikler aşağıda sıralanmaktadır (Tekin ve Zerenler, 2005: 109):

- Kriz yönetimi, kurumların olası krizlere karşı daima hazırlıklı olmasını sağlar.

- Kriz yönetimi, birden fazla safhadan oluşan kompleks bir süreçtir.
- Kriz yönetimi, kurumların işleyişini tehlikeye sokabilecek ya da olanak dışı bırakacak nitelikteki durumlarla ilgilidir.
- Kriz yönetimi kurumların özelliklerine göre farklılık gösterir.
- Etkin bir kriz yönetimi, kurumlarda krizleri kısa sürede kontrol altına alıp, kayıp ve zararları sınırlayabilme avantajına sahiptir.

Kriz ortaya çıkmadan önce herhangi bir konuda kriz yaşanmaması için tüm çabaların gösterilmesi gerekmektedir. Gösterilen çabalara rağmen kriz yaşıyorsa bu defa krizin üstesinden gelmek için kriz yönetim sürecine girilmesi önem taşımaktadır. Bu süreç farklı uzmanlar tarafından farklı şekillerde isimlendirilmektedir. Can (2002) bu süreci aşağıdaki beş başlıkta toplamaktadır.



Şekil 2. Kriz Yönetim Süreci (Can, 2002: 339).

Kriz sinyallerinin alınması: Kriz, yaşanmadan önce birtakım sinyaller göstermektedir. Bu sinyaller krizin yaşanacağı alana ilişkin verilerden anlaşılabilir. Örneğin ekonomik bir kriz yaşanacak ise bulunulan sektördeki ürün alım satımında, stoklarda bazı sorunlar baş gösterir. Bu nedenle iç ve dış çevreyi sürekli olarak iyi analiz etmek ve gündemi takip etmek gerekmektedir.

Krize hazırlık ve korunma: Krizin yaşandığı alana ilişkin gerçekleştirilecek önlemleri kapsamaktadır. Bu önlemler "sıfır sorun" için yeterli olmayabilen ancak kurumun krizden en az zararla kurtulmasını sağlamaktadır. Krize hazırlık aşamasında bazı kurumlar işçi çıkarmayı, bazı kurumlar hızlı bir şekilde küçülmeyi ya da şirket evliliklerini tercih edebilmektedir. Bu süreç iyi analiz edilmediği takdirde gerçekleştirilen çalışmalar sonrası için daha büyük sıkıntılar doğurmaktadır.

Krizin denetim altına alınması: Yaşanan krizler bazı durumlarda denetim altına alınabilmektedir. Bir krizin denetim altına alınabilmesi, kriz sinyallerinin zamanında fark edilmesi ve gerekli hazırlığın yapılmasıyla ilgilidir. Krizin bir bölümünün denetim altına alınması diğer sorunların denetlenebilmesini kolaylaştırabilmektedir. Bu durum özellikle kurum yöneticilerinin ve liderlerinin kişisel başarılarıyla doğrudan ilgilidir.

Normal duruma dönüş: Kriz denetim altına alınırsa kurumun kriz öncesi duruma dönmek için birtakım çalışmalar yapması gerekmektedir. Çünkü kriz sürecinde, kurum çalışanlarının aidiyet duygusunun zayıflaması, birimler arasında güvensizliğin oluşması, üretimde bazı aksamaların yaşanması gibi kişisel, ekonomik ve sosyal bazı sorunlar görülür ve kurum, bu sorunları kriz öncesi dönemdeki kadar iyi duruma getirmek zorundadır.

Öğrenme ve değerlendirme: Kriz atlatıldıktan sonra, yapılan çalışmaların neler olduğu, hangi noktalarda doğru adımların atıldığı ya da atılmadığı gibi tüm süreç değerlendirme altına alınarak bu sürecin kuruma ne kazandırdığı ya da kaybettirdiği saptanmaktadır. Bu çalışma sonraki krizler için kurumu daha güçlü hale getirir.

Kurum yöneticilerinin kriz belirtilerini göstermeye başladığı andan itibaren, tehlike oluşturacak bir durum ortaya çıkmadan zamanında önlem alması önem taşımaktadır. Zamanında önlem alınmadığında kurum krizle karşı karşıya kalmakta ve daha uzun bir süre krizle mücadele etmektedir.

Yönetimin esnekliği ve enformasyonun güvenilirliği, kriz yönetiminin etkinliğini arttırıcı faktördür. Bir kurumun söylediği şeye halkın inanması için kriz döneminde güven kazanmak oldukça önemlidir. Etkili kriz yönetimi planı, medya ilişkilerini ve toplumsal ilişkileri, kurumun problem anındaki açıklamalarını desteklemektedir (Khodarahmi, 2009: 526). Kriz yönetimi, muhtemel başarı ve başarısızlık durumlarının iyi analiz edilmesini gerektirmekte, planlı, düzenli ve eş güdümlenmiş bir çabayı zorunlu kılmaktadır.

3.2. Sosyal Medyada Kriz Yönetimi

Kurumlar internet üzerindeki konuşmalarda yer almak ve hızlı bir şekilde ortaya çıkabilecek herhangi bir soruna yanıt verebilmek için sosyal medya ağlarını

takip etmektedir (Ward, 2011: 2). Sosyal medyanın kurumlar açısından reklam ve halkla ilişkiler amaçlı sürekli olarak izlenmesi gereklidir. Kurumsal itibarın izlenmesinde, internetin farklı alanlarında nasıl yer alındığını bilmek, sosyal medya ortamlarını, kurumsal markaları, kurum isimlerini hatta yöneticilerin isimlerini bile aratmak önem taşımaktadır (Çetin, 2010: 90). Ancak rakip kurumların yaptıklarından çok kurumun sanal dünyada özellikle sosyal ortamlarda ne yaptığını bilmek gerekmektedir. Bu nedenle her kurumun sosyal ağlarda bilinçli bir şekilde bulunması, bu ağları hangi amaçlarla oluşturduğunu en baştan saptaması ve kurumsal vizyon ve amaçlar doğrultusunda oluşturulan ağların takibi profesyonelce yapılmalıdır. Bilinçli bir şekilde oluşturulmamış sosyal medya ortamlarının engellenemeyecek kurumsal krizlere yol açacağını söylemek mümkündür.

Sosyal medyanın küresel ve yerel düzeyde veri, enformasyon ve bilgiye erişimi kolaylaştırması, düşük maliyetli iletişimi desteklemesi, karşılıklı etkileşim yaratması, bilginin sınırsız paylaşımı gibi avantajlar sağlaması nedeniyle kurumlar için önemi büyüktür. Bu ortamda kriz yönetimi, sanal ortamın sınırsız olması ve diğer sahip olduğu özellikler nedeniyle büyük dikkat gerektirmektedir. Sosyal medyaya ilginin son on yıl içerisinde artarak devam etmesi, her kesimden insanın doğrudan ya da dolaylı olarak bu medyayla bağlantısının olması, kurumların da bu ortamda yapacakları çalışmaların takibini ve bu çalışmaları ölçerek sürdürmelerini zorunluluk haline getirmiştir.

Kriz iletişim sürecinde özellikle kurumlar açısından itibarın zedelendiği, güven ortamının yok olmaya başladığı görülmektedir. Kurumun yok olmasına sebep olabilecek kritik dönemlerde internet üzerinden gerçekleştirilen toplu çalışmalarla, etkin iletişim yöntemleri kullanılarak zararlar minimuma indirilmeye ya da fırsata çevrilmeye çalışılmalıdır (Kuşay, 2005: 129). Tüketicilerin beğenilerini ve şikâyetlerini serbestçe yazabildiği ve diğer tüketicilerin satın alma kararlarını ve algılarını etkileyebildiği elektronik kanallar, ilgili şikâyetleri fark edebilme ve çözebilme amacıyla değerlendirilmelidir. Mitroff (2000), sosyal medya ortamında yer alan bu şikâyetlere karşı oluşturduğu rehberi aşağıdaki maddelerle anlatmıştır:

- Olumsuz haberler hızlı bir biçimde dolaşabileceği için çok hızlı bir şekilde cevap verilerek yanlış anlamalar düzeltilmelidir.

- Birçok kişi tarafından okunabilecek cevaplar oldukça kibar bir tarzla yazılmalıdır.
- Meslek jargonlarından kaçınılmalıdır.
- Kriz dönemlerinde faydalı olacağından haber gruplarının moderatörleri tanınmalıdır.
- Diğer insanların şikâyetlerine haber gruplarında cevap verecek müttefik müşteriler bulunmalıdır.
- Müşteri haklı ve bilgi gerçek ise problem kabul edilerek çözülmeye çalışılmalıdır.
- Olumsuz yorumlardan kaçınmanın en açık yolu, ürün ve hizmetlerle ilgili tüketici yorumlarını geri dönüşüm olarak kabul etmektir. Böylece, şikâyetler haber gruplarında yer almadan önce bertaraf edilebilecektir.
- Haber gruplarıyla kurulan bağlantılar devam ettirilmelidir.

Literatürde sosyal medyada kriz yönetimine ilişkin oluşturulmuş herhangi bir model bulunmamaktadır. Ancak yapılan araştırmalar ve incelemeler doğrultusunda sosyal medyada yaşanabilecek krizleri iki şekilde ele almanın mümkün olduğu görülmektedir. Birincisi kurumda yaşanan krizin kurum içinden ya da dışından biri/birileri tarafından sosyal medya ortamına aktarılması ile yaşanan ve asıl mücadelenin gerçek hayatta verildiği krizlerdir. Bu krizlerin sosyal medyada yönetilmesi krizin sanal ortamda gelişimini takip ederek ve yapılacak küçük çaplı müdahalelerle mümkün olabilmektedir. Sosyal medyaya aktarılan krizlerin temel kaynağı belli olmamakta ve dikkat çekiciliği bakımından az önem taşımaktadır. Ancak sosyal medyanın paylaşım noktası olduğu düşünüldüğünde farklı krizlerin kaynağını oluşturabileceğini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Sosyal medya kurumların hedef kitlelerini bilgilendirmesi bakımından önemli bir haber kaynağı işlevi üstlenmekte ve kurum karşıtlarına fırsat vermeden, kurumun imajına, itibarına zarar verebilecek söylemlere engel olmak için çalışmaları zorunlu kılmaktadır (Ülger, 2003: 292). Sosyal medyada yaşanabilecek ikinci tür kriz ise doğrudan bu ortamda başlamış ve bu ortamda devam eden krizlerdir. Bu tür krizlere sosyal medya temelli olması nedeniyle sosyal medya kullanıcılarının ilgisi daha büyüktür. Ayrıca krizin mücadele edildiği yer sosyal medya olması sebebiyle,


profesyonel bir şekilde oluşturulan sosyal medya kriz planının harekete geçirilmesi ve bu planın en üst düzey yöneticiler tarafından sürekli takip edilmesi gerekmektedir. Sosyal medyada başlayan krizlerde kurum, kullanıcıların yazdıklarını dikkate almalı ve karşı atağa geçmek yerine en kısa sürede çözüm bulmak için çaba harcamalıdır. Aksi takdirde krizin boyutları büyüyecek ve kurumun sosyal ağındaki konu, kurumun doğrudan müdahale edemeyeceği farklı ağlara aktarılacak ve itibar kaybına yönelik bir süreç başlayacaktır.

4. Örnek Vaka Analizi: Onur Air Sosyal Medya Krizi







Onur Air 1992 yılından beri havacılık sektöründe hizmet vermeye başlamış, 2003 yılından itibaren uluslararası uçuşlarının yanına tarifeli iç hat uçuşlarını eklemiştir. Günümüzde, 34 uçaklık filosu ve 8015 koltuk kapasitesi ile Türkiye'nin en büyük özel havayolu şirketi olduğunu açıklamaktadır. Onur Air, dış hatlarda 20 ülkede 80 noktaya, iç hatlarda ise 12 noktaya sefer düzenlemektedir. Türkiye'de EN9110:2005 Kalite ve Standardizasyon Belgesi'ne sahip ilk ve tek havayolu şirkettir (www.onurair.com.tr). Onur Air, sosyal ağları aktif olarak kullanmakta kurumsal Facebook sayfasının 554.884 (18 Ocak 2014) kurumsal Twitter sayfasının 19.678 (18 Ocak 2014) takipçisi bulunmaktadır.

Onur Air, sosyal medya konusunda istatistikler oluşturan ve bu konudaki bilimsel çalışmalarda verilerine sıklıkla başvuru yapılan Socialbakers.com sitesinin Mart-2011 yılında yayınladığı, Türkiye'deki kurumların Facebook duvarlarındaki iletiler açısından en aktif 10 marka arasındaki iki havayolu şirketinden biri olmuş ve tek özel havayolu şirketi olarak 10. sırada yer almıştır (Bkz. Tablo 2).

Duvar Aktiviteleri				
#	Facebook Sayfası	İndeks	Toplam Fan	Kullanıcı Duvar İletisi
1.	Avon Türkiye	28,81	212 854	2881
2.	Avea	21,03	176 722	2103
3.	Nokia Türkiye	11,11	58 194	1111
4.	TTNET	5,92	310 383	592
5.	Turkish Airlines	2,93	111 790	293
6.	Volkswagen Türkiye	2,3	130 665	230
7.	BMW Türkiye	2,19	10 348	219
8.	Renault Türkiye	2,02	60 507	202
9.	Samsung Türkiye	1,93	51 440	193
10.	Onur Air	1,55	132 417	155

 socialbakers
Heart of Facebook Statistics

Tablo 2. Türkiye’deki Kurumların Facebook Duvarlarındaki İletiler Açısından Sıralanması(www.socialbakers.com).

77.	 SuperFresh	504 599	515 041	Find in Analytics	
78.	 Onur Air	504 097	530 499	Find in Analytics	
79.	 BMW	493 605	13 827 828	Find in Analytics	

Tablo 3. Onur Air 2013 Facebook Sıralaması(www.socialbakers.com).

Onur Air 2011 yılında Türkiye’nin Van İli’nde yaşanan depremden sonra Facebook sayfasında bir kampanya başlatmıştır. Kampanya genel olarak Onur Air’in Van’daki depremzedelere gönderilmek amacıyla Facebook’taki her bir takipçi için 0,5 TL bağış yapacağını ve her yeni takipçi için de aynı miktarda bağışta bulunacağını, amacın 250.000 TL bağış yapmak olduğunu (500. 000 hayran sayısına ulaşmak amaçlanmıştır) açıklamasıyla başlamıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Yapılan çalışmanın amacı sanal ortamda yaşanan ve bitmiş bir krizi ele alıp derinlemesine inceleyerek, bu konuda bazı değerlendirmeler yapıp çıkarımlarda bulunmaktır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Yapılan çalışmaya yönelik daha önce literatürde benzer bir çalışmanın bulunmaması araştırmanın önemi olarak görülmektedir.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan çalışma, ilgili kurumun sanal ortamda Facebook adresinden doğrudan gözlemlenmesi (<https://www.facebook.com/onurair>), internette farklı sitelerin (<http://www.sosyalmedyahaber.com>, <http://somkhas.blogspot.com>) incelenmesi ve kurumla telefon görüşmesinin yapılmaya çalışılması şeklinde oluşturulmuştur. Bu durum çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

4.4. Araştırmada Verilerin Toplanması

Kriz süreci doğrudan sosyal medya, diğer sanal ortamlar ve basından (herhangi bir yayının olup olmamasına ilişkin) takip edilmiştir. Kriz sonrasında ise krizin nasıl sonuçlanacağı gözlemlenmiştir. Kriz bittikten sonra kriz hakkında çeşitli web ortamlarında bulunan tartışmalar dikkate alınmış ve değerlendirmeye dâhil edilmiştir. Onur Air yetkililerine telefon aracılığıyla ulaşılmaya çalışılmış ancak ilgili kişilere ulaşılamamıştır.


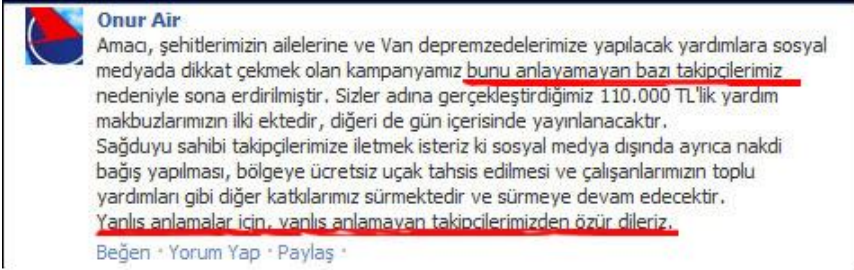
4.5. Araştırma Yöntemi

Araştırmada örnek vaka analizi yapılmaktadır. Elde edilen verilerin belli bir şablona göre değerlendirilmesinde ise Coşkun Can Aktan'ın (2006) Mercek Dergisi'nde "Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing" başlığı ile yayınlanan makalesinde ele aldığı 5 N, 1 K analizi temel alınmıştır (Bkz. Tablo 4).

4.6. Bulgular ve Tartışma

Bu bölümde elde edilen veriler, araştırma amacına uygun olarak çözümlenmiştir. Bu doğrultuda toplanan veriler 5N, 1K analizi ile tablolaştırılmıştır.

<p>Ne?-Onur Air Krizi Nedir?</p>	<p>Onur Air sosyal medya krizi, kurumun Van'daki depremzedelere gönderilmek amacıyla Facebook'taki her bir takipçi için 0,5TL bağış yapacağını ve her yeni takipçi için de aynı miktarda bağışta bulunacağını, amacın 250.000 TL bağış yapmak olduğunu açıklamasıyla başlayan ve takipçi taleplerine doğru tepki</p>
---	--

	<p>verilemeyerek oluşan krizdir.</p>  <p>(http://www.sosyalmedyahaber.com)</p>
<p>Niçin, Neden? - Onur Air Krizi Niçin Yaşanmıştır?</p>	<p>Onur Air depremden birkaç saat sonra Kurumsal Facebook ve Twitter Sayfası'nda "Van'da yaşanan felaketten dolayı tüm vatandaşlarımıza geçmiş olsun diyor ve hayatlarını kaybedenlere rahmet, yakınlarına sabır diliyoruz." şeklinde bir mesaj yayınlamıştır. Bu mesaj Facebook'ta 389 kişi tarafından beğenilmiş "Bu yetmez, yardım etmelisiniz" şeklinde talepler gelmeye başlamıştır.</p>
<p>Nasıl?-Onur Air Krizi Nasıl Gerçekleşti, Nasıl Yönetildi?</p>	<p>Kampanya duyurusunun Facebook sayfasından yapılmasıyla birlikte sert ve hızla artan tepki yorumları almaya başlayan Onur Air, sayfasındaki durumu öncelikle bazı yorumları silerek durdurmaya çalışınca tepkinin miktarı ve derecesi artmıştır. Marka'yı kampanyadan ötürü samimiyetsizlik ve fırsatçılıkla suçlayanlara yönelik kurum tarafından aşağıdaki ileti yazılmıştır.</p>  <p>(http://somkhas.blogspot.com)</p>

Kampanyanın iptalini açıklayan ileti, Onur Air'in üslubunun sertliği nedeniyle yeniden tepki alınca bu ileti biraz dönüştürülerek yapılan yardımın makbuzu sayfaya eklenmiştir.



Onur Air

Travel/Leisure

Like



Wall



Onur Air

Amacı, şehitlerimizin ailelerine ve Van depremzedelerine yapılacak yardımlara sosyal medyada dikkat çekmek olan kampanyamız bunu anlayamayan bazı takipçilerimiz nedeniyle sona erdirilmiştir. Sizler adına gerçekleştirdiğimiz 110.000 TL'lik yardım makbuzlarımızı ekteyiz.

Sağduyu sahibi takipçilerimize iletmek isteriz ki sosyal medya dışında ayrıca nakdi bağış yapılması, bölgeye ücretsiz uçak tahsis edilmesi ve çalışanlarımızın toplu yardımları gibi diğer katkılarımız sürmektedir ve sürmeye devam edecektir. Yanlış anlaşılmalara için özür dileriz.

<http://www.facebook.com/media/set/?set=pa.10150342075283067.351104.110973738066&type=3&fbid=61d65c8c>

Dekont

Amacı, şehitlerimizin ailelerine ve Van depremzedelerine yapılacak yardımlara sosyal medyada dikkat çekmek olan kampanyamız bunu anlayamayan bazı takipçilerimiz nedeniyle sona erdirilmiştir. Sizler adına gerçekleştirdiğimiz 110.000 TL'lik yardım makbuzlarımızı ekteyiz. Sağduyu sahibi takipçilerimize iletmek isteriz ki sosyal medya dışında ayrıca nakdi bağış yapılması, bölgeye ücretsiz uçak tahsis edilmesi ve çalışanlarımızın toplu yardımları gibi diğer katkılarımız sürmektedir ve sürmeye devam edecektir. Yanlış anlaşılmalara için özür dileriz.

By: Onur Air
Photos: 2

Like · Comment · Translate · Share · 16 minutes ago

(<http://somkhas.blogspot.com>)

Tepkiler devam edince durumun ciddiyetini fark eden Onur Air temsilcileri, Facebook'tan üçüncü bir açıklama yapmıştır ve bu defa yanlış anlaşılmalara için doğrudan özür dilemiştir.



Onur Air

Amacı, şehitlerimizin ailelerine ve Van depremzedelerine yapılacak yardımlara sosyal medyada dikkat çekmek olan kampanyamız sona erdirilmiştir.

Sağduyu sahibi takipçilerimize iletmek isteriz ki sosyal medya dışında ayrıca nakdi bağış yapılması, bölgeye ücretsiz uçak tahsis edilmesi ve çalışanlarımızın toplu yardımları gibi diğer katkılarımız sürmektedir ve sürmeye devam edecektir. Yanlış anlaşılmalara için özür dileriz.

Beğen · Yorum Yap · Paylaş · 5 saat önce

100 kişi bunu beğendi.

15 paylaşımın tümünü gör

Önceki yorumları gör

-133 / 0



Nur Erdil bu felaketi, marka bilinirliğinizi ve sosyal medyadaki popülarlığınızı artırmak için kullanmanız ider acisi gerçekten..

3 saat önce · Beğen



İbrahim Taş 0.5 TL cebinde kalsın, 1TL vereyim sen beni takip et

3 saat önce · Beğen · 11 kişi



Anil Gumus "etik fail"

3 saat önce · Beğen · 1 kişi



Onur Düzgöl sizle ucacıma yuruyerek giderim! siz bir kere yardım yapmak ne demek onu bir doğru anlayın da ondan sonra bize akıl vermeye kalkın!

	(https://www.facebook.com/onurair?fref=ts) Onur Air'in yaptığı açıklamalara tepki, kurumun sosyal ağının sınırlarını aşarak çok daha önce farklı ağlarda hızlı bir şekilde büyümeye başlamıştır. 5 saatte kendi sayfasında 300'ü aşkın olumsuz yorum, Twitter'da binlerce olumsuz tweet yazılmıştır.
Nerede? Kriz Hangi Mecralarda Yaşanmıştır?	Kriz, Kurumsal Facebook sayfasında başlamış ancak Twitter ve Ekşisözlük gibi diğer ağlarda sürmüştür. Ayrıca Twitter ve Ekşisözlük'te hakkında en çok bahsedilen konu olarak "trending topic" olmuştur.
Ne Zaman? -Kriz Ne Zaman Yaşanmıştır?	25 Ekim 2011 tarihinde başlamış ve sürmüştür.
Kim? Krizi Kim/Kimler Yönetmiştir?	Kriz sürecinde Onur Air Facebook Sayfasını "Sanartkart Ajans" ve Onur Air temsilcileri yönetmiştir. Sayfa kriz yönetilirken ajansın inisiyatifinde sonrasında ise kurum temsilcileri tarafından yönetilmiştir.

Tablo 4. 5N 1K Temelinde Onur Air Krizi

Onur Air'in gerçekleştirmeye çalıştığı kampanyaya benzer çalışmalar daha önceden farklı kurumlar tarafından da yapılmıştır (Bkz. Tablo 5).

	Kampanya Adı	Kampanya İçeriği
Örnek 1	Türkiye İş Bankası'nın sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında başlattığı "81 İlde 81 Orman" kampanyası.	Bu kampanyaya göre "81 İlde 81 Orman" Facebook sayfasındaki her 100 beğeni için 1 fidan dikileceği söylenmiştir.
Örnek 2	OMO Çocuklar Hayata Çıksın Kampanyası.	OMO, kampanya kapsamında " sizden istenilen çocuğunuzun dışarıda oynadığı bir anın fotoğrafını çekip Çocuklar Hayata Çıksın kampanyasının Facebook sayfasına eklemeniz. Facebook'a eklenen her bir fotoğraf için OMO, ihtiyacı olan devlet ana sınıflarına 1 TL bağışta bulunacaktır" diye açıklama yapmıştır.
Örnek 3	Burger King'in Whopper Sacrifice Kampanyası	Burger King'in kampanyası bir sayfayı beğenmek yerine kullanıcıların kendi Facebook sayfalarından sildikleri her 10 arkadaşları için bir Whopper menü kazanacaklarını açıklamıştı. Bu kampanya kapsamında 82.771 kişi tam 233.906 Facebook arkadaşını silmiştir.

Tablo 5. Sosyal Medyada Gerçekleştirilen Kampanyalar (<http://fakirinbiri.wordpress.com/>).

Yukarıda açıklanan Onur Air'in sosyal medyada Van depremi için başlattığı kampanyayla benzerlik gösteren kampanyalarda, herhangi bir kriz durumu yaşanmamış ve bu kampanyalar başarıyla sürdürülmüştür. Bu noktada Onur Air'in hatalı davranışlarını belirlemek önem taşımaktadır. Bu hatalı davranışlar aşağıda sıralanmaktadır (<http://sosyalmedya.co>):

Takipçilerinin taleplerine yanıtız kalınması: Onur Air, takipçilerinin “bu yetmez yardım etmelisiniz” şeklindeki taleplerine doğrudan yanıt verememiştir ve yardım yapmak için “üye kazanmayı” bir yol olarak görmüştür.

Hızlı aksiyon alınamaması: Depremin olduğu gün Onur Air'den beklenen çalışma için kurumun Facebook sayfasına herhangi bir ileti yazılmamıştır. Ayrıca sayfa takipçilerinde kuruma karşı yazılan tepkiler de zamanında yanıtlanamamış ve sonrasında artan tepkiler engellenememiştir.

Facebook'taki olumsuz yorumların silinmesi: Gösterilen tepkileri uygun bir üslupla yatıştırmak yerine bu tepkilerin silinmesi, kullanıcıları sinirlendirmiş ve konu Onur Air'in müdahale edemeyeceği başka ağlara taşınmıştır.

Açıklamanın tepkiye yönelik, saldırgan olması: Tepkilerin hızlı bir şekilde artmasından sonra, kampanyanın durdurulduğu açıklaması yapılmıştır. Ancak açıklama metninin son cümlesinde “Yanlış anlamalar için, yanlış anlamayan takipçilerimizden özür dileriz”, cümlesiyle bazı takipçilerin suçlanması kullanıcıları daha çok kızdırmış, bu cümle yarım saat sonra “Yanlış anlaşılmalr için özür dileriz” şeklinde değiştirilse de yeni tepkiler önlenememiştir.

Yaptıkları diğer yardımların zamanında açıklanamaması: Onur Air daha önceden yaptığı “Sosyal medya dışında nakdi bağış yapılmasını, bölgeye ücretsiz uçak tahsis edilmesini ve çalışanlarının toplu yardımları gibi diğer katkılarının sürdüğünü ve sürmeye devam edeceğini” kendilerini suçlayan kullanıcıların tepkilerinden önce açıklasaydı tepkilerin oranı azalabilirdi. Ancak kurum, kendilerini suçlayan kullanıcılara bu yardımları bir açıklama gibi aktardığı için, kullanıcılar bu yardımların söylenmesini de doğru bulmamıştır.

İnsanların hassasiyetinin analizinde yaşanan sorun: Onur Air, acil yardım gerektiren bir konuda yani olay anında yardımlarını açıklaması nedeniyle tepkilere maruz kalmıştır. Onur Air bu yardımları sıkıntı devam ederken “hassas bir dönemde” açıkladığı için kullanıcılar bu konudan “kar amaçladığını” düşünmüş ve büyük tepki göstermiştir.

Krizin çözümüne yönelik internet ortamında (sosyal medya Facebook sayfasından paylaşılan iletiler) yapılan çalışmalar dışında farklı bir çalışmaya ulaşılammıştır. Kriz anında socialbakers.com sitesine göre Türkiye’de takipçi sayısı bakımından ilk üçte bulunan kurum, günümüzde takip edilen kurumlar arasında 90. sırada (<http://www.socialbakers.com>) bulunmakta ve toplam 543.216 takipçisi bulunmaktadır. Ayrıca Onur Air özel havayolları arasında Pegasus (53. sırada 767.318 takipçi-05.10.2013) 2. sırada yer almaktadır. Kurum tarafından kriz sonrası yolcu sayılarının değişmesi konusunda herhangi bir bilgi verilmemiştir. Kriz hakkında yapılan yorumlar ve facebook sayfasının görselleri günümüzde de internetten kolaylıkla erişilebilmektedir.

5. SONUÇ

Kurumlar 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren internetin sunmuş olduğu sosyal medya araçlarıyla tanışmışlardır. Sosyal medya internetin sunduğu erişebilirlik, hızlılık, anlık geri dönüşüm olanağı, müşterilerle coğrafi sınırlara takılmadan iletişime geçebilme imkânı ve etkileşim gibi özellikleri barındırmasına ek olarak, kullanıcıların “gönüllü reklam temsilcileri” olmalarına imkân vermiştir. Ancak bu durum memnun müşteriler için geçerlidir. Memnun olmayan müşteriler, yine internetin sunduğu imkânlardan yararlanarak büyük krizlerin çıkmasına yol açabilmektedirler. Kriz durumlarında, kurumların acil olarak bazı çalışmalar yapmaları gerekmektedir.

Sosyal medyayla ilgili kurumsal krizlerin öncelikle küçük çaplı bazı belirtiler gösterdiğine dikkat edilmelidir. Sanal ortamda bir sorunun krize dönüşmesi konunun içeriğinin farklı çevreleri ne kadar ilgilendirdiği ile ilgilidir. Sorunun kriz olduğu anlaşılır anlaşılmaz şiddetli kriz dönemine girilmeden, kurumun önleyici bazı çalışmalarda bulunması gerekmektedir. Bu çalışmalar öncelikle sorunun doğru

anlaşılmasıyla başlayıp, soruna üst düzey yöneticilerin müdahale etmesi şeklinde olabilir. Eğer sosyal medyada bireysel değil, kitlesel bir sorun oluşturabilecek bir konuyla karşı karşıya kalınırsa, bu duruma farklı çevrelerin hassasiyeti düşünülerek ve acil bir şekilde yanıt verilmesi gerekmektedir. Sosyal medyada kriz anında hızlı olunması büyük önem taşımaktadır. Çünkü milyonlarca kullanıcı var olan bir sorunu milyonlarca başka kullanıcıya aktarma, farklı sayfalara taşıma gücüne sahiptir. Bu durumda ise kurumun imajı zarar görmekte, kuruma karşı iç ve dış olmak üzere çeşitli çevrelerde var olan güven yok olmakta, çalışanlarda sadakat azalabilmekte, kar oranı düşmekte ve böylece zorunlu masrafları karşılamak için işçi çıkarmalar gündeme gelebilmektedir.

Sosyal medyada kriz yönetimi için üst düzey yöneticilerin yaptıkları çalışmalar büyük önem taşımaktadır. Çünkü ilgili kitlelerin karşılarında herhangi bir çalışan yerine üst düzey yöneticiyi görmeleri ikna edilmelerini kolaylaştırmaktadır. Sosyal medyada yaşanan krizlerin önlenmesi için yapılması ve yapılmaması gereken bazı önerilerde bulunmak mümkündür. Bu doğrultuda sosyal medyada yaşanan krizlerde yapılmaması gerekenler şöyle sıralanmaktadır:

- En başından en sonuna kadar kriz süreci herhangi bir çalışanın veya yalnızca ajansın inisiyatifine bırakılmamalıdır (Onur Air sosyal medya krizinde, süreç önceleri ajansın inisiyatifinde yönetilmiş, kriz büyüdüktan sonra kurum çalışanları konuya dâhil olmuşlardır).
- Sosyal medyaya yazılan iletiler, sebepsiz silinmemelidir (Onur Air sosyal medya krizinde, silinen iletiler krizin büyümesine neden olmuştur).
- Kullanıcılarla iletişim kurarken konuşma diliyle yazışma yapılmamalıdır (Onur Air sosyal medya krizinde kullanıcılar konuşma diliyle yazışma yapmışlardır).
- Kullanıcıları suçlayacak, zan altında bırakacak ifadelere yer verilmemelidir (Onur Air sosyal medya krizinde “kampanyamız bunu anlamayan bazı takipçilerimiz nedeniyle sona erdirilmiştir” ifadesiyle bazı takipçiler zan altında bırakılarak suçlanmıştır).

- Durum sadece bir sosyal ağda yaşanmışsa krizin bu sosyal ağdan sınırlı kalacağı düşünülmemelidir (Onur Air sosyal medya krizinde konuya ilk tepkiler uygun olmayan bir üslupla verilmiş sonrasında kriz farklı mecralara taşınarak büyük bir boyut kazanmıştır).
- “Biz en iyisini biliriz” ifadesini içeren üsluptan uzak durulmalıdır.
- Krizin boyutu ulusal düşünülmemelidir. Sosyal medya uluslararası bir ortam olduğu için sosyal medyada yaşanan krizler ulusal boyutun ötesinde düşünülmelidir.
- Sosyal medya krizi küçümsenmemelidir.
- Yazılan sosyal ağ iletilerinde ya da yapılan konuşmalarda rakiplerle ilgili herhangi bir kötü bilgiye yer verilmemelidir.
- Kriz sürecinde tanıdıklarla anlaşarak, kurumun sosyal ağından kurumu haklı gösterecek açıklamalar yapmaları istenmemelidir.
- Krizin kurumsal boyutta yaşandığı ve kişilere mal edilmemesi gerektiği unutulmamalıdır.

Bu süreçte yapılması gerekenler ise şöyle sıralanmaktadır:

- Öncelikle kurumun bir sosyal medya kriz planının bulunması gerekmektedir. Böylelikle kurum hangi durumlarda, nasıl tepki vereceğini daha iyi saptayabilecektir (Onur Air sosyal medya krizinde kurumun bir sosyal medya kriz planının olmadığı düşünülmektedir).
- Kriz ne kadar küçük olursa olsun hızlı bir şekilde uygun üslupla müdahale edilmesi gerekmektedir (Onur Air sosyal medya krizinde müdahale zamanında ancak uygun olmayan bir üslupla gerçekleşmiştir).
- “Birkaç kullanıcının yazdığı cümleden bir şey çıkmaz” üslubu yerine sıkıntı yaratabilecek her durumun üzerinde ciddiyetle durulmalıdır (Birkaç kullanıcı konuyu başka mecralara taşıyarak krizin büyümesine

neden olabilmektedir, Onur Air sosyal medya krizinde de bu durum söz konusu olmuştur).

- Krizi yönetecek kişiler tecrübeli olmalı ve üst düzey yöneticilerle sürekli iletişim halinde olmalıdır (Onur Air sosyal medya krizinde kriz ajans tarafından yönetilmeye çalışılmış ve kurum içerisinden yetkili kişiler konuya sonradan dahil olmuştur).
- Yöneticiler, yaşanan krizin yönetiminde, sadece sosyal medyayı kriz giderici bir mecra olarak kullanmamalı, gerektiğinde basına ve medyaya açıklamalar yapmalıdır (Onur Air sosyal medya krizinde yöneticilerin kriz sürecine ilişkin sosyal medyanın dışında yaptığı bir çalışmaya ulaşılmamıştır).
- Kriz hakkında gerekiyorsa özür dilenmeli ve gerekli açıklamalar yanlış anlaşılacak şekilde yapılmalıdır (Onur Air sosyal medya krizinde özür dilenmiş ancak bu özür, takipçilerin tepkisiyle değil tepkilerinin artmasıyla gerçekleşmiştir).
- Sosyal medyada yaşanan kriz sürecinde tüm ağlar takip edilmeli ve sıkıntının boyutu daha iyi anlaşılacak şekilde takip sürdürülmelidir.
- Kriz anında ilgili çevrelerden yardım alınmalıdır.
- Sosyal medyada kriz yönetimi geçici bir çalışma olmaması nedeniyle konunun takibi uzun yıllar gerekebilmektedir (Günümüzde de Onur Air sosyal medya krizine yönelik sanal ortamda yorumlar, eleştiriler bulunmaktadır).

Son olarak, sosyal medyada kurumsal kriz yönetiminin, kurumun itibarı için büyük değer taşıdığı ve yapılacak yanlış çalışmaların, uzun süreçte hedef kitlelerde oluşturulan itibarı zedeleyeceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle sosyal medya çalışmalarının finansal, ekonomik, psikolojik, sosyal, çevresel, kültürel ve politik sorunlara ve krizlere yol açabileceği düşünülerek dikkatli bir şekilde hayata geçirilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- AKTAN, Coşkun, Can (2006). “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing”, Mercek Dergisi, Ekim 2006.
- BARNES, Nora Ganim (2010). “How Do The Most Successful Companies Use Social Media?”, Marketing Research,
- CAN, Halil (2002). Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CENER, Pınar; Kriz Yönetimi, <http://www.danismend.com/> , Erişim Tarihi: 25.02.2013.
- ÇAMDERELİ, Mete (2004). Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler, İstanbul: Salyangoz Yayınları.
- ÇETİN, Burcu Elif (2010). Halkla İlişkilerin Sosyal Medya Ortamında İncelenmesi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- EVANS, Dave (2008). Social Media Marketing An Hour a Day, Indiana: Wiley Publishing.
- GILBERT, Eric; KARAHALIOS, Karrie (2009) “Predicting Tie Strength with Social Media”, NewYork, CHI '09: Proceedings of the 27th International Conference on Human Factors in Computing Systems, Page: 211-220.
- GÜZELOĞLU, Ebru; ÜSTÜNDAĞLI, Elif (2011). Stratejik Pazarlama İletişimi, (Editörler), Eylin Babacan; Füsun Topsümer; Aylin Göztaş. Bireylerden Kurumlara Sosyal Medyada İletişim, İzmir: Gama Yayınları, s. 177-200.
- HALL, Shelton C.; DARLING, R., John (2003). “When Cultures Collide: the Challenge of Global Integration”, European Business Review, Vol: 15, Page: 312-323.
- HELLER, Victor L.; DARLING, John R. (2012). “Anatomy of Crisis Management: Lessons from the Infamous Toyota Case”, European Business Review, Vol: 24, Page: 151-168.
- KAHRAMAN, Murat (2010). Sosyal Medya 101, İstanbul: Mediacat Yayınları.
- KHODARAHMI, Ehsan (2009) “Crisis Management, Disaster Prevention and Management”, Vol: 18, Page: 523-528.

- KIETZMANN, Jan H.; HERMKENS, Kristopher; MCCARTHY, Ian P. (2011). “Bruno S. Silvestre, Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media”, Science Direct, Indiana, No: 54, Page: 241-251.
- KOSELA, I.T. (2010). “Exploring Sassy Magazine’s Role as a Pioneer of Social Media”, Editör: Filiz Aydoğan İkinci Medya Çağında İnternet, İstanbul: Alfa Yayınları.
- KUŞAY, Yeliz (2005). Kriz İletişiminde İnternetin Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- MITROFF, I. Ian (2001) Managing Crises Before They Happen: What Every Executive & Manager Needs to Know about Crisis Management, USA: Amacom.
- Onur Air Web Sitesi, <http://www.onurair.com.tr/hakkimizda.aspx>, Erişim Tarihi: 27. 06. 2013.
- Onur Air Facebook Sayfası, <https://www.facebook.com/onurair?fref=ts>, Erişim Tarihi: 25.10 2011.
- PİRA, Aylin; SOHODOL, Çisil (2004). Kriz Yönetimi-Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme, İstanbul: İletişim Yayınları.
- SHRIVASTAVA, P; MITROFF, I. Ian (1987). “Strategic Management of Corporate Crises”, The Columbia Journal of World Business, Vol: XXII, No: 1.
- Sosyal Medya Haber, <http://www.sosyalmedyahaber.com/2011/10/25/ornek-sosyal-medya-kriz-vakasi-onur-air-olayi/>, Erişim Tarihi: 20.05.2012.
- ___ ___, <http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/Publications/MarketingResearch/2010/1/Tweeting.pdf> Page: 8-13. Erişim Tarihi: 20.04.2013.
- ___ ___, <http://www.socialbakers.com/blog/123-exclusive-turkish-facebook-marketing-report/>, Erişim Tarihi: 25. 05.2013.
- ___ ___, <http://somkhas.blogspot.com/2012/10/sosyal-medyada-kriz-vakas-onur-air.html>, Erişim Tarihi: 20.05.2012.
- ___ ___, <http://fakirinbiri.wordpress.com/>, Erişim Tarihi: 24. 05. 2013.
- ___ ___, <http://sosyalmedya.co/onur-air-kriz/>, Erişim Tarihi: 25. 05. 2013.
- ___ ___, <http://www.socialbakers.com/facebook-pages/brands/turkey/page-2/>, Erişim Tarihi: 27.06.2013.

TEKİN, Mahmut; ZERENLER, Muammer (2005). Krizi Yönetebilmenin Sırları, Konya: Çizgi Yayınları.

TÜZ, Melek Vergiliel (1996). Kriz Döneminde İşletme Yönetimi, Bursa: Ekin Kitabevi.

ÜLGER, Billur (2003). İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler, İstanbul: Der Yayınları.

WARD, Colleen (2011). "Social Media And Crisis Communication: Are Organizations Using Social Media In Times of Crisis?", Masters Of Arts, Submitted To The Graduate School In Partial Fulfillment Of The Requirements, Bull State University, Indiana.