



Kriz İletişim Teorileri Bağlamında Sosyal Medya Krizi Olarak Patiswiss Örneği

The Case of Patiswiss as a Social Media Crisis in the Context of Crisis Communication Theories

Ömer Faruk ÖZGÜR¹ 

Öz: Krizler her işletmenin farklı zamanda karşılaşması muhtemel istenmeyen durumlardır. İletişim literatürüne göre krizler yönetilebilir durumlardır. Krizlerin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda kriz iletişimi yaklaşımları zengin bir literatür sunmaktadır. Bu çalışmada Ankara merkezli Patiswiss çikolata markası CEO'sunun bir sosyal medya platformunda tüketiciyle girdiği polemik sonucu oluşan krizin marka tarafından yönetilme süreci halkla ilişkiler literatüründeki kriz iletişim yaklaşımları bağlamında analiz edilmiştir. Çalışmada nitel yöntemlerden içerik analizi tekniği ile veriler elde edilmiştir. Analiz için markanın resmi sosyal medya platformları olan Facebook, X (eski adı Twitter) ve Instagram'da 20 Nisan 2024 tarihi ile 1 Ağustos 2024 tarihleri arasında kriz süreci ile alakalı yaptığı paylaşımlar nitel içerik analizi ile incelenmiştir. Nitel verilerin analizi için NVivo programından istifade edilmiştir. Sonuç olarak markanın kriz yönetimi sürecinde özellikle marka CEO'sunun ciddi iletişim hataları yaptığı ve markanın da kriz iletişim sürecinde hatalı ve eksik kaldığı yönler olduğu görülmüştür. Çalışmada markaların kriz iletişim sürecinde sakin, planlı ve kriz iletişimi ilkelerine uygun davranmasının kriz yönetiminde olumlu sonuçlar doğuracağı iddia edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Patiswiss, Kriz, CEO, Sosyal Medya, Kriz İletişimi.

¹ Assist. Prof. Dr., Düzce University, Vocational School of Social Sciences
e-mail: dromerfarukozgur@gmail.com ORCID: 0000-0001-5263-2403

Atıf/Citation: Özgür, Ö.F. (2025). Kriz İletişim Teorileri Bağlamında Sosyal Medya Krizi Olarak Patiswiss Örneği. Intermedia International e-Journal, 12(22) 135-168. doi: 10.56133/intermedia.1532766.



Bu eser Creative Commons Atıf-GayriTicari-Türetilemez 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.
This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Extended Abstract: Crises are generally defined as events that occur unexpectedly, have a negative impact on the reputation of the organization and we have limited time to solve the crisis. There are different theories about crisis communication in the public relations literature. Some of them can be listed as Situational Crisis Communication Theory, Image Repair Theory and Apology Theory. The Situational Crisis Communication Theory is a scientific framework for which communication strategies an organization should use to protect its reputation during a crisis. This framework suggests choosing the most appropriate response strategy according to the type and characteristics of the crisis. According to Benoit's Image Restoration Theory, he summarized the strategies used by organizations to regain their reputation after events that damage their reputation under 5 headings. These strategies are; 1. Denial 2. Evasion of Responsibility 3. Reducing Offensiveness of event 4. Corrective Action 5. Apologizing (Mortification). Basically, The Apology Theory claims that organizations can regain their reputation by apologizing to the parties harmed by an event that has caused a crisis. Although both Benoit and Coombs highlighted the importance of apology as a crisis intervention strategy and included it in their list, neither of them has conducted in-depth empirical studies on the strategic use of apology.

In this article, as a case study, the management of the crisis experienced by the chocolate brand Patiswiss, which erupted in Turkey on April 20, was evaluated in the context of crisis communication approaches in the literature and the existing deficiencies were identified. Thus, in similar crisis situations, it was emphasized what should be considered in the context of crisis communication in terms of public relations discipline.

On April 20, 2024, the incident that would later turn into a major crisis for the brand started with a consumer's post on the LinkedIn platform that the Patiswiss brand chocolate he bought was moldy. The user shared, "Look at my coffee accompaniments I bought on a whim. This is the first time I've seen moldy chocolate, and the expiry date is still far away. There is probably a problem with the storage conditions in the supply chain process." He also tagged the CEO of the brand in this post. The CEO of the company published a response to this post on the same platform. In the reply text, he said, "These products will never get moldy, our lawyers will ask from those who criticize our brand without lowering the brand value of brand defamation, there is a giant Migros and us against you. Our lawyers will contact you, but I like to solve my own business myself". As this message spread rapidly on social media platforms, the brand's name and the CEO's response became the talk of the town. Subsequently, this issue was also covered in the national press in Turkey. Upon the escalation of the events, the CEO who shared the above-mentioned message announced his resignation from his position.

In this study, qualitative research method, one of the scientific research methods, was preferred and content analysis technique was used to collect data. The content shared through official channels on the organization's social media platforms such as Facebook, X (formerly known as Twitter), Instagram and on its website were analyzed in relation to the crisis. Written and visual content published on the website and social media accounts were collected. These contents include corporate statements, social media posts, comments, etc. on the organization's official social media platforms Facebook, X, Instagram and the organization's website. The shared contents were analyzed with qualitative content analysis technique and it was tried to determine which of the crisis communication approaches the published contents correspond to.

When the posts made by the organization on Facebook, Instagram and X platforms related to the crisis were analyzed, it was seen that very few posts were made on Facebook and Instagram platforms related to the crisis, and only one post was shared and the behavior of keeping silent about the issue was chosen. On the X platform, on the other hand, 9 separate posts were shared and it was seen that the most detailed posts about the crisis were made here. In this context, it was seen that social media platforms were not integrated and used with the same intensity during the crisis, and X account with 589 followers was used more actively in crisis communication instead of Instagram with approximately 92000 followers.

When the social media posts made by the brand during the crisis were analyzed in the context of crisis communication theories, it was seen that posts that would correspond to the "denial strategy", "rebuilding strategy" and "diminish strategy" mentioned in the Situational Crisis Communication approach were made. The brand's social media posts were seen to correspond to Benoit's Image Restoration strategy of denial, corrective action, reducing offensiveness and mortification. It can be claimed that the posts made in the context of apology theory are insufficient in terms of what should be included in Hearit's effective apology text.

Key Words: *Patiswiss, Crisis, CEO, Crisis Communication, Social Media.*

GİRİŞ

Literatürde krizler genellikle beklenmedik bir anda karşımıza çıkan, kurumun itibarına olumsuz yönde etki eden ve krizi çözmek için sınırlı zamanımızın olduğu olaylar olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda her işletme veya marka beklenmedik bir anda krizle karşılaşabilir. Kriz iletişimi ilkeleri bir işletmenin karşılaştığı bir kriz esnasında hangi adımları atması gerektiği konusunda önemli bir kılavuzdur. Kriz iletişimi kurumun karşılaştığı kriz anında kurumun paydaşları (müşteriler, tüketiciler, medya, resmî kurumlar, basın kuruluşları vb.) ile hangi kanallarla hangi mesajları vermesi gerektiği konusunda yol gösterici olarak kabul edilebilir. 21. Yüzyılda iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler sayesinde artık kurumların paydaşlara ulaşması eskisine nazaran son derece kolay hale gelmiştir. Eskiden radyo, televizyon, gazete, dergi gibi geleneksel araçlarla hedef kitlelerine ulaşan şirketler yeni medya olarak adlandırılan Facebook, X (eski adı Twitter), Instagram, Youtube gibi sosyal medya platformları sayesinde hedef kitleleri ile iki yönlü iletişim kurabilmektedir. Sosyal medya platformları iletişim konusunda sağladığı birçok faydasının yanında kriz süreçlerinde var olan krizlerin çok daha hızlı bir şekilde büyük kitlelere ulaşmasına da sebep olmaktadır.

Bu makalede önce literatürdeki mevcut kriz iletişimi yaklaşımlarından bazılarına değinilmiştir. Ardından sosyal medyanın kriz iletişimi süreçlerine etkisine kısaca değinilmiş ve kriz iletişimde CEO'ların rolü hakkında bilgi verilmiştir. Örnek olay olarak 20 Nisan tarihinde Türkiye'de patlak veren çikolata markası Patiswiss'in yaşadığı krizin yönetilmesi literatürdeki kriz iletişim yaklaşımları bağlamında değerlendirilmiş ve var olan eksiklikler tespit edilmiştir. Böylece benzer kriz durumlarında halkla ilişkiler disiplini açısından kriz iletişimi bağlamında dikkat edilmesi gerekenlere vurgu yapılmıştır.

1. Literatürdeki Bazı Kriz İletişimi Yaklaşımları

Literatürde kriz iletişimi süreci ile alakalı olarak farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımların biri diğerine göre daha doğru veya yanlış denilemez. Her yaklaşım krizin nasıl yönetilebileceğine ilişkin farklı bakış açıları ve yöntemler önermektedir. Ayrıca her krizin kendine özel dinamikleri olduğu unutulmamalıdır. Aşağıda literatürde yer alan ve bu çalışmanın arka planını oluşturan kriz iletişimi yaklaşımları hakkında kısa bilgiler sunulmuştur.

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

Durumsal Kriz İletişimi Teorisi, kriz esnasında bir kurumun itibarını korumak için hangi iletişim stratejilerini kullanması gerektiğine dair bilimsel bir çerçevedir. Bu çerçeve, krizin türüne ve özelliklerine göre en uygun müdahale stratejisini seçmeyi önerir. Seçim, krizin itibara olan tehdidinin büyüklüğüne ve kullanılan stratejinin bu tehdidi ne kadar azaltabileceğine bağlıdır (Coombs, 2006, s. 242). Durumsal Kriz İletişimi Teorisi, krizden sorumlu tutulan bir kuruluşun, sorumluluğu kabul ettiğini ifade eden kriz müdahale stratejilerini iletmesi gerektiğini belirtir (Claeys & Opgenhaffen, 2016, s. 232). Bu teori kriz türlerini kümeleyerek krize müdahalenin ilk adımını basitleştirmeyi ve bir krizin yaratması muhtemel potansiyel kriz sorumluluğu düzeyini belirlemeyi kolaylaştırmayı amaçlamaktadır (Coombs & Tachkova, 2023, s. 801). Bu teori, bir kuruluşun geçmişteki ilişkileri ve krizlerinin, kriz sorumluluğunun daha güçlü bir şekilde hissedilmesine neden olduğunu öne sürmektedir. İlişki geçmişi, bir kuruluşun halkla olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin algısını; kriz geçmişi ise kuruluşun daha önce yaşadığı krizleri ifade eder (Eaddy, 2021, s. 1177). Coombs'un bu yaklaşımı krizleri sınıflandırmakta ve kriz yöneticilerinin kurumun itibarını onarmak ve eski haline getirmek için müdahale stratejilerini nasıl kullanabileceklerine dair kılavuz ilkeler sunmaktadır (Boamah, 2019, s. 9). Bu yaklaşım bir kuruluşun itibarının, krizler tarafından tehdit edilen değerli bir kaynak olduğunu varsayar. Stratejik bir iletişimsel müdahale ile kriz durumunu değerlendirerek ve kriz durumuna uygun bir kriz müdahale stratejisi seçerek itibar kaynağının en iyi şekilde korunabileceğini varsayar (Coombs & Holladay, 2002, s. 167).

1.2. İmaj Restorasyon Teorisi (Image Repair Theory)

Literatürdeki kriz iletişimi yaklaşımlarından bir diğeri retorik ve iletişim bilimcisi William L. Benoit tarafından literatüre kazandırılmıştır. Yakın zaman literatüründe bir imajın iyileştirilebileceğini ancak tamamen restore edilemeyeceğini ima etmek için "İmaj Onarım Teorisi" (Image Repair Theory) olarak da anılmaktadır (Benoit, 2015). Benoit kuruluşların itibarına zarar veren olayların ardından itibarlarını yeniden kazanmak için kullandıkları stratejileri 5 başlık halinde özetlemiştir. Bu stratejiler; 1. İnkâr (denial) 2. Sorumluluğu Azaltma (Evasion of Responsibility) 3. Saldırganlığı Azaltma (Reducing Offensiveness of Event) 4. Düzeltme (Corrective Action) 5. Özür Dileme (Mortification) (Benoit, 1995, 1997, 2014). Benoit'e göre kuruluşlar bu aşamalarda 1. İnkâr stratejisinde basit veya kötü niyetli inkâr yolunu, 2. Sorumluluğu azaltma stratejisinde kazara olduğunu söyleme, kazara olmuş gibi gösterme veya iyi niyetle yapıldığını söyleme yolunu, 3. Saldırganlığı azaltma stratejisinde tazminat, çok önemli olmadığını söyleme, başka yöne dikkat çekme, diğer olumlu şeyleri vurgulama, övgü veya saldırganlara karşı saldırma yollarından birini, 4. Düzeltme stratejisinde bir daha benzeri olaylar yaşanmaması için gerekli tedbirleri alma yolunu, 5. Özür dileme stratejisinde ise hatasını kabul edip kamuoyundan özür dileme yolunu tercih edebileceğini ifade etmiştir (Benoit, 1995, 1997, 2014).

1.3. Özür Dileme Teorisi (Apology Theory)

Özür Dileme Teorisi literatürde Benoit'in ve Coombs'un teorilerinde de değindikleri bir kriz iletişimi yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır. Temelde özür dileme teorisi kuruluşların kriz doğuran bir olay sonucu olaydan zarar gören taraflara karşı özür dileyerek itibarlarını yeniden kazanabileceklerini iddia etmektedir. Hem Benoit hem de Coombs bir kriz müdahale stratejisi olarak özrün önemine dikkat çekerek bu stratejiyi listelerine dahil etmiş olsalar da şimdiye kadar hiçbir özür dilemenin stratejik kullanımı üzerine derinlemesine ampirik çalışmalar yapmamıştır. Kuzey Amerikalı retorikçi ve kriz iletişimi araştırmacısı Keith Michael Hearit, özür dilemenin hem bireylerin hem de kurum ve kuruluşların kriz iletişiminde bir strateji olarak kullanılması üzerine detaylı çalışmalar yürüten çok az sayıda akademisyenden biridir (Frandsen ve Johansen, 2011, s. 90).

Hearit'e göre ideal olan etik bir özür; 1. Doğru 2. Samimi 3. Zamanında 4. Gönüllü 5. Tüm paydaşlara hitap eden 6. Uygun bir bağlamda gerçekleşen bir yapıda olmalıdır (Hearit, 2006, s. 64). Hearit'e göre özür dileme stratejisinde kurumlar sorumluluğunu itiraf ederek ve genellikle bir düzeltici eylem stratejisi ile birleştirerek kamuoyundan özür dilemelidir (Hearit, 2006, s. 64). Hearit'in "özür dileme etiği çerçevesi", özür dileme kavramını sadece 'özür dileriz' demekten çıkarıp, geniş anlamda uzlaşmacı bir kriz müdahale stratejisinin diğer tanımlarını destekleyen karmaşık ve çok katmanlı bir kefaret yaklaşımına doğru genişletmektedir (Lawson & Pang, 2016, s. 7). Kriz anlarında suçlamalara karşı koymanın birincil yolu özür dilemektir. Özür dileme sadece bir özür değil aynı zamanda kurumsal eylemlerin ikna edici karşıt bir tanımını sunmayı amaçlayan bir savunmadır (Hearit, 1994, s. 115).

2. Sosyal Medya ve Kriz İletişimi

Kriz iletişiminde sosyal medya kullanımı konulu çalışmalar, riskler ve krizler hakkında kamuoyunda farkındalık yaratmak, izleme ve durumsal farkındalık sağlama ve hayatta kalanları ve mağdurları belirleme konusunda sosyal medya platformlarının kolaylık sağladığını göstermektedir (Eriksson, 2018, s. 526). Acil durum yöneticileri sosyal medyayı kullanarak insanların kriz bilgilerine verdiği tepkilerden faydalanabilirler. Bu manada bir kriz olayı ile ilgili çevrimiçi doğal dil metinlerini analiz etmeye yönelik teknolojilere dayanan bir tarama aracı kriz iletişimi için çok yararlı bir araç olabilir (Brynielsson, Granasen, Lindquist, Narganes Quijano, Nilsson, & Trnka, 2018, s. 38). Sosyal medya, kriz iletişimine hız ve katılımcıların çokluğu gibi yeni bir unsur eklemektedir. Sosyal medya platformları anlık, her yerde bulunan ve internet bağlantısı olan herkesin erişebilir olması sebebiyle kriz yöneticilerinin inanılmaz bir hızla iletişim kurmasını sağlar (Husain vd., 2014, s. 225). Araştırmalar, ABD'de acil durumlarda vatandaşların bilgi edinmek için öncelikli olarak sosyal medyayı kullandığını ve bu durumun acil durum yöneticilerinin sosyal medya aracılığıyla vatandaşlarla iletişim kurma ve bilgilendirme sorumluluklarını artırdığını göstermektedir (Neely & Collins, 2018, s. 3).

Sosyal medya verilerinin analiz edilmesi, acil durumlarda halkın ihtiyaçlarını anlamak ve kaynakları daha etkin bir şekilde yönetmek için kritik bir araç haline gelmiştir. Giderek artan sayıda acil durum görevlisi, gönüllü kuruluş vb. bir felaket yaşandığında toplumlarının dayanıklılığını artırmak için çevrimiçi olarak faaliyet göstermektedir (Wendling, Radisch, & Jacobzone, 2013, s. 38). Bir taraftan şirketler kitlesel ve çeşitli paydaşlarla etkileşim kurmak için sosyal medyadan faydalanırken diğer yandan kullanıcılar tarafından üretilen içerikler sebebiyle sosyal medya platformları krizler için bir zemin oluşturabilmektedir (Cheng, 2018, s. 58). Sosyal medya gelişmeye devam ettikçe acil durum ve kriz olaylarında kullanımı da artmaktadır. Sosyal medya ile afet yardımının 2001 yılında kaydedilen ilk vakasından bu yana, kriz olaylarının öncesinde, sırasında ve sonrasında sosyal medyanın kullanımı giderek daha yaygın hale gelmiştir (Reuter, Hughes, Hiltz, Imran, & Plotnick, 2018, s. 290).

Maal ve Wilson North, kriz iletişimde sosyal medyayı kullanırken yapılması gerekenleri; a. Dinleyicilere karşı nazik olun b. Bilgi gönderirken dürüst ve şeffaf olun c. Gerçekçi, doğru ve inandırıcı olun d. Kriz öncesinde halkla ilişki kurun ve bunu kriz yönetimi politikanıza dahil edin e. Kriz sırasında mesajlarınızın zamanlamasına dikkat edin, f. Yorumlara ve sorulara yanıt verin g. Yanlış bilgi verdiyseniz veya yanlış yaptıysanız özür dileyin h. Medyanın ihtiyaçlarını karşılayın ı. Kurumun değerlerini ve stratejik vizyonunu destekleyin ifadeleriyle ve yapılmaması gerekenleri de ; a. Spekülasyon yapmayın b. Kişisel görüşlerinizi paylaşmayın c. Kuruluşun itibarını zedeleyebilecek hiçbir şey paylaşmayın d. Nasıl yorumlanacağından emin değilseniz mesaj göndermeyin e. Tek tip sosyal medya teknolojisiyle yetinmeyin f. Parçalanmış bir sosyal medya stratejiniz olmasın ifadeleriyle sıralamışlardır (Maal & Wilson-North, 2019, ss. 386-388).

Kimi uzmanlara göre sosyal medyanın kullanımı için en önemli fırsatlardan biri gıda krizi zamanlarındaki iletişimidir. İzleyicilerle doğrudan iletişim kurma fırsatı veren sosyal medya kriz anında bilgi veren kaynağın güven ve inanılabilirliğini artırmada yardımcı olabilir (Rutsaert vd., 2014, s. 9). Bir gıda güvenliği krizinde iletişim, zamanında, güven verici, şeffaf ve tüm paydaşları kapsayıcı olmalıdır. Sosyal medya doğası gereği etkileşimli iki yönlü olması sebebiyle risk iletişimi açısından umut verici bir platform olarak görülmektedir (Regan, Raats, Shan, Wall, & McConnon, 2014, s. 120). Sosyal medya platformları gıda güvenliği kurumlarının söylemlerini daha geniş kitlelere ulaştırması ve katılımcı stratejiler geliştirmesi halinde bu kurumlarla ilişkileri güçlendirmesi açısından faydalı olabilir (Lozano & Lores, 2013, s. 291).

Sosyal medya kullanıcıları geleneksel kitle iletişim araçlarının kriz haberlerine kıyasla sosyal medya haberlerine daha yüksek düzeyde güvenilirlik atfetmektedir. Sosyal medya, toplumun sanal olarak bir araya gelmesini, bilgi paylaşmasını ve çözüm

talep etmesini sağlayarak krizlerden sonra duygusal destek sağlar (Jin, Liu, & Austin, 2014, s. 76).

Literatürdeki çalışmalara bakıldığında ortak sonuç olarak kriz anlarında geleneksel medya araçlarının yanı sıra sosyal medya platformlarının kamuoyu tarafından önemli bir bilgi kaynağı olarak kabul edildiği ve kriz yönetici kurumların da kamuoyu ile bilgi paylaşımı konusunda sosyal medyadan istifade etmeleri gerektiği çıkarılabilir.

3. Kriz İletişiminde CEO'ların Rolü

CEO'ların kriz iletişimindeki rolü çok önemlidir. Kriz esnasında CEO'lar stratejik kararların verilmesinde liderlik etme görevini yürütürken bir taraftan da kamuoyu ve medya ile ilişkilerde kurumu temsil etme sorumluluğunu üstlenirler. Bunun yanında kriz durumlarında açık ve şeffaf bir iletişim yürüterek kriz sonrası şirketin zarar gören itibarını iyileştirme sorumluluğu da en başta CEO'ların üzerindedir.

Kriz zamanlarında, başarılı bir sonuç için kriz liderliğinin önemi ve merkeziliği tartışılmazdır. Liderlik literatüründe de CEO'ların bu süreçte kritik bir rol oynadığı ve kurumu krizden sağlam bir şekilde çıkarmaya yardımcı olduğu açıkça belirtilmektedir. CEO, krizin üstesinden gelmek için gerekli yönlendirmeyi sağlayarak ve paydaşlar arasında yeniden güven tesis ederek kurumun öncülüğünü yapar (Lucero, Kwang & Pang, 2009, s. 234). CEO'ların itibarı potansiyel bir stratejik kaynaktır ve CEO'nun olumlu itibarı kriz sonrası paydaşların olumsuz algılarını hafifletici etkiye sahiptir (Sohn & Lariscy, 2012, s. 332). Bir krize yönelik savunmacı bir yanıtta CEO'nun görünür olması ve şirketin önceki itibarı olumlu olması durumunda, kriz paydaşları tarafından gerçekçi özür dileyen bir yanıt olarak kabul edilebilmektedir (Turk, Jin, Stewart, Kim, & Hipple, 2012, s. 580). CEO'ların duyarlı ve iddialı iletişimlerinin takipçilerinin şirkete olan güven, memnuniyet ve savunuculuklarını artırdığı tespit edilmiştir (Tsai ve Men, 2016, s. 1859). Kritik dönemlerde kurumsal söylem özel bir önem kazanır. CEO'lar kurumları kişileştirir, krize verilen kurumsal tepkilerin yüzünü oluşturur ve tonunu belirler (Oliveira, 2008, s. 241). Örgütsel bir krizde kuruluşun CEO'su özellikle önemli bir rol oynamaktadır. Kriz anlarında tüm dikkat kuruluşun tepe noktasına yönelir. Bu manada örgütler için derin sonuçlar doğuran krizin kendisinden ziyade CEO'nun krizi yönetme biçimidir (König, Graf-Vlachy, Bundy, & Little, 2020, s. 133). Şirketler bir krizle karşı karşıya kaldıklarında, iyi hazırlanmış CEO özürleri zarar görmüş bir kurumsal imajı onarmaya, eski haline getirmeye ve yeniden inşa etmeye hizmet edebilir (Wang, Ngai, & Singh, 2021, s. 602).

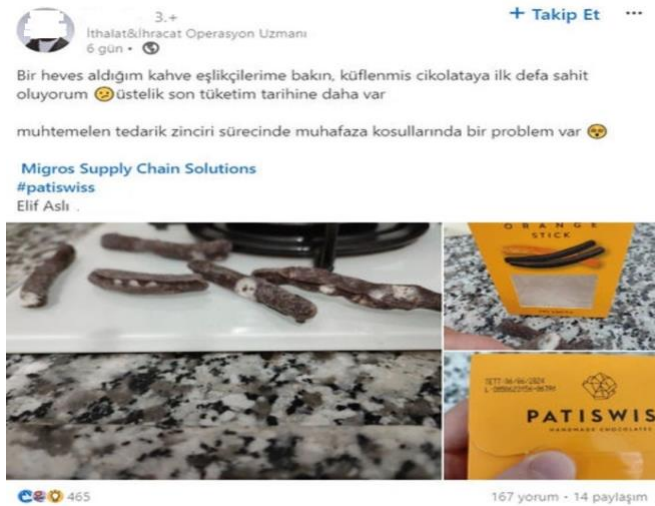
Bir kriz ortaya çıktığında örgüt liderleri (CEO'lar) ve liderlerin iletişim faaliyetleri paydaşların kriz durumlarını anlamlandırmalarına yardımcı olabilir (Liu, Hong & Yook, 2022, s. 448). Kuruluş ciddi bir krizle karşı karşıya ise CEO'lar genellikle medya ile etkileşim kurma becerisine sahip olmasalar bile otoriteleri ve güvenilirlikleri

sebebiyle genellikle kurum sözcüsü seçilirler. CEO'ların liderlik pozisyonu, ilettikleri mesaja ahlaki bir nitelik kazandırabilir ve izleyicilerin krizden kurtulma konusunda daha iyi izlenimler edinmesini sağlayabilir (Verčič, Verčič, & Coombs, 2018, s. 2). CEO'lar iletişimleri, söylemleri ve eylemleri aracılığıyla toplum ve ilgili tüm aktörler genelinde referans ve "etkileyiciler" olarak kabul edilebilirler (García-Ortega, Galán-Cubillo, & Molina, 2022, s. 3). Literatürde Üst Kademeler Teorisi olarak adlandırılan teoriye göre bir şirket aynı zamanda şirketin CEO'sunun yansımasıdır. CEO'ların kişisel özellikleri, davranışları, aldıkları kararlar şirketlerin performansını olumlu veya olumsuz yönde etkileme kapasitesine sahiptir (Muien, Nordin, & Badru, 2022, s. 40). Özellikle yüksek stresli durumlar etkili liderlik ve yüksek vasıflı CEO'lar gerektirir. CEO'lar mevcut durumun (kriz) anlamını aktarmalı ve bu durumun talepleriyle başa çıkmak için çözümlerin mevcut olduğuna dair güvence vermelidir (Scheuerlein, 2019, s. 585). Popüler bir görüşe göre krizdeki bir şirketin özellikle bir yüze ihtiyacı vardır ve bu yüz çoğu zaman CEO'dur. Güven veren bir CEO, krize rağmen kontrolün liderlerde olduğunu ima edecektir (Aho, 2014, s. 27).

4. Patiswiss Küflü Çikolata Krizi

20 Nisan 2024 günü marka için daha sonra büyük bir krize dönüşecek olay bir tüketicinin LinkedIn platformunda aldığı Patiswiss markalı çikolatanın küflenmiş olduğuna ilişkin yaptığı paylaşımla başlamıştır. Kullanıcı paylaşımında "Bir heves aldığım kahve eşlikçilerime bakın. Küflenmiş, çikolataya ilk defa şahit oluyorum. Üstelik son tüketim tarihine de daha var. Muhtemelen tedarik zinciri sürecinde muhafaza koşullarında bir problem var" demiştir. Aynı zamanda bu paylaşımında markanın CEO'sunu da etiketlemiştir.

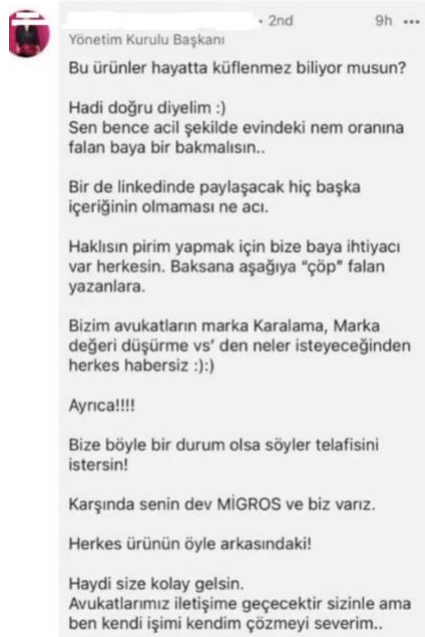
Görsel 1: Krizin ortaya çıkmasına sebep olan ilk paylaşım



Kaynak: (Som, 2024), Erişim Tarihi: 01.06.2024

Bu paylaşımın üzerine 21.04.2024 tarihinde şirket CEO'su (Yönetim Kurulu Başkanı) aynı platformda tüketicinin mesajına cevaben “Bu ürünler hayatta küflenmez biliyor musun? Hadi doğru diyelim. Sen bence acil şekilde evindeki nem oranına falan baya bir bakmalısın. Bir de LinkedIn’de paylaşacak hiç başka içeriğinin olmaması ne acı. Haklısın pirim yapmak için bize baya ihtiyacı var herkesin. Baksana aşağıya ‘çöp’ falan yazanlara. Bizim avukatların marka Karalama, Marka değeri düşürme vs.' den neler isteyeceğinden herkes habersiz. Ayrıca! Bize böyle bir durum olsa söyler telafisini istersin! Karşında senin dev MİGROS ve biz varız. Herkes ürünün öyle arkasındaki! Haydi size kolay gelsin. Avukatlarımız iletişime geçecektir sizinle ama ben kendi işimi kendim çözmeyi severim” şeklinde bir cevap paylaşımı yayınlamıştır (Som, 2024).

Görsel 2: Marka CEO'sunun tüketiciye verdiği cevap



Kaynak: (Habertürk, 2024), Erişim Tarihi: 01.06.2024

Konuyla ilgili olarak Patiswiss CEO'su sosyal medya hesabından yaptığı diğer bir paylaşımda marka adına “Müşterimizin yaşadığı olumsuz deneyimden dolayı derin bir özür diler, sorunun çözümü için elimizden geleni yapacağımızı kamuoyuna saygı ile duyuruyoruz” ifadelerine yer vermiştir (PatronlarDünyası, 2024). Gelen tepkiler üzerine 22.04.2024 tarihinde Patiswiss CEO'su Instagram hesabı üzerinden yaptığı paylaşım ile “Her şeyin önüne koyduğum tüketicilerden birini hatalı bir cevapla üzdüm. [...] Hemcinsime vermiş olduğum hatalı cevabın savunması olmayacağını elbette biliyorum. Bu yaptığımın çok yanlış bir davranış olduğunu sonuna kadar kabul ediyor, yaşanan bu tatsız hadise nedeniyle başta kendisinden sonra tüm tüketicilerimizden ve

değerli kamuoyundan samimi bir şekilde özür diliyorum” demiş ve aynı açıklamada şirketin yönetim kurulu başkanlığı görevinden ayrıldığını duyurmuştur (Aksoy, 2024). Tüm bu yaşananlardan sonra 24.04.2024 tarihinde markanın resmi hesaplarından yapılan açıklamada 23.04.2024 tarihinde yapılan yönetim kurulu toplantısı ile istifa eden eski CEO’nun yerine yönetim kurulu başkanlığına eski CEO’nun eşinin getirilmesine karar verildiği ifade edilmiştir (PatronlarDünyası, 2024).

4.1. Araştırmanın Önemi

Literatürde Patiswiss markasının yaşadığı krizle alakalı olarak çok az sayıda çalışma yapıldığı görülmüştür. Çalışmalara bakıldığında bazı çalışmaların sadece bir sosyal medya platformunu analiz ettiği bazı çalışmaların ise çok genel anlamda olayı ele aldığı görülmüştür. Bu çalışmada Patiswiss olayı kurumun birden çok sosyal medya platformu üzerinden bütünsel olarak analiz edilmesi yönüyle diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Ayrıca bu çalışmada halkla ilişkiler literatüründeki farklı kriz iletişim yaklaşımları bağlamında birden fazla teori üzerinden analiz yapılması da çalışmayı diğerlerinden ayırmaktadır. Çalışmanın diğerlerinden ayrılan bu yönleri ile literatürde bir boşluğu doldurması beklenmektedir.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni olarak Patiswiss’in sosyal medya kriz yönetim süreci belirlenmiştir. Araştırmanın örnekleme Patiswiss’in krizle ilgili 20 Nisan ve 1 Ağustos 2024 tarih aralığındaki resmi sosyal medya platformlarındaki (Facebook, X (eski adı Twitter) ve Instagram) paylaşımlarından oluşmaktadır. Çalışmada kriz iletişim teorileri bağlamında sosyal medya platformunda yaşanan kriz konusu ele alındığı için Patiswiss markasının yaşadığı kriz de marka CEO’sunun sosyal medya platformunda tüketiciye verdiği tepki ile başladığı ve marka da krizi sosyal medya platformları üzerinden yönetmeye çalıştığı için Patiswiss olayı örneklem olarak seçilmiştir.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın en temel sınırlılığı çalışmanın temelde Patiswiss markası özelinde olması sebebiyle genellenemez oluşudur. Ayrıca çalışmada sosyal medya platformlarında yapılan paylaşımların nitel içerik analizi tekniği ile analiz edilmiş olmasına rağmen tüketicilere anket veya derinlemesine görüşme yapılmamış olması bir sınırlılık olarak ifade edilebilir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada bilimsel araştırma yöntemlerinden nitel araştırma yöntemi tercih edilmiş olup veri toplamak için doküman incelemesi ve değerlendirmeler için de içerik analizi tekniği tercih edilmiştir. İçerik analizinde temel amaç birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). İçerik analizi, verilerin dikkatli bir şekilde hazırlanması, kodlanması ve yorumlanması sonucunda elde edilen bulguların raporlanmasıdır (Güler, Halıcıoğlu, &

Taşğın, 2015). İçerik analizi, bir metin veya belgedeki bilgileri belirli yöntemlerle inceleyerek, bu bilgiler hakkında objektif ve doğru sonuçlara ulaşmaya çalışan bir araştırma yöntemidir (Metin & Ünal, 2022, s. 273).

Araştırmanın temel sorusu Patisswiss krizinde markanın literatürdeki bazı kriz iletişim teorileri çerçevesinde hangi stratejileri kullandığını tespit etmek olarak çerçevelenmiştir. Markanın kullandığı stratejileri tespit edebilmek için kriz ile alakalı olarak kurumun Facebook, X (eski adı Twitter), Instagram gibi sosyal medya platformları ve web sitesinde resmi kanallardan paylaşılan içerikler analiz edilmiştir. Web sitesinde ve sosyal medya hesaplarında yayımlanan yazılı ve görsel içerikler toplanmıştır. Bu içerikler kurumun resmi sosyal medya platformları olan Facebook, X, Instagram ve kurumun internet sitesindeki kurumsal açıklamalar, sosyal medya gönderileri, yorumlar vb. içerikleri kapsamaktadır. Paylaşılan içerikler nitel içerik analizi tekniği ile analiz edilmiş ve yayınlanan içeriklerin kriz iletişim yaklaşımlarından hangisine karşılık geldiği belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz için öncelikle bir kod listesi hazırlanmıştır. Literatürdeki kriz iletişim teorilerinde bahsedilen stratejilerin her biri ayrı birer kod olarak belirlenmiştir. Ardından markanın sosyal medya hesaplarında yapmış olduğu açıklamalar bu kod listesi doğrultusunda hangi stratejiye karşılık geliyor ise ona göre işaretleme yapılmıştır. Tüm bu kodlar bütünsel olarak değerlendirilerek mesajların literatürdeki hangi stratejiye karşılık gelebileceği belirlenmiştir. Araştırmada içeriklerin nitel kodlamalarının yapılması için NVivo Programından istifade edilmiştir.

Bu çalışmanın amacı Patisswiss CEO'sunun sosyal medya paylaşımı sonucu ilgili markanın yaşadığı krizi yönetme çabalarının literatürdeki kriz iletişim teorileri bağlamında hangi stratejilere karşılık geldiğinin tespit edilmesidir.

Bu araştırmanın amacı doğrultusunda çalışmanın hipotezleri şu şekildedir:

H1: Patisswiss krizinde markanın kriz yönetim süreci kapsamında sosyal medya platformlarında yapılan paylaşımlar literatürde yer alan Durumsal Kriz İletişimi Teorisi'ndeki "Yadsıma/reddetme" Stratejisine ve İmaj Restorasyon Teorisi'nde adı geçen stratejilerden "İnkâr" Stratejisine karşılık gelmektedir.

H2: Patisswiss krizinde markanın sosyal medya paylaşımlarında literatürde bulunan Özür Dileme Teorisi'nin "Sorumluluk Kabulü", "Zararın Tanınması" ve "Bağışlanma Talebi" aşamalarına uygun davranılmamıştır.

H3: Patisswiss krizinde şirketin CEO'sunun paylaşımları, markanın X hesabında yorumlarda tüketicilerin markaya yönelik olumsuz görüş belirtmesine sebep olmuştur.

H4: Patisswiss markası kriz yönetim sürecinde literatürdeki kriz iletişimi yaklaşımlarına göre yapılması istenen bazı stratejileri uygulamamıştır.

4.5. Bulgular

Bu bölümde ilgili markanın krizle resmi iletişim kanalları ile nasıl mücadele ettiğini görmek adına markaya ait resmi platformlarda kriz iletişimi bağlamında olayla alakalı yapılmış paylaşımlar analiz edilmiştir. Aşağıda başlıklar halinde her bir platformda yapılanlar sunulmuştur.

a. İnternet Sitesi: Şirketin resmi internet sitesine <https://www.patiswiss.com.tr/> linkinden erişim sağlanabilmektedir. İnternet sitesinde ürünler, hediye setleri, kurumsal öneri, nerelerdeyiz, mağazalar, blog gibi alt başlıklar bulunmaktadır. İnternet sitesinde “yardım” başlığı altında ürünler, müşteri hizmetleri, sıkça sorulan sorular, ürün şikâyet formu, iptal iade politikası gibi başlıklar yer almaktadır. Bununla birlikte internet sitesinde “basın”, “haberler”, “bizden haberler” vb. adla basına özel bir alan bulunmadığı görülmüştür. İnternet sitesinde “duyurular” şeklinde bir başlık olmadığı görülmüştür. İnternet sitesinde yapılan araştırmada krizle alakalı herhangi bir duyuru veya paylaşıma rastlanmamıştır. İnternet sitesinin daha çok ürün tanıtımı ağırlıklı olduğu görülmüştür.

b. Facebook Sayfası: Markanın Facebook sayfasının erişim linki <https://www.facebook.com/patiswisschocolate/> olup sayfanın adı Patiswiss Chocolate olarak kaydedilmiştir. Sayfanın 1400 beğenme ve 1700 takipçisi bulunmaktadır (sayılar 1 Ağustos 2024 tarihli verilerdir). Facebook sayfasında 19 Nisan’dan sonra 1 Ağustos’a kadar toplam 74 paylaşım yapıldığı görülmüştür. Bu paylaşımlardan sadece 1 tanesi kriz ile alakalı kamuoyu duyurusu içerikli paylaşımdır. Diğerleri ürün tanıtımı içerikli paylaşımlardır.

17 Mayıs 2024 tarihinde Facebook platformunda kamuoyu duyurusu yapılmıştır. Duyuruda “Patiswiss ailesi olarak yaşanan süreçten büyük dersler çıkardığımızı ve büyük bir bedel ödediğimizi belirtmek isteriz. [...] Sosyal medya üzerinden yapılan bu organize linç kampanyalarının en acı tarafı işlerini aşkla yapan ve Patiswiss’in başarısının gerçek sahipleri olan 800’ü aşkın çalışanımızda ve onların ailelerinde yarattığı derin üzüntüdür” ifadelerine yer verilmiştir. Paylaşım 11 kişinin etkileşim yaptığı görülmüştür. Ayrıca markanın paylaşımın altında “Patiswiss Chocolate bu gönderiye kimlerin yorum yapabileceğini sınırladı” notunun var olduğu görülmüştür. Yani marka yapmış olduğu paylaşımın altına insanların yorum yapmasını sınırlandırmıştır.

Facebook platformunda yapılan paylaşımların kriz olayı başlamadan en son 19 Nisan tarihinde yapıldığı ardından 20 Nisan’da olayın yaşanması sonrasında toplam 19 gün boyunca Facebook hesabı üzerinden konuyla alakalı veya konu harici de olsa hiçbir paylaşımın yapılmadığı görülmüştür. Facebook platformunda konu ile alakalı sadece 1 içerik paylaşıldığı ve bu içerikte de olaya somut olarak değinilmeyip çok genel bir yaklaşım ile bir duyuru yapıldığı görülmüştür. Bu bağlamda Facebook platformunda

markanın susmayı, sessiz kalmayı tercih ettiği görülmüştür. Facebook platformunu markanın genel kullanım şekline bakıldığında daha çok pazarlama, reklam ve tanıtım mecrası olarak çok büyük bir ağırlıkla ürün tanıtımları için kullandığı görülmüştür.

c. X (Eski adı Twitter) Platformu: X platformunda marka Patiswiss olarak kayıtlı olup platformdaki kullanıcı adı ise “@patiswiss_tr” dir. Markanın X’de 589 takipçisi olup marka 6 hesabı takip etmektedir. Takip edilen hesapların Mor Çatı, Starbucks Türkiye, Beymen Group, Getir, Migros Türkiye ve Boyner markaları olduğu görülmüştür. Markanın X hesabından toplam 868 gönderi (eski adı tweet) atılmıştır (sayı 1 Ağustos 2024 tarihindeki durumu göstermektedir).

X Platformunda 17 Mayıs tarihinde “Kamuoyunun bilgisine” başlığı ile bir gönderi paylaşılmıştır. Mesajda “Patiswiss ailesi olarak yaşanan süreçten büyük dersler çıkardığımızı ve büyük bir bedel ödediğimizi belirtmek isteriz. [...] Sosyal medya üzerinden yapılan bu organize linç kampanyalarının en acı tarafı işlerini aşkla yapan ve Patiswiss’in başarısının gerçek sahipleri olan 800’ü aşkın çalışanımızda ve onların ailelerinde yarattığı derin üzüntüdür” ifadelerine yer verilmiştir.

Basında yer alan bazı haberlerde İsviçre merkezli Patiswiss AG firması tarafından yapılan açıklama ile alakalı olarak 29 Nisan tarihinde yayınlanan mesajda “Bazı basın yayın organları tarafından İsviçre merkezli bir şirketin (Patiswiss AG) yabancı dildeki açıklamasındaki ifadeler yanlış aksettirilerek, bir Türk şirketinin açıklaması beklenilmeden ve gerekli araştırmalar yapılmadan markamıza karşı yanıltıcı bilgiler içeren haberler yapılmıştır. [...] İsviçre merkezli şirketçe tarafımıza karşı açılmış bir dava bulunmamaktadır. Marka tescil başvurumuza karşı herhangi bir itiraz bulunmamaktadır. Markamızın çalıntı ve taklit olma iddiası kesinlikle doğru değildir” ifadelerine yer verilmiştir. Ayrıca aynı gönderi zinciri içinde Patiswiss markasının marka tescil belgesi ve suretleri delil olarak yayınlanmıştır. Yayınlanan tweet 13 bin görüntüleme, 12 beğeni ve 1 yeniden gönderilme almıştır.

X Platformunda 29 Nisan tarihli gönderi zincirindeki üçüncü mesajda “Müşteri Hizmetleri Politikamız Yenilendi” başlıklı gönderide “Müşteri ilişkilerini bir üst seviyeye taşıyıp, hizmet kalitesini artırmaya odaklanarak, memnuniyet anketi, koşulsuz iade hakkı ve 1 iş günü içinde hızlı dönüş gibi yenilikleri çalışmalarımıza ekleyerek müşteri hizmetleri politikamızı güçlendirdik. Müşteri hizmetleri departmanını kalite birimiyle entegre ettik. Müşteri hizmetleri tarafından yapılacak geri dönüşlerde müşteriye koşulsuz iadeyi de içeren seçimli haklarla yeni bir yönetime de imza atmış olduk” ifadelerine yer verilmiştir.

24 Nisan tarihinde markanın hesabından “Kamuoyuna Duyuru” başlığı ile 23.04.2024 tarihinde yapılan Yönetim Kurulu toplantısında istifa eden CEO’nun yerine yönetim kurulu başkanlığına başka bir ismin getirilmesine karar verdiği duyurulmuştur.

İstifa eden CEO'nun yerine eşinin gelmesi de internette bazı haber sitelerinde "Patiswiss CEO'su gitti yerine eşi geldi" şeklinde duyurulmuştur (Halk TV, 2024; T24, 2024; Tele1, 2024). 24 Nisan'da atılan bu gönderinin yaklaşık 1 milyon 100 bin görüntülenmeye ulaştığı görülmüştür. Bu da bu içeriğin konu ile alakalı atılan tweetler arasında en çok görüntülenen gönderilerden biri olduğunu göstermektedir. Bu gönderi 1 milyonu aşan görüntülenmesine rağmen sadece 25 beğeni ve 40 yeniden gönderi almıştır. Görüntülenme sayısı çok yüksek olsa da etkileşim sayısı diğer gönderilerde olduğu gibi son derece düşüktür.

24 Nisan tarihinde kamuoyuna duyuru başlığı ile yayınlanan gönderide "Kuruluşumuzdan itibaren tüketicilerimize karşı şeffaflık ilkesiyle hareket eden markamıza yönelik sosyal medya dezenformasyonlarıyla ilgili bir açıklama yapma gereği doğmuştur. Tüketicilerimizi yanıltıcı paylaşımlara karşı dayanak belgelerin hazırlanma süreci başlatılmış olup karalama kampanyası müddetince hukuki haklarımızı ve sevenlerimizi koruyacağımızı bildiririz" ifadelerine yer verilmiştir. Marka tarafından sosyal medyada yayınlanan içerikler dezenformasyon olarak tanımlanmıştır. Bu gönderi yaklaşık 52 bin gösterim, 13 beğeni ve 22 yeniden gönderim sayısına ulaşmıştır.

Marka tarafından olayın yaşanması sonrası yapılan ilk X paylaşımı 21 Nisan tarihinde yayınlanmıştır. Gönderide [...] Her geri bildirim, ürünlerimizi geliştirmek için bir fırsat olarak görüyoruz. Müşterimizin yaşadığı olumsuz deneyimden dolayı derin bir özür diler, sorunun çözümü için elimizden geleni yapacağımızı kamuoyuna saygı ile duyuruyoruz" ifadelerine yer verilmiştir. Bu gönderi yaklaşık 1 milyon gösterim, 213 beğeni, 199 yeniden gösterim ve 2 bin yorum almıştır. Dikkat çekici olan bir durum 21 Nisan tarihli bir X gönderisinde kullanıcıların yorum yapmasına izin verilirken bu tarihten sonra X platformunda paylaşılan gönderilere yorum yapılmasına marka tarafından kısıt getirilmesidir. Sosyal medya platformları doğası gereği iki yönlü iletişime imkân veren yapısı ile bilinmektedir. Yani bir marka veya şirket resmi hesabından bir gönderi yayınladığında takipçi/izleyici/kullanıcılar da paylaşıma yorum yaparak kendi düşüncelerini ifade etmektedirler. Bu bağlamda markanın X hesabındaki gönderisini yoruma kapalı hale getirmesi kriz iletişimi açısından tartışmalı bir karardır denilebilir.

X'de paylaşılan 21 Nisan tarihli gönderiye 2 bin yorum yapılmıştır. Ancak site üzerinden tek tek yorumlara bakıldığında toplam 204 adet yoruma ulaşılabilmiştir. Yorum sayısının daha fazla olmasına rağmen az sayıda yorumun görüntülenmesinin arkasında yorum sıralama algoritması, yorum filtreleme, gönderiyi yapan markanın gizlilik ve güvenlik ayarları veya kullanıcı ayarları gibi sebeplerden herhangi biri olabilir. Aşağıda bu gönderiye gelen 204 yanıtla ilgili değerlendirme yapılmıştır. 204 yanıt toplam 1 milyon 137 bin 674 görüntülenme ve toplam 10 bin 344 beğeni almıştır (Sayılar araştırmanın yapıldığı tarihi yansıtmaktadır).

X'de paylaşılan gönderiye tüketicilerin yaptıkları yorumlar üzerinden krizin sorumluluğunu kime atfettikleri yani krizden temelde kimi sorumlu tuttuklarını anlamak için Coombs'un Durumsal Kriz İletişimi Teorisi (Situational Crisis Communication Theory) çerçevesindeki sorumluluk analiz ölçeklerinden “Kriz Sorumluluğu Ölçeği”nden istifade edilmiştir (Coombs, 2004, 2007; Coombs & Holladay, 1996, 2002). Analiz için X'de paylaşılan “Kamuoyuna Duyuru” başlıklı gönderiye gelen yorumlar üzerinden tüketicilerin yaşanan krizin sorumluluğunu kime atfettiği analiz edilmek istenmiştir. Bunun için 204 X gönderisine gelen yanıt ayrı ayrı kodlanmıştır. Kodlama yapılırken kullanıcıların yazdığı metinlerde CEO, marka, yönetim gibi unsurlardan kime hata bulduğuna bakılmıştır. Aşağıdaki tabloda yanıtlarda sorumluluğun kime atfedildiği hususundaki dağılım gösterilmiştir.

Tablo 1: X Hesabındaki 21 Nisan tarihli gönderide tüketicilerin kriz sorumluluğunu atfetme durumu

Kriz sorumluluğu atfedilen kişi/kurum	Sayı	Yüzde
Kurum CEO'su	127	62
Diğer (Belli kişi/kuruma atf yapılmamış)	44	22
Marka	25	12
Ürün ve ambalaj	8	4
Toplam	204	100

Kaynak: (Patiswiss X, 2024), Erişim Tarihi: 01.06.2024

Tabloda görüldüğü üzere kurumun konuya ilişkin resmi X hesabından yaptığı açıklamaya ilişkin gönderide platform kullanıcılarının %62'si krizden CEO'yu sorumlu tutarken, %12'si markanın kendisini, %4'ü ürün ve ambalajı sorumlu tutmaktadır. %22'lik bir tüketici grubu ise gönderilerinde krizden herhangi bir kişi veya kurumu sorumlu tutmamaktadır. Bu gönderiler üzerinden yapılan analiz sonucuna göre X gönderisine cevap veren tüketicilerin büyük çoğunluğu (%62'si) mevcut Patiswiss krizinden markanın CEO'sunu ve tüketiciye göstermiş olduğu tepkiyi sorumlu tutmaktadırlar. Bunun yanında %12'lik bir kesimin de markayı krizden sorumlu tuttuğu göz önüne alındığında toplamda yaklaşık %74'lük bir kesim yaşanan krizden markanın kendisini ve markanın CEO'sunu sorumlu tutmaktadırlar.

Analiz için 204 gönderi içerikleri, görüntülenme ve beğeni sayıları bilgileri ile beraber NVivo programına yüklenmiştir. Programda tweetlerde en sık kullanılan kelimeler analiz edildiğinde 46 kez “CEO”, 30 kez “özür”, 22 kez “tehdit”, 19 kez “marka”, 15 kez “ürünleriniz”, 14 kez “müşteri”, 13 kez “sorun” ve 7 kez “küflü” ifadelerinin geçtiği görülmüştür. Bu sonuçlar çok önemli bir durumu göstermektedir. Markanın özür dilediği gönderinin altına yapılan yorumlarda özellikle CEO, özür, tehdit kelimeleri çok daha sıklıkla geçerken kriz olayını ilk ortaya çıkaran paylaşımdaki ürünün küflü olma durumuna ilişkin “küflü” ifadesi çok daha az geçmektedir. Bu da X'te yorum yapan kişilerin sorun olarak ürünün küflü olmasından daha çok CEO'nun müşteriye

yönelik cevabındaki üslup ve tehdit içerdiği düşünülen ifadelerin çok daha fazla dikkate alındığı görülmektedir.

Kamuoyu duyurusuna gelen ve 109.000 görüntülenme alan bir yanıtta “Bu saatten sonra değil özür, cennet tapusu verseniz dahi, adınız bu iğrenç olayla hatırlanılacak! Sizi temin ederim!” şeklinde yaşanan olaydan sonra sadece özür dilemenin faydası olmayacağına vurgu yapılmıştır. 48.000 görüntülenme alan bir başka yanıtta “Artık çok geç CEO’nuz her şeyi mahvetti. Böyle bir üslup olamaz, olmamalı” şeklinde CEO’nun müşteriye cevap verirken kullandığı üslup eleştirilmiştir. 41.000 görüntülenme alan bir diğer yanıtta “Aslında CEO’nuzun cevabı ülkedeki belirli bir mevkiye gelmiş ve zenginliğe ulaşmış kitlenin azımsanmayacak bir kısmında oluşan üstten bakma ve milleti hakir görme mantalitesinin tezahürü. “Müşteri her zaman haklıdır” şiarından “Avukatlarımız seninle ilgilenecek” diyerek parmak sallayan bir zihniyete gelmişiz. Artık hiç kimsenin böyle kabalıklara tahammülü yok. Egoyu gören sanki çikolatanın mucidi sanacak. Emin olun LinkedIn’in sahibinde sizdeki egonun çeyreği yoktur. Daha önce sıklıkla aldığım #patiswiss çikolata artık evime giremez” ifadeleriyle CEO’nun açıklamalarının müşteriye parmak sallayan, azarlayan bir üslupta olduğuna dikkat çekilmiştir.

31.000 görüntülenme alan bir diğer yanıtta “Cevap bu değil. Gelmesi gereken cevap, CEO’muzun davranışını tasvip etmiyoruz ve ilişkisinin kesildiğini bildirmeniz gerekir. Eğer bu mümkün değilse, finansal bağımlılık sebebiyle, o zaman kendisi çıkıp tüm Türk halkından, bahanelere sığınmadan özür dileyecek” ifadeleri ile CEO’nun kamuoyundan özür dilemesi gerektiği ifade edilmiştir. 25.000 görüntülenme alan bir yanıtta “O değil de CEO’sunun müşteriye olan tavrı yüzünden gerekirse A++ kalitede ürünler üretsiner, benim gözümde bitmiştir. Yani yesek ne olur, yemesek. Çok mu önemliydi çikolata” ifadeleri ile CEO’nun müşteriye olan tavrından duyulan rahatsızlık ifade edilmiştir.

19.000 görüntülenme alan bir diğer yanıtta “CEO’nuz hiçbir şey olmamış gibi hayatına devam edip, sanırım olayı geçiştirmek için saçma sapan şeyleri RT ediyor. Bir özür dilemek bu kadar zor olmamalı” denilerek CEO’dan özür beklenmesine rağmen CEO’nun başka paylaşımlar yapmasına vurgu yapılmıştır. 15.000 görüntülenme alan bir yanıtta “Ya CEO’nuzun yaptığı tehdit! Asıl biz sizden bunun için özür bekliyoruz...” ifadeleri ile markadan CEO’nun kullandığı üslup içindeki tehdit içerdiği düşünülen ifadelerle ilişkin özür beklendiği vurgulanmıştır. 8000 görüntülenme alan bir diğer yanıtta “Sorun artık ürünleriniz değil çalışanınızın gösterdiği tavır. Bir daha asla almam bir ürününüzü” denilerek üründen ve üründe olabilecek hatadan çok CEO’nun tavrından duyulan rahatsızlık vurgulanmıştır.

Yapılan analiz neticesinde 204 adet yanıtın tamamının marka ile alakalı olumsuz yapıda olması ve bir tek yanıtın dahi markanın lehine ifadeler içermemesi

tüketicilerin ve X platformu kullanıcılarının CEO'nun tüketici ile yaşadığı polemikte marka aleyhine tavır aldığını göstermektedir. Bütüncül bir bakış açısı ile yaklaşıldığında 204 adet tweetin genelinde markanın CEO'sunun müşteriye vermiş olduğu cevaptaki üslubun doğru bulunmadığı, CEO'nun cevabında geçen “avukatlarımız konuyla ilgilenecek” anlamındaki ifadelerin tüketicilerin tamamına yakını tarafından tehdit olarak algılandığı sonucuna götürmektedir. Yine tüketicilerin krize sebep olan “küflü çikolata” iddiasından daha çok CEO'nun verdiği yanıtla ilgilendiği tüm yanıtlardan çıkan ortak bir sonuç olarak dikkat çekmektedir.

Aşağıda Tablo 2’de markanın resmi X hesabı üzerinden olayın yaşandığı 20 Nisan tarihini de kapsayacak şekilde 19 Nisan tarihinden 6 Ağustos tarihine kadar paylaşılan gönderilere ilişkin tablo sunulmuştur. Tabloda da görüleceği üzere ilgili tarih aralığında toplam 16 gönderi paylaşılmıştır (Zincir gönderiler bir gönderi olarak hesaba katılmıştır). Bu gönderilerin 9’u krize konu olan olayla alakalıdır. Görüntülenme oranlarına bakıldığında ürün tanıtımı konulu gönderilerin görüntülenme sayılarının aritmetik ortalaması 1600 civarı iken kriz ile alakalı gönderilerin aritmetik ortalaması 214000’dir. 21 Nisan tarihli markanın olayla alakalı ilk özür mahiyetinde paylaşılan gönderisi ve yeni CEO’nun ilan edildiği 24 Nisan tarihli iki ayrı gönderi ayrı ayrı 1 milyon görüntülenme almıştır. Bu da kriz süresince tüketicilerin konuyu merak ettiğini ve markanın resmi X hesabı ile etkileşime girdiğini göstermektedir.

Tablo 2: X Hesabından paylaşılan gönderiler tablosu

19 Nisan - 6 Ağustos tarihleri arasında markanın X hesabından paylaşılan gönderiler				
Tarih	Konu	Yeniden Gönderi	Beğeni	Görüntülenme
6.Ağu.24	Ürün tanıtımı			206
29.Tem.24	Ürün tanıtımı		2	398
12.Tem.24	Ürün tanıtımı	1	7	975
16.Haz.24	Ürün tanıtımı		1	1000
7.Haz.24	Kamuoyunun Bilgisi ve Dikkatine (Sosyal medya linci konulu)	25	14	13000
7.Haz.24	Ürün tanıtımı	3	10	3000
4.Haz	Ürün tanıtımı		7	4000
19.May.24	19 Mayıs Kutlama	1	5	4000
17.May.24	Kamuoyunun Bilgisine (Yaşananlardan ders çıkarıyoruz)	10	6	7000
29.Nis	Kamuoyuna Duyuru (İsviçreli Marka İddiası)	1	12	13000
11.May	Gıda Güvenliği ve Kalite Hakkında	1	4	4000
11.May	Müşteri Memnuniyeti Politikamız Yenileniyor	1	4	4000
24.Nis	Kamuoyuna Duyuru (Vergi Konusu)	15	18	45000
24.Nis	Kamuoyuna Duyuru (Yeni CEO Seçilmesi)	40	25	1000000
23.Nis	Kamuoyuna Duyuru (Marka Tescil Belgesi)	22	13	52000
21.Nis	Patiswiss Özür Duyurusu	199	212	1000000
	TOPLAM	319	340	2151579

Kaynak: (Patiswiss X, 2024), Erişim Tarihi: 01.06.2024

d. Instagram Platformu: Markanın Instagram platformundaki hesabının yaklaşık 92 bin takipçisi (91,9 bin) bulunmaktadır (Sayılar araştırmacının yapıldığı tarihteki durumu göstermektedir). Şirketin hesabı tarafından da 45 Instagram hesabı takip edilmektedir. Instagram’da marka hesabından bugüne kadar 2415 gönderi yapılmıştır (Ağustos 2024 verileri). Instagram hesabında 19 Nisan’dan 9 Mayıs tarihine kadar herhangi bir paylaşım yapılmadığı görülmüştür. 19 Nisan’dan 1 Ağustos’a kadar toplam 72 paylaşım yapıldığı bu paylaşımlardan sadece 1 tanesinin krizle ilgili duyuru içerikli olduğu görülmüştür.

17 Mayıs tarihinde yaklaşık olaydan 1 ay sonra “Kamuoyunun Bilgisine” başlığı ile bir gönderi paylaşılmıştır. Gönderide “[...] Bu noktada Patiswiss ailesi olarak yaşanan süreçten büyük dersler çıkardığımızı ve büyük bir bedel ödediğimizi belirtmek isteriz. Sosyal medya üzerinden yapılan organize linç kampanyalarının en acı tarafı [...] 800’ü aşkın çalışanımızda ve onların ailelerinde yarattığı derin üzüntüdür ifadelerine yer verilmiştir. Markanın Instagram paylaşımlarında kriz ile alakalı yukarıdaki paylaşım haricinde başka hiçbir paylaşım yapılmadığı görülmüştür. Markanın Instagram paylaşımları daha çok ürün tanıtımı ve reklam amaçlı kullanıldığı görülmüştür.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmada H1 Hipotezi olarak sunulan “Patiswiss krizinde markanın kriz yönetim süreci kapsamında sosyal medya platformlarında yapılan paylaşımlar literatürde yer alan Durumsal Kriz İletişimi Teorisi’ndeki “Yadsıma/Reddetme” stratejisine ve İmaj Restorasyon Teorisi’nde adı geçen “İnkâr” stratejisine karşılık gelmektedir” hipotezi kabul edilmiştir. Aşağıda bu hipoteze ilişkin somut örnekler verilmiştir.

Patiswiss Markası’nın yaşamış olduğu kriz literatürdeki Durumsal Kriz İletişimi Türleri sınıflandırmasına göre “Önlenebilir Kümedeki Krizler” başlığı altında değerlendirilebilir. Marka CEO’sunun krizi yönetmek yerine tüketici ile sosyal medya platformu üzerinden tartışması, tüketiciyi küçümser şekilde ve tehditvari konuşmaları “Yaralanma olmaksızın örgütsel suistimal” başlığı altında sınıflandırılabilir (Coombs, 2006, s. 244).

Durumsal Kriz İletişimi Yaklaşımı çerçevesinden markanın krizle ilgili sosyal medya paylaşımları değerlendirildiğinde ilk tepki olarak CEO’nun sosyal medya platformunda verdiği tepki “yadsıma/reddetme stratejisi” (deny strategy) yaklaşımına karşılık gelmektedir denebilir. Coombs’a göre Durumsal Kriz İletişimi Yaklaşımı Çerçevesinde “Reddetme Stratejisi bağlamında a. İthamda bulunulan kişinin üzerine gitme b. İtiraz (Reddetme) c. Hedef Gösterme stratejileri uygulanabilir (Coombs, 2006, s. 244).

Bu stratejide marka suçu kabul etmek yerine müşteriyi suçlayarak var olan mevcut kriz durumunu reddetmeye çalışmıştır denilebilir. CEO’nun ilk mesajındaki “Bu

ürünler hayatta küflenmez, sen bence acil şekilde evindeki nem oranına baktır, herkes ürününün öyle arkasındaki” söylemleri inkâr stratejilerinden ithamda bulunan kişinin üzerine gitme, reddetme ve hedef gösterme stratejilerinin üçüne karşılık geldiği iddia edilebilir. Ürünlerimiz küflenmez diyerek krizi reddetme, sen evindeki nem oranına baktır sözü ile ithamda bulunan kişinin üzerine gitme stratejilerine örnek teşkil eden adımlar atıldığı iddia edilebilir.

Kriz sürecinde ikinci atılan adım olan CEO’nun istifası ise Durumsal Kriz İletişimi Yaklaşımı teorisindeki "Yeniden İnşa Stratejisi" (Rebuilding Strategy) kapsamında değerlendirilebilir. Bu stratejide kurum sorumluluk alır ve itibarını iyileştirmeye çalışır. Bunun için tazminat verme (mağdurlara para veya hediye verme) veya özür dileme (sorumluluğu üstlenip af dilemek) gibi adımlar atılır (Coombs, 2006, s. 245). Bir liderin (CEO’nun) görevden ayrılması, markanın hatalarını kabul edip sorumluluk üstlendiğinin bir göstergesi olarak görülebilir. Bu istifa tepkileri tamamen ortadan kaldırmasa da markanın durumu düzeltilmesine ilişkin bir adım olarak görülebilir. İstifa mesajındaki “Her şeyin önüne koyduğum tüketicilerden birini hatalı bir cevapla üzdüm. [...] Hemcinsime vermiş olduğum hatalı cevabın savunması olmayacağını elbette biliyorum. Bu yaptığının çok yanlış bir davranış olduğunu sonuna kadar kabul ediyor, yaşanan bu tatsız hadise nedeniyle başta kendisinden sonra tüm tüketicilerimizden ve değerli kamuoyundan samimi bir şekilde özür diliyorum” ifadeleri yeniden inşa stratejisine yönelik özür dileme tekniğinin somut bir örneği olarak kabul edilebilir.

Markanın sosyal medya platformlarında paylaştığı genel özür metinleri ve metinde kullanılan “organize linç kampanyası” ifadeleri markanın kendisini bir linç kampanyasının kurbanı ve mağduru gibi göstererek kriz durumunu hafifletmeye çalışması açısından Durumsal Kriz İletişimi Teorisi’ndeki "azaltma stratejisi"(diminish strategy) kapsamında değerlendirilebilir (Coombs, 2006, s. 247). En son aşamada sosyal medya platformlarında paylaşılan özür metninde müşterinin yaşadığı olumsuz deneyim için marka olarak özür dilenmesi ve müşteri deneyimlerini iyileştirmek için müşteri politikası ve kalite politikasında yenilikler yapılacağının iddia edilmesi Durumsal Kriz İletişimi yaklaşımı stratejilerinden "yeniden inşa stratejisi" (rebuilding strategy) kapsamında değerlendirilebilir. Özür mesajındaki “Her geri bildirimi, ürünlerimizi geliştirmek için bir fırsat olarak görüyoruz. Müşterilerimizin yaşadığı olumsuz deneyimden dolayı derinden özür dileriz” ifadeleri yeniden inşa stratejisi için örnek ifadeler olarak gösterilebilir.

Patiswiss’in kriz süresince yapmış oldukları Benoit’in İmaj Restorasyon Teorisi bağlamında analiz edildiğinde CEO’nun ilk tepkisi “inkâr” (denial) stratejilerinden “Basit inkâr” stratejisine denk düştüğü söylenebilir. Bu stratejide herhangi bir hatanın olmadığı ileri sürülür (Çetin & Toprak, 2016, s. 59). Patiswiss CEO’su sosyal medya

paylaşımında yazdığı “Bu ürünler hayatta küflenmez” söylemi CEO’nun kurumun yaşanan olayda hiçbir hata ve sorumluluğu olmadığını düşündüğü şeklinde anlaşılabilir.

Bununla birlikte Patiswiss CEO’sunun tüketiciye cevaben sosyal medyada yazdığı metinde kullandığı “LinkedIn’de paylaşacak hiç paylaşacak başka içeriğinin olmaması ne acı. Haklısın prim yapmak için bize bayağı ihtiyacı var herkesin” ifadeleri yine Benoit’in İmaj Restorasyon Teorisi bağlamında “Eylemin Olumsuzluklarını Azaltma” stratejilerinden “İtham Edenlere Saldırma” stratejisine karşılık geldiği söylenebilir. Bu stratejide hatayı itham edenlerin toplumdaki güvenilirliği azaltmaya çalışılır (Çetin & Toprak, 2016, s. 59). CEO’nun paylaşımındaki ifadelerde küflü çikolata konusunu dile getiren tüketiciyi “prim yapmak ile suçlaması”, “LinkedIn’de paylaşacak başka içeriği yok” ifadeleri ile küçümsemesi tüketiciyi toplum önünde değersizleştirmeye çalışma çabası olarak düşünülebilir. Aynı mesajda CEO’nun küflü çikolata şikayetini dile getiren tüketiciye “Sen bence acil şekilde evinin nem oranına falan baya bir baktr” söylemi de “İtham Edenlere Saldırma” stratejisi altında değerlendirilebilir.

Patiswiss CEO’nun istifa etmesi ise “Düzeltilme” (corrective action) stratejisine dahil edilebilir. İstifa, hatanın kabul edildiği ve hatanın düzeltilmesi için bir adım atıldığının örneği olarak kabul edilebilir.

İlk yayınlanan özür metninde markanın İmaj Restorasyon Teorisi’ne göre “Azaltma” (reducing offensiveness) stratejisine karşılık geldiği düşünülebilir. Marka “linç kampanyaları” söylemi ile kendilerine haksızlık yapıldığını iddia etmektedir. İkinci yayınlanan özür metni ise İmaj Restorasyon Teorisi’ndeki “Özür dileme” (mortification) stratejisine karşılık geldiği söylenebilir. Marka müşteri deneyimleri anlamında çalışma yapacağını iddia etmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde krizin ilk anlarında inkâr stratejisinin uygulanmasının markanın itibarına olumsuz etki edeceği düşünülebilir zira tüketiciler genellikle bir kriz anında markaların krizin sorumluluğunu üstlenmesini beklemektedir.

Markanın 21 Nisan tarihli X gönderisinde “Müşterimizin yaşadığı olumsuz deneyimden dolayı derin bir özür diler, sorunun çözümü için elimizden geleni yapacağımızı kamuoyuna saygıyla duyururuz” paylaşımı Benoit’in “Kabullenme” stratejisine karşılık geldiği düşünülebilir, bu stratejide kurum hatası için özür diler (Büyükçelik & Yıldız, 2020, s. 535). Her ne kadar mesajda “sorunun çözümü için elimizden geleni yapacağız” denilse de somut yapılacaklar aktarılmadığı için bu mesaj Benoit’in teorisindeki “Düzeltilici İşlem” stratejisine karşılık geldiği düşünülmemektedir. Çünkü teoriye göre düzeltilici işlem aşamasında sorunun bir daha tekrar etmemesi için somut adımlar atılmış olmalıdır.

Azaltma stratejisi bağlamında ilk özür metni de sosyal medyada markanın Twitter'daki özür metnine yorum yapan 204 adet X kullanıcısının tamamının markanın özür metni altına yaptığı olumsuz yorumlardan tüketiciler üzerinde bu özürün somut ve olumlu bir karşılık bulmadığına işaret olduğu kabul edilebilir. Özür dileme stratejisi bağlamında ikinci paylaşılan özür metni her ne kadar başlangıçtaki hataları telafi etmeye yönelik olsa da bu adımın da geç kalınmış bir adım olması sebebiyle sınırlı etkisi olacağı iddia edilebilir.

Çalışmada H2 Hipotezi olarak ifade edilen “Patiswiss krizinde markanın sosyal medya paylaşımlarında literatürde bulunan Özür Dileme Teorisi'nin “Sorumluluk Kabulü”, “Zararın Tanınması”, “Bağışlanma Talebi” aşamalarına uygun davranılmamıştır” hipotezi kabul edilmiştir. Aşağıda bu hipoteze ilişkin örnekler verilmiştir.

Özür Dileme Teorisi (Apology Theory) bağlamında özellikle Keith Michael Hearit'in etkili bir özür metninde bulunması gereken özellikler olarak ifade ettiği 1. Sorumluluk kabulü, 2. Zararın tanınması 3. Pişmanlık ifadesi 4. Telafi sözü 5. Bağışlanma talebi unsurlarını barındırması beklenmektedir. Patiswiss markasının yayınladığı özür metinleri bu bağlamda analiz edildiğinde sorumluluğun tam anlamıyla kabul edilmediği, zararın net bir şekilde tanınmadığı, pişmanlığın kısmen bir özür mesajında “yaşananlardan ders çıkardık ve büyük bedel ödedik” ifadeleri ile karşılandığı, telafi sözü bağlamında yine bir özür mesajında “müşteri memnuniyeti politikamızı yeniliyoruz” ifadeleri ile kısmen karşılandığı, bağışlanma talebinin ise metinlerde net bir şekilde ifade edilmediği iddia edilebilir. Hearit kriz anındaki özür dileme etkinliğini basit bir özür sözünden ziyade daha geniş kapsamlı bir kriz müdahale planının bir parçası olarak görmektedir (Hearit, 2006, s. 64), Patiswiss markasının paylaşımlarında ise özür dilemenin daha çok sözel bir ifade boyutunda kaldığı iddia edilebilir. Bu bağlamda Hearit'in etkili özür kriterleri açısından markanın sosyal medyada paylaştığı özür metinleri yetersiz olarak değerlendirilebilir. Literatürde vaka çalışmalarından genelleştirilerek bir kriz anında mağdurlardan empatik bir ses tonuyla derhal özür dilenmesi ve olayın derinlemesine araştırılacağı sözü verilmesi tavsiye edilmektedir (Chen, 2022, s. 1101). Patiswiss olayında özür dileme ile alakalı paylaşımda olayın derinlemesine araştırılacağı konusunda bir vaatte bulunulmadığı görülmüştür. Bu önemli bir eksiklik. Ayrıca Hearit özür dileme teorisinde bir şirketin sadece kamuoyu önünde özür dilemesinin yeterli olmadığını bununla birlikte şirketin mutlaka belirli eylemler gerçekleştirmesi gerektiğini belirtmiştir (Harold & Onyekosor, 2024, s. 89). Bazı kriz durumlarının kaynağı dışsal olsa da çoğu örgütsel yanlışların sonucudur: Bir fast food üreticisinin CEO'su saldırgan açıklamalarda bulunur veya çalışanların müşteriler hakkında ayrımcı ifadeler kullandığı duyulur. Bu ve benzeri olaylar sonucu krizler ortaya çıkar (Hearit, 2018, s. 188). Patiswiss krizi de tam bu alıntıda ifade edildiği gibi kurumun CEO'sunun bir tüketicinin paylaşımına verdiği saldırgan yanıtla doğmuş ve büyümüştür. Kurumsal özür dilemede, kurum kabahatten

ayrılır, kurum açıklamasıyla kamunun fiile ilişkin anlayışını yeniden tanımlayarak kurumu fiilden uzaklaştırır ve bu mesafe kusurluluğu azaltır (Hearit, 1995, s. 6). Özür dileme ile alakalı literatürde Kurumsal Savunma Kuramı'nda Kellerman, gerçek bir özürde bulunması gerekenleri şu şekilde sıralamıştır: Zararı, hatayı kabul etmek, bağışlanma aramak, sorumluluğu tamamen kabul etmek, pişmanlığı endişeleri dile getirmek, hatanın yeniden tekrarlanmayacağını garantisini vermek (Köroğlu, 2019, s. 33). Örnek olayda Patiswiss markasının sosyal medya hesaplarından yapmış olduğu özür paylaşımlarında yukarıda bahsedilen unsurlara rastlanmamıştır. Marka sorumluluk almayıp, pişmanlık ifade etmemiş ve hatanın yeniden tekrar etmemesi için garanti vermemiştir. Bu bağlamda Patiswiss markasının özrü içten değil sadece sözde kalmış bir özür olarak kabul edilebilir.

Çalışmada H3 Hipotezi olarak ifade edilen “Patiswiss krizinde şirketin CEO'sunun paylaşımları, markanın X Hesabında tüketicilerin markaya yönelik olumsuz görüş belirtmesine sebep olmuştur” hipotezi de kabul edilmiştir.

Maal ve Wilson North kriz anlarında sosyal medyayı kullanırken yapılmaması gerekenler olarak kişisel görüşlerinizi paylaşmayın, kuruluşun itibarını zedeleyecek hiçbir şey paylaşmayın ve nasıl yorumlanacağından emin değilseniz mesaj göndermeyin demiştir (Maal & Wilson-North, 2019). Patiswiss krizinde istifa eden CEO yukarıda yapmayın denilen her şeyi yapmıştır. Tüketicilere cevap verirken kişisel görüşlerini paylaşmıştır, paylaşımı kuruluşun itibarına zarar vermiştir. Kuruluşun itibarına verdiği zararı görmek için markanın X hesabından paylaştığı özür gönderisinin altına yazılan 204 yorumun tamamında marka hakkında olumsuz konuşulması somut bir gösterge olarak görülebilir. Analiz edilen 204 yorumun %62'si marka CEO'sunun açıklamalarını gerekçe göstererek krizden CEO'yu sorumlu tutmuşlardır. CEO'nun sosyal medya üzerinden krize ilişkin ilk paylaşım yapan tüketici hedef alması ve CEO'nun avukatları aracılığı ile hesap soracağını ifade eden paylaşımlarını tüketiciler kabul edilemez bulduklarını ifade etmişlerdir.

Regan, bir gıda güvenliği krizinde iletişim zamanında güven verici şeffaf ve tüm paydaşları kapsayıcı olmalıdır (Regan vd., 2014) derken bu krizde şirket CEO'su tüketicilere cevap verdiği paylaşımda paydaşları kapsayıcı olmaktan ziyade şikâyetle bulunan tüketiciyi “avukatlarımız konuyla ilgilenecek” benzeri ifadelerle tehdit eden bir üslup kullanılmıştır. Bu da krizin büyümesine sebep olmuştur. Dünyada at eti skandalı ile gündeme gelen Findus markası İletişim ve Halkla İlişkiler Müdürü krizin ilk aşamasında tüketicilerle yakınlık kurarak onlarla güvene dayalı bir diyalog içinde olduklarını ifade ederken (Ipsen & Jönsson, 2013) Patiswiss krizinde bunun tam tersi olmuş ve CEO'nun tüketiciyle girdiği olumsuz diyalog sonrası kriz olayı hızla büyümüştür.

Kritik dönemlerinde kurumsal söylem özel bir önem kazanır. CEO'lar kurumları kişileştirir, krize verilen kurumsal tepkilerin yüzünü oluşturur ve tonunu belirler (Oliveira, 2008), bu olayda markanın CEO'sunun tüketiciye verdiği tepki olayın sosyal medyada büyümesine ve marka aleyhine paylaşımlar yapılmasına sebep olmuştur. Şirketler krizlerle mücadele ederken, CEO'nun özür dileyerek yaptığı açıklamalar, zarar görmüş kurumsal imajı onarma, eski haline getirme ve yeniden inşa etme sürecinde önemli bir rol oynar (Wang, Ngai, & Singh, 2021, s. 602), bu olayda ise tam tersi olmuş tüketicinin şikâyetine cevap veren CEO'nun üslubu ve söylemleri sebebi ile kriz hızla büyümüştür.

Çalışmada H4 hipotezi olarak ifade edilen “Patiswiss markası kriz yönetim sürecinde literatürdeki kriz iletişimi yaklaşımlarına göre yapılması istenen bazı stratejileri uygulamamıştır” önermesi de kabul edilmiştir. Aşağıda buna ilişkin örnekler paylaşılmıştır.

Genel bir değerlendirme yapılarak markanın krizi yönetirken hatalı olduğu düşünülen yerler şu şekilde özetlenebilir: Markanın CEO'sunun bir müşterinin şikâyeti üzerine kendi kişisel sosyal medya hesabı üzerinden “konuyla avukatlarımız ilgilenecek”, “sen evinin nem oranına baktır”, “bizim ürünlerimiz küflenmez” gibi sorumluluk kabul etmeyen, tüketiciye yukarıdan bakan ve tehdit içerikli şekilde cevap vermesi krizin büyümesine sebep olmuştur. Bu süreçte markanın kriz iletişimi adımı olarak ilk birkaç gün adım atmakta gecikmesi ve marka olarak krizi yönetmek yerine CEO'nun kendisine süreci tamamen bırakması ardından sosyal medya platformlarında mesajları yayınlarken somut olarak olaydan etkilenen kişiyle irtibata geçip durumu düzeltmek yerine CEO'nun davranış ve cevabına hiç değinmeden son derece genel ifadelerle özür dilemesi, sosyal medya platformlarından Facebook ve Instagram platformlarında çok sınırlı sayıda gönderi paylaşılması sadece X platformunda aktif olarak gönderi paylaşılması ayrıca markanın en başından sonuna kadar tüm sorumluluğu üstlenip çözüm üretme noktasında literatürdeki stratejileri izlemek yerine daha çok “sosyal medya linçine maruz kaldık” söylemi üzerinden mesajlarını oluşturması hatalı olduğu faaliyetler olarak sayılabilir.

Markanın kriz süresince sosyal medya kanallarını birbiri ile entegre şekilde 360 derece iletişim yaklaşımı ile her mecradan ortak şekilde ve tonda benzer içerikli mesajların paylaşılması sonucu hedef kitle üzerinde daha bütüncül bir etki bırakılabilirdi. X platformunda paylaşılan içerikler Facebook ve Instagram'da da eş zamanlı olarak paylaşılabildi. Bu olayda markanın X ağırlıklı stratejisi sonucu Instagram ve Facebook platformlarında sadece 17 Mayıs tarihinde yayınladığı bir gönderi bulunması da önemli bir eksiklik olarak kabul edilebilir. Markanın sosyal medya platformlarının takipçi sayılarına bakıldığında Facebook sayfasının 1700 takipçisi, X platformunun 589 takipçisi ve Instagram hesabının ise yaklaşık 92 bin takipçisi olduğu görülmüştür. Bu bağlamda markanın 92 bin takipçili Instagram hesabında krizle ilgili

sadece 1 gönderi paylaşırken 589 takipçili X platformunda 9 paylaşım yapması bilmediğimiz bir amacı yoksa stratejik bir hata olarak görülebilir. Maal ve Wilson-North kriz anında sosyal medya yönetiminde “parçalanmış bir sosyal medya stratejiniz olmasın” (Maal & Wilson-North, 2019) ifadesiyle sosyal medya platformlarının birbiri ile koordineli ve birbirini destekler bir strateji ile kullanılması gerektiğini ifade etmiştir. X platformu hariç markanın Facebook ve Instagram platformlarında 19 Nisan ile 9 Mayıs arasında adeta sessizliğe bürünerek krizle alakalı hiçbir paylaşım yapmaması yine önemli bir eksiklik olarak görülebilir. Kriz anlarında sosyal medya aktif ve kamuoyunu bilgilendirici şekilde düzenli olarak beslenmeli yeni ve güncel içerikler konulmalıdır. Kurumun internet sitesinde de “duyurular”, “bizden haberler” benzeri bir başlık altında kurumun basına ve kamuoyuna yaptığı duyuruların paylaşılması faydalı olabildi. Ayrıca en önemli hususlardan biri de şartlar ne olursa olsun hiçbir zaman müşteri veya tüketici krizlerde sorumlu ve suçlu ilan edilmemeli ve kesinlikle üstenci/aşağılayan bir bakış açısı ile iletişim kurulmamalıdır. Kriz yöneticileri, eğer kanıtlar kamuoyunun krizin sorumlusunun kurum olduğunu düşündüğünü gösteriyorsa, krizlere karşı uzlaşmacı kurumsal tepkiler önermeyi düşünmelidir (Jin vd., 2014, s. 88). Bu olayda ise CEO’nun küflü çikolatayı şikâyet eden müşteriyi azarlar ve tehdit eder üslupla cevap vermesi bu bağlamda büyük bir hatadır.

Patiswiss krizi ile alakalı olarak literatürde yapılan çalışmalarda önemli bulgular elde edilmiştir. Patiswiss olayında kurum kriz sözcüsünün kriz sürecinde destekleyici ve onarıcı bir yaklaşım sergilemediği aksine saldırgan ve suçlayıcı bir dil kullandığı tespit edilmiştir (Özdemir, 2024, s. 67). Kriz anlarında dijital iletişim konusunda yetkin kişiler açıklama yapmalı, tüketicilerin sosyal medya üzerinden yaptığı yorumlar saldırı olarak algılanmamalı ve saygı duyulmalıdır (Koca, 2024, s. 159). Patiswiss olayı bir markanın CEO’sunun müşteriye karşı gösterdiği agresif tutumun dikkate değer bir örneğidir. CEO’nun müşteriye yönelik sert tavrı, sosyal medyada geniş çapta öfkeye neden olmuştur (Ekmekçi, 2024, s. 983). Patiswiss krizi, doğru kriz yönetimi konusunda bir ders niteliğindedir; markaların tüketici şikâyetlerini büyük bir özen ve profesyonellikle ele almaları gerektiğini göstermektedir. Ayrıca, markayla açıkça özdeşleşmiş ve eleştirilere duygusal düzeyde tepki veren bir CEO’ya sahip olmanın getirdiği potansiyel risklerin de altını çizmektedir (Armutlu, 2024, s. 77). Görüldüğü üzere literatürde Patiswiss olayını inceleyen tüm çalışmalarda markanın CEO’sunun yaklaşımı hatalı bulunmuştur.

Markanın bir diğer önemli hatası krizle alakalı olarak basın kuruluşlarına ve kamuoyuna yönelik herhangi bir basın toplantısı veya bilgilendirme toplantısı yapılmamış olmasıdır. Basın toplantıları kurumların kriz anlarında kamuoyları ile iletişim kurmaları için en önemli araçlardandır (He vd., 2023, s. 2). Basın toplantıları iletişimin çevrimiçi olarak sosyal medya aracılığıyla gerçekleştiği dünyada eski moda gibi görülse de Covid 19 pandemisi yüksek riskli durumlarda ve krizlerde basın toplantılarının hâlâ geçerli ve vazgeçilmez olduğunu göstermiştir (E. Kjeldsen, 2023, s.

98). Bir basından sorumlu halkla ilişkiler görevlisinin önemli proaktif iletişim araçları arasında geleneksel kriz konferanslarının yanı sıra gerçek zamanlı veri aktarım teknolojilerini kullanan sanal basın toplantısı da yer almaktadır (Przybysz, 2020, s. 17). Bu olayda da Patiswiss markası sadece Facebook, X gibi sosyal medya platformlarında görsel tasarımlarla kamuoyuna duyuru şeklinde açıklama yapmak yerine geleneksel veya yeni medya platformlarından birinde şirket üst yönetimi tarafından düzenlenen bir basın toplantısı ile olaya ilişkin duyulan üzüntü ifade edilip sorunun çözümü için atılacak adımlardan bahsedilmesi markaya yönelik olumsuz tepkileri azaltabilirdi.

Patiswiss markasının bu krizi yönetirken özür dileme seçeneğini en başta tercih etmesi çok daha doğru bir yaklaşım olabilirdi. Literatürdeki çalışmalarda özür dileme stratejisinin kriz sorumluluk atf düzeyi bağlamında örgüt açısından daha iyi sonuçlar verdiğini göstermektedir (Akbulut, 2016, s. 50). Duğan ve Koç tarafından Üniversite öğrencileri ile gerçekleştirilen çalışmada bir kurumun kriz sorumluluğunu kabul ederek özür dilemesinin kurum itibarına olumlu katkı sağladığı sonucuna varılmıştır (Duğan, 2020, s. 127). Çelebi ve Sezer de çalışmalarında “inkâr” ve “gerekçe bulma” stratejilerinin kurumsal itibara negatif, “özür ve telafi” stratejisinin ise kurumsal itibara pozitif yönde olumlu etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır (Çelebi & Sezer, 2017, s. 129).

Tüm buraya kadar yazılanlardan yola çıkarak Patiswiss Markası’nın yaşamış olduğu krizde yapması gerekenler maddeler halinde aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Krizin Sebebini Tespit Etme: Tüketicinin sosyal medya platformunda küflü çikolata satıldığını iddia etmesi ardından hemen tüketici ile irtibata geçerek ürün parti numarası alınarak küflü çikolata ürününden diğer paketlerde olup olmadığının tespit edilmesi gerekirdi.
2. Kriz Sorumlularını Tespit Etme: Küflü çikolata ürünü eğer marka üretim aşamasında ise hızlıca tespiti. Marka üretim haricinde lojistik, taşıma veya perakende satış mağazalarının koşulları sebebi ile oldu ise ilgili sorumluların tespit edilmesi. Sorumluların tüketicilerle şeffaf şekilde paylaşılması.
3. Tüketicinin Zararının Tazmin Edilmesi: Tüketici ile irtibata geçildiğinde marka adına samimi şekilde kendisinden yaşadığı bu olumsuz deneyim sebebi ile özür dilenmesi ve bu konuda maddi manevi tazmin konusunda yapılabileceklerin karşılıklı görüşülmesi.
4. Tüm Platformlardan Konu İle Alakalı Açıklama Yapılması: Kriz sonrası gerek marka web sitesi gerekse sosyal medya platformları olan Facebook, X, Instagram kanallarından yaşanan durumla alakalı duyulan üzüntü samimi bir özürle ifade edilmeli ardından bir daha böyle bir olayın yaşanmaması için alınacak tedbirler (üretim bandında yapılacaklar, kontrol mekanizmaları, lojistik standartları ve perakende satış mağazaları denetimleri vb.) konusunda açık, şeffaf ve güncel bir şekilde somut adımlar atılmalıydı.

5. Kurum Sözcüsü Tarafından Resmî Açıklama Yapılması: Tüketicinin sosyal medyada yapmış olduğu paylaşıma kurum CEO'sunun kendi sosyal medya hesabından kişisel yorumu ile cevap vermesi önlenerek konunun Patiswiss halkla ilişkiler birimi (eğer mevcutsa yoksa halkla ilişkiler sorumlusu vb. yetkili bir kişi) sorumluları tarafından kurumun resmi sosyal medya hesapları kanalı ile verilmesi çok daha isabetli olurdu.
6. 360 Derece Bütüncül Halkla İlişkiler Yaklaşımı Benimsenmesi: Bu ve benzeri kriz durumlarında hızlı aksiyon alınması bununla birlikte paylaşılacak mesajların halkla ilişkiler profesyonelleri tarafından hazırlanması, mesajların kurumun misyon, vizyon ve değerleri ile uyumlu şekilde, her zaman kurum ve müşteri ortak faydasını sağlayacak şekilde iki yönlü faydaya dayalı simetrik iletişim yaklaşımı ile planlanması daha faydalı olacaktır. Tüm mesajların kurumun bütün sosyal medya platformlarında ortak bir dille ele alınması büyük önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

Aho, J. (2014). The effect of celebrity CEO's crisis communication to crisis outcome (Master's thesis). Retrieved from <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/100140>

Akbulut, E. (2016). Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Çerçevesinde Örgüt-Kamu İlişkisinin ve Kriz Tepki Stratejilerinin Sorumluluk Atfetme Düzeyine ve Örgütsel İtibar Algısına Etkileri. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4(1), 50-81, <https://doi.org/10.19145/guifd.86770>.

Aksoy, E. (2024, Haziran 7). Patiswiss CEO'su Elif Aslı Yıldız Tunaoglu özür dileyerek görevinden istifa etti. *Haberler.com*, <https://www.haberler.com/3-sayfa/patiswiss-ceo-su-elif-asli-yildiz-tunaoglu-17256397-haberi>.

Armutlu, I. İ. (2024). Corporate Reputation and Crisis Management in Social Media: The Patiswiss Case Study. *British Journal of Marketing Studies*, 12(4), 69-81.

Benoit, W. L. (1995). Accounts, excuses, apologies: A theory of image restoration discourse. NY: State University of New York Press.

Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.

Benoit, W. L. (2014). Accounts, excuses, and apologies: Image repair theory and research. Suny Press.

Benoit, W. L. (2015). Image Restoration Theory. W. Donsbach (Ed.), *The International Encyclopedia of Communication*. Wiley.

Boamah, M. (2019). Analysing Crisis Communication Strategies of Airline Companies in United States: A Case Study of Southwest Airline 2016 Power Outage Crisis. *Studies in Media and Communication*, 7(1), 7-16, doi:10.11114/smc.v7i1.4190.

Brynielsson, J., Granåsen, M., Lindquist, S., Narganes Quijano, M., Nilsson, S. ve Trnka, J. (2018). Informing crisis alerts using social media: Best practices and proof of concept. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(1), 28-40, <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12195>.

Büyükçelikok, T. Ö. ve Yıldız, E. (2020). İmaj Restorasyon Teorisi Bağlamında Ülker 1 Nisan Krizi. *Akademik Hassasiyetler*, 7(13), 527-545.

Chen, P. (2022). The Study of Apology in Public Relation Crisis Management: How to Achieve the Mitigated Outcomes by Deploying Effective Apologies. *BCP Business & Management*, 34, 1095-1102, <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v34i.3145>.

Cheng, Y. (2018). How social media is changing crisis communication strategies: Evidence from the updated literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(1), 58-68, <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12130>.

Claeys, A.-S., & Opgenhaffen, M. (2016). Why practitioners do (not) apply crisis communication theory in practice. *Journal of Public Relations Research*, 28(5–6), 232–247, <https://doi.org/10.1080/1062726X.2016.1261703>.

Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *The Journal of Business Communication*, 41(3), 265–289, <https://doi.org/10.1177/0021943604265607>.

Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies. *Journal of Promotion Management*, 12(3–4), 241–260, https://doi.org/10.1300/J057v12n03_13

Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176, <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279–295, https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0804_04.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165–186, <https://doi.org/10.1177/089331802237233>.

Coombs, W. T., & Tachkova, E. R. (2023). Integrating moral outrage in situational crisis communication theory: A triadic appraisal model for crises. *Management Communication Quarterly*, 37(4), 798–820. <https://doi.org/10.1177/08933189221151177>.

Çelebi, E., & Sezer, N. (2017). Kurumsal itibarın kriz iletişim stratejileri üzerine etkisi. *Akdeniz İletişim Dergisi*(27), 116–134, <https://doi.org/10.31123/akil.437310>.

Çetin, M., & Toprak, Y. E. (2016). Kriz iletişimi ve sosyal medya: Emisyon krizinde Volkswagen'in Facebook kullanımı. *Selçuk İletişim*, 9(3), 54–68. doi: 10.18094/si.51665.

Duğan, Ö. (2020). Durumsal kriz iletişimi teorisi çerçevesinde kriz tepki stratejilerinin kurumsal itibar üzerindeki rolü üzerine bir araştırma. *Connectist: Istanbul University Journal of Communication Sciences*, 59, 127–159, <https://doi.org/10.26650/CONNECTIST2020-0084>.

Eaddy, L. S. L. (2021). Unearthing the facets of crisis history in crisis communication: A conceptual framework and introduction of the crisis history salience scale. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1177–1196, <https://doi.org/10.1177/2329488420988769>.

Ekmekçi, Z. (2024). Sosyal medyada kriz yönetimi: Kurumsal özür dileme üzerine olumsuz bir olay incelemesi. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 14(4), 973–985, <https://doi.org/10.7456/tojdac.1514099>.

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, <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1510405>.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2011). The study of internal crisis communication: Towards an integrative framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 347–361, <https://doi.org/10.1108/13563281111186977>.

García-Ortega, B., Galán-Cubillo, J., & Molina, B. de M. (2022). CSR and CEO's moral reasoning in the automotive industry in the era of COVID-19. *SAGE Open*, 12(2), 1–16, <https://doi.org/10.1177/21582440221097377>.

Güler, A., Halicioğlu, M. B., & Taşğın, S. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma: Teorik çerçeve – pratik öneriler, 7 farklı nitel araştırma yaklaşımı, kalite ve hususlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Habertürk. (2024, Haziran 1). Patiswiss tartışmasında yeni gelişmeler: İsviçreli şirketten açıklama geldi, yeni CEO belli oldu. Habertürk, <https://www.haberturk.com/patiswiss-tartismasinda-yeni-gelisme-isvireli-sirketten-aciklama-geldi-3680185-ekonomi>.

Halk TV. (2024, Haziran 7). İstifa Etmişti... Yeni CEO Kocası Oldu!, Halk TV, <https://halktv.com.tr/>. <https://halktv.com.tr/ekonomi/kuflu-cikolata-sikayetine-tehditvari-mesaj-atan-ceo-istifa-ettiler-patiswissin-827303h>.

Harold, G. O., & Onyekosor, A. I. (2024). Public relations strategies of Dufil Nigeria in the management of Indomie poison scare of 2004. *International Journal of Marketing and Communication Studies*, 8(2), 86–102, DOI: 10.56201/ijmcs.v8.no2.2024.pg86.102.

He, S., Li, D., Liu, C.-H., Xiong, Y., Liu, D., Feng, J., & Wen, J. (2023). Crisis communication in the WHO COVID-19 press conferences: A retrospective analysis. *PLOS ONE*, 18(3), 1–12, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0282855>.

Hearit, K. M. (2018). Corporate apologia. In *The handbook of organizational rhetoric and communication* (pp. 185–199). John Wiley & Sons, Ltd.

Hearit, K. M. (1994). Apologies and public relations crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo. *Public Relations Review*, 20(2), 113–125, [https://doi.org/10.1016/0363-8111\(94\)90053-1](https://doi.org/10.1016/0363-8111(94)90053-1).

Hearit, K. M. (1995). "Mistakes were made": Organizations, apologia, and crises of social legitimacy. *Communication Studies*, 46(1-2), 1-17, <https://doi.org/10.1080/10510979509368435>.

Hearit, K. M. (2006). *Crisis management by apology: Corporate response to allegations of wrongdoing*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781410615596/crisis-management-apology-keith-michael-hearit>, Erişim Tarihi: 10 Haziran 2024.

Husain, K., Abdullah, A. N., Ishak, M., Kamarudin, M. F., Robani, A., Mohin, M., & Hassan, S. N. S. (2014). A preliminary study on effects of social media in crisis communication from public relations practitioners' views. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 155, 223-227, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.283>.

Ipsen, M., & Jönsson, M. (2013). Social media communication during a corporate brand crisis: The case of Findus (Master's thesis). Retrieved from <https://lup.lub.lu.se/student-papers/record/3879017/file/3879021.docx>

Jin, Y., Liu, B. F., & Austin, L. L. (2014). Examining the role of social media in effective crisis management: The effects of crisis origin, information form, and source on publics' crisis responses. *Communication Research*, 41(1), 74-94, <https://doi.org/10.1177/0093650211423918>.

Kjeldsen, J. E. (2023). Crafting a crisis: How the genre of the justifying press conference constituted the Covid-19 pandemic as an emergency and legitimised the power of authorities in Denmark, Norway, and Sweden. In *Nordicom* (pp. 97-120). University of Gothenburg. Retrieved from https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:norden:org:diva-12703_10.48335/9789188855688-5.

Koca, S. (2024). Digital communication crisis: The case of Patiswiss brand. *Contemporary Issues of Communication*, 3(2), 145-164, <https://doi.org/10.62425/conicom.1514050>.

König, A., Graf-Vlachy, L., Bundy, J., & Little, L. M. (2020). A blessing and a curse: How CEOs' trait empathy affects their management of organizational crises. *Academy of Management Review*, 45(1), 130-153, <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0387>.

Köroğlu, G. T. (2019). Kriz iletişiminde kurumsal savunma kuramı: Türkiye'deki krizlerin özü metinlerinin incelenmesi (Yüksek lisans tezi). <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/639884>, <https://tez.yok.gov.tr/>, Tez No: 509450

Lawson, A. D., & Pang, A. (2016). Did BP atone for its transgressions? Expanding theory on 'ethical apology' in crisis communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1–24, <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12110>.

Liu, J., Hong, C., & Yook, B. (2022). CEO as “chief crisis officer” under COVID-19: A content analysis of CEO open letters using structural topic modeling. *International Journal of Strategic Communication*, 16(3), 444–468, <https://doi.org/10.1080/1553118X.2022.2045297>.

Lozano, N., & Lores, M. (2013). Food safety agencies' challenge: Is social media the definitive communicative solution? *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*, 5(2), 285–293, https://doi.org/10.1386/cjcs.5.2.285_1.

Lucero, M., Kwang, A. T. T., & Pang, A. (2009). Crisis leadership: When should the CEO step up? *Corporate Communications: An International Journal*, 14(3), 234–248, <https://doi.org/10.1108/13563280910980032>.

Maal, M., & Wilson-North, M. (2019). Social media in crisis communication—the “do’s” and “don’ts”. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 10(5), 379–391, <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-06-2014-0044>.

Metin, O., & Ünal, Ş. (2022). İçerik analizi tekniği: İletişim bilimlerinde ve sosyolojide doktora tezlerinde kullanımı. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 273–294, <https://doi.org/10.18037/ausbd.1227356>.

Muien, H. M., Nordin, S., & Badru, B. O. (2022). Effect of CEO reputation on company financial distress: Evidence from Pakistan. *Global Business Management Review (GBMR)*, 14(1), 38–53, <https://doi.org/10.32890/gbmr2022.14.1.3>.

Neely, S. R., & Collins, M. (2018). Social media and crisis communications: A survey of local governments in Florida. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 15(1), 1–13, <https://doi.org/10.1515/jhsem-2016-0067>.

Oliveira, M. de F. (2008). Fighting a smoky fire: An analysis of Philip Morris's CEO speeches according to image restoration strategies. *Social Responsibility Journal*, 4(1/2), 228–245, <https://doi.org/10.1108/17471110810856983>.

Özdemir, E. K. (2024). Sosyal medyada kriz iletişimi sürecinde kriz sözcülüğü: Patiswiss krizi vaka incelemesi. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 1(63), 51–70.

Patiswiss. (2024, Haziran 1). Patiswiss (@patiswiss_tr) / X. X (formerly Twitter). Sosyal medya platformu. https://x.com/patiswiss_tr.

PatronlarDünyası. (2024, Haziran 1). Patiswiss CEO'su önce tehdit etti sonra özür diledi. *PatronlarDünyası*. Retrieved June 1st, 2024, from

<https://www.patronlardunyasi.com/patiswiss-ceosu-once-tehdit-etti-sonra-ozur-diledi>.

Przybysz, M. (2020). Challenges and tasks for the press spokesman and public relations specialist in crisis situations in institutional communication in the context of the internet. *Kultura Media Teologia*, 40, 8–26.

Regan, Á., Raats, M., Shan, L. C., Wall, P. G., & McConnon, Á. (2014). Risk communication and social media during food safety crises: A study of stakeholders' opinions in Ireland. *Journal of Risk Research*, 19(1), 119–133, <https://doi.org/10.1080/13669877.2014.961517>.

Reuter, C., Hughes, A., Hiltz, S. R., Imran, M., & Plotnick, L. (2018). Editorial of the special issue on social media in crisis management. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 34(4), 277–279, <https://doi.org/10.1080/10447318.2018.1427833>.

Rutsaert, P., Pieniak, Z., Regan, Á., McConnon, Á., Kuttschreuter, M., Lores, M., ... Verbeke, W. (2014). Social media as a useful tool in food risk and benefit communication? A strategic orientation approach. *Food Policy*, 46, 84–93, <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2014.02.003>.

Scheuerlein, J. (2019). Linguistic differences between successful and non-successful CEOs during the financial crisis. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(2), 583–595, <https://doi.org/10.11118/actaun201967020583>.

Sohn, Y. J., & Lariscy, R. (2012). Resource-based crisis management: The important role of the CEO's reputation. *Journal of Public Relations Research*, 24(4), 318–337, <https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.689899>.

Som, S. (2024, Haziran 1). Patiswiss neden gündem oldu, “küflü çikolata” olayı ne, Elif Aslı Yıldız Tunaoglu kim? Patiswiss ürünleri marketlerden kaldırıldı mı?, *Yenisafak.com*, <https://www.yenisafak.com/gundem/patiswiss-neden-gundem-oldu-kufli-cikolata-olayi-ne-elif-asli-yildiz-tunaoglu-kim-patiswiss-urunleri-marketlerden-kaldirildi-mi-4616416>.

T24. (2024, Haziran 5). Patiswiss'in CEO'su, “küflü çikolata” paylaşımına verdiği yanıtla tepki çekti: Evindeki nem oranına baktır. *T24*, <https://t24.com.tr/haber/patiswiss-ceo-su-elif-asli-yildiz-tunaoglu-yaptigi-paylasimlar-ile-tepki-topladi,1161485>.

Tele1, (2024, Haziran 5). Patiswiss CEO'su gitti yerine eşi geldi. *Tele1*, <https://tele1.com.tr/patiswiss-ceosu-gitti-yerine-esi-geldi-1051835/>.

Tsai, W.-H. S., & Men, L. R. (2016). Social CEOs: The effects of CEOs' communication styles and parasocial interaction on social networking sites. *New Media & Society*, 19(11), 1848–1867, <https://doi.org/10.1177/1461444816643922>.

Turk, J. V., Jin, Y., Stewart, S., Kim, J., & Hipple, J. R. (2012). Examining the interplay of an organization's prior reputation, CEO's visibility, and immediate response to a crisis. *Public Relations Review*, 38(4), 574–583. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.06.012>

Verčič, A. T., Verčič, D., & Coombs, W. T. (2018). Convergence of crisis response strategy and source credibility: Who can you trust? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(1), 1–10, <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12229>.

Wang, Q., Ngai, C. S. B., & Singh, R. G. (2021). A discursive analysis of crisis response strategies in CEO apologies—Drawing on linguistic insights from the appraisal framework. *Management Communication Quarterly*, 35(4), 602–622, <https://doi.org/10.1177/0893318921101200>.

Wendling, C., Radisch, J., & Jacobzone, S. (2013). The use of social media in risk and crisis communication (pp. 1–42). Paris: OECD.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınevi.

- **Etik kurul onayı:** Etik kurul onayına ihtiyaç bulunmamaktadır.
 - **Çıkar çatışması:** Çıkar çatışması bulunmamaktadır.
 - **Finansal destek:** Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.
-

- **Ethics committee approval:** There is no need for ethics committee approval.
- **Conflict of interest:** There is no conflict of interest.
- **Grant support:** The author declared that this study has received no financial support.

Bu çalışma araştırma ve yayın etiğine uygun olarak gerçekleştirilmiştir.

This study was carried out in accordance with research and publication ethics.