ASOS JOURNAL

The Journal of Academic Social Science

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 107, Ağustos 2020, s. 32-57

ISSN: 2148-2489 Doi Number: <http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.44241>

Yayın Geliş Tarihi / Article Arrival Date

15.06.2020

Yayınlanma Tarihi / The Publication Date

29.08.2020

Nuri AKTAŞ

Halkla İlişkiler Bilim Uzmanı

nuri_aktas93@gmail.com

Doç. Dr. Zülfiye ACAR ŞENTÜRK

Uşak Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü

zulfiye.acar@usak.edu.tr

ULUSLARARASI ŞİRKETLERİN İRKÇILIK BAĞLAMINDA KRİZ YÖNETİMİ¹

Öz

Küreselleşen dünyada tek merkezli bir yapı olan uluslararası şirketler, belirli şartlar ve kriterlere göre yönetim kararları alırken varlıklarını tehdit edecek her türlü iç ve dış olumsuz etmenlere yönelik dikkatli hareket etmek durumundadırlar. Uluslararası şirketlerin ekonomik, sosyal ve siyasal açıdan paydaşları ile olan ilişkilerinin sürekliliğini sağlamak ve güven ortamı oluşturmak adına paydaşların kültürel, sosyal, psikolojik ve ekonomik farklılıklarını göz önünde tutmakla kalmayıp onların bu farklılıklarına yönelik uygulamalara özen göstermeleri gerekmektedir. Krizlerin ani ve beklenmedik durumlar olmasının yanı sıra beklenen olaylar karşısında harekete geçilmemesi de krizin ilerlemesine neden olmaktadır. Bu çalışmada incelenen kriz örneğinde medya ve reklam çalışmaları ile başka bir ülkeye ve ırka yönelik toplumsal değerlerin alaycı veya aşağılayıcı olarak ele alındığı, bu durumun da markanın mevcut pazardaki faaliyetlerini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada incelenen markanın reklam kampanyası ve diğer iletişim biçimlerinde oluşturduğu krizin markayı nasıl etkilediği, kriz sonucu oluşan negatif imaj algısını değiştirmek için neler yaptığı,

¹ Bu çalışma, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülmüş olan ve danışmanlığını Doç.Dr. Zülfiye ACAR ŞENTÜRK'ün yaptığı, Nuri AKTAŞ tarafından hazırlanan "Uluslararası Şirketlerin İrkçılık Bağlamında Kriz Yönetimi" adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

buna yönelik nasıl bir çalışma yürüttüğü vaka analizi ile ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Irkçılık, Uluslararası Şirketler, Kriz

CRISIS MANAGEMENT OF INTERNATIONAL COMPANIES IN THE CONTEXT OF RACISM

Abstract

International companies, which are a single-centered structure in the globalizing world, have to act with caution towards any internal and external negative factors that will threaten their existence while making management decisions according to certain conditions and criteria. In order to ensure the continuity of the relations of international companies with their stakeholders in terms of economic, social and political aspects and to create an environment of trust, stakeholders should not only take into consideration their cultural, social, psychological and economic differences, but they should pay attention to the practices regarding these differences. Besides the sudden and unexpected situations of the crises, not taking action against the expected events causes the crisis to progress. In the example of the crisis analyzed in this study, it was concluded that social values towards another country and race were treated as sarcastic or derogatory with the media and advertisement studies. It was also observed that this situation negatively affected the brand's activities in the current market. With the case analysis, in this study, it was tried to reveal how the crisis created by the examined brand in the advertising campaign and other communication forms affects the brand, what it does to change the negative image perception resulting from the crisis and how it carries out a study.

Keywords: Racism, International Companies, Crisis

GİRİŞ

Kurumlar için beklenmedik ve aniden gelişen ve çözüm üretilmezse uzun süre etkileri olan kriz durumu, krize muhatap olan kurumlar için kendilerini değerlendirme, eksiklerini ortaya çıkarıp düzeltme ve hedef kitleleri tarafından nasıl değerlendirildiklerini görmeleri açısından da iyi birer fırsattır. Krizin kriz olarak ciddi zararlar vermesi ya da sağlam bir ders çıkarılabilecek etkin bir süreç yönetimi olması başta yöneticiler olmak üzere herkese bağlıdır. Bazıları krizi görme, önleme ya da sonrasında ortaya koyduğu tavırla ilgili paydaşları tarafından olumlu karşılanırken bazıları da kriz yokmuş gibi davranıp, sorunu ya da konuyu yok saydığına yok olma sürecinin ilk adımını da atmış olmaktadır.

Krizin müşteri ve itibar kaybı olmak üzere iç ve dış paydaşlar üzerinde farklı etkileri olmaktadır. Özellikle de büyük marka ve kurumların bu süreci yönetip yönetememelerine göre artı ya da eksileri de kapsamlı ve büyük olmaktadır.

Bu çalışmada da uluslararası bir markanın ırkçılık hakkındaki yaklaşımı ve meydana gelen kriz durumuna yönelik tutumu ve kriz yönetimi incelenmiştir. Dünyaca ünlü İtalyan moda devi Dolce & Gabbana'nın 2018 yılının Kasım ayının son haftasında Şanghay defilesi öncesinde hazırladığı sosyal medya kampanyasının “ırkçı” bulunması ile defilenin iptal edilmesi, Çin’de satış yapan bazı internet siteleri tarafından markanın satıştan kaldırılması ve

BBC'nin haberine göre Çin ve Çin halkına saygısızlık oluşturduğu gerekçesi ile tepki almasının yanında Dolce & Gabbana yöneticisi ile olan Twitter yazışması sonrası oluşan kriz durumu irdelenmiştir (<https://www.bbc.com>). Bunun yanında reklamlarından dolayı ırkçılık yanlısı mesajlar verdiği tepkileriyle karşılaşan Pepsi Cola - Kendall Jenner reklamı (Yesir, 2019) değerlendirilmiştir.

Araştırmanın önemi gelişen küresel dünyada uluslararası şirketlerin farklı toplumların değer yargılarını hedef alarak reklam kampanyaları oluşturmaları ve bu kampanyalar sonucu oluşan kriz durumuna yönelik yaklaşımları ve Dolce & Gabbana ve Pepsi gibi uluslararası alanda faaliyet gösteren bu şirketlerin “İrkçılık” yaklaşımlarına bakış açısını ve oluşan krize yönelik nasıl çözüm ürettiğine dair kriz yönetimi çalışmalarını incelemiş olmasıdır.

Uluslararası Şirketler

Uluslararası şirketler ya da diğer adıyla çok uluslu şirketler olarak tanımlanan bu şirketler 1980 sonrası oluşan küresel ekonomik düzene göre şekillenmişlerdir. 1980 sonrası ekonomik gelişmeler incelendiğinde Dünyada geniş yelpaze bulan liberal ekonomi modeli ulusal şirketlerin oluşan rekabet, üretim, hizmet ve özellikle rekabet ortamındaki değişim sürecine adapte olmalarını ve faaliyet alanlarını bulundukları ülkeler dışına taşımalarına sebep olmuştur.

Küreselleşme ile birlikte dünya üzerindeki ekonomik yapı ve ticaret sistemleri değişiminin bir çağ atladığı görülmekte ve bu yapı özellikle ulus devlet ve ulus ekonomilerinin bu sistemin dışında kaldığı ve küresel ilişkilerle ilgili olarak değişimlerin başladığı görülmektedir (Tağraf, 2014: 96). Küreselleşme ekonomik anlamda kapitalizmin büyüme, gelişme ve yayılması olarak tanımlanmaktadır.

Uluslararası faaliyet alanına sahip şirketler özellikle gelişmekte olan ülke pazarlarını tercih etmekte ve gelişmekte olan ülkelerin ulusal pazarında ve ekonomisinde önemli bir konuma gelmektedirler. Doğrudan yatırım sağlayarak girdikleri ülkelerde kendilerine bağlı şirket yapılarını destekleyerek büyük çaplı yatırımlar yaparlar. Uluslararası faaliyet alanına sahip şirketler direk yabancı yatırım veya mülk edinmeyi tercih etmekte ve bu yol ile birçok ülkede değer yaratmaktadırlar. Bu durumda uluslararası şirketler kendi ülkesi dışında kaynak sağlayan, kısaca kendi ülkesi dışında üretim ve hizmet sağlayıcı bir firmadır. Bir diğer tanım ise uluslararası faaliyet gösteren bir şirket merkez ülke kontrol merkezli yönetim ile farklı ülkelerde üretim ve hizmet sağlayan ana merkez kontrollü şubelerin oluşturduğu bir bütün olarak değerlendirilmektedir (Seyidoğlu, 1992: 93). Uluslararası faaliyet alanına sahip şirketlerde iki temel ölçüt bulunmaktadır. Bunlardan ilki ana şirket mülk aidiyetinin minimum iki ülkeden oluşması ve ikinci ölçüt olarak yönetim kadrosunun karma bir yapı içerisinde farklı ülke yöneticilerinden oluşmasıdır.

Uluslararası Şirketlerin Özellikleri

Uluslararası faaliyet gösteren şirketler bir ülke pazarında yer almadan önce hedef ülke kaynak ve kâr oranlarının değerlerini incelemektedir. Bu değerlendirmeler sonucunda risk ve kâr oranları belirlenerek o ülke pazarına girer veya değer yaratırlar. Hedef ülkede değer yaratma faaliyetleri için bazı şartlar gereklidir (Dunning ve Lundan, 2008: 3).

- Uluslararası faaliyet alanı gösteren şirketlerin birden fazla ülkede kontrol ettiği veya kurmuş olduğu şirketler vardır.
- Üretim, pazarlama ve doğal kaynak gibi katma değer sağlayan faaliyetleri vardır.

- Uluslararası faaliyet gösteren şirketlerin yönetim kadroları veya ortakları uluslararası yapıdadır.
- Varlık kullanımı ve finansal sorumluluklar gibi karar verme süreci veya yapısı bağlı olunan yabancı şirketlerce geliştirilir.

Uluslararası faaliyet alanına sahip ülkeler küresel ekonomik yapısının gelişmesine ve dünya ticaretinin üçte ikisi, dünya gelirinin üçte birini oluşturmaktadırlar. Uluslararası faaliyet gösteren şirketler teknolojik gelişmelerin artmasında, verimlilik ve değer kazanımlarının oluşması, istihdam artışı ve üretim verimliliğinin artması gibi yönetim stratejilerinin yayılmasında öncülük etmektedirler (www.Akademiiktisat.net).

Uluslararası Şirketlerin Yönetim Yapısı

Uluslararası faaliyet alanına sahip şirketler her ne kadar merkezi ve bağlı olduğu şirket kararları ile yönetilse de bazı temel doğrultular doğrultusunda yönetim kararları alınmaktadır.

- Dünya üzerinde birçok ülkede faaliyet alanına sahip olsa da uluslararası şirketler karar alma sürecinde küresel fırsatlara göre kararlar almakta ve bu fırsatlar doğrultusunda gelecek planları yapmaktadır.
- Yönetim yapısı uluslararası boyutta oluşmaktadır.
- Uluslararası şirketlerin faaliyet alanları, ülkelere göre farklılık göstermekte ve bu durum politik ve ekonomik yasal düzenlemeler ile belirlenir.

Bu özellikler uluslararası faaliyet gösteren şirketlerin hem mevcut konumları hem de dünya üzerinde farklı alanlarda faaliyet göstermelerinin yanı sıra devletlerarası ilişkiler ve uluslararası şirketler ile devlet arasındaki ilişkiler açısından önemli bir durum oluşturmaktadır (Tağraf, 2014: 301).

Uluslararası şirketlerde Din ve Irkçılık Kavramı

İrk kavramlaşması ile birlikte ırkçılık kavramının gündelik yaşamda karşılaşılması artmıştır. İnsanların belirli bir grup, etnik kimlik, tensel veya fiziksel özelliklerinin ötekileştirilerek birinin diğerinden üstünlüğü olarak gösterilmesi, türlerin veya soy gruplarının belirlenmesinden ziyade olumsuz anlamlar taşıyarak “ayrımcılığı” vurgulayan bir kavram haline gelmiştir. “İrkçılık” kavramı bugün oluşturduğu etkiler ile ciddi tartışmalara neden olmaktadır. Özellikle 1930’da yaşanan Nazi politikalarını tanımlamak için kullanılmaya başlamıştır (Fredrickson, 2007: 5).

Her ne kadar ırkçılık kavramının tarihsel başlangıç noktası kesin olarak belirtilemese de kökeninin Eski Mısır’a kadar gitmekte olduğu bilinmektedir. Irkçılık araştırmaları ile tanınan Imanuel Geiss’e göre ırkçılık kavramının ilk olarak kullanım izlerine 13.yy’da Roma dilinde rastlandığı ifade edilmektedir (Göksel, 2017). Irkçılık kavramı İspanyolca, Portekizce ve İtalyanca “raza” olarak, Fransızca ve İngilizce “race” olarak kullanılmaktadır.

1967 Fransa’nın başkenti Paris’de düzenlenen UNESCO öncülüğünde Irkçılığın Tanımlanması Konferansında “İrkçılık ayrımcı gruplar arasındaki ilişkilerin biyolojik temellere dayandırılabilmesi yanılmacısını temel alan anti sosyal inanış ve tutumlar bütünüdür” şeklinde tanımlanmaktadır (Şenel, 1984: 134).

1789 Fransız ihtilali ile milliyetçilik kavramının önem kazanması “ırkçılığı” ön plana çıkmasına sebep olmuştur. Özellikle tarihsel açıdan toprağa bağlı üretim aşamasından sanayi toplumunun dahil olduğu tarihsel gelişmeler ırkçılık kavramının “üretim” aşamalarında köle kullanımları ve fiziksel, tensel ve tinsel farklılıklara göre ele alınması daha sonra 19.yy ırksal farklılık politikaları birinci dünya savaşı ile başlayıp ve ikinci dünya savaşında büyük etkileri görünen daha sonrasında insanların ötekileştirilmesi gibi etkenler ırkçılık politikalarını ve gelişimini göstermektedir (Göksel, 2017).

Castoriadis’a göre (1987, : 54-55) ırkçılık “basitçe başkasından nefret etme fikridir.”. Irkçılık sadece gruplar arası farklılıklar değil aynı zamanda eşitsizlikleri de vurgular. Irkçılık, ben merkezietçi bir yapıda olup dışlayıcı niteliktedir (Sumbas, 2009: 265). Irkçılık bir düşünce biçiminden ziyade uygulayıcı politikalar doğrultusunda dört biçimde ele alınmaktadır. Bunlar alt ırkçılık, bölünmüş ırkçılık, politik ırkçılık ve bütüncül veya devletsel ırkçılıktır (Rattansi-Westwood, 1997: 224-226). Alt ırkçılık, önyargı, kendinden farklı olanı dışlama, farklılığa katlanamama gibi düşünce yapısını barındırır. Bölünmüş ırkçılık ise ifade bulamamış, merkezi bir sorun olmayan, ‘ben ırkçı değilim ama...’ şeklinde kendini ifade etme biçimidir. Politik ırkçılık, ideolojik tutumların lanse edildiği, siyasi ve entelektüel söylemlerin ortak noktasıdır. Bütüncül ırkçılığın en büyük örneği, Hitler Almanya’sında Yahudilere uygulanan ve 1950 öncesinde Avustralya Aborjinlerine karşı devlet tarafından uygulanan kötü politikalar gösterilebilir (Sumbas, 2009: 266).

Kriz Yönetimi

Türk Dil Kurumu'nun tanımlamasıyla, “bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran” demektir (TDK, 2005: 1513). Bu tanımlamanın yanı sıra krizin birden çok tanımlamasının yapılması mümkündür. Kriz bir örgüt yapısı içerisinde veya dış kaynaklı olarak çevre koşulları karşısında beklenmedik bir anda karşılaşılan bu duruma karşı örgütün yetersiz kalması durumunda ortaya çıkan düzensizlik olarak tanımlanabilir (Kazancı, 2014: 19).

Kriz genel olarak beklenmeyen durum ve anda örgüt veya kurumsal yapının karşılaştığı risk yapılarını tanımlasa da bir olayın kurum açısından kriz olarak ele alınabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar; ciddi sonuçlara sebebiyet vermesi, kurumun temel yapısını ve geleceğini tehlikeye sokması, kurumun veya örgütün meydana gelen krize karşı yanıt verme zamanının kısıtlı olması veya ani bir zamanda ortaya çıkması olarak ele alınmaktadır (Eğinli, 2014: 34).

Krizleri şiddetli ve şiddetsiz olarak iki kategoriye ayıran Newsom, şiddetli krizlerden ani felaket ile gelişen ve kurumun yaşam dönemini etkileyen krizler olarak; şiddetsiz krizlerden ise onaysız bir üretim sonucu oluşan itibar zedelenmesi gibi daha hafif krizler olarak bahsetmektedir (Grundy ve Moxon, 2013: 55). Şiddeti ne olursa olsun krizin, kuruma ve itibarına zarar verebilecek potansiyele sahip olduğu kesindir. Bu yüzden kurumların imajlarını koruyabilmesi için olası bir krize karşı önceden hazırlıklı olmaları gerekmektedir.

Kriz yönetimi, karşı karşıya olunan riskleri bilme; her türlü tehlikeye karşı hazırlıklı olma; tahmin ve erken uyarı sistemleri ile tepki gücünü artırma; en az kayıp ile iyi işleyen bir müdahale sistemi oluşturma ve iyileştirme çalışmaları için mevcut kaynakları organize etme, planlama, karar alma ve değerlendirme süreçlerinin tümüdür (Baas vd. 2008:5).

Kriz yönetimi, oluşabilecek negatif yönlü olay ve durumların belirlenmesi, oluşacak tehditlerin önlenmesi veya çıkacak sonuçların engellenmesinden ziyade oluşan krize karşı tepki gösterilmesi olarak tanımlanmaktadır. Krizin önceden tahmin edilememesinden, oluşmasının engellenememesinden kaynaklı bir durumda etkisiz hale getirilmesi için bazı önleyici ve kısıtlayıcı tedbirlerin alınması gerekir (Akdağ, 2005: 5) .

Başka bir tanımda ise kriz yönetimi, kriz meydana geldiğinde ortaya çıkan kayıpları hafifletmek ve gelecekte ortaya çıkabilecek krizleri önlemek için yapılan çalışmaları kapsayan bir süreç şeklinde ifade edilmektedir (Pauchant vd., 2006: 10). Burada göze çarpan nokta, sadece kriz ortamındaki kayıpların telafi edilmesinin yanı sıra, olası bir krizin engellenmesi veya hafifletilmesi olarak belirtilmektedir.

Örgütlerin giderek kendisini ve çevresini tanıma yeteneği daha da gelişmiş olup, önlem ve hazırlık da yapmalarına rağmen krize girme riskleri oldukça fazladır. Bu sebeple kriz idare süreci ve kriz idare stratejileri başlı başına bir disiplindir (Arslan, 2009: 2). Bu çerçevede, kriz yönetimi sadece önlem alma olmayıp, firmayı olabildiğince kısa sürede sağlıklı haline geri getirmeyi ve yaşananlardan sonuçlar çıkarmayı da kapsamaktadır.

Kriz yönetimi, kriz olarak vurgulanan olay veya durumu etkisizleştirmek amacıyla yapılan planlı, düzenli ve ihtiyatlı bir biçimde uygulanan faaliyetler bütünüdür ve aşama aşama alınan kararları uygulayacak ekibi kurmayı ve uygulama sonuçlarını alarak yeni adımlar atmaya sağlamaktadır (Pira ve Sohodol, 2004: 184).

Kriz yönetimi kavramı, bir krizin bir organizasyon ve paydaşlarına verebileceği zararı önlemek veya azaltmak için örgütün temel yapısı ve bütün yapısının dahil olduğu bütün olumsuzlukları engellemek için tasarlanmış bir süreçtir. Kriz yönetimi örgütün karşılaştığı veya karşılaşabileceğini tahmin ettiği durum veya olaylara yönelik oluşturulan örgütün bütün varlığını koruyan bir temel strateji olarak ele alınır. Kriz yönetim süreci temelde bir organizasyon olduğundan sadece kriz sürecinde veya kriz sonrası süreçte değil hâlihazırda kasada duran planlanmış bir harita olarak var olması gerekmekte ve krizi önleyici bir kontrol mekanizması olarak değerlendirilmektedir (Haşit, 2010: 64).

Yöntem

Çalışmanın yöntemi nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışma incelemesidir. Nitel araştırma, karmaşık ve iç içe geçmiş değişkenleri algılayarak detaylı biçimde betimlenmesi, aktörlerin bakış açılarını yorumlamak amacıyla sarmalların ortaya çıkarılması ve farklı olanı tanımlama yaklaşımı olan bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 55). Durum çalışması; güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesinde, olgu ve içerik arasındaki sınırların belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının elde edildiği durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemidir (Yin, 1984: 23).

Bu çalışma yapılırken nitel araştırma yöntemlerinin bir aracı olan durum çalışmasının betimsel analiz çalışması yapılmakta ve bu analiz çerçevesinde araştırmanın kavramsal yapısını oluşturmak açısından “kim, ne, nerede, nasıl ve niçin” sorularına yönelik cevaplamalar yapılmıştır.

Durum çalışması içerisinde bütüncül çoklu durum deseni ve iç içe geçmiş durum deseni ele alınmaktadır (Yin, 1984: 41). Bütüncül çoklu durum deseni; bu desen ile birden fazla kendi başına bütüncül olarak algılanabilecek durum söz konusudur. Bu desen ile her bir durum kendi içerisinde bütüncül olarak ele alınır ve karşılaştırılma yapılır. Örneğin; bu çalışmada yer alan iki

farklı sosyo ekonomik yapıdaki şirket bu desene göre ele alınmakta ve tüketicinin, ihtiyaç ve ürüne ulaşımı bakımından sıralanmaktadır. Dolce & Gabbana lüks tüketimini oluşturarak sosyo ekonomik yapının üst basamağı olarak ele alınmaktadır. İç içe geçmiş çoklu durum deseni ise birden fazla durumun kendi içinde alt birimlere alarak karşılaştırma yapabilmeyi olanaklı kılmak amacıyla standart veri analizlerinin kullanılmasına imkân sunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 302).

Araştırmanın Modeli

Bu çalışma ırkçı yaklaşımın kriz yönetimi döneminde örgüt ve kurumların yaklaşımlarını tanımlamaya yönelik nitel, bütüncül çoklu durum desenli durum çalışmasına dayanan bir örnek olay analiz incelemesi olarak ele alınmış ve Dolce Gabbana ve Pepsi markalarının reklam içeriklerinin incelenmesiyle oluşan kriz aşamasında tepkilere verilen cevapların analizinin yapılmasına çalışılmıştır. Durum çalışması içerisinde bütüncül çoklu durum deseni ve iç içe geçmiş durum deseni ele alınmaktadır (Yin, 1984: 41).

Bu çalışma diğer bir açıdan ele alındığında oluşan kriz durumuna yönelik kriz yönetim süreci kapsamında Dolce ele alınmıştır. Kriz yönetim süreci ile birlikte bu firmanın krize durumu ile ilgili, sinyallerin saptanması, hazır olma, kontrol ve öğrenme ile ilgili kriz yönetim sürecine olan tutumları ele alınmaktadır. Ayrıca Coombs (2011: 155)'a göre durumsal kriz iletişim teorisi bakımından firmanın krize yönelik mesaj stratejilerine yönelik değerlendirmede bulunulmuştur.

Evren ve Örneklem

Kriz durumları ile ne biçimde ve ne zaman karşılaşılacağı belirli değildir. Yapılan çalışmada evren uluslararası şirketler, örneklem ise son yıllarda kriz yaşayan uluslararası şirketlerdir.

Sınırlılıklar

Nitel araştırma yöntemlerinde nitel veriler ayrıntılı, yoruma açık sorular, gözlem ve yazılı verilerin incelenmesi ile oluşturulur (Patton, 2014: 4). Yapılan çalışma internet ortamından elde edilen belge ve verilerin incelenmesi bakımından nitel sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. İnternet aracılığıyla elektronik olarak elde edilen veriler yazılı ve görsel kaynaklardan elde edildiğinden veri çeşitliliğini sağlamakta ve gerçek zamanlı verilere ulaşma imkânı sunmaktadır (Baş ve Akturan, 2017: 121).

Çalışma Google arama motoruna 2018 yılının kasım ayının son haftasında başlayan kriz ile ilgili “Dolce and Gabbana Çin Krizi”, “D & G China Crisis”, “Dolce and Gabbana Racism” sözcükleri yazılmış ve arama yapılmıştır. Dolce & Gabbana tarafından yayınlanan kampanyanın geri çekilmesi ile birlikte reklam görseline Youtube platformu üzerinden "<https://www.youtube.com/watch?v=LNIZyc87NfA>" linki ile ulaşılmıştır. Daha sonra kampanya genel bilgileri New York Times, BBC, Çin sosyal medyası Weibo, Forbes, Yougov, Finansal Times vb. gibi sosyal platform ve internet üzerinden hizmet sunan bilgi sağlayıcılardan elde edilmiştir.

Pepsi Krizi "Pepsi crisis, kriz, K. Jenner ve Black Lives Matters" sözcükleri internet veri sağlayıcı Google üzerinden araştırılmıştır. Pepsi reklam kampanyasını geri çektiğinden video platformu Youtube üzerinden "<https://www.youtube.com/watch?v=dA5Yq1DLSmQ>" linki ile ulaşılmıştır. Pepsi reklam kampanyasındaki genel veriler Google üzerinden Yougov, Twitter,

Fortune Dergisi, New York Times, Wired.com, Mediacat.com vb. gibi sosyal platform ve internet hizmetleri sunan bilgi sağlayıcılardan elde edilmiştir.

İnternet ve internet ortamından çıkan sonuçlar doğrultusunda araştırma veri analizi yapılmış ve internet ortam sağlayıcılarının sunmuş olduğu bilgiler sınırlılığında çalışma yapılmıştır.

Dolce & Gabbana ve Çin Krizi

Dolce & Gabbana: Domencio Dolce ve Stefano Gabbana tarafından, 1985 yılında Milano İtalya'da kurulmuştur. Bugün dünyanın en pahalı ve en lüks moda ürün marka satış kategorisinde 7. sırada yer almaktadır (Tanrikulu, 2019) ve marka dünya genelinde 40 ülkede 287 mono markalı mağaza ismiyle 5000 çalışanı ile hizmet vermektedir (Linkedin, 2019). Şirketin 2015-2016 mali verilerine göre 2015-2016 yılında şirket gelirlerinin %9 olarak arttığı ve net kârının 80 milyon Euro olarak belirtilmiştir (İfanr, 2019).

Dolce & Gabbana ve Çin krizi; 17 Kasım 2018 günü ortaya çıkan olayda dünyaca ünlü İtalyan moda devi Dolce & Gabbana tarafından Şanghay defilesi öncesi Çin sosyal medya aracı olan Weibo'da yayınlanan sosyal medya kampanyasının "ırkçı" bulunması ile defilenin iptal edilmesi ile başlamıştır. Çin'de satış yapan bazı internet siteleri tarafından markanın satıştan kaldırılması ve BBC'nin haberine göre Çin ve Çin halkına saygısızlık oluşturduğu gerekçesi ile tepki alması ve Dolce & Gabbana yöneticisi ile olan Twitter yazışması sonrası oluşan durum krizi özetlemektedir.

D & G 17 Kasım 2018'de bir gün sonra gerçekleşmesi planlanan Şanghay "The Great Show" defilesi öncesinde Çin'de popüler bir sosyal medya aracı olan Weibo uygulamasında yayınladığı "Eat the Chopsticks - Çubuklarını Ye" kampanyasında kırmızı bir kokteyl elbisesi giyen Asyalı bir kadının, pizza margherita, cannoli ve spagettiye yemek çubukları kullanarak yemeye çalışması gösteriliyor. Ortalama 45 saniyelik viral paylaşımlar yapılmıştır. Bu videolar ile fonda Çin halk müziği çalarken dış ses "D & G'nın çubuklarla yemek yemenin ilk bölümüne hoş geldiniz" şeklinde alaycı bir söylem Çince söylenmektedir. İkinci video da ise "Senin için çok mu büyük?" sesi gelmekte ve reklamda kullanılan manken çubuklar ile cannoliyi nasıl yiyeceğini bilemez ve dış ses alay eder. Üçüncü video ise Çin geleneğinin bir parçası olan çubukları yine dış ses "Bu küçük sopa benzeri şeyleri harika margherita pizzamızı yemek için kullanalım diyerek" alaycı bir tutum sergilenmiştir (Xu, 2018). Daha sonra hızla yayılan bu görüntülerin ardından "@stefanogabbana ve @MichaelaTranova arasındaki Instagram paylaşımları Twitter üzerinden yayınlamış ve tepkilerin büyümesine neden olmuştur.

Resim 1: D & G Reklamından Bir Kare

Resim 2. D & G Yöneticisi “@stefanogabbana ve @MichaelaTranova Arasındaki Yazışmalar

- Sence neden bu video ırkçı? Biz Çin'e gelip yanlış video gönderecek kadar aptal olduğumuzu mu düşünüyorsunuz? Bu bir övgü.
- Şimdi bana söyle
- Çinliler yemek çubukları ile pizza veya makarna yiyen bir kızı rahatsız olduysa, bu Çinlilerin ezik hissettiği anlamına gelir ... ve bu bizim problemimiz değil! Çinliler yemek çubukları ile yemek yer ve Batılılar ise bir çatal ve bıçakla! Bu ırkçılık mı ?? hahaha senin beyinden sorunun var.
- Demek ırkçısın, çünkü köpekleri yiyorsun.
- Çin sosyal medyasından silindi, çünkü ofisim Çinlilerin üstünlüğü kadar aptaldı ... isteğime göre asla postu iptal etmeyeceğim.
- Ve bundan sonra uluslararası yapacağım tüm röportajlarda, Çin'in ülkesinin olduğunu söyleyeceğim .. ve sen olmadan da çok iyi yaşadığımız için sessizsin.
- Çin cahil kirli kokulu mafya
- Postundan korktuğumu mu düşünüyorsun?
- Hahah

- **D & G neden böyle bir reklam kampanyası yürütmüştür?**

Dolce & Gabbana bu kampanyayı yürütmesi ve reklam içeriğinin bu şekilde hazırlanması iki olasılıkla ele almak mümkündür. Bunlardan ilki Dolce & Gabbana'nın tanıtım ve ilgi çekmek amacıyla yapmış olduğu viral reklamlardan kaynaklı bu içeriği oluşturması. Bu durum açıklanacak olursa viral reklam kampanyaları kontrolsüz ve bilinçsiz bir şekilde internet ortamında yayınlanmakta ve viral reklamda ürün, marka gibi faktörler geri planda kalmakta ve önemli olan reklam içeriğindeki mizansen yapısının ve hikâyenin ön planda olmasından kaynaklı birinci olasılık olarak ele alınabilir. İkinci olasılık ise Dolce & Gabbana şirketinin söylemsel ve küçümseyici yaklaşımı olarak ele alınabilir. Bu durum için en önemli etmen olarak İtalyan moda tasarımcıları Domenico Dolce ve Stefano Gabbana, Dolce & Gabbana markasının kendileriyle beraber öleceğini söylemeleri ikinci olarak gösterilebilir (Dilekçi, 2018).

- **Dolce & Gabbana reklam kampanyası hedef kitle açısından nasıl karşılanmaktadır?**

Çin halkı tarafından büyük tepki çeken bu tutum karşısında Çin'in devlet yayın organı olan Xinhua Haber Ajansı, yabancı markalardan Çin pazarına saygı duymasını istedi. Dolce & Gabbana Şanghay şovunu iptal etmesine sebep olan Çinli mankenler Zhang Ziyi Li Bingbing, Chen Kun Wang Junkai, Dilly Reba ve diğer birçok yıldızın defileden geri çekilme kararı almışlardır.

Daha sonra lüks mal ticareti için kullanılan e-ticaret platformlarında D & G markasıyla ilgili tüm ürünlerin satımı boykot edilmiştir. Çin'in e-ticaret devleri Alibaba ve JD.com, D & G ürünlerini online mağazalarından kaldırmıştır. Hong Kong perakendecisi Lane Crawford, müşterilerin iade etmeye başladıktan sonra hem mağazalarda hem de çevrimiçi olarak D & G ürünlerinin satışını durdurmuştur (Zhou, 2018). Ünlü bir Yönetmen ve yazar olan Xiang Kai 20.000 dolar değerindeki D & G ürünlerini ülke çıkarları adına canlı yayında yakmış ve bu ürünlerin yok edilmesi gerektiğini Çin halkının değerleri ile alay edilmeyeceğine dair açıklamalar yaparak bu hareketin genişlemesi gerektiğine vurgu yapmıştır.

- **Dolce & Gabbana kriz durumundan nasıl etkilenmiştir?**

Dolce & Gabbana bu kriz karşısında Çin pazarında büyük oranda kayıp ile karşılaşmaktadır. Özellikle dünya lüks tüketim pazarında 1,29 Milyar Euro gibi bir bütçe ile Çin küresel lüks tüketim pazarının neredeyse üçte birini oluşturmakta ve giderek artan lüks tüketim ürünlerinin gelecek 10 yılda dünya pazarının neredeyse yarısı olacağı tahmin edilmektedir.

Resim 3: Küresel Lüks Tüketim Satış Oranları

Los Angeles Times'daki bir rapora göre, Londra merkezli Brand Finance danışmanlığı, skandalın Dolce & Gabbana markasının değerinin % 20'sini silebileceğini tahmin ediyor. Bu

durum mali olarak Dolce & Gabbana firmasının 937 milyon dolar değerinde bir kayıp ile karşı karşıya kaldığını göstermektedir (Wharton, 2018).

Dolce & Gabbana Çin’de ilk butiğini 2005 yılında açmıştır. Bugün mevcut veriler bu açılan butiklerin sayısının 58’e ulaştığını göstermektedir. Oluşan kriz ile birlikte Çin toplumunun vatansal ve kültürel duyarlılığı Dolce & Gabbana’nın butiklerine gitmemeye ve özellikle başkent Pekin, Şanghay vb. şehirlerde mağazalarının boş olarak görüntülenmiştir. Diğer rakip firmaların mağazaları yoğun iken D & G mağazaları bomboştur. Bazı vatandaşlar ise Stefano Gabbana’nın Instagram hacklenmesi mesajına karşılık D & G mağaza camlarına kırmızı renkte “Not Me” kağıtları yapıştırmışlardır. Başka görsellerde ise D & G mağazalarının kapılarının kilitli olduğu görülmektedir.

D & G bu kriz ile birlikte hem reklam ve tanıtım kampanyası olan Şangay defilesini iptal etmiş hem de büyük bütçeler harcadığı reklam filmlerini geri çekmiştir. D & G ayrıca Çin’de bir çok E-Ticaret siteleri tarafından satışları kaldırılmış ve satılan ürünlerin iadesi olmuştur.

Londra merkezli YouGov Brand araştırma şirketi Dolce & Gabbana Şangay defilesini iptal ettikten sonra D & G marka sağlığının Çinli tüketiciler arasında 14,1 puan gerilediğini ve +3,3’lük pozitif durumdan -11,4 puana gerilediğini bu durum marka geleceği açısından Z kuşağı olarak tabir edilen genç nüfusun markaya olan tutumunun negatif olduğunu göstermektedir (Ho, 2018).

Resim 4: 1-26 Kasım 2018 Tüketicilerin D & G Markasını Yakın Çevreye Öneri Ve Reklam Farkındalık Grafiği

Kaynak: Ho, 2018.

Yougov ayrıca Buzz skorunu da açıklamadı. Buzz skoru marka hakkında insanların olumlu ve olumsuz bir haber duyup duymadıklarını ölçen ve tüketicilerin markaları çevrelerine tavsiye etme durumlarını ölçen bir ölçüttür. Şangay defilesinin iptal etmeden ve reklam yayınları yapmadan önce D & G'nin Buzz skoru +6,5 olarak değerlendirilmektedir. Oluşan kriz ile birlikte Buzz skoru -21,5'lik bir gerileme ile -15'e düşmektedir. Bu durum tüketicilerin markayı çevrelerine tavsiye etme oranının düştüğünü göstermektedir (Ho, 2018).

Resim 5: 1-26 Kasım 2018 D & G Marka Sağlığı Grafiği

Kaynak: Ho, 2018.

D & G'nin karşılaştığı kriz rakiplerine avantaj sağlamış ve diğer markaların Buzz oranlarının Gucci +3,6, Prada'nın ise +3,1 artış göstermiştir.

• **D & G krize nasıl cevap vermiştir?**

Yayınlanan reklam Çin mediasında yer alan haberlere göre ırkçı, cinsiyetçi ve saygısızlık ifadesi olarak algılanmıştır. Reklam Çin Hükümeti, ünlüler, medya ve pazarlamacılar tarafından eleştiri yağmuruna tutulmuştur. Bu tutum karşısında D & G yayınlamış olduğu viral reklamları 24 saat içerisinde Çin sosyal medya ve video yayın aracı olan Weibo'dan kaldırmıştır.

D & G'nin videoları yayından kaldırmasının ardından "Dietprada" adlı bir Instagram hesabı D & G yöneticisi "@stefanogabbana ve @MichaelaTranova arasındaki yazışmaları Twitter'da yayınlanması yeni bir kriz durumunu ortaya çıkarmış ve tepkilerin artmasına sebep olmuştur. D & G bu duruma yönelik ise Instagram hesaplarının hacklendiğini duyurmuş ve özür dilemiştir.

Şangay defilesi öncesi defile mankenlerinin defileden geri çekilme kararı alması ile D & G defileyi iptal etmiştir.

Dolce & Gabbana artan tepkiler ve oluşan olumsuzluklar sonrasında büyük bir ders çıkardı ve oluşan krize karşı Domance Dolce ve Stefano Gabbana bir özür mektubu ve Çin sosyal medya aracı Weibo'da özür videosu yayınlayarak Çin halkından özür dilemiştir.

Resim 6: Domencio Dolce Ve Stefano Gabbana Özür Dilediği Videodan Bir Görüntü

D & G özür metni:

"Geçtiğimiz birkaç gün içinde bize ciddi bir şekilde yansidik ve sözlerimizin ve yaptıklarımızın Çin halkına ve ülkesine getirdiği şeyden dolayı çok üzülüyoruz. Aile eğitimimiz bize dünyanın farklı kültürlerine saygı duymayı öğretiyor. Burada, kültürel sapma hakkındaki anlayışımız karşısında affetmenizi umuyorum! Bu özete büyük önem veriyoruz ve bu nedenle tüm küresel Çinlilerden resmen özür diliyoruz. Çin'e olan sevgimiz hep aynı olmuştur. Çok

sayıda ziyaret bizi Çin kültürüne daha derinden aşık etti. Tabii ki, hala öğrenecek çok şeyimiz var ve önceki ifadelerimizde yaptığımız hatalar için özür dilemeliyiz. Bu deneyimi ve dersleri asla unutmayacağız. Böyle bir olay bir daha asla olmayacak. Aynı zamanda Çin kültürünü anlamak ve saygı duymak için elimizden geleni yapacağız” (Sina, 2019).

Dolce & Gabbana ilk krizin meydana geliş şekli ile krizi yalanlamakta ve inkar etmektedir. Özellikle vidoların kaldırıldıktan sonra bu durumun unutulacağı yönünde bir tutum sergilemiştir. Daha sonra Twitter ortamında yayınlanan mesajların yalanlama tutumu içerisinde hacklendiğinin iddia edilmesi Coombs'un durumsal kriz iletişim mesaj stratejileri bakımından ele alındığında mesajlarda inkâr politikasının sergilendiğini ve özellikle Instagram hesabının hacklenmesi tutumu ile günah keçisi aramıştır. Bu tutum yapılan hatanın bir başka kişi veya grupların etkisi ile oluştuğuna ve kurum dışı bir yapının bu tutumu sergilediği yönünde izlenim oluşturarak oluşturulan iletişim mesajlarını yapılan hatanın kendilerinden kaynaklanmadığı yönünde sunmaya çalışmıştır.

Oluşan krize yönelik Dolce & Gabbana bir kriz yönetim süreci başlatmamak ile birlikte küresel pazar ölçeğinde rekabet ortamında olan bu örgüt veya kurum reklam ve halkla ilişkiler çalışma değerlendirmelerini analiz edememekle birlikte hedef pazar kitlesinin tutum ve davranışlarına yönelik bilgi sahibi olmadığı söylenebilir.

Oluşan kriz, kriz yönetim süreci basamakları ile ele alındığında kriz durumu öncesi kriz sinyal değerlendirmesi yapmamışlardır veya kriz sinyalleri fark edilmemiştir. Oluşan krize yönelik hazırlık ve önlem basamağında krize yönelik bir kriz ekibi veya yönetim planı oluşturma eğiliminde bir yaklaşım sergilememişlerdir. Üçüncü ve en önemli basamak olarak değerlendirebileceğimiz kontrol sağlama basamağı ise D & G yöneticileri bu basamakta etkisiz kalmışlardır. Bu durum oluşan krizin her ne kadar sinyalleri ve hedef kitlenin duyarlılıklarının ön planda olduğu bir tutuma yönelik reklam kampanyasının ırkçı ve küçük düşürücü bir tutum algı oluşturacağını fark edememiş olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenden dolayıdır ki D & G yönetimi oluşan krizi kontrol sağlama faaliyetleri yürütememiş olabilirler. Normalleşme olarak ise dördüncü basamak yer almakta ve bu basamak mevcut durumu koruduğu yönünde bir izlenim oluşturmakta ve krizin etkilerinin devam ettiği söylenebilmektedir. Son basamak olarak ise öğrenme ve değerlendirme D & G aldığı kararların yanlış olduğu etkisine yönelik bir düşünce yapısına girdiği söylenebilir. Bu durum gerek markanın itibar kaybı gerekse maddi kayıpları dikkate alındığında başarısız bir tutum ile krize yaklaşım sergilendiği söylenebilir.

Pepsi Cola Krizi

Black Lives Matter Hareketi

Bu hareket üç siyah topluluk organizatörü tarafından 2013 yılında kurulmuştur: Alicia Garza, Patrisse Cullors ve Opal Tometi. Bu hareketin en büyük özelliği Amerika'da yaşayan Afro-Amerika kökenli halka uygulanan şiddete karşı kurulmuş sivil toplum hareketi olmasıdır. Birleşik devletler genelinde polis tarafından öldürülen zenciler ve Amerika Birleşik Devletleri yasalarındaki ırk ayrımcılığını ön planda tutan ceza hukukuna karşı düzenli olarak gösteriler düzenleyerek bu yasaların yeniden düzenlenmesi gerektiğini savunan gösteriler haline gelmiştir. Daha sonra sadece Afro-Amerikalı vatandaşlar değil Amerika'da ikinci sınıf vatandaş olarak anılan toplulukların ve diğer STK'ların desteklediği protesto gösterileri haline gelmiştir (Wikipedia, 2019).

Resim 7: Protestonun Simgesi Kadın (Solda) ve Reklamdaki Sahne (Sağda)

Pepsi'nin 4 Nisan 2017 tarihli yayınladığı ve Kendall Jenner'ın oynadığı reklam, bazı çevrelerce ırkçı pepsinin siyahilere karşı polis destekçisi ve polisin yaptıklarını haklı bulduklarını ifade eden tepkiler ile karşılaşmasına neden olmuştur. Reklam siyahilerin yaşam hakkını savunmak için yapılan yürüyüşlere karşı duyarsız olduğu ve siyahilerin yaşam değerlerine saygısızlık ettiği gerekçisi ile tepki görmüştür (Quenqua, 2017).

Olay Pepsi'nin 2 dakika 40 saniye süren reklamı ile başlamaktadır. Reklam yüzü olan Kendall Jenner'ın sokağa yakın bir iç mekanda fotoğraf çekimleri yapması sırasında sokaktaki kalabalığın dikkatini çekmesi ve ara görüntülerde pepsinin görülmesi ile başlayan reklam filminde giderek kalabalıklaşan kitleye K. Jenner'ın başındaki sarı peruğu çıkartarak siyah saçları ile katılması gösterilmektedir. Reklam farklı etnik yapıya sahip bireyleri sunsa da örneğin türbanlı fotoğrafçı kadın, şapkalı Asyalı genç erkek vb. temel olarak yürüyüş Afro-Amerikalı vatandaşların simgesi olan Black Lives Matter hareketini simgelemektedir.

Resim 8: Pepsi'nin- Kendall Jenner Reklamından Kareler

Black Lives Matter (siyahların yaşamları değerlidir)'ın simgesi haline gelen 2016 yılındaki yürüyüşte polis bariyerinin karşısında kararlı bir duruş gösteren 28 yaşındaki Leshia Evans'ın simgelemekle suçlanan reklamda K. Jenner, yürüyüşün ön saflarına geçerek polise Pepsi Cola uzatmakta ve polisin Pepsi Cola'yı alıp içmesi ve herkesin güldüğü bir görüntü ile devam etmektedir. Reklam filminin sonunda canlılık için şimdi, canlı cesur ve yüksek sesle yaşa gibi sloganlarla reklam sonlanmaktadır.

Bu reklamın bir krize dönüşmesi ise medyada yer almasından sonra Afro Amerikalı vatandaşların reklama tepki oluşturması ve Black Lives Matter yürüyüşünün Pepsi'nin yapmış olduğu reklam kampanyası ile basitleştirildiği ve önemsiz bir durum haline getirildiği savunularak tepkiler doğmuştur (O'Donoghue, 2019).

• **Pepsi Cola neden bu tür bir reklam kampanyası hazırlamıştır?**

Bu soruya cevap olarak Coca Cola Company'nin 1971 "I'd like to buy the world a coke" dünyaya bir kola almak isterdim kampanyasına benzetilebilmektedir. Coca Cola'nın 1971 de Vietnam savaşı sırasında yapmış olduğu ve efsane reklam olarak gösterilen bu reklam Amerika'daki yürüyüşler ve savaş karşıtı farklı etnik yapıdaki insanları ele alarak bir şarkı eşliğinde barış ve sevgi mesajı göndererek dönemin dizilerinden "Mad Men" dizisinin son sahnesinde gösterilmiştir (Yesir, 2019).

Resim 9: Coca Cola Company'nin "I'd Like To Buy The World A Coke" Reklamından Bir Kare

Pepsi bu reklam kampanyasının etkisi ile mi Kendall Jenner reklam kampanyasını oluşturmaktadır bilinmez fakat sosyal hareketlerin reklam çalışmalarında ele alındığı ve avantajlar ve dezavantajlarının olduğu iki firmanın kampanyaları ile göstermek mümkündür.

- Pepsi reklam kampanyasının hedef kitle tarafından nasıl karşılanmaktadır?

Pepsi reklamı yayınlandığı 4 Nisan 2017 tarihinden kaldırıldığı 6 Nisan 2017 tarihine kadar Youtube platformunda toplamda 1.6 milyon izleyiciye ulaşmıştır (Watercutter, 2017).

Reklama tepki gösterenler arasında M. Luther King'in kızı da vardı. Bernice King, babasının polise direndiği bir fotoğrafını paylaşarak fotoğrafın altına "Keşke babam Pepsi'nin gücünü bilseydi." diye ekledi (Theguardian, 2019). Twitter hesabı üzerinde yayınladığı bu mesaj ile tepkisini dile getirmiş ve bu Tweet 143.3B retweet ve 274.4B beğeni ile tepkinin göstergesi haline gelmiştir. Pepsi Cola bu Tweet'e bir özür mesajı ile cevap vermiştir. Tweet'e yanıt olarak verilen Retweetlerin yaklaşık %70 den fazlası Pepsi'yi "Irkçılık" ile suçlamıştır (Twitter, 2017).

Resim 10: M. Luther King'in Kızı Bernice King'in Pepsi Reklamına Tepki Gönderisi

Resim 11: Bernice King'in Pepsi Reklamına Tepki Gönderisine Gelen Yorumların Reklama Bakışı

• Pepsi kriz durumunda nasıl etkilenmiştir?

YouGov sitesinin haberine göre; Pepsi reklam kampanyasının yayılmasının ardından satış grafiklerinde 2017 Temmuz ortasına kadar gerileme seyri göstermiş ve satış oranları %27'den %24'e gerilemiştir. Ara dönemde futbol müsabakaları ve piyasaya yeni tarçınlı soft içecek ürün çıkarması ile Kasım ayında satışını %29 oranlarına çıkarsa da bu durum kısa bir etki göstermiştir. Kasım ayından sonra tekrar düşerek K.Jenner kampanyasının etkisi 2015 yılından bu yana en düşük satış rakamı olarak %23 oranına gerilediğini göstermiştir (Marzilli, 2018). Reklam kampanyası için ayrılan ve milyon dolar olarak değerlendirilen reklam kampanya bütçesinden zarar etmiştir.

Resim 12: Ocak 2014-Nisan 2018 18-34 Yaş Aralığındaki Tüketicilerin Pepsi Markasını Alma Eğilimi Grafiği

Kaynak: Marzilli, 2018

Resim 13: Ocak 2009-Nisan 2018 18-34 Yaş Aralığındaki Tüketicilerin Pepsi Markasını Yakın Çevreye Öneri Grafiği

Kaynak: Marzilli, 2018

• **Pepsi Krize nasıl cevap vermiştir?**

Pepsi Cola K. Jenner krizinin ortaya çıkması ile hemen müdahaleci bir yaklaşım göstermiştir. 24 saat içerisinde meydana gelen krize cevap verilmiş ve özür mesajı yayınlanmıştır. Pepsi Cola çabuk hareket ederek milyonlarca dolar değerindeki reklamı 48 saat içerisinde geri çekmiştir.

Resim 14: Pepsi'nin Reklam İçin Yayınladığı Özür Gönderisi

“Pepsi birlik, barış ve birbirini anlama üzerine evrensel mesaj vermeye çalıştı. Net bir şekilde amaca ulaşamadık ve özür dileriz. Hiçbir ciddi meseleyi küçümsemeyi amaçlamadık.

Reklamı tüm mecralardan çekiyoruz. Ayrıca Kendall Jenner'ı böyle bir pozisyona soktuğumuz için kendisinden de özür dileriz.”

Hatalı olduklarını kabul eden şirket Coombs'un durumsal kriz iletişim stratejisinin hata telafisi ve kriz öncesi durumu yeniden inşa etme amacı ile hedef kitleden özür dilemiş ve hatayı kabul ederek af talebinde bulunmuştur.

Pepsi Cola CEO'su ve Pepsi Cola Başkanı olan Indra Nooyi açıklamasında “O sahneyi görmedim ve bu hatayı ben üstleniyorum reklamda her gruptan insan vardı. İnsanların üzüldüğünü görünce reklamı hemen geri çektim. Amacımız kimseyi üzmemektir” (Kowitz, 2017).

Pepsi Cola, bu tutumla oluşan krizi inkâr etmemekte, kampanyanın etkisi bakımından suçlayıcı ve ret edici bir tutumdan uzakta yumuşak bir dil kullanarak hatalarını kabul etmektedir. Pepsi Cola gerek geçmiş bakımından gerekse köklü bir yapıda uluslararası şirket olması bakımından daha önceki kriz deneyimlerinin etkisi de göz önünde tutulduğunda krize yönelik bir cevap oluşturamamakta ve krizi çözme stratejisi oluşturamamaktadır. Sadece krizi kabullenerek özür dilemektedir.

Kriz yönetim süreci olarak K. Jenner krizi ele alındığında geçmişteki yaşanan krizler ve kriz yönetim ekibine sahip bir şirket olarak değerlendirilen Pepsi Cola şirketi kriz sinyallerini fark edemediği ve hazırlık önlem planları uygulayamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kriz yönetim sürecinin kontrol sağlama basamağında oluşturulan reklam kampanyası geri çekilmiş ve özür mesajları ile kontrol sağlanmaya çalışılmıştır. Normalleşme dönemi olarak ise hataların silinmesi amacı ile 2019 yılında 30 saniyelik bir reklam kampanyası olan “More Than Ok” reklamında iki Afro Amerikalı ünlü Cardi B. ve Lil Jon'u oynatarak normalleşme döneminde barış çubuğu uzatmıştır demek mümkün olabilir. Öğrenme belirleme basamağı olarak ise karşılan maddi kayıplar ve itibara yönelik zedelenmelerin özellikle Amerika nüfusunun % 12'sini oluşturan Afro Amerikalı vatandaşların tepkileri sonucu satış oranlarındaki düşüş ve Twitter üzerinde oluşan olumsuz etki olarak gösterilebilir. Özellikle internet çağı ile birlikte yapılan hataların tamamen ortadan kaldırılamaması ve internet ortamına düşen bir yayının domino etkisi yaratarak etkilerinin çabucak göstermesi bu kriz açısından büyük bir değerlendirme basamağını oluşturabilir.

Kıyaslama

Oluşan krizler incelendiğinde Dolce Gabbana ve Pepsi şirketlerinin örgütsel yapıdan kaynaklı krizlere sebebiyet verdiği söylenebilir. Reklam kampanyalarının içeriğinin oluşumunda reklam obje ve mesaj gönderilecek kitlelerin yaşam ve kültürel değerlerine saygı duyulması bu vakalar ile önemini göstermiştir. Yapılan çalışma ile birlikte uluslararası pazarlarda etkili bir konumda olan şirketlerin pazarlama faaliyetlerini hazırlarken bulunduğu pazar değerlerini yakından tanınması gerekli olabilir.

Yapılan çalışmada uluslararası ölçekte önemli bir konumda yer alan bu iki şirket oluşan krizlerin etkisinden olumsuz etkilenmektedirler. Reklam kampanyaları yapmaları bilinirlik, tanıtım ve satış artırmaya yönelik olarak hazırlansa da bazı durumlar bu etkilerin negatif yönde hareketini sağlayabilir.

Tablo 1: Kriz ve kriz yönetim değerlendirmesi

	Reklamın amacı	Hedef kitlenin tutumu	Krizin etkisi	Krize yönelik çözüm
D & G	Tanıtım ve ilgi çekme	Boykot	*İtibar kaybı *937 milyon dolar üzerinde maddi zarar	*Özür dileme *Kampanyayı geri çekme
Pepsi	Tanıtım ve ilgi çekme	Sosyal medya üzerinden eleştiri ve kınama	*İtibar kaybı *%4'lük satış düşüklüğü	*Özür dileme *Kampanyayı geri çekme *İleriki süreçte siyahi insanların rol aldığı kısa reklam

Oluşan kriz çerçevesinde değerlendirildiğinde ise; D & G ve Pepsi'nin bu krizlerden fazlasıyla etkilendiği görülmektedir. Hem itibar hem de maddi kayıpların yaşandığı bu iki örgüt yapısı rekabet ortamlarının da ele alınması ile büyük bir kayıp yaşadıkları söylenebilir. Dolce & Gabbana'nın en önemli pazar olan Çin'de itibar kaybetmesi rakipleri ile olan mücadelesinde geride kalmasına sebep olabilir. Pepsi ise Coca Cola ile yıllardır süren mücadelesinde uzun zamandır koruduğu önde olma avantajını kaybetmektedir. Özellikle bu iki firmanın bulunduğu pazar koşulları ve karşı tarafın değerlerini önemsememeleri bu iki firmanın gelecek nesillerce de olumlu karşılanmayacağı söylenebilir.

Oluşan krizlere yönelik tepki ve çözümleri değerlendirildiğinde D & G'nin Instagram yazışmalarını inkâr etmesi ve Instagram hesaplarının hacklendiği iddiası kriz iletişim mesaj stratejisi olarak günah keçisi aradığı ve kriz durumunda sıyrılmaya çalıştığını göstermektedir. Bu durum Çin ve Çin toplumu tarafından daha çok olumsuz karşılandığından daha sonra D & G yöneticilerinin özür videosu yayınlamalarına ve krizi sonlandırma isteklerinin arttığına yönelik değerlendirilebilir. Özellikle durumsal kriz iletişim mesaj stratejisinde yer alan yeniden inşa etme stratejisi olarak özür D & G'nin hatasını kabullenmesi ve pişmanlığını bildirmektedir. Kriz yönetim süreç basamakları ile ele alındığında D & G kampanyasının toplumsal farklılıkları incelememesi ve alaycı tutumu kriz sinyallerinin algılanmamasını ve krize yönelik bir hazırlık önlem alınmadığını desteklemektedir. Krizi kontrol altına alma çabalarının sadece özür olarak değerlendirebileceğimiz D & G kriz planı, kriz yönetim ekibi oluşturmamıştır. Etkilerinin ne zamana kadar süreceği belli olmayan Çin krizi Dolce & Gabbana açısından önemli bir ders niteliği taşımakta olduğu sonucuna ulaşmaktadır.

Pepsi'nin krize yönelik tutumu incelendiğinde oluşan olumsuz atmosfere yanıt vermek amacı ile 24 saat içerisinde reklam kampanyasını geri çekerek Twitter üzerinden özür mesajı yayınlarak hatasını üstlenmiştir. Özellikle Pepsi Ceo'su Indra Nooyi tarafından Fortune'a verilen demeçte reklamın son sahnesini görmedim açıklaması reklam kampanya hatasının iç faktörlerden kaynaklı olduğunun söylenmesi mümkündür. Durumsal kriz iletişim mesaj stratejisi olarak ele alındığında Nooyi'nin açıklaması özür niteliği taşımakta tüm sorumluluğu kendisi almaktadır. Kriz yönetim süreci olarak değerlendirildiğinde ise geçmişten günümüze bir çok kriz ile karşılaşan Pepsi kriz yönetim stratejilerini bu krizde uygulayamadığını söylemek

mümkündür. Özellikle kriz sinyal basamağının dikkate alınmaması ve önlem hazırlık yapısının oluşturulmaması destekleyici niteliktedir. Pepsi ırkçılık polemiği oluşturmak istemediğinden midir bilinmez fakat oluşan krize karşı sessizliğini korumuştur. Pepsi uzun bir aradan sonra çekmiş olduğu more than ok kampanyası ile barış çubuğu uzatmıştır. Bu kampanyada iki siyahi ünlünün yer alması krize yönelik normalleşme sürecini destekleme amaçlı olarak yapıldığı sanılmaktadır. Oluşan maddi ve itibar kaybı Pepsi açısından bir ders niteliği taşımaktadır.

SONUÇ

Mevcut çalışma uluslararası şirketlerin yönetim yapısı, krize yaklaşım tarzları ve kriz kavramına yönelik bakış açılarını yansıtmaktadır. Bu çalışma ile uluslararası alanda faaliyet gösteren başta lüks tüketim ürünleri üreticisi D & G ile dünya pazarlarında kendi alanlarında önemli konum ve gelirlere sahip şirketlerin mevcut oluşturdukları kriz durumları incelenmiştir.

Oluşan bu krizler şirketler açısından sosyal medya araçlarının yaygınlaşması açısından boykot ile karşılaşmalarına ve yayınladıkları kampanyaları geri çekmelerine ve bazı kesimlerce itibar kaybetmelerine neden olmuştur.

Küresel pazarda etkin olan uluslararası şirketler gerek yönetim gerek ise çalışan açısından profesyonel olmakta ve belirli bir sistem içerisinde örgütün varlığını, kâr dengesini ve oluşabilecek olumsuzluklar krizlere karşı hareket etmekte ve iç dinamikleriyle örgütü bir üst aşamaya taşımaktadırlar. Fakat bu çalışmada yer alan şirketler tarihsel açıdan köklü bir yapı içerisinde olsalar da marka değer ve imajlarını zedeleme amaçlı olumsuz açıdan örgütü kriz ile karşılaştıran ve ekonomik ve itibar açısından zarara uğratan kampanyalar düzenlemişlerdir.

Özellikle Lüks ürün satışında dünyada 7. sırada yer alan ve dünyanın lüks ürün tüketim pazarının 1/3'ünü oluşturan Çin pazarını hedef alan D & G reklam filmi Çin milliyetçi yapısını tetiklemiş ve D & G'nin Çin'deki faaliyetleri bir süre durma aşamasına gelmiş kâr oranında kayıp ve hatta geri çekilme sürecinin konuşulmasına kadar götüren bir kampanya D & G için neyi kazanmayı amaçlamıştır. Bu soru merak uyandırmakta Çin'de daha çok bilinirlik mi yoksa D & G patronlarının ego tatminkarlığı mı olarak ırkçılık politikaları incelenmiştir.

Pepsi Reklamı ise bir örnek olarak Coca Cola reklamını tekrar yaşatmak istemelerinden midir? yoksa toplumsal hareketlerden kâr elde etmek amacıyla mıdır? bu durum net olarak bilinmese de Pepsi Afro Amerikalıların bu hareketini olumlu yönde kullanamamış ve tepkiler ile karşılaşmıştır. Üst düzey yönetim ekibini her daim hazır tutan bu şirketin krize yaklaşımı bakıldığında profesyonel bir yaklaşım sergilenmediği geri adım attığı ve akıllarda ırkçı bir yaklaşım sergileyen şirket olarak kalacağı söylenebilmektedir.

Günümüz şirketlerin avantajlı bir konumda olmaları ve hedef kitleleri açısından tercih edilmeleri hiç kuşkusuz ki itibar ve güven duygularını pekiştirmelerinden kaynaklanmaktadır. Fakat şirketlerin tercih edilmesi pazar koşullarında iyi bir konumda olmaları toplumsal ve kültürel farklılıkları göz ardı etmelerine ve kendinden olmayanları aşağılama yapısı içerisinde olmaları toplumsal ayrışmaya sebebiyet vermeleri toplumda rahatsızlık oluşturmaktadır.

Örgütlerin bu yaklaşımlarına sadece hedef kitledeki toplumlar ve nesiller değil farklı toplumlarında kınayıcı tepkiler göstermesi marka ürün ilişkisi açısından olumsuzluklara sebebiyet verebilir.

Reklam çalışmaları markaların bilinirliklerini arttırmaya ve markaların ürelerini tercih ederken akla gelmesini sağlar. Fakat ırkçı ve ayrıştırıcı tutumlar sergileyen reklamlar şimdiki ve

gelecekteki nesiller için bu tür reklam yayınlayan markalar için nefret düşüncesini akla getirebilmektedir.

Gelişen küreselleşme hareketleri toplumu birbirine bağımlı kılmaktadır. Ekonomik gelişmelerin gösterdiği kadarı ile artık bir ürünün üretim yapılan ülkeden çok, üretimin yapılmadığı başka sınırlarda kâr avantajının daha fazla olacağı ve üretim, sermaye, kaynak açısından daha avantajların başka sınırlarda sağlanabileceği gözlemlenmiştir.

Uluslararası şirketlerin ortak ve tek amacı kâr verilerini daha çok artırmak ve rakiplerine göre daha iyi bir pozisyonda olmayı amaçlamaktadırlar. Bu amaç doğrultusunda hareket etmelerine rağmen bazı milliyetçi yapılar toplumlar arası farklılık ve üstünlükleri vurgulamakta ve tarihsel detayları ön plana çıkararak geçmiş ayrımları tekrarlamaktadırlar.

İrk ayrımı tarihte biyolojik, fiziksel, tinsel ve dinsel farklılıkların belirlenmesi açısından ortaya çıksa da bu kavram tarihsel evrimleşmesini olumsuz yönde geliştirmiş ve bu ırk temelli farklılaşmalar üstünlük mücadelesi haline gelmiştir.

Büyük balığın küçük balığı yediği yok ettiği toplumlar artık küreselleşme ile birlikte büyük balığın küçük balığın yaşamına üretimine ve kazançlarına ihtiyaç duyar hale gelmiştir.

Kriz yönetimi açısından uluslararası şirketlerin yönetim yapılanması ve kriz ekibi oluşturamadıkları sadece açıklamalar ve kampanyalar ile geri çekilmelerin gözlemlendiği çalışma kriz ekip ve yönetiminin şirketler açısından önemini göstermektedir.

Krizlerin önemli bir durum haline geldiği bu dönemde sosyal medya ve kitlesel medyanın önemi ile birlikte örgütlerin iç ve dış dinamiklere bağlı girmiş olduğu krizleri yönetmeleri ve başarıya uymaları açısından önemlidir.

Mevcut şirketlerin kampanya çalışmalarında dahi plan yapmaksızın oluşturduğu kampanya etkileri çoğu firma için büyük problemlere neden olmaktadır. Bu nedenle iyi yönetilmiş bir kriz olumsuzlukları ortadan kaldıracabileceği gibi örgüt için avantaj durumunu da oluşturabilir.

Vaka analizi durum çalışması yapılarak değerlendirilen bu çalışmanın sonuç olarak D & G'nin Çin'de bilinirliği artarken değer kaybına uğraması ve faaliyet göstereceği tanıtım amaçlı defilelerini yapamayacak hale gelmesi ve gelecekte yüzde 45'lere ulaşacak pazar payı ile Çin pazarındaki konumu tartışılır hale gelmiş ve D & G yöneticilerinin sosyal medya hesaplarını kontrol dışı kullanıldığı algısı oluşturmaları Çin toplumu için gerekçeli bir yapı oluşturmadığı söylenebilmektedir. Geç cevap vermeleri krizi önemli bulmamaları D & G pazarında kayıplara neden olmuştur.

Bu yaklaşımlar göz önünde bulundurulduğunda kriz iletişim ve yönetimi bakımından şirketlerin eksiklikler içerdiğine ve beklenen kriz durumlarına yönelik bir önlem ya da bir b planı hazırlanamadığı söylenebilmektedir. Kriz ve kriz yönetimi açısından önem gösteren bu çalışma sonucunda kriz sadece ekonomik ve dışsal yaklaşımlar ile değil örgüt içi etmenler ve örgüt içi diyalogun olmadığı yapılarda önemli sonuçlar doğurmakta olduğu söylenebilmektedir.

Mevcut toplum farklılıkları gözetilmeksizin yapılan her türlü kampanya hedef alınan veya insanlık değerlerini göz önünde alan toplumlar açısından örgüte olan güveni sarsmakta ve örgüte olan bakış açılarını değiştirebilmektedir.

Reklam her ne kadar örgütlerin bilinirlik ve pazardaki farklılıklarını yansıtmak için ortaya çıkmış olsa da örgütlerin bu durumu dezavantajlara çevirmesi ve sadece aşağılayıcı farklılık yaratıcı kampanyalar hazırlaması toplumsal geri dönüşte örgütlere olumsuz sonuçlar getirebilir.

Bu açıdan bakıldığında özellikle faaliyet alanları uluslararası olan şirketlerin kampanya çalışmalarında hedef kitle ve paydaşlarını kırıncı ve aşağılayıcı her türlü bakış açısından uzak durmaları gerekmekte ve örgütü krize sürükleyen her türlü yaklaşımdan uzak durmalı ve krize neden olan etmenleri tam olarak değerlendirmeleri gerekmektedir.

Eğer iyi bir yönetim politikası ile yönetilmez ise örgüt oluşan krizler örgüt için büyük boyutlu kayıplara neden olabilmektedir. Bu durumların yaşanmaması açısından toplumsal değer ve üretimin yanı sıra ekonomik, politik ve sosyal yaklaşımlarını sergilerken örgütlerin paydaşlarına ve mevcut hedef kitlelerine yönelik düzenlemeleri gerekmektedir.

Oluşan olumsuzlukların sosyal medya ve platformlarda yayınlanması yanı sıra küresel kitle medyasının aktif olduğu çağımızda şeffaflık ve açıklık örgütlerin en temel özellikleri arasında olmalı ve yapılan hatalara doğru müdahaleler ile yaklaşmak zorundadırlar.

KAYNAKLAR

- Akdağ, Mustafa, (2005), “Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi”, 14, s. 1-20.
- Arslan, Aykut, (2009), “Kriz Yönetiminde Liderlik”, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, s. 1-12.
- Baas, Stephan.; Ramasamy, Selvaraju.; Dey de Pryck, Jenny.; Battista Federica., (2008), Disaster Risk Management Systems Analysis. Institutions For Disaster Risk Management Food And Agriculture Organisation Of The United Nations. Italy.
- Baş Türker.; Akturan Ulun, (2017), Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli: Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Castoriadis, Cornelius, (1987), “İrkçilik Üzerine Düşünceler”, Birikim Dergisi, Sayı 62, Haziran 1994, s.54-55.
- Dilekçi, Ezgi,(6 Nisan 2018). <https://www.fortuneturkey.com/dolce-gabbana-biz-oldugumuzde-marka-da-bizimle-olecek-53353>.
- Dunning, John. H.; Lundan, Sarianna. M., (2008), Multinational Enterprises and Global Economy, Edward Elgar Publishing, Massachusetts.
- Eğinli, Ayşen Temel, (2014), “Kriz İletişimi”, M. Akdağ ve Ü. Arklan (Ed.), Kriz Yönetimi, içinde (33-66), Literatürk Academia, Konya.
- Fredrickson, George, (2007), Racism: A Short History, Princeton University Press, New Jersey.
- Göksel, Hakan, (2017), “Avrupa’nın Irkçı Sicili ve Mülteci Sorunu”, Tohum Dergisi, 24 Mayıs 2017 <http://www.tohumdergisi.com/2017/05/24/avrupanin-irkci-sicili/>
- Grundy, Michael; Moxon, Richard, (2013), “The Effectiveness of Airline Crisis Management on Brand Protection: A Case Study of British Airways”, Journal of Air Transport Management, 28, s. 55-61.

- Haşit, Gürkan, (2000), İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Ho, Kim, (6 Aralık 2018), <https://china.yougov.com/en-cn/news/2018/12/06/dgs-brand-health-collapses-among-chinese-consumers/>
- Kazancı, Metin, (2014), Kriz Dönemleri Ve Kuruluşlar Kriz Dönemleri ve Kuruluşlar M. Akdağ ve Ü. Arklan (Ed.), Kriz Yönetimi, içinde (17-32), Literatürk Academia, Konya.
- Kowitt, Beth, (21 Eylül 2017), <https://fortune.com/2017/09/21/most-powerful-women-pepsico-indra-nooyi/>.
- Marzilli, Theodor, (17 Nisan 2018), <https://today.yougov.com/topics/food/articles-reports/2018/04/17/one-year-after-jenner-ad-crisis-pepsi-recovers>.
- O'Donoghue, Deirdre, (4 Nisan 2019), <https://learn.g2.com/kendall-jenner-pepsi-ad>
- Pauchant, Thierry.; Coulombe, C.; Martineau, J. T.; (2006), "Crisis Management and Ethics", Encyclopedia of Business Ethics. Kolb R.W. (Ed.). Thousand Oaks, Sage Publication, C.A.
- Pira, Aylin, Sohodol, Çisil, (2015), Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme, (5.Baskı), İletişim Yayınları, İstanbul.
- Quenqua, Douglas, (5 Nisan 2017), <https://www.prweek.com/article/1429761/pepsi-says-sorry-removes-kendall-jenner-ad-web>.
- Rattansi, Ali; Westwood, Sallie, (1997), Batı Cephesinde Irkçılık, Modernite Ve Kimlik, (Çev. Akyüz S.), Sarmal Yayıncılık, İstanbul.
- Seyidoğlu, Halil, (1992), Ekonomik Terimler Sözlüğü, Güzem Yayınları, Ankara.
- Sumbas, Ahu, (2009), "Batı Avrupa'da Yükselen Yeni-Irkçılık Üzerine Bir Deneme", Alternatif Politika. 1(2). s. 260-281.
- Şenel, Alaeddin, (1984), Irk ve Irkçılık Düşüncesi, Bilim ve Sanat Yayınları, İstanbul.
- Tağraf, Hasan, (2002), "Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi", C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 3(2), s. 33-47.
- Tağraf, Hasan; Arslan, Talat; (2003), "Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(1), s. 149-160.
- Xu, Yuan, (2018),. <https://www.npr.org/sections/goatsandsoda/2018/12/01/671891818/dolce-gabbana-ad-with-chopsticks-provokes-public-outrage-in-china>
- Watercutter, Angela, (2017), <https://www.wired.com/2017/04/pepsi-ad-internet-response/>.
- Yesir, Bekir, (2019), <http://fikircok.net/pepsi-marka-reklam-krizi-kendall-jenner-inceleme.html>.
- Yıldırım, A.; Şimşek, H.; (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yin, Robert, (1984), Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Beverly Hills, California.
- Zhou, Michael, (2018), <https://www.upthereeverywhere.com/blog/how-to-avoid-a-crisis-like-what-happened-to-dg-in-china>

http://www.akademiktisat.net/calisma/kuresellesme/cus_acilma_dozyakisir.html (23.05.2019)

<https://www.bbc.com/news/amp/world-europe-39489967> (19.05.2019)

<https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/dolce-gabbana-mistakes-in-china/> (22.05.2019)

<http://fashion.sina.com.cn/s/fo/2018-11-23/1335/doc-ihmutuec2915163.shtml>

(22.05.2019).

https://tr.wikipedia.org/wiki/Black_Lives_Matter (21.05.2019)