

# Kriz İletişimi Bağlamında United Airlines Overbooking Krizi'nin İncelenmesi

Korhan MAVNACIOĞLU\*

## ÖZ

Markaların, faaliyet gösterdikleri bütün alanlarda karşılaştıkları veya her an karşılaşılabilecekleri olumsuz durumların başında krizler gelmektedir. İş dünyasının bir gerçekliği olan ve çeşitli sebeplerden (ekonomik, etik, doğal afet, müşteri kaynaklı, çalışan kaynaklı, kurum üst yönetimi kaynaklı, rakip kaynaklı vb.) ötürü ortaya çıkabilen krizlerin seyrini ise markaların krizlere karşı olan yaklaşımı (proaktif-reaktif) belirlemektedir. Bu çalışmanın yöntemi vaka analizine dayanmaktadır. Çalışma kapsamında United Airlines'ın yaşamış olduğu "overbooking krizi" ele alınmıştır. United Airlines'ın 3411 sayılı uçuşunda overbooking durumu oluşmuştur. Bu durumun oluşması üzerine şirketin görevlileri, şiddet kullanarak bir yolcuyu uçaktan indirmişlerdir. Şiddet görüntülerinin sosyal medyada hızla yayılması üzerine havacılık sektörünün en büyük krizlerinden birisi ortaya çıkmıştır. Şirketin kriz oluştuğunda ilk aşamada yolcuyu suçlaması ve özür dilememesi de krizi derinleştirmiştir. Basit bir overbooking hadisesi; bir sorun olmanın çok ötesine geçip, şiddet ve ırkçılık gibi çok boyutlu bir krize hatta kamuoyu ve medyanın nitelendirmesiyle PR faciası haline dönüşmüştür. Rakip şirketlerin de sürece dahil olduğu, dünya gündeminde tartışılan ve resmi otoriteler tarafından soruşturmaya konu olan bir kriz yaşanmıştır. Çalışma kapsamında; havacılık sektöründe sıklıkla görülen overbooking durumunun, burada nasıl bir kriz haline dönüştüğü detaylı olarak incelenmiştir. Çalışmaya konu olan kriz, çeşitli kriz iletişimi yaklaşımları bağlamında incelenmiştir. Çalışmada söz konusu krizin; CEO başta olmak üzere, kurum üst yönetiminin kriz iletişiminde gerçekleştirdiği hatalar ve kurum politikaları nedeniyle ortaya çıktığı ve yönetilemediği ortaya konmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Marka, Kriz, Kriz İletişimi.

**JEL Sınıflandırması:** M10, M14, M30

## Examining United Airlines Overbooking Crisis in The Context of Crisis Communication

### ABSTRACT

Crises are the leading negative cases that brands face in all areas they operate and may be encountered at any time. Brands' approaches to crises (proactive-reactive) determines the course of crises which can arise due to various reasons (economic, ethical, natural disasters, customer-sourced, employee-sourced, corporate top management-sourced, competitor-sourced, etc.). The method of this study is based on a case study. Within the scope of the study, the "overbooking crisis" experienced by United Airlines has been undertaken. Overbooking incident had occurred on United Airlines's flight 3411. Upon the occurrence of this situation, company officers, used violence to deplane a passenger. The fact that the company blamed the passenger and did not apologize in the first stage of the crisis also deepened the crisis. A simple case of overbooking has gone far beyond being a problem and has turned into a multidimensional crisis such as violence and racism, and even into a "PR Disaster" as the public and media characterize it. The crisis, which competitor companies has also involved, had been discussed in the world agenda and been subjected to investigation by official authorities. Within

\* Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Medipol Üniversitesi İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, korhan@medipol.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0002-7204-3945

(Makale Gönderim Tarihi: 03.04.2021 / Yayına Kabul Tarihi: 19.08.2021)

Doi Number: 10.18657/yonveek.909223

Makale Türü: Derleme

*the scope of this study; the overbooking situation, which is frequently seen in the aviation industry, and how overbooking might turn into a crisis are examined. The crisis has been examined in the context of various crisis communication approaches. In the study, it has been revealed that the crises has been arised and could not be managed due to the mistakes made by the senior management, especially the CEO, and due to the corporate policies.*

**Key Words:** Brand, Crisis, Crisis Communication.

**JEL Classification:** M10, M14, M30

## **GİRİŞ**

Günümüz rekabet şartlarında; mevcut müşteriye elde tutmanın ve yeni müşteri kazanmanın zorlukları göz önünde bulundurulduğunda, markaların bütün iletişim faaliyetlerini planlı ve proaktif şekilde gerçekleştirmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle de markaların hem müşteriler hem rakipler hem de kamuoyu tarafından takip edildiği gerçeği ortadayken, bunun aksi düşünülmemelidir.

Müşteriler; markalara karşı daha bilinçli hareket ederken aynı zamanda sosyal medya platformlarının da etkisiyle markaların olumlu-olumsuz bütün faaliyetlerine karşı çok hızlı reaksiyon vermektedirler. Bu durum, markaların gerçekleştirdikleri bütün faaliyetlerde; şeffaf, sorumlu, etik, hesap verebilir olmalarını gerektirmektedir. Bütün bunlardan daha önemlisi müşterilerin; markaların faaliyetlerinden ötürü maddi ya da manevi olarak zarar görmemesidir. Bu noktaya dikkat edilmediğinde; onarılamaz itibar kayıplarını da beraberinde getiren marka krizleri ortaya çıkabilmektedir.

Markaların, faaliyet gösterdikleri bütün alanlarda karşılaştıkları veya her an karşılaşılabilecekleri olumsuz durumların başında krizler gelmektedir. İş dünyasının bir gerçeği olan ve çeşitli sebeplerden (ekonomik, etik, doğal afet, müşteri kaynaklı, çalışan kaynaklı, kurum üst yönetimi kaynaklı, rakip kaynaklı vb.) ötürü ortaya çıkabilen krizlerin seyrini ise markaların krizlere karşı olan yaklaşımı (proaktif-reaktif) belirlemektedir.

Çalışma kapsamında “United Airlines Overbooking Krizi” ele alınacaktır. United Airlines’ın 3411 Sayılı Uçuşu’nda overbooking durumu oluşmuştur. Bu durumun oluşması üzerine şirket görevlileri, şiddet kullanarak bir yolcuyu uçaktan indirmişlerdir. Şiddet görüntülerinin sosyal medyada hızla yayılması üzerine havacılık sektörünün en büyük krizlerinden birisi ortaya çıkmıştır. Şirketin kriz oluştuğunda ilk aşamada yolcuyu suçlaması ve özür dilememesi, krizi derinleştirmiştir. Basit bir overbooking hadisesi, bir sorun olmanın çok ötesine geçip; şiddet ve ırkçılık gibi unsurları da içeren çok boyutlu bir krize hatta kamuoyu ve medyanın nitelendirmesiyle PR faciasına dönüşmüştür. Rakip şirketlerin de sürece dahil olduğu, dünya gündeminde tartışılan ve resmi otoriteler tarafından soruşturmaya konu olan bir kriz yaşanmıştır.

Krizlerin ve felaketlerin, nispeten nadir gerçekleşen olaylar olduğu göz önüne alındığında, kriz iletişiminin geliştirilmesinde kullanılmak üzere incelenecek örnek olay sayısındaki sorun dikkat çekicidir (Coombs, 1999; Seeger, Sellnow & Ulmer, 1998). Oysa ki vaka temelli araştırmaların sonuçları, kriz iletişim biçimlerinde genellemeler yapabilmek açısından kritik önem taşımaktadır. Bu açıdan çalışma, alana katkı sağlar niteliktedir.

Dünya gündeminde yer alan bu krizle ilgili olarak, çeşitli ülkelerden araştırmacılar; CEO'nun kriz iletişimindeki rolünü ve sosyal medya kullanıcılarının krizdeki tutumlarını inceleyen çalışmalar gerçekleştirmiştir. Krizin gelişim evresinde, özellikle Twitter gönderilerinin olumsuz viral yayılıma büyük bir etkisi olmuştur. Söz konusu çalışmalardan, değerlendirme kısmında bahsedilecektir.

Çalışma kapsamında, kurumun gerçekleştirdiği hatalar sonucu ortaya çıkan ve müşterilere zarar veren bir kriz örneği olarak "United Airlines Overbooking Krizi" incelenecektir. Çalışma kapsamında, bu krizin gelişim süreci ve kriz iletişimi açısından şirketin krize yaklaşımı ele alınacaktır. Çalışmada; United Airlines Overbooking Krizi, bir örnek olay incelemesi olarak ele alınırken söz konusu krizde, kriz iletişimi sürecinin nasıl uygulandığının tespiti amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen literatür taraması ve örnek olay incelemesi doğrultusunda, şirketlerin kriz iletişimi süreçlerine ilişkin bir perspektif çizmeye çalışılmıştır.

## I. KRİZ İLETİŞİMİ ve SORUN/KONU YÖNETİMİ

Örgütsel krizler, genellikle hem örgüt hem de paydaşlar için oldukça duygusal deneyimlerdir. Dolayısıyla kriz durumları, genellikle iki taraf arasında duygusal olarak yüklü iletişim yaratır. Bu nedenle krizler; örgütlerin toplumların duygusal durumlarını, finansal kayıplarını ve onlara karşı olan suçlamaları hafifletmek için dikkate almak zorunda oldukları yüksek riskli durumlardır (Coombs ve Holladay, 2012).

Krizler; devam eden süreçleri bozmakta, maddi kayba ve itibar hasarına neden olmaktadır. Araştırmalar, bir kriz durumunda örgütün eylemleri ve yanıt stratejilerinin kuruluşun itibarını önemli derecede etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu durum karşısında kriz ya da felaketle bağlantılı olan örgütlerin; itibarlarının zarar görmesini önlemek, sorumluluktan kaçınmak ve hatta suçu başkasına yüklemeyi çalışmak gibi davranışlarda bulunduğu görülmektedir. Kriz iletişimi genellikle çeşitli hedeflere sahiptir ancak genel amaç zararı azaltmak ve durumu kontrol etmektir (Seeger, 2006:233). Kontrol altına alınabilecek krizlerin, iletişim hataları nedeniyle daha da büyümesi, kriz iletişiminin aslında ne kadar önemli bir rolü olduğunu ortaya koymaktadır.

Krizler, çeşitli biçimlerde ortaya çıkar. Araştırma literatüründe kriz sınıflandırılması geliştirilmiştir. Bunlar tipik olarak, "doğal afetler" (tsunami, deprem ve yangınlar), "endüstriyel kazalar" (döküntüler, patlamalar ve ürün kusurları), "kasıtlı olaylar" (işyeri şiddeti, ürün müdahalesi ve terörist saldırılar) ve çeşitli zarara neden olan olaylar olarak sıralanabilir. Çeşitli krizler ve felaketler arasında ayırım yapmak önemlidir, çünkü olayın türü etkin iletişim gereksinimlerini etkiler. Örneğin gıda kaynaklı hastalıklarda, hızlı duyurulara ve çağrışımlara önem gösterilir. Ulaşım kazaları; genellikle sorumluluk, politikalar ve prosedürlerin gözden geçirilmesini sağlayacak açıklama ve hesaplara olan gereksinim konusunda karmaşık sorular yaratmaktadır (Seeger, 2006: 234). Şirketler, her potansiyel kriz türüne yönelik farklı önlemler alabilmektedir. Bu noktada, şirketlerin oluşturacağı kriz iletişimi planlarının güncel, detaylı ve uygulanabilir olması gerekmektedir.

Kriz iletişimi, krizlerin yönetilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Kriz durumlarında; hedef kitleler ve paydaşlar, mevcut belirsizlik nedeniyle heyecan, endişe ve panik yaşayabilmektedirler. Böyle bir ortamda; dedikodu ve spekülasyon gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu noktada kriz iletişimi, istikrarsız enformasyon ortamının yönetilmesini sağlamaktadır (Çınarlı, 2016:39). Özellikle günümüzde sık karşılaşılan dezenformasyona maruz kalmamak adına kriz iletişimi, kilit bir rol oynamaktadır. Çünkü dezenformasyon, kasti bir şekilde krizin; boyutlarını, etkilerini ve vereceği hasarı büyütebilmektedir.

Kadıbeşegil'e göre kriz iletişimi; kriz ortamına uygun hazırlanmış stratejik iletişim hedefleri doğrultusunda; iş, ilişki, iletişim ve bilgi süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesidir (Kadıbeşegil, 2003:116). İş dünyasında sıklıkla vurgulandığı gibi, şirketin yönetemediği süreci bir başkası yönetebilir. Bu nedenle kriz iletişimi, doğrudan şirketin kendisi tarafından yönetilmelidir.

Kriz iletişimi süreci şu aşamalardan oluşmaktadır: Gözlem/farkına varma, krizi önleme, kriz iletişimine inanma, krize hazırlıklı olma ve değerlendirme (Balta Peltekoğlu, 2016:462). Kriz iletişiminde özellikle iletişim süreçlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi büyük önem taşımaktadır.

Proaktif bir iletişim türü olan sorun/konu yönetimi süreci; kurumları etkileyebilecek konuların analiz edilmesi, iç ve dış çevreden gelebilecek fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi, kurum lehine stratejiler geliştirilmesi, hedef kitle ve sosyal paydaşların iletişim çalışmaları aracılığıyla yönetilmesini içermektedir. Sorun/konu yönetimi; konuların yönetilerek, krize dönüşmesini engellemektedir (Sohodol Bir, 2012:18).

Yıldırım ve Şatır'a göre doğası gereği küresel ve bölgesel anlamda krizler yaşayan havacılık sektöründe faaliyet gösteren kurumların telafisi zor krizlerden korunmaları için kurumların işleyişini etkileyebilecek konuların önceden belirlenmesi ve bu konuların çözümlenmesi gerekmektedir (Yıldırım ve Şatır, 2018:675). Çalışmada incelenen krize konu olan overbooking durumu da havayolu şirketlerinin yönetmesi gereken konuların başında gelmektedir.

United Airlines Overbooking Krizi'nde; sorun/konu yönetimi eksikliğinin önemli bir rolü olduğu düşünöldüğünde, şirketlerin proaktif davranış açısından sorun/konu yönetimini etkili bir şekilde hayata geçirmeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır.

## **II. OVERBOOKING KAVRAMI ve HAVAYOLU ŞİRKETLERİNDE KULLANIMI**

Çalışmada incelenen krize hatta medyada sıklıkla vurgulandığı gibi "halkla ilişkiler (PR) faciası"na yol açan bu olayın temelinde yer alan "overbooking" kavramının ele alınması faydalı olacaktır. Uzun yıllardır tartışma konusu olan ve havacılık sektörünün hem bir sorunu hem de bir gerçeği haline gelmiş olan overbooking; fazla rezervasyon, çifte rezervasyon ve kapasite üstü rezervasyon gibi tanımlamalarla da adlandırılmaktadır.

Overbooking yani fazla rezervasyon sonucu yolculardan bir kısmının uçuşa kabul edilmeme durumu, havayolu taşımacılığında yolcu hakları konusunda karşılaşılan sorunlardan biridir (Göktepe, 2016:214).

Overbooking durumunda yolcu, uçağa kabul edilmemektedir. Yolcuların uçağa kabul edilmemesi, en çok overbooking durumunda görülmektedir. Serdar'a göre havayolu şirketleri; rezervasyon kayıtlarında seferlerin dolu gözükmesine rağmen, iptaller ve no-showlar (yolcuların onaylı biletleri olmasına rağmen uçuşa gelmemeleri durumu) nedeniyle uçuşun boş koltuklarla gerçekleştirilmesinin önüne geçebilmek için overbooking yapmaktadırlar. Yolcuların uçuş rezervasyonlarını iptal etmeleri durumunda boş koltukla uçularak, zarar etme riskini ortadan kaldırmak için overbooking uygulaması gerçekleştirilmektedir (Serdar, 2013:2348-2349).

Şirketlerin ticari kaygılarla gerçekleştirdiği overbooking uygulaması, çalışmaya konu olan kriz örneğinde olduğu gibi olumsuz ve telafisi zor sonuçlara da yol açabilmektedir.

Durgut'a göre, overbooking nedeniyle yolcunun uçağa kabul edilmemesi durumunda uygulanması gereken prosedür, "Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Havayolu ile Seyahat Eden Yolcuların Haklarına Dair Yönetmelik" (SHY-Yolcu) ve Avrupa Birliği (AB) Tüzüğü ilgili maddelerinde yer almaktadır (Durgut, 2018:203):

*"İlk olarak havayolu şirketi, anlaşılacak menfaat karşılığında haklarından feragat edecek gönüllü bir yolcu bulmak için duyuru yapmalıdır. Gönüllü yolcu çıkması halinde havayolu şirketi; menfaat karşılığında anlaşarak, yolcunun kendi rızasıyla haklarından feragat etmesini sağlamalıdır. Yapılan gönüllü olma duyurusuna rağmen haklarından feragat edecek yeterli sayıda gönüllü yolcu çıkmazsa havayolu şirketi, yolcuları kendi iradeleri dışında uçağa kabul etmeyebilir. Bu durumda havayolu şirketi, yönetmeliklerde belirtilen yolcuya karşı yükümlülükleri yerine getirmek zorundadır."*

İlgili madde incelendiğinde, United Airlines Overbooking Krizi'nde bu maddede yazılanlardan daha farklı bir davranış sergilendiği ve bunun da krize yol açtığı görülmektedir.

Olçay, Özkan ve Göçebeler'in gerçekleştirdikleri araştırmaya göre overbooking, konaklama ve seyahat sektörlerinde en sık karşılaşılan etik sorunlardan birisidir (Olçay, Özkan ve Göçebeler, 2018:1). Havayolu şirketleri, overbooking uygulamasını ticari kaygılarla gerçekleştirseler de, bu uygulamanın aynı zamanda etik bir sorun olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışmaya konu olan krizde, ticari kaygıları ve etik sorunu da aşan olaylar yaşanmış ve olay adli bir boyut kazanmıştır. Bu açıdan söz konusu kriz, havacılık sektöründe, overbooking kaynaklı yaşanmış en büyük kriz olarak kayıtlara geçmiştir.

Yolcular açısından içerdiği bütün bu olumsuzluklara karşın Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA), havayolu şirketlerinin overbooking yani çifte rezervasyon yapabileceklerini kabul etmekte ve böyle bir durumda yolcuların uçağa alınmayabileceklerini şu şekilde duyurmaktadır

(<https://www.iatatravelcentre.com/e-ticket-notice/1248275150.htm>):

*"Kimi zaman uçuşlarda çifte rezervasyon yapılabilmektedir; böyle bir durumda rezervasyonunuz teyitli olsa dahi, küçük de olsa, uçuşunuz için koltuk bulamama riskiniz vardır. Çoğu durumda, isteğiniz dışında uçağa alınmanız*

*halinde tazminat talep edebilirsiniz. Yürürlükteki yasalar uyarınca gerekli olması halinde, taşıyıcı, kişileri istekleri dışında uçağa almama kararı vermeden önce, gönüllü yolcular aramalıdır. Uçağa alınmama tazminatının (UAT) ödenmesine ilişkin kuralların tümü ile taşıyıcınızın uçağa alma önceliklerine dair bilgiler için taşıyıcınızla görüşmeniz tavsiye edilir.”*

Yiğit ve Esnaf'a göre kapasite üstü rezervasyon sonucu müşterilerin yaşadığı olumsuz deneyimler, uzun vadeli kayıplara yol açmaktadır. Uzun vadede satış kaybı ve müşterilerin tercihlerini başka alternatiflere yönlendirmesi sonucu müşteri kaybı yaşanabilmektedir. Müşteriler, böyle durumlarda alternatif şirket ya da karayolu ve demiryolu gibi alternatif ulaşım seçeneklerine yönelebilmektedirler (Yiğit ve Esnaf, 2013:112-113).

Sürekli olarak overbooking uygulanması uzun vadede; şirketin itibarını etkileyen, kârlılıkta düşüşe yol açan kullanıcı yorumlarını da içeren olumsuz sosyal medya eleştirilerine ve müşteri memnuniyetsizliğine yol açmaktadır (Pizam, 2017:94).

Overbooking uygulaması ve bu uygulamanın işleyişi incelendiğinde, bu uygulamanın havacılık sektöründe uzun süredir devam eden bir süreç olduğu görülmektedir. Overbooking, havayolları tarafından operasyonel bir gereklilik olarak görülse dahi; başta havayolu şirketlerini tercih eden yolcular olmak üzere çeşitli paydaşlar nezdinde ve kamuoyunda bir sorun olarak algılanabilmektedir.

Yıldırım ve Şatır'ın Türkiye'deki havayolu sektörüne yönelik gerçekleştirdikleri konu yönetimi analizine göre; “görmezden gelinecek her bir konu, havayolunu tercih eden yolcuların algılarında olumsuz bir imaj oluşturarak, yolcu kaybına yol açabilmektedir.” Telifisi mümkün olmayacak krizlere kadar uzanan oldukça ağır sonuçlar doğurabilecek konuların\sorunların proaktif bir yaklaşımla ve titizlikle ele alınması ve ön hazırlık yapılması önem taşımaktadır (Yıldırım ve Şatır, 2018:670-671).

Ma, Tse, Wang ve Zhang'a göre; havayolu şirketleri tarafından isteyerek ve bilinçli olarak overbooking gerçekleştirilmesi, havayolları şirketlerinin dayanıksız durumlarını yönetebilmeleri için önemli bir stratejidir. Bununla birlikte overbooking kaynaklı sorunların dengelenmesi, zorluklar içermektedir. Etkisiz ve kötü yönetilen overbooking durumları, finansal yaptırımların yanında müşterilerin iyi niyetini de ortadan kaldırdığından şirket için pahalıya mâl olabilmektedir. Overbooking sonucu olumsuz eleştiriler, sosyal medya platformlarına iletilindiğinde yaşanan durum, bir krize yol açabilmektedir (Ma, Tse, Wang ve Zhang, 2019:192). Nitekim çalışmada ele alınan United Airlines örneğinde olduğu gibi yaşanan olay, basit bir overbooking hadisesi olmaktan çıkıp dünya çapında konuşulan ve marka imajını çok ciddi şekilde zedeleyen bir kriz haline dönüşmüştür.

Overbooking, United Airlines'ın da faaliyet gösterdiği ABD'de devlet tarafından onaylanmış bir uygulamadır. Overbooking durumunda; gönüllüler aranır ve havayolu şirketleri, uçuşa alınmayan yolculara tazminat ödemek zorundadır (Göktepe, 2016:215).

United Airlines'ın en büyük oyuncularından olduğu, ABD'de faaliyet gösteren havayolu şirketlerinin söz konusu krizin yaşandığı 2017 yılına ait overbooking oranları aşağıdaki tabloda yer almaktadır

(<https://www.transportation.gov/sites/dot.gov/files/docs/resources/individuals/aviation-consumer-protection/308801/2018-april-atcr.pdf>):

**Tablo 1.** ABD Havayolu Şirketleri 2017 Overbooking Oranları

OCAK-ARALIK 2017					
SIRALAMA	HAVAYOLU	OVERBOOKING NEDENİYLE UÇUŞA KABUL EDİLMEYEN YOLCU SAYISI		TAŞINAN TOPLAM YOLCU SAYISI	10.000 YOLCUDA UÇAKTAN ZORLA İNDİRME ORANI
		Gönüllü Olmayı Kabul Eden Yolcular	Gönüllü Olmayı Reddederek Zorla İndirilen Yolcular		
1	DELTA AIRLINES	128,331	689	132,302,215	0.05
2	HAWAIIAN AIRLINES	638	101	11,133,441	0.09
3	UNITED AIRLINES	47,057	2,111	93,797,365	0.23
4	VIRGIN AMERICA	1,934	236	8,283,938	0.28
5	SKYWEST AIRLINES	35,145	985	33,292,890	0.30
6	ALASKA AIRLINES	7,974	789	24,921,671	0.32
7	AMERICAN AIRLINES	47,459	4,933	130,819,181	0.38
8	JETBLUE AIRWAYS	2,081	1,478	36,191,843	0.41
9	SOUTHWEST AIRLINES	36,482	8,279	155,958,380	0.53
10	EXPRESSJET AIRLINES	19,460	792	14,716,334	0.54
11	FRONTIER AIRLINES	2,376	943	16,598,211	0.57
12	SPIRIT AIRLINES	12,766	1,887	22,874,254	0.82
	TOPLAM	341,703	23,223	680,889,723	0.34

Tablo 1 incelendiğinde, United Airlines'ın overbooking nedeniyle yolcuları uçaktan zorla indirme oranının, ortalama orandan daha düşük olduğu görülmektedir. Buna rağmen overbooking kaynaklı kriz yaşanmıştır.

### III. UNITED AIRLINES OVERBOOKING KRİZİ

United Airlines Overbooking Krizi, bir örnek olay incelemesi olarak ele alınacaktır. Bu kapsamda literatür incelemesi yapılmış, krize ilişkin gerçekleştirilmiş araştırmaların verileri kullanılmış ve söz konusu krize ilişkin uzman görüşlerinden yararlanılmıştır.

United Airlines Overbooking Krizi'nin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olarak incelenmesi; sorun/konu yönetimi gerçekleştirilerek, önlenebilecek bir olayın, nasıl bir krize hatta medyanın tanımıyla PR faciasına dönüştüğünün anlaşılması açısından faydalı olacaktır.

Söz konusu krizin evrelerini incelemeden önce krizin zaman çizelgesini paylaşmak, krizin seyrini ortaya koyacaktır.

**Tablo 2.** United Airlines Overbooking Krizi Zaman Çizelgesi  
(Petersen ve Kragh, 2018)

TARİH	GELİŞME
9 Nisan 2017	<ul style="list-style-type: none"><li>• United Airlines 3411 sayılı Chicago- Louisville 17:40 uçuşu için yolcu alımı yapıldığı sırada overbooking nedeniyle, yolculardan bazıları yerlerinden kaldırıldı.</li><li>• Dr. Dao, yerinden kalkmayı reddedince, koltuğundan sürüklendi.</li><li>• Uçak, üç saat rötarla 20:41'de kalktı.</li><li>• Uçaktaki diğer yolcular tarafından çekilen ilk video Twitter ve Facebook'a yüklendi.</li><li>• Yaşanan olayla ilgili ilk remi açıklama, "Louisville Courier" gazetesine gönderildi.</li></ul>
10 Nisan 2017	<ul style="list-style-type: none"><li>• CEO Oscar Munoz, sosyal medya platformları üzerinden United Airlines adına ilk resmi açıklamayı yaptı.</li><li>• Diğer bir açıklama da United Airlines çalışanlarına gönderildi.</li></ul>
11 Nisan 2017	<ul style="list-style-type: none"><li>• Louisville Courier gazetesi, geçmişini de içerecek şekilde Dr. Dao'nun haberini yaptı.</li><li>• CEO Oscar Munoz, sosyal medya platformları üzerinden bir açıklama daha yaptı.</li></ul>
12 Nisan 2017	<ul style="list-style-type: none"><li>• CEO Oscar Munoz, ABC kanalında "Good Morning America" programına katıldı ve yaşanan olaydan ötürü tekrar özür diledi.</li><li>• United Airlines, olayın yaşandığı 3411 sayılı uçuştaki bütün yolcuların bilet bedellerinin tamamının geri ödeneceğini açıkladı.</li></ul>
13 Nisan 2017	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dr Dao'nun kızı ve avukatı, Chicago'da basın toplantısı düzenledi.</li></ul>
27 Nisan 2017	<ul style="list-style-type: none"><li>• United Airlines, sosyal medya platformları üzerinden bir video paylaşarak, kurum politikasının değişeceğini açıkladı.</li></ul>
29 Nisan 2017	<ul style="list-style-type: none"><li>• United Airlines, sosyal medya platformları üzerinden başka bir video daha paylaşarak, politika değişikliklerinin detaylarını paylaştı.</li></ul>
1 Mayıs 2017	<ul style="list-style-type: none"><li>• United Airlines, sosyal medya platformları üzerinden üçüncü ve son videoyu paylaştı ve politikayla ilgili değişiklikleri açıkladı.</li></ul>

### A. Kriz Öncesi

Kriz öncesini ele alırken öncelikli olarak United Airlines hakkında bilgi vermek faydalı olacaktır. United Airlines, 2010 yılında Continental Airlines ile birleşmesinin ardından dünyanın en büyük havayollarından birisi haline gelmiştir. United Airlines; Chicago O'Hare, Denver, Houston George Bush, Los Angeles'taki ana merkezlerden kapsamlı bir yerel ve bölgesel hizmet ağı işletmektedir. United Airlines, dar ve geniş gövdeli Airbus ve Boeing uçak filosuna sahiptir. Orta Amerika, Güney Amerika, Asya, Avustralya, Avrupa ve Afrika'ya uluslararası uçuşlar yapılmaktadır. United Airlines, Star Alliance'ın kurucu üyesidir (<https://centreforaviation.com/data/profiles/airlines/united-airlines-ua>).

United Airlines'ın kriz geçmişine bakıldığında, çalışmaya konu olan krizin şirketin yaşadığı ilk kriz olmadığı hatta overbooking krizini takiben ilerleyen dönemlerde de kriz olarak nitelendirilebilecek olaylar yaşandığı görülmüştür.

Çalışmaya konu olan overbooking krizine kadar United Airlines'ın kamuoyunda en fazla bilinirliğe sahip krizi, müzisyen Dave Carroll'un uçak seyahati sırasında gitarının kırılmasıyla başlayan ve "United Breaks Guitars" adıyla anılan krizdir.

Müzisyen Dave Carroll'un gitarı, United Airlines ile gerçekleştirdiği bir aktarma uçuşu sırasında kırılmıştır. Carroll, zararının karşılanmasını şirketten aylarca ve defalarca talep etmesine rağmen bir sonuç alamamıştır. Carroll, bir



müziyen olarak sesini şarkıyla duyurmaya karar vererek, United Breaks Guitars (United Gitarları Kırar) adlı şarkıyı besteleyip, klip çekmiş ve Youtube’da yayınlamıştır. Klip, milyonlarca kişi tarafından izlenmiş ve bunun sonucunda United Airlines, yüzde 10 borsa değer kaybı ile 180 milyon dolar zarar etmiştir (Murat, 2016).

Dave Carroll’un başına gelen olay, United Airlines’ın müşteri odaklı hareket etmemesi ve yaşanan olaya çözüm bulmaması üzerine, internetin de etkisiyle dünya çapında bilinen bir krize dönüşmüştür.

United Breaks Guitars Krizi ile United Airlines Overbooking Krizi arasındaki benzerlikler şunlardır:

- Krizler, şirket hatasından kaynaklanmaktadır.
- Krizlerde yolcu mağduriyeti vardır.
- Krizlerde müşteri odaklılık göz ardı edilmiştir.
- Krizler, internet ve sosyal medyanın etkisiyle büyümüştür.
- Krizler, ABD ile sınırlı kalmamış ve dünya çapında bilinir hale gelmiştir.

Çalışmaya konu olan United Airlines Overbooking Krizi ile United Breaks Guitars Krizi arasındaki benzerlikler göz önüne alındığında; United Breaks Guitars krizinin yaşandığı 2008’den overbooking krizinin yaşandığı 2017’ye kadar geçen süreçte, şirketin kriz iletişimi açısından olumlu bir gelişme gösteremediği ortadadır.

United Airlines’ın ve Amerikan Havacılık otoritelerinin overbooking konusunu potansiyel bir kriz unsuru olarak görmemesi de söz konusu krizin gerçekleşmesine zemin hazırlamıştır.

Krizden bir ay önce CEO Oscar Munoz, PRWeek dergisi tarafından “Yılın İletişimcisi” seçilmiştir (Petroff, 2017). Normal şartlarda böyle bir tanımlamaya sahip bir CEO’nun kriz iletişimi becerilerinin de yüksek olması beklenmektedir. Fakat söz konusu krizde bunun tam tersi meydana gelmiştir.

Lockheed Martin Corporation Eski Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO’su Norman R. Augustine, hemen hemen her krizin başarısızlık kadar başarı tohumları da taşıdığını ve bu potansiyel başarıyı ortaya çıkarmanın, geliştirmenin, başarının sonuçlarını almanın ise kriz yönetiminin özü olduğunu belirtmektedir. Kötü bir kriz yönetiminin özünde ise durumu kötü olarak algılama ve durumu daha da kötüleştirme eğilimi vardır (Augustine, 2000:13-14). Bu açıdan bakıldığında, United Airlines’ın karşılaştığı krizleri fırsata çevirmekten çok uzak bir konumda olduğu ve kriz yönetiminde kötü bir performans ortaya koyduğu görülmektedir.

## **B. Kriz Anı**

Havacılık sektörünün en büyük krizlerinden birisi olarak kayıtlara geçen United Airlines Overbooking Krizi şöyle gelişmiştir (Czarnecki, 2017):

9 Nisan 2017’de Chicago’dan Louisville’e gidecek olan United Airlines 3411 sayılı uçuşunda, şiddet kullanılarak bir yolcunun indirilmesini gösteren videonun yayınlanmasıyla birlikte, sosyal medyada öfke patlaması yaşanmıştır. Overbooking yapılan uçuşta, uçaktan inmesi istenen dört yolcu arasında Dr. David Dao’da yer almaktadır. Dao’nun uçaktan inmeyi kabul etmemesi üzerine dört güvenlik görevlisi, şiddet kullanarak ve sürükleyerek Dao’yu uçaktan indirmiştir.

Bu olayın görüntüleri, diğer yolcular tarafından kaydedilmiş ve sosyal medya platformlarında paylaşılmıştır. CEO Munoz, attığı mesajda uçaktan inen dört yolcu için formalite olarak nitelendirilebilecek bir özür yayınlamıştır. Bunun devamında ise Munoz, şirket çalışanlarına yolladığı mesajda Dr. Dao'yu suçlayan ifadeler kullanmıştır. 11 Nisan 2017'de yaklaşık 1 milyar dolarlık hisse değeri kaybı üzerine Munoz, mesajlarında ton değişikliğine gitmiştir. Munoz, olayın sorumluluğunu üstüne aldığı belirterek özür dilemiş ve durumu düzelteceği mesajını iletmiştir.

İtibar Yönetimi Uzmanı Salim Kadıbeşegil'e göre; yolcunun uçaktan indirilme anına ait görüntülerin uçaktaki diğer yolcular tarafından cep telefonlarıyla internete, oradan da ulusal ve uluslararası medyaya aktarılmasıyla bu olaya tanık olunulmuştur. Kadıbeşegil, utanç verici bu görüntülerin havayolu şirketinin tarihinden çıkartamayacağı "leke" olarak üzerine kazındığını ifade etmiştir (<https://mediacat.com/united-airlines-ucaktan-atilan-yolcu-krizi>). Dave Carroll United Breaks Guitars krizinin hala hatırlandığı göz önüne alındığında, şiddet ile anılan bu krizin uzun yıllar marka imajını zedeleyeceği söylenebilir.

Harvard Üniversitesi'nden Eric J. McNulty'ye göre krizler; kurumların müdahale planına uymaz, kriz anında esnek ve çevik davranılmalıdır. Bu duruma örnek olarak, Katrina Kasırgası gösterilebilir. Bir rüzgar olayı olan kasırgaya karşı hazırlıklı olan Federal Acil Durum Yönetimi Ajansı, su setleri çöktüğü zaman bir su olayı olan sele karşı ise hazırlıksızdı. Krizi yönetenler, bir rüzgar olayının su olayına dönüştüğünü kabul etmekte zorlanınca Katrina Kasırgası, gerçek bir kriz haline dönüşmüştür (Foster, 2019:117).

McNulty'nin verdiği bu kriz örneği, United Airlines Overbooking Krizi'ne uyarlandığında, benzer durumun United Airlines üst yönetiminde de görüldüğü söylenebilir. Havayolunun üst yönetimi, yaşanan bu krize; sıklıkla karşılaşılan ve artık havacılık sektöründe bir rutin haline gelmiş olan basit bir overbooking sorunu ve sorun çıkarıcı bir yolcu durumu olarak yaklaşmışlardır. Halbuki krizin odak noktası, overbooking sonrası yaşananlar ve overbooking hadisesinin bir şiddet hadisesine dönüşmesidir. CEO Munoz, olaya ilk başta sadece overbooking odaklı yaklaşınca ve diğer yaşanan ciddi olayları kabul etmek istemeyip, görmezden gelince kriz, boyut değiştirmiş ve şirket için yaklaşık bir milyar dolarlık hisse değeri kaybına yol açan bir hâl almıştır.

Uçaktaki diğer yolcular tarafından çekilen videolar, dünyanın dört bir yanından izlenerek viral olmuştur. Sadece Çin'de 100 milyon izlenme gerçekleşmiştir. Yolcunun uçaktan zorla indirilmesi, Twitter'ın Çin'deki karşılığı olan Weibo'da en popüler konu olmuş ve 150.000'den fazla Çinli buna yorum yapmıştır. Yolcunun Asya kökenli olması, Çin medya kuruluşlarının yayınlarında, ırk ayrımcılığı suçlamalarını gündeme getirmiştir. Çin, United Airlines için büyük bir pazardır ve havayolunun büyümesi için kilit bir hedefdir (Scudder, 2017). Şiddet ile anılan krize ırkçılık boyutunun da eklenmesi, krizin dünyada daha da çok yankı bulmasına yol açmıştır.

### **C. Kriz Sonrası**

Kriz yönetiminde, yapılması gereken en önemli noktalardan birisi de şirketin sorumluluğu ve hatası varsa özür dilenmesidir.

United Airlines CEO'su Oscar Munoz, olaydan bir gün sonra 10 Nisan 2017'de United Airlines kurumsal Twitter hesabından şu tweet mesajını paylaşmıştır (<https://twitter.com/united/status/851471781827420160>):

“Burada, United’da yaşanan bu olay hepimiz için üzücü bir olay. Yeniden ağırlamak zorunda olduğumuz müşterilerimizden özür dilerim. Ekibimiz, yetkililerle çalışmak ve ne yaşandığına ilişkin kendi detaylı incelememizi yapmak için aciliyet duygusu ile hareket ediyor. Ayrıca doğrudan görüşmek ve bu durumu çözümlemek için bu yolcuya ulaşıyoruz.”

CEO Munoz’un özür dileme sürecini geciktirmesi ve yönetememesi sonucu kriz, bir anlamda kaosa dönüşmüştür. The Volkov Law Group CEO’su Michael Volkov’a göre gerçek bir özür, olası her türlü mazeretten vazgeçmeyi, itibarı kurtarmayı ve kamusal diyalogu “kazanma” girişiminden vazgeçmeyi gerektirir. Gerçek bir özür, olaya neyin yol açtığına odaklanmayı ve nedenini ve sonuçlarını hemen ele almaya istekli olmayı gerektirir (Volkov, 2017).

United Airlines krizinden sonra Morning Consult araştırma şirketi tarafından yapılan anketin sonucuna göre; krize neden olan olayı duymuş olanların yüzde 79’u bilet fiyatı ve uçuş zamanlaması aynı olduğu takdirde başka bir havayolu ile uçmayı tercih edeceklerini belirtmiştir. Ankete katılanların yüzde 44’ü ise bilet fiyatı daha pahalı olsa bile başka bir havayolu ile uçacaklarını ve United Airlines’ı tercih etmeyeceklerini belirtmiştir (<https://morningconsult.com/2017/04/16/poll-people-wont-fly-united-another-airline-identical-flight/>).

Krizin ortaya çıkışından hemen sonra yapılan bu anket sonuçları, yaşanan krizin United Airlines’ın marka imajına ve pazardaki diğer rakiplere karşı rekabet gücüne zarar verdiğini ortaya koymuştur. Ortaya çıkabilecek pazar payında daralmanın ve potansiyel müşteri kaybının telafisi uzun zaman alabilecektir.

Bu süreçte yaşanan krize rakip havayolu şirketleri de kayıtsız kalmamış ve tepki vermişlerdir. Özellikle ABD gibi yüzölçümü büyük ülkelerde müşterilerin, alternatif ulaşım seçenekleri yerine alternatif havayolu şirketlerini tercih ettikleri söylenebilir. United Airlines’ın rakibi havayolu şirketlerinin; olayın üzerine gitmeleri ve tepkilerini açıkça belli etmeleri, bir noktada alternatif şirket olarak ön plana çıkma çabalarına bağlanabilir.

Krize konu olan olayın videolarının sosyal medyada yer almasıyla birlikte, kurumun görünürlüğüne ve marka imajına katkı sunan marka sloganı da tartışmaya açılmıştır. Sosyal medyada marka sloganı üzerinden United Airlines’a eleştiriler yapılmıştır (Thomas, 2017).

Dr. David Dao ile United Airlines arasında dava sürecine gidilmeden bir anlaşma sağlandığı Dao’nun avukatlık ofisi tarafından duyurulmuştur ([https://www.corboydemetrio.com/media/news/105\\_Dao%20Settlement%20News%20Release%20.pdf](https://www.corboydemetrio.com/media/news/105_Dao%20Settlement%20News%20Release%20.pdf)).

Anlaşmanın dostane bir şekilde yapıldığı belirtilmektedir. Burada iki nokta dikkat çekmektedir: İlk nokta, yolcusuna şiddet gösteren şirket imajını ortadan kaldırmak adına bu ifadenin kullanılması önemli bir nokta olarak dikkat çekmektedir. İkinci nokta olarak ise anlaşmanın şartları ve Dao’ya ödenecek

tazminat miktarının belirtilmemiş olmasıdır. Tarafların şartları açıklama zorunluluğu olmasa da özellikle United Airlines'ın kriz yaşıyan ve krizi yönetmek zorunda olan bir şirket olarak en çok dikkat etmesi gereken noktalardan birisi de şeffaflıktır. Tüm dünyada gündem olan ve dikkatle takip edilen kriz sonrası süreçte, anlaşma şartlarının ve tazminat miktarının açıklanmaması, şeffaflık adına eksik bir nokta olarak kalmıştır.

Dao'nun avukatı Demetrio, United'ın; empati, sabır, saygı ve haysiyet içerisinde yolcu deneyimini geliştirmesini umduğunu ifade etmiştir ([https://www.corboymetrio.com/media/news/105\\_Dao%20Settlement%20News%20Release%20.pdf](https://www.corboymetrio.com/media/news/105_Dao%20Settlement%20News%20Release%20.pdf)). Bu açıklamada; United Airlines Overbooking Krizi'nin altında yatan faktörler bir anlamda özetlenmiştir. Şirketin kendisi tarafından yapılması gereken tespitin, şirket tarafından mağdur edilmiş bir yolcunun avukatı tarafından yapılması, şirket adına olumsuz bir durumdur. Şirketin özellikle özeleştirici noktasında da yetersiz kaldığı görülmüştür.

United Airlines, yaşıyan bu kriz sonrası hem ABD medyası hem de dünya medyası tarafından eleştirilmiştir ve yolcusuna şiddet uygulaması nedeniyle şirket hakkında ağır ifadeler kullanılmıştır. Türk medyasında yer alan haberlerde "Dayakçı United" gibi ifadelerin kullanıldığı görülmüştür (<https://www.airporthaber.com/united-airlines-haberleri/dayakci-united-para-iadesi-yapacak.html>). Bir şirketin bu tarz ifadelerle anılması, o şirketin itibarının büyük zarar gördüğüne işaret eder.

Yaşıyan bu krizin yönetilemeşiyle birlikte yaşıyan halkla ilişkiler başarısızlığı; şirket CEO'su Oscar Munoz'un liderlik becerilerinin sorgulanmasına ve United Airlines'ın yönetim kademesinde çeşitli gelişmelerin yaşıyanmasına neden olmuştur.

United Airlines Yönetim Kurulu, yaşıyan krizden sonra yaptığı açıklamayla CEO Oscar Munoz'un daha önceden planlanmış olan, şirketin yönetim kurulu başkanlığına terfi ettirilmeyeceğini açıklamıştır. Ayrıca şirketin CEO'su Munoz ve diğer üst düzey yöneticilerin prime hak kazanmaları için müşteri ilişkilerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi şartı getirilmiştir (<https://money.cnn.com/2017/04/21/news/companies/united-airlines-oscar-munoz-chairman-board>). Yapılan bu açıklama, CEO Munoz'un krizi yönetmekteki başarısızlığını kanıtlayan bir kararı da içermektedir. Şirket, aynı zamanda müşteri ilişkilerinin zayıf olduğunu ve geliştirilmesi gerektiğini özeleştirici şekilde açıklamıştır.

2017 yılı sonunda şirketin halkla ilişkiler yöneticisi Jim Olson istifa etmiştir (<https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-12-07/united-airlines-pr-boss-to-step-down-after-tumultuous-tenure>).

Yaşıyan krizin ardından şirketin tüm global iletişim faaliyetlerini denetleme yetkisi United Airlines Başkan Yardımcısı Brett Hart'a verilmiştir (<https://www.holmesreport.com/latest/article/united-names-new-communications-leadership-after-crisis>). Brett Hart, yürüttüğü faaliyetlerle ilgili olarak doğrudan United Airlines CEO'su Oscar Munoz'a rapor vermektedir (<http://ir.united.com/corporate-governance/company-leadership/#brett-j-hart>).

Özellikle CEO'ların sorumlu olduğu durumlardan ve yöneticilik hatalarından kaynaklı krizlerde öncelikli olarak CEO'nun istifa mekanizmasını işletmesi beklenirken, bu krizde süreç bu şekilde işlememiştir. Şirket, iletişim faaliyetleriyle ilgili yöneticilerde revizyon gerçekleştirmiştir.

Söz konusu revizyon ile şirketin iletişim faaliyetlerini kurumun tepe yöneticisine bağlaması, yaşanabilecek potansiyel krizlerin önüne geçmek ve krizleri yönetebilmek adına atılmış stratejik bir adım olarak değerlendirilebilir.

Şirketin CEO'su Oscar Munoz, şirket çalışanlarına yönelik yazdığı mektupta; dürüstlük ve hesap verebilirlik mesajını vermek adına krizin yaşandığı yıl olan 2017 yılına ait ikramiyesini almamayı tercih ettiğini açıklamıştır. Munoz, 2017'de inanılmaz başarılar elde edildiğini, aynı zamanda bazı aksilikler de olduğunu belirtmiştir (<https://money.cnn.com/2018/04/23/news/companies/united-ceo-munoz-pay/index.html?sr=twCNN042318companies1024PMStory>).

Munoz'un bu davranışı, kamuoyu nezdinde ve kurum içinde lider itibarını ve çalışanların güvenini geri kazanma ve kamuoyundaki tepkileri azaltmak adına yapılmış bir hareket olarak değerlendirilebilir.

United Airlines, krizin etkilerini azaltmak ve kamuoyunda güven kazanmak adına krizden 18 gün sonra 27 Nisan 2017'de "United Express 3411 Uçuşu Değerlendirme ve Eylem Raporu"nu paylaşmıştır. Raporda krizin gelişim süreci ve bundan sonra şirketin atacağı adımlar anlatılmıştır. Şirket; bundan sonra daha fazla müşteri odaklı hareket edeceğini, çalışanlarına eğitim vereceğini, overbooking politikasında değişiklikler gerçekleştirdiğini medyaya ve kamuoyuna duyurmuştur (United Express Flight 3411 Review and Action Report).

#### **IV. DEĞERLENDİRME**

##### **A. United Airlines CEO'sunun Kriz İletişimi Becerilerinin Değerlendirilmesi**

Ma, Tse, Wang ve Zhang tarafından söz konusu krizde atılan tweetlere yönelik olarak gerçekleştirilen analizde; en olumsuz tweetlerin sosyal medya kullanıcıları tarafından, United Airlines CEO'sunun özür tweetinden 8-12 saat sonra paylaşıldığı saptanmış ve aynı zaman diliminde yüksek oranda negatif tweet atıldığı ortaya konulmuştur. Bu durum, United Airlines CEO'sunun samimiyetsiz özrüne yönelik verilen tepkiler olarak değerlendirilmiştir (Ma, Tse, Wang ve Zhang, 2019:200). Sosyal medyanın çarpan etkisi burada net olarak görülmektedir. Söz konusu krizde gerçekleşen hızlı ve olumsuz viral yayılma, sosyal medya kullanıcıları arasında United Airlines'a karşı tepki ve öfke boyutunu arttırmıştır.

Ma, vd., yaşanan olayın krize doğru tırmanmasının ana nedenleri olarak; şirketin kriz yönetimi protokollerindeki zayıf paydaş analizi ve imaj onarım söylemini tespit etmiş ve kriz sürecinde rolü olan dört faktör belirlemiştir (Ma, Tse, Wang ve Zhang, 2019:203).

1. Savunmacı duruşla gösterilen aşağılamayla birlikte, hatayı ve sorumluluğu kabul etmeyen samimiyetsiz retorik özürler,

2. Karmaşık sosyal medya platformları nedeniyle ortaya çıkan yeni ve dinamik paydaşların tanımlanmasının ve hedeflenmesinin zorluğu,

3. Kullanıcılar tarafından oluşturulan içeriklerin (User Generated Content) hızlı bir şekilde ve küresel olarak yayılması,

4. Olumsuz ifade içeren bilgilerin daha hızlı yayılması mümkün olabileceği için algı değiştirmeye ve imajı onarmaya yönelik retorik mesaj oluşturma zorluğu.

Söz konusu tespitler içerisinde, şirketin zayıf paydaş analizine sahip olmasına ilişkin tespit, şirketin; paydaş ve hedef kitle tanımlamasını da içeren konu/sorun yönetimini yapmayışını da açıklamaktadır. Bir şirketin, sosyal medya platformlarının krizleri derinleştirici etkisinin farkında olmaması kabul edilemez. Bu noktada şirketin sosyal medya dinamiklerini içselleştiremediği ve bu dinamiklere ayak uyduramadığı görölmektedir.

Marka liderliği uzmanı Denise Lee Yohn'a göre, United Airlines CEO'su Oscar Munoz ve şirketin diğer yönetim kadrosu; şirketin marka kimliği ile organizasyon kültürü arasındaki büyük uçurumdan sorumludur ve çalışanları yeterince ve uygun bir şekilde eğitime ve motive etme noktasında başarısız olmuşlardır. Yohn, United Airlines yöneticilerinin; halkla ilişkiler krizlerine yol açan çalışan hatalarını durdurmak ve çalışanların şirketin marka ideallerine ayak uydurmasını sağlamak için önemli bir kültür değişikliğine öncülük etmeleri gerektiğini belirtmektedir (<https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/03/28/how-to-fix-united-airlines-culture-problem/#6267ce08fd3d>, Erişim Tarihi: 8 Temmuz 2019).

BCW Kuzey Amerika Başkanı Chris Foster'a göre kriz anlarında gösterilecek olan liderlik yeteneği, kurumun itibar stratejisinin temelini oluşturmaktadır (Foster, 2019:115). Çalışmaya konu olan krizde, başta CEO olmak üzere United Airlines üst yönetiminin; itibarı odak noktasına alan strateji temelli bir liderlik performansı sergileyemedikleri görölmüştür.

Kriz iletişimi danışmanı Virgil Scudder'a göre, şirket üst yönetiminden kaynaklı krizlere ilişkin faktörler şunlardır (Scudder, 2017):

- Havayolu çalışanlarının müşteri ilişkilerine yönelik eğitimlerinin yetersiz oluşu,
- Kötü davranışlara ilişkin videoların çok hızlı bir şekilde viral haline gelebileceğinin farkında olunmaması,
- Müşteriyle birebir muhatap olan saha çalışanlarının, prosedürlerde tam olarak yer almayan karşılaştıkları zorlu durumlarda kritik karar verebilme yetkilerinin yetersiz oluşu,
- Çalışanların çalışma sürelerini ve zaman çizelgelerini her şartta tamamlamalarına yönelik olarak yapılan aşırı baskı,
- Çalışanlar üzerinde, bir hata yapma veya üst yönetimden tepki görme korkusu uyandıran zorlu bir çalışma ortamı.

Scudder'in ortaya koyduğu faktörler incelendiğinde; çalışan eğitiminin yetersizliği, kötü davranışların viral haline gelmesi, çalışanların inisiyatif kullanamaması faktörlerinin United Airlines Overbooking Krizi'nde mevcut olduğu görölmektedir. Bu bulgu, krizin United Airlines üst yönetiminden kaynaklı olduğunu ortaya koymaktadır.

Marka ve Yönetim Danışmanı Temel Aksoy'a göre, CEO'lar sadece hissedarlara değil aynı zamanda; müşterilere, çalışanlara, sendikalara, bayilere, tedarikçilere, devlete, sivil toplum kuruluşlarına ve kamuoyuna karşı da sorumludurlar. CEO'lar sadece yönettikleri şirketten değil, şirketin ilişkiye girdiği paydaşlardan da sorumludurlar. Bu nedenle yönettikleri şirketlerde, sadece kârı değil uzun dönemde sürdürülebilir bir başarı elde etmeyi de hedeflemek zorundadırlar (<https://www.temelaksoy.com/ceonun-gorevi-nedir/>).

Çalışmaya konu olan kriz ve daha önceki United Airlines krizleri incelendiğinde; müşteri ilişkilerinin, medya ilişkilerinin mekanik bir şekilde yürüdüğü, havayolunun müşterileriyle ortak paydada buluşamadığı ve şirket-müşteri bütünleşmesinin sağlanamadığı belirlenmiştir. Bu kriz üzerine çalışan diğer araştırmacıların da belirttiği gibi, United Airlines'ın paydaş iletişimi başarılı bir şekilde yürütülmemektedir, böyle bir durumda doğal olarak şirket adına başarılı sonuçların ortaya çıkması mümkün olmamaktadır.

McNulty'ye göre; bir kriz anında çeşitli duyguların yaşanması doğaldır fakat kriz yöneten bir liderin kendi duygularının farkında olması, çevredeki insanların duygularıyla daha etkin bir şekilde başa çıkabilmesini sağlayacaktır (Foster, 2019:117). United Airlines CEO'su Munoz'un ilk önce; çalışanların şiddet davranışını onaylaması ve uçaktan şiddet kullanılarak indirilen yolcuyu suçlaması, olaydan hemen sonra özür dilemeyip daha sonra özür dilemesi, bir kurumun lideri olarak; krizin büyüklüğünü algılama ve duygularının farkında olma noktasında sorun yaşadığını göstermektedir.

### **B. United Airlines Kurum Kültürünün Değerlendirilmesi**

The Volkov Law Group CEO'su Michael Volkov'a göre United Airlines'ın çifte rezervasyon yapılan uçaktaki yolcuyu şiddet kullanarak kaldırması, kurumun mazeret kültürünü ve müşterilerine karşı sorumluluk alamamasını yansıtmaktadır. Volkov'a göre, CEO başta olmak üzere United Airlines çalışanlarının görmezden geldikleri bir etki vardır: Müşterilerin korkusu. Havayolu şirketlerinin yolcular üzerinde gücü ve yetkisi vardır. Yolcuları koruyan düzenlemeler azaldığında, sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır. United Airlines'ın yol açtığı kriz, yolcularının önemini gözden kaçıran bir şirket kültürünün kaçınılmaz sonucudur (Volkov, 2017).

Volkov'un işaret ettiği korku unsuru bir anlamda, bir şirketin itibarından vazgeçtiği ve müşteri odaklılığı kaybettiği noktada ortaya çıkmaktadır. Bir ürün/hizmet satın alan müşterinin hissetmesi gereken öncelikli his güven iken korku unsurunu hissetmesi, kurum yönetimi ve halkla ilişkiler açısından ciddi bir sorun olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, United Airlines'ın kurum kültürünün geniş çaplı bir revizyondan geçmesi ve hatta yeniden inşa edilmesi gerekmektedir.

United Airlines Overbooking Krizi'nde yer alan şu üç faktör, krizin kriz iletişimi literatürü açısından özellikle incelenmesini gerekli kılmaktadır: CEO'nun krizi yönetememesi, özür dileme sürecinin yönetilememesi ve kriz tepki stratejilerinin sürekli değişkenlik göstermesi sonucu tutarlı bir kriz tepki stratejisinin ortaya konulamaması.

Aynı zamanda bu krizde özellikle öne çıkan bir diğer unsur ise, şirketin daha önce de krizler yaşamasına rağmen kriz iletişimi açısından dirençsiz ve kırılğan bir yapıya sahip olmasıdır. Daha önceki kriz deneyimlerinden hareketle stratejik iletişim planı ve kriz yönetimi planlarının güncellenmediği ya da krizlere gereken önemin verilmediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

United Airlines gibi kurumsal şirketlerde, çalışanlara yönelik çeşitli eğitimler verilmektedir. Söz konusu krizde ise bu eğitimlerin etkili bir şekilde sahaya yansımadiğı görülmüştür. Bu sonuç, şirketin “öğrenen organizasyon” kimliğinden uzak bir şekilde hareket ettiğini göstermektedir. Rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı bir sektörde, öğrenen organizasyon olarak hareket edilmemesi; pazar payı, imaj, çalışan ve müşteri kaybı gibi olumsuz sonuçlara yol açacaktır.

### **SONUÇ ve ÖNERİLER**

Çalışmada gerçekleştirilen örnek olay incelemesi kapsamında; United Airlines Overbooking Krizi'nin gelişim süreci incelenmiştir. Havacılık sektöründe yaygın olarak uygulanan overbooking durumunun, United Airlines örneğinde geniş çaplı uluslararası bir krize dönüşmesinin nedenleri irdelenmiştir.

United Airlines Overbooking Krizi bağlamında, kriz iletişimi sürecinin nasıl uygulandığını tespit etmeyi amaçlayan bu çalışmada şu faktörler saptanmıştır:

- Müşteri odaklı kurum algısı ortadan kalkmıştır.
- Marka çalışanlarının şiddete yönelmesi sonucu marka, şiddet ile birlikte anılmıştır.
- Marka, ırkçılık suçlamalarına maruz kalmıştır.
- Marka, krizin yaşandığı ülke dışında özellikle Çin'de yoğun protestolara uğramıştır.
- Marka, krizin büyüklüğünü ve boyutlarını tam olarak algılayamamıştır ve bu nedenle krizin yönetilmesinde geç kalınmıştır.
- Rakip havayolu şirketleri, bu krizi fırsata çevirmek adına hamleler yapmıştır.
- Markaların hatalı olduğu durumlarda, hayati bir öneme sahip olan özür mekanizması ve üst yönetimin sorumluluğu üstlenmesi, zamanında gerçekleştirilmemiştir.
- Şiddet unsurlarının var olması nedeniyle basit bir marka krizi olmaktan çıkıp, markanın yer almadığı ülkelerde bile insanların şiddete karşı sert tepki göstermesine yol açan bir kriz durumu oluşmuştur.
- CEO, krizi yönetememiş, özür dilemekte direnmiş ve yaşanan olaylardan yolcuyu sorumlu tutmuştur.
- CEO Oscar Munoz, kamuoyunca talep edilen istifa çağrılarını kabul etmeyerek, istifa mekanizmasını işletmemiştir. Bunun sonucunda marka imajı daha da çok zarar görmüştür.
- Markanın ve Amerikan Havacılık otoritelerinin overbooking konusunu potansiyel bir kriz unsuru olarak değerlendirmemesi, dolaylı olarak bu krize zemin hazırlamıştır.



- Özellikle sosyal medyanın etkisiyle büyüyen krizlerde kritik rolü olan zaman unsuruna dikkat edilmemiştir. Bunun sonucunda krize geç müdahale edilmiştir.
- Uçaktan zorla indirme görüntülerinin sosyal medya platformlarında yayılmasının ardından oluşan öfke ve tepkiler dindirilememiştir. Olumsuz viral yayılma, çok hızlı bir şekilde gerçekleşmiştir.
- Sosyal medya takibi etkili bir şekilde yapılmamış ve sosyal medyadan gelen tepkilere karşı kayıtsız kalınmıştır.
- Yolcunun mağduriyetini giderme süreci şeffaf yürütülmemiş ve Dr. Dao'ya verilen tazminat miktarı açıklanmamıştır.
- Kriz net olarak çözülmemişken ve etkileri devam ediyorken marka, başka skandallarla gündeme gelmiştir.
- Kriz döneminde etkili ve sağlıklı bir medya iletişimi yürütülmemiştir. Kriz yönetiminin kesinlikle başarısız olduğu ve bir PR felaketi yaşandığı algısı yerleşmiştir.
- Markanın iletişim politikası ve kurum kültürü, bu krizi yönetmekte yetersiz kalmıştır.
- Kriz iletişiminde; medya ilişkilerinin yönetilmesinde ve kamuoyuna yönelik gerçekleştirilen bilgi akışının sağlanmasında önemli bir işlevi olan kriz sözcülüğü mekanizması kullanılmamıştır.
- Online basın odası kullanımı yetersiz kalmıştır.
- Twitter'daki bazı tweetlerin silindiği ve Twitter'ın sansür uyguladığı iddia edilmiştir.

Çalışmaya konu olan United Airlines krizinde yer alan faktörler, yaşanan krizi derinleştirmiş ve diğer havayollarının yaşadığı krizlerden daha farklı ve kritik bir kriz boyutuna taşımıştır. Overbooking, havacılık sektöründe yaygın olarak görülmesine rağmen United Airlines'ta çok boyutlu bir kriz olarak ortaya çıkmıştır.

Bu kriz; şirketlerin yaşadığı krizlerin sosyal medyanın çarpan etkisi ile daha büyük bir krize dönüştüğünü, yönetilmeyen ya da yönetilemeyen krizlerin şirketler için büyük bir kaos doğurduğunu ortaya koymuştur.

Ma, Tse, Wang ve Zhang tarafından söz konusu krize yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmada; sosyal medyanın krizlerin büyümesindeki rolü araştırılmış ve bu krizin büyümesinde sosyal medyanın önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir (Ma, Tse, Wang ve Zhang, 2019).

Şirketlerin sahip olduğu kurum kültüründen, çalışanların yaptıkları kasıtlı ya da kasti olmayan hatalardan/davranışlardan kaynaklı krizleri bütün şirketlerin yaşama ihtimali mevcuttur. Bu krizde ayırt edici noktalar; çalışanların şiddet davranışının sorumluluğunun kurum tarafından kabul edilmemesi, müşteri haklarının ve müşteri tepkilerinin görmezden gelinmesi, mağdur yolcu başta olmak üzere kamuoyunun beklediği özür açıklamasının -sosyal medyada tepkilerin artması ve borsada yaşanan değer kaybı üzerine- geç gelmesidir.

United Airlines CEO'su Oscar Munoz'un krize karşı yaklaşımı, krizin büyümesine yol açmıştır. Scudder'in söz konusu krize ilişkin tespitlerinde de

belirttiği gibi kurumların üst yönetimlerinin yaklaşımları, krizlerin seyrinde belirleyici olmaktadır. Scudder, üst düzey yöneticilerin; özellikle çalışanlara yönelik davranışlarının krizlerin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynadığını belirtmektedir (Scudder, 2017).

Bu kriz, kurumların/markaların hatalı olduğu durumlarda özellikle kriz anlarında sorumluluğu kabul etmesinin, gerektiğinde ve zamanında özür dilemesinin önemini ortaya koymuştur. Kurumların formalite niteliğindeki özürleri, günümüz tüketicileri tarafından tepkiyle karşılanabilmektedir.

United Airlines Overbooking Krizi'ne yol açan faktörler arasında; kurum kültürünün krizlere karşı dirençli olmayışı, çalışanlara yönelik verilen eğitimlerin etkili bir şekilde uçuş operasyonlarına yansımaması ve çalışanların müşterilere karşı tolerans, hoşgörü gösterme gibi konularda yetersiz kalması da yer almaktadır.

Şirketin CEO'su yaşanan krizin sistem hatası kaynaklı olduğunu belirtse de kriz, üst yönetim ve çalışan kaynaklı bir krizdir. United Airlines, kriz sürecini yönetemeyerek, rakiplerin ve medyanın spekülasyonlarına zemin hazırlamıştır.

Sektörün bir rutini haline gelmiş olan overbooking uygulamasının United Airlines tarafından; paydaşlar ve kamuoyu nezdinde yönetilmesi gereken bir konu olarak belirlenip yönetilmesi gerekirken, konu yönetiminin gerçekleştirilmediği görülmektedir. Çalışmamıza konu olan krizde, krizin büyümesine neden olan asıl faktörün; overbooking durumunu takiben çalışanların yolcuya yönelik şiddetli tutumu olduğu göz önüne alındığında, şirketin aslında sadece overbooking konusunu değil çalışanların yolculara yönelik tavırlarını da konu yönetimi kapsamında yönetemediği ve krizin ortaya çıktığı görülmektedir.

Sonuç olarak United Airlines; uzun yıllardır uygulanan overbooking durumuna kurumsal politikalarla bir düzenleme getirememiş ve müşteri odaklı hareket edememiştir. Bunun sonucunda havacılık sektörünün en büyük krizlerinden birisi ortaya çıkmıştır. United Airlines Overbooking Krizi'nde; bir şirketin kriz iletişimi planında yer alması ve uygulanması gereken unsurların eksik bir şekilde yer aldığı ve bu durumun da krizi derinleştirdiği görülmüştür. Kriz iletişiminin yönetilememesi sonucu, United Airlines'ın marka değeri ve itibarı ağır derecede zedelenmiştir.

United Airlines Overbooking Krizi; bir şirket CEO'sunun kriz durumlarında üstlendiği rolün önemini ve bir CEO'nun krizi ele alış biçiminin krizin seyrini doğrudan, olumlu veya olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur.

United Airlines Overbooking Krizi; dinamik, müşteri odaklı, rekabetin yoğun yaşandığı, sıfır hata ile hareket edilmesi gereken, operasyonel/saha unsurlarının yoğun olarak kullanıldığı havacılık sektöründe krizleri önlemek adına, sorun/konu yönetiminin mutlaka gerçekleştirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

Uluslararası Hava Taşımacıları Birliği (IATA), tarafından yayınlanan sektörel kılavuzlarda da krizlerin önlenmesine yönelik önlemler özellikle vurgulanmıştır. Rekabet koşullarının bütün şirketler için hemen hemen benzer olduğu sektörlerde, potansiyel krizleri önlemeye yönelik olarak sorun/konu yönetiminin etkili bir şekilde uygulanması; şirket imajının korunmasını sağlayacak ve zorlu rekabet koşullarında rakipler karşısında avantaj sağlayacaktır. Sorun/konu

yönetiminin amacına ulaşabilmesi için; şirket üst yönetimi tarafından takip edilmesi, sorun/konu tanımlamalarının net ve eksiksiz yapılması, analizler doğrultusunda stratejilerin belirlenip uygulanması gerekmektedir.

Önümüzdeki dönemde bu çalışmaya ek olarak United Airlines Overbooking Krizi'ndeki liderlik fonksiyonlarının detaylı analizlerine ve kurum kültürünün etkisine yönelik çalışmaların da ortaya konulması faydalı olacaktır.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Makalenin tüm süreçlerinde Yönetim ve Ekonomi Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Makalenin tamamı Dr. Öğr. Üyesi Korhan MAVNACIOĞLU tarafından kaleme alınmıştır.

### **Çıkar Beyanı**

Yazarın herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

### **KAYNAKÇA**

- “Air Travel Consumer Report”, <https://www.transportation.gov/sites/dot.gov/files/docs/resources/individuals/aviation-consumer-protection/308801/2018-april-atcr.pdf>, Erişim Tarihi: 1 Ağustos 2019.
- Augustine, N. (2000). “Önlemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek”, Harvard Business Review Kriz Yönetimi, Çev: Salim Atay, ss:11-39, İstanbul: MESS Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Balta Peltekoğlu, F. (2016). Halkla İlişkiler Nedir? 9. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- “CEO'nun Görevi Nedir?”, <https://www.temelaksoy.com/ceonun-gorevi-nedir>, Erişim Tarihi: 1 Temmuz 2019.
- Coombs, W. T. (1999). Ongoing Crisis Communication. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, T., Holladay, S. (2012). The Handbook of Crisis Communication, Singapore: Blackwell Publishing.
- “Company Leadership”, <http://ir.united.com/corporate-governance/company-leadership/#brett-j-hart>, Erişim Tarihi: 25 Temmuz 2019.
- Czarnecki, S. (2017). “Timeline of a Crisis: United Airlines”, <https://www.prweek.com/article/1435619/timeline-crisis-united-airlines>, Erişim Tarihi: 15 Şubat 2021.
- Çınarlı, İ. (2016). Kriz İletişimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- “Dao Settlement News Release”, [https://www.corboydemetrio.com/media/news/105\\_Dao%20Settlement%20News%20Release%20.pdf](https://www.corboydemetrio.com/media/news/105_Dao%20Settlement%20News%20Release%20.pdf), Erişim Tarihi: 2 Ağustos 2019.
- “Dayakçı United Para İadesi Yapacak”, <https://www.airporthaber.com/united-airlines-haberleri/dayakci-united-para-iadesi-yapacak.html>, Erişim Tarihi: 3 Ağustos 2019.
- Durgut, R. (2018). Havayolu ile Seyahat Eden Yolcuların Haklarının Türk Hukukunda Düzenlenişi, Ankara Barosu Dergisi, Sayı 1, 192-217. <http://www.ankarabarusu.org.tr/siteler/ankarabarusu/tekmakale/2018-1/6.pdf>
- “E-Ticket Legal Notices”, <https://www.iatatravelcentre.com/e-ticket-notice/1248275150.htm>, Erişim Tarihi: 20 Ağustos 2019.f
- Foster, C. (2019). Hiper Bağlı Bir Dünyada İtibar Stratejisi ve Analitiği, Çev: Ahu Parlar, İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Göktepe, H. (2016). Havayolu İle Yolcu Taşımacılığında Hava Taşıyıcısının Sorumluluğu ve Yolcu Hakları, *Anadolu Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Özel Sayı (3), 211-223. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/andhd/issue/56712/791824>

- “Her Kriz O Markanın Sabıka Kaydıdır”, <https://mediacat.com/united-airlines-ucaktan-atilan-yolcu-krizi>, Erişim Tarihi: 10 Temmuz 2019.
- “How to Fix United Airlines Culture Problem”, <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/03/28/how-to-fix-united-airlines-culture-problem/#6267ce08fd3d>, Erişim Tarihi: 8 Temmuz 2019.
- Kadıbeşegil, S. (2003). *Kriz Geliyorum Der*. İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Ma, J., Tse, Y.K., Wang, X., Zhang, M. (2019) “Examining Customer Perception And Behaviour Through Social Media Research – an Empirical Study of The United Airlines Overbooking Crisis”, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Volume 127, pp: 192-205.
- Murat, N. (2016). “Bir Kralın Hikayesi: Dave Carroll”, <https://pazarlamasyon.com/bir-kralin-hikayesi-dave-carroll>, Erişim Tarihi: 15 Şubat 2021.
- Olçay, A., Özkan, B., Göçebeler, M. F. (2018). “Konaklama ve Seyahat İşletmelerinde Yaşanan Etik Sorunlar Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17 Etik Özel Sayı, 1-11. Doi: 10.21547/jss.462929.
- Petersen, M., Kragh, H. (2018).” Up in the Air: A Case Study of United Airlines' Online Crisis Communication Vis-à-Vis Modern, Empowered Consumers on Social Media”, Aalborg University Project Library, [https://projekter.aau.dk/projekter/files/268048117/Thesis2017\\_Bowen.Kragh.pdf](https://projekter.aau.dk/projekter/files/268048117/Thesis2017_Bowen.Kragh.pdf), Erişim Tarihi: 10 Şubat 2021.
- Petroff, A. (2017). “United Airlines Shows How to Make a PR Crisis a Total Disaster”, <https://money.cnn.com/2017/04/11/news/united-passenger-pr-disaster/index.html>, Erişim Tarihi: 10 Şubat 2021.
- Pizam, A. (2017). “The Practice of Overbooking: Lessons Learned From United Airlines Flight 3411”, *International Journal of Hospitality Management*, 64, 94–95. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/journal/international-journal-of-hospitality-management/vol/64/suppl/C>.
- “Poll: People Won't Fly United If Another Airline Has an Identical Flight”, <https://morningconsult.com/2017/04/16/poll-people-wont-fly-united-another-airline-identical-flight/> Erişim Tarihi: 15 Ağustos 2019.
- Scudder, V. (2017). “United Airlines O'Hare Fiasco: A Lesson for All Leaders”, <https://www.commpro.biz/united-airlines-ohare-fiasco-a-lesson-for-all-leaders>, Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2019.
- Serdar, İ., (2013). Havayolu İle Seyahat Eden Yolcuların Haklarına Dair Yönetmelik Kapsamında Yolcuların Hakları The Passengers' Rights under the Regulation about the Rights to the Passengers Travelling by Air. *Journal of Yaşar University*, 8 (Özel), 2327-2421. Retrieved from <http://dergipark.org.tr/jyasar/issue/19146/203216>
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). “Communication, Organization and Crisis”. In M. E. Roloff (Ed.), *Communication yearbook* (pp. 231–275).
- Seeger, M. W. (2006). “Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process”, *Journal of Applied Communication Research*, 34:3, 232-244, DOI:10.1080/00909880600769944.
- Sohodol Bir, Ç. (2012). “Konu Yönetimi Sürecinde İletişim ve Halkla İlişkiler”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, ss: 17-29.
- Thomas, L. (2017). *United's Slogan is Getting a Makeover on Social Media*, Erişim Tarihi: 15 Ocak 2021.
- “United Airlines”, <https://centreforaviation.com/data/profiles/airlines/united-airlines-ua>, Erişim Tarihi: 20 Şubat 2021.
- “United Airlines CEO Oscar Munoz Won't Be Promoted To Chairman”, <https://money.cnn.com/2017/04/21/news/companies/united-airlines-oscar-munoz-chairman-board>, Erişim Tarihi: 5 Temmuz 2019.
- “United Airlines PR Boss to Step Down After Tumultuous Tenure”, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-12-07/united-airlines-pr-boss-to-step-down-after-tumultuous-tenure>, Erişim Tarihi: 6 Temmuz 2019.
- “United CEO Oscar Munoz is Skipping His Bonus After Rocky 2017”, <https://money.cnn.com/2018/04/23/news/companies/united-ceo-munoz->

- pay/index.html?sr=twCNN042318companies1024PMStory, Erişim Tarihi: 2 Temmuz 2019.
- “United CEO Response To United Express Flight 3411”, <https://twitter.com/united/status/851471781827420160>, Erişim Tarihi: 6 Temmuz 2019.
- “United Names New Communications Leadership After Crisis”, <https://www.holmesreport.com/latest/article/united-names-new-communicationsleadership-after-crisis>, Erişim Tarihi: 25 Temmuz 2019.
- “United Express Flight 3411 Review and Action Report”, [hub.united.com](http://hub.united.com), Erişim Tarihi: 20 Şubat 2021.
- Volkov, M. (2017). “United’s Crisis Mismanagement and Corporate Culture”, <https://www.corporatecomplianceinsights.com/uniteds-crisis-mismanagement-and-corporate-culture>, Erişim Tarihi: 8 Temmuz 2019.
- Yıldırım, O, Karakaya Şatır, Ç. (2018). “Halkla İlişkilerin Stratejik Bir İşlevi Olarak Konu Yönetimi: Bir Havayolu Şirketinde Konu Yönetimi Analizi”, *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*, 8 (3), 651-662. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/odusobiad/issue/40617/441864>
- Yiğit, F, Esnaf, Ş. (2018). “Gelir Yönetiminde Kapasite Üzeri Rezervasyon İçin Bir Karma Dinamik Model Önerisi”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24 (75), 105-120. Retrieved from <http://dergipark.org.tr/iuiieyd/issue/9206/115581>

## SUMMARY

Today, while customers act more consciously towards brands, they also react very quickly to all positive and negative activities of brands with the effect of social media platforms. This situation requires the brands to be transparent, responsible, ethical, and accountable in all their activities. What is more important than all of these is that customers are not harmed financially or morally due to the activities of the brands. If this point is not taken into consideration, brand crises that bring irreparable reputational losses may occur.

Considering the difficulties of retaining existing customers and acquiring new customers in the current competitive conditions, it has become a necessity for the brand to carry out all its activities in a planned and proactive manner. Especially when it is obvious that brands are followed by both customers, competitors and the public, it should not be thought otherwise.

The concept of overbooking, which is the crisis that is the subject of the study, which also leads a “public relations (PR) disaster” as it is stated in the media, is also called as overselling, double booking and overcapacity booking. When the overbooking application and the operation of this application are examined, it is seen that this application is a long-standing process in airline companies. Even though overbooking is seen as an operational necessity by airlines, it can be perceived as a problem by various stakeholders, especially by passengers who prefer airline companies, and by the public. While the overbooking practice, which had become a routine of the industry before the overbooking crisis, should have been determined and managed by United Airlines as an issue that should be managed before the stakeholders and the public, it seems that this issue has not been managed. In the crisis that is the subject of our study, considering that the main factor that causes the crisis to grow is the severe attitude of the employees towards the passengers following the overbooking situation, it is seen that the

company cannot manage not only the issue of overbooking but also the attitudes of the employees towards the passengers within the scope of issue management, and the crisis emerges.

The factors involved in the United Airlines crisis, which is the subject of the study, deepened the crisis and took it to a different and critical dimension than the crises experienced by other airlines. Although the overbooking situation is common in the aviation industry, it has emerged as a multidimensional crisis at United Airlines.

This crisis revealed that the crises experienced by the companies turned into a bigger crisis with the multiplier effect of social media, and unmanaged or uncontrollable crises caused great chaos for companies.

It is possible for all companies to experience crises arising from the corporate culture of the companies and the intentional or unintentional mistakes/behaviors made by the employees. The distinguishing point in this crisis is that the violent behavior of the employees is not accepted by the companies, that the customer rights and customer reactions are ignored, the public apology that comes due to the increase in reactions on social media and the loss of value in the stock market, especially expected by the victim passenger, is late.

The approach of United Airlines CEO Oscar Munoz, who was one of the factors that deepened the crisis in question, caused the crisis to grow.

One of the most important points to be made in crisis management is the responsibility of the company and apologizing if there is a mistake. This crisis has revealed the importance of accepting responsibility, especially in times of crisis, and apologizing when necessary and in a timely manner, especially when companies/brands are at fault. The formal apologies of companies can be met with a reaction by today's consumers.

Although the CEO of the company states that the crisis is caused by a system error, the crisis is a crisis caused by senior management and employees. United Airlines, unable to manage the crisis, paved the way for the speculations of competitors and the media. As a result, United Airlines was unable to manage this crisis and its brand value was severely damaged.