

DİJİTAL ÇAĞDA MARKALARIN KRİZ İLETİŞİMİ: PANDEMİ ETKİSİ

Crisis Communication Of Brands In The Digital Age: Effect Of The Pandemic

Dr. Öğr. Üyesi. Ergün KÖKSOY

Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, İstanbul/Türkiye

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4135-6233>

ÖZET

Dijitalleşme ve dijital teknolojilerin kullanımı gerek toplumsal gerekse kurumsal yaşamın dinamiklerini her yönüyle etkilemekte ve değiştirmektedir. Dijitalleşme birçok kişi ve kurum için adaptasyonu zor bir süreç olarak görülürken bazıları için ise rekabet avantajı sağlayan ve yeni fırsatlar yaratan bir değer olarak görülmektedir. Ortak kanı dijitalleşmenin önemi ve gereğinin son 1 yılı aşkın sürede dünyanın içinde bulunduğu Covid-19 pandemisi sürecinde daha iyi anlaşıldığına yöneliktir. Bu süreçte insanlar sosyal izolasyona maruz kalırken, kurumlar faaliyetlerini ve hizmetlerini önemli ölçüde kısıtlamışlardır. Pandemi döneminde dijital teknolojiler ve ona bağlı iletişim, üretim ve dağıtım sistemleri bireylerin ve kurumların muhataplarıyla iletişim kurmalarına, ticari faaliyetlerini ve hizmetlerini kısıtlı da olsa uzaktan sürdürmelerine imkan tanımıştır.

Bu olgudan yola çıkarak bu makalede dijitalleşmenin önemi ve içinde bulunduğumuz kriz şartlarında dijital iletişimin ve sosyal medyanın ortaya çıkardığı imkanlar kurumlar ve markalar özelinde tartışılmıştır. Bu tartışma için pandemi sürecinde tüm dünyada uygulanan seyahat kısıtlamaları nedeniyle en çok etkilenen sektörlerden biri olan havayolu taşımacılığının aktörlerinden biri olan Türk Hava Yolları (THY) seçilmiştir. Türk Hava Yolları'nın Covid-19 pandemisi sürecinin başından günümüze kadar izlemiş olduğu kriz iletişimi anlayışı, dijital ve sosyal medya kullanım amaçları ve bu araçların bu süreçte oynadıkları roller genel olarak sorgulanmıştır. Bu sorgulamada THY Kurumsal İletişim Departmanının ilgili birimleri ve yöneticileriyle yapılan yarı yapılandırılmış görüşme yönteminden yararlanılmıştır. Görüşme sonucunda elde edilen bulgulara göre THY, Pandemi sürecinde dijital ve sosyal medya platformlarını ve araçlarını kriz iletişimi stratejisinin ve faaliyetlerinin merkezinde konumlarken krizin yarattığı kısıtları aşmada ve hedef kitleleri ile iletişim ve ilişki kurmada yoğun olarak kullanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Dijitalleşme, Sosyal medya, Kriz iletişimi, Covid-19 Pandemisi, Türk Hava Yolları

ABSTRACT

Digitalization and the use of digital technologies affect and change the dynamics of both social and corporate life in every aspect. While digitalization is seen as a difficult process for many people and institutions to adapt, it is seen as a value that creates competitive advantage and new opportunities for many. The common opinion is that the importance and necessity of digitalization have been better understood during the Covid-19 pandemic process, which the world has been in for the last 1 year. In this process, while people were exposed to social isolation, institutions significantly restricted their activities and services. During the pandemic period, digital technologies and related communication, production and distribution systems have allowed individuals and institutions to communicate with their interlocutors and to maintain their commercial activities and services from a distance, albeit limited.

Based on this fact, in this paper, the importance of digitalization and the opportunities created by digital communication and social media in the current crisis conditions are discussed in terms of institutions and brands. For this discussion, Turkish Airlines (TA), one of the actors of airline transportation, which is one of the most affected sectors due to travel restrictions applied all over the world during the pandemic process, was chosen. The understanding of crisis communication that TA has followed from the beginning of the Covid-19 pandemic process to the present, the purposes of using digital and social media, and the roles played by these tools in this process were generally questioned. In this query, the method of semi-structured interview with the relevant managers from TA Corporate Communications Department was used. According to the findings obtained as a result of the interview, TA has chosen to use digital and social media platforms and tools intensively in overcoming the constraints created by the crisis and in establishing communication and relations with its target audiences, while positioning it at the center of its crisis communication strategy and activities during the pandemic process.

Keywords: Digitalization, Social media, Crisis communication, Covid-19 Pandemic, Turkish Airlines

1. GİRİŞ: DİJİTAL ÇAĞ VE DİJİTALLEŞME

1970'li yıllarla birlikte bilgisayara ve elektroniğe dayalı teknolojiler başta üretim süreçleri olmak üzere birçok alanda önemli değişikliklere yol açmıştır. 1990'lı ve 2000'li yıllarda internetin ve mobil teknolojilerin gelişmesi ve yoğun olarak kullanılmaya başlanmasıyla sadece bilgisayarların değil, tüm nesnelerin, insanların ve kurumların birbirine bağlanabildiği, her cihazın ve sürecin veri ürettiği, satın almadan üretime, tasarımdan müşteri hizmetlerine, sosyal ilişkilere kadar tüm üretim ve iletişim süreçlerinin entegrasyonunun sağlandığı bir dönem başlamıştır (Taymaz, 2018, s. 12). Dünyanın yapısal bir dönüşüme sahne olduğu bu süreç çok boyutlu olmakla birlikte bilgi ve iletişim teknolojilerine dayanan yeni bir teknoloji paradigmasıyla ilişkili bulunmasıyla öne çıkmıştır (Castell, 2005, s. 3). Ekonomik, siyasi ve sosyal yaşamda etkisini gösteren bu dönüşüm sürecini tanımlamak için zaman zaman 'Dijital Ekonomi', 'Ağ Ekonomisi', 'Bilgi Toplumu', 'Ağ Toplumu', 'Dijital Toplum' ve günümüzde 'Sanayi 4.0' gibi çok çeşitli kavramlar ortaya çıkmıştır (Taymaz, 2018, s. 12).

Bu kavramların neredeyse bütünü dikkat çekici ve üzerinde sıklıkla çalışma yürütülen konular arasında yer almakta, bilgisayar ve internetin yol açtığı değişimin etkisine dikkat çekmektedir. Bu değişimi dikkat çekici biçimde anlatan kavramlardan biri Castell'in "Ağ Toplumu"dur. Eski toplumsal yapı ile yenisi arasındaki en önemli farkın "ağ" özelliği olduğunu belirten Castell, yeni teknolojik paradigma ile sosyal organizasyon arasındaki etkileşiminden ortaya çıkan yeni toplumsal yapıyı "ağ toplumu" olarak kavramsallaştırmıştır. Ağ toplumu, en basit ifadeyle, ağlardaki noktalarda biriken bilgiyi üreten, işleyen ve dağıtan mikroelektronik ve dijital bilgisayar ağlarına dayalı bilgi ve iletişim teknolojileri tarafından işletilen ağlara dayanan sosyal bir yapıdır. Dijital iletişim ağları, bu toplumun bel kemiğidir. Ağ toplumu ağlara dayandığından ve iletişim ağları sınırları aşabildiğinden, ağ toplumu küresel bir nitelik taşımakta, küresel ağlara dayanmakta yani tüm dünyaya yayılmaktadır. Bu yüzden ağ toplumu kavramı küreselleşme kavramını ima etmektedir (Castell, 2005, s. 3-4).

İçinde yaşanan bu dönüşüm sürecinde ve dijital çağda simülasyon, yapay zeka ve akıllı sistemler, artırılmış gerçeklik, nesnelerin interneti, otomasyon, eklemeli üretim, büyük veri analitiği, siber güvenlik ve bulut bilişim gibi teknolojilerin belirleyici rol oynadığı herkes tarafından kabul edilmektedir. Birbirinden çok farklı görünen ve farklı alanlarda kullanılan bu teknolojilerin ortak noktası, temel girdi ve çıktıları olan bilgi olarak belirtilmiştir. Bu yüzden yaşanan dönüşüm süreci çoğunlukla bilgi ve bilişim kavramlarıyla tanımlanmaktadır. Bilgi her zaman için üretim sürecinin önemli bir girdisi olarak görülürken yeni dönemde bilginin dijital formatta kodlanması olanaklı hale gelmiştir (Taymaz, 2018, s. 12).

Bu kodlama işlemini de tanımlayan dijitalleşme Gartner's IT sözlüğüne göre analog süreçlerden dijital süreçlere geçiş işlemi olarak ifade edilmektedir (Gartner, 2021a). Sayısallaştırma da denilen bu süreçte, analog bilgiler alınarak sıfırlar ve birler şeklinde kodlanır ve dijital forma dönüştürülür, böylece bilgisayarlar bu tür bilgileri depolayabilir, işleyebilir ve iletebilir. Yazı, ses, resim, ozalit, model gibi çok farklı ortamlarda kaydedilen her türlü bilgi dijital formatta rahatlıkla ve içeriğinden bir şey kaybetmeden kodlanabilmektedir. Farklı alanlarda, faaliyetlerde ve sektörlerde bilginin dijital formatta kodlanması, bilginin toplanmasını, saklanmasını, işlenmesini ve iletilmesini oldukça kolaylaştırmıştır. Dijital teknolojiler farklı alanlarda kullanıldığı için teknolojik yakınsama ve yaygınlaşma çok hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu nedenle dijitalleşme kavramı, sadece bilginin artan önemine değil, bunu sağlayan formatlara da vurgu yaptığı için yaşanan dönüşüm sürecini diğer kavramlara göre daha iyi anlatmaktadır (Taymaz, 2018, s. 12-13).

Dijitalleşmeden anlaşılan sektörlere ve yaklaşımlara göre farklılıklar taşıyabilmektedir. Örneğin toplumsal açıdan bakıldığında sosyal yaşamın birçok alanının dijital iletişim ve medya altyapıları etrafında yeniden yapılanma şekli olarak bahsedilmektedir. Dijitalleşme sürecinde insanların sosyal yaşamları da etkilenmekte ve etkileşimleri yeniden biçimlenmektedir. Bu tür etkileşimler analog teknolojilerden (posta, telefon görüşmeleri) dijital teknolojilere (e-posta, sohbet, sosyal medya) doğru kayarken, hem iş hem de eğlence alanları dijitalleşmektedir (Bloomberg, 2018). Kurumsal perspektiften bakıldığında ise dijitalleşme, bir iş modelini değiştirmek, yeni gelir ve değer üreten fırsatlar sağlamak için dijital teknolojilerin kullanılması ve dijital bir işletmeye geçme süreci olarak belirtilmektedir (Gartner, 2021a).

Bu noktada ise dijital işletme ve dijital iş, dijital ve fiziksel dünyaları bulanıklaştırarak yeni iş tasarımlarının yaratılması olarak görülmektedir. Yani dijitalleşme, ticari operasyonları dönüştürmek için dijital teknolojileri ve bilgiyi kullanma süreci olarak ifade edilmektedir. Brookings Raporu'na göre dijitalleşme iş dünyasını dönüştürmekte ve dijital becerilerin edinilmesi artık bireysel, sektörel ve bölgesel

başarı için bir ön koşul haline gelmektedir. Kuruluşlar, bilgisayarlar ve diğer bilgi teknolojileri anlamına gelen dijital teknolojileri uyguladıkça, insanların işleri ve iş yapma şekilleri değişmektedir. İşler, fiziksel yeteneklerden bilişsel ve yüksek bilişsel işlere doğru kaymaktadır. Rapora göre, bu tür değişimler dijitalleşmenin merkezinde yer almaktadır (Bloomberg, 2018; Muro ve diğerleri, 2017).

2. DİJİTAL İLETİŞİM VE SOSYAL MEDYA

Günümüzde diğer birçok alan olduğu gibi iletişim de giderek dijitalleşmekte, etkileşimli hale gelmekte ve geleneksel iletişim araçlarının yerini dijital iletişim araçları almaktadır. Toplumlar kitle iletişim sisteminden özelleştirilmiş ve kitlelerin daha fazla bölümlere ayrıldığı parçalı bir multimedya sistemine geçiş yapmaktadır. Dijital iletişim, iletişimi merkezileşmekten kurtararak daha fazla sosyal etkileşime izin vermektedir. Bu aynı zamanda yatay iletişim ağlarının yayılması anlamına gelmektedir. Öz yönetimli kitle iletişimi (self-directed mass communication) olarak belirtilen bu iletişim biçimi hem bireyselliği hem de kitleselliği bir araya getirebilmektedir. İletişim bireyseldir çünkü merkezi medya sistemini aşarak bireyler ve gruplar tarafından başlatılabilmekte ve sürdürülebilmektedir diğer yandan iletişim kitleseldir çünkü internet aracılığıyla çok sayıda kişiye neredeyse tüm dünyaya ulaşabilmektedir. Blog'ların, vlog'ların, podding'lerin ve diğer etkileşimli iletişim biçimlerin patlaması, bilgisayardan bilgisayara iletişim biçimi tarihte ilk kez insanlara herhangi bir toplumsal kurum tarafından toplumsallaşmış iletişime ve kanala gerek duymadan özgürce iletişim kurabilecekleri yeni bir yatay iletişim ağı oluşturmuştur. Bu aynı zamanda iletişiminin yazılı, sözlü, görsel-işitsel biçimlerini aynı sistem içinde bütünlendiren bir hipermetin ve meta-dil oluşturması anlamına gelmektedir (Castell, 2005, s. 3-4, 440).

Dijital iletişimin kökleri 19. ve 20. yüzyılda ortaya çıkan iletişim ve bilgisayar teknolojilerine kadar uzanmaktadır. Dijital iletişimin araçsal boyutunu oluşturan yeni medya teknolojilerinin ortaya çıkışı, medya ve bilgisayar teknolojilerindeki tarihsel gelişmelerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkmıştır. Tarihsel olarak fotoğraf, film, ofset baskı, radyo ve tv, ilkinin yani medya alanındaki gelişmeleri tanımlarken analitik makine olarak ifade edilen bilgisayar ise ikincisini mümkün hale getirmiştir. Bu iki tarihi gelişimin birleşmesi ve tüm var olan medyanın sayısal dataya çevrilmesi sonucu yeni medya ortaya çıkmıştır. Böylece kitle iletişim araçları ve bilgi işlem birbirini tamamlayan teknolojiler ve süreçler olarak ortaya çıkmıştır. Yeni medya, iletişim alanındaki uygulamaları kökten değiştirmiş, analog medyayı dijital temsillere çevirmiştir. İnternet istenilen her veriye eşit hızda ulaşılmasını sağlamış, dijital olarak kodlanan verilerin sayısız kere çoğaltılmasını, farklı medya türlerinin bilgisayarlarda gösterilmesini mümkün hale getirmiştir. Bu özellikleri de özetler şekilde yeni medya, sayısal temsil (numerical representation), modülerlik (modularity), otomasyon (automation), değişkenlik (variability) kod çevrimi (transcoding) olmak üzere beş temel ilke ile tanımlanmıştır (Manovic, 2001, s. 20; Başlar, 2013, s. 775-776).

Yeni medya, dijital kodlama sistemine dayanan, hipermetinlilik ve modülerlik özellikleri taşıyan, bireylerin aktif katılım gösterebildikleri, yüksek hızda etkileşimin gerçekleştiği iletişim alanları olarak tanımlanırken, yeni medyanın bu özellikleri ile bireyleri ve toplumları yönlendirme, kontrol etme, düşündürme ve etkileme gücüne sahip olduğu belirtilmiştir. Böylece endüstriyel toplumun mantığına uygun olan eski medya (kitle medyası) üretim biçimi yerini "talep üzerine üretim" ve "tam zamanında" dağıtıma dayanan post-endüstriyel mantığına uygun yeni medya biçimlerine bırakmaya başlamıştır (Manovich, 2001, s. 56-58). Yani yeni medya büyük oranda kişilere özeldir ve kişilerin istediği zamanda istedikleri verilere ulaşabilmeleri anlayışına dayanmaktadır. Yeni medyanın genel özelliklerine bakıldığında bunlar Rogers's göre etkileşimlilik, bireyselleştirme/kişiselleştirme ve eş zamanlılık olarak ifade edilmektedir (Yıldırım, 2019, s. 140). Etkileşim, yeni medyanın eksi kitle medyasına göre tarafların etkileşimine olanak tanınması olarak ifade edilirken, eşzamansızlık yeni medyanın senkronize olmaya gereksinim duymadan kullanıcıların bilgileri istedikleri zamanda almalarını ve aldıkları mesajlara istedikleri zamanda yanıt gönderebilmelerini tanımlamaktadır. Kitlesizleştirme ise homojen mesajların geniş bir grup insana aktarılması yerine, yeni medyanın kişiselleştirilmiş ve özel mesajları belirli kullanıcılara gönderebilmesi olarak belirtilmektedir.

Yeni medya teknolojileri denildiğinde genelde akla İnternet, web siteleri, bilgisayarlar, multimedya, bilgisayar oyunları, CD-ROM'lar ve DVD, sanal gerçeklik (ayrıca e posta, blog, podcast, interaktif televizyon, mobil araçlar (telefonlar) vb.) gelse de yeni medyada sadece bu tür uygulamaların bilgisayar aracılığıyla dağıtım ve sunumları değil aynı zamanda üretimleri de (dijital videolar, 3 D animasyonlar ve dijital birleştirmeye hazırlanan filmler, vb) söz konusudur. Bilgisayar odaklı yeni medya işleme, depolama ve dağıtım gibi tüm iletişim süreçlerini ve tüm medyaları -metinleri, hareketli ve hareketsiz tüm

görüntüleri, sesleri, mekansal yapıları- etkilemektedir (Manovic, 2001, s. 19). Yeni medya teknolojileri ve araçları günümüzde kullanılan yeni iletişim araçlarını ve ortamlarını nitelendirilmek için kullanılmaktadır.

Günümüzde dijital iletişimin ve yeni medyanın önemli araçlarından biri de sosyal medyadır. Sosyal medya Web 2.0 üzerinde ideolojik ve teknolojik içeriklerin, yapılanmaların kullanıcı merkezli bir şekilde üretilmesine ve geliştirilmesine izin veren internet tabanlı uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Cheng, 2016, s. 58; Kaplan ve Haenlein, 2010, s. 61). Sosyal medya içeriğin işlevsel, görev odaklı hedeflerden ziyade öncelikle topluluklar ve sosyal faaliyetlerle ilgili amaçlarla oluşturulduğu, tüketildiği, tanıtıldığı, dağıtıldığı, keşfedildiği veya paylaşıldığı çevrimiçi bir ortam olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda "medya", depolama ve aktarımla karakterize edilen bir ortamı temsil ederken, "sosyal" ise bu mesajların bire çok veya çoktan çoğa şekilde yayılma şeklini tanımlamaktadır (Gartner, 2021b).

Temelde altı tür sosyal medya biçimi olduğu belirtilmektedir. Bunlar kişilere ve kurumlara web sayfaları oluşturma ve içerik paylaşma imkanı sunan sosyal ağlar (MySpace, Facebook ve Bebo vb), çevrimiçi dergiler olarak belirtilen bloglar, insanlara içerik oluşturma ve bilgileri düzenleme fırsatı sunan wikiler (wikipedia, vb.), ses ve video dosyaları sunan podcastlar (Apple iTunes, vb.), belirli konularda ve ilgi alanlarında çevrimiçi tartışma imkanı sunan ve çevrimiçi toplulukların oluşumuna ortam sağlayan forumlar, belirli içerik türlerini (fotoğraf, yer, video gibi) düzenleyen ve paylaşmaya izin veren içerik toplulukları (Flickr, del.icio.us, YouTube), küçük miktarda içeriğin olduğu küçük boyutlu bloglarda birleştirilmiş sosyal ağlar olan mikro bloglar (Twitter, vb.) olarak sıralanmaktadır (Mayfield, 2008, s. 6). Sosyal medya terimi fotoğraflar, videolar, ses kayıtları, linkler, sosyal paylaşım sitelerindeki profil sayfaları, bloglar ve forumlar üzerindeki yazılar gibi çok sayıda sosyal ağları oluşturan farklı içerikleri tanımlamak için kullanılmaktadır (Eley ve Tilley, 2009, s. 78). Sosyal medya, kullanıcılara başta fotoğraf ve video olmak üzere yukarıdaki içeriklerden oluşan paylaşımları birbirleri ile çevrimiçi olarak paylaşabilmelerine imkan sunmaktadır (Kaplan ve Haenlein, 2010, s. 6).

Sosyal medya ağ tabanlı teknolojiler tarafından yapılandırılmış yerler ve gruplar olarak tanımlanırken bu yerlerin ve grupların özellikleri kalıcılık, kopyalanabilirlik, yayılabilirlik ve aranabilirlik olarak sıralanmaktadır (Boyd, 2010, s. 46-48). Bu özellikler sosyal medya üzerindeki bilgilerin, verilerin kalıcılığına, farklı kullanıcılar tarafından kopyalanabilirliğine, yayılabilirliğine ve kolaylıkla aranabilir ve bulunabilir olduğuna vurgu yapmaktadır. Sosyal medya bir grup yeni çevrimiçi tür olarak belirtilirken, aşağıdaki özelliklerin çoğunu veya tamamını paylaşan ortamlar olarak belirtilmektedir: Katılımcılık, açıklık, sohbet, topluluklar, bağlılık. Sosyal medya herkesi katılma ve geri bildirim teşvik etmektedir. Oylama, yorum, bilgi paylaşımına açıktır. Kitle (eski) medyası tek yönlü iken sosyal medya çift yönlü sohbete ve iletişime izin vermektedir. Sosyal medya topluluk oluşturmaya, insanların toplu halde hareket etmelerine ve birbirleriyle paylaşımında bulunmalarına imkan sağlamaktadır. Birçok sosyal medya türü insanlar ve gruplar arasında bağlılık oluşturmada ve bu bağlılıklardan yararlanmaktadır (Mayfield, 2008, s. 5).

Geleneksel iletişim teknolojileri ve yöntemleriyle karşılaştırıldığında sosyal medya, dijital ortamdaki verilerin içeriği aracılığıyla bilgi paylaşımını ve doğrudan kullanıcı etkileşimini kolaylaştıran bir platform olarak belirtilmektedir (Kumbasar, 2021, s. 116). Bireyler ve kuruluşlar sosyal medyayı geniş ve çeşitli kişilerle ve paydaşlarla etkileşime girmek ve bu kitlelerle tek yönlü ve çift yönlü iletişim kurmak için kullanabilmektedirler (Cheng, 2016, s. 58). Sosyal medya ve araçları insanlar tarafından güncel konularda haber almak, sosyalleşmek, eğlenmek gibi amaçlarla kullanılırken kurumlar/markalar için iletişim, reklamcılık, pazarlama ve e-ticaret gibi faaliyetleri gerçekleştirmek için kullanılmaktadır. Bütün bu amaçları ve faaliyetleri bir araya getirebilme ve kullanıma sunma olanağı sosyal medyanın en önemli ve üstün yanını oluşturmaktadır. Yine sosyal medyaya ve uygulamalarına sadece bilgisayarlar aracılığıyla değil mobil araçlar ve telefonlar aracılığıyla da sınırsız olarak ulaşılması kullanımlarını yoğunlaştırmakta ve etkinliğini arttırmaktadır.

Öyle ki dünyadaki İnternet ve sosyal medya kullanım istatistikleri bu yoğunluğu ve önemi göstermektedir. 2021 yılı İnternet ve sosyal medya kullanım istatistiklerine göre dünya nüfusunun %59 'u (4.66 milyar) İnternet kullanıcısı, %53'ü (4.20 milyar) sosyal medya kullanıcısı, %66'sı (5.22 milyar) mobil kullanıcılardan oluşmaktadır. İnternet kullanıcıları günde ortalama 7 saatlerini İnternette geçirirken, mobil kullanım süresi ise 3.5 saat olarak belirtilmektedir. Kullanıcıların %55'i İnterneti mobil telefonlar üzerinden kullanmaktadır. Kullanıcıların İnterneti kullanım nedenleri içerik aramak, arkadaşlarla iletişimde kalmak, haber takip etmek, bir şeyler aramak ya da izlemek, ilham verici fikirlere göz atmak, ürün veya



marka aramak, müzik dinlemek, zaman geçirmek, finans yönetimi yapmak, oyun oynamak, iş amaçlı ve yeni insanlar ile tanışmak olarak ortaya çıkmaktadır. Dünya nüfusunun yarısından fazlası sosyal medya kullanıcısı iken sosyal medya kullanıcılarının neredeyse tamamı mobil cihazlar üzerinden sosyal medyaya erişebilmektedir. En çok kullanılan sosyal medya platformları Facebook, Youtube ve Instagram olarak sıralanmıştır. Mesajlaşma platformlarında ise WhatsApp ilk sırada yer almıştır. Sosyal medya kullanımları da İnternet kullanımlarına benzer şekilde güncel haber ve gelişmeleri takip etmek, eğlenceli içeriklere ulaşmak, boş vakitleri değerlendirmek, arkadaşlar ile iletişimde kalmak ve neler yaptıklarını takip etmek, fotoğraf ya da video paylaşmak ve bir ürün aramak olarak belirtilmektedir (Dijilopedi, 2021).

2.1. Kriz Ve Kriz İletişimi

Kriz kavramı genel olarak bir sistemde önemli miktarda bozulmaya yol açan ve stres yaratan durumları ifade etmektedir (Coombs, 2014, s. 2). Bir başka görüşe göre kriz, bir kurumun ummadığı bir zamanda ortaya çıkan, kuruluşun itibarını tehlikeye sokan ve sorunun çözümü için sınırlı zaman bulunan olayları anlatmaktadır (Winner, 1990, s. 87). İki tür kriz kaynağı (türü) olduğu belirtilmektedir. İlki kurumsal krizler ikincisi ise felaketlerdir. Kurumsal krizler kurum ve paydaşları üzerinde olumsuz etkiler yaratan, paydaşların beklentilerini ve kurumun performansını olumsuz etkileyen ve olumsuz sonuçlar doğuran sağlık, çevre, güvenlik ve ekonomik konularla ilgili öngörülemez durumları ifade etmektedir. Felaketler ise ani olarak ortaya çıkan ve sistemlerin, kurumların işleyişini, operasyonlarını, insanların hayatını ciddi olarak etkileyen durumları anlatmaktadır. Doğal afetler, patlamalar, gaz sızıntıları, salgınlar bunlara örnek verilebilir. Bu tarz felaketlerde ortaya çıkan yıkımdan ve etkiden kurtulmak için acil önlemler almak gerekmektedir (Coombs, 2014, s. 2-3). Kurumlar, kurumsal krizler konusunda öngörme ve önlemeye dair planlamalar yapabilseler de; afetler gibi dışsal çevre kaynaklı krizlere karşı çözüm üretmekte yetersiz kalabilmektedirler (Dondurucu ve Çetinkaya, 2020, s. 329).

Kriz üzerine yapılan tanımlar genel olarak iki kategoriye ayrılabilir: Krizi bir olay olarak tanımlayanlar ve krizi bir süreç olarak tanımlayanlar. Krizi bir olay olarak görenlere göre kriz paydaşların önemli beklentilerini tehdit eden ve bir kuruluşun performansını ciddi şekilde etkileyebilen ve olumsuz sonuçlar üretebilen öngörülemez olaylardır (Cheng, 2016, s. 58). Kurumu etkileyen ve kurumdan etkilenen tüm paydaşların örneğin hissedarların, paydaşların, baskı gruplarının ve medyanın önemli ölçüde dikkatini çeken kriz durumları genel olarak kuruluşun aleyhine durumlar olarak gösterilmektedir (Regester, 1995, s. 159). İkinci tanım kategorisine göre ise kriz, kriz öncesi (sinyal algılama, önleme ve hazırlık), kriz anı (tanıma ve kontrol altına alma) ve kriz sonrası (değerlendirme, öğrenme ve takip iletişimi) olarak belirtilmiştir (Cheng, 2016, s. 58).

Krizin olumsuz etkilerinden kaçınmak ya da kurtulmak için kriz sürecinin yönetilmesi gerekmektedir. İster kurum kaynaklı olsun ister kurum dışı felaket kaynaklı olsun kriz süreci etkin şekilde yönetilmelidir (Coombs, 2014, s. 5-6). Krizler öngörülemez zamanlarda ve durumlarda olabilmekle birlikte bazı potansiyel krizlerin önceden olabileceğini düşünmek ve genellikle bazı önlemleri almanın mümkün olabileceği belirtilmektedir. Black'ten aktarıldığı şekilde potansiyel krizler bilinmeyenlerin bilinmesi ve bilinmeyenlerin bilinmemesi olarak iki kategoriye ayrılmaktadır. Örneğin havayolu, demiryolu, kimya, nükleer gibi alanlarda kazaların ve felaketlerin olması muhtemelken (tehlike bilinenken, tehlikenin ne zaman meydana geleceği bilinmeyendir) deprem, yanardağ patlaması, sel gibi felaketler bilinmeyenlerin bilinmemesidir (akt: Okay ve Okay, 2007, s. 347). Bununla birlikte her iki durumda da olası krizlere karşı hazırlıklı olmak kurumların varlığı, karlılığı ve itibarı için önem taşımaktadır. Bu sınıflandırmaya göre Covid-19, sebep olduğu hastalığın bir salgına dönüşmesi nedeniyle, kurum dışından kaynaklanan ve bilinmeyenlerin bilinmemesi kategorisine girebilecek bir kriz özelliği taşımaktadır.

Kriz yönetimi, krizlerle mücadele etmek ve krizin yol açacağı hasarı azaltmak için tasarlanmış bir dizi faktörü temsil etmektedir. Kriz yönetiminin amacı olumsuz etkileri ve sonuçları önlemeye çalışarak kurumu, çalışanları, paydaşları ve endüstriyi krizin zararlarından korumaya çalışır. Kriz yönetiminin dört önemli aşamadan oluştuğu belirtilmektedir: Önleme, hazırlık, yanıt ve değerlendirme. Önleme aşaması, kriz daha ortaya çıkmadan krizi ortaya çıkarabilecek nedenleri önlemeye ya da azaltmaya yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Hazırlık ise olası kriz durumlarında kurumun krize nasıl cevap vereceğini ve neler yapacağını belirlediği aşamayı tanımlamaktadır. Kriz ekipleri, kriz sözcüsü, kriz iletişim planı vb. konuları içermektedir. Yanıt aşaması, kriz ortaya çıktığında kriz planının uygulanma sürecini ifade etmektedir. Kriz yönetiminde yanıt aşaması krizin paydaşlar ve organizasyon üzerindeki olumsuz etkilerini önlemeye çalışmaktadır. Değerlendirme aşaması ise kurumun kriz yönetimi konusunda sergilediği

performansı (neyi iyi yaptığı neyi yanlış yaptığını) değerlendirmeyi amaçlamaktadır (Coombs, 2014, s. 5-6).

Kriz yönetimi konusunda birçok model ortaya atılmıştır, bu modellerin genel amacı olası kriz durumlarını tahmin etmeye ve öngörmeye çalışmak ve bunlara ilişkin senaryoları ve planları hazırlamak olarak belirtilmektedir. Kriz yönetimi organizasyon yapısının oluşturulması, kriz ekibinin belirlenmesi, acil durum ve eylem planlarının ve senaryolarının yapılması ve son olarak gerçekleşen krizlerin yönetilmesi olarak ifade edilmektedir. Kriz yönetiminin kurumların stratejik yönetimlerinin bir parçası haline gelmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Okay ve Okay, 2007, s. 347). PWC tarafından yapılan “Küresel Kriz Araştırmasına” göre araştırma katılımcılarının yüzde 70'inden fazlası, şirketlerinin krizden olumsuz etkilendiğini belirtirken, yüzde 20'si krizin olumlu bir etkisinin de olduğunu belirtmiştir. Araştırma kapsamındaki şirket liderlerinin %95'i şirketlerin, kriz yönetimi becerilerini geliştirmeleri gerektiğini vurgulamışlardır (PWC, 2021).

Kurumlar için ideal durumun herhangi bir kriz durumu olmaması olarak belirtilirken gerçekte çok az kurumun öngörülemez krizlerden kaçınabileceği ve olumsuz etkilerini önleyebileceği ifade edilmektedir. Kriz yönetimi genel, idari ve stratejik bir konu olarak görülürken kriz yönetiminin önemli ve tamamlayıcı bir unsuru da kriz iletişimidir. Sturges, krizle ilgili üç tür iletişim stratejisi tanımlamıştır (talimat verme, bilgiyi ayarlama ve içselleştirme). Özellikle bilgilendirme, insanların krize fiziksel olarak nasıl tepki vereceklerini anlatırken, bilgiyi ayarlama, insanların krizle duygusal olarak nasıl başa çıkacaklarına yardımcı olmayı; bilgiyi içselleştirme ise organizasyon için olumlu bir imajını formüle edilmesini amaçlamaktadır (Cheng, 2016, s. 59).

Kriz iletişimi krizin nasıl algılandığını ve algılanacağını belirleyen ve olası zararları en aza indirmeye yardımcı olan önemli bir süreçtir. İnsanların krizle ilgili algılarının çoğunlukla kurumun kriz olayıyla nasıl ilgilendiği ve ne tür sorumluluklar üstlendiğiyle oluştuğu belirtilmiştir. Bu nedenle kuruluşun paydaşlarına, hedef kitesine yönelik krizi önemseddiği ve çözümler için çaba gösterdiğine yönelik faaliyetler ve bu konuda bilgilendirme yapması önem taşımaktadır (Okay ve Okay, 2007, s. 354). Bir başka deyişle kurumların kriz iletişimi sürecinde izlenmesi gereken temel ilkeler; krizden etkilenen kişi ve gruplara çabuk ve eksiksiz bilgi verilmesi, paydaşlarla görüşmeye hazırlıklı olması/fikir alışverişinde bulunması/ortak çalışabilmesi/iletişimi sürekli tutması, medya ile işbirlikler gerçekleştirilmesi, sorumluluğunu kabul etmesi (varsa) ve görevlerini yerine getirmesi olarak sıralanmaktadır (Dondurucu ve Çetinkaya, 2020, s. 329).

2.2. Kriz İletişimi Aracı Olarak Sosyal Medya

Kriz iletişiminin önemli unsurlarından biri de krizden etkilenmesi muhtemel olan paydaşların ve kamuoyunun olabildiğince hızlı bir şekilde bilgilendirilmesi ve bu unsurlarla (paydaşlar, hedef kileler) ilişki kurulmasıdır. Bu bilgilendirmenin ve iletişimin etkin bir şekilde yapılacağı ve kurulacağı ana mecra çoğu zaman medyadır. Medyanın bilgilendirilmesi ve medya aracılığıyla kamuoyuna ve diğer stratejik paydaşlara ulaşılması krizin yönetilmesi ve algılanma biçimi ile doğrudan ilişkilidir. Aksi durumda başta medya olmak üzere paydaşlar ikinci ve üçüncü bilgi kaynaklarına yönelmekte, bu da bilginin doğruluğu ve krizin kontrolü konusunda ciddi yanlış anlamalara ve algılamalara yol açmaktadır. Medya üzerinden kurulan etkin iletişim ve bilgilendirme sistemi kriz hakkındaki temel, teknik ve yönetsel süreçlerin işlememesini kolaylaştırırken aynı zamanda krizin algılanmasını da yönetme fırsatı sunmaktadır. Daha önceki dönemlerde kriz iletişiminde geleneksel medya araçları önemli bir yer tutarken günümüzde dijital ve sosyal medya mecraları önem kazanmaktadır.

Sosyal medyanın ortaya çıkışı, daha fazla etkileşime ve anlık olarak bilgileri, fikirleri ve resimleri/videoları paylaşmaya izin vererek kriz iletişimi ortamını ve anlayışını değiştirmiştir (Apuke ve Tunca, 2018, s. 209). Sosyal medya birçok araştırmacının da vurguladığı şekilde kriz yönetimi süreçlerinde etkin bir araç olarak kurumlar ile hedef kitleleri arasındaki bilgilendirme ve diyalog süreçlerinde önemli roller oynayabilmektedir (Cheng, 2016, s. 58). Sosyal medya üzerinden gerçekleşen tüketici odaklı marka etkileşimi faaliyetlerinin kriz dönemlerinde kurumsal kriz iletişimi amacıyla da kullanılabilirliği belirtilmektedir (Dondurucu ve Çetinkaya, 2020, s. 330). Sosyal medya bilginin kontrolü, doğruluğu ve yayılma hızı konusunda kriz iletişimi alanında zaman zaman risk ve kriz yaratan bir unsur olabilirken aynı zamanda kurumlar ile hedef kitleleri arasında karşılıklı, diyaloga dayalı ve hızlı iletişime olanak sağladığı için bir fırsat olarak da görülmektedir (Cheng, 2016, s. 60).

Kurumlar ve markalar günlük rutinlerinde sosyal medyayı paydaşları ve hedef kitleleri ile etkili iletişim ve diyalog kurmada sıklıkla kullanma yoluna giderken, kriz durumlarında ve kriz iletişimde de sosyal medya önemli bir araç ve mecra olarak görülmektedir. Sosyal medyanın gelişmesiyle dünya çapında hükümetler, kar amacı güden ve gütmeyen kurum ve kuruluşlar, sivil toplum örgütleri, sosyal medya platformlarını kriz zamanlarında stratejik bir iletişim için nasıl daha etkili olarak kullanabileceklerinin yollarını aramaktadırlar. Bu arayışın bir yansıması olarak sosyal medya ve sosyal medya platformlarının kriz iletişimi sürecinde nasıl kullanılabilirliğine yönelik aşağıdaki öneriler (dersler) belirtilmiştir (Erikson, 2018).

- ✓ Etkili sosyal medya kriz iletişimi, diyalog potansiyelini kullanmakla ve doğru mesajı, kaynağı ve zamanlamayı seçmekle ilgilidir.
- ✓ Etkili sosyal medya kriz iletişimi, krize hazırlıklı olmakla, sosyal medya mantığını anlamakla ve ihtiyaç duymadan önce arkadaşlar (dostlar) edinmekle ilgilidir.
- ✓ Etkili sosyal medya kriz iletişimi, sosyal medyayı kullanarak izleme yapmakla ilgilidir.
- ✓ Etkili sosyal medya kriz iletişimi hala geleneksel medyaya öncelik vermekle ilgilidir.
- ✓ Etkili sosyal medya kriz iletişimi günümüzde sosyal medyayı kullanmakla (önemini anlamakla) ilgilidir.

Buna önerilere göre sosyal medya, kriz durumlarında ve özellikle sosyal medya platformlarındaki tartışmalarda kurumlara hedef kitleleri ve kamuoyu ile önemli bir diyalog kurma fırsatı sunarken, doğru mesajı (bilgiyi) verme, kaynağı ve zamanlamayı seçme fırsatı sunmaktadır. Bunun için kurumların krizlere hazırlıklı olmaları ve sosyal medyanın ve araçlarının çalışma mantığını ve işlevlerini anlamaları gerekmektedir. Kriz öncesi ve kriz anındaki gelişmeleri ve atılan adımların sonuçlarını ve yansımalarını takip etmede sosyal medya önemli izleme fırsatları sunmaktadır. Sosyal medya önemli olanaklar sunsa da güvenilirlik açısından hala geleneksel medya önem taşımaktadır, bu yüzden geleneksel medyanın göz ardı edilmemesi, sosyal medya ve geleneksel medya araçlarının birlikte kullanılması gerekmektedir. Günümüzde sosyal medyanın kendisi önemli bir kriz iletişimi unsuru olarak görülmektedir. Göz ardı edilmesi önemli eksikliklere yol açabilmektedir. Bunda hızı, maliyet olanakları, ulaştığı insan sayısı, muhataplarına etkileşimli şekilde doğrudan ulaşabilme olanağı ve kısıtlanmamış gerçek bilgiye erişilebilirlik gibi özellikleri önemli rol oynamaktadır.

Sosyal medya platformlarının ve araçlarının kullanım özelliklerinin bilinmesi kriz iletişimi sürecinde etkili kullanımlarının gereği olarak görülmektedir. Örneğin Blogların kriz anında kurumları ve hedef kitlelerini birbirine yakınlıktır ve diyalog kurulmasında etkili olduğu belirtilmiştir. Facebook'un yeni gruplar ve web sayfaları oluşturulmasında ve ayrıntılı bilgi sunulmasında kullanılabilirliği ifade edilmektedir. Kurumların Twitter hesaplarının olması gerektiği ve sadece takipçi sayılarının değil aynı zamanda kurumları kimlerin takip ettiğinin de önem taşıdığı vurgulanmıştır. Twitter hızlı ve anında bilgi paylaşımına ve yanıt verilmesine imkan sağlamaktadır. YouTube (video), Flickr ve Instagram (fotoğraf) gibi paylaşım siteleri kriz anında kurumlara ve insanlara krizle ilgili videoları ve görselleri paylaşma ve muhataplarına bu görselleri sunma olanağı sağlamaktadır. Benzer şekilde Wikipedia gibi uygulamalar, kurum çalışanlarına tek bir sayfa üzerinden birçok gereksiz doküman yerine kriz planlamasına ve kriz çözümüne nasıl katılacakları bilgisini sunabilmektedir (Apuke ve Tunca, 2018, s. 209). Sosyal medya ve platformlarının kriz yönetimi süreçlerinde durumsal farkındalığı desteklemek için kullanılabilirliği belirtilmektedir. Sosyal medya krizin izlenmesi, sosyal yardım ve müdahale faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine hizmet etmektedir (Kumbasar, 2021). Sosyal medyanın etkin olarak kullanıldığı kriz durumlarından biri içinden geçtiğimiz Covid-19 pandemisi olmuştur.

2.3. Covid-19 Pandemisi Ve Etkileri

Dijital çağ ve dijital iletişim toplumların iş ve iletişim biçimlerini hızla etkilemekte ve değiştirmektedir. Bunun bir yansıması olarak günümüzde The European Communication Monitor'un 2018 araştırmasına göre Avrupa'daki iletişim profesyonelleri açısından 2021'e kadar iletişim yönetimindeki en önemli üç stratejik konu arasında dijital gelişim ve sosyal ağlar ile başa çıkabilme konuları yer almaktadır (Aktaş, 2019, s. 66). Toplumlar ve kurumsal sistemler için dijitalleşmek zor ve sancılı bir süreç anlamına gelirken değişimin ve beklenmedik durumların yol açtığı krizlerden çıkılmasında da önemli bir yol ve fırsat olarak

görülmektedir. Bunun en somut örneği içinde bulunduğumuz, çağımızın en büyük krizlerinden biri olarak belirtilen ve tüm dünyayı etkileyen Covid-19 pandemisi olmuştur.

Covid-19 yani “Yeni Koronavirüs Hastalığı”, ilk olarak Çin’in Vuhan Eyaleti’nde 2019 Aralık ayının sonlarında solunum yolu belirtileri (ateş, öksürük, nefes darlığı) gelişen bir grup hastada yapılan araştırmalar sonucunda 13 Ocak 2020’de tanımlanmış bir virüs hastalığı olarak belirtilmiştir. Hastalığın ve enfeksiyon etkeninin birçok ülkeye, kıtalara, hatta tüm dünya gibi çok geniş bir alanda yayılım göstermesiyle 11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından “pandemi” ilan edilmiştir (Sağlık Bakanlığı, 2020). Bir hastalığın pandemi durumu yaratması için dünyada birden fazla ülkede veya kıtada, çok geniş bir alanda yayılması ve etkisini göstermesi gerekmektedir. 2021 Haziran ayı sonu itibarıyla Dünya genelinde Covid-19 salgını sebebiyle hayatını kaybedenlerin sayısı 4 milyona, Türkiye’de ise 50 bin kişiye yaklaşmıştır. Hastalığın yayılımı, etkileri ve yarattığı kriz durumu en üst seviyede devam etmektedir (CNNTÜRK, 2021). Pandemi tüm dünyadaki ekonomik ve toplumsal sistemlerde önemli miktarda bozulmaya yol açarken, bireylerin sağlığını, kurum ve kuruluşların varlıklarını ve karlılıklarını tehlikeye sokmakta, sorunun çözümü için sınırlı zaman sunan bir kriz durumu yaratmaktadır.

Salgının hızla yayılması küresel olarak tüm dünyayı, ülkeleri, toplumları ve insanları ciddi bir krizle karşı karşıya bırakmıştır. Tüm yaşamı, toplumsal sistemleri, üretim biçimlerini ve iletişim sistemlerini durma noktasına getirmiştir. Covid-19, tüm dünyada kurumları farklı radikal çalışma ve yönetim şekilleri uygulamaya yöneltmiştir. Kriz, kurumların tahminleme ve planlama çabalarını boşa çıkarmış; ani ve öngörülme bu krize yanıt vermek zorunda bırakmıştır (Deloitte Insights, 2021). Bu süreçte geleneksel üretim ve iletişim sistemleri ve biçimleri işlevsiz kalırken dijital teknolojiler ve araçlar yaşamın, üretim, dağıtım ve iletişim sistemlerinin devamı konusunda önemli bir rol oynamıştır. Her türlü fiziksel etkileşimin durma noktasına geldiği, kısıtlandığı, fiziksel (sosyal) mesafenin arttığı bu kriz durumunda toplumsal ve bireysel ilişkiler, iş yaşamı ve süreçleri, eğitim süreçleri, kültür ve sanat faaliyetleri uzaktan dijital araçlar ve mecralar üzerinden icra edilmeye başlanmıştır. Böylece ağırlıklı olarak 1970 sonrası ve 2000’li yıllarla başladığı belirtilen dijitalleşme süreci hızlanmış, krize rağmen büyük gelişme göstermiştir.

Covid-19 birçok sektörü dijital dönüşüme zorlamaktadır. Perakendeciler için e-ticaret daha önce hiç olmadığı kadar önemli hale gelmiştir. Birçok marka için e-ticaret ve online satış yöntemleri bu süreçte ayakta kalmalarını sağlamıştır. Pandeminin tüketici davranışlarında görülen en önemli etkisi evde kalma sürelerinin uzaması nedeniyle tüketicilerin daha çok online alışverişe yönelmeleri olmuştur. Bu durumun önemli bir çıktısı ise tüketicilerin keyfi ihtiyaçlarını bir kenara bırakarak, olmazsa olmazlara odaklanmaları olmuştur. Çalışma hayatında görülen bir başka yansıma ise evden çalışma yönteminin benzeri görülmemiş bir oranda artış göstermesi olmuştur. Kurumlar için kısıtlı da olsa iş süreçlerini sürdürebilmeleri ve ofis giderleri azaltma anlamına gelen bu yöntemin yarattığı elverişsizlikler şirket ağlarının ve verilerinin güvenliğini sağlayamama, iş koordinasyonunda ve veriminde düşme olarak ortaya çıkmaktadır. Covid-19 salgını sonrası sadece belli kurumsal şirketlerin değil; neredeyse her şirketin, markanın uzaktan çalışmayı mümkün hale getirecek iletişim araçlarına, teknolojiye ve güvenlik altyapısına yatırım yapacağı tahmin edilmektedir (Lumost, 2021).

Pandemi sürecinde teknoloji, medya ve telekom sektörlerinin mal ve hizmet yönetiminde dijital teknolojilerden en fazla yararlanan sektörler olarak ön plana çıktığı belirtilirken, pandemiden olumsuz olarak etkilenen en önemli sektörler arasında hizmetler sektörü (finansal hizmetler, kamu hizmetleri, eğitim hizmetleri, vb.), turizm ve otelcilik sektörü, ulaşım sektörü (havacılık, vb.), otomotiv ve endüstriyel üretim sektörü, tüketici ürünleri ve perakende sektörlerinin yer aldığı belirtilmektedir. Pandeminin iş sektörleri üzerindeki etkisine yönelik yapılan araştırmalara göre küresel olarak bu süreçten etkilenmeden çıkan/çıkacak neredeyse hiçbir sektör kalmadığı belirtilmektedir (AA, 2020; Eulerhermes, 2020; Deloitte, 2021; PWC, 2021).

Pandeminin en fazla etkilediği sektörlerden biri olarak havayolu taşımacılığı gösterilmektedir. Tüm dünyada uygulamaya konulan küresel karantinanın havayolu şirketlerine ciddi zarar verdiği belirtilmektedir (Eulerhermes, 2020). 2020 yılı sonu itibarıyla yapılan değerlendirmelerde Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Örgütü (Eurocontrol), Covid-19 salgını nedeniyle 2020’de havacılık sektörünün, bugüne kadarki en kötü yılını yaşadığını açıklamıştır. Bunun bir yansıması olarak havayolu taşımacılığının Avrupa’da 2020 yılında 56,2 milyar euro maddi kayba uğradığı, 6 milyondan fazla uçuş iptali gerçekleştirildiği ve 190 bin havacılık çalışanının işinden olduğu belirtilmiştir (BBC News, 2021). Havacılık sektörünün tüm dünyadaki toplam zararının ise 118,5 milyar dolar olacağı tahmin edilmektedir. Bu süreç havayolları maliyetlerini

%45 oranında düşürürken, gelirlerini de %70 oranında düşürmüştür (IATA, 2020). Havayolu sektöründe 2021 yılında kısmi iyileşme beklenirken bunun koşulunun pandeminin etkilerinin azalması, aşılama yoluyla küresel bağışıklık kazanılması, küresel karantinanın gevşemesi, insanların tekrar seyahat edebilmeleri ve pandemiden en çok etkilenen bir başka sektör olan turizm ve otelcilik sektörünün canlanması olarak sıralanmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma için nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi seçilmiştir. Görüşme önceden belirlenmiş, ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir araştırma sürecidir. Görüşme, bireylerin, çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerinin öğrenilmesinde kullanılan kısa yoldur. Görüşme yönteminin bir türü olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde ise araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme formunu hazırlayarak muhatabına sormaktadır. Görüşmenin akışına bağlı olarak araştırmacı değişik, yan ya da alt soruları da araştırmaya dahil edebilmektedir. Bu yöntemde sadece araştırmacı değil araştırılan kişilerde araştırmayı etkileyebilmektedir (Kurt, 2013, s. 104). Bu çalışmada bu yöntemin seçilme nedeni belirli bir konuyu ya da olguyu, sorunu (krizi) yaşayanlardan, özellikle doğrudan ve derinlikli bilgi alma yoluyla ortaya koymada görüşme tekniğinin amaca daha iyi hizmet edeceği nedeniyledir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

3.2. Araştırma Amacı ve Örneklemi

Çalışma, Türk Hava Yolları'nın pandemi sürecinin başından günümüze kadar izlemiş olduğu kriz iletişimi anlayışını, dijital ve sosyal medya kullanım amaçlarını ve bu araçların bu süreçte oynadıkları rolleri genel olarak sorgulamaktadır. Buna ilişkin hazırlanan yarı yapılandırılmış sorulara Türk Hava Yolları Kurumsal İletişim Başkanlığının ilgili birimlerinin yöneticileriyle yapılan görüşmede cevap aranmıştır. Görüşme 2021 yılı Mart ayında İletişim Müdürlüğü ve İnteraktif Pazarlama İletişimi Müdürlüğü ve yöneticileriyle yapılmıştır. Görüşmeler pandemi sürecinin kısıtlamaları nedeniyle konunun da ruhuna uygun olarak uzaktan – dijital platformlar üzerinden (sorular mail ve telefon yoluyla gönderilmiş ve cevaplar mail yoluyla alınmıştır) gerçekleştirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Sınırlılığı

Çalışma, Türk Hava Yolları'nın pandemi sürecinin yarattığı krize yönelik gerçekleştirdiği kriz iletişimi anlayışı, dijital ve sosyal medya kullanım amaçları ve bu araçların bu süreçte oynadıkları rolleri genel olarak sorgulamakla sınırlandırılmıştır. Pandeminin iş ve yönetim süreçlerine yansımaları, genel kriz yönetimi ve planlaması, dijital teknolojileri kullanım biçimleri ve etkinlikleri başka bir çalışmanın konusu olabilecek önemde ve kapsamda olduğundan kapsam dışında bırakılmıştır. Bununla birlikte kısıtlı da olsa THY'nin kriz yönetimi ve uygulamaları ile ilgili genel yaklaşımlarına THY'nin en üst düzey yöneticisi olan Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Başkanı İlker Aycı'nın medya ve kamuoyuna yansıyan röportajları ve görüşleri üzerinden atıflarda bulunulmuştur. Covid-19 pandemisi döneminde krizle karşı karşıya kalan markalara yönelik temel beklentilere ve markalara yönelik bazı önerilere yer verilmiş ve bu önerilerle görüşme sonuçları karşılaştırılmıştır.

3.4. BULGU VE DEĞERLENDİRMELER

Türk Hava Yolları (THY) 1933 yılında “Devlet Hava Yolları” adıyla kurulmuş, 1955 yılında “Türk Hava Yolları” ismini almış, Türkiye'nin ilk havayolu taşımacılığı şirkettir. Türkiye'nin ulusal bayrak taşıyıcı havayolu markası olan THY hem “Türkiye'nin en değerli havayolu markası” hem de 120'nin üzerinde ülkeye uçarak “dünyanın en çok ülkesine uçan havayolu” unvanını taşımaktadır. Türkiye'nin en büyük havayolu firması olan THY, Avrupa'da ve dünyada da önde gelen havayolu şirketleri arasında yer almaktadır (THY, 2021; Brand Finance, 2020). Bu özellikleri ve pandemi sürecinde kısıtlı da olsa faaliyetlerini kesintisiz olarak sürdürmesi nedeniyle çalışma için örneklem olarak seçilmiştir.

Covid-19 pandemisinden yoğun ve olumsuz etkilenen havayolu şirketlerinden biri de THY'dir. Çalışma kapsamında THY'nin pandemi sürecinin başından günümüze kadar izlemiş olduğu kriz iletişimi anlayışı, dijital ve sosyal medya kullanım amaçları ve bu araçların bu süreçte oynadıkları roller genel olarak aşağıdaki sorular özelinde sorgulanmıştır. Bu sorgulamada THY Kurumsal İletişim Departmanının ilgili yöneticileriyle (İletişim Müdürlüğü ve İnteraktif Pazarlama İletişimi Müdürlüğü ve yöneticileriyle) yarı

yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Bununla birlikte kısıtlı da olsa THY'nin kriz yönetimi ve uygulamaları ile ilgili genel yaklaşımlarına THY'nin en üst düzey yöneticisi olan Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Başkanı İlker Aycı'nın medya ve kamuoyuna yansıyan röportajları ve görüşleri üzerinden atıflarda bulunulmuştur.

“Covid-19 Pandemisi döneminde Türk Hava Yolları'nın kriz iletişimine yönelik sorular ve alınan cevaplar:

1- Soru: Krize nasıl (hazırlıklı /hazırlıksız) yakalandınız?

Cevap: Tüm dünya gibi ülkemiz, dolayısı ile markamız da pandemiye hazırlıksız yakalandı.

2- Soru: Bu süreçteki (Covid-19) temel iletişim ve dijital iletişim (sosyal medya) stratejiniz ne oldu?

Cevap: Dünyanın durması ile beraber dijital iletişimde artan iletişim frekanslarına bağlı olarak ortaklığımız olarak yaklaşımımız sosyal medyayı daha fazla kullanma yönünde oldu. Öncelikle insanlarda oluşan endişeyi giderici, sahiplenme ve büyük marka olmanın gerektirdiği her koşulda yanında olma prensibi ile çok sayıda dünya vatandaşını sevdiğimize kavuşturduk. Mesajlarımızda, “hijyenin önemi” ve “alınması gereken önlemler”e vurgu yapmanın yanı sıra “seyahat etmeyi, keşfetmeyi ve sosyal çevremize duyulan özlem”i işleyerek zaman zaman yolcularımıza “umut” vermeye çalıştık. Diğer bir taraftan ise ulusal ya da global seyahatler için anlık olarak değişen ulusal ve sınırlar arası kural ve düzenlemeler hakkında yolcularımızın her daim bilgilendirilmesine büyük önem gösterildi. Zaman zaman esnetilen kısıtlamalarda ise yolcularımızı tekrar seyahat etmeye yönelik teşvik edici, ilham verici ve umut aşıl原因an paylaşımların kullanıldığı kapsayıcı bir strateji izlendi.

3- Soru: Müşterilerinizle aynı şekilde mi iletişim kuruyorsunuz, yoksa iletişim stratejiniz bu süreçle değişti mi?

Cevap: Bir taraftan markanın kendine ait mesajlarını korurken tabii ki koşullara uygun olarak dönemsel mesajlar kurguluyoruz. Dünyanın en fazla ülkesine uçuş yapan, misafirperver, içten mesajlarımız devam ederken, pandemiye nasıl uçulur, aldığımız önlemleri içeren informatif yaklaşım devam ediyor. Müşterilerimizle daha fazla sosyal medya üzerinden iletişim kurmaya başladık. Hem “hijyen”, “uçuş kuralları”, “uçuş noktaları” ve “bilet iadesi” gibi konularda bilgilendirici, hem de “birliktelik” ve “özlem” duygularına hitap ettiğimiz bir iletişim stratejisi kullandık.

4- Soru: Bu dönemde müşterilerinizle iletişim kurmak için hangi dijital (sosyal) kanalları tercih ettiniz?

Cevap: Bu dönemde bir yandan faal olduğumuz tüm sosyal kanallarımızı kullanmakla beraber diğer tarafta anlık bildirimler, uçuş planları, yeniden açılan destinasyonlara dair ağırlıklı olarak Twitter, Facebook ve Instagram hesaplarımızı kullandık. Youtube üzerinden Dr. Oz ile çektiğimiz “TK Care” bilgilendirici videomuzu yayınladık.

5- Soru: Müşterilerinize yönelik mesaj stratejinizi nasıl değerlendirirsiniz, genel olarak hangi mesajları vermeye çalıştınız?

Cevap: Yolcularımızı evlerinden çıktıkları andan itibaren uçaktan inip havaalanından ayrıldıkları ana kadarki süre boyunca, dikkat etmeleri gerekenler ve almaları gereken önlemler konusunda düzenli olarak bilgilendirdik. Sağlık çalışanlarımızı da unutmuyarak kendilerine gerek kampanyalar gerek de destek mesajlarımızla ulaşmaya çalıştık. Uçuş yasaklarının bitimine yaklaşırken yolcularımızı tekrar seyahat etmeleri konusunda motive etmeye çalışarak uçuşların tekrar başlaması ile beraber kutlamalarda bulunduk. Aynı zamanda tüm dünya ve de ülkemiz pandemi ile boğuşurken 23 Nisan'da gerçekleştirdiğimiz “Dünyanın En Büyük Türk Bayrağı” ve 19 Mayıs'ta gerçekleştirdiğimiz “19 Mayıs Tarihi Yolculuk” projelerimizle “ulusal birlik ve beraberlik” temalarına vurguda bulunarak marka sadakatini güçlendirdik. Tüm bu mesajlar ele alındığında; aralıklarla yolcuya umut aşıladığımız, onları bütün düzenlemelerden anlık olarak haberdar ettiğimiz, bayrak taşıyıcı marka olarak yolcu sağlığına ne kadar önem verdiğimizizin altını çizen çoklu ve eklektik bir mesaj stratejimiz oldu.

6- Soru: Bu süreçte müşterilerinize yönelik geliştirdiğiniz iletişim kampanyası (sosyal ve toplumsal destek temalı da olabilir) oldu mu / nedir?

Cevap: Pandemi süresince hiç durmadan emek veren sağlık çalışanlarımızı unutmadık ve de onlara yönelik Ortaklığımızın düzenlediği kampanyalar ile kendilerine olan minnetimizi sıklıkla duyurduk. Ayrıca ortaklığımız ülkelere dönmek isteyen yolcularımız için tahliye uçuşları gerçekleştirdi.

Ayrıca, 23 Nisan'da gerçekleştirdiğimiz “Dünyanın En Büyük Türk Bayrağı” ve 19 Mayıs'ta gerçekleştirdiğimiz “19 Mayıs Tarihi Yolculuk” projelerimiz de bunlara örnek olabilir.

7- Soru: İletişim ekiplerinizin çalışma rutini (uzaktan çalışma gibi) nasıl değişti? Değişimi olumlu/olumsuz, faydalı/faydasız buluyor musunuz?

Cevap: İletişim ekipleri, Mart ayından itibaren tüm çalışanlar gibi uzaktan çalışma sistemine geçiş yaptı. Teknik olarak neredeyse hiçbir sorun yaşamadık. Şirket uzaktan çalışmaya neredeyse hazır gibiydi. Ancak psikolojik olarak hazır olmadığımız, toplumsal olarak son derece tanımlanamaz ve öngörülemeyen bir olgu ile karşı karşıya olduğumuz için bu rutin dışına çıkış ilk etapta verimi düşürdüğü, iş takibi ve iş akışında sorunların yaşandığı görüldü. Devam eden süreçte, çalışanlarla olan birliktelik sağlanarak ve iş tanımları ve takibi netleştirilerek uyumlanan ekipler kademeli olarak performanslarını yükselterek eski seviyeye getirdi.

8- Soru: Bu süreçte çalışanlara yönelik geliştirdiğiniz iç iletişim stratejisi oldu mu / olduysa kısaca değerlendirir misiniz?

Cevap: Farklı alanlarda ve farklı rutinlerde oldukça geniş bir spektruma sahip olan Ortaklık çalışan yapısına yönelik iç iletişim stratejisi yeni baştan şekillendirildi. Sabit mesaide çalışan yer personeli, aylık planlamayla çalışma programı çıkan uçuş personeli, vardiyalı sistemde çalışan teknik, kargo ve yer hizmetleri personelleri için ayrı stratejiler geliştirildi ve iletişim kanalları dijitalleştirilerek erişim sağlandı. Sektörel bazda en çok etkilenen kurumlardan biri olan ortaklığımız çalışanlarında oluşan panik havası, yönetim odaklı doğrudan mesajlar ile kontrol altında tutularak aidiyet ve güven tesis edilmesi sağlandı. ”

Covid-19 pandemisi diğer kurumları olduğu gibi THY'yi de hazırlıksız yakalamıştır. Bu tarz bir krize karşı markanın genel kriz ve kriz iletişimi planı haricinde özel bir kriz planı olmadığı açıktır. Ancak THY, krizi ciddiye almış ve önemli sorumluluklar üstlenerek paydaşları ve hedef kitleleri nezdinde krizi ve kriz algısını yönetmeye çalışmıştır. Krizin ortaya çıkmasıyla birlikte iletişim faaliyetlerini ve kriz iletişimini dijital platformlara taşımış, sosyal medya platformlarını yoğun olarak kullanmaya başlamış ve iletişim stratejisinin merkezine konumlandırmıştır. Sosyal medyayı ve araçlarını kullanım amaçlarına bakıldığında hedef kitlelerin, mevcut ve potansiyel yolcuların kriz ile ilgili konularda bilgilendirilmesi ve insanlarda oluşan endişenin giderilmesi ön plana çıkarken, müşterilerini sahiplenme ve büyük marka olmanın gerektirdiği şekilde her koşulda yolcuların, müşterilerin yanında olma prensibi ile hareket edilerek olumlu bir marka imajı yaratılmaya çalışılmıştır. Sosyal medya mesajlarında, “hijyenin önemi” ve “alınması gereken önlemler”e vurgu yapmanın yanı sıra umut aşılayıcı, ilham verici bir paylaşım stratejisi izlenmiştir.

Marka ile ilgili rutin mesajlar (dünyanın en fazla ülkesine uçuş yapan havayolu, misafirperverlik vb.) verilmeye devam ederken, kriz döneminin koşullarına uygun olarak yeni mesajlar pandemide nasıl uçulur, alınan önlemler nelerdir gibi konular üzerinden kurgulanmıştır. İletişim stratejisi ağırlıklı olarak sosyal medya üzerinden yapılandırılmış, bir yandan “hijyen”, “uçuş kuralları”, “uçuş noktaları” ve “bilet iadesi” gibi konularda bilgilendirici bir tutum sergilenirken diğer yandan “birliktelik” ve “özlem” duygularına hitap edilerek müşterilerle duygusal bağ kurulmaya çalışılmıştır. Sıklıkla kullanılan sosyal medya platformlarına bakıldığında tüm kanallar kullanılmakla birlikte anlık bildirimler, uçuş planları, yeniden açılan destinasyonlara dair haberler, bilgiler Twitter, Facebook ve Instagram hesaplarından paylaşılmıştır. Youtube üzerinden bilgilendirici videolar (örn. Dr. Oz ile çekilen “TK Care” filmi) yayınlanmıştır. Ayrıca bu yayınlar uçak içi eğlence sistemleri (IFE) üzerinden de yolcularla paylaşılmıştır.

Covid-19 salgını sürecinde havacılık sektörü ve THY'nin kriz iletişimi üzerine yapılan bazı araştırmalar da görüşmede verilen cevapları desteklemektedir. Örneğin Koç'un 2020 yılında hazırladığı “Covid-19 Salgınının Yarattığı Küresel Kriz Bağlamında Sosyal Medyada Kriz Yönetimi: Türk Hava Yolları Örneği” adlı çalışmasında THY'nin var olan kurumsal itibarını, acıyı paylaşma ve anlayış stratejileri çerçevesinde iyi reklam kampanyaları ve sosyal medya paylaşımları yoluyla koruduğunu belirtmiştir. Araştırmada incelenen THY'nin sosyal medya platformları olan Facebook, Instagram, Twitter ve Youtube hesaplarında ortaya çıkan önemli bir sonuç da markanın bu süreçte sosyal medya üzerinden hem bilgilendirici hem de insanların kaygılarını giderici paylaşımlar gerçekleştirmeye çalışması olmuştur. Birçok markanın benzer stratejiler uyguladığı ifade edilirken, hem kriz yönetimi hem de itibar yönetimi açısından THY'nin itibarını korumaya çalışırken, kriz yönetiminde de ayırt edici hamlelerde bulunduğu belirtilmiştir. Bu süreçte THY gibi başka hava yolu şirketleri de hem geleneksel medyayı hem de sosyal medyayı kullanarak reklam ve videolar yayınlamışlardır. Araştırma sonucunda THY'nin Covid-19 sürecinde başarılı bir kriz yönetimi stratejisi izlediği sonucuna ulaşılmıştır (Koç, 2020, s. 200).

Bir başka çalışma olan Dondurucu ve Çetinkaya'nın 2020 yılında hazırladıkları "Uluslararası Havayolları Şirketlerinin Covid-19 Salgını Sürecinde Instagram'da Marka İletişimi Stratejilerinin Analizi" adlı makalelerinde THY'nin kriz döneminde Instagram kanalını rakiplerine benzer ya da farklı şekilde şu amaçlar için kullandıklarını belirlemişlerdir: Pandemi ve kriz döneminde öncesine oranla Instagram içerikleri ve paylaşımları artarken, mevcut ve potansiyel müşteriler ile etkileşim oranı yükselmiştir. Kriz öncesi Instagram kullanımında ana amaç "yer tanıtımı" iken bu dönemde dönemin şartlarıyla ilişkili olarak "bilgilendirici" iletişim içerikleri artmış, topluma olumlu mesajlar verme, destek verme, sorumluluk alma vurgusu ön plana çıkmıştır. Yaratılmak istenen marka kişilik boyutları "samimiyet" ve "heyecan" olarak ortaya çıkarken, oluşturulmak istenen marka çağrışımları ise "eğlence" teması yerine "ilgili/yardımcı", "olumluluk", "güçlü/güvenli/güvenilir marka olma" temaları olarak sıralanmıştır (Dondurucu ve Çetinkaya, 2020, s. 348). Bu sonuçlarda THY'nin bu dönemdeki kriz iletişimi ve sosyal medya kullanım amaçlarını doğrulayıcı özellikler taşımaktadır. Araştırmacıların THY'nin sosyal medya hesaplarına yönelik gerçekleştirdikleri içerik analizi sonuçları ile bu çalışmada sorulan sorulara alınan cevaplar birbirini desteklemektedir.

Görüşmede belirtilen mesaj stratejisinin bir yansıması olarak yolcular tüm seyahat noktalarında ne yapmaları gerektiği, nelere dikkat etmeleri gerektiği hususlarında sürekli olarak bilgilendirilmişler, birçok markanın yaptığı gibi sağlık çalışanlarını destekleyici mesajlar yayınlanmış, yolcular tekrar uçuş yapmaları konusunda teşvik edilmişlerdir. 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramında "Dünyanın En Büyük Türk Bayrağı" ve 19 Mayıs Atatürk'ü Anma, Gençlik ve Spor Bayramında "19 Mayıs Tarihi Yolculuk" projeleri ile "ulusal birlik ve beraberlik" temalarına vurguda bulunarak marka sadakati güçlendirilmeye çalışılmıştır. Yine bu dönemde gerek yurt dışından Türkiye'ye gelmek isteyen vatandaşlar için gerçekleştirilen tahliye uçuşları gerekse Covid-19 aşılmasının ve yardımlarının Türkiye'ye ve diğer ülkelere taşınmasında gösterdiği faaliyetler THY'nin toplumsal sorumluluğu ve desteği bağlamında değerlendirilmiştir.

Salgın döneminde devlet tarafından yapılacak tahliye süreci THY tarafından yürütülmüştür. Salgının başlaması ile birlikte Çin başta olmak üzere diğer ülkelerde bulunan Türk vatandaşları devlet tarafından belirlenen tarihlerde Türkiye'ye getirilmiştir (Macit ve Macit, 2020, s. 109). Tüm bu mesajlar ile aralıklarla yolculara umut aşılanmaya çalışılmış, yolcular bütün düzenlemelerden anlık olarak haberdar edilmiş, bayrak taşıyıcı marka olarak yolcu sağlığına ne kadar önem verildiğinin altını çizen çoklu ve eklektik bir mesaj stratejisi izlenmiştir.

Pandeminin THY çalışanlarının çalışma hayatına etkilerine bakıldığında iletişim ekipleri, Mart 2020'den itibaren tüm çalışanlar gibi uzaktan çalışma sistemine geçmişlerdir. Teknik olarak sorun yaşanmadığı belirtilirken şirketin uzaktan çalışmaya neredeyse hazır olduğu vurgulanmıştır. Ancak psikolojik olarak sorunların ortaya çıktığı, toplumsal olarak son derece tanımlanamaz ve öngörülemez bir olgu ile karşı karşıya olunduğu için bu rutin dışına çıkış durumunun ilk etapta çalışma verimini düşürdüğü, iş takibi ve iş akışında sorunların yaşandığı belirtilmiştir. Devam eden süreçte, çalışanlarla olan birliktelik sağlanarak, iş tanımları ve takibi netleştirilerek uyumlanan ekipler kademeli olarak performanslarını yükselterek eski seviyeye getirilmişlerdir.

Kurumun iç iletişim stratejisinde bir değişiklik olup olmadığına bakıldığında kurum çalışan yapısına yönelik iç iletişim stratejisinin yeni baştan şekillendirildiği belirtilmiştir. Sabit mesaiye çalışan yer personeli, aylık planlamayla çalışma programına çıkan uçuş personeli, vardiyalı sistemde çalışan teknik, kargo ve yer hizmetleri personelleri için ayrı stratejiler geliştirilmiş ve iletişim kanalları dijitalleştirilerek kurum içi erişim ve koordinasyon sağlanmıştır. Sektörel bazda en çok etkilenen kurumlardan biri olan THY, kriz sürecinde çalışanlarında oluşan panik havasını, yönetim odaklı doğrudan mesajlar ile kontrol altında tutarak aidiyet ve güven tesis etmeye çalışmıştır.

Küresel olarak neredeyse tüm sektörlerin etkilendiği pandemi döneminde, olumsuz koşullara rağmen THY rakipleri olan birçok Avrupalı ve dünya havayolu firmalarına oranla herhangi bir hükümet kurtarma veya personel işten çıkarma olmaksızın daha iyi trafik ve mali sonuçlar elde etmeyi başarmıştır (Milliyet, 2021). 2020 yılı değerlendirildiğinde % 71'lik bir doluluk oranı ile 28 milyon yolcu taşımıştır. Eurocontrol'e göre 14 Nisan 2021 itibarıyla Türk Hava Yolları, belirli noktalara uçuşları askıya almasına rağmen dünya çapında 208 noktaya günde ortalama 684 uçuş gerçekleştirmektedir. Bu sayılar 2019 seviyelerine göre düşüş göstermesine rağmen, Avrupa'daki en yakın rakibinin neredeyse iki katı olmuştur. THY, 2020 mali

yılına 6,7 milyar dolar ile tamamlamıştır. Bu sonuçlarla aynı zamanda dünyanın en iyi beş havayolundan biri olmuştur (Kickham, 2021).

THY Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Başkanı İlker Aycı pandemi döneminde kriz yönetimi konusunda en başarılı hava yolu olduklarını vurgulamış, yönetim ve müşteri deneyimi konusunda yeni stratejiler uygulayarak krizin etkilerini azalttıklarını belirtmiştir. Pandeminin yol açtığı kriz döneminde uçuş güvenliğini ve devamlılığını engellemeyecek şekilde bazı yatırımların ertelendiği ya da iptal edildiği belirtilmiş, sabit ve operasyonel yönetimin iyileştirilmesiyle tasarrufa gidildiği vurgulanmıştır. Örneğin kargo taşımacılığı konusunda salgının bir fırsat olarak değerlendirildiği ifade edilmiştir. Covid-19 aşılmasının farklı ülkelere taşınması ya da tıbbi ve insani yardımların ulaşımına ağırlık verildiği ve 40.000 ton ilaç ve tıbbi malzeme taşındığı belirtilmiştir (Kickham, 2021). Türk Hava Yolları Kargo alt markası bütün dünyada en hızlı büyüyen kargo markası olmuş, pazar payını yaklaşık yüzde 5'e getirerek dünyada 6'ncı sıraya yükselmiştir (Milliyet, 2021). Bu uygulamalar şirketin kargo kapasitesini ve uluslararası marka bilinirliğinin arttırmış ve marka imajının gelişmesini sağlamıştır.

Pandemi döneminde THY, müşteri deneyimi stratejisini yolcuların tercihlerine göre şekillendirerek yeni temassız, güvenli ve hijyenik deneyimlere odaklanmıştır. Güvenli Seyahat Rehberi yayınlamış, yolculara yüz maskesi, dezenfektan ve antiseptik doku içeren hijyen kitleri dağıtmış, yolcuların sağlıklı seyahatleri için tüm uçak içi hijyen ve sosyal mesafe önlemlerini uygulamak için uçuşlara hijyen uzmanı kabin ekipleri atamıştır. THY, dünyaca ünlü "The Dr. Oz Show" un yapımcısı ve sunucusu olan küresel taşıyıcı elçisi Dr. Mehmet Öz ile birlikte yeni animasyon güvenlik videosu olan "TK Extra Care" i yayınlamış ve duyurmuştur. Bu çalışmaların da bir sonucu olarak THY, SimpliFlying tarafından desteklenen APEX (Airline Passenger Experience Association) Health Safety tarafından, havayolunun en yüksek temizlik ve sanitasyon standartlarını sağlama çabaları nedeniyle en yüksek "Diamond" statüsüne layık görülmüştür (Kickham, 2021).

Genel olarak Covid-19 pandemisi döneminde kurumlardan/markalardan iletişim ve kurumsal davranış konusundaki beklentiler ve markalara yönelik bazı genel öneriler şu şekilde sıralanmaktadır: Kriz döneminin gereği olarak hızlı karar ve aksiyon almak (söylem değil eylem) en önemli öncelik olarak belirtilmektedir. Bunu yaparken markanın, neyi temsil ettiği ve neyi amaçladığı konusunda içten, dürüst ve güvenilir olmaları gerektiği ifade edilmektedir. Kurumların bu süreçte muhataplarına karşı gelişmeler ve alınan kararlar konusunda daha bilgilendirici olmaları önerilmektedir. Güven ve şeffaflığın kamuoyunun ve müşterilerin en önemli beklentisi olduğu belirtilirken, markaların, sağlığı en öncelikli konu olarak gündemde tutmaları, bunun bir yansıması olarak "hijyen" vurgusunu ön plana çıkarmaları beklenmektedir. Toplumsal ve sosyal fayda odaklı iletişimin ürün ve fiyat odaklı iletişime göre daha çok tercih edilmesi önerilmektedir. Toplumsal, sosyal sorumluluk ve dayanışma mesajlarına, geleceğe yönelik olumlu mesajlara ağırlık verilmesi, sağlık kahramanlarına yönelik hizmetlerin ve minnettarlık mesajlarının ihmal edilmemesi gerektiği vurgulanmaktadır. Kriz döneminde dijital iletişim ve sosyal medya araçlarının başta olmak üzere dijital dönüşümün gereği olan dijital müşteri hizmetleri, online mağazalar, e-ticaret, elektronik ödeme sistemleri, uzaktan çalışma sistemleri, online eğitim pratikleri gibi faaliyetlerin hayata geçirilmesi önerilmektedir. Sosyal medya içeriklerinde içerik paylaşım frekansının diğer zamanlara göre azaltılması, eğlenceli, keyifli, fiyat odaklı paylaşımlar konusunda tepki çekme ihtimali nedeniyle dikkatli olunması ve doğru iletişim tonunun yakalanması gerektiği tavsiye edilen hususlar arasında yer almaktadır (HBR, 2020; IPSOS, 2020; Pazarlamasyon, 2020; HSB, 2020). Markaların pandemi dönemindeki marka ve iletişim faaliyetlerine yönelik bu önerilerle THY'nin uygulamış olduğu kriz iletişimi anlayışının ve faaliyetlerinin tutarlı olduğu görülmektedir.

4. SONUÇ

Dijitalleşme ve dijital teknolojilerin yoğun olarak kullanımı günümüzde neredeyse bütün toplumları ve kurumları etkilemekte, yaşam ve iş süreçlerini, ürün ve hizmet üretimlerini ve sunumlarını değiştirmektedir. Dijital iletişim araçları ve onun bir parçası olan sosyal medya geleneksel kitle medyası ve iletişim araçlarına göre daha hızlı, uygun maliyetli, çift yönlü, etkileşimli, katılımcı ve kapsayıcı özellikleriyle kurumların/markaların paydaşları ve hedef kitleleriyle daha yakın ve yoğun ilişkiler geliştirmelerine imkan sağlamaktadır. Sosyal medya ve araçları kurumlara/markalara günlük rutin iletişim süreçlerinde tanıtım, iletişim ve ilişki kurma imkanı verirken kendileri için tehdit ve stres yaratan durumları ifade eden kriz dönemlerinde de kriz iletişiminin yönetimi için yeni fırsatlar sunmaktadır. Sosyal medyanın tüm kurumlar/markalar tarafından etkin olarak kullanıldığı kriz durumlarından biri içinden geçtiğimiz

Covid-19 pandemisi olmuştur. Kısa sürede tüm dünyaya yayılan ve salgın bir hastalığa dönüşen Covid-19 yani Yeni Koronavirüs Hastalığı, ülkeleri, toplumları, kurumları ve bireyleri ciddi bir krizle karşı karşıya getirmiştir.

Covid-19 pandemisinden en çok etkilenen sektörlerden biri havayolu taşımacılığı olurken bu sektörün Türkiye’de ve dünyada en önemli temsilcilerinden biri olan THY, diğer markalar gibi krizden önemli ölçüde etkilenmiştir. Bu krizin beklenmedik ve tahmin edilemeyen bir kriz olması nedeniyle de hazırlıksız yakalanan THY, buna rağmen hızlı bir şekilde aksiyon almış, başta yönetim, iletişim ve müşteri deneyimi olmak üzere tüm yönetim ve faaliyet alanlarında krizin zararlarını en aza indirici ve markanın faaliyetlerini sürdürebilmesi için kriz yönetimi ve iletişimi faaliyetleri yürütmüştür. Kriz iletişimi sürecinde paydaşların ve hedef kitlelerin (mevcut ve potansiyel yolcuların) bilgilendirilmesine, krizle nasıl başa çıkabilecekleri konusunda desteklenmesine, kurum ve marka için olumlu bir imaj yaratılmasına çalışmıştır.

THY, kriz ve kriz iletişimi yönetiminde dijital iletişim teknolojilerini ve onun bir parçası olan sosyal medyayı paydaşları, hedef kitleleri ve çalışanlarıyla iletişimde merkeze almış ve en önemli iletişim aracı olarak konumlandırmıştır. Sosyal medyayı katılımcı, açık, diyalog kurma ve bağlılık yaratma amaçlarıyla kullanmıştır. Önceki bölümlerde, talimat verme, bilgiyi ayarlama ve içselleştirme olarak belirtilen kriz iletişimi stratejilerinin THY tarafından uygulandığı görülmüştür. Krizin yarattığı kısıtlara ve sınırlılıklara en uygun ve etkili cevabı veren dijital ve sosyal medya platformları tüm toplumsal ve kurumsal yapılarda olduğu gibi THY markası için de bu süreçte faaliyetlerini sürdürmek, varlığını ve itibarını korumak, paydaşları ve hedef kitleleri ile iletişim kurmak için en elverişli ortamı ve imkanı sağlamıştır. Covid-19 pandemisi sürecinde gerek THY ile ilgili yapılan diğer çalışmalar gerekse diğer markaların kriz iletişimlerine yönelik yapılan öneriler çalışma sonuçlarıyla tutarlı ve çalışma sonuçlarını destekleyici nitelikte bulunmuştur.

KAYNAKÇA

AA, (2020). Kovid-19 salgınının en çok etkilediği sektörler mercek altında. Erişim adresi:

<https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/kovid-19-salgininin-en-cok-etkiledigi-sektorler-mercek-altinda/1795310>

Aktaş, M. (2019). Dijital iletişim ve halkla ilişkiler araştırmaları: Uluslararası literatürde güncel yönelimler ve tartışmalar. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi* - Sayı 48 / Bahar 2019.

Apuke, O., ve Tunca, E. (2018). Social media and crisis management: A review and analysis of existing studies. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2) , 199-215 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/euljss/issue/42553/512874>

Arabacı Koç, M. (2020). Covid-19 Salgınının yarattığı küresel kriz bağlamında sosyal medyada kriz yönetimi: Türk Hava Yolları örneği. *Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7 (7), 190-200. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asead/issue/56000/754202>

Başlar, G. (2013). Yeni medyanın gelişimi ve dijitalleşen kapitalizm. Akademik Bilişim 2013 – XV. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri, 23-25 Ocak 2013 – Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

BBC News, (2021). Koronavirüs: Avrupa'da havacılık sektörünün 2020'deki kaybı 56,2 milyar Euro. Erişim adresi: <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-55528594>

Bloomberg, J. (2018). Digitization, digitalization, and digital transformation: Confuse them at your peril. Erişim Adresi: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?sh=637497dd2f2c>

Brand Finance, (2020). Turkey 100. Erişim adresi: <https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-turkey-100-2020-full-report.pdf>

Castell, M. (2005). The network society: from knowledge to policy. *The Network Society: From Knowledge to Policy*. M. Castell & G. Cardoso. (Ed.). Washington, DC: Johns Hopkins Center for Transatlantic Relations.

Cheng, Yang, (2018). How social media is changing crisis communication strategies: evidence from the updated literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26,(1), s. 58-59.



- CNNTÜRK, (2021). Koronavirüs COVID-19 Verileri. Erişim adresi: <https://www.cnnturk.com/coronavirusu-haberleri>.
- Coombs, W. T. (2014). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding, (3rd ed.), California: Sage.
- Deloitte, (2021). Covid-19 sonrası tedarik zincirlerinde kazananlar ve kaybedenler. Erişim adresi: <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/consumer-business/articles/Covid-19-sonrasi-tedarik-zinciri.html>
- Deloitte Insights, (2021). Yıkıma uğramış bir dünyada sosyal şirket. Erişim adresi: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/2021-Global-Insan-Kaynaklari-Trendleri-Raporu.pdf>
- Dijilopedi, (2021). 2021 Dünya İnternet, Sosyal Medya ve Mobil kullanım istatistikleri. Erişim adresi: <https://dijilopedi.com/2021-dunya-internet-sosyal-medya-ve-mobil-kullanim-istatistikleri/>
- Dondurucu, Z. B., ve Çetinkaya, A. (2020). Uluslararası havayolları şirketlerinin Covid-19 salgını sürecinde Instagram’da marka iletişimi stratejilerinin analizi. *Turkish Studies*, 15(4), 325-356. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44479>
- Eley, B., Tilley, S. (2009). Online marketing out. Australia: SitePoint Publisher.
- Eriksson, M. (2018) Lessons for crisis communication on social media: A systematic review of what research tells the practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12:5, 526-551, DOI: 10.1080/1553118X.2018.1510405
- Eulerhermes, (2020). Her taşın altına bakmak: Covid-19’un sektör bazında olumsuz etkileri. Erişim adresi: https://www.eulerhermes.com/tr_TR/ekonomik-arastirmalar/ekonomik-gorunum-raporlari/covid-19un-sektor-bazinda-etkileri.html
- HBR, (2020). Covid-19: Tüketiciler ne istiyor, markalar ne yapıyor?. Erişim adresi: <https://hbrturkiye.com/blog/covid-19-tuketiciler-ne-istiyor-markalar-ne-yapiyor>
- HSB, (2020). Covid-19 pandemi sürecinde marka yönetimi. Erişim adresi: <https://www.huseyinsayin.com/covid-19-pandemi-surecinde-marka-yonetimi/>
- Gartner, (2021a). Digitalisation. Erişim adresi: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>
- Gartner, (2021b). Socia Media. Erişim adresi: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/social-media>
- IATA, (2020). Deep losses continue into 2021. Erişim adresi: <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-11-24-01/>
- IPSOS, (2020). Covid-19 pandemi sürecinde marka iletişimi nasıl olmalı?. Erişim adresi: <https://www.ipsos.com/tr-tr/covid-19-pandemi-surecinde-marka-iletisimi-nasil-olmali>
- Kickham, D. (2021). Turkish Airlines sets the gold standard for aviation. Erişim adresi: <https://www.forbes.com/sites/debbickickham/2021/04/21/turkish-airlines-sets-the-gold-standard-for-aviation/?sh=3395ba727ce2>
- Kumbasar, B . (2021). Sağlık iletişimi perspektifinden Instagramda Covid-19 paylaşımlarının analizi: #COVID-19 . Selçuk İletişim, 14 (1) , 113-136 . DOI: 10.18094/josc.699040
- Kurt, A.A. (2013). Bilimsel araştırma yöntemleri. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Lumost, (2021). Covid-19 salgını hangi sektörü nasıl etkiledi?. Erişim adresi: <https://lumost.net/covid-19-salgini-hangi-sektoru-nasil-etkiledi/>
- Macit, A., ve Macit, D. (2020). Türk sivil havacılık sektöründe Covid-19 pandemisinin yönetimi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7 (4) , 100-116 . Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asead/issue/54055/717678>
- Manovich, L. (2001). The Language of new media. Cambridge: MIT Press.

- Milliyet, (2021). Aycı'dan 'THY'nin rakiplerinden olumlu ayrıştığı' değerlendirmesi!. Erişim adresi: <https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/aycidan-thynin-rakiplerinden-olumlu-ayristigi-degerlendirmesi-6449919>
- Muro, M., Liu, S., Whiton, J., Kulkarni, S. (2017). Digitalisation and the American workforce. Erişim adresi: https://www.brookings.edu/wpcontent/uploads/2017/11/mpp_2017nov15_digitalization_full_report.pdf#page=38
- Myfield, A. (2008). What is social media? E-book. Erişim adresi: https://www.icrossing.com/uk/sites/default/files_uk/insight_pdf_files/What%20is%20Social%20Media_iCrossing_ebook.pdf
- Okay, A., ve Okay, A. (2007). Halkla ilişkiler-kavram, strateji ve uygulamaları. İstanbul: Der Yayınları.
- Pazarlamasyon, (2020). Covid-19, marka profesyonelleri ne düşünüyor?, Markalar ne gibi hamleler yaptı?. Erişim adresi: <https://pazarlamasyon.com/wp-content/uploads/2019/01/COVID-19.pdf>
- PWC, (2021). PWC küresel kriz araştırması 2021. Erişim adresi: <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/danismanlik/suistimal-uyum-ve-kriz-yonetimi-danismanligi/yayinlar/pwc-kuresel-kriz-arastirmasi-2021.html>
- Regester, M. (1995). Crisis management. The Practice of PR. Sam Black (Ed.). 4. Edition. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Sağlık Bakanlığı. (2020). COVID-19 nedir ?. Erişim adresi: <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/covid-19-nedir-.html>
- Taymaz, E. (2018). Dijital teknolojiler ve ekonomik büyüme dijital teknoloji sektörlerinde Türkiye'nin konumu, fırsatları, seçenekleri. TÜSİAD. Erişim adresi: <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/10130-dijital-teknolojiler-ve-ekonomik-buyume-raporu>
- THY, (2021). Tarihçe. Erişim adresi: <https://investor.turkishairlines.com/tr/hakkimizda/tarihce>
- Winner, P. (1990). Effective PR management. London: Kogan.
- Yıldırım, G. (2019). Kamu diplomasisi ve uluslararası halkla ilişkilerin dijitalleşme yolculuğu. Kamu Diplomasisinde Yeni Yönelimler. Oğuz Göksu (Ed.). Konya: Literatürk Yayınları.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları.