

**MARKALARI SARAN MODERN KRİZ ÇEMBERLERİ: SOSYAL MEDYA
ATEŞ FIRTINALARI ÜZERİNE BİR ALAN TARAMASI**

**A Literature Review on Social Media Firestorms as Modern Crises Encircling
Brands**

(Makale Geliş Tarihi: 12.08.2020 / Kabul Tarihi: 27.10.2020)

Gül ŞENER*

Öz

Sosyal medya üzerinden markalara yönelik olumsuz ağızdan ağıza e-paylaşımların çok kısa sürede, yüksek hacimle ve geniş erişimle ortaya dökülmesi literatürde “ateş fırtınası” olarak adlandırılıyor. Etkin biçimde yönetilmezse; markaların imajını, itibarını, değerini ve tüketici algısını ciddi erozyona uğrıyor. Çevrimdışı marka krizlerinden farklı olarak ateş fırtınaları ufak çaptaki olaylarla bile tetiklenebiliyor ve sosyal medyada başlayıp geleneksel mecralara sığıyor. Bu durum hem krizin öngörülebilirliğini zorlaştırıyor hem de krizi çok oyunculu ve çok mecralı hale getiriyor. Markanın ahlaki açıdan sorunlu bir davranışı, beklentiyi karşılamayan bir ürünü/hizmeti veya problemlili bir iletişim uygulaması sonucunda pazarlama ekipleri ve tüketici bir anda karşı karşıya kalıyor. Doğru başa çıkma stratejileri benimsenmezse, ateş fırtınaları hızla yayılıyor. Hali hazırdaki çalışma, sosyal medya ateş fırtınalarına dair bugüne kadarki teorik ve araştırma temelli yayınların derlemesini ve marka krizleri çerçevesinde değerlendirilmesini içeriyor. Ateş fırtınası kavramının tanımsal çerçevesini çiziyor, tüketiciler açısından tetikleyicilerini tartışıyor, gelişim süreçlerini, marka cevap stratejilerini ve tüketici tutumları üzerindeki etkilerini irdeliyor.

*Dr. Öğretim Üyesi, Bahçeşehir Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Reklamcılık Bölümü; Assistant Prof. Dr., Bahçeşehir University, Communication Faculty, Department of Advertising, gul.sener@comm.bau.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-8063-7233

Anahtar Kelimeler: Marka Krizi, Sosyal Medya, Ateş Fırtınası, Olumsuz Ağızdan Ağıza e-Paylaşım.

Abstract

Social media occurrences where large quantities of messages containing predominantly negative e-WOM and complaint behaviour against brands suddenly spread online are called “social media firestorms”. If managed poorly, it erodes brand’s image, reputation, equity and consumers’ perception. Different than offline brand crises, firestorms can be triggered by minor incidents and are initiated on social media. While such conditions make it harder to anticipate the crisis, they also make it one with multiple players and media. As a result of a morally problematic behaviour by the brand, a product/service unable to meet the expectations or a communication failure marketing teams easily come face to face with consumers. When brands do not adopt right coping strategies, social media firestorms spread very quickly. The present study aims to determine the definitional boundaries of the concept, its triggers, the main stages of its progress, brand response strategies and its effect on consumers’ attitudes.

Keywords: Brand Crisis, Social Media, Firestorm, Negative e-WOM.

1. Giriş

Günümüz pazarlamasının markaların yaşadığı krizlere yabancı olduğunu söylemek gerçekçi olmaz. Volkswagen 2015 yılında, motorlarının emisyon testlerinde hile yaptığını ve dizel otomobillerin limitin 40 katı üzerinde emisyon salınımında bulunduğunu itiraf etti. Sonrasında hisseleri üçte bir oranında değer kaybetti (Hotten, 2015). Facebook, 2018’de Guardian ve New York Times’da yayınlanan haber üzerine tarihinin en büyük krizini deneyimledi. Haberde milyonlarca kullanıcının verilerinin izinleri olmadan başka veri şirketleriyle paylaşıldığından bahsediliyordu. H&M, reklamlarında yer alan siyah erkek çocuğun giysisindeki “ormandaki en havalı maymun” ifadesi sebebiyle ırkçılık eleştirileriyle karşı karşıya kaldı. Birçok ünlü, markayla iş birliğini sonlandırdı.

Huber, Johannes ve Meyer (2009: s.132) “*ahlaki normların ihlali veya ürün/hizmete dair kusurlar sebebiyle tüketicilerin markadan beklentisini ciddi anlamda yaralayan*” bu tür durumları “*marka suistimali*” olarak adlandırıyor. Baghi ve Gabrielli (2019: s.653) “*kurumsal sosyal sorumsuzluk*” şeklinde niteliyor. Literatür genelinde ise benzer vakalar “marka krizi” adı altında tartışılıyor. Marka krizi, “*temel marka vaadinin asılsız veya aldatıcı olduğuna dair kamuoyunda yer bulan iddiaları içeren durumlar*” (Dawar ve Lei, 2009: s.509) biçiminde tanımlanıyor. Tüketicilerin markaya yönelik duygu ve tutumlarının değişmesine yol açıyor ve tüketici-marka ilişkisini yaralıyor (Ahluwalia, Burnkrant ve Rao Unnava, 2000), markanın imajını ve itibarını zedeliyor (Klein, Smith ve John, 2004), marka güvenilirliğini

azalıyor (Cleeren, Van Heerde ve Dekimpe, 2013), marka ederini olumsuz etkiliyor (Dawar ve Pillutla, 2000), ciro ve pazar payı kaybına yol açıyor (Chen, Ganesan ve Liu, 2009). Kriz sadece söz konusu markalı ürüne/hizmete zarar vermiyor aynı zamanda tüm ürün kategorisine de yayılabiliyor (Roehm ve Tybout, 2006).

Dutta ve Pullig (2011: s.1282) marka krizlerini performans ve değer temelli olmak üzere ikiye ayırıyor. “*Performans temelli krizler, ayıplı ürünlerin markanın tüketiciye vadettiği işlevsel faydayı sunma becerisini azalttığı*” durumları kapsıyor. Kraft’ın salmonellalı yerfıstığı ezmesi (1996), Mattel’in kurşunlu boya içeren oyuncakları (2007) performans temelli kriz örnekleridir. Değer temelli krizler “*doğrudan ürünle ilgili olmayan, ancak markanın benimsediği değerlerin sorgulanmasına yol açan toplumsal ve ahlaki olayların*” yanı sıra “*...markanın vadettiği sembolik ve psikolojik faydaları yerine getirme kapasitesinin sorgulanır hale geldiği*” (Dutta ve Pullig, 2011: s.1282) durumları içeriyor. Uber’in (2017) cinsiyetçi şirket kültürü çerçevesinde medyaya yansıyan cinsel taciz skandalı, Amazon’un (2019) çalışanlarını kötü çalışma şartlarına maruz bıraktığı iddiaları bu tür krizleri yansıtıyor. Greyser’e (2009: ss.591-592) göre marka krizleri 9 farklı nedene dayanabiliyor: (1)Hatalı ürün, (2)sosyal sorumluluk boşluğu, (3)uygunsuz kurumsal davranış, (4)uygunsuz yönetici davranışı, (5)başarısız iş sonuçları, (6)uygunsuz marka sözcüsü davranışları, (7)markanın kurucusunun/marka yüzünün ölümü, (8)kamuoyu desteğinin kaybedilmesi, (9)markanın tartışmalı bir şirkete ait olması. Yannopoulou, Koronis ve Elliott (2011: s.531) “*ürünlerin daha karmaşık ve çetrefilli, tüketicilerin daha talepkar hale gelmesini*” kriz artışındaki temel dinamik olarak değerlendiriyor.

Marka krizlerine dair araştırmalar üç koldan ilerliyor (Baghi ve Gabrielli, 2019). Birinci türdekiler, şirketlerin krizle başa çıkma biçimlerine ve cevap stratejilerine odaklanıyor. Kriz yönetimini mercek altına alıyor. İkinciler, marka krizine yönelik tüketici tepkilerini inceliyor. Üçüncüler ise, marka krizlerini kurumsal sosyal sorumluluk perspektifiyle ele alıyor. Halihazırdaki çalışma, ilk iki tür araştırmalara dair internet ve sosyal medya bağlamında bir alan taraması niteliğindedir. Bugünkü marka krizlerinin ana oyuncusunun tüketiciler olduğu argümanından yola çıkarak konuya dair teorik bir çerçeve sunmayı amaçlıyor. Bu bağlamda; sosyal medyada ateş fırtınalarını inceliyor.

2. Marka-Tüketici İlişkisi Çerçevesinde Marka Krizleri

Marka krizleri en başta tüketici-marka ilişkisinin gücünü olumsuz etkiliyor (Aaker, Fournier ve Brasel, 2004). Tüketiciler kriz durumunda markaları suçlayabiliyor ve markalara öfke duyabiliyor veya krizi yaratan durumla ilgili üzgün (örn. kazalar), endişeli (örn. güvenlik konuları), korkmuş (örn. CEO’nun ayrılması) hissedebiliyor (Folkes, 1984; Kim ve Cameron, 2011; Jin, Pang ve Cameron, 2012).

Tüketicilerin markaları insanlaştırdığı, tanımlayıcı değerleri ve kişiliği olan bir ilişki partneri olarak kabul ettiği ve markayla arasında bağ kurduğu argümanı yeni değil (Blackston, 1993; Fournier, 1998). Son dönemlerde; bu yaklaşımın savunucuları marka-tüketici ilişkisinin “karanlık yüzüne” (Fetscherin ve Heinrich, 2015: s.387) dikkat çekiyor. Marka nefreti gibi uçtaki olumsuz duyguların şekillendirdiği ilişki biçimlerini sorguluyor (Zarantonello, Romani, Grappi ve Bagozzi, 2016; Hegner, Fetscherin ve Van Delzen, 2017).

Olumsuz duyguların beslediği tüketici-marka ilişkileri beraberinde olumsuz davranışları getiriyor. Olumsuz duygunun yoğunluğuna göre davranış da biçim değiştiriyor. Kucuk (2019: s.433) markaya yönelik hafif bir nefret duygusu hisseden tüketicilerin o markanın temsil ettiği değerlerden uzaklaşabildiğini, markayı görmezden gelmeye başladığını, markadan soğuduğunu ve marka değiştirebildiğini açıklıyor. Şirketlerin sosyal sorumsuz davranışlarının, markalara yönelik ahlak temelli bir bıkkınlığın kapılarını aralayabileceğinden söz ediyor. Ürün kaynaklı yetersizlik ve ihmallerin tüketicilerin hüsrana ve çaresizlik duygularını tetikleyebileceğinin ve şiddetli nefreti körükleyebileceğinin altını çiziyor. Fetscherin (2019) farklı nefret biçimleri olabileceğini ve nefretin tipine göre tüketici davranışının da değiştiğini gözler önüne seriyor. Örneğin; tüketicilerin markaya yönelik bıkkınlık, iğrenme ve öfke duygularıyla tetiklenen “yakıcı nefret”, markayla ilgili deneyim, düşünce ve şikayetlerini kamusal alanda paylaşmalarına yol açıyor.

Jin vd. (2012), tüketicilerin kriz durumlarını yorumlama ve krizle baş etme süreçlerinde duyguların çapa görevi üstlendiğini söylüyor. Tüketicinin beklentisiyle markanın fiziksel, ahlaki veya toplumsal performansı arasındaki mesafe açıldıkça nefret duygusu tetikleniyor. Tüketicilerin adaletsizlik, ilişkisel anlaşmanın marka tarafından ihlali ve ihanet algıları artıyor (Bechwati ve Morrin, 2003). Grégoire ve Fisher (2008) adaleti yeniden sağlamak ve markanın yaptığı hatanın bedelini ödemek amacıyla; tüketicilerin kısasa kısas davranışına yöneldiğini, yani intikamcı eylemlere başvurduğunu vurguluyor. Örneğin, marka isimlerinde yaptıkları küçük değişimlerle (örn. Starbucks’a karşı starbucked.com, Safeways’e karşı shawmeway.com) “anti-marka nefret siteleri” açıyor ve bu siteler üzerinden “*markayla ilgili olumsuz bilgi paylaşımında bulunabiliyor, boykotlar organize edebiliyor veya markaya karşı hukuki bir davayı koordine edebiliyor*” (Kucuk, 2008: s.211).

Fetscherin ve Heinrich (2014: s.370) tüketici-marka ilişkisinin işlevsel ve duygusal boyutlarına dikkat çekiyor. Duygusal ilişkinin niteliğine (olumlu/olumsuz) ve ilişkinin gücüne (zayıf/güçlü) göre; tüketici tutumlarının marka memnuniyetinden marka aşkına, markadan kaçınmadan marka nefretine veya marka boşanmasına kadar gittiğini açıklıyor. Markayla hem işlevsel hem duygusal açıdan güçlü bağları

olan tüketiciler, olumlu ağızdan ağıza paylaşımlarda (WOM) bulunabiliyor veya markanın hatasını görmezden gelebiliyor ya da affedebiliyor (Lisjak, Lee ve Gardner, 2012). Geçmiş çalışmalar; tüketici-marka ilişkisinin gücünün, markanın işlevsel, duygusal veya değer temelli vaadini yerine getirmediği durumlarda tampon görevi üstlendiğini gösteriyor (Cheng, White ve Chaplin, 2012). Ancak; yeri geldiğinde güçlü bağlar da markaları korumayabiliyor, hatta ters tepebiliyor. Jain ve Sharma'ya (2019) göre marka bağlılığı güçlü olan tüketiciler markaya yönelik sevgi, sadakat ve adanmışlıklarının karşılığını bekliyor. Çalışmaları, tüketicilerin sevdiği markanın kendilerine ihanet ettiğini düşündüğünde düşmana dönüşebildiğini gösteriyor. Tüketicinin aldatılmışlık duygusu ve devamında gelen nefret, bir intikam stratejisi olarak işlevselleşiyor. Sosyal medyada olumsuz ağızdan ağıza e-paylaşımlarda (e-WOM) bulunmalarına yol açıyor. Diğer bir deyişle, tüketiciler marka savunucusundan (advocate) marka saldırganına (badvocate) dönüşüyor (Bacile, Allen ve Hofacker, 2014). Markayla özdeşleşen tüketicilerin tepkileri de bir o kadar keskin oluyor (Johnson, Matear ve Thomson, 2011).

Grégoire, Laufer ve Tripp (2010) bu tür tüketici tepkilerini markaya yönelik "mücadele stratejileri" olarak tanımlıyor. Doğrudan ve dolaylı olmak üzere ikiye ayırıyor. Tüketicilerin yakın çevresine (örn. aile fertleri, arkadaşlar) marka deneyimlerine yönelik olumsuz mesajlar vermesini veya markayla ilgili olumsuz düşüncelerini sosyal medya üzerinden daha geniş kitlelerle paylaşmasını "dolaylı mücadele tepkileri" olarak nitelendiriyor. Özellikle de "*şirketlerin tüketicinin menfaatini göz ardı eder biçimde faydacı bir yerden hareket ettiği durumların*" şirkete yönelik açgözlü algısını perçinlediğinin ve olumsuz WOMları meşrulaştırdığının altını çiziyor (Grégoire vd., 2010: s739). Fetscherin (2019: s.118) tüketicinin yakın çevresini olumsuz marka deneyimine dair uyararak ve onları hakkaniyetsiz marka davranışlarından korumak için yaptığı WOM paylaşımları "*kişisel ilişkilerle sınırlı şikayetler*"; kitlesel olumsuz paylaşımları "*kamusal şikayetler*" olarak ayrıştırıyor. Kişisel ilişkilerle sınırlı şikayetler markanın tüketici tabanını daraltırken; kamusal şikayetler, markalara hatalı davranışlarını düzeltme ve tüketiciyle arasındaki yıpranmış ilişkiyi onarma imkânı sunabiliyor (Fox, 2008: s.24). Ancak, tüketicilerin kamusal şikayetlerini online olarak dile getirdikten sonra intikam arzuları azalsa dahi zamanla markadan kaçınma arzuları artabiliyor (Grégoire, Tripp ve Legoux, 2009). Sussan, Hall ve Meamber (2012) tüketici ve marka arasındaki bu tür uzaklaşmaları ve ilişkiyi terk etme biçimlerini "marka boşanması" adı altında değerlendiriyor.

Görüldüğü üzere, tüketici-marka ilişkisi çok katmanlı, dinamik ve devingen süreçleri içeriyor. İdeal senaryoda; bu ilişkinin evrimi yabancılıktan aşinalığa, yakınlıktan sadakate uzanan bir çizgiyi yansıtıyor (Ouyang, 2011). Maalesef, az sayıda

marka tüketiciyle bu doğrusallıkta ilerleyen ilişkiler kurabiliyor (Chernev, Hamilton ve Gal, 2011). Çünkü, marka-tüketici ilişkisinin kırılğan bir yapısı olduğunu kabul etmek gerekiyor. Kırılğanlığın sebeplerinden biri; günümüzde tüketicilerin markaya dair bildiklerinin ve inançlarının tersi yönündeki bilgiye aniden maruz kalabilme potansiyelidir. Sosyal medyanın gelişimiyle birlikte marka krizleri hemen görünür hale geldi, çok daha kısa sürede ve hızla yayılmaya başladı. Bugünün marka krizlerini geçmişten ayıran temel fark da burada yatıyor.

İnternet ve sosyal medya öncesindeki “analog” dönemde tüketiciler; defolu ürünlerden, tasarım veya üretim hatalarından, ürün geri çağırılmalardan, ahlaki açıdan problemlili pazarlama hamlelerinden çoğunlukla geleneksel medyadaki eşik bekçileri aracılığıyla haberdar oluyorlardı. Yeri geldiğinde, araştırmacı bir gazeteci ya da televizyon programcısı markaların kabahatli olduğu durumları ve etik hataları tüketiciyle paylaşıyordu. Kriz söylemini belirleyen medyanın krize yönelik olumsuz ilgisiydi (Coombs, 2007). Dolayısıyla medya; krizi çerçeveleme biçimiyle krizin kaynağını ve sorumlularını işaret ederek, krize sebep olan bireysel (örn. CEO) veya kurumsal niyetin niteliğini sorgulayarak ve krizin kontrol edilebilirliğini tartışarak kamuoyu algısını şekillendirme gücünü elinde tutuyordu (An ve Gower, 2009). Bu modelde, tüketiciler kriz hikayesinin izleyicisi rolündeydi. Şu anda ise; internetin sunduğu farklı iletişim kanallarını (örn. sosyal ağlar, bloglar) bilgi paylaşım aracı olarak kullanıp marka krizinin hikayesini üreten, yorumlayan ve paylaşan etkileşimli tüketicilerin çağını yaşıyoruz (Liu, Austin ve Jin, 2011).

Van der Meer ve Verhoeven (2013) krizin başlarında insanların durumu kişisel spekülasyon ve varsayımlarla çerçevelediğini, bunun diğerlerinin duygusal tepkilerini artırdığını, krizin tansiyonunu yükselttiğini belirtiyor. Dijitalleşen tüketici, markanın aralarındaki işlevsel, duygusal veya sosyal anlaşmayı ihlal ettiği durumları birinci elden deneyimliyor ve anlık olarak paylaşıyor. Bu durum, tüketicinin herhangi bir eşik bekçisi olmadan markanın hatasıyla burun buruna gelmesi ve faturayı da eşzamanlı olarak kesmesi anlamını taşıyor (Conway, Ward, Lewis ve Bernhardt, 2007). Sıcağı sıcağına hatayı keşfeden tüketicinin duygusu da tepkisi de bir o kadar hararetili oluyor. Reklam içeriğindeki ufak bir hata, bazı kesimleri yaralayıcı bir pazarlama fikri, sosyal medyada tüketiciye verilen yanlış bir cevap önu alınamaz bir tepki zincirini başlatabiliyor (Labrecque, vor dem Esche, Mathwick, Novak ve Hofacker 2013). Dalga dalga yayılan olumsuz bilgi tüketicilerin ürün ve markalarla ilgili korku ve güvensizlik duygularını tetikleyebiliyor (Johar, Birk ve Einwiller, 2010).

3. Marka Krizi Olarak Sosyal Medya Ateş Fırtınaları

3.1. Kavramsal Çerçeve ve Örnekler

Sosyal medya; marka hikayesini şekillendiren ana oyuncunun pazarlamacılar olduğu geleneksel paradigmayı değiştirdi. Marka anlamının birden fazla kaynak tarafından inşa edildiği, marka hikâyesinde tüketicilerin de söz sahibi olduğu çok sesli bir dünyanın kapılarını araladı (Holt, 2016). Dolayısıyla, “*tüketici türevli hikayelerin markanın lehine olacak şekilde nasıl teşvik edileceğini bilmek kadar markaya zarar verebilecek hikayelere nasıl cevap verileceğine hâkim olmak da*” (Gensler, Völckner, Liu-Thompkins ve Wiertz, 2013: s.243) başarılı marka yönetimi için kilit hale geldi. Birbiriyle hiper-bağlantılı ve kendi aralarında kutuplaşmış toplumlar için dijital münakaşalar bir olasılıktan öte kültürel bir norma dönüştü. Markalı ürün/hizmetler veya şirketlerle ilgili olumsuz yorumlar artık saatler içinde binler hatta milyonlar tarafından üretilip dağıtımına sokulabiliyor. Çünkü, sosyal medya tüketiciler için geniş çaplı kitlesel eylemi kolaylaştırıyor. Fiziki konumlarından bağımsız olarak dünyanın dört bir yanındaki tüketiciler belirli bir markaya dair içeriği yaratabiliyor, değiştirebiliyor ve yayabiliyor (Hennig-Thurau, Malthouse, Friege, Gensler, Lobsc hat, Rangaswamy vd., 2010). Hal böyleyken; markaların, imaj ve itibarlarını korumak için sosyal medyadaki ateş fırtınalarını etkin biçimde nasıl kontrol edebileceğini öğrenmesi gerekiyor.

Pfeffer, Zorbach ve Carley (2014: s.118) ateş fırtınasını, “*bir kişiye, şirkete veya topluluğa karşı olumsuz WOM ve şikayetler içeren yüksek miktarda mesajın sosyal medya ağlarında aniden ortalığa dökülmesi*” şeklinde tanımlıyor. Rauschnabel, Kammerlander ve Ivens (2016: s.381-382) “*sosyal medya platformları üzerinden, yüksek sayıda internet kullanıcısı tarafından, markayı yaralamak ve/veya davranışını değiştirmek amacıyla yapılan müşterek, belirli bir olay-kaynaklı, dinamik ve kamusal suçlamaları*” ortaklaşa marka saldırısı¹ olarak değerlendiriyor. Coombs ve Holladay (2012: s.409) bu olgu için “*krizötesi*”² terimini kullanıyor ve “*bir kurumun sorumsuz ve etik olmayan davranışlarda bulunduğu suçlamasını içeren ve herkes tarafından görünür olan kriz tehlikesi*” biçiminde açıklıyor. Milan (2015: s.893) eşdeğer bir kavram olarak “*bulut protestosu*”³ tanımını tercih ediyor ve bulutu “*kollektif eylem için hayati olan yazılımsal kaynakların katılımcılar tarafından bir araya getirildiği ve deneyimlendiği hayali bir dijital alan*” olarak tanımlıyor. En genel haliyle ise ateş fırtınası, “*marka krizinin yeni ve dijital hali*” (Hansen, Kupfer ve Hennig-Thurau, 2018: s.558) şeklinde betimleniyor. Ateş fırtınası söylenti-temelli (doğruluğu teyit edilmemiş) olabileceği gibi olay-temelli de (doğruluğu teyit edilmiş)

¹ İngilizce “Collaborative Brand Attack (CBA)” kavramının Türkçe karşılığı olarak yazarın çevirisidir.

² İngilizce “paracrisis” kelimesinin Türkçe karşılığı olarak yazarın çevirisidir.

³ İngilizce “Cloud Protesting” kavramının Türkçe karşılığı olarak yazarın çevirisidir.

olabiliyor. Ancak, ateş fırtınası mesajlarının değişmeyen bir özelliği bulunuyor: Olanı değil çoğunlukla olana dair kanaati yansıtmaması. Bu sebeple yüksek derecede duygulanımsal bir doğası olduğuna dikkat çekiliyor (Pfeffer vd., 2014).

Son zamanlarda, birçok global markanın sosyal medyadaki ateş fırtınalarının ortasında kaldığını görüyoruz. Pepsi, 2017 “Anı Yaşa” Kampanyası’nda süper model Kendall Jenner’ın oynadığı bir reklam yayınladı. Hikâyede, Jenner bir sokak protestosuna katılıyor, aktivistlerle polis arasında barışı sağlamak için görevliye bir kutu Pepsi uzatıyor ve durum tatlıya bağlanıyordu. Reklam sosyal medyada bir tepki dalgasını doğurdu. Binlerce Twitter kullanıcısı, #blacklivesmatter (#siyahhayatlardeğerlidir) ve benzeri toplumsal davaları satış amacıyla kullandığı gerekçesiyle Pepsi’yi eleştiri yağmuruna tuttu. Tüketiciler, inançları uğruna protestolarda hayatlarını kaybeden insanların ticari amaçlarla hiçe sayıldığı mesajlarını içeren paylaşımlar yaptı. Ateş fırtınasını takiben Pepsi özür dileyerek reklamı yayından kaldırdı. Olayın ardından markanın algı skorlarında ciddi düşüş yaşandı. Y kuşağı tüketicilerde markanın satın alma niyeti skorları %33’ten %23’e geriledi (Tillman, 2018).

McDonald’s 2012 yılında #meetthefarmers (#çiftçilerletamışın) hashtagli bir Twitter kampanyası başlattı. Kampanya McDonald’s ürünlerinin nereden geldiğine gönderme yaparak tüketicilerde tazelik algısı yaratmayı amaçlıyordu. İlk tepkiler olumlu yöndeydi. Ancak marka #McDStories adıyla yeni bir hashtag açtıktan sonra kampanya planlandığı yönde gitmedi. Tüketiciler söz konusu hashtagle markaya dair olumsuz deneyimlerini paylaşmaya başladı. #McDHorrorStories (#McDDehşetHikayeleri), #McCruelty (#McZulmü) gibi alternatif hashtagler yaratarak marka söylemini zıt yöne çevirdi (Lubin, 2012). Normal bir dönemde markaya dair Tweet sayısı 25-30 bin arasındayken, #McDStories sırasında bu sayı ikiye katlandı. Medya #McFail (#McÇuvallama) alternatif hashtagiyle ateş fırtınasının söylemini şekillendiren diğer bir oyuncu oldu. Marka iki saat içinde hashtagi durdursa da başlamış olan ateş fırtınasının önüne geçemedi (McNaughton, 2012).

United Airlines’ın yolcu koltuğundan daha fazla bilet sattığı bir uçuşta kendi personeli için yer kalmayınca, koridorda sürükleyerek dışarı çıkardığı yolcunun viral görüntüsü 2017 yılının en şiddetli ateş fırtınalarından birini tetikledi. Facebook’a yüklenen video tüketiciler tarafından 87 bin kez paylaşıldı ve 6,8 milyon kez izlendi (Marotti ve Zumbach, 2017). United Airlines’ın kötü itibara sahip bir marka olduğunu düşünen tüketicilerin oranı %6’dan olay sonrasında %42’ye yükseldi. Tüketicilerin %40’ı United Airlines’ın ülkedeki en kötü havayolu şirketi olduğuna inanıyordu (Benoit, 2018).

Vakaların ortaya koyduğu üzere; internet ve sosyal medya tüketicilere sadece bilgiye erişimin, fiziksel sınırları aşan bir iletişimin, içerik üreticisi olmanın yollarını

açmadı. Ayrıca; geniş içerik ağları yaratma, bu ağlar üzerinden kaynağı marka olan içeriği dönüştürme, topluluklar oluşturma ve bu toplulukları tüm tüketicilerin faydasına olacak şekilde etkileşime sokarak mobilize etme gücünü de sağladı (Labrecque vd., 2013: s.259). Bu durum, markalara yönelik online tüketici tepkilerinin doğasını da değiştirdi. Markalara cephe alan tüketicilerin bireysel e-maillerle düşüncelerini ifade etme pratikleri; yerini eleştiriler, aşağılayıcı yorumlar ve hatta lanetlemeler içeren “kolektif dijital taarruzlara” bıraktı (Rost, Stahel ve Frey, 2016: s.2). Belki bu sebeple; ateş fırtınası, bireysel ve online anti-sosyal davranışlar olarak değerlendirilen parlama⁴ (Jane, 2015), siber zorbalık (Ansary, 2020), trollük (Cruz, Seo ve Rex, 2018) gibi kavramlara da benzetiliyor.

Kietzmann, Hermkens, McCarthy ve Silvestre (2011) insanların sosyal medyayı birbirleriyle iletişim kurmak, içerik paylaşmak, orada olduklarına dair başkalarında farkındalık yaratmak, ilişkiler inşa etmek, kullanıcıların veya kullanıcıların yarattığı içeriğin itibarına dair değerlendirme yapmak (örn. beğeni/yorum) ve gruplar oluşturmak üzere yedi temel işlev bağlamında kullandığını belirtiyor. Olumlu taraftan bakıldığında; sosyal medya şirketlere tüketici beğeni, tercih ve eğilimlerini takip etme ve hedef kitleleriyle etkileşime geçme gibi avantajlar sunuyor. Madalyonun karanlık yüzünde ise; markanın aynı anda başa çıkması gereken çoklu tüketici cepheleleri açılmasına, kaynağı belirsiz bilgilerin yayılmasına ve markaya dair söylentilerin artmasına (Oh, Agrawal ve Rao, 2013), markanın sesinin tüketici türevli içerikler arasında kaybolmasına hatta boğulmasına, agresif online tepkilerin hızla hacim kazanmasına (Baccarella, Wagner, Kietzmann ve McCarthy, 2018) ve dolaşısıyla krizin derinleşmesine (Jin vd., 2014) yol açabiliyor.

Tüm bu bilgiler ışığında; Twitter ve Facebook gibi kanalların markaların karşı karşıya kaldığı ateş fırtınalarında kilit rol oynamaları bir tesadüf değildir. Schultz, Utz ve Göritz (2011); tüketicilerin markaya yönelik itibar algısının, tepkilerinin (örn. boykot) ve yaptıkları ikincil kriz iletişiminin (örn. krizden başkalarına bahsetme) markanın verdiği mesajdan çok mesajın yayıldığı kanal tarafından şekillendirildiğini vurguluyor. Bu çerçevede; bloglar, Twitter ve Facebook konu üzerinde çalışanların en çok üzerinde durduğu kriz iletişim kanalları olarak değerlendiriliyor (Cheng, 2018). Kısacası, sosyal medya bir yandan markalara kendi sadık topluluklarını yaratma ve ortaklaşa marka ederi inşa etme imkânı sunarken diğer yandan tüketicilere de kendi anti-marka toplulukları kurma gücünü sağlıyor.

Marka toplulukları “*belirli bir markaya olan ilgi ve beğenileri doğrultusunda bir araya gelen ve o markaya dair kendi ortak mitlerini, ortak değerlerini, ortak*

⁴ İngilizce “flaming” kelimesinin Türkçe karşılığı olarak yazarın çevirisidir.

ritüellerini, ortak dil ve hiyerarşilerini yaratarak paralel bir sosyal evren inşa eden insan grupları” (Cova ve Pace, 2006: s.1089) olarak tanımlanıyor. Marka aidiyeti yüksek bireylerden oluşan bu “markasever” gruplar; ürettikleri içeriklerin, paylaştıkları deneyim ve bilgilerin, marka etrafında yarattıkları sosyal dayanışmanın karşılığını alamadığını düşündüğünde veya yarattıkları değerın şirket tarafından göz ardı veya suistimal edildiğine inandığında anti-marka gruplarına dönüşebiliyor (Cova ve White, 2010: s.264). Diğer deyişle, markanın velayetinin tüketiciler ve marka arasında paylaşıldığı işbirlikçi model markanın lehine işlemeye başlıyor.

Acı deneyimlerin tetiklediği tüketiciler, pazarlamacıların amaçladığıyla çatışan marka anlamlarını zaman kaybetmeden üretmeye başlıyor. Markanın karikatürize edildiği bir içeriğin, mizahi bir parodinin veya sansasyonel bir medya içeriğinin dahil edildiği olumsuz marka hikayeleri tersine bir imaj sürecinin habercisi olarak nitelendiriliyor (Giesler, 2012). Kirkwood, Payne ve Mazer (2019) bu tür içeriklere “kolektif trolleme” diyor ve bir “e-direnış” biçimi olarak görüyor. Thompson, Rindfleisch ve Arsel (2006: s.50) “*gevşek ağ örgütlenmeleriyle birbirine bağlı tüketiciler, marka karşıtı aktivistler, bloggerlar ve haber ve eğlence medyasındaki fikir önderleri tarafından popüler kültür içerisinde paylaşımaya sokulan ve markayı kötüleyen imge ve çağrışımları marka imajının kötücül ikizi*”⁵ şeklinde tanımlıyor. Lasn (1999) ise bu durumu “kültür bozumu”⁶ kavramıyla sorunsallaştırıyor ve “*pazarlama uygulamalarını eleştirmek ve hatta şeytanlaştırmak amacıyla tüketicilerin reklam araç ve tekniklerini tahrip edici şekilde kullanmasına*” (Thompson vd., 2006: s.52) gönderme yapıyor.

Son dönemlerde, sosyal medyadaki kitlesel tepkilere dair iki kutuplu bir tartışma sürüyor. Sosyal medyaya şüpheli yaklaşanlar, dijital iletişim teknolojilerinin insanları ortak bir sosyal amaç etrafında birleştirme vaadini ve katılımcılığı artırma gücünü sorguluyor (Harlow ve Guo, 2014). Morozov (2009) Twitter ve Facebook gibi platformların “miskin eylemciliği”⁷ teşvik ettiğini savunuyor ve sosyal medya protestolarında bireylerin öfkesinin bilgisayar ekranıyla sınırlı olduğunu vurguluyor. Sosyal medya üzerinden gerçekleşen kolektif tepkilerin katılım bedelinin düşük ve riskinin az olması sebebiyle anlamlı bir sosyal değişim yaratmaktan uzak olduğu düşünülüyor (Fatkin ve Landsdown, 2015). “Kliktivizm” veya “hashtag aktivizmi” (Augenbraun, 2011) olarak da tabir edilen bu olgu; beğeni ikonuna tıklama, bir Fa-

⁵ İngilizce “doppelgänger brand image” kavramının Türkçe karşılığı olarak yazarın çevirisidir.

⁶ İngilizce “culture jamming” kavramının Türkçe karşılığı olarak yazarın çevirisidir.

⁷ İngilizce “slacktivism” kavramının Türkçe karşılığı olarak kullanılmıştır.

cebook grubuna dahil olma, bir #hashtagi retweet etme, çevrimiçi imza kampanyasına katılma gibi herhangi bir zaman ve çaba maliyeti olmayan eylemlerin bireyleri iyi hissettirdiği ama söz konusu problemin çözümüne dair herhangi bir etki yaratmadığı argümanı üzerinden şekilleniyor (Glenn, 2015). Bu görüşün tersine, tüketicilerin “miskin eylemciliğe” yönelik olumlu tutumlarının ateş fırtınalarına katılımı kolaylaştırdığı görülüyor (Gruber, Mayer ve Einwiller, 2020).

Şüpheli cephenin karşısında yer alanlar; sosyal medyanın bir protesto platformu olduğunun ve bireylerin belirli konularla ilgili seslerini yükseltmesine imkân verdiğinin altını çiziyor. Sosyal medya ve fiziksel ortamda gerçekleşen kolektif eylemlerin birbiriyle ilişkili olduğunu vurguluyor ve ikisi arasındaki geçişkenliğe dikkat çekiyor (Schumann, Klein ve Douglas, 2012). Bastos, Mercea ve Charpentier’e (2015: s.323) göre sosyal medya, “*kolektif eylemin gücünü artıran ve devamlılığını sağlayan düşüncelerin ve davranışların bulaşıcılığını ve yayılımını*” kolaylaştırıyor. Diğer bir deyişle, tepki mesajlarının görünürlüğünü ve erişimini artırarak fiziksel ortamdaki gösterilere katılımı destekliyor. Foster, Hennessey, Blankenship ve Stewart (2019) yaptığı araştırma; sosyal medya aktivizminin ortak görüşü mobilize ettiğini ve süreç içerisinde bireylerin hissettiği olumlu duyguları (örn. coşkulu, ilhamlı, gururlu) artırarak dolaylı yoldan kolektif eylemi teşvik ettiğini ortaya koyuyor. Halupka (2016) sosyal medya üzerinden yayılan bilginin kişiler arasında yarattığı dayanışmaya gönderme yaparak bunun “bilgi aktivizmi” olduğunu söylüyor. Castells (2012) bu tür aktivizm biçimlerini “ağ bağlantılı sosyal hareketler” olarak nitelendiriyor. Fiziksel kolektif tepkilerden farklı olarak söylemi şekillendiren meşru bir liderin olmadığını, çoklu mesajlarla ve organik biçimde ilerlediğini dile getiriyor. Smith, Krishna ve Al-Sinan (2019) sosyal medya üzerinden gerçekleşen kolektif tepkilerin bireylere “beraber güçlüyüz” duygusu aşıladığından bahsediyor ve bunun da gösterilere katılımı artırdığını açıklıyor.

Yayılım hızı, erişim hacmi ve marka tercihinin yanı sıra satın alma davranışına olan etkisi düşünüldüğünde; ateş fırtınalarının tüketicilerin telefon ekranlarıyla sınırlı olduğunu söylemek gerçekçi görünmüyor. Şirketlerin piyasadan ürün toplamasına kadar giden vakaların varlığı, sosyal medya aktivizminin değişim yaratma gücünü ortaya koyuyor. Dolayısıyla; kolektif tüketici tepkilerinin arkasında yatan sebepleri anlamak, etkin kriz stratejilerinin uygulanması ve marka imajının korunması açısından son derece önem arz ediyor.

3.2. Sosyal Medya Ateş Fırtınalarının Tüketiciler Açısından Tetikleyicileri

Fournier ve Alvarez'e (2013) göre olumsuz tüketici-marka ilişkilerine (%55) olumlulara göre daha sık rastlanıyor. Nielsen (2012) bulguları, sosyal medya kullanıcılarının %50'sinin ayda en az bir kere markalı ürün/hizmetlerle ilgili şikâyetle bulunduğunu gösteriyor. Twitter'da bir marka hakkında şikâyetle bulunan veya memnuniyetsizliğini dile getiren kullanıcıların %78'i takip eden 1 saat içerisinde markadan konuyla ilgili bir geri dönüş bekliyor (Lyfemarketing, 2019). Beklentileri karşılanmayan tüketiciler markaya dair olumsuz deneyimlerini paylaşmaktan çekinmedikleri gibi markalardan da çok hızlı aksiyon almasını istiyor. Bunu yaşayamadıklarında; o markanın imajına veya itibarına zarar vermek için hikayelerini sosyal ağlarda paylaşarak "online intikam" (Obediat, 2014: s.7) davranışını hayata geçirebiliyor.

Liu vd. (2011: s.90) sosyal medya kullanıcılarını üçe ayırıyor. Krizle ilgili kendi içeriklerini oluşturan "yaratıcılar", yaratıcılardan bilgi alan ve diğerlerine yayan "takipçiler" ve bilgiye e-WOM paylaşımlar veya geleneksel medya üzerinden dolaylı ulaşan "pasifler" olmak üzere kategorize ediyor. Şikâyet sitelerindeki tüketici yorumlarını inceleyen Lee ve Song (2010) da şikâyetçiler (complainers), geribildirimciler (repliers) ve olan biteni dahil olmadan değerlendiren gözlemciler (observers) olmak üzere üç profil olduğundan bahsediyor. Sosyal medya ateş fırtınası gibi markaya dair yüksek sayıda olumsuz mesajın gerçek zamanlı biçimde yayıldığı kriz durumlarında; içerik üreticisi yaratıcılar takipçilerinin duygularını etkileyebiliyor ve devamında marka algısını dönüştürebiliyor. Buradan da anlaşılacağı üzere, her tüketicinin sosyal medya ateş fırtınasına katılım davranışı aynı düzeyde gerçekleşmiyor. Pasif tüketiciler marka ve durumla ilgili yorumları okumakla yetinirken; takipçiler o içerikleri beğenerek yorum yapmayı tercih edebiliyor. Yaratıcılar ise üreten-tüketici refleksiyle hareket edip anti-marka videoları gibi kendi özgün ateş fırtınası içeriklerini paylaşma sokabiliyor ve kriz söylemini diğerleri için çerçeveleyebiliyor (Sheldon, Rauschnabel ve Honeycutt, 2019).

Brummette ve Sisco (2015) bireylerin krizin öngörülebilirliği ve kontrol edilebilirliğine bağlı olarak o krizle duygusal başa çıkma stratejileri geliştirdiğini söylüyor. Yaptıkları çalışma, öngörülebilir ancak kontrol edilebilirliği düşük krizler söz konusu olduğunda (örn. ateş fırtınası) sosyal medya kullanıcılarının hissettiği hâkim duygunun üzüntüden öte öfke olduğunu gösteriyor. Özellikle şirketlerin söz konusu krizle ilgili yeterince bilgilendirme yapmadığı ve belirsizliğin yüksek olduğu vakalarda, "yaratıcı" grubundaki sosyal medya kullanıcılarının paylaştığı içerikler krizin duygusal tonunu belirliyor. Dolayısıyla; sonrasında ateş fırtınasına dönüşme potansiyeli olan kullanıcı türevli içerikleri⁸ sosyal medyada erken dönemde takip etmek

⁸ İngilizce "User Generated Content (UGC)" kavramının Türkçe karşılığı olarak kullanılmıştır.

ve denetlemek, tüketici duygusunu yönetmenin de anahtarı olarak görülüyor (Herhausen, Ludwig, Grewal, Wulf ve Schoegel, 2019).

Johnen, Jungblut ve Ziegele (2018: s.3144) ateş fırtınasına katılımda iki temel motivasyondan bahsediyor. Ateş fırtınalarını “ahlaki paniklere” benzettikleri çalışmalarında; tüketici saldırılarının birinci nedeninin markanın davranışının toplumsal ahlaki değerlere karşıt görülmesi olduğu vurgulanıyor. Yani tüketiciler, sahip oldukları “ahlaki pusulanın” tersi yönünde hareket ettiği için markalara saldırıyor. Rost vd.’ne (2016) göre markanın ticari açgözlülükle davranıp toplumsal normları ihlal ettiği vakalarda tüketicilerin sosyal adaleti sağlamak için hemen harekete geçtiği görülüyor. Ahlak temelli suçlamalar, markaları hedef alan ateş fırtınalarının %61’inde tetikleyici oluyor (Einwiller, Viererbl ve Himmelreich, 2017). İkinci olarak ise, tüketicilerin sosyal takdir/tanınma arzusunun ateş fırtınalarına katılımı artırdığı öngörülüyor. Markaya yönelik olumsuz online paylaşımların “beğeni”, “retweet” veya destekleyici yorumlarla karşılanması, tüketiciler tarafından sosyal olarak takdir edildiklerinin birer ifadesi olarak değerlendiriliyor.

Bartholomew (2015) ahlaki bir endişenin başkalarının takdirini kazanmak amacıyla sosyal medya üzerinden dile getirilmesini “erdem sinyali gönderme” ya da “erdem pazarlaması” şeklinde tanımlıyor. Ancak, ateş fırtınasına katılan tüketiciler ne kadar fazla olursa yeni gelenlerin kendini görünür kılması o kadar zorlaşıyor. Bu durum sosyal olarak takdir edilme ihtimalini düşürüyor ve arkadan gelen tüketicilerin katılma isteğine ket vuruyor (Johnen vd., 2018). Dolayısıyla; online trolleme davranışının tanımlayıcılarından kabul edilen ve markalara yönelik online provokasyonları teşvik ettiği düşünülen anonim kimlikler (Sanfilippo, Fichman ve Yang, 2018) ateş fırtınaları söz konusuysa geçerliliğini yitiriyor. Örneğin; sosyo-politik ateş fırtınalarında kim olduklarını saklamadan içerik paylaşan sosyal medya kullanıcılarının daha agresif davrandığı görülüyor (Rost vd., 2016: s.17). Dahası, tüketicilerin gerçek kimlikleriyle belirli toplumsal normların savunuculuğunu üstlenmesi sadece takdir ve tanınma ihtiyaçlarından kaynaklanmıyor. Aynı zamanda, ikna ediciliklerini artırdığı ve takipçilerini mobilize etme gücü sağladığı için de tercih ediliyor (Haines, Hough, Cao ve Haines, 2014).

Einwiller vd. (2017: s.1188) tüketicilerin elde etmek istediği sonuç bağlamında yaptıkları sınıflandırmada beş tür ateş fırtınasından bahsediyor: (1)*Düzeltilme*: Toplumda veya siyasette algılanan adaletsizliklerin kısa ya da uzun dönemde düzeltilmesi; (2)*Memnuniyetsizlik*: Markanın uygunsuz davranışıyla ilgili hoşnutsuzluğun veya toplumsal noksanlıklara dair hüsranın dışa vurulması; (3)*Kötüleme*: Kamu figürlerinin ve şirketlerin algılanan görevi suistimal veya kusurlu davranışı sebebiyle ifşa edilmesi; (4)*Eğlenme*: Ateş fırtınası nesnesi (örn. marka) pahasına hoşça vakit

geçirilmesi ve diğerlerinin eğlendirilmesi; (5) *Onuru koruma*: Algılanan haksız bir saldırı sonrasında ateş fırtınası nesnesinin onur ve itibarının korunması. Buradan da anlaşılacağı üzere; tüketiciler birçok farklı gündemin sonucunda markayı yaralayıcı ortak davranışlar sergileyebiliyor. Bu gündemler çoğunlukla ciddiye taşıyan konular etrafında şekillense de ateş fırtınaları bazen tüketicilerin eğlence ihtiyaçlarıyla da tetiklenebiliyor. Lim (2017); ateş fırtınasına sebep olan durumla ilgili alaycı ve komik görsel içeriklerin online protestolara katılımı teşvik ettiğini belirtiyor. Bu tür içeriklerin durumun olumsuz yönlerini daha fazla görünür kılarak hikâye algısını şekillendirdiği düşünülüyor (Ford ve Ferguson, 2004).

Tüketicilerin çoğulcu bir perspektif benimsemek yerine iki kutuplu bir tartışmanın tarafını seçerek olumsuz paylaşımda bulunması, ateş fırtınalarının temel özellikleri arasında yer alıyor (Pfeffer vd., 2014: s.120). Yani tüketici, markanın karşısında yer almadığı her düşünsel pozisyonu markanın ahlaki açıdan sorunlu davranışının yanında yer almak olarak değerlendiriyor. Bu sınırlı konum, tek bir düşüncenin ortak sosyal ağlardan beslenen farklı kaynaklar tarafından sürekli paylaşılarak öne çıkarılması ve devamında tüketici için düşünsel “yankı odaları” yaratmasıyla işlerlik kazanıyor. Ateş fırtınası sürecindeki tüketici kararlarını sınırlılık perspektifiyle ele alan bu yaklaşım, “bilişsel karar mekanizmalarının yerini sosyal medyada yorumların yayılmasını sağlayan ağ etkilerinin aldığı” (Pfeffer vd., 2014: s.123) argümanı üzerine temelleniyor. Gazeteciler bazen Facebook veya Twitter üzerinden, ateş fırtınası yaratan vakayı haberleştirebiliyor. Böylece konu etrafındaki yankı odası etkisi kırılabilir. Ancak, markanın kusurlu algılanan davranışı bu sefer de ana akım medyanın gündemine taşınmış oluyor, kamuoyunun dikkatine sunuluyor ve skandala dönüşmesi hızlanıyor (Einwiller vd., 2017: s.1179).

Ateş fırtınası vakalarının erken evrelerine bakıldığında; eleştirel veya saldırgan içerik paylaşanların, kendiliğinden topluluğa dönüşen tüketicilerden ziyade hali hazırda var olan online toplulukların (örn. çevreciler) mobilize olan üyeleri olduğu görülüyor (Pfeffer vd., 2014). Ancak; Pan, Lu ve Gupta (2014) online marka topluluklarının homojen yapılar olduğu görüşüne katılmıyor. Yaptıkları çalışma, topluluğu oluşturanların yaş, cinsiyet, bilgi düzeyi, topluluğa katılma motivasyonları gibi özellikler üzerinden birbirinden ayrıştığını ortaya koyuyor. Özbölük ve Dursun (2017) tüketicilerin marka toplulukları içerisinde öğrenciler, pragmatistler, kanaat önderleri, misyonerler ve aktivistler olmak üzere farklı roller üstlendiğini gözlemliyor. Online topluluk üyelerinin “biz görünür özellikleri bağlamında birbirine benzemeyen bireylerden oluşan heterojen bir grubuz” algısı yükseldikçe topluluğa bağlılıkları da artıyor. Fakat, belirli özellikler üzerinden farklılaşmalar bile tüm üyeler tarafından paylaşılan ortak bir değer sisteminin varlığı tüketici kitlesini topluluğa dö-

nüştüren temel kaide olarak kabul ediliyor. Topluluğu oluşturanların “*bir amaç etrafında birleşmesi, diğerlerine yönelik sorumluluk duygusuyla ve karşılıklılık esasıyla hareket etmesi ve takım ruhu benimsemesiyle*” (Liao, Yang, Wei ve Guo, 2019: s.76) ortak değer sistemi de yaratılmış oluyor.

Gruber vd. (2020) ateş fırtınasına katılımı tahmin etmedeki en güçlü değişkenin, birey için yüksek ilginliğe sahip bir konuyla ilgili farkındalık yaratmaya çalışan bir topluluğun ve temsil ettiği kolektif kimliğin parçası olma arzusu olduğunu vurguluyor. Suwantee, Surachartkumtonkun ve Lertwannawit’e (2020: s.10) göre markayla ilgili paylaşımlarında ortak bir mesaj ve iletişim tonu benimseyen (konsensüs düzeyi yüksek) topluluklardaki bireylerin olumsuz marka tutumunda daha güçlü değişim gözleniyor. Ayrıca, olumsuz bilginin mesaj alıcılarıyla yüksek benzerliğe sahip kaynaklardan geliyor oluşu da tutumlar üzerinde daha olumsuz etki yaratıyor. Dolayısıyla; pazarlamacıların sosyal medya ateş fırtınalarının gelişimini iyi takip edip tüketici tepkilerini yönetme yetkinliklerini geliştirmesi gerekiyor.

4. Sosyal Medya Ateş Fırtınalarının Gelişim Süreçleri, Marka Cevap Stratejileri ve Tüketici Tutumlarına Etkisi

4.1. Gelişim Süreçleri Bağlamında Sosyal Medya Ateş Fırtınaları

Sheldon vd. (2019) sosyal medya öncesinde memnuniyetsiz tüketicilerin ya (1)markalı ürün/hizmeti satın almayı kestiğini (çıkış), (2)seçeneksizlik sebebiyle mutsuz da olsa markayı satın almaya devam ettiğini (sadakət) veya (3)markaya dair olumsuz WOM paylaşımlarla şikayetlerini dile getirdiğini (konuşma) söylüyor. Ateş fırtınası benzeri “saldırıların” ise sosyal medya ile birlikte ortaya çıkan bir tüketici davranışı olduğunu belirtiyor. Saldırı davranışının şiddeti, tüketicilerin hatayı ne ölçüde markaya atfettiğine göre şekilleniyor (Coombs, 2007).

Olguya olumlu yaklaşan Gruber vd. (2020: s.566) ateş fırtınalarını; “*tüketicinin hatalı bir duruma dair bilgisini beğeniler, paylaşımlar ve yorumlar yoluyla diğerlerine aktararak gerçekleştirdiği problem çözme odaklı iletişimsel bir eylem*” olarak değerlendiriyor. Süreç sadece markayla problem yaşayan tüketicilerin tekelinde ilerlemeyebiliyor. Markanın tüketicisi olmayanlar da internette paylaşılan bilgilerle tetiklenip markanın sorunlu davranışını düzeltmesi arzusuyla veya hatalı kurumsal davranışı cezalandırma güdüsüyle ateş fırtınalarını başlatabiliyor (Rauschnabel vd., 2016). Ayrıca; kendi faaliyetlerine dikkat çekmek ve geniş çaplı görünürlük sağlamak için ateş fırtınalarını faydalı gören gazeteciler veya STK’lar da olumsuz e-WOM bayrağının taşıyıcısı olabiliyor.

Hennig-Thurau, Hofacker ve Bloching (2013: s.238) sosyal medyadaki pazarlama dinamiklerini tilt oyununa benzetiyor. Çok-yönlü, birbiriyle bağlantılı, tahmin

ve kontrol edilmesi zor mesajları bir ağ çerçevesinde paylaşan aktif tüketiciler kaotik ve etkileşimli biçimde markalarla ilişki kuruyor. Sosyal medya ateş fırtınaları tam da bu tarif edilen dinamiklerin yarattığı bir olgudur. Belirli bir olayın tetiklediği olumsuz e-WOM bir sonraki durağının neresi olduğu çok da belli olmadan, kontrolsüz biçimde bir tüketiciden ötekine çarparak, o çarpmanın etkisiyle momentum kazanarak yol alıyor. Bahsi geçen kontrolsüz hal sebebiyle, ateş fırtınasının yönü zaman zaman markanın sorunlu davranışından daha çeper konulara da kayabiliyor. Tüketicilerin etkileşimleri alakasız başlıklar üzerinden devam edebiliyor (Steiniger, 2016: s.9). Örneğin, Türkiye’de #SanaYakışmadıDominos hashtagiyle Twitter’da başlayan ateş fırtınasının merkezinde Domino’s pizzanın ürünlerine %100 zam yaptığı iddiası yer alıyordu (Günboyu, 2020). Fakat sonrasında, tartışmanın yönü markanın oransız fiyatlandırmasıyla eş zamanlı olarak evde yemek ve pizza yapmanın avantajlarına evrildi.

Ateş fırtınalarının kontrol dışı gelişimi sadece merkezdeki konunun farklı içerik kazanması üzerinden gerçekleşmiyor. Aynı zamanda, fırtınanın hedef nesnesinin çeşitlenmesi de kontrol edilebilirliğini zorlaştırıyor. Delgado-Ballester, Lopez-Lopez ve Palazon (2020) ateş fırtınasına katılan tüketicilerin problem yaşadıkları markalar kadar rakip markaları da suçlayarak tartışmaya dahil edebileceğini belirtiyor. Ayrıca, çapraz-medya dinamikleri de ateş fırtınalarını kontrol altına almayı güçleştirebiliyor. Çünkü, sosyal medya gündeminin üst sıralarına tırmanan bir olay gazeteciler tarafından skandallaştırılabilir ve daha fazla olumsuz e-WOM’u tetikleyebilir.

Ateş fırtınaları 3 temel duruma tepki olarak gelişiyor (Rauschnabel vd., 2016: ss.387-388): Şirketlerin ahlaki açıdan sorunlu davranışları (örn. sosyal, hukuki, ekolojik, politik), iş yapma biçimlerindeki sorunlar (örn. kötü ürün/hizmet deneyimi, müşteri ilişkilerindeki sorunlar) veya iletişim hataları (örn. toplumsal norm ve değerleri göz ardı eden marka mesajları). Tetikleyicileri farklılaşsa da sosyal medyadaki olumsuz paylaşımların ateş fırtınasına dönüşme süreci bazı ortak yönler içeriyor. Schwede ve Graf (2012) sosyal medya ateş fırtınalarını Baufort Rüzgâr Şiddeti Skalası’nı temel alarak süreçlendiriyor. Altı temel aşamada gerçekleştiğini ortaya koyuyor (Tablo 1). Ateş fırtınasının başlangıç aşamalarında tüketici tepkileri bireysel düzeyde seyrediyor. Gelişme aşamasında tüketiciler tam anlamıyla bir topluluk haline geliyor ve tepkilerinin şiddeti artıyor. Marka karşıtı e-WOM’lar diğer platformlara sığıyor. Farklı mecralarda konuya dair haberler beliriyor. Son aşamalarda ateş fırtınası tam gücüne erişiyor. Marka karşıtı olumsuz e-WOM’lar kampanyalaşiyor, tüketiciler takipçiden katılımcıya dönüşüyor. Paylaşımlar suçlayıcı devamında saldırgan, aşağılayıcı ve tehditkâr bir ton kazanıyor ve çapraz-kanallarda zincirleme bir etki başlıyor. Bu aşamada ateş fırtınası artık önüne geçilmez hale geliyor. Online

medyada gündemin ana konusuna dönüşüyor ve markanın içinden geçtiği olumsuz durum tüm mecralarda yoğun biçimde haberleştiriliyor.

Tablo 1. Sosyal medya ateş fırtınası gelişim skalası (Schwede ve Graf, 2012)

Ateş fırtınası seviyesi	Rüzgar Şiddeti	Denizdeki rüzgar etkisi	Sosyal medya	Medya yankısı
0	Sakin	Deniz çarşaf gibi düzdür.	Eleştirel olmayan geri bildirimler.	Konuyla ilgili haber yok.
1	Esinti	Çok küçük dalgacıklar, az belirgin ve köpüksüz.	Tek tük etkisiz bireysel eleştiriler.	Konuyla ilgili haber yok.
2	Hafif rüzgar	Küçük dalgacıklar.	Tekrar eden bireysel eleştiriler, tekil platformda ortaya çıkan zayıf topluluk tepkileri.	Konuyla ilgili haber yok.
3	Tatlı rüzgar	Dalgacıklar birleşir ve köpüklenir.	Sürekli hale gelen bireysel eleştiriler, topluluk tepkilerinin şiddetini artırması, eleştirilerin diğer platformlara sıçraması.	Medya profesyonellerinin konuya ilgisi uyanmaya başlar. Bloglarda ve online medyada ilk haberler.
4	Kuvvetli rüzgar	Büyük dalgalar.	Bir ağ ilişkisi içinde birbiriyle etkileşen bireylerden oluşan protesto topluluğunun ortaya çıkması, tüm platformlarda büyüyen bir aktif takipçi kitlesinin oluşması.	Online medyada sayısız blog yazısı ve haber. Basılı medyada ilk haberler.
5	Tam fırtına	Çok yüksek açık deniz dalgaları.	Protestoların bir kampanyaya dönüşmesi, aktif takipçilerden bir kısmının ateş fırtınasına katılmaya karar vermesi, sabit bir olay seyri, duygusal tonu yüksek suçlamalar, çapraz-kanallarda zincirleme etkiler.	Detaylı blog yazıları, online medyada devam haberleri, geleneksel mecralarda artan sayıda haber (basın, televizyon, radyo).
6	Harikeyn (Orkan)	Şiddetli dalgalar. Görüş uzaklığı çok azalmıştır.	Frenlenemez çığ etkisiyle kamçılanmış katılımcılar. Çoğunlukla saldırgan, aşağılayıcı ve tehditkar paylaşımlar.	Online medyada en çok konuşulan, gündemin birinci konusu (örn. trending topic), tüm mecralarda yoğun haberleştirme.

Lim (2017) ateş fırtınalarını, tüketiciler arasındaki etkileşimli düşünsel ortamın nasıl şekillendiği üzerinden inceliyor. Başta, tüketiciler tetikleyici bir olay hakkında (örn. ürün performansı sorunu) sosyal medya üzerinden paylaşım yapmaya

başlıyor ve kendi bakış açısını dillendiriyor. Böylece diğer kullanıcılar, konuya ilk dahil olan bu azınlığın argümanlarının ve tartışmada alınmasını önerdiği pozisyonların içine çekiliyor. İkinci aşamada; sınırlı sayıdaki bu muhalif tüketicilerin yüksek perdeden dile getirdiği düşünceleri takiben konuya dahil olmuş sosyal medya kullanıcıları, problemin belirli yönlerini öne çıkarmaya başlıyor. Son aşamada, olumsuz paylaşımlar bir zamanlar bir azınlık görüşüyken sosyal medyada kitleleşiyor. Problemin bazı boyutları daha görünür kılınıyor, diğerleri gölgeleniyor. Bu da markayı saran ateş fırtınası bağlamında alternatif görüşlerin kendine yer bulmasını zorlaştırıyor. Trend kelimeler, popüler hashtagler, retweet ve beğeni sayısı gibi ipuçlarının sosyal medya kullanıcılarının bir konuya dair “çoğunluğun görüşü” algısını şekillendirdiğine dikkat çekiliyor (Lim, 2017: s.253). Dolayısıyla; tüketiciler, hele de ateş fırtınası konusuyla ilgili yeterli bilgiye sahip değillerse, çoğunluğun düşüncesine uyum gösterme eğilimi gösterebiliyor ve bu eğilim aslında “şişirilmiş bir azınlık görüşünün” sonucu olabiliyor (Dvir-Gvirsman, 2015).

Yapılan çalışmalar, bazı faktörlerin ateş fırtınalarının seyir ve şiddetini etkilediğini ortaya koyuyor (Rauschnabel vd., 2016). Markaların ivedilikle ve uygun biçimde aksiyon almadığı durumlarda – tüketici türevli olumsuz içerikleri yok sayarsa, marka kaynaklı sorunu üstlenmezse, şeffaf bir iletişim yaklaşımı benimsemezse – ateş fırtınalarının hız ve şiddeti artabiliyor. STKlar, geleneksel medyadaki eşik bekçileri veya informal baskı grupları ateş fırtınasıyla ilişkili bilgileri kendi kamuoylarıyla paylaştığında da benzer etkiler gözlemleniyor. Ayrıca, ateş fırtınasıyla ilişkili olarak üretilen içeriklerin kalitesinin diğer tüketicilerin o içerikleri paylaşma ihtimalini artırdığı vurgulanıyor. Hansen vd. (2018) ateş fırtınasını başlatan içeriklerin canlılık düzeyinin tüketicilerin söz konusu bilgileri işleme kapasitesini artırdığını ve marka algısını kısa dönemde olumsuz yönde etkilediğini belirtiyor. Renkler, resimler, animasyonlar canlılık algısını şekillendiren unsurlar arasında yer alıyor. Bu çerçevede; video içeren bir paylaşım resim içerenden, o da metin temelli olandan daha canlı algılanıyor.

4.2. Marka Cevap Stratejileri Bağlamında Sosyal Medya Ateş Fırtınaları

Ateş fırtınası araştırmaları genellikle Durumsal Kriz İletişimi Teorisi (DKİT) (Coombs, 2007) üzerine temelleniyor. DKİT; 3 temel faktörün markanın kriz stratejisini belirlediğini varsayıyor. Krizin içsel (örn. ürünlerdeki teknik hatalar) veya dışsal (örn. doğal afetler) sebeplere bağlı olmasına göre değişen tüketicinin markaya atfettiği suç/sorumluluk derecesine, markanın kriz geçmişine ve markanın tüketicisiyle geçmişte kurduğu ilişkinin gücüne göre krizle başa çıkma stratejileri de değişiyor. Pazarlamacılar problemi yok saymaya dayanan savunmacı (defensive)

veya sorunun varlığını kabul etmeye yönelik uzlaştırıcı (accomodative) stratejiler benimseyebiliyor (Coombs, 2018).

DKİT tüketicilere yönelik *reddetme* (denying), *azımsama* (diminishing), *yeniden inşa etme* (rebuilding) gibi birincil ve *destekleme* (bolstering) gibi ikincil marka cevap stratejilerini içeriyor (Tablo 2). *Reddetme* stratejileri krizle marka arasında herhangi bir ilişki kurulmasını ve markanın sorumlu olarak algılanmasını engellemek amacıyla uygulanıyor. Marka krizi görmezden gelmeyi veya kriz konusunda aksiyon almamayı seçiyor (Lee ve Song, 2010). *Azımsama* stratejileri krizin tüketicilerin algıladıkları kadar ciddi olmadığı algısını yerleştirmeyi ya da algılanan kriz sorumluluğunu azaltmayı hedefliyor. *Yeniden inşa etme* stratejileri ise marka karşıtlarının kriz yaratan endişelerinin üzerine eğilmeyi ve krizi dengelemeyi içeriyor. Ayrıca, markalar dikkati kriz konusundan daha geniş konu başlıklarına yöneltmeyi de deneyebiliyor (Liu vd., 2011). Son olarak, krize yönelik tüketici tepkilerini yumuşatma işlevine sahip *destekleme* stratejileri ise markaya dair olumlu bilgiyi tüketicilerle paylaşmak üzerinden ilerliyor. Pazarlamacılar yeri geldiğinde marka adına konuşabilecek destekçileri (örn. ünlü marka sözcüsü) devreye sokabiliyor veya markanın kurumsal sosyal sorumluluk inisiyatiflerinin altını çizabiliyor (Ham ve Kim, 2019).

Wekwerth (2019: s.50) ateş fırtınası yönetiminde uzlaştırıcı stratejilerin (örn. yeniden inşa etme ve destekleme) kullanılmasını, reddetme stratejilerinden ise kesinlikle kaçınılmasını öneriyor. Ateş fırtınasının yayılımını önleyen en etkin stratejilerin ise; kriz yaratan konuyu üst konu başlıklarıyla tartışmaya yöneltmek (örn. Protein World'ün gerçekçi olmayan vücut imgelerini özendirdiği için tepki çeken #beachbodyready kampanyasını sağlıklı beslenme konusu üzerinden savunması), kurumsal sosyal sorumluluk inisiyatiflerini hatırlatmak ve hatayı telafi etmeye ve tekrarını önlemeye dönük aksiyonlar almak olduğunu vurguluyor. Herhausen vd. (2019: s.17) markaların hep aynı cevap stratejisiyle ilerlemek yerine farklı yaklaşımları harmanlayarak ateş fırtınasını yönetmesi gerektiğine dikkat çekiyor. Empati içeren hızlı marka mesajlarının fırtınayı kontrol altına almada en etkili yöntem olduğuna inanıyor. Olumsuz e-WOM'ların tonu, yüksek uyarılma duygularını yansıtıyorsa (örn. kızgınlık, nefret) markanın problem yaratan konuya dair mutlaka açıklama sunması gerekiyor. Eğer marka, tüketicilerle karşılıklı mesajlaşarak olumsuz e-WOM'ların yayılımını teşvik etmekten çekiniyorsa; o zaman da özür dileyerek ya da memnuniyetsiz tüketicileri başka bir mecra üzerinden konuyu tartışmaya davet ederek (örn. müşteri hizmetlerinde özel bir hat) cevap stratejisi geliştirmesini öneri-

yor. Ateş fırtınası ortaya çıkar çıkmaz telafi sunmanın ise olumsuz e-WOM paylaşımını artırdığını, ancak sürecin ileri aşamalarında kullanılmasının uygun olduğunu belirtiyor.

Tablo 2. Birincil ve ikincil DKİT stratejileri (Coombs, 2007: s.170)

Birincil cevap stratejileri
<p>Reddetme (Denial)</p> <p><i>Suçlayana saldırmak (attack the accuser):</i> Markayı eleştiren tüketicinin ya da tüketici grubunun güvenilirliğini tartışmalı hale getirerek karşı koymak</p> <p><i>Reddetmek (denial):</i> Ortada bir kriz olmadığını iddia etmek</p> <p><i>Günah keçisi yaratmak (scapegoating):</i> Kriz yaratan durumla ilgili başkasını/larını suçlamak</p> <p>Azımsama (Diminishing)</p> <p><i>Mazeret bulma (excuse):</i> Markanın yol açtığı zararın niyetli bir davranışın sonucu olduğunu inkâr ederek sorumluluğu minimize etmek ve/veya kriz durumunu tetikleyen olayları kontrol etme gücünün olmadığını iddia etmek</p> <p><i>Haklı nedenler öne sürme (justification):</i> Markaya dair algılanan hasarı minimize etmek</p> <p>Yeniden İnşa Etme (Rebuilding)</p> <p><i>Telaflı sunma (compensation):</i> Krizin mağdurlarını parasal olarak karşılamak ya da başka türde hediyeler teklif etmek</p> <p><i>Özür dileme (apology):</i> Durumun tüm sorumluluğunu üstlenmek ve bağışlanmayı dilemek</p>
İkincil cevap stratejileri
<p>Destekleme (Bolstering)</p> <p><i>Hatırlatma (reminder):</i> Markanın geçmişteki doğru davranış ve uygulamalarından bahsetmek</p> <p><i>Kendini kabul ettirme (ingratiation):</i> Tüketicileri övmek ve/veya geçmişteki doğru uygulamalardan bahsetmek</p> <p><i>Kurbanlaştırma (victimage):</i> Tüketicilere markanın da olayın kurbanlarından biri olduğunu hatırlatma</p>

Ateş fırtınalarının çapraz-medya dinamikleriyle ateşlenmesi ve yayılması, tüketici-türevli içeriklere dayanması ve yüksek etkileşimli doğası yeni kriz cevap stratejisi teorilerini de beraberinde getiriyor. Sosyal-Aracılı Kriz İletişimi Teorisi⁹'ne (Liu, Jin, Briones ve Kuch, 2012: ss.366-367) göre; markaların cevap stratejileri (1)krizin kaynağına (dışsal veya içsel), (2)krizin türüne (mağdur, kazara, mak-

⁹ İngilizce "Social-Mediated Crisis Communication Theory" kavramının Türkçe karşılığı olarak yazarın çevirisidir.

satlı), (3)şirketin organizasyonel yapısına (merkezi veya lokal düzeyde mesaj iletimi), (4)kriz mesajlarının formuna (örn. tweet, basın bülteni), (5)kriz mesajlarının kim tarafından ve nasıl dolaşıma sokulduğuna (örn. geleneksel medya, sosyal medya ve/veya WOM yoluyla / doğrudan veya dolaylı) göre şekilleniyor. Bu bağlamda, sosyal medya ateş fırtınasına maruz kalan markalar altı cevap stratejisiyle ilerleyebiliyor (Rauschnabel vd., 2016: s.392): (1)Görmezden gelme, (2)Sansürleme/Hukuki önlem alma, (3)Karşıt-görüş bildirme, (4)Yatıştırma, (5)İçerik sıçratma¹⁰, (6)Kurumsal davranışı değiştirme.

Markaların kriz karşısında herhangi bir aksiyon almadığı ya da olumsuz e-WOM'ları silmek gibi önlemlere başvurduğu durumlarda fırtınanın momentumunun hızlandığı gözlemleniyor. Kısacası, reddetme stratejileri ateş fırtınasını ivmelendiriyor. Benzer şekilde; markanın davranışlarını temize çekmeye çalıştığı ve markaya yönelik saldırıların nasıl yanlış temellere dayandığını açıkladığı karşıt-görüş stratejisi de tüketici saldırılarını şiddetlendiriyor. Farklı olarak; markanın özür dileyerek konuyu tüketicilerle doğrudan konuşmayı tercih ettiği, bunu da yer yer karşıt-görüş belirterek desteklediği yatıştırma amaçlı stratejilerin, fırtınanın gücünü dengelediği ve marka itibarına yönelik hasarı önlediği görülüyor. Ateş fırtınasının önünü kesen en etkin cevap stratejisinin ise markanın hatalı davranışını değiştirmesi olduğu belirtiliyor. Son olarak, markalar ateş fırtınasını körükleyen tüketici-türevli içerikleri gündemin dışına itmeyi deneyebiliyor. Yoğun biçimde marka kaynaklı içerik üretmek marka-karşıtı içeriklerin arama motorlarında üst sıralarda yer almasının önüne geçmeye çalışıyor. Bu strateji "*içerik sıçratma*" olarak adlandırılıyor (Rauschnabel vd., 2016). Buradan da anlaşılacağı üzere; marka hatasını kabul etmediğinde, tüketicisiyle şeffaf bir iletişim yerine ateş fırtınasına sebep olan konunun üzerini örtmeyi tercih ettiğinde krizi ciddi biçimde derinleştiriyor. Bu durum, sosyal medyadaki kriz stratejilerine dair geçmiş bulgularla da örtüşüyor. Marka sosyal medyada eleştiriye sebep olan zafiyetini savunmak yerine kabul ettiğinde, tüketicilerin markaya dair samimiyet ve güvenilirlik algısı güçleniyor. Bu da markayı tüketicilerin gözünde insanlaştırıcı bir işlev görüyor ve ürüne dair kalite algısının zedelenmesinin önüne geçiyor (Xia, 2013).

Benzer şekilde, Lappeman, Patel ve Appalraju (2018) olumsuz tüketici mesajlarına cevap veren markaların daha itibarlı algılandığını vurguluyor. Ayrıca, ateş fırtınasına sebep olan konuyla ilgili tüm tüketicilere tek bir jenerik mesaj vermek yerine her bireysel şikâyet/olumsuz paylaşıma ayrı ayrı cevap vermenin markanın itibarı açısından daha iyi işlediğini belirtiyor. Bu mümkün değilse; belirli aralıklarla tüketicilerle paylaşılan cevap serileri hazırlamanın ve markanın kilit paylaşımlarının görünürlüğünü artırmak için etiketlenmenin (örn. pinned tweet) marka algısına olumlu katkı sağladığının altını çiziyor.

¹⁰ İngilizce "content bumping" kavramının Türkçe karşılığı olarak yazarın çevirisidir.

Hauser, Hautz, Hutter ve Fuller (2017) ise ateş fırtınası cevap stratejilerini “çatışma yönetimi” yaklaşımıyla ele alıyor. Olumsuz e-WOM’ların hızını kesmek ve gerginliğin tırmanmasını önlemek için işbirlikçi çatışma yönetimini öneriyor. Bu stratejik yolu benimseyen markalar, bir yandan karşıt görüşleri dikkate alıyor ve olumsuz yorumlara açıklıkla yaklaşıyor. Diğer yandan kriz yaratan konuyla ilgili kendi bakış açısını savunmaya devam ediyor. Kısacası, markaların çok ince bir kriz kontrol dengesiyle ilerlemesi gerekiyor. Bunlar dışında, ateş fırtınasına yön veren kaynakların güvenilirliğinin de marka yöneticileri tarafından dikkate alınması gerekiyor. Çünkü, olumsuz e-WOM’u başlatan tüketiciler diğerlerinin algısında yüksek güvenilirliğe sahipse paylaşımların ateş fırtınasına dönüşme ihtimali artıyor (Stich, Golla ve Nanopoulos, 2014).

Ateş fırtınalarını “ahlaken muğlak söylem alanları” olarak değerlendiren Scholz ve Smith (2019: ss.1104-1106); markanın tüketici tepkilerini yatıştırılmaya çalışmak yerine kucaklayabileceği, hatta tırmandırabileceği önerisinde bulunuyor. Onlara göre markaların ateş fırtınalarından daha da güçlenerek çıkmasının yolu, öfkeli tüketicilerin söylemlerindeki merkezi değerlerin karşısına kendi sadık tüketicilerinin yorumlarını mobilize edecek değerleri koyabilmesinden geçiyor. Yaptıkları çalışma, saldıran tüketiciyle savunan tüketiciyi karşıt değerler etrafında konumlayarak ideolojik kamplar yaratmanın etkin bir ateş fırtınası stratejisi olabileceğini gösteriyor. İki kutuplu bir ahlaki söylem bağlamında marka karşıtlarının düşmanlaştırılıp marka savunucularının kahramanlaştırılabileceği vurgulanıyor. Söz konusu ateş fırtınası yaklaşımında, markadan tüketiciye değil tüketiciden tüketiciye bir iletişim stratejisi benimseniyor. Marka olumlu tüketici türevli içerikleri ve hikayeleri teşvik etmek için gerekli iletişim ortamlarını yaratma veya hashtagler açarak dikkatin toplanması gereken konu başlıklarını belirleme (Page, 2012) gibi kolaylaştırıcı görevler üstleniyor. Bir nevi koro şefi gibi hareket ediyor. Ateş fırtınasını körükleyici sesleri kontrol altına alırken, markanın değer sistemini ve ideolojik konumunu belirginleştiren savunucu seslerin öne çıkmasını sağlıyor.

Kimilerine göre, marka itibarını etkileyecek noktaya gelmeden ateş fırtınalarına müdahale etmek mümkün. Drasch, Huber, Panz ve Probst (2015) sosyal medya takibi yaparak, erken dönem olumsuz e-WOM örneklerini inceleyerek, bunlar üzerinden bir duygu analizi gerçekleştirerek markaların ateş fırtınalarını gerçekleştirmeden kontrol altına alabileceğini savunuyor.

4.3. Tüketici Tutumlarına Etkisi Bağlamında Sosyal Medya Ateş Fırtınaları

Herhangi bir marka krizine dair bilgiyi sosyal medya üzerinden alan tüketicilerin geleneksel medyadaki kriz haberlerine maruz kalanlara göre daha olumsuz marka tutumları geliştirdiği biliniyor. Söz konusu olumsuz tutum kurumsal markaya değil genellikle markalı ürün/hizmete dönük oluyor (Pace, Balboni ve Gistri, 2017).

Bu açıdan; sosyal medya ateş fırtınaları markanın bilinirliğine zarar vererek tüketicilerin zihninde markanın pozisyonlamasında ciddi sapmalara neden olabiliyor. Marka tercihini, sadakatini ve satın alma davranışını dönüştürerek tüketicilerin karar süreçlerini olumsuz etkileyebiliyor (van Noort ve Willemsen, 2012: s.131).

Yakın dönem bir araştırma, (1)ürün/hizmet kusurlarına dayanan veya toplumsal norm ve değerlerin marka tarafından göz ardı edilmesinden kaynaklanan, (2)canlılık düzeyi yüksek tüketici türevli içerikle tetiklenen (örn. video içeren bir tweet), (3)yüksek sayıda içeriğin paylaşıldığı ve tüketicilerin ateş fırtınasına dair belirli paylaşımlara tekrar tekrar maruz kaldığı, (4) uzun süre devam eden ateş fırtınalarının kısa ve uzun dönemli marka algısını daha fazla aşağı çektiğini ve/veya hatırlanabilirliğinin daha yüksek olduğunu ortaya koyuyor (Hansen vd., 2018). Toyota'nın gaz pedalı sorunları sebebiyle milyonlarca aracı geri çağırması vakasında (Topaloglu ve Gokalp, 2018) olduğu gibi; ürün/hizmetin güvenlikten uzak, hatalı, tehlikeli olmasıyla ilişkili ateş fırtınalarının iletişim kaynaklı olanlara (örn. cinsiyetçi bir reklam kampanyası) kıyasla tüketicinin olumsuz marka algısını daha fazla güçlendirdiği görülüyor. Çünkü, ürün/hizmet performansı temelli krizlerin tüketicinin hayatına doğrudan etki ettiği düşünülüyor.

Steiniger (2016: s.46) tüketicilerin markanın hatalı davranışına dair ciddiye almasının o markaya yönelik tutumun en güçlü belirleyicisi olduğunu belirtiyor. Tüketici, ateş fırtınasını tetikleyen sebebi çok vahim bulmuyorsa markayı affetmeye daha meyilli oluyor. Markayı ciddi anlamda kusurlu buluyorsa hissettiği nefretin şiddeti de kusurlu bulmayanlara göre daha yüksek oluyor. Ayrıca, marka ilginliği yüksek tüketicilerin tutumları ateş fırtınası içeriklerinin olumsuz etkilerine karşı daha güçlü bir algı bağışıklığı yaratıyor. Kısacası; marka ilginliğinin, ateş fırtınasının tüketici tutumunu ne yönde etkileyeceğine dair önemli bir faktör olarak değerlendirilmesi gerekiyor.

Delgado-Ballester vd.'ne (2020) göre ateş fırtınalarında olumsuz paylaşımlar ağırlıkta olsa da dikkate değer oranda paylaşım da nötr tutumlar içeriyor. Farklı ateş fırtınası vakalarını inceledikleri çalışma, azımsanmayacak oranda tüketici paylaşımında (%38-%75 arası) marka karşıtı bir söyleme rastlanmadığı sonucunu yansıtıyor. Marka karşıtlığını teşvik eden paylaşımların ise (%18-%50 arası); rakip markaları tercih etme, boykot veya söz konusu markayı satın almama gibi görece pasif yaklaşımlardan markayla ilgili olumsuz e-WOM yayma ve aşağılayıcı yorumlar yaparak intikam güden şikayetlerde bulunmaya kadar giden misilleme davranışı içerdiği görülüyor. Ancak tüketiciler, markadan kaçınma veya markayı reddetme gibi "kaçış" stratejilerinden önce çoğunlukla markayı diğer tüketicilerin nezdinde kötüleme ve aşağılama gibi "savaş" stratejilerine yöneliyor. Çalışmanın en ilgi çekici sonucu ise, ateş fırtınası sırasında hatırı sayılır oranda tüketicinin markanın kendilerini nasıl geri kazanabileceğine ve aşınan marka değerini eski haline nasıl getirebileceğine dair öneri ve tavsiyelerde bulunduğu bulgusunda yatıyor. Dolayısıyla, ateş fırtınasının

tüketici-marka arasındaki köprülerin yeniden inşa edilebileceği bir süreç olarak da değerlendirilmesi gerekiyor.

3. Tartışma ve Sonuç

Facebook ve Twitter gibi platformların olumsuz e-WOM'ları şekillendirerek marka itibarını tehdit eden etkin kriz oyuncularını olduğu düşüncesi giderek bir pazarlama normuna dönüşüyor. Krizler, “şirketlerin istikrarına, karlılığına ve meşruluğuna zarar vererek şirket ömrünü tehlikeye atan olayları” (Pace vd., 2017: s.136) kapsıyor. Sosyal medya çağında ise krizler, markaların etrafını bir anda sarıveren alev çemberlerine benziyor. Çünkü sosyal medya, olağan tüketicilere birbirleriyle etkileşime geçme, belirli bir amaç etrafında organize olarak şirketlerin kusurlu davranışlarıyla ilgili farkındalık yaratma, kolektif bir tepki ortaya koyma ve istenilen yönde değişim yaratma gibi olağanüstü güçler sağlıyor. Bu durum, markalar karşısında tüketicilerin yeni bir güç sistemi inşa etmeleri ve paralel marka söylemleri yaratmaları anlamına geliyor. Herhangi bir markanın toplumsal normların karşısında yer alan bir davranışı, fiziksel olarak birbirinden bağımsız tüketicileri anında bir araya getiriyor. Yüksek miktarda eleştiri, aşağılayıcı yorum, hatta sövğu dolu paylaşım saatler içinde markanın varoluşunu tehdit eder biçimde sosyal medyada bir ateş fırtınası yaratıyor.

Doğası itibarıyla yüksek düzeyde duygulanım içeren ve kanaatin bilgiden daha ağır bastığı ateş fırtınalarına karşı koymak için markaların çoklu çatışma stratejileri benimsemesi gerekiyor. Pazarlamacılar, farklı motivasyonlarla ateş fırtınasına katılım gösteren tüketici beklentilerinin çeşitliliğini göz önünde bulundurmalılar. Buna paralel olarak; sosyal medya ateş fırtınası sürecine tekil cevap yaklaşımıyla değil (örn. sürekli reddetmek veya özür dilemek) farklı yaklaşımları harmanlayan esnek yöntemlerle yaklaşmalılar. Çünkü, doğru karşı-cevap yaklaşımlarının fırtınanın yayılımını %11'a kadar azalttığı görülüyor (Herhausen vd., 2019).

Güncel alan literatürü; sosyal medya ateş fırtınalarının etkin biçimde öngörülmesi (Stich vd., 2014; Drash vd., 2015), uygun yönetim yaklaşımlarıyla etkisinin minimize edilmesi veya kontrol altına alınması (Hauser vd., 2017), marka bağlılığı yüksek tüketicilerin belirlenmesi ve olumlu e-WOM'ların teşvik edilmesi (Mochalova ve Nanopoulos, 2014) gibi konuları içeriyor. Bir diğer grup çalışma, ateş fırtınaları sırasında sosyal medya ve geleneksel medya arasındaki geçişkenlikleri sorguluyor ve gazetecilerin birer eşik bekçisi olarak rolünü inceliyor (Hewett, Rand, Rust ve Van Heerde, 2016; Einwiller vd., 2017). Tüketici odaklı araştırmalar ise bireylerin ateş fırtınalarına katılma motivasyonlarına odaklanıyor (Johnen vd., 2018). Ateş fırtınalarının tüketici-marka ilişkisine yönelik olumsuz sonuçları da bir diğer konu başlığını oluşturuyor (Delgado-Ballester vd., 2020).

Gazeteciler ateş fırtınalarını haberleştirirken, tüketici duygusunu “öfkeli kalabalıklar” veya “halk tepkisi” (Nelson, 2013) gibi tanımlarla; markaları ise “sıcak sularda yüzüyor” veya “ateş altında kaldı” gibi ifadelerle betimliyor (Ellis, 2013). Görüldüğü üzere bu tasvirler bir nevi savaş halini yansıtıyor. Literatürde de benzer

bir eğilimden söz etmek mümkün. Ateş fırtınası kavramı yerine “ortaklaşa marka saldırısı” (Rauschnabel vd., 2016) gibi tanımlar da tercih ediliyor. Tüketiciler taarruzdakiler, markalar ise savunmadakiler şeklinde konumlandırılıyor. Söz konusu yaklaşım, tüketici ve markayı iki farklı cephe olarak değerlendirmeyi içeriyor. Hal böyleyken, sosyal medya ateş fırtınalarının bir kazanan ve bir kaybedenin olduğu senaryolar şeklinde incelenmesi kaçınılmaz oluyor.

Ancak, pazarlamacılar ve alan araştırmacıları sosyal medya ateş fırtınası sürecini iki kutuplu bir perspektifle değerlendirmemeli ve markaların devingen anlam inşalarının bir parçası olarak görmelidir. Güncel markalama teorileri markayı, farklı paydaşların kendi perspektiflerini ortaya koyduğu kolektif ve ortaklaşa süreçlerle şekillenen bir anlam bütünü olarak kavramsallaştırıyor (Holt, 2003). Bu bağlamda markanın ifade ettiği şey; anlamı atfedenlerin üzerinde uzlaştığı ve ayrıştığı, anlamın hiç durmadan devam eden bir müzakerenin nesnesi olduğu bir çatışma alanı olarak konumlandırılıyor (Cayla ve Arnould, 2008: s.100). Dolayısıyla, ateş fırtınalarına kazan-kaybet perspektifi dışında kazan-kazan gözüyle bakılması ve araştırma sorularının da bu yönde sorulması akademisyenler ve uygulamacılar için yeni iç görüleri beraberinde getirecektir.

Sosyal medya ateş fırtınası vakalarındaki artışla birlikte konuya yönelik çalışmaların da son beş yılda çoğaldığı görülüyor. Ancak, hala kısıtlı bir literatür bulunuyor. Özellikle farklı coğrafyalardaki vakaları içeren, toplulukçu ve bireyci kültürler arasındaki farklılıklara odaklanan bulguların alandaki temel ihtiyaçlardan biri olarak görülmesi gerekiyor (Gruber vd., 2020). Tüketici tepkilerinin çok katmanlı yapısı dikkate alınarak sadece olumsuz duyguların değil bağışlama (Wu ve Cui, 2019), sempati veya merhamet (Ács ve Pagh, 2017) gibi olumlu duyguların da ateş fırtınası çerçevesinde incelenmesi marka cevap stratejileri bağlamında faydalı öğretiler sunabilir.

Kaynakça

- Aaker, J., Fournier, S.&Brasel, A. S. (2004). “When good brands do bad.” *Journal of Consumer Research*, 31(1), 1-16.
- Ács, A.&Pagh, S. Q. (2017). “Lovestorm” how a local community reclaims positive public perception by using social media.” Aelita Skarzauskiene ve Nomedra Gudeliene (Ed.). *Proceedings of the ECSM 4th European Conference on Social Media* (s.1-9). Wood Lane: Academic Conferences and Publishing International.
- Ahluwalia, R., Burnkrant, R. E.&Unnava, H. R. (2000). “Consumer response to negative publicity: The moderating role of commitment.” *Journal of Marketing Research*, 37(2), .203-214.

- An, S. K. & Gower, K. K. (2009). How do the news media frame crises? "A content analysis of crisis news coverage." *Public Relations Review*, 35(2), 107-112.
- Ansary, N. S. (2020). "Cyberbullying: Concepts, theories, and correlates informing evidence-based best practices for prevention." *Aggression and Violent Behavior*, 50, 101343.
- Augenbraun, E. (Eylül-2011). Occupy Wall Street and the limits of spontaneous street protest. *The Guardian*. 27.05.2020 tarihinde <https://www.theguardian.com/commentisfree/cifamerica/2011/sep/29/occupy-wall-street-protest> adresinden erişildi.
- Baccarella, C. V., Wagner, T. F., Kietzmann, J. H. & McCarthy, I. P. (2018). "Social media? It's serious! Understanding the dark side of social media." *European Management Journal*, 36(4), 431-438.
- Bacile, T. J., Allen, A. M. & Hofacker, C. F. (2014). "Enter the badvocate: A unique consumer role emerging within social media complaint and recovery episodes". *2014 Marketing EDGE Direct/Interactive Research Summit*, San Diego.
- Baghi, I. ve Gabrielli, V. (2019). "The role of crisis typology and cultural belongingness in shaping consumers' negative responses towards a faulty brand." *Journal of Product & Brand Management*, 28(5), 653-670.
- Bartholomew, J. (2015). Easy virtue. *The Spectator*. 22.04.2020 tarihinde <https://www.spectator.co.uk/article/easy-virtue> adresinden erişildi.
- Bastos, M. T., Mercea, D. ve Charpentier, A. (2015). "Tents, tweets, and events: The interplay between ongoing protests and social media." *Journal of Communication*, 65(2), 320-350.
- Bechwati, N. N. & Morrin, M. (2003). "Outraged consumers: Getting even at the expense of getting a good deal." *Journal of Consumer Psychology*, 13(4), 440-453.
- Benoit, W. L. (2018). "Crisis and image repair at United Airlines: Fly the unfriendly skies." *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, 1(1), 11-26.
- Blackston, M. (1993). "Beyond brand personality: building brand relationships." David A. Aaker ve Alexander L. Biel (Ed.). *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*(s.113-124). New York, London: Psychology Press.
- Brummette, J. & Sisco, H. F. (2015). "Using Twitter as a means of coping with emotions and uncontrollable crises." *Public Relations Review*, 41(1), 89-96.

- Castells, M. (2012). *Networks of Outrage and Hope*. Cambridge: Polity Press.
- Cayla, J.&Arnould, E. J. (2008). "A cultural approach to branding in the global marketplace." *Journal of International Marketing*, 16(4), 86-112.
- Chen, Y., Ganesan, S.&Liu, Y. (2009). "Does a firm's product-recall strategy affect its financial value? An examination of strategic alternatives during product-harm crises." *Journal of Marketing*, 73(6), 214-226.
- Cheng, S. Y., White, T. B.&Chaplin, L. N. (2012). "The effects of self-brand connections on responses to brand failure: A new look at the consumer–brand relationship." *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 280-288.
- Cheng, Y. (2018). "How social media is changing crisis communication strategies: Evidence from the updated literature." *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(1), 58-68.
- Chernev, A., Hamilton, R.&Gal, D. (2011). "Competing for consumer identity: Limits to self-expression and the perils of lifestyle branding." *Journal of Marketing*, 75(3), 66-82.
- Cleeren, K., Van Heerde, H. J.&Dekimpe, M. G. (2013). "Rising from the ashes: How brands and categories can overcome product-harm crises." *Journal of Marketing*, 77(2), 58-77.
- Conway, T., Ward, M., Lewis, G.&Bernhardt, A. (2007). "Internet crisis potential: The importance of a strategic approach to marketing communications." *Journal of Marketing Communications*, 13(3), 213-228.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W. T. (2018). "Crisis Communication: The Best Evidence from Research. Robert P. Gephart, Jr., C. Chet Miller&Karin Svedberg Helgesson(Ed.). *The Routledge Companion to Risk, Crisis and Emergency Management* (s.51-66). New York: Routledge.
- Coombs, W. T.&Holladay, J. S. (2012). "The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention". *Public Relations Review*, 38(3), 408-415.
- Cova, B.&Pace, S. (2006). "Brand community of convenience products: New forms of customer empowerment – the case "my Nutella The Community". *European Journal of Marketing*, 40(9-10), 1087-1105.

- Cova, B.&White, T. (2010). "Counter-brand and alter-brand communities: The impact of Web 2.0 on tribal marketing approaches." *Journal of Marketing Management*, 26(3-4), 256-270.
- Cruz, A. G. B., Seo, Y.&Rex, M. (2018). "Trolling in online communities: A practice-based theoretical perspective." *The Information Society*, 34(1), 15-26.
- Dawar, N.&Pillutla, M. M. (2000). "Impact of product-harm crises on brand equity: The moderating role of consumer expectations." *Journal of Marketing Research*, 37(2), 215-226
- Dawar, N.&Lei, J. (2009). "Brand crises: The roles of brand familiarity and crisis relevance in determining the impact on brand evaluations." *Journal of Business Research*, 62, 509-516.
- Delgado-Ballester, E., López-López, I.&Palazón, A. B. (2020). "How harmful are online firestorms for brands?" *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 24(1), 133-151.
- Drasch, B., Huber, J., Panz, S.&Probst, F. (2015). "Detecting online firestorms in social media." *Proceedings of the 36th International Conference on Information Systems*(s.1-21). Fort Worth: UNA.
- Dutta, S.&Pullig, C. (2011). "Effectiveness of corporate responses to brand crises: The role of crisis type and response strategies." *Journal of Business Research*, 64(12), 1281-1287.
- Dvir-Gvirzman, S. (2015). "Size matters: The effects of political orientation, majority status, and majority size on misperceptions of public opinion." *Public Opinion Quarterly*, 79(1), 1-27.
- Einwiller, S., Viererbl, B.&Himmelreich, S. (2017). "Journalists' coverage of online firestorms in German-language news media." *Journalism Practice*, 11(9), 1178-1197.
- Ellis, B. (2013). *Pasta maker Barilla under fire for anti-gay comments*. 7.06.2020 tarihinde <https://money.cnn.com/2013/09/26/news/companies/barilla-pasta-gay/index.html> adresinden erişildi.
- Fatkin, J. M.&Lansdown, T. C. (2015). "Prosocial media in action." *Computers in Human Behavior*, 48, 581-586.
- Fetscherin, M.&Heinrich, D. (2014). "Consumer brand relationships: A research landscape." *Journal of Brand Management*, 21, 366-271.

- Fetscherin, M.&Heinrich, D. (2015). "Consumer brand relationships research: A bibliometric citation meta-analysis." *Journal of Business Research*, 68(2), 380-390.
- Fetscherin, M. (2019). "The five types of brand hate: How they affect consumer behavior." *Journal of Business Research*, 101, 116-127.
- Folkes, V. S. (1984). "Consumer reactions to product failure: An attributional approach." *Journal of Consumer Research*, 10(4), 398-409.
- Ford, T. E.&Ferguson, M. A. (2004). "Social consequences of disparagement humor: A prejudiced norm theory." *Personality and Social Psychology Review*, 8(1), 79-94.
- Foster, M. D., Hennessey, E. J., Blankenship, B. T.&Stewart, A. (2019). "Can "slacktivism" work? Perceived power differences moderate the relationship between social media activism and collective action intentions through positive affect." *Cyberpsychology*, 13(4), Article 6.
- Fox, G. L. (2008). "Getting good complaining without bad complaining." *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 21, 23-40.
- Fournier, S. (1998). "Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research." *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373.
- Fournier, S.&Alvarez, C. (2013). "Relating badly to brands." *Journal of Consumer Psychology*, 23(2), 253-264.
- Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y.&Wiertz, C. (2013). "Managing brands in the social media environment." *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 242-256.
- Giesler, M. (2012). "How doppelgänger brand images influence the market creation process: Longitudinal insights from the rise of botox cosmetic." *Journal of Marketing*, 76(6), 55-68.
- Glenn, C. L. (2015). "Activism or "slacktivism?": Digital media and organizing for social change." *Communication Teacher*, 29(2), 81-85.
- Grégoire, Y.&Fisher, R. J. (2008). "Customer betrayal and retaliation: when your best customers become your worst enemies." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 247-261.
- Grégoire, Y., Tripp, T. M.&Legoux, R. (2009). "When customer love turns into lasting hate: The effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance." *Journal of Marketing*, 73(6), 18-32.

- Grégoire, Y., Laufer, D.&Tripp, T. M. (2010). "A comprehensive model of customer direct and indirect revenge: Understanding the effects of perceived greed and customer power." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(6), 738-758.
- Greysen, S. A. (2009). "Corporate brand reputation and brand crisis management". *Management Decision*, 47(4), 590-602.
- Gruber, M., Mayer, C.&Einwiller, S. A. (2020). "What drives people to participate in online firestorms?" *Online Information Review*, 44(3), 563-581.
- Günboyu (Mayıs-2020). *Yüzde yüz zam geldi, ortalık karıştı!* 08.05.2020 tarihinde <https://www.gunboyugazetesi.com.tr/yuzde-yuz-zam-geldi-ortalik-karisti-53012h.htm> adresinden erişildi.
- Haines, R., Hough, J., Cao, L.&Haines, D. (2014). "Anonymity in computer-mediated communication: More contrarian ideas with less influence." *Group Decision and Negotiation*, 23(4), 765-786.
- Halupka, M. (2016). "The rise of information activism: How to bridge dualisms and reconceptualise political participation." *Information, Communication & Society*, 19(10), 1487-1503.
- Ham, C. D.&Kim, J. (2019). "The role of CSR in crises: Integration of situational crisis communication theory and the persuasion knowledge model." *Journal of Business Ethics*, 158(2), 353-372.
- Hansen, N., Kupfer, A. K.&Hennig-Thurau, T. (2018). "Brand crises in the digital age: The short-and long-term effects of social media firestorms on consumers and brands." *International Journal of Research in Marketing*, 35(4), 557-574.
- Harlow, S.&Guo, L. (2014). "Will the revolution be tweeted or Facebooked? Using digital communication tools in immigrant activism." *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(3), 463-478.
- Hauser, F., Hautz, J., Hutter, K.&Füller, J. (2017). "Firestorms: Modeling conflict diffusion and management strategies in online communities". *The Journal of Strategic Information Systems*, 26(4), 285-321.
- Hegner, S. M., Fetscherin, M.&van Delzen, M. (2017). "Determinants and outcomes of brand hate." *Journal of Product & Brand Management*, 26(1), 13-25.
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A.&Skiera, B. (2010). "The impact of new media on customer relationships." *Journal of Service Research*, 13(3), 311-330.

- Hennig-Thurau, T., Hofacker, C. F.&Bloching, B. (2013). "Marketing the pinball way: Understanding how social media change the generation of value for consumers and companies." *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 237-241.
- Herhausen, D., Ludwig, S., Grewal, D., Wulf, J.&Schoegel, M. (2019). "Detecting, preventing, and mitigating online firestorms in brand communities." *Journal of Marketing*, 83(3), 1-21.
- Hewett, K., Rand, W., Rust, R. T.&Van Heerde, H. J. (2016). "Brand buzz in the echoverse." *Journal of Marketing*, 80(3), 1-24.
- Holt, D. (2003). "What becomes an icon most?" *Harvard Business Review*, 81(3), 43-49.
- Holt, D. (2016). "Branding in the age of social media." *Harvard Business Review*, 94(3), 40-50.
- Hotten, R. (2015, Aralık 10). *Volkswagen: The scandal explained*. BBC News. 16.05.2020 tarihinde <https://www.bbc.com/news/business-34324772> adresinden erişildi.
- Huber, F., Vogel, J.&Meyer, F. (2009). "When brands get branded." *Marketing Theory*, 9(1), 131-136.
- Jain, K.&Sharma, I. (2019). "Negative outcomes of positive brand relationships". *Journal of Consumer Marketing*, 36(7), 986-1002.
- Jane, E. A. (2015). "Flaming? What flaming? The pitfalls and potentials of researching online hostility." *Ethics and Information Technology*, 17(1), 65-87.
- Jin, Y., Pang, A.&Cameron, G. T. (2012). "Toward a publics-driven, emotion-based conceptualization in crisis communication: Unearthing dominant emotions in multi-staged testing of the Integrated Crisis Mapping (ICM) Model." *Journal of Public Relations Research*, 24(3), 266-298.
- Jin, Y., Liu, B. F.&Austin, L. L. (2014). "Examining the role of social media in effective crisis management: The effects of crisis origin, information form, and source on publics' crisis responses." *Communication Research*, 41(1), 74-94.
- Johar, G. V., Birk, M. M.&Einwiller, S. A. (2010). "How to save your brand in the face of crisis." *MIT Sloan Management Review*, 51(4), 57.
- Johnen, M., Jungblut, M.&Ziegele, M. (2018). "The digital outcry: What incites participation behavior in an online firestorm?" *New Media&Society*, 20(9), 3140-3160.

- Johnson, A. R., Matear, M. & Thomson, M. (2011). "A coal in the heart: Self-relevance as a post-exit predictor of consumer anti-brand actions." *Journal of Consumer Research*, 38(1), 108-125.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P. & Silvestre, B. S. (2011). "Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media." *Business Horizons*, 54(3), 241-251.
- Kim, H. J. & Cameron, G. T. (2011). "Emotions matter in crisis: The role of anger and sadness in the publics' response to crisis news framing and corporate crisis response." *Communication Research*, 38(6), 826-855.
- Kirkwood, G. L., Payne, H. J. & Mazer, J. P. (2019). "Collective trolling as a form of organizational resistance: Analysis of the #justiceforbradswife Twitter campaign." *Communication Studies*, 70(3), 332-351.
- Klein, J. G., Smith, N. C. & John, A. (2004). "Why we boycott: Consumer motivations for boycott participation." *Journal of Marketing*, 68(3), 92-109
- Kucuk, S. U. (2008). "Negative double jeopardy: The role of anti-brand sites on the internet." *Journal of Brand Management*, 15(3), 209-222.
- Kucuk, S. U. (2019). "Consumer Brand Hate: Steam rolling whatever I see." *Psychology & Marketing*, 36(5), 431-443.
- Labrecque, L. I., vor dem Esche, J., Mathwick, C., Novak, T. P. & Hofacker, C. F. (2013). "Consumer power: Evolution in the digital age". *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 257-269.
- Lappeman, J., Patel, M. & Appalraju, R. (2018). "Firestorm response: Managing brand reputation during an nWOM firestorm by responding to online complaints Individually or as a cluster." *Communicatio*, 44(2), 67-87.
- Lasn, K. (1999). *Culture Jam: The Uncooling of America*. New York: Eagle Brook.
- Lee, Y. L. & Song, S. (2010). "An empirical investigation of electronic word-of-mouth: Informational motive and corporate response strategy." *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1073-1080.
- Liao, J., Yang, D., Wei, H. & Guo, Y. (2019). "The bright side and dark side of group heterogeneity within online brand community." *Journal of Product & Brand Management*, 29(1): 69-80.
- Lim, J. S. (2017). "How a paracrisis situation is instigated by an online firestorm and visual mockery: Testing a paracrisis development model." *Computers in Human Behavior*, 67, 252-263.

- Lisjak, M., Lee, A. Y.&Gardner, W. L. (2012). “When a threat to the brand is a threat to the self: The importance of brand identification and implicit self-esteem in predicting defensiveness.” *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(9), 1120-1132.
- Liu, B. F., Austin, L.&Jin, Y. (2011). “How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source.” *Public Relations Review*, 37(4), 345-353.
- Liu, B. F., Jin, Y., Briones, R.&Kuch, B. (2012). “Managing turbulence in the blogosphere: Evaluating the blog-mediated crisis communication model with the American Red Cross.” *Journal of Public Relations Research*, 24(4), 353-370.
- Lubin, G. (Ocak-2012). *McDonald’s Twitter campaign goes horribly wrong #McDStories*. 03.05.2020 tarihinde <https://www.businessinsider.com/mcdonalds-twitter-campaign-goes-horribly-wrong-mcdstories-2012-1> adresinden erişildi.
- Lyfemarketing (Ağustos-2019). *32 Social media marketing statistics that will change the way you think about social media*. 02.05.2020 tarihinde <https://www.lyfemarketing.com/blog/social-media-marketing-statistics/> adresinden erişildi.
- Marotti, A.&Zumbach, L. (2017). *Video shows United Airlines’ passenger dragged off plane*. 03.05.2020 tarihinde <https://www.chicagotribune.com/business/ct-united-drag-passenger-0411-biz-20170410-story.html> adresinden erişildi.
- McNaughton, M. (Ocak-2012). *Lessons from the #McDStories promoted trend controversy*. 05.05.2020 tarihinde <https://therealtime.com/2012/01/24/lessons-from-the-mcdstories-promoted-trend-controversy/> adresinden erişildi.
- Milan, S. (2015). “From social movements to cloud protesting: The evolution of collective identity.” *Information, Communication & Society*, 18(8), 887-900.
- Mochalova, A.&Nanopoulos, A. (2014). “Restricting the spread of firestorms in social networks”. 22. *European Conference on Information Systems*(1-14), İsrail.
- Morozov, E. (2009). “The brave new world of slacktivism”. *Foreign Policy*. 03.05.2020 tarihinde <https://foreignpolicy.com/2009/05/19/the-brave-new-world-of-slacktivism/> adresinden ulaşılmıştır.

- Nelson, S. C. (2013). *Guido Barilla, pasta chairman, faces backlash over anti-gay comments.* 03.05.2020 tarihinde https://www.huffingtonpost.co.uk/2013/09/26/guido-barilla-pasta-chairman-faces-backlash-anti-gay_n_3996051.html adresinden erişildi.
- Nielsen (2012). *State of the media: The social media report 2012.* 05.05.2020 tarihinde <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2012/state-of-the-media-the-social-media-report-2012/> adresinden erişildi.
- Obediat, Z. M. I. (2014). *Beware the fury of the digital age consumer: Online consumer revenge: A cognitive appraisal perspective.* E-Yüksek Lisans Tezi. Durham University, Durham.
- Oh, O., Agrawal, M&Rao, H. R. (2013). "Community intelligence and social media services: A rumor theoretic analysis of tweets during social crises." *Mis Quarterly*, 37(2), 407-426
- Ouyang, H. X. (2011). "Brand relationship: A new perspective on brand crisis management." *Proceedings of International Conference on Information Systems for Crisis Response and Management (ISCRAM)* (s.46-51). Harbin: Institute of Electrical and Electronics Engineers.
- Özbölük, T.&Dursun, Y. (2017). "Online brand communities as heterogeneous gatherings: a netnographic exploration of Apple users." *Journal of Product & Brand Management*, 26(4), 375-385.
- Pace, S., Balboni, B.&Gistri, G. (2017). "The effects of social media on brand attitude and WOM during a brand crisis: Evidences from the Barilla case." *Journal of Marketing Communications*, 23(2), 135-148.
- Page, R. (2012). "The linguistics of self-branding and micro-celebrity in Twitter: The role of hashtags." *Discourse&Communication*, 6(2), 181-201.
- Pan, Z., Lu, Y.&Gupta, S. (2014). "How heterogeneous community engage newcomers? The effect of community diversity on newcomers' perception of inclusion: An empirical study in social media service." *Computers in Human Behavior*, 39, 100-111.
- Pfeffer, J., Zorbach, T.&Carley, K. M. (2014). "Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks." *Journal of Marketing Communications*, 20(1-2), 117-128.
- Rauschnabel, P. A., Kammerlander, N.&Ivens, B. S. (2016). "Collaborative brand attacks in social media: exploring the antecedents, characteristics, and consequences of a new form of brand crises." *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(4), 381-410.

- Roehm, M. L. & Tybout, A. M. (2006). "When will a brand scandal spill over, and how should competitors respond?" *Journal of Marketing Research*, 43(3), 366-373.
- Rost, K., Stahel, L. & Frey, B. S. (2016). "Digital social norm enforcement: Online firestorms in social media." *PLOS One*, 11(6), e0155923.
- Sanfilippo, M. R., Fichman, P. & Yang, S. (2018). "Multidimensionality of online trolling behaviors." *The Information Society*, 34(1), 27-39.
- Scholz, J. & Smith, A. N. (2019). "Branding in the age of social media firestorms: How to create brand value by fighting back online." *Journal of Marketing Management*, 35(11-12), 1100-1134.
- Schultz, F., Utz, S. & Göritz, A. (2011). "Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media". *Public Relations Review*, 37(1), 20-27
- Schumann, S., Klein, O. & Douglas, K. (2012). "Talk to act: How internet use empowers users to participate in collective actions offline." Magnus Bang ve Eva Ragnemalm (Ed.) *Persuasive Technology: Design for Health and Safety*. (s.79-89). Berlin Heidelberg: Springer.
- Schwede, B. & Graf, D. (2012). "Brandbeschleuniger Social Media: Woraus ein "Shitstorm" entsteht und wie man darin überlebt." *Social Media Marketing Conference*, Zürich.
- Sheldon, P., Rauschnabel, P. A. & Honeycutt, J. M. (2019). *The Dark Side of Social Media: Psychological, Managerial, and Societal Perspectives*. London, San Diego: Academic Press.
- Smith, B. G., Krishna, A. & Al-Sinan, R. (2019). "Beyond slacktivism: Examining the entanglement between social media engagement, empowerment, and participation in activism." *International Journal of Strategic Communication*, 13(3), 182-196.
- Steiniger, L. (2016). *Hate or forgiveness: How do online firestorms impact brand attitude?* Yüksek Lisans Tezi, University of Twente, Enschede.
- Stich, L., Golla, G. & Nanopoulos, A. (2014). "Modelling the spread of negative word-of-mouth in online social networks." *Journal of Decision Systems*, 23(2), 203-221.
- Sussan, F., Hall, R. & Meamber, L. A. (2012). "Introspecting the spiritual nature of a brand divorce." *Journal of Business Research*, 65(4), 520-526.

- Suwandee, S., Surachartkumtonkun, J.&Lertwannawit, A. (2020). "EWOM fires-torm: Young consumers and online community." *Young Consumers*, 21(1), 1-15.
- Thompson, C. J., Rindfleisch, A.&Arsel, Z. (2006). "Emotional branding and the strategic value of the doppelgänger brand image." *Journal of Marketing*, 70(1), 50-64.
- Tillman, L. (2018). *Case study: Pepsico & Kendall Jenner's controversial commercial*. 13.05.2020 tarihinde <https://astute.co/pepsi-kendall-jenner-commercial/> adresinden erişildi.
- Topaloglu, O.&Gokalp, O. N. (2018). "How brand concept affects consumer response to product recalls: A longitudinal study in the US auto industry." *Journal of Business Research*, 88, 245-254.
- Van der Meer, T. G.&Verhoeven, P. (2013). "Public framing organizational crisis situations: Social media versus news media." *Public Relations Review*, 39(3), 229-231.
- Van Noort, G.&Willemsen, L. M. (2012). "Online damage control: The effects of proactive versus reactive webcare interventions in consumer-generated and brand-generated platforms." *Journal of Interactive Marketing*, 26(3), 131-140.
- Wekwerth, Z. M. (2019). *Responding to online firestorms on social media: An Analysis of the two company cases Dolce&Gabbana and Gucci*. E-Yüksek Lisans Tezi. University of Twente, Enschede.
- Wu, F.&Cui, D. (2019). "Making peace or holding a grudge? The role of publics' forgiveness in crisis communication." *International Journal of Communication*, 13, 2260–2286.
- Xia, L. (2013). "Effects of companies' responses to consumer criticism in social media". *International Journal of Electronic Commerce*, 17(4), 73-100.
- Yannopoulou, N., Koronis, E.&Elliott, R. (2011). "Media amplification of a brand crisis and its affect on brand trust." *Journal of Marketing Management*, 27(5-6), 530-546.
- Zarantonello, L., Romani, S., Grappi, S.&Bagozzi, R. P. (2016). "Brand hate." *Journal of Product&Brand Management*, 25(1), 11-25.