

SOSYAL MEDYADA KRİZ YÖNETİMİ VE KURUM İTİBARI İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR MODEL UYGULAMASI

Aslin YENİCE

Marmara Üniversitesi, Uluslararası İşletmecilik, Tezli Yüksek Lisans

aslin.yenice@gmail.com

Serdar PİRTİNİ

Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

serdarpirtini@marmara.edu.tr

Göksel ATAMAN

Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

gataman@marmara.edu.tr

Özet

Amaç: Durumsal kriz iletişimi modelindeki kriz karşılama stratejileri ile sosyal medya kriz iletişimi uygulamaları birlikte değerlendirilerek sosyal medya krizlerinin kurum itibarı üzerindeki etkisi ölçülmek istenmektedir.

Yöntem: Keşifsel analiz ve içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Sosyal medyada kriz yönetiminin kurumsal itibarı nasıl etkilediği Timothy Coombs'un durumsal kriz iletişimi modeline göre açıklanmıştır. Çalışmanın sonucunda kurumun ne kadar itibar kaybı yaşadığı, kurumun kriz yönetiminde sosyal medyanın ne kadar doğru kullanıldığıyla birlikte değerlendirilerek kriz yönetiminin başarısı irdelenmiştir.

Bulgular: Durumsal kriz iletişimi modelindeki kriz karşılama stratejileri, kriz türüyle uyumlu olsa da kriz yönetiminde sosyal medya üzerinden doğru ve etkili bir strateji yürütülmezse kriz yönetimi başarısız olmaktadır. Modeldeki kriz karşılama stratejileri sınırlıdır ve bazı durumlarda yetersiz kalmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Medyada Kriz Yönetimi, Online İtibar, Durumsal Kriz İletişimi Modeli

Bilgilendirme: Bu makale Aslin Yenice tarafından kaleme alınan "Sosyal Medyada Kriz Yönetimi ve Kurumsal İtibarla İlişkisi Üzerine Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tez çalışmasından oluşturulmuştur.

**AN EMPIRICAL STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN INSTUTIONAL REPUTATION AND CRISIS
MANAGEMENT IN SOCIAL MEDIA**

Abstract

Objectives: Crisis response strategies in situational crisis communication theory and social media crisis communication strategies are evaluated together and it is aimed to measure the effect of social media crises on corporate reputation.

Methods: Content analysis method and exploratory analyzing are used in the study. It's described that how the crisis management effects an instutional reputation through social media by virtue of situational crisis communication theory posited by Timothy Coombs. In conclusion, the success of crisis management is discussed in connection with evaluating of how social media is used effectively during crisis management in corporate including the level of its lost reputation.

Results: Although crisis types are appropriate for all the crisis communication strategies, crisis management fails if effective strategies cannot be managed by the company via social media platforms. Additionally, crisis response strategies of the model are limited for some crisis types.

Keywords: Crisis Management in Social Media, Online Reputation, Situational Crisis Communication Theory

Acknowledgement: This article is derived from the Master thesis entitled " An Emprical Study On The Relationship Between Instutional Reputation And Crisis Management in Social Media " which was prepared by Aslin Yenice.

Giriş

Teknoloji dünyasında yaşanan gelişmelerden medya araçları da ciddi bir şekilde etkilenmiştir ve halkla ilişkiler faaliyetleri de buna bağlı olarak evrim geçirmiştir. Diğer bir deyişle, halkla ilişkilerin hedeflerinden kullandığı araçlara kadar büyük ölçüde bir değişim gözlemlenmektedir. Bu değişim neticesinde, E-Halkla İlişkiler (E-Public Relations) denilen yeni bir halkla ilişkiler alanı oluşmuştur. Artık teknolojinin de kullanılmasıyla birlikte hedef kitleye çok çabuk ulaşılabilen, bilgiler çok kolay depolanabilmekte ve çok daha az maliyetle faaliyetler gerçekleştirilebilmektedir (Gölönü, 2006: 74).

Halkla ilişkiler yönetiminin alanlarından biri de itibar yönetimidir. İtibarı etkileyen en önemli unsur krizlerdir. Bazı krizler sosyal medyada başlar; bazen de geleneksel medyada başlar ve sosyal medyaya sıçrar. Artık günümüzde nasıl başlarsa başlasın tüm krizlerin sosyal medya kanalları kullanılarak çözülmesi ve anında kurumların krize tepkilerini belirtmesi önem taşımaktadır.

Kriz, bir kaza sonucu aniden oluşabilir ya da küçücük bir sorun, sosyal medya aracılığıyla kocaman olur ve bu durum takipçilerin boykotlarıyla sonuçlanır. Tüm bunlar kurumların itibarına ciddi zarar verir. Bazı krizler önceden sinyal verir ve fark edilebilir. Kriz, iyi yönetildiği takdirde itibar kayıpları önlenir. Bazı krizler de bir anda gelişir ve o anda krize müdahale gerektirir. Önceden hazırlanmış bir kriz planı olduğu zaman kriz, çok daha etkili bir şekilde yönetilir ve yine krizin olumsuz etkileri azaltılabilir. Tüm kurumların sosyal medyada etkili bir kriz iletişimine ihtiyacı vardır. Krizler sosyal medya üzerinden iyi yönetilmediği takdirde; kurumların kâbusu olur.

Bu çalışmada, sosyal medya üzerinden kriz yönetimi yapılırken kurumsal itibarın korunması için literatürde yer alan Timothy Coombs'un durumsal kriz iletişimi modelinden yararlanılmaktadır. Kriz, bu modele bakılarak çözümlenmektedir. Bu modelde amaç, kriz türünün ortaya konulmasıyla birlikte kurumun kriz sorumluluğunun belirlenmesidir. Kriz sorumluluğu belirlenirken şu üç unsura bakılmalıdır: Kriz geçmişi, paydaşlarla kriz öncesi ilişkiler ve sorumluluk atfı. Bunlardan gelen sonuca göre de itibarın korunması için en uygun kriz karşılama stratejilerinin seçilmesini esas alan bir yaklaşımdır.

Yapılan çalışmada Nestle'nin sosyal medya krizi bu modele göre çözümlenmektedir. Kurumun krize tepki stratejileri ele alınarak; kurumun krizi çözerken sosyal medyayı ne kadar aktif kullandığının tespiti yapılmaktadır. Nestle'nin Coombs'un kriz karşılama stratejilerini doğru kullanıp kullanmadığı belirtilerek kurumun itibarının zarar görüp görmediği belirlenmektedir.

1. Literatür İncelemesi

1.1. Sosyal Medyada İtibar Yönetimi ve Önemi

Sosyal medya; mobil araçlar ve internet vasıtasıyla kullanıcıların her türlü bilgi ve deneyimlerini paylaştığı sosyal platformlardır. Sosyal platformlar; sohbet odaları, tartışma forumları, lokasyona dayalı hizmetler, sosyal ağ hizmetleri, sosyal rehberler, sosyal imleme, sosyal itibar ağları, webloglar, bloglar, podcastler, videocastler, wikiler, facebook, twitter gibi uygulamalardan oluşmaktadır (Eröz ve Doğdubay, 2012: 134).

Online itibar, insanların sanal dünyada markalar hakkında nasıl konuştuğu ve bu markaları nasıl algıladığıdır. Sanal dünyada markalar hakkında yapılan negatif yorumlar; kurumların online itibarını ciddi bir şekilde etkileyeceği için online itibar yönetimi, halkla ilişkilerin en önemli alanlarından biri haline gelmiştir (Amigo vd., 2010: 1).

Cone Communications araştırma şirketinin 2011 yılında yaptığı "2011 Online Influence Trend Tracker" adlı araştırmasına göre her beş tüketiciden dördü, internette bir ürünle ilgili olumsuz haber gördükleri zaman satın alma kararını değiştirdiklerini ve tüketicilerin %89'u ürünlerle ilgili bilgi almak için internet kaynaklarını güvenilir bulduklarını belirtmiştir. Tüketicilerin %59'u ise cep telefonlarından çok kolay ulaşılabildikleri için online ürün yorumlarını okumayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Tüm bu veriler değerlendirildiğinde kurumların online dünyadaki itibarlarının, tüketiciler üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. (Cone Communications, 2011).

Geleneksel itibar yönetimi kuralları, online platformlarda da geçerliliğini korumaktadır; ancak dijital dünya, her an krizlere açık bir alan olarak markaların karşısında yer almaktadır (Özgen, 2014: 123). Online itibar yönetimi; bir markanın internet ortamında sürekli takip edilmesine dayanan ve bunun sonucunda da işletmenin web'deki marka farkındalığına ve itibarına yönelik bilgilere ulaşılmasını sağlayan bir yönetim sürecidir. İnternette marka hakkında yer alan iyi içerikler, şirket hakkındaki olumlu bilgileri desteklerken; olumsuz bilgileri de tepki hızına bağlı olarak önleyebilir. Online itibar yönetimi, internette yer alan olumsuz

bilgileri silmeye çalışmaz; bu bilgilerin kullanıcılar üzerindeki etkisini azaltmaya ve sorunun kaynağını çözmeye dayanır. Olumsuz bir online itibar, markanın gerçek hayattaki itibarını da olumsuz etkiler. Aynı zamanda online itibar, internette markanın adını karalamaya çalışan rakip şirketlere karşı da mücadele aracıdır. Online itibar yönetiminin temelinde arama motorlarında yer alan anahtar kelimelerin izlenmesi ve bu içeriklerin doğru bir şekilde cevaplandırılması da yatmaktadır (Mikulaskova vd, 2016: 398).

Online itibar yönetimini zorunlu kılan en önemli şey, sosyal medyada oluşturulan içeriklerin kontrolsüz bir şekilde yayılmasıdır. Bunlar takip edilmez ise dijital dünyada, işletmeler birçok problemle karşılaşabilir. Bunlardan en önemlileri şunlardır (Öngün, 2014): Sahte hesaplar, yalan haberler ve içerikler, sahte domain isimleri, kişisel skandallar, eski çalışanlar, kurumsal skandallar, yasal dokümanlar, isim değişiklikleri, şikayet siteleri, negatif yorumlar, rakip saldırıları, yanlış bilgilendirme, nefret siteleri ve blogları, sahte hesaplar üzerinden yapılan saldırılar, nefret söylemleri açılmış sosyal ağ sayfaları, marka hakkına saldırı, bilgi sızması, negatif haberlerin yayılması, sektöre yönelik olumsuz algılar.

Sonuç olarak olumlu marka itibarı, tüketicilerin işletmeye karşı güven kazanmalarını sağlar ve işletmeye yüksek satış rakamları getirir. Olumsuz marka itibarı ise tüketicilerin markaya karşı duydukları güvensizlik sonucu o markadan ürün alınmaması ve satışların düşmesi olarak işletmelerin karşısına büyük bir sorun olarak ortaya çıkar (Güzel, 2014: 8).

1.2. Sosyal Medyada Etkili Kriz İletişimi ve Yönetimi

Kriz; önceden anlaşılamayan ve fark edilemeyen, örgüt tarafından hızla müdahale edilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz bırakarak mevcut değerlerini, hedeflerini ve varsayımlarını tehdit eden gerilim halidir (Tagraf ve Aslan, 2003: 150).

Krizden daha az hasarla kurtulmak ve kurumun itibarını yeniden eski haline döndürmek için işletme yöneticilerinin krizin temel nedenlerini bulması gerekmektedir. Aynı zamanda da hemen halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütmeye başlamalıdır. Kriz dönemlerinde halkla ilişkiler faaliyetleri işletmeler için çok önemlidir ve bu faaliyetler, normal dönemlere göre çok daha fazla kullanılır (Akdağ, 2015: 2).

Eskiden işletmeler, markaları hakkında neler konuşulacağını planlayabiliyordu. Online platformlar ortaya çıktığından beri ise işletmeler, markaları hakkında neler konuşulacağını kontrol edemez duruma gelmiştir. Birçok marka sosyal medyada bulunma konusunda tereddüt etmektedir; ama bir kriz meydana geldiği zaman sosyal medyada yer almamak büyük risktir. Lochridge 'e (2011) göre krizi kontrol edebilmenin tek yolu; krizin ortaya çıktığı sosyal medya platformunu krize karşılık vermek için kullanmaktır. Örneğin; kriz bir Youtube videosundan kaynaklanıyorsa; işletmenin de krize bir Youtube videosu ile karşılık vermesi gerekmektedir. Kullanıcılar, sosyal medyadan edindikleri bilgileri güvenilir olarak görmektedir. Bu gerçek, herhangi bir şirket tarafından küçümsenmemelidir ve işletmenin sosyal medyada yer alan olumsuz bilgileri ciddiye alınmalıdır. Sosyal medya aracılığıyla işletmeler krizlere anında müdahale edip cevap verebilir duruma gelmiştir. Sosyal medyanın varlığıyla birlikte krizler tahmin edilemeyen bir hal almıştır; bu da sosyal medyanın viral özelliğinden kaynaklanmaktadır. Bazen bir kriz sosyal medya dışında da oluşabilir ve sosyal medya, bu krizi hafifletmek için kullanılabilir. PWC'nin 2013 yılında yaptığı araştırmaya göre şirketlerin %57'si kriz çözümlerinde sosyal medyayı ana kaynak olarak görmektedir (Stránská ve Střiteský, 2015: 52-53).

Sosyal medya ağlarından gelen bir krize en doğru müdahale aracı, yine sosyal medyadır. Sosyal medya kriz iletişimde şu amaçlara hizmet etmektedir (Alikılıç, 2011: 190):

- Kurum hakkında konuşulanları takip etmek
- Potansiyel krizleri öngörmek
- Kriz anında paydaşlarla iletişim kurmak

İşletmeler krizle mücadelede interneti devreye kattıklarında şöyle bir kriz planı oluşturmalıdır (Güçdemir, 2010: 83):

- Intranet sanal kriz yönetim merkezi kullanılmalıdır.
- Web ortamı 7/24 izlenmelidir.
- Kriz takımında bir bilişim veya web uzmanı olmalıdır.
- Kurumsal web sitesinde bağımsız kaynakların linkleri bulunmalıdır.
- Kurumsal web sitesinde güncel bilgiler olmalıdır.

- Krizle ilgili forumlarda, sosyal paylaşım platformlarında ve bloglarda ne tür bilgilerin paylaşıldığı takip edilmeli ve bunlara göre stratejiler oluşturulmalıdır.
- Kriz anında, basit bir isimle yeni bir sayfa açılmalıdır.
- Sosyal paydaşların iletişim bilgilerinin olduğu bir veri tabanı kriz anında hayat kurtarıcıdır.
- Kurumsal web sitesinde online bir platform oluşturularak gelen sorular anında cevaplandırılmalıdır.

Kısaca işletmede online itibarın yönetilmesinin sırrı 5 adımdadır. Bunlar (Sofranec, 2016: 74):

- **Müşterilerin online platformlarda işletme hakkında neler konuştuğunun izlenmesi:** Online platformlara üye olunup kurum hakkında konuşulanların takip edilmesi; üyelik bulunmayan sosyal platformlar için de Google Alert özelliği kullanılarak marka ile ilgili yorumların hepsinden işletmenin haberdar olmasının sağlanmasıdır.
- **Olumsuz yorumların nedenin anlaşılması:** Bir olumsuz yorum cevaplandırılmadan önce mutlaka sorunun nedeninin ne olduğunun anlaşılması gerekir; çalışanlarla konuşup hizmetin kontrol edilmesi önemlidir; daha sonra duruma uygun cevap verilmelidir.
- **Uygun cevapların verilmesi:** Eğer müşteri haklıysa kesinlikle özür dilenmelidir; durumun düzeltileceği belirtilmelidir. Bir yanlış anlaşılma var ise üzgün olduğu belirtilerek durumun işletme açısından nasıl algılandığı paylaşılmalıdır.
- **İşletmenin cevap tonunun ayarlanması:** İşletmenin yanıtları, şirketin değerlerinin ve profesyonel deneyimlerinin yansımasıdır. Argo kelimelerden kaçınılmalı, cevap tonu ılımlı olmalıdır. Cevapta işletmenin güçlü noktalarına vurgu yapılmalıdır.
- **Gerektiğinde offline araçlardan destek alınması:** Müşterinin şikâyeti çözüme ulaşmazsa; onunla mail veya telefonla iletişime geçilmelidir. Direkt müşterinin kendisine özel olarak durumun nasıl düzeltileceğinin sorulması önemlidir.

1.3. Sosyal Medyada Kriz Yönetimi ve Kurumsal İtibarla İlişkisi

İnsanlar, online platformlarda markalar hakkında neler söylenildiğine çok fazla önem vermektedir; özellikle tanımadıkları insanların online sitelerde tarafsız bir şekilde görüşlerini dile getirdiklerine inandıkları için onların görüşlerine göre satın alma kararı vermektedir. İnsanlar; paralarını ve zamanlarını bir marka için harcamadan önce mutlaka bir markanın neler yapabileceğini ve gücünü öğrenmek istemektedir. Bir kriz olduğu zaman “müşterilerle iletişime geçiliyor mu?” veya “markanın vaatleri nelerdir?” gibi sorulara cevap aramaktadırlar. Tüm bu araştırılan bilgiler, aslında işletmenin itibarının nasıl olduğunun öğrenilmesini amaçlar. İşletmenin itibarı demek; işletmenin markası demektir. İtibar; insanların marka adını duydukları veya gördükleri zaman işletmenin logosu, ismi ya da işletmeye ilişkin herhangi bir şey hakkında ne düşündüğüdür. İnsanların, bir marka için online platformlarda neler söylediği kontrol edilemese de; işletmenin bu durumu yönetebilmesi için yapabileceği bazı önemli çalışmalar vardır. Bu çalışmalar vasıtasıyla krizin etkisi minimal düzeye indirgenebilir ve kriz kısa sürede çözümlenebilir (Manteranach, 2015: 14).

Sosyal platformlar, kurumların itibarlarını pozitif veya negatif yönde etkileme konusunda hayati bir öneme sahiptir. Bundan dolayı itibarın yönetilmesinde; işletmelerin sosyal medyayı asla küçümsememeleri, sosyal medyada işletmeyle ilgili bilgileri takip etmeleri ve sosyal medya araçlarını etkili bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Herkesle şikâyetler paylaşmadan önce insanların şikâyetlerini giderecek çözümler üretilirse online ortamda itibara zarar verecek unsurların büyük çoğunluğu ortadan kaldırılabilir. Zaten kurum pozitif itibara sahipse işletmenin savunucuları ve fanları bir anda olaya dâhil olabilmekte ve işletmenin savunmasını onlar üstlenebilmektedir (Ayдын, 2011: 11).

Kurum itibarı, içerisinde birçok konuyu barındırır; sosyal sorumluluk, marka bilinirliği, kurum imajı, algısı gibi. Bunlar; her zaman için insanların merak ettiği ve çoğu zaman işletmenin algısından daha farklı algıların olduğu konulardır. Hele ki yeni medya araçlarının çeşitliliğinden sonra bu algılar iyice yönetilemez hale gelmiştir. Bundan ötürü; itibar yönetimi ile ilgili konular (sosyal sorumluluk projeleri, kurumsal imaj çalışmaları, kamuoyu ile ilişki yönetimi vb.) online ortamlarda güncel olarak kamuoyuyla paylaşılmalıdır. Bunu yapabilmek için uzman kişilerle çalışılmalı, bilgiler sistemli bir şekilde kontrol edilmeli, proaktif ve reaktif olarak bilgiler güncellenmelidir (İşler, vd., 2013: 180-181).

1.4. Durumsal Kriz İletişimi Teorisi (Situational Crisis Communication Theory)

2007 yılında Timothy Coombs tarafından geliştirilen durumsal kriz iletişimi teorisi (situational crisis communication theory - SCCT), kriz türünün kriz yönetimi stratejilerini nasıl etkilediğini ve buna bağlı olarak itibarın nasıl korunması gerektiğine ilişkin araştırmalar ışığında doğmuştur. Bir organizasyonun imaj ve itibarını; başka bir deyişle kamuoyu tarafından algılanma şeklini, krizler ile tehlikeye giren değerli bir kaynak olarak gören bir yaklaşımdır. Stratejik bir yaklaşımla kriz durumunun incelendiği ve ona en uygun yönetim stratejilerinin önerildiği kriz iletişimi modelidir (Bayrak, 6-7). Modelin genel özellikleri maddeler halinde verilmektedir (Akbulut, 2016: 53-57):

- Durumsal kriz iletişimi teorisinin temelinde atıf teorisi bulunmaktadır. Atıf teorisi insanların negatif sonuçları olan beklenmedik olayların nedenleriyle ilgili belli yargılarda bulunacakları varsayımına dayanır. Buna göre insanlar bir olayın nedenini ya olaya dâhil olan bir kişiye (kişisel nedensellik) ya da bazı dışsal güçlere (dışsal nedensellik) atfetmektedirler. Atıf teorisine göre insanlar olayların/krizlerin nedenleri hakkında yer, süreklilik ve yönetilebilirlik boyutları temelinde yargıda bulunmaktadırlar. Yer, olayın/krizin çıkış yeri veya merkezi ile ilgili olup olayın içsel bir nedenden/kişiden mi yoksa dışsal bir aktörden mi kaynaklandığına gönderme yapmaktadır. Süreklilik, olayın/krizin sebebinin süreklilik gösterip göstermediğini ya da zaman içerisinde değişip değişmediğini belirtmektedir. Yönetilebilirlik ise olayın/krizin kişinin kontrolünde mi yoksa kişiyi aşan bir otoritenin denetiminde mi olduğunu ifade etmektedir. İnsanlar bu üç boyuta bağlı olarak bir olaya/krize, krize dâhil olan kişinin mi yoksa çevresel faktörlerin mi neden olduğuna karar vermektedirler. Buna göre örgütsel bağlamda krizin nedeni süreklilik arz ediyorsa krizin yönetilebilirliğinde dışsal aktörlerin etkisi düşük ise ve son olarak kriz örgüt içinden kaynaklanıyorsa bu durumda insanların krizin sorumluluğunu örgüte atfetme düzeyleri de yüksek olmaktadır.
- SCCT, krize göre kriz karşılama stratejilerinin belirlendiği ve bu krizlere uygun karşılama stratejilerinden kurumsal itibarın nasıl etkilendiğini anlamaya çalışan bir modeldir. Teori, bazı kriz durumları için bazı kriz karşılama stratejilerini tanımlamaktadır.
- SCCT, bazı kriz türlerinin belirli kriz sorumluluğu dereceleri olduğunu iddia etmektedir. Bir krizde, paydaşlar kuruma ne kadar sorumluluk yüklerse kurum itibarı da o derecede zarar görür.
- Teorinin ikinci aşamasında Kelly'nin eşdeğişki prensibinden türetilmiş iki faktör önem kazanır. Bunlar; süreklilik ve ayırt ediciliktir. Süreklilik, kurumun geçmişte aynı tür krizler yaşayıp yaşamadığına bakar. Ayırt edicilik ise kurumun geçmişte paydaşlarıyla ilişkilerinin nasıl olduğunu inceler. Buna göre kurumun geçmişte krizler yaşamış olması ya da paydaşlarıyla yine geçmişte ilişkilerinin sorunlu olması kurumun itibarına yönelik tehdidin artmasına neden olur.
- Kurumun paydaşları; pay sahipleri, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, kredi sağlayanlar, rakipler, hükümet kuruluşları, meslek örgütleri ve yerel topluluklardır. Paydaşlar özelliklerine göre etkin kamu kategorilerini, fonksiyonel kamu kategorilerini, normatif kamu kategorilerini ve yayılmış kamu kategorilerini oluşturur. Etkin kamu kategorileri, kurumun varlığını ve kaynakların kontrolünü sağlayan kamulardır. Pay sahipleri, düzenleyici kuruluşlar ve yönetim kurulu bu kategorinin içine girer. Fonksiyonel kamu kategorileri, kuruma girdi sağlar ve karşılığında kurumdan çıktı alır. Çalışanlar, sendikalar, kaynak sağlayanlar ve müşteriler bu kategoriyi oluşturur. Kriz zamanı mağdurların ortaya çıkması ile onlar da bu kategorinin içine alınır. Normatif kamu kategorileri; benzer düşünce yapısında olan ve benzer problemlere sahip olan gruplardır. Ticaret örgütleri, politik gruplar ve meslek örgütleri bu gruba girer. Kurumun bazı hareketlerinin kurum dışı sonuçları olabilir. Böyle durumlarda yayılmış kamu kategorileri devreye girer. Bu kategori; medyadan, aktivistlerden ve halktan oluşur.
- Kurum itibarını etkileyen bazı unsurlar vardır. Kriz geçmişi ve kriz öncesi ilişkiler krizin etkisini arttırıcı unsurlardır. Kriz geçmişi, kurumun geçmişte benzer krizler yaşayıp yaşamadığına bakar. Kriz öncesi ilişkiler ise kriz öncesinde kurum ve paydaşlar arasındaki ilişkinin nasıl olduğuna odaklanır. Arttırıcı unsurlar olduğu zaman krizin hasarı arttacaktır ve itibar kaybı daha büyük olacaktır. Bir Kriz tehdidini etkileyen dört unsuru vardır: (1)kriz çeşidi, (2) hasarın şiddeti, (3)kriz geçmişi ve (4)ilişkinin tarihçesi. Potansiyel kriz tehdidinin değerlendirilmesi iki adımdan oluşmaktadır. İlk adım, kriz türünün tespit edildiği, kriz sorumluluğunun niteliklerinin belirlendiği ve itibarın ilk etapta ne kadar zarar gördüğünün değerlendirildiği süreçtir. Kriz türü tanımlanarak ilk kriz sorumluluğu belirlemelerine göre kriz; üç kriz türünden birine yerleştirilir. İkinci adımda;

krizin şiddeti, krizin geçmişi ve geçmiş performansı dikkate alınır. Şiddetli bir kriz, sorumluluk atfını arttırır ve kriz yöneticisi tarafından bir derece daha sorumluluk fazlaymış gibi değerlendirilir. Örneğin; mağdur durumdaki krizler, kazayla oluşmuş krizler gibi değerlendirilir. Kriz geçmişi ve performanstan biri ya da her ikisi negatif ise yine kriz yöneticisi krizi bir derece daha güçlü algılayacaktır. SCCT’de kriz türüne göre belirlenen itibar kaybının derecesi ile krize uygun kriz karşılama stratejileri eşleştirilir (Coombs, 2006: 244-245).

Şekil 1: Coombs’un Kriz Türleri Sınıflandırması ve Krizlerin Yol Açtığı Sorumluluk/Tehdit Düzeyleri

Kriz Türleri	Krizden Doğan Sorumluluk	İşletme İtibarına Yönelik Tehdit
<p><u>İşletmenin Mağdur Konuma Düştüğü Krizler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Doğal felaketler Söylenti ve dedikodular İşyerinde şiddet Ürüne zarar vermeye yönelik örgüt dışı müdahaleler 	İşletmenin elinde olmayan nedenlerden kaynaklandığı için sorumluluk dışsal faktörlere atfedilmektedir.	Hafif düzeyde
<p><u>Kasıtsız Olarak Oluşmuş Krizler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Hukuka aykırı olmamakla birlikte işletmenin etik dışı davranışlarına yönelik kamuoyu baskısı Kullanılan teknoloji ve ekipmandan kaynaklanan hataların yol açtığı kazalar Teknik hatalara bağlı olarak ürünün piyasadan geri çekilmesi ve toplanması 	İşletmenin krizden doğan sorumluluğu en az düzeydedir.	Önemli düzeyde
<p><u>Kasıtlı Olarak Oluşmuş Krizler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> İnsan hatalarının yol açtığı krizler İnsan hatalarına bağlı olarak ürünün piyasadan geri çekilmesi ve toplanması İşletmenin hukuk dışı davranışlarının neden olduğu krizler 	İşletmenin krizden doğan sorumluluğu en yüksek düzeydedir.	Çok ciddi düzeyde

Coombs 1995 yılında kriz türlerini; gafflar, kazalar, ihlaller ve terörizm olarak dört grupta incelemiştir. 2002 yılında ise Coombs ve Holladay, krizlerin türlerini yeniden sınıflandırmış ve bu sefer kriz türlerini üç grup olarak ayırmışlardır (Coombs, 2007a, s.137). Buna göre krizler; işletmenin mağdur konuma düştüğü, kasıtsız olarak ortaya çıkan ve kasıtlı olarak oluşmuş krizler olmak üzere üç sınıfa incelenmektedir. Coombs’un kriz türleri sınıflandırmasına göre krizlerin kurumlara yükledikleri sorumluluk düzeyleri, Şekil 1’de verilmektedir (Açıkgöz, 2009: 246-247):

Coombs’a göre üç farklı kriz tepki stratejisi vardır. Bunlar; itiraz etme, krizin etkilerini azaltmaya çalışma ve yeniden inşa etme olarak belirtilir. İtiraz etme stratejisi, krizin varlığını ya da krize neden olan etkenleri inkâr eder. Bu stratejiyi benimseyen kurumlar, kendilerini krizin mağduru olarak gösterirler. Çıkan haberlerin

asılsız ve söylentiden ibaret olduğunu belirterek krizi reddederler. Bu yolla paydaşları da kendilerine inandırırılar. Bazı kurumlar ise kriz olduğunu kabul ederler ve krizin neden olduğu problemleri çözmeye çalışarak krizin negatif sonuçlarını minimuma indirirler. En iyi strateji, tekrar inşa etme stratejisi olarak kabul edilir. Çünkü bu strateji, kurumun kendini sürekli yenilemesini ve krize neden olan problemleri çözmesini sağlayarak tekrar bir kriz durumuyla karşılaşmasını önlemeyi amaçlamaktadır. Önlenabilir kriz durumları için üçüncü strateji en iyisidir (Mustafayeva ve Dosaliyeva, 2015: 167-168). İkincil krize tepki stratejileri ise pozitif itibar algısı oluşturmak için çalışır. Birincil yanıtları desteklemek ve halkın algısını değiştirmek için kullanılır. Bu strateji örgüte duyulan sempatinin artırılması için vardır. Örneğin; krizi daha arzu edilen bir konuma taşımak ve paydaşların örgüte karşı iyi niyetini arttırmak için onlardan övgüyle söz etmek gibi (Stephens, Malone ve Bailey, 2005: 398-399). Coombs'un krize tepki stratejileri Şekil 2'de detaylı olarak açıklanmaktadır (Coombs, 2007b: 170):

Şekil: 2 Durumsal Kriz İletişimi Teorisi'ne Göre Krize Tepki Stratejileri

TEMEL KRİZE TEPKİ STRATEJİLERİ
<p><u>Krizi Reddetme Stratejisi</u></p> <p>Suçlayan tarafa saldırı: Kriz yöneticisi işletmeyi suçlayan bireylere saldırmaktadır.</p> <p>İnkâr etme: Kriz yöneticisi krizin varlığını reddetmektedir</p> <p>Suç geçisi: Kriz yöneticisi işletme dışından bireylerin krize neden olduğunu ileri sürmektedir.</p>
<p><u>Krizin Etkilerini Azaltma Stratejisi</u></p> <p>Bahane: Kriz yöneticisinin krize sebep olan olayları kontrol edemediğini ve kimseye zarar verme niyetlerinin olmadığını belirtmesiyle işletmenin krizle ilgili sorumluluklarını azaltmaya çalışmasıdır.</p> <p>Savunma: Kriz yöneticisinin krizin algılanan olumsuz etkilerini azaltmaya çalışmasıdır.</p>
<p><u>Tekrar İnşa Etme Stratejisi</u></p> <p>Tazminat: Kriz yöneticisinin kriz kurbanlarına para ya da maddi kayıpları karşılayacak hediyeler vermesidir.</p> <p>Özür dileme: İşletmenin tüm kriz sorumluluğunu üzerine aldığını belirtmesiyle paydaşlardan özür dilemesidir.</p>
İKİNCİL KRİZE TEPKİ STRATEJİLERİ
<p><u>Destekleme Stratejisi</u></p> <p>Hatırlatma: İşletme, paydaşlarına geçmişteki başarılarını hatırlatmaktadır.</p> <p>Sevgi kazanma: Kriz yöneticisi paydaşları överek onların sempatisini kazanmaya çalışmaktadır.</p> <p>Kurban edilme: Kriz yöneticisi, işletmenin de krizin kurbanlarından biri olduğunu hatırlatmaktadır.</p>

SCCT'deki atıf teorisine dayalı durumsal kriz iletişimi adımları şöyle olmalıdır (Coombs, 2007c):

- Krizden etkilenenlere, geri çağırma bilgileri de dâhil olmak üzere bütün bilgilendirici enformasyonlar verilmelidir. Bu temel krize tepki stratejisinin yarısını oluşturur.
- Tüm krizden etkilenenlere, krizin tahribatının yarattığı travmaya yönelik danışmanlık verilmesi ve kriz mağdurlarıyla düzeltici enformasyonların paylaşılmasıdır. Bu da temel krize tepki stratejisinin diğer yarısıdır.
- Kriz sorumluluğu en düşük olduğunda ve kasıt unsurları içermediğinde bilgilendirici ve düzeltici enformasyon tek başına yeterlidir.

- Kriz sorumluluğu en düşük olduğu zaman(işletmenin mağdur olduğu krizler) ve krizin etkisini arttırıcı unsurlar(kriz geçmişi-ilişkinin tarihçesi) var ise bilgilendirici ve düzeltici enformasyona krizin etkilerini azaltma stratejileri eklenmelidir.
- Kriz sorumluluğu düşük olduğu zaman(kasıtsız krizler) ve krizin etkisini arttırıcı unsurlar(kriz geçmişi-ilişkinin tarihçesi) yok ise krizin etkilerini azaltma stratejileri kullanılmalıdır.
- Kriz sorumluluğu düşük olduğu zaman ve krizin etkisini arttırıcı unsurlar(kriz geçmişi-ilişkinin tarihçesi) var ise bilgilendirici ve düzeltici enformasyona yeniden inşa stratejileri eklenmelidir.
- Kriz sorumluluğu en yüksek olduğu zaman(önlenebilir krizler) ise bilgilendirici ve düzeltici enformasyona yeniden inşa stratejileri eklenmelidir.
- Tazminat stratejisi, krizde mağdurlar ciddi zarar gördüğü zaman kullanılır.
- Birincil yanıtla destek olmak için destekleme stratejilerinden yararlanılabilir.
- Krizi reddetme stratejileri yalnızca söylentiler ve paydaşlarla yaşanan krizler için kullanılmalıdır.

2. Sosyal Medyada Kriz Yönetimi ve Kurumsal İtibarla İlişkisi Üzerine Bir Model Uygulaması

2.1. Uygulamanın Amacı

Teknolojideki gelişmeler sonucu kurumların yaşadıkları krizleri sosyal medya üzerinden yönetebilmesi mümkün hale gelmiştir. Bu süreç çok iyi yönetildiği zaman kurumların itibarlarını olumlu yönde etkilerken iyi yönetilmediği takdirde tam tersi bir etki yaratarak kurumların itibarlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sürecin yönetilmesinde etkili olan en önemli faktör, kurumların krize verdikleri tepki stratejileridir. Örgütler krize cevap verme stratejilerini, imajlarını tehditte koruyabilecek şekilde yapılandırmaktadır. Bozulan imaj, en uygun tepki stratejisiyle onarılıp güçlendirilmelidir.

Uygulamanın amacı; SCCT modelindeki kriz karşılama stratejileri ile sosyal medya kriz iletişimi uygulamaları birlikte değerlendirilerek sosyal medya krizlerinin kurumların itibarları üzerindeki etkisi ölçülmek istenmektedir.

Uygulamanın cevap aradığı soru ise sosyal medya krizlerinde SCCT modelindeki kriz karşılama stratejileri ile kurumların itibarları arasındaki ilişkinin anlaşılmasına çalışılmasıdır.

2.2. Uygulamanın Yöntemi

Bu çalışmada, Nestle'nin sosyal medya hesaplarının olup olmaması ve krizin sosyal platformlar aracılığıyla ne kadar etkin bir şekilde yönetilip yönetilmediği irdelenmiştir. Sosyal medya krizi, durumsal kriz iletişimi teorisinin krize tepki stratejilerine bakılarak analiz edilmiştir. Buna göre kurumun stratejilerinin doğru olup olmadığı belirlenmiş ve kurum itibarının zarar görüp görmediği ortaya çıkarılmıştır. Sonuç kısmında özellikle kriz yönetilirken yapılan hatalara yer ayrılmıştır ve kişisel değerlendirmeleri içermektedir. Uygulamada hem birincil hem de ikincil verilerden yararlanılmıştır. Kurumun kendi web sitesi ve sosyal medya hesapları birincil kaynaklardır. Kurumun yaşadığı sosyal medya krizini ele alan çalışmalar(dergi, gazete, makale vb.) ise ikincil veri kaynaklarını oluşturmaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi kullanılmıştır. Keşifsel bir araştırmadır; çünkü bir sonuca ulaşmaktan çok; olayın anlaşılmasına odaklanılmıştır. Araştırmanın sadece ilk kısmı(nitel) yapılmıştır.

2.3. Nestle'nin Greenpeace ile Yaşadığı Krizin Durumsal Kriz İletişimi Teorisine Göre İncelenmesi

2.3.1. Krizin Ortaya Çıkış Nedenleri

Greenpeace, Nestle'ye karşı viral bir kampanya başlatmıştır. Şirketin, ürünlerinde kullandığı palmye yağının Endonezya'da yaşayan orangutanların ve orangutanların yaşam alanı olan yağmur ormanlarının yok olmasına neden olduğu ileri sürülmüştür. Videoda, Kit Kat paketini açan bir adamın çikolata yerine bir orangutanın parmağını ısırışı ve çenesinden damlayan kan gösterilmektedir. Krizin asıl patlak verdiği nokta ise Nestle'nin sosyal medya kullanıcılarına yönelik tutumudur. Şirketin yuva yapan bir kuş olan logosunu, Facebook kullanıcılarının Nestle'nin doğaya verdiği zarara karşı profil resmi yapmalarına kurum büyük tepki göstermiştir. Hatta işletme, bu logoları kullanan fanlarının profillerini sileceğini bile söylemiştir. Doğal olarak böyle bir tutum karşısında tepkiler büyüyünce Facebook'taki kriz Twitter'a da sıçramıştır. Twitter'da Nestle'nin moderatörünün tutumuna karşı tweetler artınca Nestle sessiz kalmayı tercih etmiştir (Medyaloji, 2011). Şekil 3'te Nestle'nin "“Görgü dersiniz için sağ olun. Siz kendinize bakın. Bu bizim sayfamız, kuralları biz koyarız, bu hep böyleydi.” şeklindeki tutumuna Darren Smith isimli kullanıcı "Açıklama yapma ve konuşma özgürlüğü" şeklinde cevap verirken, Nestle buna karşılık "Açıklama yapma ve konuşma özgürlüğüne

sahipsiniz. Burada, bizim koyduğumuz bazı kurallar var hemen hemen her forumda olduğu gibi. Bu da durumu açıklıyor.” şeklinde yorumda bulunmuştur. Paul Griffin isimli kullanıcı ise “Sizin sayfanız, sizin kurallarınız, doğru, ve şu an siz bir müşteri kaybettiniz, mücadeleyi kazandınız ama savaşı kaybettiniz! Mutlu musunuz?” yorumunda bulunmuştur. Nestle’nin moderatörü, bu yoruma: “Lütfen.. Sanki sadece olumlu yorumlara izin vermek için her şeyi sansürlüyormuşuz gibi.” şeklinde tepki vermiştir. Aşağıda Nestle’nin Facebook sayfasındaki yorumlarına bakılarak bu süreci ne kadar kötü yönettiği görülebilir (Loveless, 2016).

Şekil:3 Nestle’nin Sosyal Medyada Kriz Yönetimi Hataları



Krizin ilk zamanlarından itibaren Nestle çok fazla eleştirilmiştir. Birincisi, şirketin Greenpeace'in hazırladığı videoya karşı gösterdiği tepkidir. Bir başkası da kendi Facebook sayfasından kullanıcılarının yorumlarını silmesidir. Videonun kaldırılması, yayınlandıktan birkaç saat sonra başarısız da video çok fazla insan tarafından izlenmiştir. İlk otuz saatte 180.000 kişiyi geçmiştir. Günümüz itibarıyla de videoyu, 1.000.000 kişi izlemiştir ve daha da artmaktadır. Üstelik video dışında bir de Greenpeace Avrupa'dan aktivistler orangutan giysileri giyerek Avrupa'nın çeşitli yerlerinde eylem yapmıştır (Greenpeace, 2010a).

2.3.2. Krizin Çeşidi

Nestle içinde Kit-Kat'ın da bulunduğu birçok üründe palmye yağı kullanmaktadır; bu yağı ise “Sinar Mas” ismindeki Endonezya'nın en büyük palmye yağı üreticisinden tedarik etmektedir. Bu tedarikçi ürünlerini yasalara aykırı bir şekilde yağmur ormanlarında açılmış palmye tarlalarından elde etmektedir. Diğer bir deyişle, Nestle'nin ürünlerinin yapımında kullanılan palmye yağı için yağmur ormanları yok edilmektedir (Marketoloji, 2010). Bunu fark eden dünyanın en büyük çevre örgütü Greenpeace harekete geçmiştir. İzlerken insanın tüylerini diken diken eden bir viral video hazırlamış ve bu videoyu, sosyal medya aracılığıyla paylaşmıştır. Kamuoyunun da sosyal medyadan bu kampanyaya destek vermesiyle kriz büyümüştür (Dünya Gazetesi, 2013).

Coombs'un kriz türleri sınıflandırmasına göre kriz, kurumun uygunsuz bir şekilde çalıştığını iddia eden paydaşların(Greenpeace) yarattığı tehdit durumudur. Örgüt dışılık fazladır ve kasti olmayan bir kriz olarak nitelendirilir. İşletmenin tedarikçisinin uygun olmayan davranışlarına yönelik bir kamuoyu tepkisidir. Krizi, örgüt dışı aktörler kriz haline dönüştürmüştür. Kriz, örgüt itibarını önemli düzeyde tehdit etmektedir.

2.3.3. Kriz Sorumluluğu

- **Sorumluluk Atfı:** Krizin kasıtsız unsurlar içermesinden ötürü işletmenin krizden doğan sorumluluğu düşük düzeydedir.
- **Kriz Geçmişi:** 1886 yılında İsviçre'de kurulan Nestle'nin 150 yıllık tarihi, bünyesinde birçok kriz barındırır. Nestle'nin ilk krizi 1970'lerde ortaya çıkmıştır. “Bebek Maması” krizi, etik olmayan yollarla az gelişmiş ülkelerde bu ürünün pazarlanması ile kendini göstermiştir. (IBS Center for Management Research, 2011: 6). Bu formüle geçen anneler süttten kesilmeye başlamışlar; pahalı ürünleri satın almaya devam ettikleri için bebeklerini aç bırakma riskine girmişlerdir.

Eylemciler, yetersiz emzirmenin bebeklerin sağlığı üzerinde olumsuz etkileri olduğunu söylemişlerdir. Çünkü anne sütü, anneden bebeğe antikor taşıyarak onu birçok sağlık problemlerinden korumaktadır (Smith, 2015). En önemli sorun, mamaların yapılması için su temizliğine ihtiyaç duyulmasıydı. Hedeflenen grupların özellikle Afrika'da temiz su bulma şansı yoktu. Suyun kaynatılarak kullanılması gerekiyordu. Ancak okur-yazarlık oranlarının düşük olması nedeniyle birçok anne bunun farkında değildi. Bu yüzden formülü kirli suyla karıştırarak çocukları büyük risklere maruz bırakmışlardır. Nestle, bunu bile bile anneleri bu formülü kullanmaya teşvik etmeye devam etmiştir. Ancak bebek maması için su kaynatılsa ve formül doğru miktarda verilse bile bu mamalar, emzirmenin sağladığı birçok besin ve antikordan yoksundur. Anne sütü, nöronal (beyin ve sinir) gelişimi için gerekli olan besin miktarını içerir ve bebeği birçok hastalıktan ve potansiyel enfeksiyonlardan korur. Uluslararası Bebek Maması Eylemi Ağı'na (IBFAN) göre Nestle, gelişmekte olan ülkelerdeki yoksul annelere ürünlerini tanıtmak için etik olmayan yöntemler kullanmıştır. Bu krizin yanında Nestle'nin tarihi boyunca yaşadığı bazı krizlerin nedenleri şunlardır (Andrei, 2015): Çikolata yapımında çocuk işçi çalıştırma, ürünlerin insanlar üzerinde neden olduğu sağlık problemleri, üretiminin neden olduğu çevre kirlilikleri gibi. Geçmişe bakıldığında zaman benzer krizler yaşandığı görülmektedir. Geçmişte benzer krizler yaşandığı için örgütün itibarına yönelik tehdit büyüktür ve yüksek sorumluluk atfını beraberinde getirmektedir.

- **İlişkinin Tarihçesi:** 2008 yılında Nestle, Çin hükümeti tarafından kara listeye alınmıştır. Şişelenmiş su markaları için kendi çıkarını güderek promosyon çalışmaları yapmıştır; ama sonrasında doğal su kaynaklarını korumak için çalışmalar da bulunmuştur. Uluslararası İnsan Hakları Federasyonu(ILRF), Nestle'yi kakao üretiminde çocuk işçi çalıştırdığı için eleştirmiştir. İngiltere'de Etik Tüketici Araştırmaları Birliği(ECRA)'ne göre 20 üzerinden 0.5 puan verilmiştir(15 puan en iyi skor, 0 puan en kötü skor). Çocuk işçi çalıştırma, sömürgecilik, yağmur ormanları tahribatı, su kaynaklarını sömürme gibi nedenlerden ötürü bu skor verilmiştir. 2005 yılında verilen bu puanlama ile Nestle, İngiltere'nin en fazla boykot edilen markası olmuştur. Bunun yanında 2008 yılında Greenpeace, Nestle'yi palmye yağı kullanmaması için uyarmasına rağmen şirketten herhangi bir geri dönüş olmamıştır ve dünyanın en çok palmye yağı tüketicisi olarak ürünlerinin yapımında kullanmaya devam etmiştir(IBM Center for Management Research, 2011: 7). Krizin geçmişine bakıldığında benzer krizler yaşandığı görülmektedir ve paydaşların tepkisine neden olan bu krizler, kurumun itibarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu da örgüte yüksek bir sorumluluk atfı verir.
- Tüm veriler ışığında; kriz geçmişi ve ilişkinin tarihçesine bakıldığında zaman bu iki ögenin yüksek sorumluluk atfını işaret ettiği görülür. İşletme dışı nedenlerden ötürü işletmeye yüklenen sorumluluk düşük de olsa diğer etkenlerin son derece olumsuz olması; krizin şiddetini artırmaktadır.

2.3.4. Krizin Tarafları

Bu krizde etkin ve fonksiyonel kamu kategorileri birlikte ele alınabilir: Nestle, ve palmye yağlarını tedarik ettiği şirket Sinar Mas. Ayrıca bu olaya tepki gösteren müşteriler de fonksiyonel kamu kategorilerini oluşturmaktadır. Yayılmış Kamu kategorilerini halk ve medya oluşturmaktadır. Aktivist gruplardan Greenpeace de bu sınıflandırmanın içine girmektedir. Greenpeace boykot çalışmalarıyla Nestle aleyhinde çalışmalar yürütmüştür ve krizi başlatan taraftır.

2.3.5. Kriz Çözümleme

Nestle'nin kriz iletişim adımları şöyle sıralanabilir (Tan, 2010: 20-26):

- İnsanlar, Nestle'ye tepki olarak Facebook profil fotoğraflarını şirketin logosu ile değiştirmişlerdir. Krizi asıl alevlendiren ise Nestle'nin logolar üzerinden yaptığı kriz yönetimidir. Nestle, Facebook fan sayfasında bir paylaşımda bulunarak şirket logosunu profil resmi olarak kullanmamalarını istemiştir. Kullananların da yorumlarının silineceğini söylenmiştir. Bu kaba üsluptaki açıklamaya, kullanıcılar da aynı şekilde karşılık vermiştir. Nestle'nin kaba yorumları sosyal medyada yayılarak büyük tepki toplamıştır.
- Nestle, tüm bunların sonunda Facebook'ta kullanıcılarla minimum seviyede ilişkide olduğu bir paylaşımda bulunarak gelecekte çalışacağı tedarikçileri dikkatli seçeceğini belirten bir bildiri yayınlamaya krizi sonlandırmıştır.

- Başlangıçta; Greenpeace'in Nestle raporunu yayınladığı tarihte, Nestle Facebook'ta durumla ilgili paylaşımlarda bulunmaktaydı. Üstelik Nestle destekçilerinin yorumları da bulunmaktaydı. Bu süreçte kriz kontrol altına alınabilirdi. 19 Mart'ta Nestle kaba yorumlarda bulunmaya başlayınca kendi destekçilerini kaybetmiştir ve krizin yönü yukarı tırmanmıştır.
- Nestle, Facebook sayfasını krizle ilgili güncel bilgileri paylaşmak için kullanmıştır; hatta kullanıcıların merak ettiği soruların cevabı için kurduğu bir site de vardır.
- Nestle en son yayımladığı bildirimde, yağmur ormanlarının sürdürülebilirliğine destek vereceğini ve tedarikçilerini seçerken dikkatli olacağını açıklamıştır.
- Krizi yönetirken attığı doğru adımlar şunlardır: Facebook'tan önemli güncel gelişmelerin yayınlanması, bilgilendirici bir web sitesi kurulması, Sert ve kaba cevapların yanlışlığının farkına varıp devam edilmemesi.
- Kriz yönetilirken yapılan yanlışlar şunlardır: İnsanlara kaba davranılarak hakaret edilmesi, şirket aleyhinde yapılan kullanıcı yorumlarının silinmesi, krizi verdiği tepkilerle çok daha derin ve büyük hale dönüştürmesidir.
- Nestle, başlangıçta krizi Facebook sayfasından yönetmekte başarılıdır. Sayfasında kendi lehinde destekçileri de bulunmaktadır. Nestle yöneticilerinin ve sosyal medya ekibinin yorumlarındaki tansiyonu ayarlaması gerekmektedir. Sosyal medyadaki bu sert duruşun, marka imajında olumsuz bir tutuma neden olacağı unutulmamalıdır.

2.3.6. Kriz Karşılama Stratejileri

Nestle, Youtube'dan Greenpeace'in hazırladığı videonun kaldırılmasını istemiştir. Bunun kendi yasal haklarına saldırı olduğunu söylemiştir. Bu, ikincil krize tepki stratejilerinden kurban edilmedir.

Nestle'nin sert ve kaba yorumlar ile ona tepki gösteren yorumculara karşı çıkması; krizi reddetme stratejisinden suçlayan tarafa saldırıdır.

Nestle, son açıklamasında yağmur ormanlarının katledilmesiyle oluşan ürünlerin hiç birini üretiminde kullanmayacağını söylemiştir. Nestle yeni politikasına göre "ormanların yok edilmesiyle bağlantılı yüksek riskli tarla ve dikim alanları" sahiplerini ya da işletmecilerini tedarikçi listesinden silmiştir (Greenpeace, 2010b).

Bu krizde, Coombs'un kriz karşılama stratejilerinden başka bir strateji kullanılmıştır. Benoit'in kriz karşılama stratejilerinden düzeltici eylem(Corrective action) seçilmiştir; krizden önceki duruma/pozisyona ulaşmak için çaba harcamak ve problemin tekrar gerçekleşmeyeceğini vurgulamaktır (Penpece ve Madran, 2015: 39).

Nestle kullanıcıların krizle ilgili merak ettiği soruların cevabı için bir site kurmuştur. Burada da krizin etkilerini azaltma stratejisi seçilmiştir.

19 Mart 2010'da Nestle, Facebook sayfasından kullanıcı yorumlarını sildiği ve kullanıcılara kaba davrandığı için özür dilemiş; bir daha böyle bir şeyin olmayacağını söylemiştir. Tekrar inşa stratejilerinden özür dileme kullanılmıştır (IBS Center for Management Research, 2011: 13).

Şekil 4'te de görüldüğü gibi Nestle, üslubunu iyileştirmiş ve paylaşımında şunlara değinmiştir: Bütün kullanıcı yorumlarını memnuniyetle karşıladığını belirtmiştir, kullanıcılardan değiştirilmiş Nestle logosunu profil resmi yapmalarını rica etmiştir ve uzlaşmacı bir yaklaşımla krizle ilgili resmi bilgi ve kaynaklarını link vererek paydaşların bu bilgilere ulaşmasını sağlamıştır. Nestle'nin bu paylaşımı üzerine ilk kullanıcı, "Nestle'nin logosu hayattan beslenmenin temsilcisidir ve... Kimsenin ona bulaşmasını istemezler." Bir sonraki kullanıcı, "Elbette, meşru kaygılar olduğu için tüm yorumları memnuniyetle karşılamalısınız; bence bu durum onlara cevap vermek yerine çok fazla soru ortaya çıkarır. Soru açık ve yaygın bir şekilde burada yayılıyor: tüm zinciriniz ortada mı?" şeklinde yorumda bulunmuştur. Sırasıyla yorumlar şöyle devam etmiştir: "Eğer dünya sona erseydi ve kıtlık olsaydı, Nestle tüm çalışanlarını geçindirir miydi? Bilmek istediğim tek şey bu.", bir sonraki ise "Bunun nasıl olduğunu görebilirsiniz; Nestle'ye büyük girişim, yönetim kurulu odasında birinin Nestle logosunu tamir etmeye çalıştığını söylüyor... *"Buna nasıl cesaret ederler!"* diye bağıyor *"Bu lanet olası internet insanların logomuzla oynamayı bırakmalarını söyle"* *"onlara minion olduklarını söyle ve bunu şimdi yap."* ve son olarak "Ürününüzü memnuniyetle karşılıyoruz, ancak lütfen yağmur ormanlarının katleden tedarikçilerle çalışmayın." Şeklinde paylaşımlarda bulunarak tepkilerini dile getirmişlerdir (Romenti, vd., 2014: 20).

Şekil:4 Nestle'nin Sosyal Medyada Kriz Yönetimi Stratejileri



2.3.7. Krizin Sonuçlanması

Sosyal medyada bilgi yayılımı; youtube, facebook ve twitter'dan başladı; geleneksel medyada ise Economist, The Guardian, Wall Street Journal'da yankı buldu. Nestle, sosyal medya krizini çözümlerken sosyal medya aracı olarak Facebook'u ve geleneksel medya olarak da Nestle'nin web sitesini kullanmayı tercih etmiştir. Krizin sonuçları finansal ekonomik kayıptır ve kurum itibarı üzerinde negatif etkiye neden olmuştur (Mirza ve Warin, 2015: 13-15).

Şirket, Sinar Mas'la olan sözleşmesini sonlandırmış ve 2015 yılına kadar sadece "sürdürülebilir" sertifikalı palmiye yağı üreten tedarikçilerle çalışacağına dair söz vermiştir. Buna rağmen marka imajının büyük zarar görmesini önleyememiştir. Analizlere göre bu kriz, twitter'da 13 Mart'tan 22 Mart 2010'a kadar 215.000'den fazla tweet ile dünyada büyük yankı bulmuştur. Sosyal medyadaki bu olumsuz hava, hem marka itibarını hem de satışları azaltmıştır. Ayrıca Nestle, Greenpeace ile en başında iyi geçinmiş olsaydı; krizin etkisi daha az olabilirdi. Başlangıçta Nestle, Greenpeace'in istediği şekilde davranmamış ve Sinar Mas'la olan işbirliğine devam etmiştir. Bunun sonucu olarak da Greenpeace ve destekçilerinin tepkisiyle karşılaşmıştır (Veronica Crisis Management Blog, 2013). Nestle Yıllık Olağan Genel Toplantısı sırasında (15 Nisan 2010) Twitter, paydaşlara mesaj göndermek için kullanılmıştır ve internet trafiğini otomatik olarak "greenpeace.org/kitkat" sayfasına yönlendirecek bir WI-FI ağı kurulmuştur. Nisan 2010'daki toplantıdan sonra Nestle, Sinar Mas ile olan sözleşmesini sonlandırdığını açıklamıştır. Nestle aynı zamanda "The Forest Trust (TFT)" adında sivil toplum örgütü kurmuştur. Şirketin tedarikçilerinin listesi ve ormanlara zarar vermediğinin kanıtı bu yolla paylaşılmıştır. Yerel geçim koşulları, biyo çeşitlilik gibi alanlarla da ilgilenmiştir. 9 Şubat 2011'de Unilever ve Nestle gibi kuruluşların Sinar Mas ile olan sözleşmesini iptal etmesi üzerine Sinar Mas, Endonezya'daki ormanların korunması için çalışacağına söz vermiştir (Zyl, 2013: 50). Krizden sonra Nestle, sosyal medyadaki gelişmeleri anlık takip edebilmek için 24 saat boyunca sosyal medyayı izleyen "Dijital Hızlanma Takımı" nı kurmuştur. Ekip, bir problemle karşılaştığında şirketin diğer paydaşlarıyla (tedarikçiler, kampanyacılar, hükümetler ve tüketiciler gibi) kurulan iletişimini yönetmekle görevlidir. Bu da göstermektedir ki Nestle, bu krizden sonra sosyal medya yönetimine büyük önem vermektedir (Somers ve Enders, 2012).

2.3.8. Nestle Krizinin Durumsal Kriz İletişimi Modeline Göre Sonuçları

Nestle, çevreye zarar vermeyen sürdürülebilirliği destekleyen bir tedarikçi ile çalışıyordu; kriz meydana gelmezdi. Tedarikçi, Nestle adına çalıştığı için tedarikçinin tüm etik dışı işlerinden Nestle de sorumlu olarak görülmektedir.

Bu krizde çeşitli kriz karşılama stratejilerinin kullanıldığı görülmektedir. İkincil krize tepki stratejilerinden kurban edilme kullanılmıştır. Birincil yanıtlara destek olmak için ikincil stratejilerinden yararlanılmıştır. Bunun yanında; krizi reddetme, yeniden inşa ve krizin etkilerini azaltma stratejileri de kullanılmıştır. Ayrıca Coombs dışında Benoit'in önerdiği bir başka karşılama stratejisi olan düzeltici eylemler de burada kullanılmıştır. Kurumların uygunsuz bir şekilde çalıştığını iddia eden paydaşların yarattığı tehdit durumlarında, inkâr stratejileri tercih edilmektedir. Kriz sorumluluğu düşük olduğu zaman ve krizin etkisini arttırıcı unsurlar(kriz geçmişi-ilişkinin tarihçesi) var ise bilgilendirici ve düzeltici enformasyona yeniden inşa stratejileri eklenmelidir. Ayrıca kasıtsız krizlerde krizin etkilerini azaltma stratejileri tercih edilmektedir. Kısaca kullanılan kriz karşılama stratejileri kriz türüyle uyumludur.

Sosyal medyada altın kural yapılan olumsuz yorumlara cevap vermemek, sert cevap vermek ya da tepkisiz kalmak değil; olumsuz yorumları da kabul edip üslup bozmadan cevap vermektir. Burada agresif hareketlerden ötürü krizin tansiyonu artmıştır.

Nestle, geçmişte benzer krizler yaşamıştır. Bundan dolayı geçmişte paydaşlarla olan ilişkiler de olumsuzdur. Örgüte yüklenen yüksek sorumluluk atfı, kurumun itibarını en şiddetli derecede olumsuz etkilemektedir. Başta kriz sosyal medyada iyi yönetilmiştir. Sonra şirket yanlış davranışlarda bulunarak krizi negatif bir duruma dönüştürmüştür. Sert ve kaba yorumlardan sonra da şirket, sosyal medyada sessizliğe bürünmüştür. Burada fanların desteği kazanılacağına onların desteği kaybedilmiştir. Sosyal medyada kullanıcılarla iyi ilişkiler kurulmadığı takdirde; bu durumun kurumsal itibarı nasıl olumsuz etkilediği açıkça görülmektedir. Kurumun krizi yönetirken sosyal medyada yaptığı bazı hatalardan dolayı kurumsal itibarın ciddi zarara uğradığı anlaşılmaktadır. Durumsal kriz iletişimi modeline göre işletmenin geçmişinden gelen yüksek sorumluluk, kurumsal itibarın çok ciddi düzeyde zarar görmesine neden olmuştur. Sonuç olarak kriz yönetimi başarısızdır. Şekil 5'te Nestle krizi, durumsal kriz iletişimi teorisinin bileşenlerine göre değerlendirilerek özetlenmiştir.

Şekil: 5 Nestle'nin Greenpeace ile Yaşadığı Sosyal Medya Krizinin SCCT Modeline Göre Sonuçları

MODELİN BİLEŞENLERİ	AÇIKLAMALAR
Krizin Çeşidi	Kasıtsız(Etik dışı davranış sonucu kamuoyu baskısı)
Sorumluluk Atfı	Düşük
Kriz Geçmişi	Benzer kriz geçmişi
İlişkinin Tarihçesi	Geçmiş krizlerden ötürü kötü
Kriz karşılama stratejileri	<ul style="list-style-type: none">➤ Krizi reddetme➤ Krizin Etkilerini Azaltma➤ Tekrar inşa➤ İkincil Strateji➤ Benoit'in düzeltici eylem stratejisi
Krizin Sonuçlanması	Sinar Mas ile anlaşma sonlanmış, sürdürülebilir tarım yapan tedarikçilerle çalışılmaya başlanmış

Modele Göre Krizin Sonuçları	<ul style="list-style-type: none">➤ Doğru kriz karşılama stratejileri kullanılmış.➤ Model dışı(Benoit) kriz karşılama stratejisi seçilmiş.➤ Sosyal medyada başarılı uygulamalar, yanlışların yanında oldukça azdır.➤ Kriz yönetimindeki hatalardan dolayı itibar zarar görmüştür; kriz yönetimi başarısızdır.
Tüm Faktörler Değerlendirildiğinde Kurumsal İtibara Etkisi	Kasıtsız bir kriz türü olması düşük sorumluluk atfı verir; fakat kriz geçmişinin ve ilişkilerin kötü olması, kriz yönetimindeki yanlışların fazla olması sonucu kurumsal itibar çok daha fazla zarar görmüştür.

Sonuç ve Öneriler

Sosyal medya platformlarının kriz iletişimde iyi yönetilip yönetilmemesi; kurumların itibarlarını ciddi bir şekilde etkilemektedir. Krizlerin en az zararla atlatılması için kriz türünün iyi saptanması ve ona en uygun kriz karşılama stratejisinin belirlenmesi gerekmektedir. Bunu sağlayan model, Timothy Coombs'un 2007 yılında geliştirdiği içinde atif teorisini ve imaj onarılması teorisini de kapsayan durumsal kriz iletişimi modelidir.

Bu çalışmada, durumsal kriz iletişimi modeline göre Nestle'nin sosyal medya krizi ele alınmıştır. Modele göre kriz karşılama stratejilerinin içinde bulunulan kriz türüne uygun olarak kullanılıp kullanılmadığına bakılarak ve sosyal medyanın etkili kullanılıp kullanılmadığını incelenerek kurumsal itibarın zarar görüp görmediği belirlenmiştir.

Nestle krizi, kasıtsız ve dışsaldır. Greenpeace'in başlattığı sosyal medya kampanyası ile kriz patlak vermiştir. Nestle'nin tedarikçisinin yağmur ormanlarına ve orangutanlara zarar vermesinden ötürü kriz çıkmıştır. Paydaşların tepkisiyle çığ gibi büyüyen bu sosyal medya kampanyasına, bir de Nestle'nin yanlış hareketleri eklenince sonuç tam bir felakete dönüşmüştür. Geçmişten gelen benzer krizler ve paydaşlarla olan olumsuz ilişkiler, kriz sorumluluğunu arttırmaktadır. Burada neredeyse tüm kriz karşılama stratejileri kullanılmıştır. Krizi reddetme, kurumun uygunsuz bir şekilde çalıştığını iddia eden paydaşların yarattığı tehdit durumunda tercih edilen bir stratejidir. Seçilen en doğru strateji yeniden inşa olmuştur. Sosyal medyanın kriz yönetiminde yanlış yönetilmesi; işletme itibarının çok ciddi zarar görmesine neden olmuştur.

Tüm incelemelerden çıkarılan sonuçlar bir araya getirilerek; bir işletmenin sosyal medya kriziyle karşılaştığı zaman krizi nasıl atatabileceğine dair öneriler oluşturulmuştur. Çıkarılan sonuçlar şöyledir: Sosyal medyanın kriz çözümlerinde etkili kullanılması, hızlı ve güncel olarak platformlardan bilgi paylaşımı yapılması ve hatta birkaç sosyal medya hesabından bu sürecin birlikte yönetilmesi gerektiğidir. Krizin türüne göre doğru kriz karşılama stratejileri belirlenmeli, hızlı tepki gösterilmeli, doğru kriz sözcüsü belirlenmeli, kriz yönetimi takımları oluşturulmalı, sosyal medyadan gelen olumsuz yorumlara da saygı gösterilmeli ve asla bu yorumlar silinmemeli, krizden çabuk kurtulmak için paydaşlarla iyi ilişkiler kurulmaya çalışılmalıdır. Tüm bu koşullar sağlandığı takdirde her türlü kriz, kurumun lehine çevrilerek çözülecektir.

Teorik olarak öneriler şöyledir: Durumsal kriz iletişimi modeli, sosyal medyada kriz yönetimi ve itibarın korunması açısından bazı konularda yetersiz kalmaktadır. Sınırlı kriz karşılama stratejileri vardır. İşletmeler bunlar dışında da strateji oluşturabilir (Nestle krizinde görüldüğü gibi). Bu model, kriz zamanı sosyal medya araçlarının etkili ve doğru kullanılıp kullanılmadığıyla birlikte değerlendirilmelidir. Uygun kriz karşılama stratejileri seçilse bile sosyal medya etkili kullanılmadığı zaman kriz yönetiminin başarılı olamayabileceği anlaşılmıştır. Keşifsel bir araştırma olduğu için SCCT ve sosyal medyada kriz yönetiminin kurumsal itibarı nasıl etkilediğini anlamaya odaklanılmıştır. Yeni değişkenlerin eklenmesiyle araştırmanın ikinci kısmı olan nicel araştırmanın yapılması kolaylaşacaktır.

Sosyal medyada kriz yönetimi, son yıllarda gelişen bir olgu olduğu için gelecekte bu konuyla ilgili daha fazla çalışma yapılacaktır. İleriki çalışmalar için öneriler şöyledir: 2008 yılındaki United Airlines “Gitar” krizi ile 2017 yılındaki United Airlines “yolcuyu uçaktan atma” krizi birbirleriyle karşılaştırılabilir. United Airlines’ın önceki sosyal medya krizindeki yanlışlarını yeniden tekrar edip etmediği ve kriz çözümünde ilkinden farklı olarak nasıl bir yol izlediği araştırılabilir. Başka bir deyişle aynı markanın yıl bazında incelenmesiyle stratejilerindeki değişiklikler saptanabilir. Ayrıca cevap aranacak bir diğer soru da yerel ve küresel sosyal medya krizlerinin etkilerinin ne ölçüde birbirinden ayrıştığını araştırmaktır.

Aynı sektörden farklı markaların da sosyal medyadaki kriz yönetimlerinin nasıl olduğu incelenebilir. Örnek olarak 2010 yılında Nestle “Greenpeace” krizi ve 2017 yılında Pınar Markası’nın patronunun referandumla ilgili attığı tweet’e yönelik sosyal medya krizi birbiriyle kıyaslanabilir. Bir başka çalışma da 2010 yılında Toyota “geri çağırma” krizi ile 2015 yılında Volkswagen firmasının “emisyon” krizinin karşılaştırmalı analizinin yapılabileceğidir.

Kaynakça

- Açıkgöz, B. (2009). Kriz Yönetimi ve Yapbozun Kayıp Parçası: Kriz Öncesinde, Sırasında ve Sonrasında İletişim. *Kamu-İş.* 10 (3), 241-263.
- Akbulut, E. (2016). Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Çerçevesinde Örgüt-Kamu İlişkisinin ve Kriz Tepki Stratejilerinin Sorumluluk Atfetme Düzeyine ve Örgütsel İtibar Algısına Etkileri. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi.* 4 (1), 50-81.
- Akdağ, M. (2015). “Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi”[Elektronik Sürüm]. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14:1-20.
- Alikılıç,Ö. (2011). Halkla İlişkiler 2.0. 1. Baskı. İstanbul: Efil Yayınevi.
- Amigo, E. vd. (2010). “WePS-3 Evaluation Campaign: Overview of the Online Reputation Management Task.” [ceur-ws.org/Vol-1176/CLEF2010wn-WePS-AmigoEt2010.pdf] Erişim Tarihi: 29/12/2016.
- Andrei, M. (2015). “Why Nestle is one of the most hated companies in the world” [www.zmescience.com/science/nestle-company-pollution-children/] Erişim Tarihi: 29/12/2016.
- Aydın, A. (2011). Kurumsal İtibar Açısından Sosyal Medyaya İlişkin Bir Değerlendirme. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 9:78-92. Erişim: 07/03/2016.
- Bali, E. (2010). “Greenpeace’in Global Nestle Karşısı Kampanyası” [www.marketoloji.com/?p=1140] Erişim Tarihi: 02/05/2016.
- Bayrak, P.(t.y.). “Risk ve Kriz Yönetimi” [www.academia.edu/8859999/Risk_ve_Kriz_Y%C3%B6netimi] Erişim Tarihi: 05/03/2016.
- Cone Communications. (2011). “2011 Online Influence Trend Tracker” [www.conecomm.com/research-blog/2011-online-influence-trend-tracker] Erişim Tarihi: 13/04/2017.
- Coombs, W. T. (2007). Attribution Theory as a Guide For Post-crisis Communication Research. *Public Relations Review.* 33, 135–139.
- Coombs, W. T. (2007). “Crisis Management and Communications” [www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/] Erişim Tarihi: 17/05/2017.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review.* 10 (3), 163-176.
- Coombs, W. T. (2006). The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During a Crisis. *Journal of Promotion Management*, 12.3/4, 244-245.
- Dünya Gazetesi. (2013). “Sosyal Dönüşümün Sosyal Medyası” [www.dunya.com/ozel-dosyalar/isim-iletisim/sosyal-donusumun-sosyal-medyasi-195430h.htm] Erişim Tarihi: 01/05/2016.
- Eröz, S., Doğdubay, M. (2012). Turistik Ürün Tercihinde Sosyal Medyanın Rolü ve Etik İlişkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* 27(1), 133-157.
- Gölönü, S. (2006). Gelişen Teknolojiler, Öğrenen Örgütler ve Halkla İlişkiler. *Selçuk İletişim.* 4(3), 74-81.

- Greenpeace. (2010). "Nestlé Molayı Hak Etmiyor" [www.greenpeace.org/turkey/tr/news/nestle-molayi-haketmiyor-010410/] Erişim Tarihi: 01/05/2016.
- Greenpeace. (2010). "Nestlé Sonunda Orangutanları Rahat Bırakıyor" [www.greenpeace.org/turkey/tr/news/nestle-orangutanlari-rahata-birakiyor-170510/] Erişim Tarihi: 10/03/2016.
- Güzel, Ö. (2014). Marka İtibarını Korumada Şikâyet Takibi: Çevrimiçi Seyahat 2.0 Bilgi Kanallarında Bir Uygulama. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi* 5(1),5-19. Erişim: 24/02/2016.
- Güçdemir, Y.(2010). Sanal Ortamda İletişim Bir Halkla İlişkiler Perspektifi. İstanbul: Derin Yayınları.
- IBS Center. (2011). "Greenpeace, Nestle and The Palm Oil Controversy: Social Media Driving Chance?" [www.bu.edu/goglobal/a/presentations/greenpeace_nestle_socialmedia.pdf] Erişim Tarihi: 29/12/2016.
- İşler, B., Çiftçi, M., Yarangümelioglu, D. (2013). Halkla İlişkiler Aracı Olarak: Sosyal Medyanın Kullanımı ve Yeni Stratejiler. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 5(1), 174-186.
- Loveless, S. (2016). "Nestlé USA (and KitKat)" [www.postcontrolmarketing.com/453/2016/06/23/nestle-usa-and-kitkat/] Erişim Tarihi: 16/11/2017.
- Manteranach, L. (2015). Managing Your Online Reputation. *Corridor Business Journal*. 11(30), 14.
- Medyaloji. (2011). "Greenpeace'ten Nestle'ye karşı viral kampanya" [www.medyaloji.net/haber/greenpeace_ten_nestle_ye_karsi_viral_kampanya.htm] Erişim Tarihi: 10/03/2016.
- Mikulaskova, J. , Harsanyova P., Cambal, M. (12-13 Mayıs 2016). "Internet Marketing as a Tool of Desirable Corporate Culture". *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, İtalya.
- Mirza, V., Warin, N. (2015). "Crisis Communication Strategies and Reputation Risk in the Online Social Media Environment"[Elektronik Sürüm]. *International Journal of Business and Social Science* 6(5), 13-15.
- Mustafayeva, L. Dosaliyeva1, D. (2015). "Sosyal Hizmet İşletmelerinde Kriz Yönetimi" [Elektronik Sürüm]. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi. Sosyal Hizmet Özel Sayısı*, 148-175.
- Öngün, T. (2014). "Markalar için online itibar yönetimi" [www.linkedin.com/pulse/20140619122230-16563818-online-itibar-yonetimi] Erişim Tarihi: 24/02/2016.
- Özgen, E. (2014). "Sosyal Medyaya Kuramsal Yaklaşım ve Halkla İlişkiler Disiplini Açısından Sosyal Medyada İtibar Yönetimi". Sumer, H.ve H. Pernsteiner.(Ed.). *İtibar Yönetimi* (111-126). İstanbul: Beta.
- Penpece, D. , Madran. C. (2015). Üniversitelerde Kriz İletişimi. *Öneri Dergisi*. 11(44), 33-60.
- Romenti, S. , Murtarelli. G., Valentini, C. (2014). Organisations' Conversations In Social Media: Applying Dialogue Strategies In Times Of Crises. *Corporate Communications: An International Journal*. 19(1), 10-33.
- Smith, S. E. (2015). "5 shocking scandals that prove it's time to boycott Nestlé" [www.dailydot.com/via/nestle-california-bottled-water/] Erişim Tarihi: 29/12/2016.
- Sofranec, D. (2016). 5 Tips for Handling Bad Online Reviews. *Pest Management Professional* 84(11), 74.
- Somers A. ve A. Enders. (2012). "How Nestlé dealt with a social media campaign against it" [www.ft.com/content/90dbff8a-3aea-11e2-b3f0-00144feabdc0] Erişim Tarihi: 29/12/2016.
- Stephens, K. , Malone, P., Bailey, C. (2005). Communicating with stakeholders During a Crisis : Evaluating Message Strategies. *Journal of Business Communication*, 42(4), 398-399.
- Stránská, A., Stráiteský. V. (2015). Ten Rules for Dealing with Negative Contributions in Social Media. *Central European Business Review*. 4(1), 52-53.
- Tagraf, H., Arslan. N. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 4(1), 149-160.

Tan, E. (2010). "Social Media Crisis Management: Three Case Studies" [www.slideshare.net/elishatan/social-media-crisis-management-three-case-studies] Erişim Tarihi: 29/12/2016.

Veronica Crisis Management Blog. (2013). "Nestlé's PR Crisis: Kit Kat or Kit Kat Killer" [qx272.wordpress.com/2013/04/18/nestles-pr-crisis-kit-kat-or-kit-kat-killer/] Erişim Tarihi: 29/12/2016.

Zyl, A., Van. S. (2013). The importance of stakeholder engagement in managing corporate reputations. *Int. J. Innovation and Sustainable Development*. 7 (1), 46-60.

AN EMPIRICAL STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN INSTITUTIONAL REPUTATION AND CRISIS MANAGEMENT IN SOCIAL MEDIA

Extended Abstract

Introduction

Corporations are able to perform their works of corporate communications through social media platforms by virtue of technological developments experienced in the field of communication. Crisis management and communications that are a branch of the corporate communications can also be managed through social media networks. As the information flow spreads quickly through these platforms it is important for organizations to manage these platforms properly and effectively in times of crisis. If organizations fail to manage a crisis effectively through these platforms, they may seriously lose their reputation.

Crises are the most important factor that affects an institutional reputation. Kind of the crisis start in social media channels, but at the same time they may start in traditional media channels and spread out from these channels to the social media channels. It is important to state that all crisis must be resolved using social media channels and all companies should immediately demonstrate their crisis response strategies when crisis begins.

The crisis can happen suddenly as a result of an accident, or a minor problem can become a crucial problem through social media channels and this results in boycotts of followers. All this seriously damages the institutional reputation of the corporation. Pre-signal of the many crises can be noticed in advance. If the crisis is well managed, reputation losses can be avoided. Some crises appear suddenly and require immediate intervention. When a crisis plan is prepared in advance, the crisis is managed more effectively and the negative effects of the crisis can be reduced. All companies need an effective crisis communication in social media. If crises are not well managed through social media, companies fail and lose their institutional reputation.

Methodology

This study includes the importance of reputation management in social media and how an effective crisis communication should be applied. It's described that how the crisis management affects an institutional reputation through social media by virtue of situational crisis communication theory posited by Timothy Coombs. The social media crisis faced by an organization is analyzed based on this model, and the type and the responsibility of the crisis have been identified. The impact of the implemented strategies on the organization's reputation has also been studied. In conclusion, the success of crisis management is discussed in connection with evaluating of how social media is used effectively during crisis management in corporate including the level of its lost reputation.

In this article, Nestle's Kit-Kat Crisis was explained by using situational crisis communication theory. In addition to this, websites, articles and Nestle's social media channels which have been included crisis response strategies and the crisis information, were examined by using Content analysis method.

The aim is to discover how successful the crisis management is by establishing a link between crises and the model. Hence, there is no hypothesis in this study. An exploratory analysis was performed; because rather than reaching a conclusion; focusing on understanding the event.

Results

It is seen that various crisis response strategies are used in this crisis. In addition to Coombs, another crisis response strategy proposed by Benoit was used. The crisis response strategies are compatible with the crisis type.

Nestle has had similar crises in the past. Hence, relationships with stakeholders in the past are also negative. The high responsibility attributed to the company is negatively affecting the institutional reputation at the most severe level. However in the beginning the crisis was well managed in the social media, then the company made serious mistake and this situation was turned into a critical crisis. It is understood that the institutional reputation is seriously damaged due to some mistakes that the company made while managing the crisis in

the social media. According to situational crisis communication theory, the high responsibility of the company from the history has caused the corporate reputation to be seriously damaged. As a result, crisis management is unsuccessful.

Conclusion and Discussion

The reputation of the company is seriously affected by how the company's social media platforms are managed when a crisis occurs. In order to get rid of the crises with minimum damage, it is necessary to determine the crisis type well and determine the most appropriate crisis response strategy. Situational crisis communication theory contains both attribution theory and image restoration theory which was developed by Timothy Coombs. It is the best model for applying the most appropriate strategy.

Primarily it is necessary to determine the crisis type and the crisis responsibility, and then the most appropriate crisis response strategies should be selected according to the crisis type and responsibility.

The right crisis response strategies will protect the reputation or facilitate the recovery of the reputation.

Nestle crisis is an unintentional and an external crisis type. The crisis broke out with Greenpeace's social media campaign. Similar crises from past and negative relationships with stakeholders increase the responsibility for the crisis. Almost all crisis response strategies have been used here. Mismanagement of social media in crisis management; resulting in very serious damage to the reputation of the company.

It has been understood that the companies that have chosen the right crisis-response strategies and actively use social media and their reputation are less affected by the crisis.

When the research is examined, it shows that crisis response strategies in the SCCT, insufficient for the social reputation management. The effective use of social media channels in times of crisis should be added as a new variety of the model. In addition to this, if the crisis response strategies are used appropriately and social media channels are not managed well, the reputation of the company is affected negatively. This model is insufficient for crisis response strategies.