

**T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA PROGRAMI**

**ETKİN KRİZ YÖNETİMİNDE SOSYAL MEDYANIN
ROLÜ VE ÖNEMİ**

ASLI DİYADİN

**Danışman
Doç. Dr. TUNCER ÖZDİL**

MANİSA-2015

**T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA PROGRAMI**

**ETKİN KRİZ YÖNETİMİNDE SOSYAL MEDYANIN
ROLÜ VE ÖNEMİ**

ASLI DİYADİN

**Danışman
Doç. Dr. TUNCER ÖZDİL**

MANİSA–2015

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 24.07.2015 tarih ve 20/14 sayılı toplantısında jüriniz tarafından Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 23. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Öğretim Yönetimi ve Pazarlama Yüksek Lisans Programı öğrencisi Aşlı DİYADIN'ın "Etkin Kriz Yönetiminde Sosyal Medyanın Rolü ve Önemi" konulu tezi incelenmiş ve aday 04.08.2015 tarihinde saat 11.30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 15 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna



OY BİRLİĞİ



DÜZELTME yapılmasına



OY ÇOKLUĞU



RED edilmesine



ile karar verilmiştir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın tez konusu değiştirilir veya adayın isteği halinde tezsiz yüksek lisans programına geçişi sağlanır.


BAŞKAN
Doç. Dr. İncir ÖZDİL
(Denetçisi)

OYE

Doç. Dr. Çiğdem SOFYALIOĞLU

OYE

Doç. Dr. Sinan NARDALI

Evet

Hayır

Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.



Tez, mutlaka basılmalıdır.



Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.



Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.



Tez, basımı gereksizdir.



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Etkin Kriz Yönetiminde Sosyal Medyanın Rolü ve Önemi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../20

Aslı DİYADİN

ÖZET

Krizler, işletmelerin temel unsur ve yapıtaşları ile birlikte bu kuruluşların finansal yapısına ve itibarına zarar veren olaylar olarak tanımlanabilir. Kriz yönetimi ise bu tür olayların olumsuz etkilerini gidermek veya azaltmaya ilişkin karar verme sanatıdır. Günümüz iş dünyasında işletmeler beklenmedik krizlerle mücadele edebilmek için kapsamlı kriz yönetim planlarına ihtiyaç duymaktadır. Son zamanlarda dünyaca bilinen çok büyük şirketlerinin yaşadıkları krizler, kriz yönetim süreçlerini daha önce hiç olmadığı kadar önemli hale getirmiştir.

Sosyal medya, Facebook ve Instagram gibi online iletişim kanallarından oluşmaktadır. Günümüzde işletmeler sosyal medya üzerinden gittikçe daha fazla miktarlarda kriz durumuyla karşılaşmakta bu krizler işletmelerin itibarını, marka değerini, güvenilirliğini ve paydaşların bağlılığını tehdit etmektedir. İşletmelerin sosyal medya üzerinden karşılaştıkları bu tür krizler yeni ve yaratıcı kriz yönetim süreçlerine ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur.

Bu çalışmada sosyal medyada kriz yönetimi konusu ve uygulamaları çeşitli örnek ve vaka analizi çalışmaları üzerinden incelenmiştir. Araştırma kapsamında ele alınan örnek olaylar krizle karşı karşıya kalan işletmelerin, işletme içi ve işletme dışı iletişime önem vermeleri gerektiğini, kriz yönetimi stratejilerinde sosyal medya konusunda uzman paydaşların da bulunmasının yararlı olacağını açık bir şekilde göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Sosyal Medya

ABSTRACT

Crisis is any event that can harm institution's, its facilities, its finances or its reputation. Crisis management is the art of making decisions to head off or mitigate these kinds of effects. Today's business environment requires wide crisis management plan to deal with unexpected crises. Recent events, as Enron, BP and Dominos, have shown that never before has crisis management been more important.

Social media is the collective of online communications channels like Facebook and instagram. Firms are increasingly facing crises events which threaten companies' reputation and brand, as well as the trust and loyalty of stakeholders in social media. Social media crises are calling for new and innovative crisis management responses

This study discusses the practical and research implications of social media in crisis management with several examples through the case studies. These cases clearly demonstrate that companies should exploit the inbound and outbound communication, networking, and collaboration capabilities of social media for including several other stakeholders into their crisis management strategies.

Key Words: Crisis, Crisis Management, Social Media

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER	VII
KISALTMALAR	XI
TABLOLAR LİSTESİ.....	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞEN DÜNYADA FİRMA KRİZLERİ VE SOSYAL MEDYA

1. PAZARLAMA SÜRECİNDE İŞLETME FAALİYETLERİNİ ETKİLEYEN TRENDLER.....	1
1.1 KÜRESELLEŞME	2
1.2. TEKNOLOJİK GELİŞMELER VE İNTERNET KULLANIMININ YAYGINLAŞMASI.....	3
1.3. DEĞİŞEN TÜKETİCİ TERCİHLERİ	6
2. SOSYAL MEDYANIN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	7
2.1. BAŞLICA SOSYAL MEDYA ARAÇLARI.....	12
2.1.1. Sosyal Siteler:.....	13
2.1.1.1. Facebook.....	13
2.1.1.2. Twitter.....	16
2.1.1.3 LinkedIn.....	18
2.2.2. Fotoğraf ve Video Paylaşım Siteleri	19
2.2.3. Bloglar.....	20
2.2.4 Wikiler	22
3. SOSYAL MEDYA VE KRİZ.....	22
3.1. KRİZİN TANIMI	22
3.2. KRİZİN ÖZELLİKLERİ	24

3.3. KRİZİN TÜRLERİ VE SEBEPLERİ.....	26
3.3.1 Ani Çıkan Krizler	27
3.3.2 Yavaş Yavaş Ortaya Çıkan Krizler	28
3.4. KRİZİN KAYNAKLARI	29
3.4.1. Dış Çevre Faktörleri	29
3.4.1.1. Doğal Afetler	29
3.4.1.2 Ekonomik Faktörler	29
3.4.1.3 Hukuki ve Politik Düzenlemeler	30
3.4.1.4. Sosyal-Kültürel Faktörler	31
3.4.1.5 Teknolojik Faktörler	31
3.4.1.6 Rekabet	32
3.4.2. İç Çevre Faktörleri	32
3.4.2.1. Örgütsel ve Yönetimsel Yapı	32
3.4.2.2. Tepe Yöneticilerinin Yetersizliği ve Hataları	33
3.4.2.3. Finansal Yapı	33
3.4.2.4. Örgütün Yaşam Evresi	34
3.4.3. İç ve Dış Çevre Etkileşim Faktörü	34
3.5. KRİZ SÜREÇLERİ VE SONUÇLARI	35
3.5.1. Kriz Öncesi Dönem	35
3.5.2. Kriz Dönemi	36
3.5.3. Kriz Sonrası Dönem	37
3.5.4. Krizin İşletmeler Üzerindeki Etki ve Sonuçları	37

İKİNCİ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİ ARACI OLARAK SOSYAL MEDYA

1. KRİZ YÖNETİMİ.....	38
1.1. KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ.....	39
1.2. KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI.....	40
1.2.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı	40
1.2.2. Kriz Çözme Yaklaşımı	40
1.2.3. Proaktif Yaklaşım.....	41
1.2.4. Reaktif Yaklaşım.....	41
1.2.5 İnteraktif Yaklaşım.....	41
1.3. KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ.....	42
2. KRİZ YÖNETİMİ VE SOSYAL MEDYA	44
3. SOSYAL MEDYA PAZARLAMASININ GETİRDİĞİ YENİ KURALLAR	45

4. GELENEKSEL MEDYA VE SOSYAL MEDYADA KRİZ YÖNETİMİ	45
5. SOSYAL MEDYA ÜZERİNDEN KRİZ YÖNETME SÜRECİ	47
5.1. İŞLETMELERDE KRİZ ÖNCESİ SOSYAL MEDYA YÖNETİMİ	47
5.2. İŞLETMELERDE KRİZ ANINDA SOSYAL MEDYA YÖNETİMİ	48
5.2.1. Kriz Sürecinde İlerlenecek Adımları Belirlemek	48
5.2.2. Sosyal Medya Uzmanlarından Yararlanmak	48
5.2.3. Krize Cevap Vermek	49
5.2.4. Krizin Lideri	50
5.3. İŞLETMELERDE KRİZ SONRASI SOSYAL MEDYA YÖNETİMİ	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİNDE SOSYAL MEDYANIN KULLANIMIYLA İLGİLİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	52
1.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	52
1.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	52
1.4. VERİ TOPLAMA SÜRECİ	53
2. ÖRNEK OLAY İNCELEMELERİ.....	53
2.1. AIRASIA VE SOSYAL MEDYA KRİZİ.....	54
2.1.1. AirAsia Hakkında.....	54
2.1.2. AirAsia Sosyal Medya Krizi	54
2.1.3 Değerlendirme	56
2.2. NETFLIX VE SOSYAL MEDYA KRİZİ	57
2.2.1. Netflix Hakkında	57
2.2.2. Netflix Sosyal Medya Krizi.....	57
2.2.3. Değerlendirme	58
2.3. NESTLE VE SOSYAL MEDYA KRİZİ	59
2.3.1 Nestle Hakkında	59
2.3.2. Nestle Sosyal Medya Krizi.....	60
2.3.3. Değerlendirme	61
2.4 STARBUCK SOSYAL MEDYA KRİZİ	62
2.4.1. Starbuks Hakkında	62
2.4.2. Starbucks Sosyal Medya Krizi	62
2.4.3. Değerlendirme	63

2.5. RED CROSS SOSYAL MEDYA KRİZİ.....	64
2.5.1 Red Cross Hakkında.....	64
2.5.2 Red Cross Sosyal Medya Krizi	65
2.5.3. Değerlendirme.....	66
2.6. ONUR AIR VE SOSYAL MEDYA KRİZİ	66
2.6.1 Onur Air Hakkında.....	66
2.6.2 Onur Air Sosyal Medya Krizi	67
2.6.3. Değerlendirme.....	68
2.7 BAMBİ CAFE VE SOSYAL MEDYA KRİZİ	69
2.7.1 Bambi Cafe Hakkında	69
2.7.2 Bambi Cafe Sosyal Media Krizi.....	70
2.7.3 Değerlendirme.....	71
2.8.DOMİNOS VE SOSYAL MEDYA KRİZİ	72
2.8.1.Dominos Hakkında.....	72
2.8.2. Dominos Sosyal Medya Krizi	73
2.8.3 Değerlendirme.....	74
3.SOSYAL MEDYADA KRİZ YÖNETİMİ VE SWOT ANALİZİ.....	75
4. GENEL DEĞERLENDİRME.....	77
5. KRİZDEN GERİYE KALANLAR.....	86
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	88
6.1. SONUÇ	88
6.2. ÖNERİLER	89
6.2.1. Kriz Öncesi Dönem İçin Öneriler	89
6.2.2. Kriz Dönemi ile İlgili Öneriler	90
6.2.3. Kriz Sonrası İçin Öneriler	91
KAYNAKÇA.....	93

KISALTMALAR

AMA	American Marketing Association (Amerikan Pazarlama Derneği)
Ar-Ge	Araştırma- Geliştirme
ARPU	Average Revanue Per User
CEO	Chief Executive Officer
GSMH	Gayri Safı Milli Hasıla
ICM	Institute for Crisis Management
PBS	Pazarlama Bilgi Sistemi
TDK	Türk Dil Kurumu
WWW	World Wide Web
MAUs	Mobile-Only Monthly Active Users (Aylık Aktif Mobil Kullanıcı)

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: 2014 Dünya Nüfusu ve İnternet Kullanım Oranları	4
Tablo 2: İnterneti En Çok Kullanan İlk 20 Ülke, 31.12.2013	5
Tablo 3: Web1.0 ve Web 2.0 arasındaki farklar	7
Tablo 4: Web 2.0' nin Boyutları	8
Tablo 5: Dünya Geneline Sosyal Medyayı En Çok Kullanan Ülkeler.....	11
Tablo 6: Türkiye'deki İnternet Kullanıcılarının Akıllı Telefonda Online Olmaları	11
Tablo 7: Türkiye'de Aktif Sosyal Medya Kullanıcıları	13
Tablo 8: Aylık Aktif Mobil Kullanıcı (Mobile-Only MAUs).....	15
Tablo-9: Kullanıcı Başına Ortalama Gelir (Average Revenue Per User) (ABD Doları)	15
Tablo 10: Facebook 2012 4. Çeyrek-2014 4. Çeyrek Reklam Gelirleri	16
Tablo 11: Twitter'ın Artı ve Eksiler	17
Tablo 12: Firmaların 5N1K Yöntemiyle Değerlendirilmesi.....	78
Tablo 13: Genel değerlendirme.....	82
Tablo 14: Krize İlişkin Çeşitli Faktörler Bağlamında İşletmelerin Tutumları.....	83
Tablo 15: Alexa Verileri ile Elde Edilen Sonuçlar	86
Tablo 16: Türkiye 'de Bulunan havayolu Şirketler Facebook Üye Sayısı.....	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kriz Türleri	26
Şekil 2: Kriz Süreci	35
Şekil 3:Kriz Yönetim Süreci	42
Şekil 4: AİrAsia Resmi Facebook Sayfası	55
Şekil 5: AirAsia Resmi Twitter Sayfası	56
Şekil 6: Starbucks Arjantin Twitter Sayfasından Yayınlanan Mesajı.....	63
Şekil 7: American Red Cross Twitter Mesajı	65
Şekil 8: Onur Air Facebook Mesajı	68
Şekil 9: Bambi Cafe Özür Mesajı	71
Şekil 10: Sosyal Medyada Kriz Yönetiminde SWOT Analizi.....	76

GİRİŞ

Tüm sektörlerde rekabetin yeniden şekillenmesine neden olan teknolojik gelişmeler gerek rekabetin yapısı gerekse iş yapış şekilleri üzerinde önemli değişikliklere neden olmuştur. Ortaya çıkan bu yeni duruma uyum sağlamak işletmelerin sürdürülebilirliği açısından olmazsa olmaz bir gereklilik haline gelmiştir.

Yaşanan teknolojik gelişmeler sayesinde ulaşılabilirlik ile ilgili sınırlar ortadan kalkmış ve bu durum küreselleşmeyi de beraberinde getirmiştir. Küreselleşmeyle beraber, dünyayı birbirinden ayıran sınırlar ortadan kalkmış ve özellikle işletmeler için, tüm dünya tek pazar haline gelmiştir.

Bu gelişmeleri etkileyen en önemli teknolojik etken, hiç kuşkusuz İnternetin keşfi ve yaygınlaşmasıdır. 1980’li yıllarda hayatımıza giren İnternet önceleri sadece bir iletişim ağı olarak görülmüştür. Günümüzde ise her an gelişime açık olan bu teknoloji, iletişimin yanında birçok yeniliği beraberinde getirmiştir. İnternet sayesinde ticaret yeniden şekillenmiş ve e-ticaret kavramı ortaya çıkmıştır. E- ticaret ile büyük veya küçük her türlü işletme dünyanın her yerine ticaret faaliyetlerini gerçekleştirir hale gelmiş ve bu durum küreselleşme olgusunu desteklemiştir.

Ticareti hızlandıran ve kolaylaştıran İnternet ile kurumlar, ticari kimliklerini çevrimiçi ortama taşımışlar. Kurumsal kimlikleri yansıtan kurumlarına ait web sayfaları ile beraber sanal ortamda var olmak için ilk adımı atmışlardır.

İnternetin yaygınlaşmasıyla birlikte hayatımıza “sosyal medya” adı verilen yeni bir kavram dahil olmuştur. Temeli web-2 teknolojinden gelen sosyal medya, basit anlamıyla; kullanıcıların içerik paylaşmasını sağlayan ağları ifade eder. Sosyal medyanın var olmasıyla, Facebook, Twitter, İnstagram vb. birçok sosyal ağ ortaya çıkmış ve tüm dünyayı etkisi altına almıştır.

Dünya üzerinde milyonlara varan kayıtlı kullanıcısı bulunan bu ağlar işletmelerin kurumsal kimlikleri için de birer mecra haline gelmiştir. Kurumsal web sayfaları ile sanal ortama adım atan işletmeler, bu ağlar ile sanal ortamlardaki varlıklarını kuvvetlendirmişlerdir.

İşletmelerin tüketicileri ile birebir diyalog kurmalarını, hızlı iletişimi, istenilen özellikteki pazarlara hızla ulaşmayı sağlayan sosyal ağlar, ekonomik birer halkla ilişkiler aracı olmuştur.

Getirdiği avantajın yanında, oluşabilecek herhangi bir sorun, işletmeyi tahmin edemediği bir anda krize sũrũklemeye yetmektedir. Bu krize sebebiyet veren en ȃnemli unsur ise sosyal medyada haberlerin saatler için de binlerce kişiye ulaşmasıdır.

Bu tũrlũ kriz durumlarında işletmelerin kriz yȃnetimini nasıl yapmaları gerektiği ȃnemli bir soru başlığı olmaktadır.

Bu çalışmada işletmelerin sosyal medya ağları ȃzerinden yaşadıkları krizler ve kriz yȃnetimi sũreleri incelenecektir. Çalışma ȃ bȃlũmden oluşmaktadır. “Pazarlama Faaliyetleri Bağlamında Sosyal Medya ve Kriz” isimli birinci bȃlũmde pazarlama faaliyetleri bağlamında sosyal medya ve kriz kavramları kapsam, içerik, tũr ve işlev bakımından ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

“Bir Kriz Yȃnetimi Aracı Olarak Sosyal Medya” başlıklı ikinci bȃlũmde, etkin kriz yȃnetiminde sosyal medyanın bir kriz yȃnetimi aracı olarak nasıl kullanılabileceği, sũrecin nasıl yȃnetildiđi ve/veya yȃnetilmesi gerektiği teorik olarak tartışılacaktır.

“Kriz Yȃnetiminde Sosyal Medyanın Kullanımına İlişkin Ȗrnek Vaka İncelemeleri” başlıklı ȃũncũ bȃlũm ise uygulama kısmını oluşturmaktadır. Sosyal medyada, kriz yȃnetimini yũrũten seçilmiş sekiz adet firmanın karşılaştıkları krizler vaka analizi yȃntemiyle incelenmiştir. Vaka analizleri yapılırken yapılan çıkarımlara netlik kazandırmak amacıyla SWOT analizi yapılmış olup, sosyal medya ȃzerinden yapılan kriz yȃnetiminin sunduğu fırsatlar ve sũrece kattığı gũlũ yȃnler ile karşılaşılan tehditler ve zayıf yȃnleri incelenmiştir.

Araştırma kapsamında ele alınan işletmelerin başarı ve başarısızlıklarının nedenleri açıklanmış, kriz yȃnetim sũrelerindeki benzerlik ve farklılıklar belirlenerek krizleri fırsata dȃnũřtũrmede nasıl bir yol izlemeleri gerektiği istatistiksel karşılaştırmalara dayalı bir nitel araştırmayla farklı boyutları açısından ortaya konulmaya alışılmıştır.

I. BÖLÜM

KÜRESELLEŞEN DÜNYADA FİRMA KRİZLERİ VE SOSYAL MEDYA

1. Pazarlama Sürecinde İşletme Faaliyetlerini Etkileyen Trendler

İşletmelerde pazarlama süreci, ilk yıllarında, sanayi devrimiyle beraber, seri üretime geçen firmaların ürettikleri ürünleri satma çabaları ile başlamıştır. Firmaların amacı temelde kar sağlamak olmuştur. Zaman içinde üretimin artması ve bununla birlikte tüketicilerin, ürünleri kıyaslama imkanının olmaya başlaması, firmaların pazarlamaya bakış açısını da değiştirmiştir. Giderek ilerleyen ithalat ve ihracatta rekabeti hızla arttırmıştır.

Bu süreç ışığında, tüketiciler daha bilinçli hale gelmiştir. Bunun etkisiyle firmalar öncelikle pazarlama kavramıyla, satış kavramının farkını anlamış, akabinde pazarlama alanında uzmanlaşmaya başlamışlardır. Pazarlama, sadece kar elde etmek değil, müşteriye anlamak, değer yaratmak, toplumunun refahını düşünmek, sosyal sorumluluk bilinci oluşturmak, devamlılığı sağlamak gibi kavramlardan oluşan bir çerçevenin içine girmiştir.

Bu gelişmeler ışığında pazarlamanın tanımı da değişmiştir. Pazarlama kavramı, dünden bugüne gelişerek güncelliğini korumuş bir kavramdır. Önceleri iktisat biliminin bir alt dalı olarak hayat bulan pazarlama kavramı, 1900’lü yıllarda kendi başına bir bilim dalı olma yolunda ilk adımlarını atmaya başlamıştır (Wilkie ve Moore, 2003: 224-225).

Amerikan Pazarlama Birliği ya da Derneği (American Marketing Association –AMA) pazarlama için en kapsamlı tanımını 1985 yılında şu şekilde yapmıştır: “Pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak değişimleri gerçekleştirmek üzere malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir” (William and Thomas, 2004: 3).

2004 yılında ise AMA tanımını şu şekilde güncellemiştir; “Pazarlama müşteriler için değer yaratmayı, bunu tanıtmaya ve sunmayı; örgütün ve paydaşlarının yararına olarak müşteri ilişkilerini yönetmeyi hedefleyen bir fonksiyon ve süreçler dizisidir”(Mucuk; 2009: 4).

Philip Kotler ve Gary Armstrong’a göre ise pazarlama; “işletmelerin, karşılığında değer elde etmek üzere; müşterileri için değer yaratma ve güçlü müşteri ilişkileri geliştirme sürecidir” (Kotler ve Armstrong, 2009: 38). Bu süreç çerçevesinde pazarlama oldukça dinamik bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedir.

Dünden bugüne; tüketici taleplerinin değişmesi, firmaların müşteri algısının farklılaşması, toplumsal değerlerin boyut değiştirmesi, rekabet, makro ve mikro çevrenin değişmesi gibi birçok sebeple, pazarlama da kendini geliştirmiştir.

Genel olarak ilgili literatür tarandığında pazarlamanın bu gelişim sürecini etkileyen faktörlerin bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Kotler ve Armstrong; 2012: 26-28);

- Küreselleşme,
- Teknolojik gelişmeler ve İnternet kullanımının yaygınlaşması,
- Değişen tüketici tercihleri

Bu faktörler aşağıda ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.1 Küreselleşme

Küreselleşme, ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel, politik ve ekolojik dengeler bakımından küresel bütünleşmenin, entegrasyon ve dayanışmanın artması anlamına gelmektedir (www.wikipedia.org, 21.11.2014). Teknolojik gelişmelerin artmasıyla küreselleşme hızlıca ilerlemiş, dünya üzerindeki sınırlar kalkmış ve dünya bir köy kadar küçük bir hal almıştır.

Çok uluslu bir işletmenin CEO'su olan Mike ESKEW' e göre; "Küreselleşme büyük çokuluslu firmalar için olan bir trend şeklinde başladı ama şimdi artan ölçüde küçük ve orta büyüklüktekiler için de söz konusu. Bize göre 2007 (...) küçük ve orta ölçekli firmaların küreselleşme için daha sıkı bastıracakları bir yıl olacak. [Onlar] İnternette tıpkı diğerleri gibi büyük görünüyorlar. Teknoloji bulundukları yeri sanallaştırıyor ve ölçülerini kamufle ediyor. Bizden, her yere satabilmek için pazarlarını genişletmemizi istiyorlar." (İyiler, 2009: 9).

Küreselleşmeyle birlikte pazarı paylaşan firma sayısı ve bu firmaların hacmi değişmiştir. Birçok küçük ve orta ölçekli firma, İnternet aracılığı ile dünyanın her yerine küresel bir firma gibi satış yapabilmektedir.

Ayrıca tüketim alışkanlıklarını değiştirerek yeni pazarlara olanak sağlamaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken ise, küresel pazarda pazarlama sürecinin geleneksel pazarlamadan farklı olduğu ve bunun bilincinde olunması gerektiğidir.

Küreselleşme sürecinin pazarlama yönetimine başlıca etkileri şu şekilde sıralanabilir (Prabhaker vd. 1995'ten Aktaran, Alabay, 2010: 218-219);

- Yeni pazar fırsatları ve daha rekabetçi pazarların oluşumu,
- Hızlı değişimle birlikte karar verme süreçlerinin kısalması,
- Pazarlama faaliyetlerinin daha karmaşık ve kapsamlı hale gelmesi,
- Tüketicilerin (eğitim ve iletişim gibi) demografik yapılarındaki değişim,
- Tüketim kalıpları ve standartlarındaki farklılaşma,
- PBS (Pazarlama bilgi sistemi) kullanmanın bir zorunluluk haline gelmesi,
- Pazarlama uzman ve yöneticilerinin daha donanımlı hale gelmesi.

Küreselleşme dünya genelinde işletmelerin sınırlar olmadan faaliyet gösterme çabasını ifade eder. Küreselleşme olgusu, işletmeleri de farklı boyutlarda etkilemektedir. İşletmelerin yapıları, yönetim anlayışları ve üretim biçimleri gibi pek çok değişik konu ya hızlı bir gelişim süreci içine girmekte veya tamamen yenilenerek değişikliğe uğramaktadır (Tağraf, 2002: 34).

1.2. Teknolojik Gelişmeler ve İnternet Kullanımının Yaygınlaşması

Bilgisayar, iletişim, bilgi ve diğer dijital teknolojilerin büyümesi, şirketleri müşterilerine değer katacak yolları düşünme üzerinde önemli bir etkisi olmuştur (Kotler ve Armstrong; 2012: 26).

İnternet'in yaygınlaşmasıyla, çok sayıda faktör bir araya gelmiş ve geleneksel pazarlama anlayış ile bu anlayışa bağlı uygulamalar değişmiştir (Erdal, 2002: 8). İnternet ve World Wide Web (www)'in 1990'lı yıllardaki gelişimi, bununla birlikte bilginin ve kaynakların küresel anlamdaki paylaşımı, geleneksel pazarlamaya bağlı dinamikleri değiştirmiş ve geleneksel pazarlamayı etkisiz hale getirmiştir (Özturan ve Roney, 2004: 259). İnternet ve World Wide Web (www), işletmelerin müşteriye yaklaşımlarını ve müşteri ile olan ilişkilerini değiştirmektedir. Ayrıca, İnternet işletmelerin pazar fırsatlarını, bilgi teknolojisini ve ağ alt yapısını, işletmelerin işletme modelini değiştirmiş, yeni pazar fırsatlarının ortaya çıkmasını ve müşteri ilişkilerinin yeniden tanımlanmasını zorunlu hale getirmiştir (Zineldin, 2000: 13).

İnternet kullanımının bu denli, fayda sağlaması ile yıllar itibariyle kullanımında da artış görülmüştür. Dünya üzerinde bulunan İnternet kullanıcıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. İstatistikler 2014 yılında elde edilmiştir.

Tablo 1: 2014 Dünya Nüfusu ve İnternet Kullanım Oranları

Bölgeler	Dünya Nüfusu (2014)	İnternet Kullanıcıları 31.12.2000	Son Verilere Göre İnternet Kullanıcılar	2000-2014 Yılları Arası Büyüme	Dünyadaki Payı (%)
AFRİKA	1.125.751,038	4.514,000	297.885,898	6.498,6	9.8
ASYA	3.996.406,007	114.304,000	1.386.188,112	1.112,7	45.7
AVRUPA	825,824,883	105.096,093	582.441,059	454.2	19.2
ORTA DOĞU	231.588,580	3.284.800	111.809.510	3.303.8	3.7
KUZEY AMERİKA	353.860.227	108.096.800	310.322.257	187.1	10.2
LATİN AMERİKA	612.724.649	18.068,480	320.312,562	1.672,7	10.5
AVUSTURALYA	36.724.649	7.620,480	26.789,942	251.6	0.9
TOPLAM	7.182.406.565	360.985,492	3.035.749,340	741.0	100.0

Kaynak: <http://www.Internetworldstats.com/stats.htm>, (01.12.2014)

Dünya nüfusu incelendiğinde, internet kullanım oranının oldukça yüksek olduğu ve bu oranin yıllar itibariyle artış gösterdiği gözlemlenmektedir. İlgili rakamlara bölgeler açısından bakıldığında ise Asya kıtası %45 ile en fazla artışı gösterirken %1'e yakına bir artış sergileyen Avusturalya kıtası olmuştur.

Kullanıcı sayılarına bakıldığında ise 114 milyon kişiyle en fazla kullanıcı sayısının Asya kıtasında olduğu görülmüştür. Orta Doğu ise 3 milyon bireyle en az kullanıcının olduğu kıta durumundadır.

Tablo 2: İnterneti En Çok Kullanan İlk 20 Ülke, 31.12.2013

Sıra No	Bölgeler	Nüfus	İnternet Kullanıcıları 01.12.2000	İnternet Kullanıcıları Aralık 2013	2000-2013 Arası Büyüme
1	ÇİN	1,355,692,576	22,500,000	620,907,200	2,656.6
2	AMERİKA	318,892,103	95,354,000	268,507,150	181.6
3	HİNDİSTAN	1,236,344,631	5,000,000	195,248,950	3.805,0
4	BREZİLYA	202,656,788	5,000,000	109,773,650	2,095.5
5	JAPONYA	127,103,388	47,080,000	109,626,672	132,9
6	RUSYA	142,470,272	3,100,000	87,476,747	2,721.8
7	ALMANYA	80,996,685	24,000,000	69,779,160	190.7
8	NİJERYA	177,155,754	200	67,319,186	33,559.6
9	İNGİLTERE	63,742,977	15,400,000	57,266,690	271.9
10	FRANSA	66,259,012	8,500,000	55,221,000	549.7
11	ENDONEZYA	253,609,643	2,000,000	55,000,000	2,650.0
12	MEKSİKA	120,286,655	2,712,400	52,276,580	1,827.3
13	İRAN	80,840,713	250	45,000,000	17,900.0
14	FİLİPİNLER	107,668,231	2,000,000	44,200,540	2,110.0
15	MISIR	86,895,099	450	43,065,211	9,470.0
16	KORE	49,039,986	19,040,000	41,571,196	118.3
17	VİETNAM	93,421,835	200	41,012,186	20,406.1
18	TÜRKİYE	81,619,392	2,000,000	37,748,969	1,787.4
19	İTALYA	61,680,122	13,200,000	36,058,199	173.2
20	İSPANYA	47,737,941	5,387,800	35,705,960	562.7
İlk 20 Ülke Toplamı		4,754,113,803	273,374,200	2,072,765,246	658.2
Diğer Ülkeler Toplamı		2,427,744,816	87,611,292	729,713,688	732.9

Kaynak: <http://www.Internetworldstats.com/top20.htm> (03.12.2014).

Tablo-2 incelendiğinde tüm dünyada İnternet kullanımının arttığı görülmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde artışın daha belirgin bir halde olduğu gözlenmektedir. Bu durum bize ilgili ülkelerde her gün yeni bireylerin İnternetle tanıştığını göstermektedir.

Günümüzde işletmeleri, ticari iş ve işlemlerinde eskiye oranla çok daha yoğun bir biçimde İnterneti kullanmaktadırlar. Bilgi teknolojilerinin iş dünyasına etkileri çok çeşitlidir. Bunlardan öne çıkan unsurları aşağıdaki gibi 4 madde halinde aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (İyiler; 2009: 10);

- Üretim, pazarlama ve dağıtım maliyetlerindeki değişim,
- Katma değer zincirindeki farklılaşma,
- Yeni ürün/hizmetlerin doğması, yeni iş alanlarının ortaya çıkması,
- Uluslararası rekabetin yoğunlaşması göze çarpan unsurlardır.

1.3. Değişen Tüketici Tercihleri

Teknolojinin gelişmesi ve küreselleşme ile tüketicilerin tercihleri şekil değiştirmiştir. İnternetin hayatımıza girmesinin ardından, dünyanın her yerindeki üreticilere veya perakendecilere ulaşarak, ihtiyaçlarımızı karşılamamız mümkün olmuştur. Bu durum sayesinde kıyaslama artmış ve buna paralel olarak da rekabet ilerlemiştir. Yine İnternet kullanımının artmasıyla, bilgi yayılma hızı artmış ve tüketiciler daha da bilinçlenmiştir.

Tüketiciler arasındaki tecrübelerin hızlı paylaşılmasıyla, ürün ve hizmetler ile ilgili bilgiler eskiye göre çok daha hızlı elde edilmektedir. Bu durumu işletmeler de yine teknoloji ve iletişim yoluyla çok hızlı algılayarak birinci olarak kaliteyi iyileştirmeyi, ikinci olarak da, artan rekabetten dolayı müşterilerini markaja almayı ve onlarla uzun vadeli, iyi ilişkiler geliştirmeyi işletme politikalarına dahil etmişlerdir (Gençosmanoğlu, 2006: 69).

Tüketicilerin eğitim ve iletişim düzeyinin yükseldikçe, mal ya da hizmetlere ilişkin mesajların doğru olarak algılanmakta ve tüketici ilgili ürüne ya da hizmete ilişkin her türlü kaynağı kullanmaktadır. Tüketiciler kullandıkları kaynaklardan edindikleri bilgilerden olumlu yönde etkilemekte ve satın aldıkları ürünle ilgili olarak en yüksek düzeyde doyuma ulaşmak istemektedirler. Tüketicinin yeterliliği arttıkça, ürüne ya da markaya ilişkin ürünlerin fiyat, kalite vb. özelliklerini karşılaştırdıkları, aile bütçesi/kişisel bütçeyi değerlendirdikleri ve buna bağlı olarak tercihlerinin değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. Bununla birlikte tüketim hakkında bilinçli tüketiciler ürün ya da hizmetlerle ilgili güvenilirlik unsurlarını değerlendirmektedir. Mal ve hizmetle ilgili kalite, garanti ve satış sonrası hizmetler gibi özellikler markanın tercih etmesinde belirleyici bir etkidir (Aktuğlu ve Temel, 2006: 46).

Diğer taraftan, eğitim ve iletişim düzeyi yüksek, güçlü tüketiciler, eğitim ve iletişim düzeyi düşük olan tüketicilere göre daha sadakatsiz oldukları gözlemlenmiştir (Çatı ve Koçoğlu, 2008).

2. Sosyal Medyanın Tanımı ve Özellikleri

Web 2.0 kavramı hayatımıza 2004 yılında girmiş olup, ilk olarak Tim O'Reilly' tarafından tanımlanmıştır. Bu tanıma göre web 2.0; “Web 2.0 bilgisayar endüstrisinde İnternetin bir düzlem olarak ilerlemesiyle bir işletme devrimi ve bu düzlemin kurallarını başarı için anlamaya çalışmaktır. Bu kurallar arasında başlıcası şudur: Ağ etkilerini daha çok insanın kullanabilmesi için programlar kurmak” (www.tr.wikipedia.org, 05.12.2014). Web 2.0 ‘den önce web 1.0 kullanılmaktaydı. Ancak web 1.0 daha sınırlı bir alan sunmaktadır. Web1.0 ve Web 2.0 arasındaki farklar aşağıdaki gibidir:

Tablo 3: Web1.0 ve Web 2.0 arasındaki farklar

	Web 1.0	Web 2.0
Modu	Okuma	Yazma ve Katkıda Bulunma
Ana İçerik Birimi	Sayfa	Postalanan Şey/Kayıt
Durumu	Statik	Dinamik
İzleme Aracı	Web Tarayıcısı	Tarayıcı, RSS Okuyucu
Mimarisi	Müşteri Sunucusu	Web Hizmetleri
İçerik Yaratıcıları	Web Kodlayıcılar	Herkes
Kullanıcıları	Bilgisayar Düşkünüleri	Kitlesel Amatörler

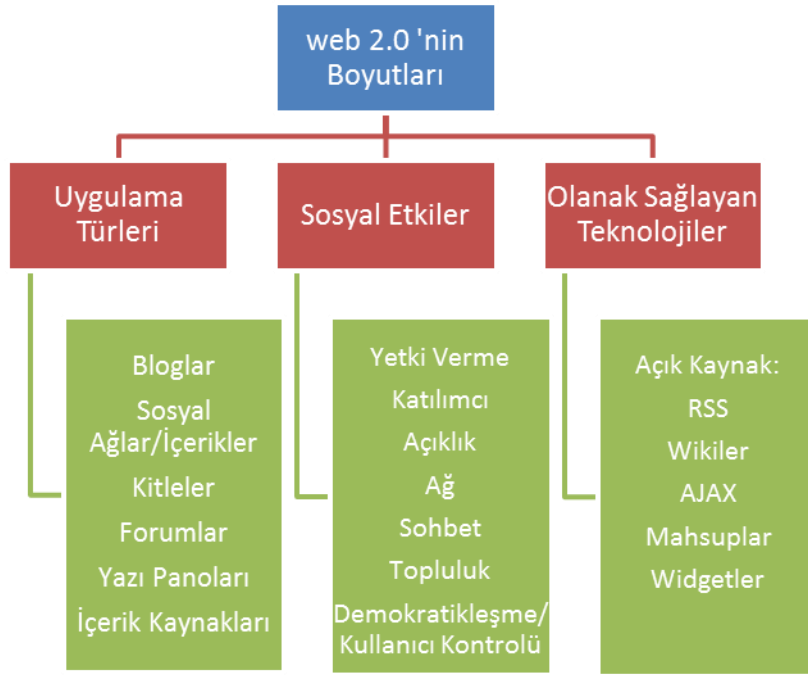
Kaynak: Lincoln, Rice Susan, (2009), Mastering Web 2.0 Transform Your Business Using Key Website and Social Media Tools, London and Philadelphia, Kogan Page, s. 9.

Tablo-3'te de görüldüğü gibi, web 2.0 daha interaktif bir yapıya sahiptir. Web 1.0 kullanıcıların daha çok okuyacağı ve katılım gösteremeyeceği bir alan iken, web 2.0 kullanıcıların aktif katılımını sağlamaktadır. Web 1.0 dünyanın en iyi kütüphanesi olarak tanımlanırken, web 2.0 daha çok bir kafeteryaya benzemektedir, daha insan odaklıdır.

Web 2.0 bağlantı kurmamızı sağlayan, deneyimlerimizi paylaştığımız ya da karşılaştırdığımız, bir şeyler satın aldığımız ve istediğimiz zaman bulunduğumuz yeri terk edebileceğimiz bir ortam sağlamaktadır (Lincoln; 2009: 8).

Tablo 4’te de web 2.00’in boyutları Uygulama türleri, sosyal etkiler ve olanak sağlayan teknolojiler olmak üzere 3 kısımda ele alınmıştır.

Tablo 4: Web 2.0’ nin Boyutları



Kaynak: Efthymios Constantinides, “Social Media/Web 2.0 as Marketing Parameter: An Introduction”,

Tablo-4’te görüldüğü gibi, bir çok içeriği içinde barındıran web 2.0, kullanıcıların çift yönlü bir iletişim sağlamasına olanak verir. Kullanıcılar izleyici değil, katılımcıdır.

Forrester’ın Web 2.0 tanımı şöyledir: “Yeni iş biçimlerini, sosyal yapıları ve teknoloji sunumlarını teşvik etmek için insanlar, içerik ve veri arasındaki verimli etkileşimi kolaylaştıran teknoloji ve uygulamalar düzenidir. Son dönemde Sosyal Medya da denilmektedir” (İyiler, 2009: 17).

Kaplan ve Haenlein (2010)’a göre; sosyal medya, “web 2.0 altyapısıyla, kullanıcıların içerik üretip, paylaşım yapabildiği İnternet tabanlı, etkileşim sağlayan uygulamalardır”.

Erdem Erkul’a (2009: 96-101) göre;” web 2.0 ilk zamanlar sosyal ağ siteleri, bloglar ve wikiler ile karşımıza çıkıyor olsa da esasında web hizmetini iyileştirmek amacıyla ziyaretçilerin

siteye katılımını (participation) sağlamak, yine aynı amaçla diğer sitelerle ve ziyaretçilerle işbirliği (collaboration) yapmak fikrine dayanan bir akım olduğu da söylenebilir”.

Erdem Erkul’a (2009: 96-101) göre bir uygulamanın ya da web sitesinin bu tanıma uygun olması için şu özelliklere sahip olması gerekir:

- Yayıncıdan bağımsız kullanıcıları olması,
- Kullanıcı kaynaklı içerik olması,
- Kullanıcılar arasında etkileşim olması,
- Zaman ve mekan sınırlaması olmamasıdır.

Sosyal medya ile ilgili diğer tanımlar ise şu şekildedir:

Wikipedia tanımına göre; “Web 2.0’ ın kullanıcı hizmetine sunulmasıyla birlikte, tek yönlü bilgi paylaşımından, çift taraflı ve eş zamanlı bilgi paylaşımına ulaşılmasını sağlayan medya sistemidir. Ayrıca sosyal medya; kişilerin İnternet üzerinde birbirleriyle yaptığı diyaloglar ve paylaşımların bütünüdür” (tr.wikipedia.org. 19.04.2015).

Düşük maliyetli ve tarafsız olduğundan Facebook, Myspace siteleri üzerinden kurulan bağlantılar sayesinde şirketler piyasa hakkında bilgi edinerek pazarlama stratejilerini geliştirirler (Kotler, 2012: 21).

Sosyal medya; Facebook, Twitter gibilerinin dahil olduğu anlatımcı (expressive) sosyal medya, wikipedia, craigslist gibi mecraların olduğu işbirlikçi (collaborative) medya olarak ikiye ayrılır (Kotler, 2012: 19).

Sosyal medya tüketiciler arası bir iletişim platformudur ve marka hikayeniz hakkında kimse konuşmuyorsa bir anlamı yoktur. Pazarlama 3,0’da insanların iletişimde olması yeni reklamcılıktır (Kotler, 2012: 77).

Peter Fisk’e göre; Geleneksel medyada; ‘erişim zaman ve mekanla kontrol ediliyor; içerik bir ücret karşılığı üretiliyor, kurgulanıyor ve dağıtılıyor; deneyim ise profesyonel ve standart hale getirilmiş, işlemlere dayalı ve öngörülebilirdir. Kitle pasif bir tüketici iken; İletişim ağı medyasında; erişim herkese, her yerde, her zaman açık; içerik kendi kendine üretiliyor ve ücretsiz paylaşılıyor; deneyim işbirliği içeriyor ve çok formatlı, kullanıcıların ilgi alanlarına ve ilişkilerine dayalı. Kitle aktif bir yaratıcı’ şeklinde tanımlanır (Fisk, 2010: 254).

Sosyal medya, aralarında mesafe olan kişileri ağ üzerinden bir araya getirmekte hatta dargın olanları barıştırmaktadır (Wellman,2002: 15-17).

Sosyal medya birçok özelliğe sahiptir Bunlar (Lincoln, 2009: 10);

- Kollektif zeka sağlar ve coğrafi olarak nerede olursanız olun, birlikte hareket etmenize olanak verir.
- Sosyal medya ulaşılabilir, kolay kullanılır ve anlaşılabilir. Düşük giriş engelleri vardır. Sosyal medya araçları çok yönlü ve esnektir.
- Bilgi paylaşımı ve bilgiye ulaşım çok hızlı ve kolaydır.

Wikipedia’de sosyal medya ile ilgili özellikler şu şekilde sıralanmıştır;

- Erişim: Sosyal medya teknolojileri herkesin genel bir kitleye erişebilmesine olanak tanır.
- Erişilebilirlik: Sosyal medya araçları genel olarak herkes tarafından az veya hiç maliyetle kullanılabilir.
- Kullanılabilirlik: Geleneksel medya üretimi çoğunlukla uzmanlaşmış yetenekler ve eğitim gerektirmektedir. Çoğu sosyal medya için bu geçerli değildir veya bazı durumlarda yetenekler tamamen değişmiş ve yenidir, yani herkes üretimde bulunabilir.
- Yenilik: Geleneksel medya iletişimlerinde meydana gelen zaman farkı (günler, haftalar, hatta aylar) anında etki ve tepkisi olan sosyal medya ile kıyaslandığında uzun olabilmektedir (Tepkilerin zaman aralığına katılımcılar karar verir). Geleneksel medya da sosyal medya uygulamalarına adapte olmaktadır, dolayısıyla yakın zamanda bu farklılık ortadan kalkacaktır.
- Özgürlük: Sosyal medya kolay erişilebilir, herkes tarafından eşit düzeyde müdahale edilebilir, global bir platform olduğundan çok daha özgürdür.

Lerman (2007) ’a göre sosyal medya sitelerinin dört ortak özelliği vardır:

- Kullanıcılar birçok medya türünde hem içerik oluşturabilir hem de içeriklere katkıda bulunabilirler,
- Kullanıcılar içerikleri kendilerine göre etiketleyebilir.
- Kullanıcılar içerikleri değerlendirebilirler.
- Kişi ve kuruluşlar diğer kullanıcılarla ortak ilgi alanları tanımlayarak sosyal medya ağları oluşturabilirler.

Google’ın 46 farklı pazarda yaptığı internet kullanım alışkanlıklarını ölçtüğü ve karşılaştırdığı “Tüketici Barometresi Araştırması”nın bu yılki sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 5 Dünya genelinde sosyal medyayı en çok kullanan ülkeleri oranlarına göre büyüklükleri çerçevesinde sıralı olarak göstermektedir.

Tablo 5: Dünya Genelinde Sosyal Medyayı En Çok Kullanan Ülkeler

Sıra No	Oran (%)	Ülke
1	92	Türkiye
2	86	Arjantin
3	84	Brezilya
4	83	Çin
5	73	Rusya
6	72	İngiltere
7	72	Amerika
8	71	Kanada
9	58	Avusturalya
10	52	Almanya

Kaynak: <http://webrazzi.com/2014/10/23/> (18.11.2014)

Tablo 5’te Araştırma kapsamında ele alınan ülkelerin sonuçlarının ayrı ayrı görüntülenebildiği rapora göre, Türkiye’deki İnternet kullanıcılarının sosyal medya kullanım oranı %92, dünya genelinde ise bu oran yaklaşık %40’tır. Sosyal medya kullanımı konusunda lider olan Türkiye’yi %86 ile Arjantin ve %84 ile Brezilya ve %83 ile Çin takip ediyor.

Tablo 6: Türkiye’deki İnternet Kullanıcılarının Akıllı Telefonda Online Olmaları

Oran (%)	Amaç
66	Fotoğraf Çekmek İçin
63	Saati Söylemek İçin
58	Müzik Dinlemek İçin
53	Oyun Oynamak İçin
38	Haberleri Okumak İçin
34	Hava Durumu İçin

Kaynak: <http://webrazzi.com/2014/10/23/> (18.11.2014)

Tablo 6 incelendiğinde kullanıcılar akıllı telefonlarını en çok fotoğraf için kullandıkları görülmektedir. Kullanıcıların %66'sı fotoğraf çekmek için akıllı telefonlarını kullandıklarını söylerken, %34 ile hava durumunu kontrol etmek kullanım amacı olarak en son sırada yer almıştır.

2014 yılında yapılan “Global Social Digital Raports 2014” raporunda Türkiye için elde edilen verilere göre, günde ortalama İnternet başına harcanan süre 4 saat 51 dakikadır. Telefon üzerinden İnternete bağlanma süresi günlük ortalama 1 saat 53 dakika olup, mobil İnternet kullanıcılarını tüm nüfusa oranı %36'dır.

Aynı rapora göre toplam nüfus içerisinde sosyal medyayı kullananların oranı %44 iken, sosyal medyada harcanan ortalama süre 2 saat 32 dakikadır. Mobil cihazlar üzerinden sosyal medya kullanım oranı %58'dir.

Sosyal medya kullanımının bu denli artmasının sebeplerinin başında sosyal medyanın, hızlı, ekonomik ve güncel kalmasıdır. Hem bireylerin, hem kurumların hem de bu iki grubun birbirleriyle iletişim kurması kolaydır. Firmaların anında geri bildirim almasını sağlamakla beraber, özellikle küçük işletmeler için pazarı genişletmektedir.

Bu özellikleri sayesinde sosyal medya kullanımı artmış ve sosyal medya araçlarına olan ilgi de paralel olarak artış göstermiştir. Bununla birlikte sosyal medyanın önemi de önceki yıllara oranla artmış, bu platform daha da önem kazanmıştır.

2.1. Başlıca Sosyal Medya Araçları

İnternet kullanıcılarının sayısının artması ve her kullanıcının farklı tercihlerinin olması; kimi durumlarda da bu kullanıcıların gerek demografik gerek kültürel açıdan birbirlerine göre farklılıklar göstermeleri kullanılan sosyal medya araçlarının çeşitliliğini artırmıştır.

Temelde sosyal medya, sosyal medya araçları ile var olmaktadır. Bu araçlar üç ana başlıkta sınıflandırılabilir:

- Sosyal siteler
- Fotoğraf Paylaşım siteleri
- Bloglar

Dünyada aktif olarak sosyal medya araçlarını kullanan kişi sayısı ve kullandıkları araçlar şu şekildedir:

Tablo 7: Türkiye’de Aktif Sosyal Medya Kullanıcıları

Sosyal Medya Araçları	Kullanıcı Sayısı (Milyar)
Facebook	1.184
QQ	816
QZONE	632
Whatsupp	400
Google Plus	300
Wechat	272
Linkedin	259
Twitter	232
Tumblr	230
Tencent Weibo	220

Kaynak: Global Social Digital Raports, (2014), <http://etonpreneurs.com/>

Türkiye’de en çok kullanılan sosyal medya aracı 1.184 milyon kullanıcı sayısı ile Facebook’tur. Twitter’ın 232 bin kullanıcısı varken, Tencent Weibo 220 bin ile son sırada yer almaktadır.

Bu sitelerin ortak özellikleri, isteyen her kullanıcının, paylaşım hizmeti vermesidir. Bu araçların çoğu ücretsizdir. Sosyal medya araçları aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

2.1.1. Sosyal Siteler:

Kullanıcı olarak, hem kurumlara hem de şahıslara hitap eden bu siteler üst düzey paylaşım sağlamaktadır. Dünyada en fazla kullanılan sosyal siteler Facebook, Twitter ve LinkedIn’dir.

2.1.1.1. Facebook

Facebook bir üniversite de doğup, bir multimedya paylaşımının yapıldığı bir dijital platform, reklam, promosyon ve halkla ilişkilerin yapıldığı bir iş ağı haline gelmiştir (Sweeney ve Craig; 2011: 45). Facebook, diğer sosyal paylaşım ağı sitelerinden farklı olarak yazılım geliştiricileri için de bir olanak sunmuş ve “uygulama” adı altında pek çok yazılımı

destekleyerek sosyal paylaşım ağını güçlendirecek bir düzen kurulmasına katkıda bulunmuştur (Dilmen ve Ögüt; 2010: 240).

Facebook'un var olmasıyla birlikte, gerçek kimlikler sanal dünyayla tamamen temas etmiştir. Facebook'un gücü sunduğu her şeyin hem sanal hem de gerçek olmasına dayanmaktadır. Kullanıcılar hakkında pek çok şey öğrenilebilecek kadar gerçek ama iletişimin dozunu ayarlayabilecek ve sınırları belirleme imkanı verecek kadar sanal olması bu siteyi vazgeçilmez hale getirmiştir. Artık kişilerin ve şirketlerin sanal dünyadaki varlığı için Facebook'ta olmak da Google'da olmak kadar önemli hale gelmiştir. Facebook, gerçek anlamda sosyal medyayı yaratmıştır (Irak ve Yazıcıoğlu; 2012: 16).

Facebook'un kurucusu Mark Zuckerberg, İnternet sitesinde yaptığı açıklamada, Facebook'un aktif kullanıcılarının sayısının 1.28 milyar olduğu açıklanmıştır (www.webrazzi.com.27.05.2014). Kullanıcı sayısı bu kadar yüksek bir rakama ulaşan bu siteden, firmaların mevcut ve potansiyel müşterilerine ulaşması çok hızlı olmaktadır. Ayrıca çift yönlü bir iletişimin sağlandığı bu sitede, müşterilerden anında geri bildirim alınarak, müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır.

Facebook uygulamaları aşağıdaki faydaları sunmaktadır (Sweeney and Craig, 2011: 54-55):

- Bir restoranın, Facebook sayfaları aracılığıyla rezervasyon almasını sağlamaktadır.
- Powerpoint sunumlarını İnternete aktararak paylaşmayı ve her kesimden insana ya da istenilen insanlara gösterme olanağı vermektedir.
- Konferans görüşmesi gerçekleştirmeden, Facebook aracılığıyla görüşmeler yapmayı, sesli mesaj göndermeyi ve almayı sağlamaktadır.
- Dosyaları ve proje planlarını paylaşmaya olanak tanımaktadır.
- İstatistiki veriler incelendiğinde Facebook'un ne kadar büyük bir küresel pazar olduğu görülmektedir.
- Facebook aracılığıyla müşteri programı görüşmeleri yapmaya izin vermektedir.
- Takvim, fotoğraflar ve detaylar ile ürünün özelliklerini biriktirme olanağı tanımaktadır.
- Görev ve amaç sınıflandırması yapmayı desteklemektedir.

- RSS sayesinde blog postalarını almayı ve profil veya sayfanın güncellenmesini sağlamaktadır.

Tablo 8: Aylık Aktif Mobil Kullanıcı (Mobile-Only MAUs)

	Amerika ve Kanada (milyon kişi)	Avrupa (milyon kişi)	Asya Pasifik (milyon kişi)	Dünyanın Geri Kalanı (milyon kişi)	Toplam (milyon kişi)
2012 4. Çeyrek	193	261	298	304	1.056
2013 1. Çeyrek	195	269	319	327	1.110
2013 2. Çeyrek	198	272	339	346	1.155
2013 3. Çeyrek	199	276	351	362	1.189
2013 4. Çeyrek	201	282	368	379	1.228
2014 1.Çeyrek	202	289	390	395	1.276
2014 2. Çeyrek	204	292	410	411	1.317
2014 3. Çeyrek	206	296	426	423	1.350
2014 4. Çeyrek	208	301	449	436	1.393

Kaynak: <http://webrazzi.com/2015/01/29/>

Tablo 8 incelendiğinde 2012 yılının son çeyreğinden 2014 yılı son çeyreğine kadar aylık aktif mobil kullanıcı sayısı 337 bin artış göstermiştir. Tüm dünya üzerinde İnterneti akıllı telefonları üzerinden aktif olarak kullanan kullanıcıların sayısı 2012 son çeyrekte 2014 son çeyreğe artış gözlenmiş olup, en büyük artış Asya-Pasifik bölgesinde yaşanmıştır.

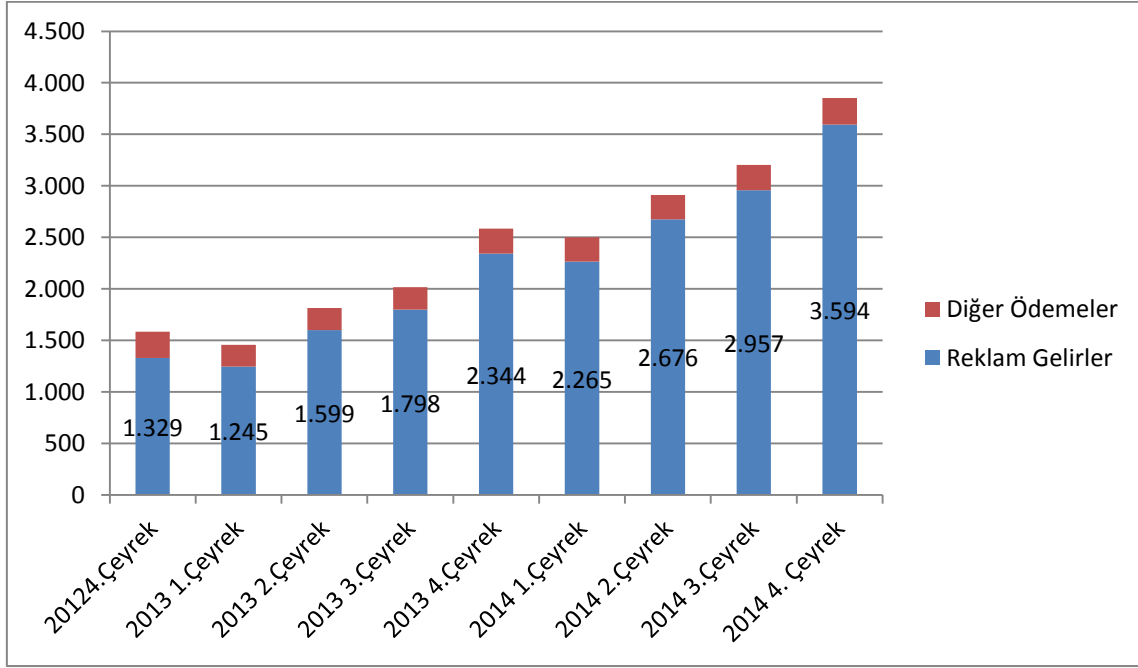
Tablo-9: Kullanıcı Başına Ortalama Gelir (Average Revenue Per User) (ABD Doları)

	Amerika ve Kanada	Avrupa	Asya-Pasifik	Dünyanın Geri Kalanı	Dünya
2013 4. Çeyrek	6.03	2.61	0.95	0.84	2.14
2014 1.Çeyrek	5.85	2.44	0.93	0.70	2.00
2014 2. Çeyrek	6.44	2.84	1.08	0.86	2.24
2014 3. Çeyrek	7.39	2.87	1.18	0.85	2.40
2014 4. Çeyrek	0.9	3.45	1.27	0.94	2.81

Kaynak: <http://webrazzi.com/2015/01/29/>

Bir önceki yılın aynı döneminde kullanıcı başına ortalama 2,14 dolar reklam geliri (ARPU) sağlayan Facebook 2014 son çeyreğinde bu geliri %31 oranında arttırarak ve 2,81 dolara çıkarmıştır.

Tablo 10: Facebook 2012 4. Çeyrek-2014 4. Çeyrek Reklam Gelirleri



Kaynak: <http://webrazzi.com/2015/01/29/>

Facebook'un mobil reklam gelirlerinin toplam reklam gelirleri içindeki payının %69 olması dikkat çekicidir. Facebook'un 2014 son çeyreğindeki 2,48 milyar dolarlık mobil reklam geliri, 2013 yılının son çeyreğinden bu yana %53'lük bir artışa tekabül etmektedir 2014 yılında agresif yatırımlar yapan Facebook'un harcamaları bir önceki yılın aynı dönemine göre %82 artmıştır (www.webrazzi.com. 10.06.2014).

2.1.1.2. Twitter

Mikroblogların en bilineni Twitter'dır. Kullanıcıların kendilerini ifade edebilecekleri bir içerik oluşturan Twitter, "tweets" adı verilen paylaşımlarını, kişilerin onları takip eden takipçileriyle paylaşabilmeleri için kullanıcılarına bir platform oluşturmaktadır (K. Laudon ve J. Laudon, 2011: 385).

Twitter, mobil telefon taşıyıcıları tarafından sağlanan popüler metin mesajları hizmetlerinin web tabanlı versiyonu olarak başlamıştır. Odeo olarak adlandırılan Podcasting işletmesi yöneticileri, yeni bir gelir üretebilecek ürün veya hizmet araştırmaları sonucu, 2006 Mart ayında Twitter adını verdikleri, özel ve tek başına bir işletme kurmuşlardır. Temel düşünce; cep telefonlarındaki kısa metin mesajlarıyla Web'i ve sosyal grup oluşturma yeteneğini birleştirmek olmuştur. "tweet" adı verilen, 140 karaktere sığdırılan mesajınızı 40404 koduyla cep telefonunuza göndererek, ücretsiz bir şekilde yakınlarınız ile iletişim kurabilmenize olanak sağlanmıştır (K. Laudon ve J. Laudon, 2011: 385).

Susan Sweeney ve Randall Craig'e (2011: 62) Twitter'ı kullanan ya da kullanacak olan firmalar için, Twitter'ın artı ve eksilerini şu şekilde sıralamıştır;

Tablo 11: Twitter'ın Artı ve Eksiler

Artılar	Eksiler
- Hızlı ve gayri resmi - Gerçek zamanlı olarak; müşteriler, tedarikçiler ve pazarda neler olduğunu görmenize olanak sağlar. - Erken hamle avantajı ile, Twitter'da bir ün sağlayıp, rakiplerinize karşı sürdürülebilir bir avantaj sağlarsınız. - Bu aracı kullanarak; eğer müşterileriniz, tedarikçileriniz ya da medya bu iletişim aracını kullanıyorsa, onlara istedikleri bilgiyi, istenilen formatta verebilirsiniz. Şu an kimsenin kullanmadığı Teleks ile aynı mantıktadır.	- Doğru insanların sizi takip etmesi zordur ve sizi takip eden insanlar sizi spam bombardımanına tutacaktır. - Müşterileriniz, tedarikçileriniz veya diğerleri Twitter'ı kullanmıyor olabilirler. - Twitter, özü olmayan aktiviteleri ile, her gün zamanınızı boşa alır. - Twitter'ı sık sık izlemek gerekecek ve bu da yıkıcı olacaktır.

Kaynak: Sweeney Susan, Craig Randall, Social Media for Business, 101 Ways to Grow Your Business without Wasting Your Time, Canada, Maximum Press, 2011.

Twitter'ın resmi kullanıcı sayısı 2014 yılı son çeyreğinde 200 milyonu aşmıştır. Twitter 2013 yılında 545 milyon dolar reklam geliri elde etmiştir. Twitter'ın 2014 dördüncü mali çeyrek sonuçlarında yatırımcılarını en çok memnun eden veri, gelirlerindeki %97'lik artıştır. 2013 son çeyrekteki geliri 243 milyon dolar olan Twitter, geçen bir yılda gelirlerini iki katına çıkarıp ve 2014 dördüncü çeyrekte 479 milyon dolar gelir açıklamıştır. 2014 yılını 1,4 milyar

dolar gelirle kapatan Twitter'ın gelirleri yıllık bazda %111 oranında artmıştır Şirketin gelirlerindeki artışı etkileyen en önemli faktör, ana gelir kalemi olan reklamlardır. 2014 son çeyrekte 432 milyon dolar reklam geliri açıklayan Twitter, reklam gelirlerini yıllık bazda %97 oranında arttırmıştır. Şirketin açıklamasına göre Twitter reklam gelirlerinin %88'i mobilden gelmektedir (www.webrazzi.com 12.07.2015).

İşletmelerin Twitter hesaplarıyla ilgili olarak bazı konularda bilgili olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda Twitter sayfalarının oluşturulması ve sürdürülmesi sürecinde aşağıdakilerin bilinmesi gerekmektedir (Sweeney ve Craig, 2011: 60-61):

- Twitter, gündem akışının bir merkezden yönetilmesini sağlamaktadır. Her bir bildirim, kurumun markasını yansıttığından çevrim içi bildiri yapılmadan önce bu durumun, göz önünde bulundurulması gerekmektedir.
- Gönderiler, takipçiler tarafından yanlış algılanarak farklı durumlara yol açabileceğinden kurumlar her bir paylaşımı önemseyerek dikkatle hazırlamak zorunda kalmaktadır.
- Hedef kitlelere doğrudan ve aynı mesajla ulaşma kolaylığı sunmaktadır.
- Twitter, tüm çevrelere hitap eden bir sosyal ağ gibi görünmesine rağmen, herkes tarafından kullanılmaması sebebiyle kapsamlı bir kurumsal iletişim planının sadece bir bölümünü oluşturmaktadır.
- İçeriğinin sade, kaydın kolay olması nedeniyle az zaman ve emek harcanmakta, ücretsiz olması nedeniyle de kurumların mali yükünü azaltmaktadır. Buna ek olarak Twitter'ı, yönetebilmek takipçi sayısı arttıkça daha zor hale gelmektedir.

Kullanıcıların Hastag (#) adı verilen, etiketleme yöntemi ile herhangi bir konudan bahsetmelerini sağlamaktadır. Böylece o konudan kaç kişinin bahsettiği istatistiksel olarak kaydedilebilmektedir. Dünya ve ülke gündemleri ayrı ayrı listelenmektedir. Twitter'ı aynı ölçekteki diğer şirketlerden ayıran özelliği ise sağladığı gelir başına yaptığı Ar-Ge oranının rekor düzeyde olmasıdır.

2.1.1.3 LinkedIn

LinkedIn dünyanın en büyük profesyonel iş ağıdır. LinkedIn'in temelleri 2002 yılında kurucu ortak Reid Hoffman'ın oturma odasında atılmıştır. Site 5 Mayıs 2003 tarihinde resmi olarak açılmıştır (www.linkedin.com. 17.12.2014). Öncelikle işveren ya da iş arayan olarak bir

profil oluşturulması gerekmektedir. Daha sonra bu profiller üzerinden işverenler ve iş arayanlar buluşmaktadır.

Türkiye'deki kullanıcı sayısı 3.710 milyonu aşan LinkedIn, 2014 yılının Eylül ayında yapılan resmi açıklamaya göre ABD'den 111 milyon, Hindistan'dan 29 milyon, Brezilya'dan 19 milyon ve İngiltere'den de 17 milyon üyesi bulunmadır (www.webrazzi.com, 27.09.2014).

Üçüncü çeyrekte 568 milyon dolar gelir elde eden LinkedIn, geçtiğimiz yılın aynı dönemine göre gelirlerini tam %45 oranında arttırmıştır. LinkedIn, 2013 üçüncü çeyrekte 393 milyon dolar gelir açıklamıştı. En çok parayı iş ilanlarından kazanan LinkedIn, 2014 yılı üçüncü çeyreğinde Talent Solutions adını verdiği bu hizmetler bütününden toplamda 345 milyon dolar gelir elde etmiştir. LinkedIn gelirlerinin %61'ini, şirketlerin girdiği bu iş ilanlarından kazanmıştır. Reklamları gibi pazarlama çözümlerinden 109 milyon dolar kazanan LinkedIn, Premium üyelik modelinden de üçüncü çeyrekte tam 109 milyon dolar gelir elde etmiştir (www.linkedin.com, 17.12.2014).

2.2.2. Fotoğraf ve Video Paylaşım Siteleri

İçerik olarak fotoğraf ve video paylaşımı sağlayan sitelerdir. Video paylaşımında ilk sıralarda yer alan Youtube bu sitelerin en önemlilerindendir. 2005 yılında kurulmuş olan Youtube, birçok video paylaşımını olanak sağlamakla beraber, kurumlar açısından viral reklamların çok hızlı bir şekilde yayılmasını sağlayan sitedir.

YouTube aylık 1 milyar tekil ziyaretçi sayısına ulaşmaktadır. Kullanıcılar dünyanın en büyük video paylaşım sitesi üzerinde ayda toplam 6 milyar saatlik video izlemektedir. YouTube ayda 6 milyar saatlik video izleyen 1 milyar tekil kullanıcısının çok önemli bir kısmının 18–34 yaş aralığında olduğunu ve özellikle genç kullanıcılara ulaşmak isteyen firmalar için önemli bir seçenek sunmaktadır. Bunu desteklemek içinse dünyanın en büyük 100 markasının aktif olarak YouTube üzerinde reklam yayınladığı bilgisini paylaşmıştır (www.webrazzi.com, 20.12.2014).

Önceleri sadece fotoğraf paylaşımını izin veren Instagram, dünyanın en popüler uygulamalarından biri haline gelmiş ve 2013 yılında video paylaşımı hizmetini de sağlamaya başlamıştır. Henüz yeni yeni küreselleşmeye başladığı dönemde ve iOS platformunda yalnızca 27 milyon kullanıcısı varken 2012 yılında Facebook tarafından 1 milyar dolara satın alınan Instagram o günden sonra büyümesini düzenli bir şekilde sürdürmeye devam etmiştir. Bugün gelinen noktada şirket özellikle Android uygulamasını da tanıttıktan sonra, insanların

kullandığı en popüler servislerden biri olmuştur. Citigroup'un son değerlendirmesinde Instagram'ın değeri 19 milyar dolardan 35 milyar dolara yükseldiği açıklanmıştır. 300 milyon kullanıcı sayısını geçen Instagram'ın CEO'su Kevin Systrom'un paylaştığı notla duyurulan haberde, Instagram'da her gün 70 milyon fotoğrafın paylaşıldığı belirtilmiştir (www.webrazzi.com, 21.12.2014).

Günümüzde büyük, küçük birçok işletme Instagram'ı reklam amaçlı kullanmaktadır. Kullanıcı sayısındaki artışla beraber, Instagram'da, bünyesine reklamları almaya karar vermiştir ve içeriğine video reklam seçeneğini eklemiştir.

2014 yılında ilk olarak Amerika'da başladığı video reklamlar için, 100 milyon dolarlık reklam anlaşması yapmıştır. 15 saniyelik videolardan oluşan reklamları tercih eden markalar, Disney, Banana Republic, CW, Lancome gibi firmalar olmuştur (www.webrazzi.com, 27.12.2014).

2004 yılında açılan ve Mart 2005'te Yahoo grubuna 35 milyon dolara satılan Flickr, fotoğraf ve video paylaşım imkanı sağlamaktadır. Ücretsiz kullanıcıların toplam 1 TB boyutunda fotoğraf gönderme sınırı vardır. Başlangıçta aylık 20 MB olan bu sınır, Kasım 2006'da 100 MB'a yükseltilmiştir. Buradaki fotoğraflar, fotoğrafın sahibinin seçimine göre, tüm hakları fotoğrafın sahibinde kalacak şekilde ya da Creative Commons lisansı ile yayımlanabilir (www.wikipedia.org, 05.01.2015).

Flickr, Nisan 2008'de video paylaşımına da izin vermeye başlamıştır. Web servisi ve paylaşımında bu kadar popüler olması ve yaygın kullanılmasının nedenlerinden biri, Flickr'ın blogger'lar tarafından fotoğraf deposu olarak kullanmasından kaynaklanmaktadır. Yenilikçi, çevrimiçi topluluk araçları fotoğrafları etiketlemeye ve kategorize etmeye yardımcı olur, bu da popüleritesindeki ciddi artışın nedenlerinden biridir. Eylül 2010 verilerine göre 5 milyardan fazla fotoğrafı barındırmaktadır (www.wikipedia.org, 05.01.2015).

2.2.3. Bloglar

Blog, genellikle güncelden eskiye doğru sıralanmış yazı ve yorumların yayınlandığı, web tabanlı bir yayını belirtir. Çoğunlukla her gönderinin sonunda yazarın adı ve gönderi zamanı belirtilir. Yayıncının seçimine göre okuyucular yazılara yorum yapılabilir. Yorumlar, blog kültürünün çok önemli bir dinamiğidir; bu sayede yazar ve okuyucular arasında iletişim

sağlanır. Bunun dışında, geri izleme (trackback) mekanizmasıyla, belirli bir yazı hakkında yazılan diğer yazıların belirlenebilmesi de mümkündür (www.wikipedia.org, 06.01.2015).

Firmalar; PR çalışması yürütme, firma imajını güçlendirme, müşterilerle ilişki kurma, çalışanların görüşlerini ifade edeceği iletişim/takım çalışması ortamları kurma ve işe eleman alma gibi aktiviteler için blogları etkili bir araç olarak kullanabilmektedirler (İyiler, 2009: 23).

Lamshed, Berry ve Armstrong, (2002) konuları bağlamında blogları; kişisel bloglar, topluluk blogları, gazetecilik blogları ve şirketlerin kullandıkları kurumsal bloglar olarak aşağıdaki gibi 4 başlıkta sınıflandırmıştır (Lamshed, Berry ve Armstrong, 2002: 15-22).

Kişisel Bloglar: Bu kategorideki blogların en yaygın kullanılan blog türü kişisel bloglardır. Kişiler, gözlem ve bilgi içerikli paylaşımlarda bulunurlar. Kişisel blogların en iyileri, İnternet üzerinde herhangi bir alanda olan ilginç olay ve hikayelerin anlatıldığı ve sıklıkla güncellenen bloglardır. Bu sitelerden bazıları, çok kişisel ve özel olabilmektedir. Bu nedenle genel ziyaretçilerin düzenli olarak bu siteleri ziyaret edecekleri kadar ilginç içeriklere sahip olmayabilirler. Gönderiler sadece blogger'ın kişisel ilgisine yöneliktir ve geniş kitlelerle bağlantı kurulması bakımından ilgisiz kalabilmektedir. Başka bir deyişle kişisel bloglar kişisel zevkler için oluşturulmuş, kişisel günlüklere benzemektedirler.

Topluluk Blogları: Bu tür bloglar herhangi birinin bir link aracılığıyla ya da yorum yaparak katkıda bulunabileceği bloglardır. Sanal bir topluluktur. Burada amaçlanan tartışma gruplarında olduğu gibi katılım sağlamaktır ve insanlar arasındaki sınırları kaldırmak ve bloğu daha yaygın hale getirmektir. Tartışma grupları standart kurallar içerir.

Gazete blogları: Gazeteciler, blogging teknolojisini geleneksel yayım formatına göre daha fazla bilgi sağlama potansiyeline sahip olması nedeniyle benimsemişlerdir. Bu, arka planda sunulan bilgi, yararlı ilgi alanı kaynaklarını, kaynaklarla ilgili materyalleri, röportajların dökümlerini veya kişisel yorumları içerebilmektedir. Günümüzde birçok gazete en iyi online haberleri, makaleleri ve analizleri günlük şeklindeki formlarda kendi bloglarında yürütmektedirler.

Kurumsal Bloglar: Öngörülü bazı kurumlar kendi müşteri tabanlarına doğrudan ulaşabilmenin bir yolu olarak blogları kullanmaya başlamışlardır. Bu tür kurumların oluşturduğu blogların odak noktaları, belirli bir ürün hakkında veya daha genel olarak iş çözümleriyle ilgili olmaktadır.

2.2.4 Wikiler

”Wiki” kelimesi, Hawaii dilinde hızlı anlamına gelmektedir.1994 yılında Ward Cunningham tarafından ilk olarak “WikiWikiWeb” adıyla geliştirilmiş ve 1995 yılında İnternette mevcut hale gelmiştir. Basitçe Wiki, herkesin düzenleme yapabileceği web sayfalarından oluşmaktadır. Bir Wiki sayfası kolayca yaratılabilen, düzenlenebilen ve görülebilen web sayfaları sistemidir. Wikiler, grup iş birliği, paylaşımı ve online içerik yaratımına yardımcı olmak amacıyla tasarlanmıştır. Wiki dokümanları, tüm üyelerin her zaman yorumlama ve düzenleme yapmasına uygundur (Akar, 2010: 67). Dünya üzerinde 30’un üzerinde, wiki vardır. İçeriklerine göre farklılık gösteren wikilerin en bilineni, özgür ansiklopedi olarak bilinen wikipedia’dır Akar (2010) işletmelerin Wikileri kullanma amaçlarını şu şekilde sıralamıştır;

- Fonksiyonellik, güvenlik ve tüm gereksinimlerin somutlaştırıldığı bir araçtır,
- Fazla ve boşa zaman harcamaksızın tek bir yerde bulunan, geniş farklı dokümanları düzenli bir şekilde yayımlama olanağı sağlar,
- Notları, ajandayı, takvimi ve takımla ilgili veri ve planları kolayca yönetilebilir,
- Ucuz, kolay ve örgütteki herkes tarafından erişilebilen proje yönetimi aracıdır,
- Kolayca doküman paylaşımı ve hem çalışanların hem müşterilerin dokümanları görebileceği merkezi bir yerdir.

Birçok bilgiyi içeriğinde barındıran Wikiler’in olumsuz bir özelliği ise art niyeti kişiler tarafından, kilitli olmayan içeriklerin değiştirebilir olmasıdır. Bu durum zaman zaman bilgi kirliliğine yol açmakla beraber, wikilere olan güvenilirliği azaltmaktadır.

3. Sosyal Medya ve Kriz

Kriz kelime olarak günlük hayatta çokça kullanıldığı gibi, birçok bilim dalı içinde de kendine yer bulmuştur. Krizden bahsederken, karşılığı olan fırsat kelimesi de, kriz yönetimi içinde çokça anılmaktadır. Literatürde birçok tanımı bulunan “kriz” kavramı ayrıntılı olarak aşağıda incelenmiştir.

3.1. Krizin Tanımı

Birden fazla tanımı bulunan kriz kavramı, genellikle olumsuz anlamda kullanılan bir sözcüktür. Literatürde yapılan bazı tanımlar şu şekildedir;

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde kriz “Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran” olarak tanımlanmıştır.

Oxford sözlüğü, krizi “yoğun zorluk veya tehlike anı” olarak tanımlamaktadır.

Başlangıçta örgüt için krizin, imaj sorunu olarak ortaya çıkacağını ifade eden bir başka tanımda krizler, örgütün imajının olumsuz etkilenme tehlikesi olan olaylar olarak değerlendirilmektedir (Akdağ ve Taşdemir, 2006: 157-161).

Çince kriz, “fırsat” ve “tehdit” anlamına gelen iki sembolle “Wei-ji” ifade edilmektedir. Bu iki sembol; yani krize aynı anda hem olumlu hem de olumsuz çağrılar yüklemektedir. Görüldüğü gibi kriz, doğası gereği bünyesinde olumlu ve olumsuz özellikleri barındırabilmekte ve bu özelliklerden hangisinin baskın duruma geçeceği örgüt yönetimlerinin kriz yönetim becerilerine bağlı olarak değişmektedir (Pira ve Sohodol, 2004: 23).

Uluslararası Kriz Enstitüsü krizi, “önemli bir sorun olarak medyada beklenmedik bir şekilde yer alması nedeniyle bir organizasyonun normal operasyonlarının veya faaliyetlerinin belirgin olarak sekteye uğramasına veya istikrarını yitirmesine yol açan planlanmamış bir durum veya izleyen durumlar dizini” olarak tanımlamaktadır (Annual Icm Crisis Report- ICM, 2013).

Erol (2012) ise krizi “genel olarak artan miktarda tehdit, kısa önlem alma süresi ve yarattığı sürprizle karakterize etmektedir. Sonuçlarına yapılan vurguya göre kriz bir organizasyonu, şirketi veya endüstri çalışanlarını, ürünlerini ve ismini negatif etkileme potansiyeline sahip büyük oluşumdur” (Erol, 2012:6).

“Kriz, beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele yanıt verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur” (Dinçer, 1998: 385).

“Bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur” (Aykaç, 2001: 123).

“Kriz; bir örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarını yetersiz bırakan, üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen örgütün yaşamını tehlikeye sokan, karar verilip uygulamaya geçilmeden önce tepki süresini kısıtlayan ve oluşumuyla da karar vericiler için sürpriz niteliği taşıyarak örgütte gerilim yaratan durumdur” (Pira ve Sohodol, 2012: 25).

“Spesifik olarak kriz, nedenleri ve sonuçları tam olarak bilinmeyen, yüksek ölçüde karmaşık, gerçekleşme olasılığı düşük ancak gerçekleştiğinde organizasyonun varlığını tehdit

edebilecek nitelikte, karşı cevap vermede genellikle yeteri zaman tanımayan ve sonuçları tam olarak tahmin edilemeyen durumlar ya da olaylardır” (Akgeyik, 2003: 1-8).

“Kriz, örgütün üst düzey amaç ve hedeflerini tehdit eder, işletmenin öngörme ve önleme mekanizmaları yetersiz kalabilir” (Can, 2005: 300).

Kriz sözcüğü, “olağandışı ve olumsuz gelişme”, “arzu edilmeyen ve içinden çıkılması zor durum”, “bir işin, bir olayın geçtiği karışık aşama”, “birdenbire ortaya çıkan kötüye gidiş ve tehlikeli an” gibi anlamlara gelmektedir (Tutar, 2011: 13).

İşletmelerin karşılaştıkları her bir krizin kendine özgü özellikler göstermesi kriz tanımlarına da yansımış ve çeşitli disiplinler tarafından çok sayıda ve farklı tanımlar yapılmıştır.

3.2. Krizin Özellikleri

Kriz kavramını incelerken, ne gibi özellikler gösterdiğini de incelemek gerekmektedir. Kriz durumu önceden tahmin edilemez. Örgütün tahmin ve önleme mekanizmaları yetersiz kalırken, amaç ve varlığını da tehdit eder. Üstesinden gelmek için atılması gereken adımların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmayabilir. Acil müdahale gerektirir ve bu durum karar alıcılar üzerinde gerilim yaratır (Can, 2002: 333).

Modern krizlerin özellikleri aşağıdaki gibidir (Boin ve Lagadec, 2000: 186):

- Geniş bir nüfusu etkilemektedir.
- Yüksek ekonomik maliyetlere neden olur,
- Yaşamsal kaynakları etkiler ve eşi görülmemiş, kapsamlı ve birbiri ile ilintili sorunlara sebep olur,
- Çok yönlü yansıtma olayı nedeniyle kartopu dinamiği etkisi yapar.
- Eski, uygulanmayan, zarar verici yöntemler gibi acil sistemler yanlış ize tepki gösterirler.
- Bu acil süreç içerisinde aşırı belirsizlik yok olmaz.
- Zaman içerisinde tehditler farklılaşarak dönüşüme uğrar.
- Kümelenme söz konusu olur.
- Güvenilir örgütlerle, halkla, medyayla ve mağdurlarla alakalı önemli iletişim sorunları ortaya çıkar.
- Her türlü önemli risk söz konusu olabilir.

Bunlarla beraber kriz sürece işletmeler için önceden bilinmeyen ve önlem alınmasını mümkün olmadığı durumlar doğurur.

Kriz, örgütün hedeflerini tehdit edebilir ve yaşamını tehlikeye sokabilir. Kriz durumunun özelliklerini şöyle belirtmektedirler (Akat vd. 1994:339'dan aktaran Demirtaş; 2000: 359):

- Kriz durumu önceden tahmin edilemez.
- Kimi durumlarda örgütün tahmin ve kriz önleme mekanizmaları yetersiz kalır.
- Kriz, örgütün amacını, itibarını ve varlığını tehdit eder.
- Krizin üstesinden gelmek ve izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunamayabilir.
- Kriz, imkanlar dahilinde ivedilikle müdahale gerektirir.
- Kriz, karar vericilerde gerilim yaratır.

Krizleri rutin durumlardan ayıran özellikler şöyle sıralanabilmektedir (Tüz, 2001: 11):

- Kriz ciddi bir hastalık gibidir ve acil müdahale gerektirmektedir.
- Krizler kritik ve tehdit edicidirler. Örgütsel ortamı hedefleyerek, baskı, güvenlikten yoksunluk, belirsizlik, endişe ve panik gibi pek çok faktörü içinde barındırabilirler.
- Bazı krizler yüzeye çıkıncaya kadar uzun bir süre geçmesi gerekirken bazı durumlarda ise aniden ortaya çıkabilir.
- Krizler örgüt ile ilgili üçüncü kişileri de (yönetici, işgören, hissedar, devlet v.b.) önemli ölçüde etkileyebilir.
- Her stresli ortam kriz değildir.
- Krizin kesin çözüm formülü olmamakla birlikte, kendini yenileyebilir.
- Bazı sıra dışı durumlarda fırsatları değerlendirmek amacıyla kriz bilinçli olarak geliştirilebilir.
- Kriz mutlak bir felaket değildir, fırsata dönüştürülebilir.

Kriz ile ilgili yukarıdaki özellikler incelendiğinde krizin özelliklerinin temelinde, krizin beklenmedik bir anda ortaya çıkmasıdır. Bu durum neticesinde krize maruz kalan kimseler, kriz karşısında nasıl bir tavır sergilememeleri gerektiğini tam olarak bilemeyebilir. Bu süreçte verilen kararlarda özenli ve hızlı davranmak gerekmektedir. Eğer verilen kararın sonucunda kriz çözülememişse, bu kaosa sebep verebilmektedir. Aksi durumda yani kriz ile ilgili verilen kararın süreci olumlu yöne ittiğinin görüldüğü durumda krizin fırsata çevrilmesi imkanı

doğmuş olur. Örneğin; 2008 yılında Türkiye’de yaşanan ekonomik krizin olumsuz etkilediği sektörlerin başında kozmetik sektörü gelmiştir. Aile ekonomisine destek amacıyla bayanlar kozmetik ihtiyaçlarını minimum seviyeye indirmişlerdir. Buradan en çok faydayı bir saç boyası firması sağlamıştır. Kuaföre gitmeyen kadınlar, saç boyası alıp bu ihtiyaçlarını evde gidermişlerdir. Bu durumu fırsat bilen firma ise o yıl büyük bir satış sağlamıştır (<http://www.milliyet.com.tr>, 05.12.2014).

3.3. Krizin Türleri ve Sebepleri

Krizler kendi içlerinde birçok ayrıma tabi tutulmuştur. Çıkış sebeplerine göre, kurum kaynaklı olma ya da olmamasına göre vb. çeşitli sınıflandırmalar altında tutulmuştur. Burada ise çeşitli sınıflandırmalar incelenerek, ortak bir payda da toplanan başlıklar ile yeni bir sınıflandırma yapılmıştır. Bu sınıflandırma aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir.

Bu sınıflandırmada yer alan başlıca kriz türleri aşağıdaki bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir (Şekil-1; Annual Icm Crisis Report ICM: 2008, Mitroff, 1987: 287 yararlanılarak hazırlanmıştır).

Şekil 1: Kriz Türleri



3.3.1 Ani Çıkan Krizler

Bu tür krizler için genellikle herhangi bir tedbir alınmamış olur. Kontrol edilmesi güçtür ve kısa zamanda doğru kararın alınmasını gerektirir. Yönetilmesi için profesyonel bir yönetime sahip olunması gerekmektedir.

Gelişen teknoloji ile firmalar, teknolojiden oldukça faydalanmıştır. Daha hızlı, çift yönlü ve ekonomik bir iletişim sağlamışlardır. Bunun yanında dijital ortam, günümüz kriz kaynaklarından biri olmuştur. Çıkan krizlerin çok hızlı bir şekilde yayılması dijital krizin getirdiği en önemli sorundur. Saatler içinde binlerce kişiye ulaşılabilir (http://www.managementstudyguide.com, 08.03.2015).

Bazı durumlarda firma yöneticileri bu durumdan haberdar olmayabilir. Bazı durumlar ise direk olarak firma yöneticilerinden kaynaklanabilir. İki durumda da önlemin hemen alınması gerekmektedir. Alınan önlemin, krizden daha hızlı bir şekilde yayılmasının sağlanması da önemli unsurlardandır.

Ekonomik krizler ulusal veya uluslararası boyutta olabilir. Kriz ekonominin yükselişinin ardından, aniden gerilemesiyle meydana gelir. Bu krizler ülke ekonomisi sarsar, borsalar düşer ve birçok firmayı etkisi altına alır. Bununla birlikte, firma çalışanlar işten çıkarılma gibi durumlarla karşı karşıya kalır ve tüketim azalır. Tüketime azalması yine firmaları etkiler ve bu olumsuz döngü devam eder. Ekonomik krizler dönemselidir. Önemli olan, bu süreci iyi yönetmek ve minimum zararlar süreçten çıkmaktır.

Terörizm ve doğal afet gibi durumlarda firmalarda krize sebep olan önemli şey mal kaybıdır. Mal kaybına ilave olarak kıymetli evrak, firma ile ilgili özel belgeler, faturalar vb. kayıplar yaşanabilmektedir. Bu gibi durumlarda maddi kayıplar yüksektir.

3.3.2 Yavaş Yavaş Ortaya Çıkan Krizler

Bu tür krizler kendini önceden belli eder, ancak görmezden gelinir. Zamanla küçük sorunlar şeklinde kendini gösteren bu krizler, ileriki safhalarda kaosa kadar büyüyebilirler.

Özellikle büyüme safhasında olan işletmelerde yönetim safhasında bazı kriz durumları olabilir. Bu durumun sebebi genellikle çıkar çatışmasına dayanır. Yönetim kısa vadeli gelişimi destekler ve daha geniş konular görmezden gelir. Bilinçli olarak bilgi gizleme yoluna gidilebilir veya illegal yollarla gelir elde etme yolu tercih edilmiş olabilir (<http://www.managementstudyguide.com>, 08.03.2015).

Bunların yanında çalışanlara gerekli yasal haklar tanınmaması, maaşların vaktinde ödenmemesi, şiddet içeren yaklaşımlar, taciz, fazla çalışma saatleri gibi durumlar da işletme içi krizlere sebep olabilir.

İşletme yöneticileri tarafından bilinçli olarak, müşteriler yanlış bilgilendirilebilir. Bazı durumlarda ürünlerin üretiminde, teknik sebepli üretim hataları bulunabilir. Ürün ile ilgili hatalar firma imajını olumsuz etkiler ve fark edildiği anda ürünü geri çağırma, ücretsiz değişim, para iadesi gibi yollara gidilerek müşteri kaybı engellenmeye çalışılmalıdır.

İşletmeler için en önemli unsurlardan biri de çalışanların kalitesidir. İşletme çalışanlarının, bulundukları bölüm ile ilgili bilgi ve deneyim sahibi olması önemlidir. İşletmelerin aynası konumunda bulunan çalışanların, firmayı zarara uğratmaması için gerekli firma içi düzenlemeler yapılmalıdır.

3.4. Krizin Kaynakları

Hemen hemen tüm kriz türlerinin teknik, ekonomik, insan kaynakları, toplumsal, hukuki yönetsel ve\ veya işletimsel kökenli olduğu diğer bir ifadeyle krizlerin örgütün hem iç hem de dış çevresinden kaynaklanabileceği söylenebilir (Pira ve Sohodol, 2004: 56). Bu faktörler aşağıda ayrıntılı olarak incelemiştir.

3.4.1. Dış Çevre Faktörleri

Dinamik ve sürekli değişen çevre, örgütün karşılaşacağı karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkileyerek yönetsel kararların isabet derecesini azaltmakta ve örgütün kriz durumuyla karşı karşıya gelmesine yol açabilmektedir (Can, 2002: 333-336).

3.4.1.1. Doğal Afetler

Beklenmedik deprem, sel, yangın vb. doğa olayları ile firmalar kayıplara uğrayabilir. Bu gibi durumlara karşı önlem olarak, gerekli tedbirler alınmalıdır. Örneğin; işletmenin bulunduğu binanın deprem yönetmeliğine uygun olmasına dikkat edilmelidir. Oluşabilecek güvenlik açıkları önceden tahmin edilip gerekli önlemlerin alınması gerekir. Bu önlemler kapsamında işletme içerisinde, gerekli eğitimlerin sağlanması ve çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bir acil durum planının oluşturulması gereklidir.

Krizin gelişimine ilişkin belirti ve uyarıların olmaması, erken uyarı sisteminin kullanılamaması, önleme mekanizmalarının kullanılamaması, sadece kurumu değil aynı zamanda toplumu da etkilemesi ve bu etkinin göreceli olarak daha derin ve uzun süreli olması doğal etkenleri, kriz durumlarından ayıran en önemli unsurlardır (Pira ve Sohodol; 2012: 36).

3.4.1.2 Ekonomik Faktörler

İşletmelerin kendi ekonomik durumları kadar, faaliyet gösterdikleri ülke ve dünya ekonomisi de, onları etkisi altına almaktadır.

İşletmelerin ürünlerinin arz talep durumu, pazar faktörleri, ülke ekonomisinin parasal, mali ve genel iş şartları yönünden değişimi, ekonominin büyümesi ve sağlığı, GSMH (Gayri Safi Milli Hasıla) ve kullanılabilir kişisel gelir, talepteki büyük değişimler ve yabancı rekabeti işletmeleri yakından etkiler. Özellikle uluslararası pazarlarda çalışan işletmelerin dış çevre

açısından farklı ortamlarda bulunmaları, bu faktörlerle yakından alakalı olmasını gerektirmektedir (Tüz, 1996: 6).

Bir ekonomide istikrarsızlık ve belirsizlik yaratan faktörler örgüt faaliyetlerini hem doğrudan, hem de dolaylı şekilde etkileyebilmektedir (Dinçer, 2003: 408):

- Örgütlerin faaliyetlerini doğrudan etkileyen faktörler:
 - Örgütün girdilerinde oluşan darlık veya büyük fiyat değışiklikleri,
 - Mal veya hizmetlerde fiyat dengesinin bozulması,
 - Ülkenin ödemeler dengesindeki bozulmalar ve ithalat-ihracat rejimindeki değışmeler.
 - Ekonomik ve psikolojik sebeplerle halkın satın alma gücünün azalması,
 - Yüksek orandaki enflasyondur.
- Örgütlerin faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen faktörler:
 - Enflasyonist etkilerle yatırımların azalması ve karlılığın düşmesi,
 - Kredi darlığı ve kaynak yetersizliği sebebiyle örgütlerin büyüme gücünün azalması,
 - Politik çalkantılara bağlı olarak talebin azalması ve dolayısıyla üretimin düşmesi,
 - Grev ve lokavt gibi anlaşmazlıkların ortaya çıkmasıdır.

3.4.1.3 Hukuki ve Politik Düzenlemeler

Sektörü, büyüklüğü, çalışan sayı vb. ne olursa olsun tüm işletmelerin uyması gereken hukuki kurallar vardır. Ani yapılan hukuki ve politik düzenlemelere, zamanında ayak uyduramayan firmalar ise kriz ortamına sürüklenmektedir.

Devletin bazı konularda ekonomiye ve örgütlere müdahale ederek bir takım düzenlemeler getirmesi kriz yaratabilir. Bu düzenlemelerin bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz (Avgan 2010'dan aktaran, etinalp: 2014-19):

- Devlet, tekelleşmeyi önleyecek kanunlar çıkararak kartelleşmeye veya gizli anlaşmalara engel alabilir.
- Yerli ürünleri yabancı ürünlere karşı koruma kapsamında ithalatı sınırlandırabilir.
- Devlet tüketicilerin korunması amacıyla örgütlere bazı önlemler ve sınırlandırmalar getirebilir.

- Çevrenin korunmasına yönelik olarak, örgüt atıklarının doğal çevreye zarar vermesini önlemek için bazı önlemler alabilir.
- Devletin yaptığı yasal düzenlemelerin bazıları, örgütü krize sürükleyen sosyo-kültürel faktörlerden etkilenecek de değişebilir. Toplumca hoş karşılanmayacak ya da toplumun inançlarına, alışkanlıklarına uygun düşmeyecek faaliyetlere devlet tarafından sınırlamalar getirilebilir.

3.4.1.4. Sosyal-Kültürel Faktörler

İşletmelerin, firma politikalarını oluştururken bulundukları topluma ait kuralları da göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Toplumların sosyo- kültürel yapıları ani olarak büyük değişimler göstermemekle beraber, mevcut koşullara uyum gösterilememesi firmaları kriz yoluna sokabilir. Firmaların, genel imajlarını oluştururken, marka isminden, kullanılan hammaddeye, reklamdan logoya her şeyi ile bulunduğu ülke koşullarını dikkate alması gerekmektedir.

Değer ve tutumlara bağlı olarak yaşanacak gelişmeler, toplumda yaygın olan yaşam tarzına göre üretilen mal ve hizmetlere olan talebin miktarı, çeşidi ve niteliğini değiştirebilecektir (Haşit, 2000: 24).

3.4.1.5 Teknolojik Faktörler

Özellik son yıllarda firmaları etkileyen en önemli dış çevre etkenlerinden biri teknolojik gelişmelerdir. Firmaların bu süreçte krizle karşılaşmalarının en önemli sebebi ise, meydana gelen gelişmenin önceden sezilememesi ve bu değişime ayak uyduramamaktır.

Krizlerin ortaya çıkmasında, işletmelerin faaliyette bulundukları alanlarda yapılan Ar-Ge (araştırma-geliştirme) çalışmalarının yoğunluğu, ülke içinde ve dışındaki teknolojilerinin genel yapısı, teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliklere uyum süreci önemli bir rol oynamaktadır (Haşit, 2000: 22).

3.4.1.6 Rekabet

Rekabet faktörü de teknolojik gelişme kadar önemlidir ve bu iki faktör paralellik gösterir. Birçok işletmenin rekabete karşı yenik düşmesinin sebebi, gerekli Ar-Ge yatırımını yapmaması, ürün ve işletme alt yapısı geliştirmemesi, rakiplerini önemsememesi, benchmarking'ten kaçınması gibi sebepler gösterilebilir. Örnek olarak, yıllar önce evlerde kullanılan Gır Gır marka manuel süpürgelerin yerini, günümüzde elektrikli süpürgelerin alması gösterilebilir.

3.4.2. İç Çevre Faktörleri

İşletmelerin karşı karşıya kaldığı krizler, dış çevre faktörlerinden kaynaklandığı gibi iç çevre faktörlerinden de kaynaklanır. Kurum içinde ortaya çıkan bu faktörleri, önlemek dış çevre faktörlerine göre daha kolaydır. Ancak; çıkan krize zamanında ve profesyonelce yaklaşmak gerekmektedir.

İşletmelerin krize düşmelerinde makro faktörlerden çok, örgüt içi faktörlerin daha etkili olduğu öne sürülmektedir. Diğer bir deyişle örgüt içi faktörlerde kısmen daha güçlü olan işletmeler, dış çevredeki değişime hızlı uyum sağlayarak krizden kurtulabilirler (Tüz, 2001: 7).

3.4.2.1. Örgütsel ve Yönetsel Yapı

İşletme yöneticilerinin sahip oldukları yöneticilik ve liderlik tarzları, yetki ve sorumluluklar, ast-üst ilişkileri, örgüt içi formel ve informal iletişim, karar verme, yönetimin merkezliliği gibi konular işletmelerde örgütsel ve yönetsel yapıyı oluşturur (Özdevecioğlu; 2002: 96).

Örgütsel yapının krize karşı duruşunu etkileyen etmenlerden biri, işletme büyüklüğüdür. Büyük işletmelerin esnekliğinin zayıf olması, değişimlere karşı küçük işletmelere göre daha az duyarlı olmasını sağlamaktadır.

3.4.2.2. Tepe Yöneticilerinin Yetersizliği ve Hataları

Örgütte üst yönetim tarafından benimsenen yönetim anlayışı ve üst yönetimin sahip olduğu otoriteyi nasıl kullandığı, çalışanların motivasyon ve performansları üzerinde olumlu yönde etkileyecek biçimde kullanılmıyor ise örgüt içinde moralsizlik, huzursuzluk, verimsizlik gibi istenmeyen bazı durumlar ortaya çıkarak çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltmakta ve örgüt içinde yeni bir kriz tehdidi oluşturmaktadır (Pira ve Sohodol, 2004: 32).

Yönetici yetersizliğin nedenleri şunlardır (Dinçer 2003'den aktaran Çetinalp, 2014: 21):

- Yöneticinin sahip olduğu tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,
- Mevcut ve olası problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,
- Hızlı çevre değişimlerine uyum sürecinde yavaş kalma,
- Yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayacak bilgi birikimine sahip olmaması,
- Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama ve izleme yetersizliği,
- Liyakat

Çevrenin hızlı değişimi karşısında, pasif ve yavaş kalma ve krizi çözmek yerine, onu yok sayma gibi bir tutum, yetersiz ve yeteneksiz yöneticide gözlemlenir ve şirket başarısını iyi bir yöneticinin başarısı kadar etkiler. Ayrıca, tepe yöneticilerin kendi rollerini algılayış biçimleri de krizi ortaya çıkaran bir başka önemli faktördür (Tutar, 2007: 36).

3.4.2.3. Finansal Yapı

İşletmenin sahip olduğu fonksiyonlar çerçevesinde finansal yapısının işletmenin amaç ve hedefleri, çalışma kapasitesi, üretim ve pazarlama gücü ile uyumlu olarak tasarlanmaması ve işletilememesi, finansal ve diğer işletme sistemleri arasındaki uyumsuzluk krize sebep olmaktadır (Özden, 2009: 12).

Çevresel dinamiklere karşı esnekliği arttıran en önemli etmen, işletmelerin finansal kaynaklarıdır. Öz sermayesi güçlü olan işletmeler, ani durumlara karşı gerekli önlemleri çok daha hızlı alabilirler.

3.4.2.4. Örgütün Yaşam Evresi

Örgütler de canlılar gibi doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olarak adlandırılan çeşitli evreler yaşamaktadır. Her bir evre kendine özgü birtakım temel dinamiklere, uygulama alanlarına ve yönetim tarzlarına sahip olmakta ve bunlara uygun kendilerine göre davranış kalıpları geliştirmelidir. Aksi durumun işletme için kriz riski meydana gelmektedir (Pira ve Sohodol, 2004: 30).

Örgütlerin kriz yaşama riskinin en fazla olduğu dönemlerden birisi gelişme dönemidir. Gelişme dönemlerinde gerekli önlemler almaksızın belli sınırların aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çalışma yaparak örgüt dengesini sarsacak özellikler gösterebilmektedir (Tüz, 2001: 8). Örgütlerin, yalnızca gelişme dönemlerinde değil, doğru planlama, uygulama ve denetimleri gerçekleştiremedikleri her evrede potansiyel krizlerle karşı karşıya kalmaları olasıdır (Pira ve Sohodol, 2004: 30).

3.4.3. İç ve Dış Çevre Etkileşim Faktörü

Hem krizin ortaya çıkmasında hem de krizin şiddetinin derecesinde işletme iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşiminin önemi büyüktür. Bu etkileşimin başlıca üç önemli boyutu vardır (Dinçer, 2003: 412).

1. İşletme ile çevre arasındaki bağımlılığın derecesi: İşletmenin çevre üzerindeki denetim (kontrol) derecesi duruma göre yüksek veya düşük olabilir.
2. Kriz durumunun olumlu ya da olumsuz algılanması: Algılama, kriz durumunun pozitif veya negatif olarak algılanma durumunu ifade etmektedir. Kriz, amaçlara ulaşmada veya daha gelişmiş amaçlar belirlemede kimi durumlarda bir fırsat bir engel ve örgüt kabiliyetlerini zayıflatan bir tehdit olarak görülebilir.
3. İşletmenin değişikliklere karşı hassasiyeti: Hassasiyet, örgütün krizden etkilenme düzeyinin az ya da çok olduğunu göstermektedir. Eğer örgüt yapısının krize hassasiyeti yüksek ise, krize cevap verme derecesi düşük, aksi durumda tam tersi yüksek olabilir.

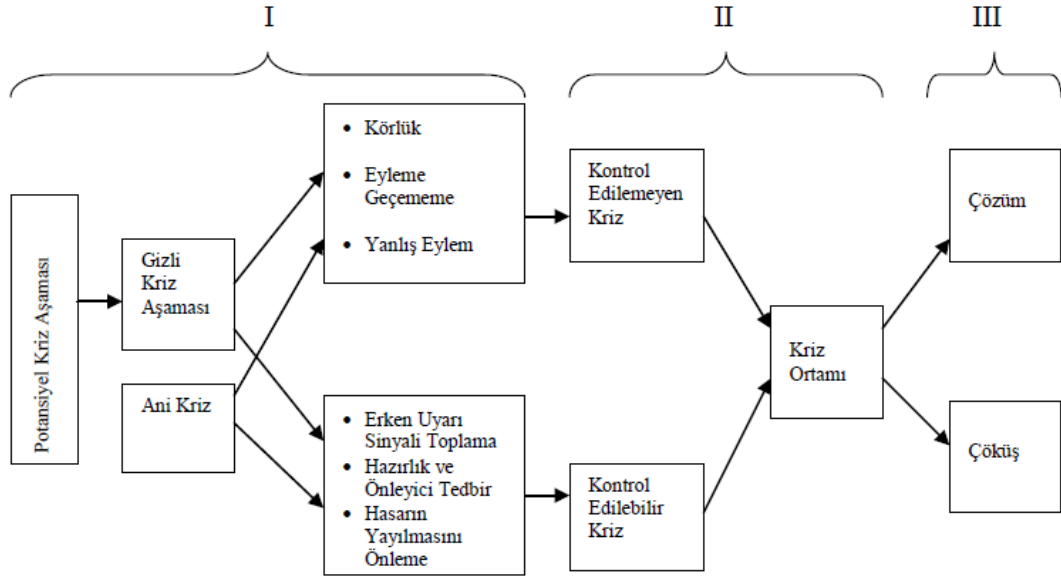
3.5. Kriz Süreçleri ve Sonuçları

Günümüz yoğun rekabet ortamında işletmeler eskiye nazaran çok daha fazla krize düşme riskiyle karşılaşmaktadır. Sahip oldukları özgün değer ve ortamlar nedeniyle krizlerin başlangıcı, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemin gösterdiği özellikler işletmeler için önemli farklılıklar göstermektedir. İşletmelerin, farklı potansiyelleri ve büyüklük dereceleri bu süreçte etkilidir.

Kriz ortaya çıkmadan önce bu sürece hazırlıklı olma derecesi, yöneticilerin süreci etkili yönetmesi, zaman yönetimi, stres yönetimi, hızlı adaptasyon, esneklik gibi kavramlar süreç boyunca dikkate alınması gereken durumları oluşturur.

Bu bahsedilen aşamalar, kriz süreci başlığı altında, kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç başlık altında aşağıdaki gibi ayrıntılı bir biçimde incelenebilmektedir.

Şekil 2: Kriz Süreci



Kaynak: Akıncı,Z., Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma, 2010:84

3.5.1. Kriz Öncesi Dönem

Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası ile kuluçka evresi, kriz öncesi dönem olarak adlandırılmaktadır. Kriz öncesi dönem, kriz durumuna gelmeden önce belirtilerin gitgide arttığı

ve krizin ortaya çıkacağına ilişkin ön uyarı sinyallerinin alındığı dönemdir (Pira ve Sohodol, 2004: 47)

Bu süreçte erken uyarı sinyalleri iyi algılanmalı ve önlenebilecek krizler önlenmeli, önlenemeyecek krizler için ise gerekli hazırlıklar yapılmalıdır.

Weitzel ve Johnson'a göre (1989: 97-104), kriz öncesi dönemde örgütler öncelikle bir körlük, eyleme geçememe ve yanlış eylem olmak üzere üç farklı aşamadan etkilenmektedirler.

Körlük aşamasında, işletme içinde problemleri durumlar vuku bulmuştur, ancak firma bu sorunları görmezden gelir. Burada eyleme geçme aşaması, işletme tavrını takip eden aşamadır. İşletme belirtileri fark etse de görmezden gelir veya fark eder ama çözüm odaklı olmak yerine, klasik yöntemlerle durumu geçiştirmeye çalışır. Gitgide, kartopu etkisiyle dikkate alınmayan sorunlar, büyüyerek bir çığ meydana getirir.

3.5.2. Kriz Dönemi

Bu dönemde işletmeler erken uyarı sinyallerini görmemiş ya da görmezden gelerek, krizin oluşmasına sebep vermiştir. Bazı durumlarda ise kriz, işletme dışı etmenlerden kaynaklanmış olabilir.

Kriz dönemleri yapısal olarak örgütsel belirsizliğin en üst noktaya çıktığı dönemlerdir. Böylesi ortamlarda çalışanlar da kendi yönlerini çizememe, gelecekle ilgili bireysel amaçlarını yerine getirememesi ve örgütte sahip oldukları mevcut pozisyonu kaybetme korkusu yaşar ve bu korku krizin şiddetlenerek, daha büyük bir baskı unsuru haline gelmesine sebep olur. Kriz dönemleri yaşanan strese dayalı olarak iş görenler ve yöneticiler dâhil tüm personel üzerinde hem bedensel hem de psikolojik düzeyde bir dizi rahatsızlıklar meydana getirmektedir. Bunun sonucu olarak, örgüt çalışanlarının psikolojik olarak kendilerini geri çekme davranışı içine girmeleri nedeniyle, işe devamsızlıkları artmakta ve işten ayrılma oranlarında artış görülmektedir. Kriz ile birlikte gelen stres yönetici durumundaki kişiler üzerinde daha büyük bir baskı unsuru oluşturmaktadır ve onların yönetim faaliyetini sürdürmelerini zorlaştırmaktadır (Pira ve Sohodol, 2004: 49).

Bu safhada önemli olan konu geniş çaplı bir reorganizasyon yapmaktır. Personel, yapı, süreç, değerler, ideoloji, amaç ve stratejilerde devrim niteliğinde bir değişiklik yapmaya ihtiyaç olabilir. Kısaca örgüt kültürü değişikliklere kolayca uyum sağlayacak şekilde açık hale getirilmeli ve daha esnek ve modüler bir yapı oluşturulmalıdır (Dinçer, 1998: 396).

3.5.3. Kriz Sonrası Dönem

Krizin son aşamasıdır. Krizin şiddetiyle, bu dönemin uzunluğu paralel bir seyir izlemektedir. İşletme için ya çözüme varılır ya da çöküş ile sonuçlanır.

Kriz sonrası dönem, örgütün içine düştüğü krize cevap verebilmek için son şans olarak nitelendirilebilir. Yöneticiler uygun stratejiyi seçmeli, amaçları oluşturmali ve değişikliği başlatmalıdır (Dinçer, 2003: 419).

Bu aşamada işletmenin gidebileceği iki ana yön bulunmaktadır. Bunlardan ilki işletmenin kriz nedeniyle kapanması ve/veya el değiştirmesidir. İkinci ve olumlu yön ise işletmenin aldığı karar ve önlemlerin olumlu sonuç vermesi sonucunda işlerin normale dönmesi, krizle bozulan yönetim ve üretim sistemlerinin iyileşmesi ve işletmenin geleceğini tekrar inşa etmeye çalışmasıdır (Okumuş, 2003: 208).

3.5.4. Krizin İşletmeler Üzerindeki Etki ve Sonuçları

Krizler her ne kadar negatif bir çağrışım yapsa da, fırsatla paralellik gösterir. Bu sebeple krizlerin işletme üzerindeki etkileri olumsuz olabileceği gibi, olumlu etkiler de meydana getirebilir.

Krizin işletmeler üzerindeki bazı etkilerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Can, 1997: 316):

- Yetkilerin merkezileştirilerek daha fazla denetimin sağlanması,
- Üst yönetimin sorumluluğunun kriz öncesi döneme göre artması
- Baskı ve stresin artması nedeniyle stres yönetimi önem kazanır,
- İstenmeyen örgütsel ikliminin oluşması,
- Kişisel hedefler olumsuz etkilenecek çalışanlarda verimsizlik meydana gelir,
- Hata oranı göreceli olarak artar,
- Karar sürecinin bozulması, kriz yönetimini zorlaştıran bir unsurdur.

Krizler, örgütlerin mevcut işleyişlerindeki sorunları görmelerine, statünün sorgulanmasına, örgütsel sorunların görülmesine yardımcı olur. Krizler, örgütlerin belirsizlikleri ve riskleri yönetme yetenekleri arttırarak, örgütleri ve yöneticilerini geliştirip daha zor zamanlara hazırlanmalarına katkı sağlar. Ayrıca, krizler, bazı durumlarda örgütsel öğrenmenin kurumsallaşmasına katkı sağlarlar. Krizlerin ne zaman geleceği belli olmadığı için örgütün erken uyarı sinyallerini daha dikkatli incelemek gerekir (Tutar, 2007: 97).

II. BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİ ARACI OLARAK SOSYAL MEDYA

1. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, literatürde şu şekillerde tanımlanmıştır; TDK (Türk Dil Kurumu) Türkçe sözlüğüne göre: “Kriz Yönetimi, İşletmelerde hatalı üretim, ham madde, kalite düşüklüğü, pazarlama vb. sebeplerle ortaya çıkan sorunlu dönemde, işbaşına getirilen yöneticilerin davranışı ”nı ifade eder (<http://www.tdk.gov.tr/>, 15.01.2015).

“Kriz yönetimi, işletmelerin bilgiye ulaşma ve işleme süreçlerinde değişimler meydana getirme olanağına sahip, zamanı ve tipi belli olmayan; işletmenin varlığını tehlikeye sokabilecek, ancak içinde çeşitli fırsatları da barındırabilen; çabuk karar almayı, acil eyleme geçmeyi zorunlu kılan; paydaşlarla olan ilişkileri ve örgüt psikolojisini derinden yaralayabilecek olay ve/veya olguların etkin biçimde planlanarak izlenmesi, kriz yönetim ekibinin örgütlenmesi, gereken önlemlerin alınarak oluşabilecek kayıpların azaltılması, sürekli eğitim, iletişim ve eşgüdümün sağlanarak olası senaryoların sınanması sürecidir” (Örnek, 2006: 94).

“Kriz yönetimi, muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetiminin temel amacı örgütü kriz durumuna karşı hazırlamaktır” (Akat ve Budak, 1994: 343).

Melek Tüz kriz yönetimini şu şekilde tanımlamıştır; “Kriz yönetimi, kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik, ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi kapsamına alır” (Tüz, 2004: 85).

Narbay (2006)’ya göre; “Kriz yönetimi, kurumun ileride karşılaşabileceği krizleri önceden belirleyerek, gerçekleşmesi durumunda etkisini azaltmak ya da denetim altına almak için kullanacağı iletişim yöntemlerinin planlanmasıdır” (Narbay, 2006: 34).

“Kriz yönetimi; İşletmelerde hatalı üretim, ham madde, kalite düşüklüğü, pazarlama vb. sebeplerle ortaya çıkan sorunlu dönemlerde iş başına getirilen yöneticilerin davranışlarıdır” (Gültekin, 2002: 10).

“Kriz yönetimi süreci en temel bakış açısı ile kriz öncesi yönetim, kriz döneminde yönetim ve kriz sonrası dönemde yönetim faaliyetlerini kapsamaktadır” (Pira ve Sohodol, 2004: 184).

“Kriz yönetimi; bir bireyin ya da organizasyon liderinin, yaşanacak muhtemel sorunlara karşı öngörülü olabilme ve eğer bu imkan ortadan kalkmış ise bu sorunlara karşın etkin çözümler üretme metodudur” (Vardar, 2001: 172).

“Olası bir krize karşı uyarı sinyallerinin belirlenip, değerlendirilmesiyle örgütün mevcut bir kriz durumunun en az zararla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması süreci olarak tanımlanmaktadır” (Can, 1992: 300).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, kriz yönetimi; kriz başlamadan öncesinden kriz sonrasına devam eden ve işletmelerin, politika haline getirmesi gereken ve süreklilik gösteren bir süreci ifade etmektedir.

1.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Krizler yapıları gereği özgün birer niteliğe sahiptir. Ancak krizleri genelleyecek olursak kriz yönetiminin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Özden, 2009: 50-51; Mitroff, 1993:49):

- Kriz yönetimi sürekli bir işlem olup, başlangıcı ve sonu yoktur. Tahminini olarak belirlenen olası krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi ve tekrar tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- Kriz yönetimi sürecinde kriz türlerine dikkat edilmelidir. Her krizin kendine özgü işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır.
- Başarılı bir kriz yönetimi, yöneticilerin kendilerine olan güvenlerini geliştirerek, morallerini yükseltmektedir.
- İletişim, yapılandırma, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık planlaması sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağlılığı gibi faktörler kriz yönetimi süreci içinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu faktörler bir bütün olarak işletmenin kendi kullanabileceği reçeteyi oluşturmakta, örgütsel değerler ve inançlar doğrultusunda krizlerin yönetilmesinde önem arz etmektedir. Diğer yandan bu yedi faktör işletmenin krize karşı dayanıklılığı hususunda ipucu vermektedir.
- Kriz yönetimi, stratejik yönetim konusunun alanına girmektedir. Çünkü krizler stratejik hedefleri de tehlikeye sokarak olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

- Etkin bir kriz yönetimi, işletmeler için krizlerin kısa sürede kontrol altına alınıp kayıp ve zararları sınırlayabileceği önleyici bir süreçtir.
- Krizi yönetecek kişilerin algılama, liderlik yeteneği ve yöneticilik kapasiteleri kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır.
- Etkin kriz yönetimi sabır, karar verme becerisi; fiziksel, zihinsel ve ruhsal dayanıklılık; öngörü, duyarlılık gibi becerilerin yanı sıra, herkes kaçmaya çalışırken durup gerçeklerle yüz yüze gelme cesaretini gerektirir.

1.2. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Kriz yönetimi sürecindeki yaklaşımları “Krizden Kaçma yaklaşımı”, “Kriz Çözme Yaklaşımı” , “Proaktif Yaklaşım”, “Reaktif Yaklaşım” ve “interaktif Yaklaşım” olarak beş başlık altında inceleyebiliriz (Akıncı, 2010: 112).

1.2.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Kriz ve değişim katsayısının yüksek olduğu dönemlerde, plan yapmanın güç olması, planlamadan uzaklaşmayı gerektiren bir ortam hazırlamamalıdır. Çünkü krizin doğma sebebinin başında çoğunlukla planlama eksikliği yatmaktadır. Belirsizlik dönemlerinde strateji belirlemek, önemli bir kriz yönetimi yöntemidir (Tutar, 2011: 74).

“Kriz yönetiminde kaçma yaklaşımı, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu işletme için ideal bir durum olmamakla birlik-te, özellikle tehlikeye yönelik krizlerde, onun denge durumunu korumasına yardımcı olur. Ancak kimi durumlarda karşılaşılan fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp doğuracaktır” (Dinçer, 1998: 401).

1.2.2. Kriz Çözme Yaklaşımı

Kriz, işletmeler açısından gerçekte arzu edilmeyen bir durumdur. Ancak değişme ve gelişme için yönetime baskı yapması ve işletmenin zayıf yönlerini ortaya çıkarması yönüyle de olumlu fonksiyonlara sahip bulunmaktadır. Bu olumlu fonksiyonlardan hareketle yönetim, krizi işletme için faydalı hale getirebilir (Dinçer, 1998: 401).

1.2.3. Proaktif Yaklaşım

Proaktif kriz yönetimi de, kendi arasında, öngörücü kriz yönetimi ve koruyucu kriz yönetimi olmak üzere ikiye ayrılabilir. Öngörücü Kriz Yönetimi, potansiyel kriz safhasına, koruyucu kriz yönetimi; gizli kriz safhasına yönelik olup, bu krizlerin erken fark edilerek koruyucu önlemlerin alınmasına hizmet eder (Ataman, 2001: 258).

Bu yaklaşım, saldırgan bir niteliğe sahiptir ve krizin açık olarak ortaya çıkmadığı dönemlerde gerçekleştirilir. Proaktif yaklaşım, işletmelerin kriz çıkmadan önce kriz olasılığını her zaman göz önünde bulundurarak krizi öngörmeyi, krize hazırlıklı olmayı, çevrede oluşan değişimlere karşı kendini uyarlayacak önlemleri zamanında almayı öngören koruyucu bir yaklaşımdır (Özden, 2009: 55)

1.2.4. Reaktif Yaklaşım

Reaktif yaklaşım krizi ortadan kaldırmayı veya etkilerini en aza indirmeyi temel alan bir anlayıştır. Bu yaklaşım biçimini benimseyen işletme ve kuruluşlar, kriz anında hemen bir yetkili kurulunu toplayarak ne yapılacağını o an düşünüp karar vermeye çalışırlar. Genellikle plansız, programsız küçülme, bölüm kapatma, krizden zarar gören ürünleri piyasadan çekme, maaş kesintisi, ücretsiz izin, ek olanakların kısıtlanması veya işten çıkartma gibi günlük çözüm arayışları başvuru olan önlemlerdir. Reaktif yaklaşım uygulayan işletmeler, kısa vadeli planlarla günü kurtarmaya çalışırken, çalışanlarının güvenini ve yetişmiş işgücü kaynağını, müşterilerini, pazarını ve hatta bazı durumlarda varlıklarını yitirebilmektedirler (Özden, 2009: 54)

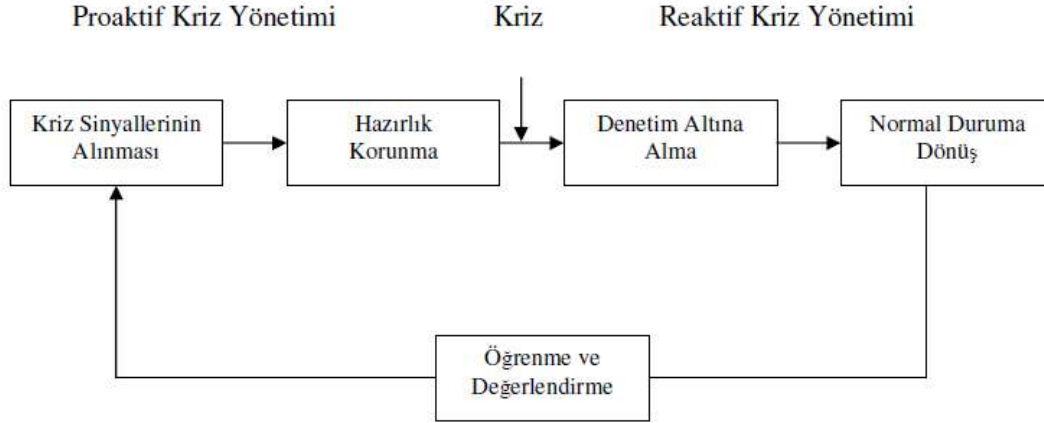
1.2.5 İnteraktif Yaklaşım

İnteraktif yaklaşım, kriz sürecini; kriz öncesi, anı ve sonrası ile bütüncül bir şekilde ele alarak, sürekli örgütsel öğrenme ve denetimin etkinliklerini içerir. Kriz çıkmadan önce yapılan çalışmalar, işletmenin kriz çıktıktan sonra nasıl davranacağı konusunda işletmeye yön gösterir. Çıkar grupları arasında sürekli iletişim kurulur ve sürekli bilgi alış veriş ile tüm tarafların çıkarları belli ölçülerde gözetilmeye çalışılır (Örnek ve Aydın, 2008: 75)

1.3. Kriz Yönetimi Süreci

Kriz yönetimi denilince akla bir anlık bir müdahale yerine, başlı başına işletme yönetiminin bir parçası olan ve sürekli güncellenen bir süreç gelmelidir.

Şekil 3:Kriz Yönetim Süreci



Kaynak: Mitroff, Ian I. and Christine M. Person (1993), Crisis Management, A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis Preparedness. California: Jessey – Boss Inc. Sf.21.

Kriz sinyalleri, krizin geliyorum deme şeklidir. Bu sinyaller fark edilmeli ve dikkate alınmalıdır. Krize işaret eden tehlike sinyallerini aşağıdaki gibi sayabiliriz (Çöklü, 2000: 268)

- Artmayan veya azalan kazançlar,
- Sermayenin arttırılmaması, getirisinin beklenenden daha az olması,
- Kar paylarında ve iş bölümünde bariz dengesizlikler,
- Paranın kötü yönetimi,
- Yanlış yatırım politikaları,
- Düzenleme yapılmasına ihtiyaç duyulan çok fazla sayıda konu olması,
- Yaratıcılıktan uzak bir yönetim anlayışı,
- Ortaklar ve mali çevre ile düzenli bir iletişim kurulamaması,
- Hissedarların ani satışa geçmeleri,
- Artan baskılar, vergiler ve korumacı yasal düzenlemeler,
- Rakip firmaların şirkete karşı birleşerek ortak pazarlama stratejileri geliştirmeleri,
- Başka bir firmanın açık bir şekilde rakip olduğunu ilan etmesi,

- Özellikle yönetim kademesinde kilit bir kişinin rakip firmaya transferi veya istifa etmesi,
- Rakip firmanın üretim kapasitesini aniden arttırması.

Bu sinyaller doğrultusunda, erken uyarı sistemleri oluşturularak işletme içi yönetim sağlanmalıdır. Bu şekilde işletmeler, herhangi bir krizle karşılaşma ihtimaline hazırlıklı olabilir ve sürekli olarak güncellenen kriz stratejilerini oluşturabilirler.

Oluşturdukları planlar çerçevesinde, bir ekip oluşturup, rutin olarak tatbikatlarla kriz senaryolarına çalışmaları gerekmektedir.

Erken uyarı sinyallerinin dikkate alınmaması ve gerekli hazırlıkların yapılmaması veya gerektiği gibi yerine getirilmemesi sonucunda, kriz tüm şiddetiyle ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada, artık olası bir kriz yerine gerçek bir krizin varlığından bahsedilmektedir. Kriz yönetimi, bu kez gerekli önlemlerin alınarak krizin ortadan kaldırılması veya kayıp ve zararın en aza indirilmesi çabaları üzerinde yoğunlaşmaktadır (Ataman, 2001: 257).

Krizin şiddeti ne olursa olsun, en kısa süre içinde kriz kontrol altına alınmalı, hatta fırsata çevrilmesi için çalışılmalıdır. İşletme krizde yaşadığı kayıpların yerine yenilerini inşa etmeye başlamalıdır.

Yaşanan her kriz, işletmelere eksik oldukları noktaları göstererek, işletmelerin bu alandaki eksiklerinin gidermesi için, onlara imkan sunar.

Kriz sonrasında işletmeler tarafından aşağıdaki faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekmektedir (Tutar, 2000: 100):

- Tüm personel için, hızlıca bir eğitim planı oluşturulmalı ve sistematik bir eğitim sürecine geçilmelidir.
- Lider ve yöneticiler için geliştirme programı yapılmalıdır.
- Çalışma ortamı olabildiğince iyileştirilmeli ve benchmarking (kıyaslama) yapılmalıdır.
- Ödüllendirme yöntemiyle, personel başarısı arttırılmalı ve personel teşvik edilmelidir.
- Kriz süreciyle ilgili olarak çeşitli açılardan değerlendirmeler yapılmalıdır.
- “Kriz çözme ekipleri”, “örgüt geliştirme grupları” na dönüştürülerek, bunların eğitimleri olabildiğince sürdürülmelidir.

2. Kriz Yönetimi ve Sosyal Medya

Günümüzde haberler, tüm dünyada çok hızlı bir biçimde yayılmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin yaşadığı kriz ve benzeri durumların yayılmasında sosyal medya önemli bir rol oynamaktadır. Freshfields (2012) yayınladığı çalışmasında, krizlerin dörtte birinden fazlasının bir saat içinde kalan üçte ikisinin de 24 saat içinde uluslararası medyada yer aldığını belirtmiştir. Bu veriler doğrultusunda işletmelerin kriz yönetim süreçlerinde sosyal medya önemli bir rol oynamaktadır.

Bu dijital çağda, kriz dönemlerinde bilgiyi yönetmek hiç bu kadar zor olmamıştır. Video kamer ve akıllı telefonlar gibi elektronik cihazlar ses görüntü ve resimlerin ışık hızında tüm dünyaya yayılmasını sağlamaktadır. Geleneksel fikir liderleri günümüzde çeşitli blog yazarları ve sosyal medya kullanıcıları ile her an rekabet etmek durumunda kalmaktadır.

Sosyal medya çerçevesinde yaşanan krizler ve Facebook, Twitter benzeri araçları kullanan kullanıcıların sayısının artması, işletmeleri geleneksel tutundurma karmalarını sosyal medya ile entegre hale getirmek zorunda bırakmıştır. Özellikle işletmelerin halkla ilişkiler faaliyetleri çerçevesinde yaptığı organizasyon benzeri aktivitelerin hedef kitleye duyurulmasında sosyal medya önemli bir yer almaktadır (Kotler ve Armstrong, 2012: 432-456).

“Şirketler için sosyal medya krizi; kaynağını bir hizmet veya personelden alan, şirketin daha önceden beklemediği, iyi yönetilmediği takdirde büyüme ve yayılma hızının diğer kriz çeşitlerine nazaran çok yüksek olduğu bir gerilim zinciridir” olarak tanımlanabilir (<http://www.sosyalmedyacci.com>, 04.03.2015).

Sosyal medyada yaşanan bir kriz geleneksel bir krize benzerlik göstermekte olup, kriz yönetimin temel ilkelerine bağlı kalınmalı ancak sosyal medyaya uygun olarak revize edilmelidir. Sosyal medya temas edilecek ilk noktadır. Bir sosyal medya odaklı kriz, kuruluşlar, sosyal medya platformlarında artan negatif konuşmalar, geleneksel medya ilgisi, normal şirket operasyonlarının kesintiye uğraması gibi ek risklere maruz kalmaktadır (Capozzi ve Rucci, 2013: 11).

3. Sosyal Medya Pazarlamasının Getirdiği Yeni Kurallar

Gazete, Televizyon, kitap ve radyo gibi geleneksel medya araçlarını sosyal medya araçlarından ayıran çeşitli karakteristik özellikler vardır. Bu durum sosyal medyanın geleneksel medya yerine kullanılacağı anlamına gelmemekte, aksine geleneksel medya araçlarını destekleyerek kullanıcılarına yorum yapma ve hikaye ekleme fırsatı vermektedir. Evans (2008), geleneksel medya araçlarını sosyal medyadan ayıran üç temel unsur olduğunu belirtmiştir. Bunlar;

- Sosyal medya online sosyal kanallar gibi bir çok yeni araçlar içermektedir. Ancak geleneksel medya araçları bunlar yoktur.
- Sosyal medya geleneksel medyaya nazaran çok daha hızlı bir şekilde gelişim ve değişim göstermektedir.
- Sosyal medya çerçevesinde katılımcı ve takipçiler kimi durumlarda aktif olarak yaratıcı süreçte rol almaktadır (Evan, 2008: 34).

Ortaya çıkan bu farklılıklar uygulamada da bazı değişikliklere yol açmıştır. Sosyal medyanın aktif bir şekilde kullanımına ilişkin yeni kurallar işletme yönetiminin temel unsurları haline gelmiştir. Scott, (2008); bu kurallardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralamıştır (Scott, 2008:31-48).

- Reklam faaliyetlerinin daha kapsamlı bir biçimde ele alınması gerekliliği,
- Tüm tutundurma faaliyetleri çerçevesinde çift yönlü bir iletişim esas alınması,
- Farklı izleyici ve takipçilerin hedef alınması,
- Etkili çevrimiçi içeriklerle tüketicilerin satın alma süreçlerine dahil edilmesi,
- Güncel sosyal medya uygulamaları noktasında ortaya çıkan online içeriklerin daha tüketici dostu ve nitelikte hazırlanması.

4. Geleneksel Medya ve Sosyal Medyada Kriz Yönetimi

İşletmelerin kriz yönetimi süreci, sosyal medya ve / veya geleneksel medya aracılığıyla olabilmektedir. Bu iki mecra da bünyelerinde kendilerine has özellikler barındırmaktadır. Bu mecraların sahip oldukları özellikler, benzerlik gösterebildiği gibi çeşitli açılardan farklılıklar da gösterebilmektedir.

Sosyal medya üzerinden yönetilen kriz yönetimi ile geleneksel kriz yönetimi arasındaki benzerlik ve farklılıkları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (<http://www.emtra.com/tr>, 30.06.2015).

- Sosyal medyada yaşanan sorun çok hızlı yayıldığı için, hızlı davranılması önem taşımaktadır.
- Sosyal medyada kontrolün sağlanması geleneksel medyaya göre çok daha zordur.
- Sosyal medya üzerinde sansür uygulanamaz, internet kullanıcıları şeffaflık talep eder.
- Sosyal medya tek yönlü bir iletişim yerine diyalog temelli çift yönlü bir iletişim gerektirir.

Mayfield (2010)'a göre sosyal medya üzerinden krizi yönetmek ile geleneksel yöntemleri kullanmak arasındaki farklar aşağıdaki gibidir;

- Erişim: Hem geleneksel medya hem de sosyal medya teknolojileri işletmelerin genel bir kitleye erişebilmesine imkan sağlamaktadır.
- Erişilebilirlik: Geleneksel medya için üretim yapmak genellikle özel şirketlerin ve devletin sahipliğindeyken; sosyal medya araçları talep eden herkes tarafından ve düşük maliyetle veya bedava kullanılabilir.
- Kullanılabilirlik: Geleneksel medya üretimi, çoğunlukla uzmanlaşmış yetenekler ve eğitim gerektirmektedir. Sosyal medyayı kullanabilmek için ise eğitim bir şart değildir.
- Yenilik: Geleneksel medya iletişimlerinde zaman kavramı daha uzun süreleri (günler, haftalar, hatta aylar) kapsarken, anında etki ve tepki iletişimini gerektiren sosyal medya ile kıyaslandığında bu süreler uzun olabilmektedir

İlave olarak;

- Her iki kriz yönteminde de bir lider bulunmalı ve sözcülük etmelidir.
- Hem sosyal medyadan hem de geleneksel yollardan yönetilen krizlerde, kriz sürecine hazırlıklı olmak amacıyla işletme içi planlar yapılmaz.
- İki durumda da tüketicilere yapılan geri dönüşte kullanılan üsluba çok dikkat edilmez.

Sosyal medyanın yaygınlaşması ve işletmelerin bu platformdaki aktivitelerinin hızla artmasıyla birlikte geleneksel medya ile sosyal medya da uygulanan kriz yöntemleri arasındaki farklılıkların sayısı gün geçtikçe azalmaktadır.

Öyle ki, krizin kaynağı hangi mecra olursa olsun sosyal medya özellikle sağladığı hız sayesinde kriz yönetimi konusunda en etkili araçlardan biri haline gelmektedir. Bu bağlamda bir işletmenin geleneksel kriz yönetimine uygun hazırladığı kriz yönetimi rehberi, sosyal

medyaya da uyarlanarak bir bütün halinde işletme bünyesinde barınmalıdır. Böylelikle hem geleneksel yollardan, hem de sosyal medya üzerinden kriz yönetimi eş zamanlı yapılabilecektir.

5. Sosyal Medya Üzerinden Kriz Yönetme Süreci

İşletmelerin sosyal medya üzerinden kriz yönetme süreçlerini geleneksel kriz yönetimi sürecinde olduğu gibi üç ana başlıkta inceleyebiliriz. Literatür incelendiğinde kriz bir süreç olarak görülmekte olup, öncesi sonrası ve olduğu anda yapılması gerekenler ile ilgili temel bir sınıfa tabi tutulmuştur. Bu bağlamda; kriz yönetimini kriz öncesi dönem, kriz anındaki dönem ve kriz sonrası dönem olarak üç ana başlıkta incelemek mümkündür.

5.1. İşletmelerde Kriz Öncesi Sosyal Medya Yönetimi

Sosyal medya üzerinden yaşanabilecek bir kriz için işletme içi bir rehber hazırlanmalıdır. Bu rehberin içeriği işletme politikalarına uygun olarak hazırlanmalı ve uygulanabilirliği kontrol edilmelidir. Kriz öncesi yapılması gerekenleri listelememiz gerekirse;

- Uzman kişilerden oluşan bir sosyal medya ekibi kurulmalı veya uzman bir şirketten faydalanılmalıdır.
- Krizi tanımlayan bir rehber ve kurallar taslağı oluşturmak ve kriz senaryoları oluşturma, kriz anında hızlı önlem almaya sağlayabilmektedir (<http://www.synergyistanbul.com>, 15.02.2015).
- İnternet sayfasında “sayfa kurallar” sekmesinin yer alması üyelerle ilişkiler açısından hukuki bir çerçeve oluşturmayı sağlamaktadır (<http://blog.natro.com>, 15.02.2015).
- Kurum içinde çalışanları kapsayacak bir “Sosyal Medya Etik Kurallar” bildirgesinin yayınlanması gerekmektedir.
- Kriz anında, krize yanıt vereceğin kim olduğuna önceden karar verilmelidir.
- Kriz sırasında mesaj ya da yorumları yanıtlayabilmek için kurallar oluşturmak hızlı geri bildirime yardımcı olacaktır (<http://www.dijitalajanslar.com>, 12.02.2015).
- Sosyal medya üzerinden rakipleri takip etmek ve onların yaşadığı krizleri incelemek, firmanızın kriz yaşamadan önce eksiklerini görerek bu eksiklikleri gidermesi konusunda yardımcı olmaktadır.

5.2. İşletmelerde Kriz Anında Sosyal Medya Yönetimi

Günümüzde işletmelerin yaşadıkları krizlere ilişkin olarak gösterdikleri tepkilerin önemli bir kısmı sosyal medya üzerinden yapılmaktadır. Svensson (2011) özellikle ağızdan ağıza pazarlama faaliyetlerinin Facebook üzerinde önemli bir yer tuttuğunu belirtmiştir. Taşıdığı bu önem nedeniyle işletmeler kriz yönetim süreçlerinde olabildiğince planlı bir biçimde sosyal medyadan faydalanmak durumundadır. sosyal medya üzerinden yürütülecek kriz yönetim süreçlerinin aşamalarının daha önceden belirlenip takip edilmesi de önemlidir.

5.2.1. Kriz Sürecinde İlerlenecek Adımları Belirlemek

Kriz sürecin yapılacak ilk iş, bu sürecin yönetimiyle ilgili bir plan oluşturmaktır. Bir kriz durumunda nasıl ilerlemesi gerektiği ile ilgili aşağıdaki unsurlara dikkat etmek gerekmektedir (<http://comtalks.com>, 06.02.2015);

- Hedef kitle belirlenmeli ve gruplandırılmalıdır.
- Krizin çıkış noktası ve yayılım kanalları belirlenmelidir.
- Krizin çıkış noktası tek olabilir ancak yayılım kanalları birden fazladır. Bu sebeple krizin önüne geçebilecek bir strateji belirlenmelidir.
- Toplu mail gönderimleri ile müşteriler bilgilendirilmelidir.
- Televizyon reklamları arttırılmalıdır. Bununla beraber gazete ve radyo reklamlarını arttırmak faydalı olabilir.
- İnternet reklamlarına önem verilmelidir.
- İnsanlar arasında hızla yayılabilecek çalışmalar yapılmalıdır.

5.2.2. Sosyal Medya Uzmanlarından Yararlanmak

İşletmeler sosyal medya konusunda uzman kişileri kendi bünyesinde barındırabileceği gibi işletme dışından da profesyonel bir şirketten yardım alabilirler. Sosyal medya halka ilişkiler için bir fırsattır. Kriz sürecinde de halkla ilişkilerin doğru yönetilmesi gerekir. Bu sebeple uzman bir şirketten faydalanılabilir.

Sosyal medya uzmanları aşağıdaki sorumlulukları yerine getirmelidir (Capozzi ve Rucci, 2013: 7):

- Yeni içerik gönderme
- Gerçek zamanlı olarak paydaşlarla etkileşimde olmak
- Geribildirim alınabilecek konuşmalar başlatmak
- Profili yükselterek fırsatları değerlendirmek
- Dijital girişimleri takip etmek

Sosyal medya üzerinden bir krizi yönetirken sosyal medya uzmanlarının krize önceden hazırlıklı olmaları gerekir. Eğer kriz süresi içinde, işletmeye dahil olmuşlarsa o zamanda krizini kaynağını iyi analiz etmeli ve sürecin yönetimi ile ilgili hızlı ve etkili kararlar almalıdırlar.

5.2.3. Krize Cevap Vermek

Krize cevap vermek için ilk saatler çok önemlidir. Ancak sosyal medyanın hızı dikkate alındığında bu “altın saatler”, “altın dakikalar”a dönüşmüştür. Krize cevap vermedeki bu iletişim sürecinde dikkat edilmesi gereken bazı prensipler vardır (Capozzi ve Rucci, 2013: 13):

- Sorunu gizlememek gerekir. Sorunu gizlemek, güvenilirliği sarsmaktadır.
- Bir sorun olduğunu onaylamak, bunun üzerinde çalışıldığı bildirmek gerekmektedir.
- Kamuoyunun yararına çalışıldığını göstermek ve samimi olmak gerekmektedir.
- Hızlı aksiyon alınmalıdır.
- Özür dilenmesi gerekmektedir. Özür beraberinde affedilmeyi de getirir.
- Sorun düzeltilmeli ve bir daha olmaması için gerekli önlemlerin alındığı gösterilmelidir.
- Facebook, Twitter, Youtube, bloglar ve kurumsal sayfa gibi tüm kanalların kullanılması gerekir.
- Müşteriler ile iletişim kurabilmek adına çevrimiçi olmaya dikkat edilmelidir.

Krize cevap verme sürecinde kullanılan tarz, söylenen her kelime büyük önem taşımaktadır. Her şey ayrıntılı olarak planlanmalı, özenli davranılmalıdır.

Krize sebep olan her ne olursa olsun, kesinlikle özür dilenmesi gerekmektedir. Bu işletmenin, tüketicilerin gözünde samimi olduğunu imajı yaratmaktadır.

5.2.4. Krizin Lideri

Krizi yönetecek kişinin seçimi çok kritik bir noktadır. Bu noktada krizi yönetecek kişi deneyimli, güvenilir ve soğukkanlı olması gerekmektedir. Kriz liderleri etik kodlara sıkı sıkıya bağlı olmalıdır. Dürüst ve şeffaf olmalıdırlar. Olaydan etkilenen kitlelere cevap verebilmelidirler (Capozzi ve Rucci, 2013: 15). Örnek olay incelemesinde ayrıntılı olarak incelediğimiz AirAsia havayollarının yaşadığı krizde, şirketin CEO'su Tony Fernandes'in krize müdahalede izlediği yol, kriz liderliği için dikkate alınacak başarılı bir örnektir. Sorumluluğu üzerine almış, samimi davranmış, açık ve şeffaf bir yaklaşımla krizi yönetmiştir.

5.3. İşletmelerde Kriz Sonrası Sosyal Medya Yönetimi

Bir işletmede herhangi bir kriz yaşanması durumunda işletmelerin yaşayacağı süreç fiziki ya da sanal ortam fark etmeksizin benzerlik göstermektedir. Kriz sanal ortama yani sosyal medyaya taşındığında ise sürecin içeriğinde bazı değişiklikler gözlemlenir. Krizin atlatılmasının ardından yaşanan süreçte de sanal ortam ve fiziki ortam arasında benzerlikler vardır.

Öncelikle yaşanan krizin sebepleri iyice analiz edilmelidir. Bu analiz neticesinde elde edilen sonuçlar doğrultusunda bir sosyal medya stratejisi belirlenmelidir.

Eğer işletme sosyal medyada var olma konusunda kararlıysa, sosyal medya uzmanlarından oluşan bir ekip oluşturmalı ya da bu konuda uzman kişilerden danışmanlık hizmeti sağlamalıdır.

İşletmelerin sosyal medya üzerinden yaşadıkları sorunlar işletme içindeki çalışanlardan kaynaklanmış olabilir. Bu sebeple, işletme için de çalışan kişilerin uyması için sosyal medya etik kodları oluşturulmalıdır. Sosyal medya uzmanları ile beraber halkla ilişkiler konusunda uzman kimselerden de destek alınmalıdır.

İşletme yöneticilerinin yeni bir krizle karşılaşma riskine yönelik çalışmalara başlaması gerekmektedir. Bu çalışmaların başında sürekli iç ve dış çevre analizi gelmektedir. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ayrı ayrı analizini yapmak; krizi izleme, önleme veya yönetim konusunda, iç ve dış çevre analizlerinin yapılması gerekmektedir (Tutar, 2007: 78). Sosyal medyanın dinamik yapısı içinde sürekli iç ve dış çevre analizi, 24 saat çevrimiçi takibi gerektirmektedir.

Sosyal medyayı etkin kullanan işletmeler, doğacak risk ve tehlikeleri daha hızlı görebileceklerdir. Acil durumlarda zaman kaybetmeden gerekli kritik bilgiye ulaşılması, kararların zamanında alınması, müşteriler başta olmak üzere paydaşların hepsiyle etkileşime geçilmesi için bilginin etkin kullanılması gerekmekte olup, bu etkinliği sağlamak için gerekli sistemin hızlıca oluşturulması gerekmektedir (Örnek ve Aydın, 2008: 89).

Krizlerin ardından krizlerden kaçınmak ve korumak için stratejiler belirlenmelidir. Krizlerden kaçınmak ve korunma için stratejiler belirlenmelidir. Kriz derecesi, stratejik planlama düzeyi ve kalitesiyle ters orantılıdır. Strateji belirlenirken, her türlü değişkeni ayrıntılı olarak ele alınır ve ölçülür Uzun vadede yapılan planların açıkta bıraktığı noktalar için ise, tamamlayıcı nitelikte kısa vadeli planlar yapılmalıdır (Tutar, 2007: 74-75). İşletmelerin kriz yönetiminde izleyeceği strateji ve politikalar; tedarikçiler, rakipler, çalışanlar, müşteriler, sivil toplum örgütleri, hükümetler, yönetim, hissedarlar, sendikalar, medya gibi paydaşlarla olan ilişkiler gözetilerek oluşturulmalıdır (Mitroff ve Pearson, 1993: 26).

Krizlerin ardından örgüt yapısında güncellemeler yapılmalı ve örgüt yapısı krize hazır hale getirilmelidir. Krize hazır esnek bir örgüt yapısı için, işletmeni her kademesindeki çalışanın işletme yaşanan sorularıyla ilgili destek vermesini sağlayacak güven ortamı yaratılmalıdır. Dış çevre ilişkileri özenle takip edilmelidir. Sadece müşteriler ile ilişkiler de değil, personel, paydaşlar vb. ile de tüm iletişim kanalları sorunsuz bir şekilde işler hale getirilmelidir (Haşit, 2000:79)

Eğer yaşanan kriz sürecinde verilen kararların doğruluğundan tereddüt edildiyse, karar verme ile ilgili karar mercilerinde değişikliğe gidilmeli ve yeni karar verme yöntemleri denenmelidir.

Kriz sürecinin ardından kriz sonrası durum analizinde, krizin şiddeti ile krizin örgüte verdiği zararlar hesaplanır. Çalışanların krizleri algılama biçimleri, işletmenin duyarlılığı, yönetimin krizi denetim altına almadaki performansı ölçülür. Krizden önce uygulanan strateji ve tekniklerde gereken değişiklikler yapılarak, sürekli olarak kontrol edilerek güncel tutulur. Durum analiziyle bir tür anlık fotoğraflar çekilerek, daha önceki durumlarla kıyaslanmaya çalışılır (Örnek ve Aydın, 2008: 117).

III. BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİNDE SOSYAL MEDYANIN KULLANIMIYLA İLGİLİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

1. Araştırmanın Amacı

Gelişen teknoloji ile birlikte tüketiciler ve kurumlar, fiziki ortamlardan dijital ortamlara taşınmışlardır. Dijital ortam olarak da en çok kullanılan mecralar sosyal medya mecralarıdır. Ekonomik, hızlı, etkili, çift yönlü olması sebebiyle hem bireyler hem de kurumlar tarafından tercih edilmektedir. Bu kolaylıklarla birlikte ağızdan ağıza pazarlama yapılan sosyal medyada, pozitif paylaşımların yanı sıra negatif paylaşımlarda yapılmaktadır. Negatif yönlü bu paylaşımlar, hızlıca yayılmakta ve kurumlar için krize yol açmaktadır.

Çalışmamızın birinci bölümünde pazarlama iletişimi, sosyal medya tanımlamaları ve unsurları ile pazarlama iletişim kanallarında sosyal medyanın kullanımına ilişkin veriler bulunmaktadır. İkinci bölümde ise bir kriz yönetimi aracı olarak sosyal medya konularına değinilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde kullanılan nitel araştırma yardımıyla ve teoride sunulan bilgiler ışığında Türkiye’den ve Dünya’dan başarılı ve başarısız kriz örneklerine yer verilmiştir. Araştırma sonuçlarıyla elde edilen verilerin sosyal medya ortamlarında yaşanan krizlerin yönetilmesi sürecinde işletmelere fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Zaman ve maliyet kısıtlılığı nedeniyle araştırma kapsamına alınan işletme sayısının sekiz firmayla sınırlı tutulması ve araştırmaya dâhil edilen işletmelerin eğlence, gıda ve ulaşım ile sınırlı tutulması en önemli kısıtlarımızı oluşturmaktadır. Ayrıca bu sekiz firma sosyal medya üzerinde kriz yaşamış firmalardır.

1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada örnek vaka analizi yapılmaktadır. Örnek vaka analizi nitel araştırma yöntemleri arasında yer almaktadır. Yıldırım ve Şimşek (2006), nitel araştırma yöntemlerini, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 39).

Genelde nicel araştırmalardan sağlıklı veri alınamayacağının dūřınılduęu durumlarda araştırmacılar nitel araştırmalara yōnelerek ilgili konuda daha derinlemesine araştırmalar yapmaktadırlar.

Araştırma kapsamında ۆzellikle Facebook ve Twitter ۆzerinde durulmasının nedeni; dūnya genelinde bu sosyal paylaşım sitelerinin diğerlerine gōre kriz yōnetimi noktasında daha popōler ve yaygın kullanılması ve bu nedenle ortak bir ۆrnek grubun incelenmesine imkan tanınmasıdır.

Araştırma sosyal medya ۆzerinden kriz yōnetimi konusunda başarılı veya başarısız olmuş işletmeler incelenmiştir. Seēilen firmalara kurumsal yapı olarak hem dūnya ęapına marka olan bōyōk işletmeler, hem de yerel kōēōk işletmeler dahil edilmiştir. Bōylelikle sosyal medya ۆzerinden başarılı bir kriz yōnetimi iēin, firmaların kurumsallığı kıyaslanılabilmēiřtir.

Örnekler iēin yapılan araştırmalarda, yaşanan krizler iēin ۆlēōm sağlayacak beş faktōr saptanmıştır. Bunlar; Hız, Kurumsal İmaj, Geri Bildirim Araēları, İletişim, Sosyal Medya Becerisidir. Araştırmaya konu olan her ۆrnek bu beş faktōr ęerēevesinde değerlendirilmiştir.

1.4. Veri Toplama Sōreci

Bu ęalıřmada, ęeřitli işletmelerin kendi siteleriyle birlikte Facebook ve Twitter ۆzerinden yōrōttōkleri kriz yōnetim stratejileri incelenmiş ve bu firmaların deneyimlerine bağlantılı olarak sergiledikleri davranışlar incelenerek, yeni bakış aēıları ve kriz yōnetim sōreēleri geliştirilmeye ęalıřılmıřtır.

2. ۆrnek Olay İncelemeleri

Ęalıřmamız kapsamında sekiz işletmenin sosyal medya ۆzerinden yōnettikleri kriz yōnetim stratejileri incelenmiştir. Bu inceleme kapsamında, ۆncelikle ilgili işletmeler hakkında genel bir bilgi verilmiştir. Ardından bu işletmelerin sosyal medya da yaşadıkları kriz ve uyguladıkları stratejiler ayrıntılı olarak incelenmiştir. Son aşamada ise bu işletmelerin krizi yōnetme sōreci, hız, kurumsal imaj, geri bildirim araēları, iletişim ve sosyal medya becerisi başlıkları altında değerlendirilmeye ęalıřılmıřtır.

Firmalar tek tek incelenip, değerlendirildikten sonra, problem ęōzme tekniklerinden biri olan 5N1K (Ne, Neden, Nasıl, Nerede, Ne zaman, Kim) yōntemi ile bir genel değerlendirme aşaması oluşturulmuş ve bu sekiz işletme iēin bir ۆzet tablo hazırlanmıştır (<http://www.slideshare.net>, Erişim Tarihi: 15.05.2015).

Ardından toplu bir değerlendirme yapılmıştır. Bir kodlama sistemi oluşturularak, hız, kurumsal imaj, geri bildirim araçları, iletişim ve sosyal medya becerisi faktörleri için puanlar verilmiştir. Böylelikle verilerin sayısallaştırılması amaçlanmıştır.

2.1. AirAsia ve Sosyal Medya Krizi

AirAsia firmasının 2014 yılında yaşadığı vahim uçak kazası sosyal medya üzerinden yönetilmeye çalışılan önemli bir kriz örneğidir.

2.1.1. AirAsia Hakkında

AirAsia Melezya merkezli, düşük maliyetli bir hava yolu firmasıdır. 1994 yılında kurulmuş, 1996 yılında faaliyetine başlamıştır. 22 ülkeyi kaplayan 100 noktaya uçuş sağlamaktadır (<http://en.wikipedia.org>, 17.03.2015).

Airasia hava yolu şirketine ait, AirAsia Berhad (Malaysia), AirAsia Indonesia, Thai AirAsia, Philippines' AirAsia, AirAsia India, AirAsia Zest, AirAsia X, Thai AirAsia X, Indonesia AirAsia X olmak üzere uluslararası hizmeti amaçlayan 9 adet iştiraki vardır (<http://www.airasia.com>. 17.03.2015).

AirAsia kilometre başına mevcut koltuk maliyetinin 0.023\$ olması ile dünyanın en düşük maliyetli havayolu firmasıdır. 2007 yılında New York Times Joshua Kurlantzick şirketi Asya'da düşük maliyetli seyahatte bir "öncü" havayolu olarak nitelendirmiştir (<http://en.wikipedia.org>, 17.03.2015).

2.1.2. AirAsia Sosyal Medya Krizi

28.12.2014 tarihinde Endonezya'dan Singapur'a giden AirAsia havayolu şirketine ait uçağın kaybolduğu haberi tüm dünyaya yayıldı. Uçak ile kontrol kuleleri arasındaki bağlantı bir saat sonra koptu. Kaybolan uçakta 155 yolcu ve 7 mürettebat bulunmaktaydı. Java Denizi'nde uçağın parçaları ve cesetler bulunmuştur (<http://tr.euronews.com>.17.03.2015).

Dünya çapında yankı uyandıran bu kriz, AirAsia'nın Ceo'su Tony Fernandes tarafından yönetilmiştir. Öncelikle televizyon kanalları aracılığı ile, bu durumdan üzüntü duyduğunu ve AirAsia'nın lideri olarak tüm sorumluluğu üzerine aldığını beyan etmiştir (<http://newsinfo.inquirer.net>, 18.03.2015).

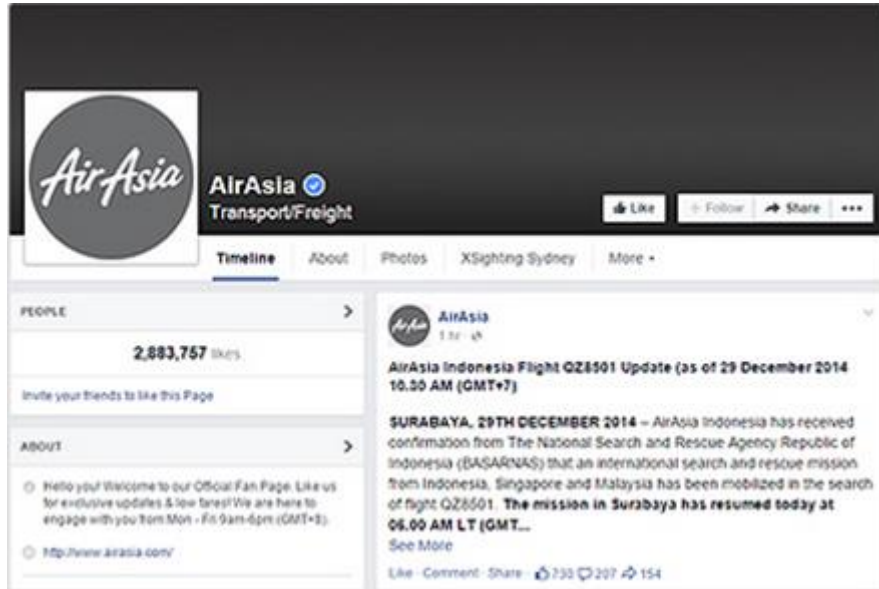
Fernandes, kriz yönetimi için sosyal medyayı kullanmayı tercih etmiştir. Hızlıca geniş bir kitleye ulaşabilmek için, AirAsia'nın Facebook ve Twitter sayfaları üzerinden bağlantılar yayınlanarak, güncel bilgiler kamuoyu ile paylaşılmıştır. Fernandes AirAsia'nın logosunu değiştirmiş ve #togetherwestand hastagını oluşturmuştur. Olaydan etkilenen ailelerin durumunun farkında olduklarını belirterek, onların ulaşabileceği iletişim numaraları yayınlamıştır (<http://www.socialmediatoday.com>. 17.03.2015).

Tony Fernandes sessiz kalmak yerine sürekli olarak Twitter aracılığı, durum güncellemeleri yaparak hem bilgi paylaşımında bulunmuş, hem de şeffaf bir yaklaşımla krizi yönetmiştir. Atılan tweetlerden birisi aşağıdaki gibidir.

“ Yakında başka bir durum güncellemesi koyacağız. Tüm dualarınız ve düşünceleriniz için teşekkürler. Güçlü kalmalıyız ” (www.the-newshub.com; 17.03.2015).

Bir çok firma, halkla ilişkiler ajanları ya da kurumsal iletişim ekibi aracılığı ile bu tür krizlere yanıt verirken, AirAisa'nın duruma cevabı en tepeden gelmiştir. AirAsia'nın Ceo'su durum ile birebir ilgilenmiştir. Kırmızı-beyaz'dan, gri-beyaz'a dönen firma logosu, firmanın durumu ciddiye aldığını göstermektedir (<http://blogs.economictimes.indiatimes.com>, 18.03.2015).

Şekil 4: AirAsia Resmi Facebook Sayfası



Kaynak:<http://blogs.economictimes.indiatimes.com/et-commentary/what-brands-can-learn-about-crisis-management-from-airasia/> (18.03.2015)

Şekil 5: AirAsia Resmi Twitter Sayfası



Kaynak:<http://blogs.economictimes.indiatimes.com/et-commentary/what-brands-can-learn-about-crisis-management-from-airasia/> (18.03.2015)

Fernandes birçok tweetinde yolcuların, mürettebatın ve onların ailelerinin öncelikli olduğunu bildirmiştir. Bu hızlı, açık ve şeffaf iletişim ile başka hava yolu şirketleri de dahil olmak üzere bir çok kişi ve kurumdan destek almışlardır ((<http://blogs.economictimes.indiatimes.com>, 18.03.2015).

2.1.3 Değerlendirme

Yakın zamanda yaşanmış AirAsia krizi, sosyal medyanın en aktif kullanıldığı ve başarının sağlandığı bir krizdir.

- Hız: AirAsia uçağının kaybolmasının tüm dünyaya yayılmasının hızına paralel bir şekilde, AirAsia'nın da duruma müdahalesi hızlı olmuştur.
- Kurumsal İmaj: Firmanın ceosu olan Tony Fernandes'in olaya direkt müdahale etmesi, açık ve şeffaf bilgi paylaşımı iletmenin imajını zedelenmesini engellememiş ve kamuoyundan destek görmesini sağlamıştır.
- Geri bildirim araçları: İşletme sosyal medyayı etkin olarak kullanmış ve özellikle Facebook ve Twitter'ı sürekli olarak güncel tutmuştur.
- İletişim: Şeffaf bir iletişim anlayışı benimseyen işletme, hem kamuoyu ile hem de uçakta bulunan kişilerin aileleri ile birebir alakadar olmuştur.

- Sosyal Medya Becerisi: İşletme Ceosu Tony Fernandes aracılığı ile, bir krizde sosyal medyanın en etkili nasıl kullanılması gerektiğini göstermiş ve bunu ajanslar aracılığı ile değil, birinci ağızdan yapmıştır.

AirAsia firmasının başına gelen olay tüm dünyayı sarsmış ve çok büyük çaplı bir krize yol açmıştır. Buna Rağmen, firmanın şeffaflık ilkesi ile sosyal medya üzerinden yaptığı kriz yönetimi, belki de gelmiş geçmiş en iyi kriz yönetimi olarak nitelendirilebilir. Tüm dünya üzerinde yayınlanan, yazılı araçlarda da, AirAsia'nın krizi yönetme şekli başarısı ile takdir edilmiştir.

2.2. Netflix ve Sosyal Medya Krizi

Netflix'in ürün ve hizmetleri ile ilgili müşterilerini de ilgilendiren ani karar değişikliği, firmayı bir krize sürüklemiştir.

2.2.1. Netflix Hakkında

Netflix Marc Randolph ve Reed Hasing tarafından 1997 yılında kurulmuştur. Merkezi California'da olan şirket, dvd hizmetleri sağlamaktadır. 4\$ ve ilave 2\$ pul ücreti ile İnternet sitesi üzerinden dvd siparişi verilmektedir. 1999 yılında aylık aboneliği tanımış ve bir yıl sonra tek kiralamayı durdurmuştur. Abonelerine sabit bir aylık ücret karşılığında sınırsız film vb. kiralama hakkı vermektedir. Netflix ile müşteriler istedikleri sürece DVD tutabilmektedir. 24 milyon müşteri ekonomik ve kolaylık sağlayan ve film, Tv şovları ve konser performanslarından oluşan geniş bir kütüphane olan Netflix'e akın etmiştir. Müşteri isteklerine anında yanıt ve iyi bir sistem geliştirmiştir (Capozzi ve Rucci, 2013:25).

Şirket 2002 yılında halka açılarak, hisse başına 15\$ 'dan 5.5 milyon dolarlık hissesini satmıştır. Temmuz 2011'de hisse başı değeri 289dolara yükselmiştir. Netflix bugün, günde 1 milyondan fazla DVD dağıtmaktadır (Capozzi ve Rucci, 2013:25).

2.2.2. Netflix Sosyal Medya Krizi

2011 yılı 12 Temmuz'da Netflix %60 zam yaptığını anons etmiş ve iki üyelik planında yapılandırmaya gitmiştir. Bu planlardan ilki; DVD'ler hariç, 7.99\$'a bir limitsiz izleme, ikicisi ise yayın akışı hariç, sınırsız DVD bir ay boyunca \$7.99.

Bu duyuru şirketin müşterilerine mail olarak gönderilmiş ve kurumsal blogunda yayınlanmıştır. Bunun üzerine müşterileri sosyal medya üzerinden hayal kırıklıklarını ve

öfkelerini bildirmişlerdir. Twitter üzerinden açılan #dearNetflix (sevgili Netflix) adlı hashtag kısa zamanda trend topic olmuş ve Netflix'in CEO'su olan Reed Hastings, GREED Hastings olarak adlandırılarak açgözlü olmakta suçlanmıştır. Sosyal medya üzerinden büyüyen bu olay, geleneksel medyanın'da dikkatini çekerek ve CNBC'e de tartışma konusu olmuştur (Capozzi ve Rucci, 2013: 26).

İlerleyen 4 aylık sürede, 800.000 kişi aboneliği iptal etmiş ve hisse senetlerinin değeri %77 düşmüştür.

2011, 7 Eylül' de Netflix'in CEO'su Reed Hastings'in etkisiyle, kurumsal bloglarından bir cevap yayınlamaya karar vermiş ve Hastings " Ben batırdım. Herkese bir açıklama borçluyum" demiştir. Özür dilenmiş, işleyişleri ile ilgili değişikliklerin henüz tamamlanmadığını beyan etmişlerdir. İlaveten online film yayını ve posta yoluyla DVD hizmetlerini ayırarak Qwikster adında yeni bir site açmıştır. Tekpikler atmış ve Netflix paydaşlarından da tepki almıştır. Reed Hastings ve Qwikster'ın yeni CEO'su Andy Rendich ile birlikte kararın sebebini açıklayan bir video yayınlamışlardır (Capozzi ve Rucci, 2013:28):

Videoya aşağıdaki linkten ulaşılabilir

<https://www.youtube.com/watch?v=c8Tn8n5CIPk&feature=youtu.be>

Ekim 2011 yılında Netflix, firmayı ayırmaktan vazgeçtiği ancak fiyat politikasını değiştirmedikçe duyurmuştur. Aynı dönemde hisse senetlerinin fiyatı 69\$'a düşmüştür.

2.2.3. Değerlendirme

Netflix'in yasa dışı kriz büyük maddi kayıplara yol açmıştır. Başarılı bir büyümenin ardından, büyük bir düşüş yaşayan işletmenin bu zararında krizi yönetememesinin büyük etkisi vardır.

- Hız: Şirket krize yanıt vermekte çok geç kalmıştır. Tepkilere gereken önemi vermemiştir.
- Kurumsal İmaj: Netflix ciddi bir müşteri kaybı yaşamış ve borsa değerinde büyük bir düşüş yaşamıştır. Bu da kurumsal imajında büyük bir zedelenmenin olduğunun göstergesidir.

- Geri bildirim araçları: Blog üzerinden yayınlanan kriz mesajına, yine blog üzerinden cevap verilmiştir. Ancak fazla geç kalınması, kullanılan aracın etkinliğini düşürmüştür. Ardından yayınlanan videoda yeterli gelmemiştir.
- İletişim: Netflix müşterilerini önemsememiş ve tepkilerini ciddiye almamıştır. İletişim eksik kalmıştır.
- Sosyal medya becerisi: Sosyal medya sadece müşteriler tarafından iyi kullanılmış ve haber hızla yayılmıştır. Ancak Netflix sessiz kalmış ve sosyal medyayı yanlış kullanmıştır.

Dünya çapında büyüyen bir işletme olan Netflix yanlış uygulaması ile deyim yerindeyse kendi ayağına kurşun sıkmıştır. Gelen tepkileri iyi değerlendirmemiş, geri bildirimde eksik kalmış ve uzunca bir süre kararında ısrar etmiştir.

Netflix firması aldığı kararın, müşteri üzerindeki olumsuz etkisini anlayıp, geri adım atsaydı eğer, belki de bu kadar büyük kayıplarla sonuçlanacak bir krizle karşı karşıya kalmazdı. Buna ilave olarak, özür dileyip, sosyal medya araçları aracılığı ile müşterilerine geri dönüş yapması gerekmeiydi. Tüm bu eksiklikler sebebiyle, Netflix'in başarısız örnekler arasında yer almıştır.

2.3. Nestle ve Sosyal Medya Krizi

Nestlenin Greenpeace ile yaşadığı sorun uzun süre sosyal medya gündeminde yer alan incelemeye değer önemli bir krizdir.

2.3.1 Nestle Hakkında

1867 yılında İsviçre'nin Vevey kasabasında kurulmuştur. Şirketin kimyager kurucusu Henri Nestle, "Farine Lactée" (Sütlü Un) ismi verilen dünyanın ilk hazır bebek mamasını geliştirmiştir (<http://www.nestle.com.tr>. 04.03.2015).

Yeni kategorileri de bünyesine katan Nestle, bugün 500'e yakın fabrikası ve 330.000 çalışanı ile dünyanın neredeyse tüm ülkelerinde faaliyet göstermektedir.

Nestle'nin Türk tüketicisiyle tanışması 1875 yılında, dünyanın ilk bebek mamasını Türkiye pazarına sunmasıyla başlamıştır. İlk yıllarda temsilcilikler kanalıyla satış yapan Nestle 1909 yılında İstanbul Karaköy'de açılan ilk satış şubesiyle Türkiye pazarını yoğunlaştırılmış süt ve çikolata ürünleriyle de tanıştırmıştır (<http://www.nestle.com.tr>. 04.03.2015).

Dört kıtada 32 merkezde 5000 kişilik bir ekiple AR-GE çalışmaları yürüten Nestle, Ar-Ge'ye her yıl yaptığı 1,5 milyar doların üzerindeki yatırımla araştırma geliştirme konusunda da gıda firmaları arasında lider konumdadır. İlave olarak “beslenebilirim”, “fıstığımız bol olsun” gibi birçok sosyal sorumluluk projesini yürütmektedir (<http://www.nestle.com.tr>. 04.03.2015).

Türkiye’de 100. yılını kutlayan Nestle, Türkiye’de bulunan 4 fabrikasıyla 3700 kişiye doğrudan, 6000’in üzerinde kişiye dolaylı olarak istihdam sağlamaktadır (<http://www.nestle.com.tr>. 04.03.2015).

2.3.2. Nestle Sosyal Medya Krizi

Nestle ile Greenpeace arasında bir sosyal medya krizi vuku bulmuştur. Nestle’nin, Kit-Kat gibi ürünlerinde kullandığı Palmiye yağının yağmur ormanlarının verimini düşürdüğü haberiyle Greenpeace ile karşı karşıya gelmiştir. Ayrıca nesli tükenmekte olan 50-60 bin orangutanın hayatını da riske atmakla suçlanmıştır. Greenpeace Nestle’yi viral olarak yayılan bir “have a break” videosuyla boykot etmiştir. Nestle’nin sosyal medya ajansı viral olarak yayılan bu kriz ile başarısız bir yönetim gerçekleştirmiş ve krizin büyümesini engelleyememiştir.

Google’a telif hakları ihlali gerekçesiyle videonun kaldırılmasını istediğini bildirmiş, Google videoyu kaldırmış fakat Greenpeace çoktan videoyu binlerce kişiye ulaştırmıştır (<http://www.sosyalmedyacci.com>, 07.03.2015).

Greenpeace’nin yayınladığı videonun linki aşağıdaki şekildedir:

<https://www.youtube.com/watch?v=1BCA8dQfGi0>

Greenpeace Türkiye resmi İnternet sitesinden alınan verilere göre; yayınlanan video ilk otuz saat içerisinde 180.000’i aşkın kişi tarafından seyredilmiştir. 2010 tarihli yazıya göre videonun farklı versiyonlarının izlenme oranı 1.000.000’nu geçmiştir.

Tüm bunların ardından 17 Mart tarihinde Avrupa’nın farklı yerlerinde yaklaşık 100 Greenpeace aktivisti protestolar gerçekleştirdi ve bazıları orangutan kıyafeti içinde olan aktivistler Nestle’nin İngiltere, Almanya ve Hollanda’daki genel merkezlerine ve fabrikalarına doğru hareket ederek, Nestle yönetim kadrosunun, şirketin ormanların yok edilmesi sonucunda elde edilen palmiye yağlarını kullanmayı durdurması için baskı yapması gerektiği konusunda bir çağrıda bulunmuşlardır (<http://www.greenpeace.org/turkey>, 04.03.2015).

Gelen tepkiler üzerine Nestle Ceo'su Peter Brabeck-Letmathe bir bildiri yayınlayarak Nestle'nin bundan sonra ormanların yok edilmesine karşılık bir dizi önlem aldıklarını belirtmiştir (<http://comtalks.com/> 07.02.2015).

2.3.3. Değerlendirme

Nestle'nin krizi yönetmesinde birçok eksik bulunması, krizin olumsuz sonuçlanması ile neticelenmiştir. Firmanın tutumunu ölçeklerimiz doğrultusunda incelersek;

- Hız; Krize karşı sosyal medyanın hızı iyi analiz edilememiş ve geç kalınmıştır. Savunma için geç kalınmıştır.
- Kurumsal İmaj; Firmanın krizi yönetmedeki hatası, kurumsal imajını zedelemiştir.
- Geribildirim kanalları; Viral videoya karşı sadece bildiri yayınlanması yeterli gelmemiştir.
- İletişim; Nestle'nin kurum içinde sosyal medya konusunda uzman yöneticileri olmadığı tahmin edilmektedir. Bu tahminin sebebi, kriz sürecinde hız, imaj ve geribildirim yetersiz kalmasıdır. Ürünlerini tüketen tüketiciler ile gerekli iletişim sağlanmamıştır.
- Sosyal Medya Başarısı; Greenpeace tarafından yayınlanan viral video kaldırılmıştır. Ancak video birçok kişiye ulaşmış ve bu engelleme tepkiyi arttırmıştır. Viral videonun kaldırılması yanlış bir strateji olup, videonun versiyonları tekrar yayınlamıştır. Ayrıca, Nestle Greenpeace'i yeterince dikkate almamıştır.

Bunun sonucu olarak Nestle, krizi doğru yönetememiştir. Öncelikli olarak Nestle, karşısında duran Greenpeace'in dünya çapında bir kuruluş olduğunu göz ardı etmiş ve krizin nasıl yayılacağını tahmin edememiştir. Yaptığı hatalardan biri de viral videoyu yayından kaldırmaya çalışmasıdır. Bunun yerine başka bir viral ile karşılık vermesi sosyal medya kurallarına daha uygun bir davranış olabilmekteyken, bunu seçmemiştir. İlave olarak konu ile ilgili net bir açıklama gelmemesi de Nestl'nin başarısız örnekler arasına girmesine sebep olmuştur.

2.4 Starbuck Sosyal Medya Krizi

Starbucks'ın Arjantin'de yaşadığı kriz uzun dönem ilgili firmanın bu ülkede protesto edilmesine neden olmuş önemli bir sosyal medya krizidir.

2.4.1. Starbuks Hakkında

Starbucks, 1971 yılında Seattle'daki tarihi Pike Place Çarşısı'nda bulunan tek bir mağaza olarak faaliyetine başlamıştır. 1981 yılında, Howard Schultz (Starbucks yönetim kurulu başkanı, icra kurulu başkanı) bir Starbucks mağazasına ilk adımını atmıştır. Schultz, ilk kez aldığı bir fincan Sumatra ile Starbucks'a girmiş ve bir yıl sonra şirkete katılmıştır. 1983 yılında İtalyan kahve geleneğini Amerika Birleşik Devletleri'ne taşımak isteyen Howard Schultz, 2. Giornale kafelerini açmak üzere kısa bir süreliğine Starbucks'tan ayrılmış ve yerel yatırımcıların yardımlarıyla Starbucks'ı satın alarak 1987 yılının Ağustos ayında şirkete geri dönmüştür (<http://www.starbucks.com.tr>, 04.03.2015).

Vizyon olarak sadece kahve değil, bir deneyim sunmayı temel edinen şirket kuruluştan bu yana emin adımlarla ilerlemiştir. Bugün dünya üzerinde Starbucks'ın 65 ülkede 21.000'in üzerinde mağazası bulunmaktadır. Ayrıca sosyal sorumluluk alanında “iklim değişikliği ile mücadele” , “kardeş okullar”, “ tohum otizim vakfı işbirliği” gibi birçok sosyal sorumluluk faaliyeti sürdürmektedir (<http://www.starbucks.com.tr>, 04.03.2015).

2.4.2. Starbucks Sosyal Medya Krizi

Sosyal medyayı en aktif kullanan markalardan biri olan Starbucks Arjantin'de büyük bir hataya imza atarak, krize yol açan bir tweet yayınlamıştır. Tüketiciler kullanılan bardakların kendi ülkelerinde üretilmesiyle mi yoksa başka ülkelerden ithal edilmesiyle mi kullanıldığı bilmemesine rağmen Twitter'da “geçici bir arz sorunu nedeniyle orijinal Starbucks bardakları yerine Arjantin üretimi bardakları kullandıklarını ve bunun için müşterilerinden özür diliyoruz.” tweeti atarak tepkileri üzerlerine çekmişlerdir. Starbucks yetkilileri özür diledikleri tweetin özrünü resmi Facebook hesaplarında paylaşmışlardır (<http://comtalks.com>. 07.02.2015).

Şekil 6: Starbucks Arjantin Twitter Sayfasından Yayınlanan Mesajı



Kaynak: <http://comtalks.com/2013/09/17/dikkat-sosyal-medya-krizi-cikabilir/> (07.02.2015)

Arjantinliler #pedimosdisculpas (#özürdileriz) hashtagiyle binlerce twit attı. Olayın çıkmasından sonraki grafikte 16 Temmuz'da 11629 tane kayda değer twitin atıldığı görülmüştür. Veriler Topsy'nin verileri olup, Topsy'nin 'kayda değer veri' olarak nitelendirdiği tweetler, retweet edilen ya da içinde link bulunduran tweet'lerdir, dolayısıyla tweet miktarı çok daha fazladır (<http://www.sosyalmedyacci.com>, 07.03.2015).

2.4.3. Değerlendirme

Starbucks sosyal medya hesaplarını aktif olarak kullanan bir firma olarak, bu krize karşı önlem alma konusunda da hızlı davranmıştır.

Starbucks'ın paylaştığı tweet, iyi niyet içerse de, milliyetçi duyguları zedelemiştir. Tweet'in verdiği mesaj, özür dilemek yerine; Arjantin'in yerli mallarının kalitesiz, ithal malların kaliteli olduğu düşüncesi yansımıştır. Starbucks'ın kriz karşısındaki tutumu incelendiğinde;

- Hız; Krize sebep olan tweet için, 1 gün için cevap yayınlanmış ve hızlı davranılmıştır.
- Kurumsal İmaj; Firma, özellikle Arjantinli tüketicilerinin gözünce ciddi bir itibar kaybı yaşamıştır.

- Geri bildirim kanalları; Cevap olarak Twitter yerine Facebook kullanılmış ve tüketicileri farklı bir araca yönlendirmiştir.
- İletişim; Aşırı şeffaf bir anlayış izlemek isteyen firma, ters köşe olmuştur. Buna rağmen, tüketicilerin tepkisine kayıtsız kalmamıştır.
- Sosyal medya başarısı; Starbucks, sosyal medyayı etkin kullanan kurumlardan biri olsa da, yaptığı hata onu krize sürüklemiştir.

Krize karşı hızlı davranan Starbucks temelde doğru bir sosyal medya anlayışı benimsemiştir. Krize karşı verdiği tepkide bunu göstermektedir. Ancak, Starbucks firmasının aşırı şeffaflık gözetken yaklaşımı onu krize itmiştir. Buradan yola çıkarak diyebiliriz ki; sosyal medya üzerinden yapılacak olan paylaşımlar defalarca farklı kişiler tarafından incelenmeli ve öyle yayınlanmalıdır. Eğer Starbucks firması bu özeni gösterseydi sosyal medya krizi yaşayamayabilirdi. Fakat işletme, olumsuz yorumların önüne geçememiş ve itibar kaybı yaşamıştır.

2.5. Red Cross Sosyal Medya Krizi

Red Cross'un sosyal medya uzmanının attığı yanlış tweet ilgili kuruluşun küçük çapta bir sosyal medya krizi yaşamasına neden olmuştur.

2.5.1 Red Cross Hakkında

Red Cross, Amerikan Kızılhaçı (Amerikan Ulusal Kızılhaçı olarak da bilinir), ABD içinde acil destek, felaket yardımı ve eğitimi sağlayan insani organizasyondur. Bugün iç afet yardımlarına ek olarak, muhtaçlara yardım için toplum hizmeti; ordu üyeleri ve onların aileleri için yardım ve iletişim hizmeti; kan ve kan ürünlerinin işlenmesi ve dağıtılması; hazırlanma, sağlık ve güvenlik için eğitim programları; ve uluslararası kalkınma ve yardım programları olmak üzere beş farklı alanda daha hizmet vermektedir (www.wikipedia.org, 07.03.2015).

Üye sayısı 250 milyonu aşan örgütün yıllık bütçesi 25 milyar doların üzerindedir. Kızılhaç fikrinin babası Henri Dunant'tır. Dunant 1857'de Kuzey İtalya'daki Solferino savaşı sırasında çarpışmalar sona erdikten sonra savaş alanını gezerken orada kaderine ve ölüme terk edilmiş yerde yatmakta olan yüzlerce, binlerce yaralı askerin durumu onu o kadar etkiler ki, savaş zamanlarında önyargısız ve tarafsız bir şekilde bu insanlara yardım sunabilecek eğitilmiş gönüllü grupların oluşturulması önerisini getirir. Önerisinin kabul edilmesi üzerine 1863 yılında Cenevre'de bir komisyon kurulur ve ertesi yıl bu komisyon Uluslararası Kızılhaç

Komitesi'ne dönüştürülür. 1864 yılında Kızılhaç beyaz fon üzerine kırmızı bir haç işaretinden oluşan amblemini belirler (İsviçre bayrağının renkleri yer değiştirmiş hali). Daha sonra Kızılay amblemi de benimsenir. 2005 yılında ise onu Kırmızı Kristal amblemi izler. 1864'ten 1949'a kadar 4 Cenevre Sözleşmesi imzalanmıştır. Bu sözleşmeler savaş meydanındaki yaralıların tedavi tüzüğünü belirlemekte ve gerek savaş gerekse de barış dönemlerinde Kızılhaçın aktivitelerini kapsamaktadır. O günden bu yana dünyanın en büyük insani örgütü olarak gelişen Kızılhaç iki ana uluslararası örgütü ve 186 ülkede faaliyet sürdüren ulusal dernekleriyle tüm dünyada milyonlarca insana yardım sunmaktadır (<http://www.redcross.org.cy>, 07.03.2015).

2.5.2 Red Cross Sosyal Medya Krizi

Red Cross'un yaşadığı kriz yanlış bir tweet atılmasıyla meydana gelmiştir. Red Cross'un sosyal medya uzmanı Gloria Huang'ın Amerika'nın Kızılay'ı olan Red Cross'un hesabını kendi hesabı zannedip "Arkadaşım Ryan Dogfish HEad birasının dörtlü paketinden iki tane daha bulmuş. Biz içersek adam gibi içeriz!" yazılı bir tweet göndermiştir (www.Comtalks.com, 07.02.2015).

Şekil 7: American Red Cross Twitter Mesajı



Kaynak: <http://comtalks.com/2013/09/17/dikkat-sosyal-medya-krizi-cikabilir/> (07.02.2015)

Yayınlanan bu tweetin ardından Red Cross kendi hesaplarından hemen bir mesaj yayımlayarak söz konusu tweeti sildiklerini ve Red Cross'un kesinlikle alkolik olmadığını ve ciddiyle çalışmaya devam ettiğini açıkladılar. Hafif esprili ve tatlı bir mesajla takipçilerinden özür dilemiş oldular (<https://medyasyon.wordpress.com>, 08.03.2015).

2.5.3. Değerlendirme

Red Cross'un sosyal medya uzmanı olan Gloria Huang'ın yaptığı paylaşımındaki en büyük hata, yanlış Tweeter hesabından paylaşılmasından kaynaklanmıştır. Red Cross'un kurum imajına aykırı görünen bir tweet olsa da, firma krizi doğru yönetmiştir.

- Hız; Red Cross hızlı davranmış ve 1 saat içinde tweeti silmiş ve özür mahiyetinde bir geri bildirim yapmıştır.
- Kurumsal imaj; Red Cross'un, yanlış atılan tweeti sildikten sonra attığı esprili tweet, takipçiler üzerinde olumlu bir imaj yaratmıştır.
- Geri bildirim araçları; Red cross kendi Twitter sayfasından müdahalede bulunmuştur. İlave olarak, Gloria Huang kişisel Twitter sayfasından durumu düzeltmeye çalışan bir tweet atmıştır.
- İletişim; Atılan yanlış tweetin etkisinin hızlıca ortadan kaldıran Red Cross, esprili düzeltme mesajı ile de takipçi kaybı yaşamamıştır.
- Sosyal Medya Becerisi; Red Cross, çalışanını koruyan bir imaj çizerek, olaya büyümeden müdahale etmiştir. Sosyal medya uzmanlarından kaynaklanan bir krizi, yine bu konudaki uzmanlıkları ile çözmüşlerdir.

Red Cross'un bu tutumları, sosyal medya kriz yönetimi sürecinde başarılı bir örnek olarak gösterilmesini sağlamıştır.

2.6. Onur Air ve Sosyal Medya Krizi

Onur Air'in Van depremiyle ilgili olarak Facebook sayfasındaki paylaşımları ilgili firmanın sosyal medyada önemli bir krize yakalanmasına neden olmuştur.

2.6.1 Onur Air Hakkında

1992 yılında kurulmuş olan Onur Air, 22 uçaklık filosu ve 5027 koltuk kapasitesi ile Türkiye'nin en köklü özel havayolu şirketidir. Günümüzde dış hatlarda 20 ülkede 80 noktaya, iç hatlarda ise 15 noktaya sefer düzenlemektedir (<http://www.onurair.com/tr>, 10.03.2015).

Genç bir firma olmasına rağmen 1997 yılında diğer havayollarına A-320 serisi uçaklarda hizmet ve teknik danışmanlık verecek uzmanlığa erişen Onur Air, 1998 yılı başında Türkiye ve dünyadaki ekonomik ve sosyal problemlerin artışı sonucu diğer firmalar gibi küçülmek zorunda kalmıştır. Yaşanan bu durgunluk sonucunda Onur Air'in filosundaki uçak

sayısı 1998 tarihinde 13'e, 1999 tarihinde ise 9'a inmiştir (<http://www.onurair.com/tr>, 04.03.2015).

Onur Air, krizden lider bir firma olarak çıkma hedefiyle, ekip kiralama yöntemi ile uçuş personelinin yabancı ülke şirketlerinde çalıştırılması yolunu izlemiş, hac döneminin başlamasıyla da bu dönemi minimum zarar ile geçirerek 2000 yılında yeniden büyümeye başlamıştır. Aldığı önlemler sayesinde Türkiye'nin yine en büyük özel havayolu şirketi olarak yoluna devam eden Onur Air, 2000 yılında filosuna eklediği 2 adet A-300 tipi uçakla, uçak sayısını 11'e, koltuk kapasitesini ise 2.560'a çıkarmıştır. 2001 Kasım ayında bir adet A-300 tipi uçağı filosuna dahil eden Onur Air, 12 uçak ve 2.883 koltuk kapasitesine ulaşmıştır (<http://www.onurair.com/tr>, 04.03.2015).

İstikrarlı bir şekilde büyümeye devam eden Onur Air, filosundaki uçak sayısını 2002 yılında 14'e, takip eden yıllarda ise sırasıyla; 20, 24 ve 28'e çıkartmıştır. 2006 yılında 31 adet uçakla 7.012 koltuk kapasitesine ulaşan Onur Air'in filosundaki uçak sayısı 2007 yılında 29, 2008 yılında ise 25 olmuştur. Onur Air günümüzde 23 uçaktan oluşan filosuyla hizmet vermektedir (<http://www.onurair.com/tr>, 04.03.2015).

2.6.2 Onur Air Sosyal Medya Krizi

Van depreminin yaşandığı hassas dönemde, Onur Air firması Facebook sayfası üzerinden bir yardım kampanyası başlattı. Firma Facebook sayfasındakiler bir takip için, 0.50 kuruşluk bir yardım yapacağını bildirdi. Bunun üzerine işletmeye tepkiler çığ gibi büyüyerek, bir kriz meydana geldi (<http://www.pazarlamasyon.com>, 10.03.2015).

İyi niyetle yapılmak istenen yardım kampanyasında, kaosu fırsata çevirme etkisi yaratan firma, bir mesaj daha yayınlayarak durumu açıklamaya çalışmıştır ve özrünü bildirmiştir (<http://comtalks.com>. 10.03.2015).

Şekil 8: Onur Air Facebook Mesajı



Facebook sayfamızın değerli takipçileri;

Dev bir aile olmamızı sağlayan 220.000 kişilik Facebook grubumuz adına hem Van'da yaşanan depremin felaketzedelerine hem de aziz şehitlerimizin bize emanet bıraktığı ailelerine olmak üzere her bir takipçimiz adına Onur Air olarak 0.5 TL'lik bedelle toplam 110.000 TL'lik (55.000 TL Kızılay'a, 55.000 TL Mehmetçik Vakfı'na) yardımı bugün yapıyoruz.

Amacımız, şehit ailelerimiz ve depremzedelere yardım etmek isteyen sosyal medyanın duyarlı üyelerinin hassasiyetlerine aracılık etmek ve çok çabuk unutulun acılara dikkat çekmek.

Şu andan itibaren kampanyamızı güçlendirmek adına www.facebook.com/onurair adresindeki kurumsal Facebook sayfamıza katacağınız her yeni takipçimiz için 0.5 TL'lik bir bağış daha yapacağız.

Bugün yardım elini uzatma günü. Sizler, bu hassasiyete katılarak sadece duyarlılığınızı gösterecek kişileri bulun, biz de onlar adına bağışta bulunalım.

Hedefimiz 250.000 TL bağış

Bu paranın yarısı Van depremzedeleri için Kızılay'a diğer yarısı ise şehit ailelerimize ulaşmak üzere Mehmetçik Vakfı'na bağışlanacaktır. İlk etapta yatırılacak 110.000 TL'lik ve sonrasındaki katılımla

Kaynak: <http://comtalks.com/2011/10/26/onur-air-neden-yere-cakildi/> (10.03.2015)

“Amacı, şehitlerimizin ailelerine ve Van depremzedelerimize yapılacak yardımlara sosyal medyada dikkat çekmek olan kampanyamız bunu anlayamayan bazı takipçilerimiz nedeniyle sona erdirilmiştir. Sizler adına gerçekleştirdiğimiz 110.000 TL'lik yardım makbuzlarımızın ilki ektedir, diğeri de gün içerisinde yayınlanacaktır. Sağduyu sahibi takipçilerimize iletmek isteriz ki sosyal medya dışında ayrıca nakdi bağış yapılması, bölgeye ücretsiz uçak tahsis edilmesi ve çalışanlarımızın toplu yardımları gibi diğer katkılarımız sürmektedir ve sürmeye devam edecektir. Yanlış anlamalar için, yanlış anlamayan takipçilerimizden özür dileriz.”

Onur Air Facebook ve Twitter üzerinden Van depreminde hayatını kaybedenler için özür mesajı yayınlasa da, takipçilerinin yorumlarını silmesi tepkileri arttırmıştır (Bayraktar, 2013: 138).

2.6.3. Değerlendirme

Onur Air'in tutumu krizi doğru yönetmekten çok, krizi alevlendirmek olmuştur. Böyle bir tutumun ardından, süreç kontrol edilemeyecek bir çekil almıştır.

- Hız; Gerekli kadar hızlı davranılmamış ve Geri adım atılmada geç kalınmıştır.
- Kurumsal imaj; Onur Air, iyi niyet göstererek olumlu bir imaj yaratacağı kampanyayı, yanlış başlatarak felaketten faydalanmaya çalışan bir firma imajı çizmiş ve itibar kaybı yaşamıştır.

- Geri bildirim araçları; Onur Air, Facebook üzerinde yaptığı hatayı, yine aynı kanal üzerinden düzeltmeye çalışmıştır. Ardından Twitter üzerinden yayınladığı mesajlar, dikkati dağıtmamış ve yeterli gelmemiştir.
- İletişim; İlk mesajda yanlış anlaşıldığı söylenen yazıyı düzeltmek adına, takipçiler suçlanmış ve özür gecikmiştir. Takipçilerin durumu yanlış anladığını belirmeleri, takipçileri ile Onur Air arasında iletişim sorunu oluşmasına sebebiyet vermiştir.
- Sosyal medya başarısı; Firmanın böyle bir sürece yol açması, sosyal medya konusunda eksiklikleri olduğunu göstermektedir. Süreci yönetmedeki adımlarında yaptığı hatalar da bunu destekler niteliktedir.

Yapılan yorumlardan yola çıkarak Onur Air'in ciddi bir itibar ve müşteri kaybı yaşadığı görülmüştür. Onur Air yaptığı kampanyanın doğurduğu olumsuz sonucu fark eder etmez tavrını değiştirmesi ve geri çekilmesi doğru bir yaklaşım olabilirdi. Ayrıca; bu kampanyayı hazırlarken konusunda uzman kişilerden yardım alması gerekmezd. Fakat işletmenin krizi yönetmedeki yanlış tutumu, firmanın başarısız örnekler arasına katılmasına sebep olmuştur.

2.7 Bambi Cafe ve Sosyal Medya Krizi

Bambi Cafe çalışanın bir müşteriyi taciz etmesiyle başlayan kriz Bambi cafe tarafından başarılı bir şekilde yönetilmiştir.

2.7.1 Bambi Cafe Hakkında

Bambi Cafe'nin kurucusu olan Mustafa Güner, 1974 yılında hayalini gerçekleştirerek İstanbul'un Beyoğlu ilçesinde, Sıraselviler 20 numarada bulunan ilk BambiCafe'yi faaliyete geçirdi. Bir aile şirketi olan Bambi Cafe, İstanbul ilinde gelişerek birçok şube açmıştır. Büyümeye devam eden ve fastfood zinciri olarak, çalışma hayatını sürdürmek isteyen Bambi Cafe, franchising ile zincirini geliştirmeye devam etmektedir (<http://www.bambicafe.com.tr/>, 18.04.2015).

2.7.2 Bambi Cafe Sosyal Media Krizi

Bambi Cafe'nin yaşadığı sosyal medya krizi sadece Bambi Kafeyi değil, yemeksepeti.com İnternet sitesini de etkilemiştir. Yemeksepeti üzerinden, Bambi Cafe'den sipariş veren bir bayan müşteri, sipariş getiren çalışan tarafından taciz edildiğini söyleyerek, taciz mesajlarını Facebook üzerinden yayınlamıştır.

Sipariş veren bayan müşteri, yaşadıklarını şöyle anlatmıştır (<http://www.hurriyet.com.tr/>, 18.04.2015) ;

“21 Şubat Cumartesi’ni Pazar’a bağlayan gece uğradığım taciz ve tehdidi, bu ülkede polis veya hukuka inancım olmadığı için buradan paylaşmak istiyorum. Sabahında iş nedeniyle yurtdışına çıkacağımdan lazım olan birkaç şeyi, saat 23.57’de yemeksepeti.com üzerinden, Bambi Kuruyemiş’ten sipariş verdim. Ödeme için seçmiş olduğum kart seçeneği için getirdikleri yeni tip, büyük pos cihazı bağlantı kuramadığı için, saat 2’ye kadar 2 kez tekrar geldiler. İlk 2 seferde, çıkan her türlü soruna ve her seferinde kapıda 10 dakika geçirmemize rağmen son derece güler yüzlü bir servis elemanı geldi; belirttiği üzere Bambi’de değil, yanındaki bir dükkanda çalışıyordu ve sorun çözülemedi. Saat 3 sularında, 3. kez kapıyı çaldıklarında ise firmanın asıl ve başka bir çalışanı, yine aynı tip pos cihazıyla geldi. Daha kapıdan görünüşüme bakar bakmaz ters bir tavır sergileyen bu kişiye, “yorucu oldu” dememle birlikte tedirgin anlar yaşamaya başladık. “Yorucu oldu, sana mı?” “Yoruldu mu yoksa sen?” gibi cümleleri tehditkar ve inanın korku salmak ister bakışlar, tavırlarla pekiştiren bu kişinin bu davranışlarına hiç korkmadan, direkt gözlerinin içine bakarak yanıtlar verdim. Kadınlar ne demek istediğimi daha iyi anlar, korkmamamla daha da nefret dolu gözler ve sözlerle bakan bu şahıs, pos cihazının parayı çekmesiyle bir zafere ulaşmışçasına bana hesap sorunca, “Ben de çekmesine mutlu oldum” dedim ve istediğini alamayarak huzursuzluk içinde gitti. Hatta evde beni ziyarete gelmiş 2 arkadaşıma, yaşadığım olayın detaylarını anlatarak bu işin burada bitmeyeceğini hissettiğimi söyledim.”

“Saat 03.48’de, cep telefonuma gelen “Ne kadar mutlu oldun?” mesajıyla başlayan taciz, çok kısa sürede ısrarcı aramalara, tehditlere, burnumdaki ‘pirsing’e, tipimle ilgili sarkıntı ve eleştirilere dönüştü. Yemek Sepeti dolayısıyla kolayca ulaşabildiği telefon numaram, adım, oturduğum semt ve hatta oturduğum sokağı bir tehdit unsuru olarak kullanan şahıs, telefonu açılmayıp istediği cevapları alamayınca ağır küfür ve hakaretlerle psikolojik tacizde bulunmuştur.”

Bayan tüketicinin bu yazısı, saat 13.30 itibariyle Facebook'ta 7 bin 454 defa paylaşıldı (www.radikal.com.tr, 18.04.2015). Bayan tüketicinin bu açıklamalarının ardından, firma harekete geçti ve Twitter hesabından bir özür mesajı yayınladı.

Şekil 9: Bambi Cafe Özür Mesajı



KAMUOYUNA DUYURU VE ÖZÜR

21 Şubat Cumartesi'yi Pazar'a bağlayan gece kurumumuza sipariş veren bir bayan müşterimizin yaşadığı talihsiz olaydan dolayı kendisinden, ailesinden ve tüm kamuoyundan özür dileriz.

Kadına yönelik taciz ve şiddet olaylarının toplumumuzda onarılması güç yaralar açtığı böylesi bir dönemde bu üzücü olayın yaşanmasına sebep olan şahsın, kurumumuzla olan ilişkisinin kesildiğini kamuoyunun bilgisine sunarız. Bambi Kuruyemiş olarak, toplumdaki her bireye saygı ve sevgiyle yaklaşan kurum felsefemizle bağdaşmayan davranışlar sergileyen bu şahsın kurumumuz bünyesinde sadece 7 günlük bir çalışan olduğunu ayrıca belirtmek isteriz.

Gündemi meşgul ettiğimiz için kamuoyundan özür diler, böylesi olumsuz bir olayın tekrarının yaşanmamasını temenni ederiz.

Bambi Kuruyemiş Yönetimi

Kaynak: http://www.radikal.com.tr/turkiye/bambi_cafe_taciz_icin_ozur_diledi-1300399
(18.04.2015)

Bambi Cafe olayın ardından çalışanı hakkında suç duyurunda bulunduğunu da ekleyerek, tüm kamuoyundan özür diledi (<http://t24.com.tr>, 18.04.2015).

2.7.3 Değerlendirme

Büyümekte olan bir işletme olan Bambi Cafe, kurumsal birçok işletmeye kıyasla krizi yönetmeyi sağlamıştır.

- Hız; Bambi Cafe durumu öğrenir öğrenmez, özrünü beyan etmiştir.
- Kurumsal imaj; İşletme itibar kaybı yaşamış, ancak durumun firma imajını zedelememesi adına çabalamıştır.

- Geri bildirim araçları; işletme sosyal medya hesaplarını kullanarak, özrünü iletmiştir. Ayrıca, basın organlarının konuyu haber yapması ile ilişkili olarak, özür mesajı da basın organlarında yer almıştır.
- İletişim; kadına şiddet konusunun hassas olduğu bir dönemde ortaya çıkan bu olumsuz duruma karşı, firma mesajını hassas bir dille yazmış ve üzüntüsünü belirtmiştir. Tüketicilerine samimi olduğu hissi vermiştir.
- Sosyal medya becerisi; Firma sosyal medyayı doğru kullanmış ve karşı karşıya kaldığı kriz karşısında alınabilecek en uygun önlemi alarak, bir özür metni yayınlamıştır.

Bambi Cafe'nin hızlı müdahalesi, duruma karşı ilgili ve duyarlı olduğunu göstermesi, dolaylı olarak işletmeyi etkileyen bir olumsuzluğu kabul edip, özür dilemesi işletme hakkında olumlu bir etki yaratmıştır.

2 8.Dominos ve Sosyal Medya Krizi

Dominos çalışanları çektikleri videolarla işletmeyi sosyal medyada çok zor duruma düşürmüşlerdir.

2.8.1.Dominos Hakkında

1960 yılında Thomas Monaghan tarafından kurulmuştur. 2011 yılı verilerine göre, 55'i aşkın ülkede 9.000'e yakın bayisi vardır. 2004 yılında 4,6 milyar dolar fiyatıyla halka açıldığı zaman, Domino's Pizza Amerika'nın en büyük ikinci pizza zinciridir. Bunun dışında da dünyanın en büyük evlere dağıtım yapan pizza firmasıdır(www.wikipedia.org, 15.03.2015).

1996 yılında Türkiye'de ilk şubelerini Ulus'ta açan Domino's Pizza Türkiye olarak şu an, İstanbul, İzmir, Ankara ve Bursa başta olmak üzere 62 ile yayılmış 393 şubesi ile Türkiye pizza endüstrisine öncülük etmektedir. Dünya'daki 10000. şubeyi Türkiye'de açan Domino's Pizza Türkiye, dünyada olduğu gibi Türkiye'de de en yaygın evlere servis pizza zinciri konumundadır. Franchising sistemiyle büyüme planları kapsamında farklı illerdeki şube açılışlarımız ile 2017 sonuna kadar Bartın, Sinop, Erzincan, Muş, Iğdır, Kars, Ağrı, Siirt, Şırnak, Kilis, Burdur illerine de yayılmayı hedeflemektedir (www.dominos.com.tr, 15.03.2015).

Pizzaları en lezzetli anında, 30 dakikada teslim etmekte olup; herhangi bir gecikme durumunda ise "Anında Bedava" garantisi kapsamında siparişteki pizzanın ücretini almamaktadır (www.dominos.com.tr, 15.03.2015).

2.8.2. Dominos Sosyal Medya Krizi

Nisan 2009'da N.C. şubesinde iki çalışanın siparişleri hazırlarken yaptığı uygunsuz davranışları videoya çekerek bunu YouTube'da paylaşmasının ardından Dominos Pizza ciddi bir kriz ile karşı karşıya kalmıştır (http://www.digitalfabrika.com, 15.03.2015).

Video linki aşağıdaki gibidir;

<https://www.youtube.com/watch?v=nRuzjl9YhJA>

Çalışandan biri siparişleri hazırlarken diğeri de onu videoya çekmektedir. Videoda siparişi hazırlayan çalışan sandviçlerin içine konulacak olan rendelenmiş kaşar parçalarından birini burnuna sokmakta ve bunu diğer peynirlerle birlikte ekmeklerin üzerine serpiştirmektedir. Dilimlenmiş salamı poposuna yaklaştırır. Video kaydı yapan çalışan ” 5 dakika sonra siparişler gönderilecek ve birileri bunu yiyecek, evet, yiyecek. Kaşarlarını burnuna soktuğunu ve salamlarının üzerinde öldürücü gaz olduğunu asla tahmin edemeyecekler. Dominos'ta işler böyledir” demektedir (http://www.digitalfabrika.com, 15.03.2015).

Video milyonlarca kişi tarafından izlendi ve baş edilmesi güç bir krize sebebiyet verdi. Ancak kriz başarılı bir şekilde yönetildi.

Domino's Pizza Türkiye Genel Müdürü Aslan Saranga, “Domino's Amerika'nın CEO'su Patrick Doyle yine Youtube'dan konuya açıklık getirdi. 24 saat içinde her şey pozitif dönmeye başladı. Böyle durumlarda olanları seyretmek yerine iletişime geçmek gerekiyor. Domino's Pizza da faaliyet gösterdiği 60 ülkede konuya bu şekilde koordineli yanıt verdi”(http://www.capital.com.tr, 15.03.2015).

Patrick Doyle'ın cevabına ait videonun linki aşağıdaki gibidir.

<https://www.youtube.com/watch?v=dem6eA7-A2I>

Kriz sürecinde aşağıdaki aksiyonlar alındı (<http://www.digitalfabrika.com>, 15.03.2015);

- Krize neden olan her iki çalışan da işten çıkarılarak ve yasaklı yiyecek dağıtmaktan yargılandılar.
- Dominos hızla kendine @dpzinfo hesabı açtı ve müşterilerinin her biri ile yakından ilgilenerek bu hatayı düzeltmek için günler harcadı.
- Dominos ABD yöneticisi, patrick Doyle, kişisel olarak bir video yayınlayarak, eski iki çalışanın yaptığı davranıştan dolayı özür diledi. Bu hatanın kesinlikle çözüme ulaştırıldığını ifade etti.
- Dominos, Doyle'ın videosuna çok akıllıca bir başlık verdi: "İğrenç Dominos Adamları – Dominos'un Cevabı" ("Disgusting Dominos People – Domino's Responds"). Böylece google'da çokça aratılan "Disgusting Dominos People" başlığına da çözüm bulunmuş oldu.

Dominos Pizza Türkiye'nin genel müdürü Aslan Saranga, Dominos pizzanın sosyal medya stratejilerinin, bu başarının arkasında olduğunu belirtmektedir. Dünyanın en iyi sosyal medya uzmanlarından oluşan şirketlerle çalıştıklarını, 24 saat uyanık olarak tüm kanallardan şikayet yönetimi yapmaktadırlar. Sosyal medya için yıllık planlar yapan Dominos, 5-6 kişilik bir sosyal medya ekibi ile çalışarak, ne yapacak, şikayetlere nasıl cevap verecek, cevap verme süreci ne olacak gibi soruların cevapları için planlar yapmaktadırlar (www.capital.com.tr, 15.03.2015).

2.8.3 Değerlendirme

Dominos firması'nın kriz yönetimine yönelik uygulamalarını değerlendirecek olursak;

- Hız; Dominos duruma anında müdahale ederek hızlı davranma avantajını yakalamıştır.
- Kurumsa imaj; Kurum imajı neredeyse hiç zedelenmemiştir.
- Geri bildirim kanalları; Sosyal medyayı aktif kullanan Dominos Pizza, anında bir video ile özür mesajı vermiştir. Ayrıca Facebook ve Twitter üzerinden de müşterilerin şikayetlerini değerlendirmiş ve onlara verdiği değeri belirtmiştir.
- İletişim; Twitter üzerinden açtığı başlık ile tüm müşterilerinin şikayetleri ile tek tek ilgilenen Dominos; organik bağlardan oluşan bir iletişim kurmayı başarmıştır.

- Sosyal medya başarısı; Sosyal medya konusunda yatırım yapan ve bunu ciddiye alan firma, bu özenli davranışının karşılığını görmüştür. Tüm kanalları aktif kullanarak, anında geribildirim sağlamıştır.

Sonuç olarak; dünya çapında dev bir krize ve gerilemeye yol açabilecek bir kriz başarı ile yönetilmiş ve Dominos Pizza krizin hafif sıyrıklar ile atlatmıştır.

3.Soyal Medyada Kriz Yönetimi ve SWOT Analizi

Seçilen sekiz firma kriz yönetimi sürecinde sosyal medyayı kullanmış ve kriz yönetim süreçlerini bu yolla yönetmişlerdir. Yapılan değerlendirme sonucunda, kriz yönetiminin sosyal medya üzerinden yapılması durumu SWOT analizi yolu ile incelenecektir.

SWOT analizi İngilizce Strength (güçlü), Weakness (zayıf), Opportunity (fırsat) ve Threat (tehdit) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktır. Swot analizi yaparken, bir firmanın bulunduğu durum ile ilgili karşılaşılabileceği tehdit ve fırsatları ve bu durum karşısındaki güçlü zayıf yönlerini bir arada göstermektedir. Sosyal medyayı aktif olarak kullanan bir işletmenin kriz yönetimi sürecindeki SWOT analizi aşağıdaki gibidir.

Analiz sonucunda sosyal medyayı kriz yönetimi sürecinde birçok fayda sağladığını görebiliriz. Sağladığı faydalar ile beraber işletmeler için birçok fırsatı da beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte getirdiği fırsatların yanında tehditleri de beraberinde getirir.

Burada işletmelerin zayıf oldukları yönlerini görmeleri ve bu bağlamda eksikliklerini gidermeleri gerekmektedir. Güçlü yönlerini korumalı ve bunları fırsata çevirmelidir.

Bir kurumun kendi içinde SWOT analizi yapması, kurumu dışarıdan gelen tehditlere karşı korur ve kurum için faktörleri geliştirmesine yardımcı olur. SWOT analizi ile kurumlar mevcut durumlarını belirler ve gelecek durumlar için bir plan oluşturabilirler.

Şekil 10: Sosyal Medyada Kriz Yönetiminde SWOT Analizi

Güçlü Yönler	S	W	Zayıf Yönler
Uzman bir sosyal medya ekibinin olması		Uzmanlardan yararlanmama	
Güçlü ekonomik yapı		Ekonomik yetersizlik	
Doğru iletişim dili		Sosyal medya dilinde eksiklik	
Kriz planının var olması		Kriz planının olmaması ve panik	
Rakipleri analizinin kolay olması		Rakipleri gözlemlememe kolaylığı	
Fırsatlar	O	T	Tehditler
Sosyal medyanın hız kazandırır		Sosyal medyayı takip etme zordur	
Sosyal medya kullanmanın ucuzdur		Anında binlerce kişiye yayılabilir.	
Etkili geribildirim sağlar.		Diyalog kurulması fırsatı verilmeyebilir.	
Çift yönlü iletişim sağlar.		Yanlış anlaşılmalara sebep olabilir.	
Başarılı sosyal medya kampanyaları		Olası hatalar, itibarı zedeleyebilir.	
İstenilen kitleye hızlı ulaşım sağlar		Verilen mesajın yanlış anlaşılabilir.	

Sosyal medya üzerinde varlığını aktif olarak sürdüren işletmeler, sosyal medyayı daha iyi kavrayabilmek adına SWOT analizinden yararlanabilirler.

Bu analiz ile öncelikli olarak sosyal medyanın onlara sunduğu fırsatları net bir şekilde görüp, bu fırsatlardan yararlanabilirler. Sosyal medyanın sağladığı fırsatlara karşılık olarak, bu alanda karşılaşılabilecek tehditlerin açık bir şekilde görülmesi yine SWOT analizi ile mümkün olmaktadır. Böylelikle, işletmeler bu tehditlere karşı önlem alarak zaman içerisinde tehditlerden fırsat yaratma imkanı bulabilmektedirler.

Örneğin; sosyal medyanın sürekli takip gerektirmesinin farkında olan bir işletme bunun sağlanabilmesi için gerekli koşulları oluşturmak için çaba göstermektedir. Bu da o tehdit unsurundan, minimum düzeyde yara almasını sağlamaktadır.

Swot analizi ile işletmeler hem genel bir süreç analizi hem de firma özelinde bir analiz yapabilmektedir. Bunu hayata geçiren bir işletme, bulunduğu sektör, pazar payı, rekabet gibi

unsurları dikkate alarak bir SWOT analizi oluşturabilir. Böylelikle, kendisinin bulunduğu yeri güçlü yönlerini sıralayarak görebilmektedir. Güçlü olduğu yönleri görebilen bir işletme özellikle rekabete karşı elindeki kozlarında farkına varabilmektedir. Bununla birlikte; zayıf yönlerinin farkına varan işletme bu yönlerini nasıl geliştirmesi gerektiği ile ilgili bir analiz yapar ve zayıf yönlerini, güçlü yönlerle çevirmeyi başarabilir.

Sosyal medyayı aktif olarak kullanan ya da kullanacak olan bir işletme, öncelikli olarak SWOT analizi yaparlarsa, kriz süreci için plan hazırlama yolunda bir fizibilite çalışması yapmış sayılabilirler. Swot analizi ile birlikte işletme, hem kendini hem de çevresini analiz etme imkanı bulabilmektedir.

4. Genel Değerlendirme

Çalışma kapsamında yapılan ayrıntılı incelemenin ardından, kurumlar arasında karşılaştırma yapabilmek ve ilgili firmaları çeşitli açılardan değerlendirebilmek için tüm firmaların olduğu özet bir tablo oluşturulmuştur. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan Tablo 12, Aktan (2006)'nın çalışmasında kullanılan 5N1K yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur.

Tabloda sekiz firmanın yaşadığı sosyal medya krizleri , Ne?, Niçin?, Nasıl?, Nerede?, Ne zaman? ve Kim? sorularını yanıtlayacak şekilde özetlenmiştir. Hazırlanan özet Tablo 12, tüm işletmeleri bir arada sunarak kıyaslama olanağı sağlamıştır.

Tablo 12: Firmaların 5N1K Yöntemiyle Değerlendirilmesi

	AirAsia	Netflix	Nestle	Starbucks	RedCross	OnurAir	Bambi Cafe	Dominos
Ne? Krizler Nelerdir?	AirAsia firmasına ait Endonezya'dan Singapur'a giden uçak kaybolmuştur.	Netflix firması, verdiği hizmetler için %60 zam yapmaya karar verdi.	Nestle'nin, Kit-Kat gibi ürünlerinde kullandığı Palmiye yağının yağmur ormanlarının verimini düşürdüğü haberi işletmeyi Greenpeace ile karşı karşıya getirmiştir.	Starbucks'ın Arjantin'de bulunan şubesinin Twitter sayfasında yayınladığı Tweet ile başlamıştır.	Red Cross'un yanlış bir tweet atmasıyla meydana gelmiştir.	Onur Air'in Facebook sayfasında Van depremi için yardım kampanyası başlatmak istemesiyle başlamıştır.	Bir müşterinin, verdiği siparişin ardından Bambi Cafe çalışanı tarafından taciz edilmesiyle başlamıştır.	Dominos çalışanlarının Youtube üzerinden paylaştıkları bir video ile başlamıştır.
Nerede? Kriz Hangi Mecralarda Yaşanmıştır?	Kriz hem geleneksel, hem de sosyal medyada yer almıştır.	Kriz sosyal medyada yaşanmıştır. Tepkiler #DearNetflix hastagi ile Twitter üzerinden verilmiştir.	Kriz sosyal medyada, Greenpeace'in yayınladığı viral video ile başlamış ve sosyal medya üzerinden devam etmiştir.	Kriz Twitter'da yaşanmıştır. Süreç yönetiminde diğer sosyal medya kanalları da kullanılmıştır.	Kriz Twitter'da yaşanmıştır. Çözüm yine Twitter'dan olmuştur.	Kriz Facebook'ta yaşanmıştır. Facebook ve Twiteer üzerinden devam etmiştir.	Kriz Twitter'da yaşanmıştır. Süreçte tüm sosyal medya araçları kullanılmıştır.	Kriz youtube üzerinden yayınlanan bir video ile başladı ve bir özür videosu ile cevap verildi. Twitter üzerinden desteklendi.

	AirAisia	Netflix	Nestle	Starbucks	RedCross	OnurAir	Bambi Cafe	Dominos
Ne zaman? Kriz Ne Zaman Yaşanmıştır?	28.12.2014 tarihinde yaşanmıştır.	12.07.2011 tarihinde yaşanmıştır.	2010 yılında başlamıştır.	16.07.2012 tarihinde yaşanmıştır.	15.02.2011 tarihinde yaşanmıştır.	25.10.2011 tarihinde yaşanmıştır.	21.02.2015 tarihinde yaşanmıştır.	Nisan 2009 tarihinde yaşanmıştır.
Niçin? Neden? Krizler Niçin Yaşandı?	Kaybolan uçak ile ilgili haberler tüm dünyaya yayılmış ve krize sebep olmuştur. Uçakta 155 yolcu ve 7 mürettebat bulunmaktaydı. Uçakta bulunanların yakınları başta olmak üzere, tüm dünya olay ile yakından ilgilendi.	Karar sadece kurumsal blogdan duyuruldu. İlave olarak yayın akışı ve DVD kiralama işlerini ayırarak, DVD kiralama hizmeti için Qwikster sitesini açmıştır.	Greenpeace'in yaptığı eylemler sonucu, Nestle kriz yaşamıştır.	Geçici bir süreliğine ithal bardaklar yerine, yerli ürünler kullandıklarını söyledikleri twettlerinde, milliyetçi bir ülke olan Arjantin'den tepki görmüşlerdir.	Red Cross'un sosyal medya uzmanı Gloria Huang'ın kendi hesabı yerine, Red Cross'un hesabından içki içme durumlarını anlatan bir tweet paylaşmasıyla oluşmuştur.	Her beğeni için 0.50 TL bağış yapılacağı belirtilmiştir.	Kadınların başlarına gelen tacizleri paylaştığı, Twitter üzerinde açılan bir hastag üzerinden bir bayan müşteri Bambi Cafe çalışanından aldığı tehdit mesajlarını yayınlamıştır.	Paylaşılan videoda, hazırlanan pizzanın malzemeleri uygunsuz şekilde hazırlamaktadır.

	AirAisia	Netflix	Nestle	Starbucks	RedCross	OnurAir	Bambi Cafe	Dominos
Nasıl? Nasıl Gerçekleşti, Nasıl Yönetildi?	Uçağın kaybolmasının ardından, haber tüm dünyaya yayıldı. İşletmenin Ceo'su duruma anında müdahale etti ve tüm sosyal medya araçlarını kullanarak krizi yönetmiştir.	Verilen kararların ardından tüketiciler kayıtsız kalmadı ve 4 ayda 800.000 kişi üyeliğini iptal ettirdi. Viral video ve bildiri yayınlanarak kriz çözülmeye çalışıldı.	Greenpeace Nestle'yi viral olarak yayılan bir "have a break" videosuyla boykot etmiştir. Nestle videoyu kaldırttı.	Arjantin halkı yerli ürünlerin aşağılandığını düşünmüştür. Facebook üzerinden özür dilenmiştir.	Red Cross'un kusumsal vizyonuna terslik gösteren bir mesaj yayınlanmıştır. Durumu düzeltmek için, Red Cross'un resmi sayfasından yetkililer esprili bir tweet ile krizi yönetmiştir.	Duyurunun ardından, felaketi kullanarak beğeni arttırmayı amaçlar görünen Onur Air'e tepki yağmıştır. Onur Air özür dilemiş, fatura paylaşmıştır.	Kriz hızla yayıldı ve Bambi Cafe yetkilileri duruma müdahale etti. Özür metni yayınladı ve çalışanı işten çıkararak, suç duyurusunda bulunduklarını bildirdiler.	Videonun ardından tepkiler büyüdü. Dominos hemen müdahale etti ve Ceo'su bir video ile özür diledi. Tüm dünyada koordine edildi.
Kim? Krizi Kim Yönetmiştir?	AirAsia'nın Ceo'su Tony Fernandes tarafından yönetilmiştir.	Netflix'in Ceo'su olan Reed Hastings tarafından yönetilmiştir.	Nestle yöneticileri ve çalıştıkları sosyal medya ajansı yönetmiştir.	Starbucs yetkilileri yönetmiştir.	Red Cross yetkilileri yönetmiştir.	"Sanatkart Ajans" ve Onur Air yetkilileri tarafından yönetilmiştir.	Bambi Cafe Yetkilileri yönetmiştir.	Domino's Amerika'nın CEO'su Patrick Doyle tarafından yönetilmiştir.

Tablo 12 incelendiğinde araştırma kapsamına alınan tüm işletmelerde krizlerin başlangıcı ve kriz yönetimi süreci sosyal medya üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu noktada işletmeler krizle mücadele süreçlerinde Facebook, Twitter ve işletmelerin kurumsal web sayfalarını etkin olarak kullanmışlardır.

Ortaya çıkan krizlere öncelikli olarak firmaların takipçileri tepki vermiş, bu tepkiler kısa zamanda büyümüş ve hızla yayılarak firmaların marka değerlerini, kurumsal itibarlarını hatta varlıklarını tehdit eder bir hal almıştır.

Krizin başlangıcından sonra kriz süreci yönetiminde ağırlıklı olarak firmaların yöneticilerinden yararlanılmıştır. Firma yöneticilerin durumu sahiplenerek müdahalede bulunması samimiyet göstergesi olarak tanımlanabilmektedir. Ancak krizin boyutları ve sebep olan etmenlerin özelinde kurumlarda sosyal medya uzmanı açısından eksiklik görülmektedir.

Firmalar için hazırlanan Tablo 12'nin ardından, seçilen firmalar, için tek tek değerlendirme sürecinde kullanılan faktörler kapsamında genel bir değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Bu faktörler; hız, kurumsal imaj, geri bildirim araçları, iletişim ve sosyal medya becerisidir. Bu sekiz firmayı, bu 5 faktör kapsamında kıyasladığımızda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Genel verilerin daha iyi sonuç vermesi için, veriler sayısallaştırılmak istenmiştir. Sayısallaştırma her faktör için ortak bir değer üzerinden yapılmak istenmiştir. Kriz yönetimi sürecinde, her faktör için pozitif yönlü ivme gösteren faktöre +1, negatif yönlü ivme gösteren faktöre ise -1 verilmiştir.

Hız için;

- Hızlı geri dönüş +1
- Yavaş geri dönüş -1

Kurumsal imaj için;

- Kurumsal imajın zedelenmemesi +1
- Kurumsal imajın zedelenmesi -1

Geri bildirim araçları için;

- Geri bildirimde kullanılan sosyal medya araçları yeterli +1
- Geri bildirimde kullanılan sosyal medya araçları yetersiz -1

İletişim için;

- Yeterli iletişim +1
- Yetersiz iletişim -1

Sosyal medya becerisi için;

- Sosyal medya kullanım becerisi yeterli +1
- Sosyal medya kullanım becerisi yetersiz-1

Yapılan puanlama sonuçları şu şekildedir:

Tablo 13: Genel değerlendirme

	Hız	Kurumsal İmaj	Geri Bildirim Araçları	İletişim	Sosyal Medya Becerisi	Toplam
AirAsia	+1	+1	+1	+1	+1	+5
Netflix	-1	-1	-1	-1	-1	-5
Nestle	-1	-1	-1	-1	-1	-5
Starbucks	+1	-1	+1	+1	-1	+1
Redcross	+1	+1	+1	+1	+1	+5
Onur Air	-1	-1	-1	-1	-1	-5
Bambi Cafe	+1	+1	+1	+1	+1	+5
Dominos	+1	+1	+1	+1	+1	+5

Tablo 13’de yer alan sonuçlar incelendiğinde ilk göze çarpanın, kriz sürecini en başından iyi yöneten bir firmanın, süreç boyunca olumlu puanla ilerlemesidir. Bir faktörde başarı gösteren bir firma diğer faktörlerde de başarı göstermiştir diyebiliriz. Toplam puanlar incelendiğinde 8 firmadan, 7 firma bu sonucu desteklemekte olup ilgili süreçteki faktörlerin birbiri ile ilişkili olduğunu ve faktörlerin birinden etkilendiğini söyleyebiliriz.

AirAsia, Red Cross, Bambi Cafe ve Dominos +5 puanla, sosyal medya kriz sürecini iyi yöneten firmalardır. Süreçte yaşanan krizler AirAsia, Dominos ve Red Cross için işletmelerinde ciddi kayıplara yol açabilecek büyük montanlı krizlerdir. Bu firmaların süreci iyi yöneterek +5 puan elde etmelerinde, incelediğimiz ilk faktör olan hız etkili olmuştur. Kriz ortaya çıktığı anda, hızlı müdahale kriz sürecine pozitif bir başlangıç yapılmasını sağlamıştır. Hızlı müdahalenin ardından, diğer faktörlerde doğru yönetilerek domino etkisi elde edilmiştir.

Netflix, Nestle ve Onur Air firmaları süreci -5 puan ile sonuçlandırmıştır. Domino etkisinin bu üç firma için de geçerli olduğunu düşündüğümüzde, hızlı davranılmadığı görülmektedir. Yavaş kalınması diğer faktörlerin de olumsuz devam etmesine sebep olmuştur.

İstisna olarak süreci +1 puanla tamamlayan Starbucks firması, sürece müdahalede hızlı davranmıştır. Ancak sosyal medya becerisinin yetersiz olması, krizin kurumsal imajını zedelemesine sebep olmuştur.

Tablo 13’de genel değerlendirme başlığı altında yer alan bilgileri daha somut hale getirebilmek için somut çıkarımların yer aldığı Tablo 14 oluşturulmuştur.

Tablo 14: Krize İlişkin Çeşitli Faktörler Bağlamında İşletmelerim Tutumları

Faktörler	Başarılı İşletmeler	Başarısız İşletmeler	Sonuç
Hız	AirAsia, Starbucks, Bambi Cafe, Dominos, Redcross	Netflix, Nestle, Onur Air	Kriz anında yeterince hızlı olmayı başarabilen işletmeler erken uyarı sistemlerinin de yardımıyla krizi daha kısa sürede atlatabilir.
Geri Bildirim Araçları	AirAsia, Redcross, Starbucks, Bambi Cafe, Dominos	Netflix, Nestle, Onur Air	Geri bildirim araçlarını kullanmakta başarılı olan işletmeler mevcut ve olası krizlere daha hızlı tepkiler verebilir.
İletişim	AirAsia, Redcross, Starbucks, Bambi Cafe, Dominos	Netflix, Nestle, Onur Air	Krizlere müdahale noktasında gerek kurum içi gerekse kurum dışı iletişime önem veren işletmeler diğerlerine göre daha etkin bir kriz yönetimi sergilemişlerdir.
Sosyal Medya Becerisi	AirAsia, Redcross, Bambi Cafe, Dominos	Netflix, Nestle, Onur Air, Starbucks	İşletmelerin sosyal medyayı kullanabilmelerine ilişkin becerileri, krizi başarılı bir şekilde atlatabilmelerini sağlamıştır.
Kurumsal İmaj	AirAsia, Starbucks, Redcross, Bambi Cafe, Dominos	Netflix, Nestle, Onur Air	Tüm bu faktörler noktasında başarılı olan işletmeler, krize bağlı olarak kurumsal imajlarına gelebilecek zararı kısmen de olsa engellemiş olurlar.

Tablo 14 incelendiğinde 5 temel faktör çerçevesinde işletmelerin kriz durumlarına yönelik tutumlarının incelendiği görülmektedir. Bu faktörlerden birincisi olan hız; işletmelerin herhangi bir kriz durumunda ne kadar çabuk tepki vereceğiyle ilgilidir. Krize hızlı tepki vermeyle ilgili olarak Netflix, Nestle ve Onur Air yavaş davranırken kalan diğer işletmelerin krize olabildiğince çabuk tepki vererek erken uyarı sistemlerinin de yardımıyla krizi daha kısa sürede atlatabildiklerini görüyoruz.

Tablo 14’de yer alan ikinci faktör geri bildirim araçlarının kullanımıyla ilgilidir. Bu konuda AirAsia, Redcross, Starbucks, Bambi Cafe ve Dominos işletmeleri bu araçları yeterince etkin kullanmak suretiyle olası krizlerden daha erken haberdar olup bu kriz durumlarına yönelik ger dönüşü geciktirmemiştir ve birden fazla sosyal medya kanalını kullanmışlardır.

Tablo 14 ‘de yer alan üçüncü faktör iletişim ile ilgilidir. Özellikle kriz dönemlerinde gerek kurum içi gerekse kurum dışı iletişim, hiç olmadığı kadar önemli hale gelmektedir. Bu nedenle krizde işletme içi ve işletme dışı iletişim kanallarını hep açık tutmak gerekir. Bu durum sistem yaklaşımı çerçevesinde faaliyetlerini sürdüren günümüz açık sistem işletmeleri için hayati derecede önemlidir. Tablo 14’de de görüldüğü gibi iletişim konusunda yeterince başarılı olamayan bu nedenle de çevrelerindeki değişimleri yakından takip edemeyen Netflix, Nestle ve Onur Air işletmeleri kriz yönetimi konusunda başarısız olmuşlardır.

Tablo 14 ‘de yer alan dördüncü faktör sosyal medya kullanım becerisiyle ilgilidir. Krizle mücadele konusunda sosyal medyanın sağladığı olanakları (uzman eleman yokluğu ya da önemsememek gibi nedenlerden dolayı) yeterince iyi değerlendiremeyen işletmeler hedef kitleye ulaşma noktasında sıkıntı yaşayabileceği için başarılı bir kriz yönetim stratejisi sergileyememişlerdir.

Son faktör olan beşinci faktör de kurumsal imaj ile ilgilidir. Günümüzde işletmelerin değerlerinin belirlenmesi noktasında kurumsal imaj somut varlıklardan daha önemli olabilmektedir. Örneğin Coca Cola’nın somut varlıkları anca 20 milyar ABD Doları civarındayken ilgili kurumun marka değeri 50 milyar doların üzerindedir. Bu durumdaki işletmeler için kurumsal imaj daha da önemli olabilmektedir. Özellikle kriz dönemlerinde önceki 4 faktörde başarılı olabilen işletmeler kurumsal imajlarını dolayısıyla işletme değerlerini de koruyabilmektedirler.

Daha önce krizleri türlerine göre iki başlık altında incelemiştik. Bu başlıklardan ilki ani çıkan krizler, ikincisi ise yavaş yavaş ortaya çıkan krizlerdir.

Ani çıkan krizler kontrolü zor ve hazırlıksız yakalanılan krizlerken, yavaş yavaş ortaya çıkan krizler, erken uyarı sinyallerini veren ancak bu sinyaller dikkate alınmadığı için ortaya çıkan krizlerdir.

İncelediğimiz örnek olayları kriz türleri bağlamında incelersek, ilk örnek olayımız olan AirAsia işletmesinin yaşadığı kriz ani çıkan bir krizdir. Ne kadar teknik önlem alınmış olsa da yine de önüne geçilememiş beklenmedik bir durum meydana gelmiştir.

Netflix işletmesinin yaşadığı kriz yavaş yavaş ortaya çıkan krizlere örnek olabilmektedir. Fiyat değişikliğinin ardından, tüketiciler tarafından verilen sinyaller dikkate alınmamış ve kriz vukuu bulmuştur.

Nestle işletmesinin yaşadığı kriz aniden ortaya çıkmış ve beklenmedik bir krizdir. İşletme, Greenpeace'ten böyle bir tepki göreceğini beklememiş ve bir kriz oluşturacağını öngörememiştir.

Ani çıkan krizlerden bir diğeri de Starbucks'ın yaşadığı krizdir. Kurum kaynaklı olmasına rağmen, talihsizce yapılan bir açıklama beklenmedik tepkileri de beraberinde getirmiştir.

Starbucks işletmesinin yaşadığı talihsizliğe benzer bir durumu Red Cross' da yaşamış ancak durum kriz boyutuna ulaşmadan başarılı bir şekilde giderilmiştir. Bu sebeple, Red Cross örnek olayını sınıflandırman doğru olmayacaktır.

Yerli bir işletme olan, Onur Air işletmesinin yaşadığı kriz yavaş yavaş ortaya çıkan bir kriz olarak değerlendirilebilmektedir. Yapılan kampanya iyice değerlendirilmeden kamuoyuna sunulmuştur. Ayrıca gelen tepkilere doğru geri dönüş yapılamamıştır.

Bambi Cafe işletmesinin yaşadığı kriz kurum çalışanından kaynaklanmıştır. Kriz aniden ortaya çıkmış olsa da, krizin kaynağı işletme içinden kaynaklandığı için yavaş yavaş ortaya çıkan krizlere örnek gösterilebilir.

Son örnek olayımız olan Dominos gıda işletmesi de, Bambi Cafe'ye benzer bir sebeple yani çalışan kaynaklı bir kriz yaşamıştır. Bu iki krizde de yanlış çalışan seçimi dikkat çekmektedir. Buradan, gıda işletmelerinin kalifiye olmayan işgören seçiminde gerekli özeni göstermediği sonucuna varabiliriz.

Genel olarak diyebiliriz ki, tüm faktörler birbiriyle bağlantılıdır ve faktörler arasındaki ilişki çok kuvvetlidir. Herhangi birinde başarısız olunması diğer faktörlerin de başarısını yakından etkilemektedir.

5. Krizden Geriye Kalanlar

Seçilen sekiz adet firmaya ait günümüz verileri incelenerek, krizin etkilerinin ardında bu işletmelerin şu anki durumları incelenecektir. Bu inceleme için Alexa.com ve Socialbaker.com verilerinden faydalanılmıştır.

Alexa ABD merkezli ve amazon.com tarafından yönetilen bir İnternet şirketi olup,. diğer web sitelerinin web trafikleriyle ilgili bilgi veren bir web sitesidir (www.wikipedia.org, 25.04.2015). Socialbakers ise; sosyal medya istatistikleri geniş bir yelpazede kullanıcıya sunan, dünyanın en büyük sosyal medya istatistiklerini gösteren portallardan biridir (www.sosyalmedya.nl, 19.04.2015).

Firmaların genel değerlendirilmesinin ardında, seçilen sekiz işletmeye ait 19.04.2015 tarihinde elde edilen www.alexacom verileri derlenerek, çevirim içi durumları ile ilgili bir değerlendirme yapılmıştır (www.alexacom, 19.04.2015)

Tablo 15: Alexa Verileri ile Elde Edilen Sonuçlar

	Artış Oranı(%)	Günlük Ziyaretçi	Sitede Geçirilen Günlük Süre (dakika)	Global Raiting (kişi)
AirAsia	21	4.88	8.06	1.736
Netflix	22.90	5.13	5.35	57
Nestle	49.30	2.64	2.24	42.936
Starbucks	45.20	3.57	3.09	1.555
Redcross	35.40	4,02	5,20	12.908
Onur Air	8.10	3.89	5.14	32.653
Bambi Cafe	12.50	2.80	2.51	674.165
Dominos	10.90	5.06	6.30	2.295

Kaynak: <http://www.alexacom/siteinfo>. (19.04.2015)

Alexa her İnternet sitesi için ayrı ayrı veri sumaktadır. Bir işletmeye ait web sayfası ile ilgili her bilgiye erişmek için, arama sayasından o işletme bulunduktan sonra, o işletmeye ait Tablo-14'deki bilgiler istatistiki olarak sunulmaktadır.

Global Raiting seçilen firmaya ait kurumsal web sitelerinin popülerliğinin tahmini rakamlarını vermektedir. Bu rakamlar hesaplanırken, son üç ay içerisinde siteyi ziyaret eden günlük ortalama kişi sayısı ve sayfa görüntülenme oranı dikkate alınır. Artış oranı; sitenin ziyaret sayısını vermektedir.

Günlük ziyaretçi sayısı, siteyi günlük ziyaret eden tahmini ziyaretçi sayısını göstermektedir. Sitede geçirilen günlük süre ise, ziyaretçi başına geçirilen tahmini süreyi dakika: saniye olarak göstermektedir.

Seçtiğimiz firmalar incelendiğinde yerel bir işletme olması sebebiyle Bambi Cafe en fazla Global reytinge sahip işletme olmuştur. Site ziyaretçilerinin tamamı yani %100’ü Türkiye’ye deki kullanıcılara aittir. Yine de krizi başarıyla atlatan bir işletme olan Bambi Cafe’nin, krizi atlattığı söylenebilmektedir.

Ziyaretlerdeki artış oranında Nestle birinci sıradadır. Değerlendirme için Nestle firmasının global web sayfası dikkate alınmıştır. Kurumsal sayfalarda geçirilen günlük ziyaret süresine bakıldığında, 2 dakika 24 saniye ile Nestle firmasının son sırada yer alması, firmaya ait web sitesinin sadece bilgi amaçlı oluşturulmuş bir web sitesi olmasından kaynakladığını söyleyebiliriz.

Onur Air firması ise %8.10 oranında artış ile sonuncu sıradadır. Ziyaret sayısında sonuncu sırada olan Onur Air firması için socialbakers.com İnternet sitesinden alınan ve Türkiye’deki rakipleri ile Facebook üye sayılarının kıyaslandığı raporda 5. sırada yer almaktadır.

Tablo 16: Türkiye ‘de Bulunan havayolu Şirketler Facebook Üye Sayısı

Havayolu Şirketi	Facebook Üye Sayısı (Kişi)
Turkish Airlines	6.239.461
Pegasus Airlines	1.289.565
Pegasus Havayolları	1.187.987
Türk Hava Yolları	1.075.561
Onur Air	561.055

Kaynak:<http://www.socialbakers.com/statistics/> (18.04.2015)

Tablo-15’te yer alan veriler doğrultusunda Onur Air’in krizi atlattığı söylenebilmektedir.

Nestle firmasını %45.20 oranında bir artış ile ikinci sırada Starbucks firması takip etmektedir. Ziyaret sayısında ikinci sırada yer alan Starbucks Tablo-16’da yer alan socialbakers verileri dikkate alındığında, benzer ürün üreten rakiplerine göre Facebook üye sayısı sıralamasında üçüncü sırada yer almaktadır.

Kurumsal sayfalarda geçirilen günlük ziyaret süresi incelendiğinde, birinci sırada 8 dakika 6 saniye ile AirAsia firması gelmektedir. Online rezervasyon gibi çevrimiçi hizmetler sağlaması AirAsia firmasını birinciliğe taşıyan sebepler arasında görülebilmektedir. Social Bakers verileri incelendiğinde, AirAsia firması dünya üzerinde bulunan havayolu şirketleri

sıralamasında Facebook üye sayısı en fazla olan 9. işletmedir. 2 954 502 kişiye ulaşmış olan üye sayısı ile Malezya’da üye sayısı en fazla olan havayolu işletmesi olarak birinci sırada yer almaktadır.

Tablo- 14’te yer alan verilere göre, çevrimiçi hizmet sağlayıcısı olan Netflix firması 5 dakika 35 saniye ile kurumsal sayfalarda geçirilen günlük ziyaret süresi sıralamasında üçüncü sırada yer alarak krizden aldığı yarayı henüz sarmayı başaramadığı görülmektedir.

Dominos ise, tablo-14’te gözlemlenen ziyaretçilerin İnternet sitesinde ortalama geçirdikleri süre de, 6 dakika 30 saniye süre ile ikinci sırada yer almaktadır. Günlük ziyaretçi sayısında ise, 5.06 kişilik ortalama ile ikinci sırada yer almaktadır. Tablo-16’da bulunan socialbakers verilerinde yer alan Facebook üye sayısı sıralamasında, dünya üzerinde bulunan ve benzer ürünler üreten gıda işletmelerinin arasında 10.042.569 kişiye ulaşmış üye sayısı ile 8. Sırada yer almaktadır.

Bütün veriler incelendiğinde görülen, yaşanan krizlerin ardından krizi etkin bir şekilde yönetmiş işletmeler zaman içinde sosyal medyadaki üye sayısı, günlük ziyaretçi sayısı vb. faktörlerde pozitif yönlü bir artış göstermektedirler.

6. Sonuç ve Öneriler

Yapılan tez çalışması sonucunda değerlendirmeye tabi tutulan sekiz işletmenin yaşadığı sosyal medya krizleri incelenmiştir. Bu işletmelerin kriz sürecinde yaptıkları ve yapmadıkları temel alınarak, işletmelerin karşılaşılabilecekleri olası gelecek krizler için önerilerde bulunulmuştur.

6.1. Sonuç

Araştırma kapsamında yapılan incelemelerde, bu sekiz adet firma birbirinden sektör, hacim, büyüklük gibi bir çok açıdan farklı olsa da kriz süreci ve kriz yönetimi süreci genelleme yapma imkanı sunan veriler elde etmemizi sağlamıştır.

Yaşanan krizlerin incelenmesi sonucu, sekiz adet firma için hız, kurumsal imaj, geri bildirim araçları, iletişim, sosyal medya becerisi olmak üzere beş adet ortak faktör üzerinden bir değerlendirme yapılmıştır.

Yapılan değerlendirmeler de en öncelikli yapılması gerekenin hızlı davranılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Çünkü, sosyal medyada meydana gelen herhangi bir kriz saatler içinde binlerce kişiye ulaşma özelliği göstermektedir. Bu durumda yapılan geri dönüşün hızlı

olması kadar, her araç kullanılarak yapılması gerektiği ve geri dönüşün sosyal medya alanında uzman kişilerden yardım alınması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Yapılan her yanlış hareket kurumun imajını yerle bir edeceği gibi, yapılan her doğru hareket kurum imajına katkıda bulunmaktadır. Buradan sosyal medya üzerinden yönetilen krizlerin yönetim sürecindeki her adımın ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Krizlerin ne kadar süreceği duruma yani krizin sebebine ve iyi yönetilip yönetilmediğine bağlıdır. Krizler ne kadar iyi yönetilirse o kadar hızlı toparlanma sürecine girilmektedir.

Krizlerin en önemli öğretilerinden biri, bu konunun önemi olmaktadır. Sosyal medya konusunu önemsememek ya da göz ardı etmek bir işletme için yanlış bir karar olabilmektedir. Bu sebeple, teknoloji çağı dediğimiz bu çağda sosyal medya, işletmelerin önceliklerinin arasında yer almalıdır.

6.2. Öneriler

Araştırılan firmalar değerlendirildiğinde sosyal medyayı aktif kullanan ya da kullanacak olan işletmelerin dikkat etmesi gereken faktörler aşağıda verilmiştir. Bu öneriler, kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem için üç başlık altında ayrı ayrı verilmiştir.

6.2.1. Kriz Öncesi Dönem İçin Öneriler

- Kurum içinde genel bir kriz planı oluşturulmalıdır. Bu plan her segment için ayrı ayrı düzenlenmeli ve tüm çalışanların bu plandan haberdar olduğu konusunda emin olunmalıdır.
- Hazırlanan kriz planı değişen dinamikler doğrultusunda belirli dönemler belirlenerek güncellenmeli ve çalışanlar bu güncellemelerden haberdar edilmelidir.
- İşletme içindeki çalışanların uymasını gerektiren “Sosyal Medya Etik Kodları” oluşturulmalı ve çalışanlar bu konuda bilgilendirilmelidir.
- Kurumların verdiği hizmetlerde yaşanan problemler her an sosyal medyada yayılabilir ve bir krize yol açabilir. Bu sebeple hizmet kalitesinin artırılması ve denetlenmesi gerekmektedir.

- Sosyal medyada yaşanan bir kriz, genel bir krizle benzer özellikler göstermektedir. Bu sebeple kriz anında yapılacaklar ile ilgili bir kriz stratejisi oluşturulması gerekmektedir.
- İşletmeleri kurumsal İnternet sayfaları bulunmalı ve işletme ile ilgili bilgilerin açık bir şekilde yer alması gerekmektedir.
- İşletmelerin kurumsal sayfaları ve sosyal medya hesaplarında “site kuralları” yer almalıdır.
- En fazla kullanılan sosyal medya sayfaları olan Facebook ve Twitter sayfaları sürekli olarak takip edilmelidir.
- Sosyal medya ağlarından yapılan paylaşımların içeriklerine dikkat edilmeli ve kurumsal vizyona paralel olması sağlanmalıdır.
- Sosyal medyada aktif bir işletme olarak var olmak kurumlar açısından önemlidir. Bu varlığın doğru yönetilmesi için ya kurum içinde ya da kurum dışından bir sosyal medya uzmanına danışmak gerekmektedir.
- Krize sebebiyet verebilecek yorumlar veya paylaşımlar için kriz senaryoları oluşturulmalı ve bu senaryolardan herhangi biri ortaya çıktığı anda anında müdahale edilmelidir.
- Kurumsal sosyal medya sayfalarında rakipler ile ilgili olumsuz yorumların yapılmasına izin verilmemelidir.
- Oluşabilecek bir kriz durumunda krizi yönetecek kişi önceden belirlenmelidir.

6.2.2. Kriz Dönemi ile İlgili Öneriler

Krize maruz kalmış işletmeler için yapılması gerekenler aşağıda verilmiştir;

- Sosyal ağlarda kullanılan dilin kurumsal bir dil olmasına dikkat edilmelidir.
- Kriz yaşamış olan diğer firmalar incelenmeleri ve krize sebep olan durumlar ile ilgili işletme içinde aksiyon planları oluşturulmalıdır.
- Eğer kurum içi imkânlar el veriyorsa, kurumsal iletişimi sağlamak amaçlı bir sosyal medya ekibi oluşturarak ilgili sorulara ilişkin 24 saat çevrimiçi takip sağlanmalıdır.
- İşletmenin takipçilerinin paylaşımları ve yorumlar dikkate alınarak anında geri bildirim sağlanmalıdır.

- Kurumsal sayfalarda yapılan tüketici yorum ve paylaşımlar küçümsenmemeli ve her biri ayrı ayrı incelenmelidir.
- Kriz durumunda, krizi yönetecek kişi işletme yöneticileri ile koordineli bir iletişim ağı oluşturmalıdır.
- Krize müdahalede zamanlama çok önemlidir. Hızlı davranılması gerekmektedir.
- Kriz sürecinde krizi yönetecek kişinin pozisyonu ve üslubu çok önemlidir. Güven verici ve samimi olmalıdır.
- Kriz süreçlerinde krizin yaşandığı sosyal medya aracı değil, tüm sosyal medya kanalları ve televizyon, gazete gibi tüm basın organlarından faydalanılmalıdır.
- Kriz anında özür dilenmelidir. Özür dilemek tüketicileri büyüyen öfkelerini dindirmek için faydalı olmaktadır.
- Kriz anında tüm çalışanlar ve paydaşlar ile işbirliği içinde bulunulmalı ve gerekirse yardım alınmalıdır.
- Krize sebep olan durum doğru anlaşılmalı ve problemi çözmek için çalışılmaya başlanmalıdır.
- Kriz sürecince yapılan paylaşımlar tutarlı olmalı ve kontrol hemen ele geçirilmelidir.
- Kriz sürecinde engelleme, tehdit, inkar gibi yollara gidilmemeli ve etkili bir iletişim sağlanmalıdır.
- Duruma müdahalede konu ile ilgilenildiğini ve ciddi olduğunu gösteren fiili eylemler gerçekleştirilmelidir.
- Konu ile ilgili kimselerden gelen tüm geribildirimler sabırla dinlenmelidir.

6.2.3. Kriz Sonrası İçin Öneriler

Krizin ardından işletmelerin yapması gerekenler aşağıda belirtilmiştir;

- Kriz durumu sonlandıktan sonra da sürekli olarak tüm mecralardan konunun takibi yapılmalıdır.
- Krizin ardından kriz sonra yapılacaklar ile ilgili aksiyon planları oluşturulmalıdır.
- Kriz süreci iyi analiz edilmeli ve krize sebep olan eksiklikler anında giderilmelidir.

- Kriz bittikten sonra da, durum uzunca bir süre takip edilmelidir.
- İşletmede çalışan herkes ile yeniden yapılanmaya gidilerek, sosyal medya ile ilgili bir kurallar bütünü oluşturulmalıdır.
- Kriz sonrasında reklam ve halkla ilişkiler faaliyetlerine önem verilmelidir.

Yaşanan krizler işletmeleri çok etkileyebilir ya da çok çabuk unutulabilir. Ancak

Netflix olayındaki gibi büyük ve başarısız yönetilmiş bir krizi hiçbir işletme yaşamak istemez. Bu sebeple; biz durumdan etkilenmeyiz gibi bir yaklaşım risk almaktan başka bir şey olmaz.

İşletmelerin kriz yaşamaması ve oluşabilecek bir krizle başa çıkabilmesi için sosyal medya konusunu önemsemesi ve gerekli koşulları oluşturmak için çaba göstermesi gerekmektedir.

İlave olarak; ileride bu konu ile ilgili çalışmak isteyenler farklı yöntem veya yaklaşımlar uygulayabilirler. Çalışmanın geliştirilmesi için, sosyal medyada yaşanan kriz örneklerinin sayısı arttırılabilir.

Sosyal medyanın dinamik yapısı gereği her geçen gün yeni bir kriz sosyal medyada vuku bulmaktadır. Bu da, örnek sayısının arttırılmasına deste sağlayabilmektedir. Böylelikle incelenen çokça işletme arasındaki benzer ve farklılıklar arasında daha etkili geçişler sağlanabilmektedir.

Yapılan değerlendirmede seçilen beş faktöre ilave olarak yeni faktörler geliştirilerek, daha derin bilgi elde edilmesi mümkün olabilir.

Seçilen uygulama yönteminde değişikliğe gidilerek, içerik analizi gibi farklı yöntemlerle farklı bakış açıları geliştirilebilir.

Uygulama da seçilen işletmelerin mümkünse, yöneticileriyle görüşülerek kriz sürecindeki, tutum ve davranışları ve kriz yönetiminin detayları hakkında daha ayrıntılı bilgiler temin edinebilir.

KAYNAKÇA

- Akar, E. (2010), Sosyal Medya Pazarlaması Sosyal Web’de Pazarlama Stratejileri, Efil Yayınevi, 1.Basım, Ankara.
- Akat, İ., Budak, G.ve Budak, G. (1994), İşletme Yönetimi. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Akdağ M. ve Taşdemir E. (2006), “Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi”, İletişim Dergisi, cilt:4, sayı 2.
- Akgeyik, T. (2003), “İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kriz Yönetimi”, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, cilt 53, sayı 2, s.1-18.
- Akıncı, Z. (2010), Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Aktan, C. C. (2006), Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki Ve Vicdanı Red Davranışı: Whistleblowing, Mercek Dergisi, Ekim 2006.
- Aktuğlu, I. ve Temel, A. (2006), Tüketiciler Markaları Nasıl Tercih Ediyor? (Kamu Sektörü Çalışanlarının Giysi Markalarını Tercihini Etkileyen Faktörlere Yönelik Bir Araştırma), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 15.
- Alabay, N. (2010), Geleneksel Pazarlamadan Yeni Pazarlama Yaklaşımlarına Geçiş Süreci, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:15, Sayı:2, S. 213-235.
- Annual Icm Crisis Report, News Coverage of Business Crises During 2012, Cilt 22, No. 1, Mayıs 2008.
- Annual Icm Crisis Report, News Coverage of Business Crises During 2012, Cilt 22, No. 1, Mayıs 2013.

- Ataman, G. (2001), İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. Türkmen Kitabevi. İstanbul.
- Avgan, S. (2010), Kriz Yönetimi Ve Türkiye’de Krizlerin Tarihsel Gelişimi- Bursa’daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Aykaç, B. (2001), “Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi”, Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt 3, sayı 2, s.123-132
- Bat, M. ve Yurtseven T. Ç. (2014), Sosyal Medyada Kurumsal Kriz Yönetimi, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Cilt. 2, Sayı. 3.
- Boin, A. ve Lagadec, P. (2000), Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management, Journal of Contingencies and Crisis Management, Cilt 8, Sayı 4, sf. 185-191, Aralık.
- Can H. (2005), Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, H. (1992), Organizasyon Ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Can, H. (1997). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi. Ankara.
- Can, H. (2002). Organizasyon ve Yönetim. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Constantinides, Efthymios, Social Media / Web 2.0 as Marketing Parameter: An Introduction, Faculty of Management and Governance University of Twente.
- Çatı, K. ve Koçoğlu C.M. (2008) “Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı 19.
- Çetinalp, H. (2014), Spor Şirketlerinde Kriz Yönetimi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, İstanbul.

- Çöklü, Y. E. (2000), “İşletme Yöneticiliğinde Halkla ilişkiler Mucizesi: Kriz Yönetimi Anlayışı ve Uygulanışı”. Erciyes Üniversitesi, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı.
- Demirtaş, H. (2000), Kriz Yönetimi, İnönü Üniversitesi, Sayı.2, sf. 353-374.
- Dilmen, E. M. ve Öğüt, S. (2010), “Sosyalleşmenin Yeni Yüzü: Sosyal Paylaşım Ağları”, İstanbul, Yeni İletişim Ortamları ve Etkileşim Uluslararası Konferansı, Marmara Üniversitesi, 28-30 Nisan 2010, s. 240.
- Dinçer, Ö. (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 6. Baskı. Beta Basım Yayın. İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1998) “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Erdal, M (2002): Elektronik Ticarete Web Site Stratejilerinin Pazarlamadaki Yeri ve Sağlık Sektörü Üzerine Değerlendirmeler, Pazarlama Dünyası, Yıl 16, Sayı 2002-06.
- Erkul, R. E. (2009), “Sosyal Medya Araçlarının (Web 2.0) Kamu Hizmetleri ve Uygulamalarında Kullanılabilirliği”, Türkiye Bilişim Derneği Bilişim Dergisi, Aralık. Sayı116, s.96-101.
- Erol, M. S. (2012), Krizler ve Kriz Yönetimi, ed. EFEGİL Ertan, Barış Kitabevi, s.6. Ankara.
- Evans, D. (2008), Social Media Marketing An Hour a Day, Wiley Publising, Inc., Indianapolis, Indiana.
- Fisk, P. (2010), Müşteri Dehası, Kapital Medya, İstanbul.
- Freshfields, B. D. (2012), Containing a Crisis Dealing with Corporate Disasters in the Digital Age.
- Gençosmanoğlu, F. E. (2006), Trafik Sigortası Bilgi Merkezinin Trafik Sigortasına Etkisi Üzerine Ekonometrik İnceleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Global Social Digital Raports, (2014), <http://etonpreneurs.com/uploads/Global%20Social,%20Digital%20&%20Mobile%20Statistics,%20Jan%202014.pdf>
- Gültekin, M. K. (2002). Krizde Yönetim. Krizde Check-Up Krizden Çıkış Yolları. Alp Yayınları. İstanbul.
- Haşit, G. (2000). İşletmelerde Kriz yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması. Anadolu Üniversitesi Yayınları 1.Baskı. Eskişehir.
- Irak, D. ve Yazıcıoğlu, O. (2012), Türkiye ve Sosyal Medya, 1. Baskı, Okyanus Yayınları. İstanbul.
- İyiler, Z. (2009), Elektronik Ticaret ve Pazarlama- İhracatta İnternet Zamanı: 1, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Ankara.
- Kaplan A. ve Haenlein M. (2010), 'Users of the World, Unite The Challanges and Opportunities of Social Media' Business Horizons, Cilt.53, Basım 1.
- Kotler P. (2012), Pazarlama 3.0, (Çev. Kıvanç Dündar), İstanbul, Optimist Yayıncılık, İstanbul.
- Kotler P. ve Armstrong G. (2009), Marketing: An Introduction,3. Baskı, s.38. İstanbul.
- Kotler P. Ve Armstrong G. (2012), Principle of Marketing, 14.Baskı, Pearson Yayıncılık, New Jersey.
- Lamshed, R.; Berry, M. ve Armstrong, L. (2002). Blogs: Personal E-learning Spaces.
- Laudon, C.; Kenneth, Laudon, P. J. (2011), Yönetim Bilişim Sistemleri- Dijital İşletmeyi Yönetme, Çeviri Editörü: Prof. Dr. Uğur Yozgat, Nobel Yayıncılık, İstanbul.
- Lerman, K. (2007) "Social information processing in news aggregation. IEEE İnternet Computing", 2007, S. 16-28.
- Lincoln, R. S. (2009), Mastering Web 2.0 Transform Your Business Using Key Website and Social Media Tools, London and Philadelphia, Kogan Page, s. 9.
- Mayfield, A. (2010), What is Social Media, icrossing, s.5.

- Mitroff Lan, L. (1987), Effective Crisis Management The Academy Of Management Executive Cilt. 1, Sayı: 3
- Mitroff, I. I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared a Framework for Crisis Management. Academy of Management Executive. c. 7, sy. 1.
- Mitroff, I. I. and Christine M. P. (1993), Crisis Management, A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis Preparedness. California: Jessey – Boss Inc.
- Mucuk, İ. (2009), “Pazarlama İlkeleri”, Türkmen Yayınevi, 17. Basım, İstanbul.
- Narbay, M. Ş. (2006), Kriz İletişimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Okumuş, F. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt 17, sayı 1-2.
- Örnek, A., Ş. (2006). Bilgi Toplumunda Kriz Yönetimi Stratejileri, 1.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Örnek, A., Ş. ve Aydın, Ş.,(2008), Kriz ve Stres Yönetimi, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara
- Özden, K., (2009), İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi, 1. Bası, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2002), Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi, Sayı:19,Temmuz-Aralık s. 93-114.
- Özturan, M. ve Roney, S. A. (2004). “İnternet use among travel agencies in Turkey: Exploratory study”. Tourism Management 25, 259- 266.
- Palgrave, M. (2011), Brand Media Strategy, USA, Letra Libre Inc.
- Pira A. ve Sohodol Ç. (2012), Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme, İstanbul, İletişim Yayınları.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2004), Kriz Yönetimi, İletişim Yayınları, İstanbul.

- Prabhaker, P. R. ; Joel D. ve Goldhar, D. (1995), "Marketing Implications of Newer Manufacturing Technologies" Journal of Business & Industrial Marketing, cilt: 10, sayı: 2, s: 48-58
- Rucci R. Susan, Capozzi L. (2013), Crisis Managment in the Age of Social Media, Business Expert Press.
- Scott. W.R. (2008), Institutional Theory Metts Organization Studies: Institutions And Organizations, Ideas And Interests, Sage Publications: California.
- Svensson, L (2011), " Monetary Policy after the Crisis", Speech at the Federal Reserve Bank of San Francisco.
- Sweeney S. ve Craig, R. (2011), Social Media for Business, 101 Ways to Grow Your Business without Wasting Your Time, Canada, Maximum Press.
- Tağraf, H. (2002), "Küreselleşme Süreci Ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 2.
- Tutar, H. (2000), Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Tutar, H. (2007), Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tutar, H. (2011), Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş., s.13, Ankara.
- Tüz Vergiliel, M. (1996), Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi. Ekin Kitabevi. 1. Baskı, Bursa.
- Tüz Vergiliel, M. (2001), "Kriz ve İşletme Yönetimi", Alfa yayınları, Ocak. İstanbul.
- Vardar, A. (2001), Yeniden Yapılanma Stratejileri (İstanbul: Kariyer Yayıncılık), s.172, İstanbul.
- Weitzel, W. ve Jonsson, E. (1989), Decline In Organizations: A Literature Integration and Extention, Administrative Science Quarterly, Cilt. 34.
- Wellman B. (2002), 'Little Boxes, Glocalization, and Networked Individulalism', Centre for Urban Community Studies.

- Wilkie, W. L. ve Moore, E. S. (2003), “Scholarly research in Marketing Exploring the 4 Eras of Thought Development” Journal of Public Policy & Marketing, Cilt 22.
- William O.B. , Thomas N.I. ve Raymond W. L.,(2004), Marketing, Principles and Perspectives, 4. Baskı, New York, s. 3.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 6. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Zineldin, M. (2000), “Beyond Relationship Marketing: Technologicalship Marketing.”, Marketing Intelligence and Planning, 18/1.

İNTERNET SİTELERİ

AirAsia, <http://en.wikipedia.org/wiki/AirAsia> Erişim Tarihi:17.03.2015

Alexa, <http://www.alex.com/siteinfo/airasia.com> Erişim Tarihi: 19.04.2015

Alexa , <http://www.alex.com/siteinfo/bambicafe.com.tr> Erişim Tarihi: 19.04.2015

Alexa , <http://www.alex.com/siteinfo/dominos.com> Erişim Tarihi: 19.04.2015

Alexa , <http://www.alex.com/siteinfo/nestle.com> Erişim Tarihi: 19.04.2015

Alexa , <http://www.alex.com/siteinfo/netflix.com> Erişim Tarihi: 19.04.2015

Alexa , <http://www.alex.com/siteinfo/onurair.com> Erişim Tarihi: 19.04.2015

Alexa , <http://www.alex.com/siteinfo/redcross.org> Erişim Tarihi: 19.04.2015

Alexa, <http://www.alex.com/siteinfo/starbucks.com> Erişim Tarihi: 19.04.2015

Associated Press, (04.01.2015), AirAsia boss Tony Fernandes lauded for crisis managementRead more: <http://newsinfo.inquirer.net/662083/airasia-boss-tony-fernandes-lauded-for-crisis-management#ixzz3elikSx5x> Follow us: @inquirerdotnet on Twitter | inquirerdotnet on Facebook <http://newsinfo.inquirer.net/662083/airasia-boss-tony-fernandes-lauded-for-crisis-management> Erişim Tarihi: 18.03.2015

Ayvaz, T., Sosyal Medya Kriz Yönetimi Nasıl Yapılır?, <http://www.dijitalajanslar.com/sosyal-medya-kriz-yonetimi-nasil-yapilir/> Erişim Tarihi: 12.02.2015

Bambi Restaurant İşletmeleri A.Ş, <http://www.bambicafe.com.tr/bambi-cafe-hakkinda.html> Erişim Tarihi: 18.04.2015

Budak, B.,(02.08.2011), Yeni Nesil Kriz Yönetimi-2, <http://comtalks.com/2011/02/08/yeni-nesil-kriz-yonetimi-2/> Erişim Tarihi: 06.02.2015

Capital, (01.01.2013), Kriz Nasıl Başarıya Dönüştü?, <http://www.capital.com.tr/soylesiler/kriz-nasil-basariya-donustu-haberdetay-9249> Erişim Tarihi:15.03.2015

- Dominos, Hakkımızda, <http://www.dominos.com.tr/kurumsal/hakkimizda.aspx> Erişim Tarihi:15.03.2015
- Emtra, http://www.emtra.com/tr-TR/sosyal_medya_kriz_yonetimi/6/11 Erişim Tarihi: 30.06.2015
- Euronews, (12.30.2014), Kaybolan AirAsia uçağının enkazı bulundu, <http://tr.euronews.com/2014/12/30/kaybolan-airasia-ucaginin-enkazi-bulundu/> Erişim Tarihi:17.03.2015
- Eskalen, S., (02.09.2014), Sosyal Medyada Kriz Yönetimi, <http://blog.natro.com/sosyal-medyada-kriz-yonetimi/> Erişim Tarihi: 15.02.2015
- Eyidilli, S., (24.04.2014), Facebook'un aktif mobil kullanıcı sayısı 1 milyara ulaştı, <http://webrazzi.com/2014/04/24/Facebook-aktif-1-milyar-kullanici/> Erişim Tarihi:27.05.2014
- Eyidilli, S., (21.10.2014), Instagram'da Video Reklam Dönemi Başladı, <http://webrazzi.com/2014/10/31/instagram-video-reklam/> Erişim Tarihi: 27.12.2014
- Greenpeace, (01.04.2010), Nestlé Molayı Hak Etmiyor <http://www.greenpeace.org/turkey/tr/news/nestle-molayi-haketmiyor-010410/> Erişim Tarihi: 04.03.2015
- Hürriyet Gazetesi, (25.02.2015), Sipariş Veren Kadını Taciz Etti, İşinden Kovuldu <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/28285941.asp> Erişim Tarihi: 18.04.2015
- İnce, P., (28.02.2012), <http://www.digitalfabrika.com/blog/vaka-analizi-dominos-pizza-sosyal-medya-krizi/> Erişim Tarihi:15.03.2015
- İnternet World States, <http://www.Internetworldstats.com/stats.htm>, Erişim Tarihi: 01.12.2014
- İnternet World States , <http://www.Internetworldstats.com/top20.htm> Erişim Tarihi: 03.12.2014
- İnternet World States , <http://www.managementstudyguide.com/types-of-crisis.htm> Erişim Tarihi: 08.03.2015

- İşgüzar, H., Markaların Sosyal Medya Krizleri -1, <http://www.pazarlamasyon.com/sosyal-medya/markalarin-sosyal-medya-krizleri-1/> Erişim Tarihi: 10.03.2015
- Kara, M., (29.01.2015), Facebook 2014 yılını 1,39 milyar kullanıcı ve 12,47 milyar dolar gelire kapattı, <http://webrazzi.com/2015/01/29/Facebook-2014-sonuclari/> Erişim Tarihi:10.06.2014
- Kara, M., (11.12.2014), 300 Milyon Kullanıcıya Ulaşan Instagram, Twitter'ı Geride Bıraktı, <http://webrazzi.com/2014/12/11/intagram-300-milyon-kullanici/> Erişim tarihi: 21.12.2014
- Kara, M., (23.10.2014), Türkiye, Sosyal Medya Kullanımında Dünya Lideri (2014), <http://webrazzi.com/2014/10/23/google-tuketici-barometresi-2014-sonuclarina-gore-turkiye-sosyal-medya-kullaniminda-dunya-lideri/> Erişim Tarihi: 18.11.2014
- Kara, M., (02.06.2015), 2014 Son Çeyrek Sonuçlarını Açıklayan Twitter Başka Hiçbir Şirkete Benzemiyor!, <http://webrazzi.com/2015/02/06/Twitter-2014-son-ceyrek-sonuclari/> Erişim Tarihi:12.07.2015
- Kardaş, S., (01.04.2010), Kriz Yönetiminde İnternetin Kullanımı Ve Önemi: LCW Örneği, <http://www.slideshare.net/selinkardas/krz-ynetmnde-nternetn-kullanimi-ve-nem>, Erişim Tarihi: 15.05.2015
- Khoo, J., (30.12.2014), Crisis management: Lessons From the Infamous AirAsia Flight QZ8501, <https://www.the-newshub.com/international/crisis-management-lessons-from-the-infamous-airasia-qz8501> Erişim Tarihi:17.03.2015
- Lalla, A., (29,12,2014), What Brands Can Learn About Crisis Management From AirAsia, <http://blogs.economictimes.indiatimes.com/et-commentary/what-brands-can-learn-about-crisis-management-from-airasia/> Erişim Tarihi: 18.03.2015
- Linkedin, <https://www.linkedin.com/about-us?trk=uno-reg-guest-home-about> Erişim Tarihi:17.12.2014

Medyasyon, (31.05.2012), En Büyük Sosyal Medya Krizleri Ve Markalara Maliyeti, <https://medyasyon.wordpress.com/2012/05/31/en-buyuk-sosyal-medya-krizleri-ve-markalara-maliyeti/> Erişim Tarihi: 08.03.2015

Nestlé Türkiye, <http://www.nestle.com.tr/aboutus/nestleturkey> Erişim Tarihi: 04.03.2015

Norton, C., (01.09.2015), Crisis Management: Airasia Crisis Takes to Twitter, <http://www.socialmediatoday.com/content/crisis-management-airasia-crisis-takes-twitter> Erişim Tarihi: 17.03.2015

Uluslararası Kızılhaç Örgütü, Hakkımızda, <http://www.redcross.org.cy/tr/about-us/international-red-cross> Erişim Tarihi: 07.03.2015

Ünlü, I., (09.07.2013), Dikkat Sosyal Medya Krizi Çıkabilir!, <http://comtalks.com/2013/09/17/dikkat-sosyal-medya-krizi-cikabilir/> Erişim Tarihi: 07.02.2015

Onur Air, Hakkımızda, <http://www.onurair.com/tr/kurumsal/detay/Tarihce/4/20/0> Erişim Tarihi: 10.03.2015

Öncel, Ü., (02.05.2013), YouTube’da Her Ay 6 Milyar Saat Video İzleniyor, <http://webrazzi.com/2013/05/02/youtube-ayda-6-milyar-saat/> Erişim Tarihi: 20.12.2014

Radikal, (24.02.2015), Bambi Cafe taciz için özür diledi, http://www.radikal.com.tr/turkiye/bambi_cafe_taciz_icin_ozur_diledi-1300399 Erişim Tarihi: 18.04.2015

Socialbakers, <http://www.socialbakers.com/statistics/Facebook/pages/total/global/brands/retail-food/> Erişim Tarihi: 19.04.2015

Socialbakers, <http://www.socialbakers.com/statistics/Facebook/pages/total/turkey/brands/airlines/> Erişim Tarihi: 18.04.2015

Sosyalmedyacci, (01.11.2011), Greenpeace Sosyal Medya’da Nestle’ye Cezayı Kesti <http://www.sosyalmedyacci.com/2011/11/greenpeace-sosyal-medyada-nestleye-cezayi-kesti.html> Erişim Tarihi: 04.03.2015

- , Sosyalmedyacci, (01.07.2012), Starbucks'ın Sosyal Medya Krizi: Özür Dilemek Bazen Başınıza Bela Açabilir , <http://www.sosyalmedyacci.com/2012/07/starbucksin-sosyal-medya-krizi-ozur-dilemek-bazen-basiniza-bela-acabilir.html> Erişim Tarihi: 07.03.2015
- Sosyal Medya; (07.09.2011), Social Bakers, <https://sosyalmedya.nl/sosyalmedya/social-bakers.html> Erişim Tarihi: 19.04.2015
- Starbucks, Hakkımızda, <http://www.starbucks.com.tr/about-us/company-information> Erişim Tarihi: 04.03.2015
- Synergy, Sosyal Medya Kriz Yönetimi, <http://www.synergyistanbul.com/sosyal-medya-kriz-yonetimi/#.VSQPwfmsWSo> Erişim Tarihi: 15.02.2015
- Su, M.B., (26.10.2011), Onur Air Nasıl Yere Çakıldı?, <http://comtalks.com/2011/10/26/onur-air-neden-yere-cakildi/> Erişim Tarihi: 10.03.2015
- T24, (24.02.2015), Bambi Cafe kadın müşteriye taciz eden çalışanını işten çıkardı, özür diledi, <http://t24.com.tr/haber/bambi-cafe-kadin-musteriye-taciz-eden-calisanini-isten-cikardi-ozur-diledi,288401> Erişim Tarihi: 18.04.2015
- Taylan, .E., (27.09.2014), Türkiye'nin LinkedIn Kullanıcı Sayısı: 3,7 Milyon [Webrazzi PRO], <http://webrazzi.com/2014/09/27/turkiyenin-linkedin-kullanici-sayisi-37-milyon-webrazzi-pro/> Erişim Tarihi: 27.09.2014
- The AirAsia Family, <http://www.airasia.com/la/en/about-us/corporate-profile.page> Erişim Tarihi:17.03.2015
- Türk, E., (21.11.2009), P&G: 'Krizde 9 Milyon Paket Saç Boyası Sattık, Milliyet Gazetesi, <http://www.milliyet.com.tr/Ekonomi/HaberDetay.aspx?aType=HaberDetay&KategoriID=3&ArticleID=1164848&Date=22.11.2009&b=P&G:%20Krizde%209%20milyon%20paket%20sac%20boyasi%20sattik> Erişim Tarihi: 05.12.2014
- Türk Dil Kurumu,
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.550d83aa340f40.71243746 Erişim Tarihi: 15.01.2015

Wikipedia, (25.03.2015), Alexa, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Alexa> Erişim Tarihi: 25.04.2015

Wikipedia, (16.11.2013), Amerikan Kızılhaçı
http://tr.wikipedia.org/wiki/Amerikan_K%C4%B1z%C4%B1lha%C3%A7%C4%B1
Erişim Tarihi: 07.03.2015

Wikipedia, (03.06.2013), Blog, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Blog> Erişim Tarihi: 06.01.2015

Wikipedia, (20.03.2015), Domino's Pizza, http://tr.wikipedia.org/wiki/Domino%27s_Pizza
Erişim Tarihi: 15.03.2015

Wikipedia, (09.03.2015), Flickr, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Flickr> Erişim Tarihi: 05.01.2015

Wikipedia, (26.05.2015), Küreselleşme,
<http://tr.wikipedia.org/wiki/K%C3%BCreselle%C5%9Fme> Erişim Tarihi: 21.11.2014

Wikipedia, Web 2.0, https://tr.wikipedia.org/wiki/Web_2.0 Erişim Tarihi: 05.12.2014

Wikipedia, (16.11.2013), Amerikan Kızılhaçı,
https://tr.wikipedia.org/wiki/Amerikan_K%C4%B1z%C4%B1lha%C3%A7%C4%B1
Erişim Tarihi: 07.03.2015

Wikipedia, (21.06.2015), Sosyal Medya, https://tr.wikipedia.org/wiki/Sosyal_medya Erişim
Tarihi: 19.04.2015