

Dijital Çağda Kriz İletişimi: İmaj Restorasyon Teorisine Göre Örnek İnceleme

SELÇUK İLETİŞİM
DERGİSİ 2025;
18(1):271-300
doi:10.18094/josc.1571468



ENGİN ÇAKIR¹, BAŞAK SOLMAZ²

ÖZ

Dijital çağda kriz iletişimi, geleneksel medya dönemine kıyasla çok daha hızlı ve şeffaf bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu çalışma, dijital çağda kriz iletişimi bağlamında Patiswiss markasının LinkedIn'de karşılaştığı olumsuz medya içerikleri sonrasında yaşadığı kriz sürecini incelemektedir. Çalışmanın temel amacı, William Benoit'un imaj restorasyon teorisi çerçevesinde Patiswiss markasının kriz yönetim sürecini analiz etmek ve tüketicilerin verdikleri tepkileri ortaya koymaktır. Ayrıca, sosyal medyanın kriz yönetimindeki rolü vurgulanmaktadır. Dijital platformlarda krizler sadece olayın kendisinden değil, olayın hedef kitle tarafından algılanma biçiminden de etkilenmektedir. Dijital çağın hızla yaygınlaşan etkileşimli yapısı, krizlerin büyümesini hızlandırmaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın önemi, sosyal medya ortamlarının kriz yönetimi üzerindeki etkisini ortaya koymasıdır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi tekniği kullanılmıştır. X platformunda paylaşılan 645 post analiz edilerek kriz sürecindeki kullanıcı tepkileri değerlendirilmiştir. Postlar, imaj restorasyon teorisinin stratejileri doğrultusunda kategorilere ayrılmış ve MAXQDA ve Phytion programı kullanılarak analiz edilmiştir. Patiswiss markasının CEO'sunun sosyal medyada verdiği yanıtların krizin daha da büyümesine yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle, CEO'nun verdiği tepkinin durumu yatıştırmak yerine olumsuz etkilediği anlaşılmıştır. Bu durum tüketiciler tarafından yapılan paylaşımlarla eleştirilmiştir. Ayrıca paylaşımların %51,1'i marka imajına yönelik olumsuz algılara, ironiye ve kriz sürecinde yapılan hataların eleştirisine odaklanmıştır. Sonuç olarak, Patiswiss, yaşanan krizi aşmak için imajını onarmak adına bir dizi adım atmıştır. Özür dileme yoluna giderek, ürün kalitesini ve müşteri ilişkilerini yeniden gözden geçirmiştir. Bu olay, dijital çağda kriz yönetiminin ne denli önemli olduğunu ve kriz anında empati odaklı, hızlı ve doğru stratejilerin kullanılması gerektiğini bir kez daha göstermiştir.

Anahtar Sözcükler: Kriz İletişimi, X (Twitter), Sosyal Medya, İmaj Restorasyon Teorisi, Marka İtibarı

ENGİN ÇAKIR¹

Öğr. Gör.

Esenyurt Üniversitesi

engincakir@esenyurt.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-0139-238X>

BAŞAK SOLMAZ²

Prof. Dr.

Selçuk Üniversitesi

bsolmaz@selcuk.edu.tr

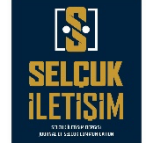
<https://orcid.org/0000-0003-2157-7290>

Geliş Tarihi: 21.10.2024 Kabul Tarihi: 16.12.2024 Yayın Tarihi: 15.04.2025

Atıf/Citatiton: Çakır, E. & Solmaz, B. (2025). Dijital çağda kriz iletişimi: İmaj restorasyon teorisine göre örnek inceleme. *Selçuk İletişim*, 18(1), 271-300. <https://doi.org/10.18094/josc.1571468>

Crisis Communication in the Digital Age: A Case Study Based on Image Restoration Theory

JOURNAL OF SELÇUK
COMMUNICATION 2025;
18(1): 271-300
doi:10.18094/josc.1571468



ENGİN ÇAKIR¹, BAŞAK SOLMAZ²

ABSTRACT

In the digital age, crisis communication requires a much faster and more transparent approach compared to the traditional media era. This study examines the crisis faced by the Patiswiss brand following negative media content that emerged on LinkedIn, focusing on crisis communication in the digital age. The primary aim of the study is to analyze Patiswiss's crisis management process within the framework of William Benoit's image restoration theory and to evaluate consumers' reactions. Additionally, the study highlights the role of social media in crisis management. On digital platforms, crises are influenced not only by the event itself but also by how the target audience perceives it. The rapidly expanding interactive nature of the digital age accelerates the growth of crises. In this context, the significance of the study lies in demonstrating the impact of social media environments on crisis management. The study employed qualitative research methods, specifically content analysis. A total of 645 posts shared on Platform X were analyzed to assess user reactions during the crisis. The posts were categorized according to the strategies outlined in the image restoration theory and analyzed using MAXQDA and Python software. The analysis revealed that consumer criticism, particularly towards the responses given by the CEO on social media, exacerbated the crisis. Notably, the CEO's response worsened the situation rather than alleviating it. Furthermore, 51.1% of the posts focused on negative perceptions of the brand's image, irony, and criticism of mistakes made during the crisis. In response, Patiswiss took several steps to repair its image, including issuing an apology and reassessing both product quality and customer relations. This case highlights the critical importance of crisis management in the digital age and the need for empathetic, swift, and well-planned strategies during crises.

Keywords: Crisis Communication, X (Twitter), Social Media, Image Restoration Theory, Brand Reputation

ENGİN ÇAKIR¹

Lecturer

Esenyurt University

engincakir@esenyurt.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-0139-238X>

BAŞAK SOLMAZ²

Prof. Dr.

Selçuk University

bsolmaz@selcuk.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0003-2157-7290>

Received: 21.10.2024 Accepted: 16.12.2024 Published: 15.04.2025

Atıf/Citatiton: Çakır, E. & Solmaz, B. (2025). Dijital çağda kriz iletişimi: İmaj restorasyon teorisine göre örnek inceleme. *Selçuk İletişim*, 18(1), 271-300. <https://doi.org/10.18094/josc.1571468>

GİRİŞ

Sistemin önemli miktarda bozulmasına sebep olan ve stres ortamı yaratan kriz (Coombs, 2007), sistem ve o sistemi oluşturan faktörlerin çevreyle olan ilişkisini tehdit etmektedir (Luhmann, 1987). Bugün, gündelik hayattan iş dünyasına kadar geniş bir yelpazede krizden söz etmek mümkündür. Özellikle değişen ve karmaşıklaşan iş dünyasında kriz kaçınılmaz bir gerçekliğe sahiptir. Kurumların gerek iç gerekse dış çevrelerinde aniden gelişen olaylar yaşanabilir ve bu olaylar, kurumun itibarını, faaliyet alanlarını ve kitleleri ile olan ilişkilerini önemli derecede tehdit edebilir.

Günümüzde iş dünyasında meydana gelen hızlı değişimler ve artan karmaşıklık, krizleri kaçınılmaz bir gerçeklik haline getirmektedir. Son yıllarda yaşanan küresel ekonomik dalgalanmalar, siyasi belirsizlikler, çevresel felaketler ve dijitalleşmenin hızla yayılması gibi faktörler, kurumların iç ve dış çevrelerinde ani ve derin etkiler doğuran olayları beraberinde getirmiştir (Pearson & Clair, 1998).

Bir organizasyonun krizle karşılaşması durumunda, itibarı, iş süreçleri ve hedef kitlesi ile olan ilişkileri zayıflayabilir, hatta ciddi ölçüde zarar görebilir (Barton, 2001). Kurumsal itibarı koruma ve krizden olumsuz etkilenmeme çabası, günümüzde pek çok organizasyonun stratejik planlamalarında öncelikli bir yer tutmaktadır (Mitroff, 2005). Kriz yönetiminin önem kazanması da bu bağlamda değerlendirilebilir; zira etkin bir kriz yönetimi yaklaşımı geliştirilmediği sürece, krizlerin yarattığı zarar katlanarak artabilir ve kurumlar, hayatiyetlerini sürdürme noktasında ciddi zorluklarla karşı karşıya kalabilirler (Pauchant & Mitroff, 1992).

Bu doğrultuda bu çalışmanın temel amacı, Patiswiss markasının LinkedIn platformunda ortaya çıkan olumsuz içerikli medya yayınlarından kaynaklı krize yönelik kitlelerin verdiği tepkilerin ölçülmesi, krizin ortaya çıkma nedeni, nasıl yönetildiği ve sonucunu ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda yaşanan kriz süreci imaj restorasyon teorisi kapsamında incelenmiştir.

KRİZ KAVRAMI VE YÖNETİMİ

Kurumlar için bu denli bir öneme sahip olan krizin hasarını minimuma çekmek de iyi bir yönetim stratejisinden geçmektedir. Beklenmedik bir zamanda ortaya çıkan ve kurumun varlığını tehdit eden bu sürecin etkin yönetilmesini içeren kriz yönetimi (Pira & Sohodol, 2020), sürecinde kontrol, maliyet, iletişim, kültürel yapı, sistemin karmaşıklığı, düzenleme ve durum planlaması gibi faktörler büyük bir

öneme sahiptir (Akar, 2021). Akdağ (2005), kriz yönetimini, kriz öncesi süreçten ziyade krizin ortaya çıktığı andan itibaren gösterilen tepkiler olarak tanımlamaktadır. Kriz yönetim sürecinde ilk adımı krizin yok edilmesi değil, kontrol altına alınması oluşturmaktadır. Kriz dönemlerinde yaşanan yoğun baskı karar vermeyi güçleştirmektedir, böyle bir durumda doğru ve etkili hareket edebilmek için kriz iletişim ekipleri oluşturulmalıdır (Özcan, 2021). Krizler aniden gerçekleşmediği gibi aslında çok önceden sinyallerini de vermeye başlar. Sinyalleri görebilmek ve ona göre adımlar atabilmek, yöneticilerin; kurumun iç ve dış çevresini iyi okuyabilmesi ve analiz edebilmesiyle mümkündür. Kriz sürecinde kurumların karar verme yetenekleri, en önemli özelliklerinin başında gelmektedir. Kriz zamanlarında krizi iyi yönetmek adına atılabilecek adımlar şu şekilde sıralanabilir (Weiner, 2006):

- Medyaya gereken önemi vermek ve onun rolüne saygı duymak,
- Paydaşlarla devamlı ve etkili iletişim halinde olmak,
- Sorumluluk almak,
- Bilgiyi merkezileştirmek,
- Bir kriz yönetimi ekibi kurmak,
- yaşanabilecek olumsuzluklar için plan yapmak
- Çalışanlarla iletişim kurmak,
- Krize yönelik tepkiyi belirlemek için saha araştırmaları yapmak ve bir web sayfası kurmak.

İnternet ve paralelinde sosyal medyanın yaygın kullanımı krizin etkisi ve kontrolü noktasında büyük bir öneme sahiptir (Kökden, 2021). Sosyal medya ortamları aracılığıyla yaratılan interaktif iletişim ortamı ve kısa zamanda geniş bir kitleye ulaşılması gibi durumlar kurumlar için avantaj sağlayabildiği gibi kriz süreçlerinde dezavantaj da yaratabilmektedir. Özellikle hedef kitleler bu ortamlar aracılığıyla daha aktif ve katılımcı bir role sahiptirler. Böylelikle herhangi bir kişi, kurum ve olaya ilişkin düşüncelerini dile getirebilmektedir (Tekvar, 2016). Hedef kitlelerin sahip olduğu bu hak dikkate alındığında, kurumlar için bir kriz sürecinin etkisini arttırdığı ve kontrolünü zorlaştırdığı söylenebilir. Sosyal medya ortamlarında çok büyük öneme sahip olan hız, yaşanan sürecin kısa sürede tüm dünyanın gündemine yerleşmesine neden olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle bu yeni ortamlarda geleneksel medyanın aksine bir olaydan saniyeler içerisinde haberdar olunabilmesi kriz sürecinde de büyük değişimler yaratabilmektedir.

SOSYAL MEDYA VE KRİZ İLETİŞİMİ

Kriz kavramına yönelik alan yazıları incelendiğinde çok farklı tanımların olduğu dikkat çekmektedir. Tüm bu tanımların çerçevesinde kriz iki temel anlayış üzerinde tanımlanabilir. Bunlardan birincisi krizin bir olay olarak tanımlanmasıdır (Coombs, 2007; Fearn-Banks, 2011; Lariscy & Sohn, 2014). Bir diğeri ise krizin bir sürecin parçası olarak ele alınmasıdır (Pauchant & Mitrof, 1992; Dufort, 2007). Krize neden olan olaylar arasında birçok faktör söz konusu olabilir. Bu faktörler dış çevre faktörleri, örgüt içi faktörler ile başarısız yönetim ve son olarak iç ve dış çevre faktörlerin toplamı olarak sıralanabilir (Tutar, 2000). Bu faktörlerin yanı sıra bazen kurum çalışanlarının açıklamaları da krize neden olabilir (Solmaz, 2006). Bir kurumun krizden güçlü bir şekilde çıkmasının temel unsurları arasında sözcülerin inandırıcılığı son derece etkin bir rol oynar. Ancak bu süreçte çalışanların ve yöneticilerin kurumsal sözcüye dönüşebilmeleri kurum içi iletişim sisteminin etkin bir şekilde işliyor olmasına bağlıdır (Kadıbeşgil, 2001). Hatta kurum yöneticilerinin sosyal medya ortamlarından paylaştığı paylaşımlar da neden olabilen durumlar arasında gösterilebilir. Özellikle sosyal medya ortamlarında paylaşılan içeriğin yanlış anlaşılması, hedef kitleye doğru bir şekilde iletilmemesi, paylaşımın zamanlaması, doğru zamanda tepki gösterilmemesi gibi diğer tüm durumlar da sosyal medya ortamlarında doğabilecek krizlerin nedeni olabilir.

Sosyal medya ortamlarında doğan krizlerin dezavantajı nitekim çok hızlı bir süre içerisinde geniş kitlelere ulaşmasıdır. Bu duruma neden olan en önemli faktör, bu ortamlarda üretilen içeriğin kontrole tabii olmamasıdır. Diğer bir ifadeyle kısa sürede tüm dünyaya ulaşabilecek içeriğin doğrulanmamış olması ve bu durumun panik oluşturması, panik ortamında zamanın kısıtlılığı gibi durumlar sosyal medya ortamlarında kriz yönetimini güçleştirmektedir (Çınarlı, 2016). Bu noktadan değerlendirildiğinde sosyal medya ortamlarının toplumsal duyarlılık yaratmada büyük bir avantaja sahip olduğu ifade edilmektedir (Okay & Okay, 2012).

Kriz sürecinde sosyal medya ortamları kurumlar için avantaj da sağlayabilir. Bu avantajın yaratılması kriz sürecinde sosyal medya ortamlarının iyi analiz edilmesiyle mümkündür. Kriz sürecinde sosyal medya aracılığıyla kitlelere doğru ve güvenilir bilgi sağlamak kurumlar için büyük avantaj sağlamaktadır (Jensen, 2014). Diğer bir ifadeyle kurumlar sosyal medya ortamları aracılığıyla kriz süreci ile ilgili tüm açıklamaları geniş kitlelere ulaştırabilmektedir (Perry, Doerfel, & Taylor, 2003). Sosyal medya

ortamlarında yer alan bilgilerin sürekli güncellenmesi kriz sürecinde en doğru bilginin yayılması konusunda avantaj sağlayabilmektedir.

Bat ve Yurtseven (2014), sosyal medya ortamlarında yaşanan krizleri iki çerçevede ele almaktadır. Öyle ki bunlardan ilki; kurum içerisinde başlayan fakat sosyal medya ortamlarına yansıyan krizler, bir diğeri; sosyal medya ortamlarında başlayan ve burada devam eden krizlerdir. Her iki durumda da krizin sosyal medya ortamlarına yansıdığı göz ardı edilmemelidir. Bayraktar (2013), bu süreç için bir kriz iletişim stratejisinin varlığından bahsetmektedir. Bu stratejide genel olarak; hız, aşırı şeffaf olmak, diyalog kurma, itibar ve ortam farklılığı gibi faktörler yer almaktadır. Lui ve Fraustino (2014) ise sosyal medya da yaşanan kriz sürecinde kurumların uygulayabileceği stratejileri; haber ortamlarının takip edilmesi, internet ortamında yaşanabilecek kriz için hazırlıkların yapılması, web sayfalarının takip edilmesi ve dijital ortamlarda medya kurumları ile ilişkilerin kurulması olarak sınıflandırmaktadır.

Kısacası kriz sürecinde sergilenen iletişim, kurumlar için önem arz eden konulara yönelik kitlelerin düşüncelerini etkilemek maksadıyla, iletişim stratejilerinin ve politikalarının oluşturulmasıdır (Wang, Dahai, & Schütz, 2021). Özellikle kriz ortamlarında doğru anlaşılma, güvenilir olmak, toplumsal duyarlılıkları dikkate almak, müşteri yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve yatırımcı değerleri yaratmak adına büyük önem göstermektedir. Bazan yaşanan krizlere fırsat olarak bakılması da bu nedene dayanmaktadır. Çünkü fırsatlar aslında bu değerlerle buluşabilecek bir yönetim anlayışına bağlı olarak kendisini gösterecektir (Kadıbeşegil, 2001). Çünkü kurumların bu kadar hızlı değişen bir dünyada açık sistemler olarak örgütlenmeleri gerekmektedir. Kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri ve değişimlere karşı duyarlı olabilmeleri için kurumsal yapı ve kurumsal davranışlarını içinde bulundukları çevrenin ihtiyaç ve beklentilerine göre belirlemeleri ve alt sistemleriyle etkin bir iletişim sağlamaları bir zorunluluk haline gelmiştir (Tekin & Zerenler, 2005). Kriz sürecinde uygulanması gereken iletişimin nasıl olmasına yönelik farklı teoriler söz konusudur. Bunlardan bazıları "İmaj Restorasyon Teorisi, Mükemmellik Teorisi, Karar Teorisi, Difüzyon Teorisi" şeklindedir (Fearn-Banks, 2011).

İMAJ RESTORASYON TEORİSİ

İmaj gerek kişiler gerekse kurumlar için hayati bir öneme sahiptir. Bir kitle tarafından paylaşılan tek bir izlenim olarak algılanması noktasından uzaklaşıyor bile olsa, imaj hâlâ önemini koruyan bir

kavramdır. Kriz sürecinden etkilenen önemli unsurlardan birinin de kurumların imajı olduğu söylenebilir. İşte bu nedenledir ki; kurumlar, imaj sorunlarına karşı önleyici ve onarıcı yaklaşımlar benimseyebilirler.

Kurumlar bu süreçte imajlarını korumak ve/veya yeniden inşa etmek için birtakım stratejiler kullanmaktadır. Bu stratejilerden birisi de imaj restorasyon teorisidir (Çınarlı, 2016). William Benoit tarafından geliştirilen teorinin amacı imajın yeniden yapılandırılmasıdır. İmaj restorasyon teorisi, bir kurumun itibarını tehdit eden bir saldırı durumunda, bu tehdidin ne olduğunu, hangi hedef kitlelere ulaşılması gerektiğini ve kimlerin ikna edilmesi gerektiğini belirler. Teorinin temel amacı, olumlu bir imajı korumak ve yeniden inşa etmektir (Benoit, 1997).

Kurumsal anlamda özür dilemenin genişletilmiş bir hali olarak nitelendirilen teori (Low, Varughese, & Pang, 2011), ayrıca kurumların ve yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları sorunların önem derecesini belirlemeye ve bu sorunların çözülmesi için gerekli iletişim dili ve araçları oluşturmaya olanak sağlamaktadır (Çetin & Toprak, 2016). Teori iki temel yaklaşım üzerinden gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki iletişimin hedefe yönelik olması, bir diğeri imajın korunmasında iletişimin büyük bir öneme sahip olmasıdır (Benoit, 1997).

İmaj Restorasyon Teorisi, kriz durumlarında etkili iletişim stratejileri geliştirmek için önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Kurumların ve bireylerin bu teorinin önerdiği stratejileri kullanarak kamu algısını yönetmesi, itibar kaybını en aza indirmek ve uzun vadeli olumlu bir izlenim oluşturmak için kritik bir öneme sahiptir.

Tablo 1 İmaj Restorasyon Teorisi Stratejileri

STRATEJİ	ÖZELLİK
İNKÂR	Kurum, suçlanan eylemi gerçekleştirdiğini inkâr ettiğinde, bu eylemle ilgili görünen sorumluluğunu azaltmayı ya da tamamen ortadan kaldırmayı amaçlar. Basit inkâr ve suçu kaydırma olarak ikiye ayrılmaktadır. Basit inkarda kurum herhangi bir hatanın olmadığını iddia ederken, suçu kaydırmada hatanın başkası tarafından yapıldığı öne sürülmektedir.
SORUMLULUKTAN KAÇINMAK	Suçlanan kurum burada, kitlelerin yaşadığı olumsuz duyguların derecesini azaltmaya çalışır. Bu stratejinin dört alt kategoriden oluşmaktadır; Kışkırtma/Provokasyon, Bilgi Eksikliği/Geçersiz Kılma, Kaza, İyi Niyet. Kurum kışkırtma ve/veya provokasyon ile hatanın kabullenebilir olmasını savunmaktadır. Bilgi eksikliği ve/veya geçersiz kılma da yaşanan durumun nedeni bilgi kopukluğuna dayandırılmaktadır. Kaza durumunda yaşanan olayın bir talihsizlik sonucu olduğu ifade edilirken iyi niyet sürecinde yapılan hatanın iyi niyetten kaynaklı olduğu belirtilmektedir.
OLUMSUZLUĞU AZALTMA	Kurumlar, gerçekleştirdikleri eylemlerin olumsuz etkilerini ve algısal zararlarını hafifletmek amacıyla genellikle bu stratejiyi kullanırlar. Bu strateji temelde altı yaklaşımdan oluşur; Minimize

	Etme, Destekleme, Üstünlük, Ayırt Etme, Tazminat ve İtham Edenlere Saldırma. Minimize etme, hata sonucunda oluşan zararın küçük boyutlu olmasıdır. Destekleme orta da bir hata olmasına rağmen diğer olumlu yönleri dikkat çekilmesidir. Ayırt etme, hatanın rakip firmaların hatalı sonuçlarından daha makul sonuçlar yarattığının iddia edilmesidir. Üstünlük, mevcut durumun zarardan daha çok fayda sağladığının düşünülmesidir. İtham etme, hataya yönelik suçlamalarda bulunan kişi ve/veya kurumların toplumda güvenilirliğini azaltmaya yöneliktir. Tazminat ise zarar karşılığında bir bedelin ödenmesidir.
DÜZELTİCİ EYLEM	Bu strateji de suçlanan kurumlar, sorunların çözümünde çeşitli taahhütlerde bulunmaktadır. Yaşanılan sürecin tekrar etmemesi adına çalışmalar yürütülmektedir.
ÖZÜR / KABULLENME	Suçlanan kurum, yanlış eylem için sorumluluğu kabul edebilir ve affedilmeyi talep edebilir.

Kaynak: (Benoit, 1997)

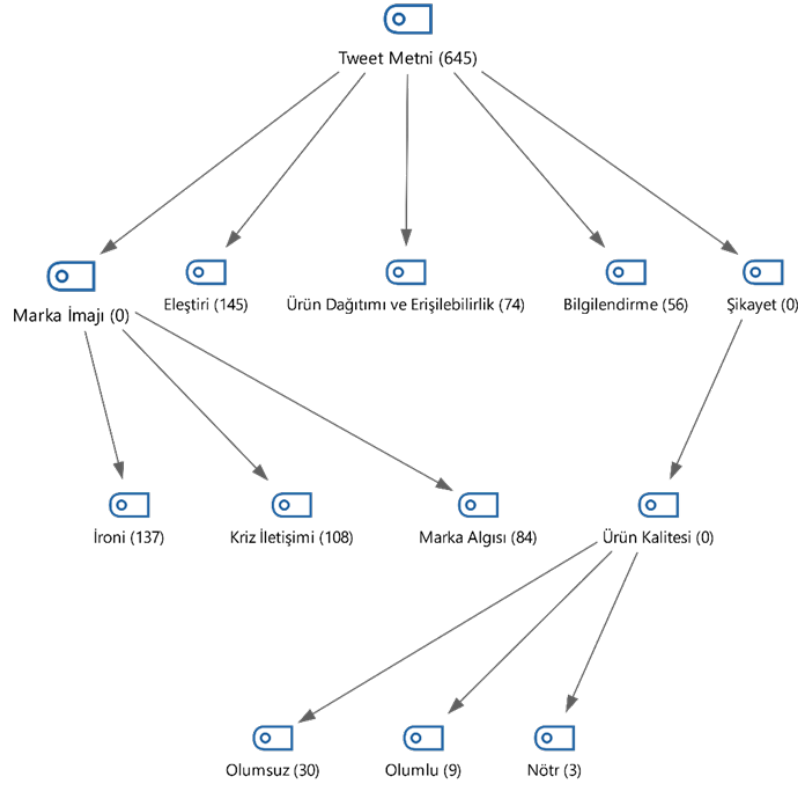
Kriz dönemlerinde uygulanan stratejilerin hayata geçirilmesi, belirli bir sıraya ya da kesin sınırlarla çizilmiş kurallara bağlı olmak zorunda değildir. Bu stratejiler, yalnızca birinin ya da birkaçının farklı sıralarda uygulanması yoluyla devreye alınabileceği gibi, hepsinin eş zamanlı ya da ardışık bir şekilde hayata geçirilmesi de mümkündür. Burada asıl önemli olan, bu stratejilerin doğru ve etkin bir biçimde uygulanarak kriz sürecinde oluşabilecek zararları en aza indirmektir. Ayrıca, kriz sonrasında bozulan kurum imajının onarılması ve kamuoyunda güvenin yeniden tesis edilmesi için bu stratejilerin bütüncül bir yaklaşımla yönetilmesi büyük önem taşımaktadır.

METODOLOJİ

Araştırmanın Yöntemi

Çalışma içerisinde öncelikle konuya kavramsal bir çerçeveden yaklaşılarak sosyal medyada kriz iletişimi ve imaj restorasyon teorisi ele alınmıştır. Uygulamada ele alınan yöntem ise nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi tekniğidir. Bu teknik aracılığıyla elde edilen veriler birbirinden ayrıştırılabilmekte ve kıyas yapılabilmektedir (Er, Er ve Altunışık 2021). Diğer bir ifadeyle içerik analizi tekniği ile bir veri kümesi içerisinde tekrar eden ve geçerliliği olan bir sonucun ortaya konulması amaçlanmaktadır (Koçak & Arun , 2013). Araştırma kapsamında amaçsal örnekleme yöntemiyle X platformunda #patiswiss, #patiswissboykot, #patiswissceo, #elifasliyildiz ve #elifasliyildiztunaoglu hashtagleri ile atılan postlar analize tabi tutulmuştur. Örneklem olarak X uygulamasının seçilmesinin nedeni, olaya ilişkin diğer dijital ortamlara nazaran krizin çok yönlülüğünü yansıtmayı ve geniş kitlelere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olmasıdır. Toplanan postlar ayıklandıktan sonra MAXQDA 2020

programı aracılığıyla tematik olarak kategorize edilerek içerik analizi yöntemi uygulanmış ve Phyton programı ile veriler analiz edilmiştir. Bu kapsamda analize 645 post tabi tutulmuştur.



Şekil 1 Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı çikolata ve tatlı üretimi şirketi olarak faaliyet gösteren Patiswiss markasının 21.04.2024 tarihinde sosyal medyada ortaya çıkan krizini imaj restorasyon teorisine göre değerlendirmek, analiz etmek ve sosyal medyada kriz yönetiminin önemini vurgulamaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. Dijital çağda sosyal medya platformları kriz iletişim süreçlerini nasıl şekillendiriyor?
2. Kriz süreci kurumların imajını nasıl etkilemektedir?
3. Kurumların kriz yönetim stratejilerinde liderlerin rolü ve sorumlulukları nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Bugün tüketicilerin sahip olduğu en büyük avantaj prosumer (üreten tüketici) olmaları ve tükettikleri ürünler ve kullandıkları markalara ait düşüncelerini dijital ortamlarda ifade edebilmeleridir. Tüketicilerin bu ürün ve markalara yönelik olumsuz deneyimleri de yine bu ortamlarda büyük krizlere

neden olabilmektedir. Bu ortamların sahip olduğu etkileşimsellik özelliği sayesinde kriz çok hızlı bir şekilde geniş kitlelere ulaşabilmektedir. Bu durum araştırmanın önemini belirtmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın ilk sınırlılığı, sadece Patiswiss markasının ele alınmasıdır. Bir diğer sınırlılık sadece sosyal medya ortamlarından X platformunda meydana gelen krizin ele alınmasıdır. Son sınırlılık ise konuya yönelik X platformunda 21.04.2024 ve 21.06.2024 tarihleri arasında atılan postların ele alınmasıdır.

Krizin Ortaya Çıkma Nedenleri

21.04.2024 tarihinde bir tüketici marketten aldığı Patiswiss markalı çikolatanın küflü çıkmasına yönelik düşüncelerini (bkz. Şekil 2) LinkedIn uygulaması aracılığıyla markanın CEO'sunu ve dağıtım mağazasını etiketleyerek paylaştığı görülmektedir. Paylaşımın ardından markanın CEO'su aynı programın yorum özelliği aracılığıyla tüketiciye karşılık vermiştir (bkz. Şekil 3).

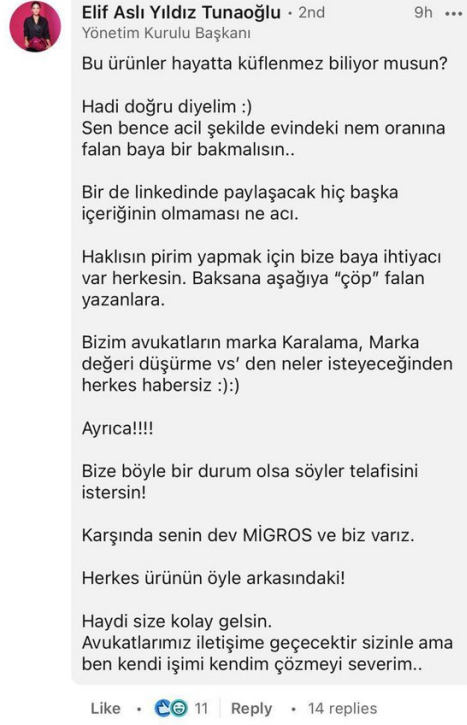
Bir heves aldığım kahve eşlikçilerime bakın, küflenmiş
cikolataya ilk defa şahit oluyorum 😞 üstelik son tüketim
tarihine daha var

muhtemelen tedarik zinciri sürecinde muhafaza
kosullarında bir problem var 🤔

Migros Supply Chain Solutions
#patiswiss
Elif Aslı Yıldız Tunaoglu



Şekil 1 21.04.2024 Tarihinde Tüketici Tarafından LinkedIn'da Paylaşılan Gönderi



Şekil 2 Patiswiss CEO'su Tarafından Tüketicie Verilen Cevap

Şekil 3'te yer verilen cevap metni krizin ilk sinyallerini yansıtmaktadır. Cevap kısa süre içerisinde birçok tüketicinin dikkatini çekmiştir. Cevabın tüketicie suçlamaya yönelik olmasının yanı sıra metin içerisindeki imla ve noktalama hatalarının da sosyal medya kullanıcılarının dikkatini çektiği söylenebilir. CEO, tepkilerin kısa sürede giderek artması sonucunda yorumu silerek şahsi sosyal medya hesaplarından bir özür metni yayınlamıştır. Özür metninde *"Ah güzel ülkemizin insanları... Ah güzel rakiplerim ki bizi rakip görenlere göre baya küçüğüz... Neyse... Sadede imla kurallarına takıldınız. Özür dilerim herkesten imla kurallara uyumun yazılarımda hız kaynaklı eksik kalmış. Sosyal medya uzmanlarıma bırakmayacak kadar tez canliligiminde etkisi de var tabi. Kabul edelim işi bilene bırakmak lazım... Ben bu kadar önemli değilim, ya da güzel dilimizi sosyal medya içinde kullanım notum hiçbir şeye referans değil. Tıpkı İngilizce yazma ve konuşma arasındaki farklılıklar gibi... Bu arada telefonum ing. klavye ve gözlerimde çok ciddi bir kuruluk var göremiyorum. Size zahmet benim hatalarımı yazım ve imla denetimimi yapıp/ düzeltir misiniz? Bu cümledeki yanlışları bulacak ve düzeltecek insanlara şimdiden teşekkür ederim."* ifadelerine yer vermektedir. Bu ifade de sosyal medya kullanıcıları tarafından sadece imla ve yazım kuralları gereği özür ifadeleri içerdiği ve tüketicie yönelik herhangi bir özür içermediği için eleştirilmiştir. Daha sonra yeni bir özür metni şu ifadelerle; *Valla büyük yanlış anlaşılma mı oldu, ben mi yanlış anlattım bilmiyorum. Ama çok özür dilerim sizi de meşgul ettiğim için.*

Beni biliyorsunuzdur bence. Tek demek istediğim ürünün herkes arkasında bize gönderseniz çözerdik, markaya zarar verecek bir posta gerek yoktu derken... İmla bilgimin gücü de eklenince ben vermişim gibi duruyor. Neyse bizim avukatlar benim içinde bir şeyler düşünecektir. Sonuçta yönetim kurulu ile yönetiyoruz şirketi Raziyim sorun yok. Tek derdim en iyi ürün en iyi fiyat. Son nefesime kadar vazgeçmeyeceğim. Gıda dışı markalarım, girişimlerim dahil. Sevgilerimle. Şimdiden imla ve yazım yanlışlarım için özür dilerim, sosyal medya uzananlarımın mesai saatleri dışında çalıştırmak istemiyorum.:(Zaten olanlara eminim çok üzüldüler. Düzelteceklere, bana koşulsuz, ücretsiz eğitim vereceklere de teşekkür ediyorum.” yayınlandı.

Patiswiss markası olarak ürünlerimizin raf ömrü boyunca taze ve sağlıklı bir şekilde kalmasını sağlamak için yoğun çaba sarf ediyoruz. Her geri bildirimi, 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 duyururuz.

PATISWISS

Şekil 3 Patiswiss Tarafından Yapılan İlk Açıklama

Tüm bu süreçte yapılan açıklamalar ve özür metinleri tamamıyla markanın CEO'sunun şahsi sosyal medya hesapları aracılığıyla yapılmıştır. Marka tarafından ilk açıklama resmi Instagram hesabının hikâye özelliği aracılığıyla şekil 4'teki gibi yapılmıştır. Açıklama sonrasında 23.04.2024 tarihinde Patiswiss markası tarafından Ali Sinan Turnaoğlu'nun yönetim kurulu başkanlığına getirilmesi kararı açıklanmıştır. Bu görev değişikliği X platformunda kullanıcılar tarafından, yeni göreve getirilen kişinin markanın eski CEO'sunun eşi olması nedeniyle eleştirilmiştir.

BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu aşamasında yapılan araştırma neticesinde elde edilen veriler öncelikle analiz edilmiş ve daha sonra kriz, imaj restorasyon teorisine göre analiz edilmiştir.

Tablo 2 Postların Kod Alt Kod Dağılımı

KOD BAŞLIKLARI	n	%
Marka İmajı		
Marka Algısı	84	13,02
Kriz İletişimi	108	16,7
İroni	137	21,2
Ürün Dağıtımı ve Erişilebilirlik	74	11,4
Bilgilendirme	56	8,68
Eleştiri	145	22,4
Şikâyet		
Olumlu	9	1,3
Olumsuz	30	4,65
Nötr	3	0,46
TOPLAM	645	100

Tablo 2’de kullanıcıların X platformunda paylaştıkları postların dağılımına yer verilmektedir. Buna göre kullanıcılar tarafından paylaşılan postlar ağırlıklı olarak marka imajına yöneliktir. Marka imajı kodu altında kullanıcıların markaya yönelik algıları (%13,02), markanın kriz sürecinde sergilediği iletişime yönelik eleştiriler (%16,7) ve markanın CEO’sunun tavırlarına yönelik ironilerden (%11,4) oluşmaktadır. Bu kodlara ait postlardan bazıları şöyledir;

Marka algısı koduna ait bazı postlar;

Tweet 427: “Sabahtan beri Patisswiss markalı ürünleri artık almayacağını belirten yorumlar görüyorum bence şirketiniz epey zarar gördü ama tıpkı ürüne gelen eleştiriye yapılabilecek hiçbir şey olmadığı gibi anladığım kadarıyla YKB nizin de sizin de azil veya TTK m. 555’e dair kaygılarınız yok”

Tweet 462: “TT olunca sayfanıza bakmaya geldim, bu tweeti görünce taşlar yerine oturdu. Tavrınız, hadsizliğiniz falan normal!!!!”

Tweet 173: “Liyatsızlık bir markanın sonu oldu #Patisswiss”

İroni koduna ait bazı postlar;

Post 430: “*Sait Faiğin abası yanık kitabını da okudun mu*” Özellikle markanın CEO’su tarafından yapılan bir X postundaki “*Her şey okuyorum, çok okuyorum biliyorsunuz zaten, her şeyin en iyisini okuyorum.. Mesela nöro marketing var, ben daha iyisini yazarım.. Bu da yeşil pasaportumun kabi..*” şeklindeki paylaşıma kullanıcılar tarafından ironiyle yaklaşılmıştır.

Post 461: “*abla sendeki özgüvensizlik beni bitirdi ya 😂 her yorum yapana ağlayarak cevap mi veriyorsun ciddi hahaha buna da dava acar misin lütfen arkamdaki avukat ordusuyla bi savaş verelim senle lütfen*”

Post 285: “*Artık küflü çikolatalarını evde kendin yersin bol bol 😂 Bu arada bol bol boş vaktin de olacak artık o zamanı da insan ilişkileri nasıl olur, müşterileri nasıl konuşulur onu araştırarak geçirirsen ileride ki hayatına fayda sağlamış olursun..*”

Kriz İletişimi koduna ait bazı postlar;

Post 482: “*Kadın tam bir iletişim faciası. Şimdi de kendi şirketinden istifa ettiğini duyurmuş. Dalga geçiyor, tüketici ile. Marka ve liderler, kriz ve itibar yönetimi konusunda muhakkak danışmanlık almalı. Yoksa böyle rezil olursunuz. Düne kadar Patiwiss diye marka bilmiyorduk şimdi hepimiz nefret ediyoruz*”

Post 242: “*Olay çoktan bozuk ürün olmaktan çıktı, doğru kriz yönetimi de yapamıyorsunuz. En başta ceo'nuza o mesajı attırmayacaktınız, çok geç*”

Post 493: “*Endüstri 4.0, dijital liderlik, dijital ve stratejik çeviklik konularına odaklandığım şu günlerde #patiwiss markasının 1 günde kendini sosyal medyada nasıl bitirdiğini canlı canlı izlemek çok garip bir deneyim oldu..*”

Kullanıcıların X platformunda paylaştıkları postların belirli bir kısmı Patiwiss markasının ürünlerinin mağazalarda satışına ve kaldırılmasına (%11,4) yöneliktir. Özellikle krizin yaşandığı ilk 24 saat içerisinde kriz sürecinde adı geçen Migrosun, ürünleri hem fiziki mağazalarından hem de sanal ortamlarında kaldırdığı görülmektedir. Ama süreç içerisinde ürünlerin kaldırıldığı mağazalarda tekrar satılması ve bazı mağazalardan kaldırılmaması kullanıcılar nezdinde bir tepkiye sebep olmuştur. Bu koda ait postlardan bazıları şöyledir;

Post 58: “*Bir takipçimizin 4 Haziran'da çektiği görüntülerde, Patiwiss ürünlerinin Bim'de satıldığı görülmüyor.*”

Post 89: “*#patiwiss markasının ürünlerini mağazalarınız görmek istemiyoruz. Haddini bilmeyen CEO'su gitsin başka yerde satsın ürünlerini. @elifasliyildiz @Migros_Turkiye*”

Post 267: *"#Patiswiss ürünleri, kısa bir tepkinin ardından yeniden Migroslarda satılmaya başlandı."*

Kullanıcılar tarafından paylaşılan postlar içerisinde kişi, kurum ve olaylara yönelik bilgilendirici metinlerde yer almaktadır. Özellikle ilgili marka CEO'sunun kim olduğu, kriz sürecinde nelerin yaşandığı ve kurum hakkında bilgi içeren postlar da paylaşıldığı görülmektedir. Bu koda ait postlardan bazıları şöyledir;

Post 568: *"Elif Aslı Yıldız Tunaoglu istifa etti"*

Post 12: *"Patiswiss CEO'su Elif Aslı Yıldız, LinkedIn profilinde 2011-2013 yılları arasında Hacettepe Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans mezunu olduğunu belirtmişti. Ancak üniversitede böyle bir mezuniyet bulunmamaktadır. Program ilk mezununu 2015'te vermiştir."*

Post 419: *"Patiswiss halka arz olmaya hazırlanıyor. Çikolata üreticisi Patiswiss halka arz olmaya hazırlanıyor. Şirketin CEO'su Elif Aslı Yıldız "Şu an için yatırımlarımızı ve hazırlıklarımızı tamamlamış durumdayız ve doğru bir zamanlama ile halka arzı değerlendiriyoruz. Halka arz tarihine ilişkin kesin bilgiye yakın bir zamanda açıklayacağız" dedi."*

Kullanıcılar tarafından paylaşılan postlardan bazıları, eleştirileri (%22,4) içermektedir. Diğer bir ifadeyle kullanıcıların kişi, kurum ve olaya yönelik genel eleştirileri de yer almaktadır. Bu koda ait postlardan bazıları şöyledir;

Post 158: *"İşin uzmanı cevaplarsa memnun oluruz...patiswiss sahibinin 'hayatta küflenmez' diye racon kestiği çikolataların küflenmeme sebebi nedir?"*

Post 645: *"Şu üst perde konuşmalara bak a*, senin sosyal medya uzmanlarını yerim @elifasliyildiz varoş karı, bence sussan daha makbule geçer a*"*

Post 644: *"Çevir kazı yanmasın Asla bunları kalbinden yazdığına inanmıyorum Tamamen ticari kaygı dan dolayı yazmışsın bunu Belkide küfür ede edeee yazdın bunlari Güvenmiyorum sana"*

Post 269: *"Demek ki neymiş, çok gözümüzde büyüttüğümüz TEDx aslında bu kadar basit bir insanı bile konuşturabilirmiş. Yani neymiş, buralarda konuşmacı olmak tam da marifet sayılmamış."*

Şikâyet kodu altında markanın ürünlerine yönelik olumlu (%1,3), olumsuz (%4,65) ve nötr (%0,46) ifadelere yer verilmektedir. Bu kodlara ait postlardan bazıları şöyledir;

Olumlu koduna ait bazı postlar;

Post 385: "Linç falan yemiyceksem. Patiswiss dandik çikolata değil gayet de lezzetli İçinde mısır şurubu falan da yok Sadece aşırı pahalı Migrosun 2 al 1 öde kampanyası olunca alıyorum portakallısını Sayenizde bu aralar olur yine alırım 😊"

Post 617: "Hele senin güzelliğine @bimturkiye e gelmiş koşun @patiswiss_tr"

Post 619: "patiswiss dondurularak kurutulmuş çilekli draje aldım çok mutluyum 4 aydır canım çekiyordu"

Olumsuz koduna ait bazı postlar;

Post 380: "#patiswiss gofret toplarından böyle ne olduğu belirsiz küf gibi şeyler çıktı 🍄 öncesinde yediğim iki taneyi düşündükçe midem bulanıyor 🤢🤢 bu işi bıraksa mı artık anlatılanlar hep gerçekmiş"

Post 176: "Bir takipçimiz, BİM'den aldığı Patiswiss çikolatadan top şeklinde demir çıktığını iddia etti."

Post 200: "Şikayetvar sitesine bakayım dedim de, Bakmaz olaydım. İçinden kıl, böcek, saç, ip çıkanları geçtim, Üründen eldiven, somun nasıl çıkar?"

Nötr koduna ait bazı postlar;

Post 109: "ürün kalitesi CEO kalitesiyle paralellik gösterir zaten her zaman."

Tablo 3 X Platformu Etkileşim Araçları

X ETKİLEŞİM ARAÇLARI	n	%
Tweet	548	84,9
Mention	86	13,3
Retweet	11	1,7
TOPLAM	645	100

Tablo 3'te kullanıcıların paylaştıkları postların X etkileşim araçlarına göre dağılımlarına yer verilmektedir;

Tweetler

- Retweet Oranı (%85.15): Tweetlerin büyük bir kısmı retweet edilmiştir. Bu, tweetlerin kullanıcılar arasında yaygın bir şekilde paylaşıldığını gösterir.
- Beğeni Oranı (%87.75): Tweetler yüksek beğeni oranına sahiptir, bu da içeriğin kullanıcılar tarafından beğenildiğini ve takdir edildiğini gösterir.

- Yorum Oranı (%77.14): Tweetlerin yorum oranı da yüksektir. Bu, tweetlerin etkileşim ve tartışma yarattığını gösterir.
- Mentionlar
- Retweet Oranı (%8.54): Mentionlar da retweet edilmiştir, ancak tweetlere kıyasla daha düşük bir orandadır. Mentionların kullanıcılar arasında yayılma potansiyeli vardır.
- Beğeni Oranı (%6.96): Mentionlar beğeni almıştır, ancak tweetlere göre daha düşük bir orandadır. Bu, mentionların içeriğinin ilgi çekici olduğunu ancak tweetler kadar etkileyici olmadığını gösterebilir.
- Yorum Oranı (%17.70): Mentionların yorum oranı tweetlere göre daha yüksektir. Bu, mentionların kullanıcılar arasında tartışma ve etkileşim yarattığını gösterir.
- Retweetler
- Retweet Oranı (%6.10): Retweetlerin kendi içinde de tekrar retweet edilme oranı vardır, ancak bu oran düşüktür. Bu, retweetlerin daha az yayılma potansiyeline sahip olduğunu gösterir.
- Beğeni Oranı (%4.63): Retweetler beğeni almıştır, ancak bu oran da düşüktür. Retweet edilen içeriklerin beğenilme oranı düşüktür.
- Yorum Oranı (%4.96): Retweetlerin yorum oranı da düşüktür. Bu, retweet edilen içeriklerin daha az tartışma ve etkileşim yarattığını gösterir.

Yukarıda yer verilen etkileşim araçlarının kullanım oranları özellikle kriz sürecinde dijital medya ortamlarında krizin yayılımı açısından önem arz etmektedir. Özellikle tweet ve retweet gibi araçlarının kullanımı, yayılım noktasında önem arz ederken yorum, interaktif bir iletişim ortamının yaratılması açısından önem arz etmektedir. Elde edilen sonuçlar, tweetlerin kullanıcılar arasında en etkili etkileşim türü olduğunu ve mentionların tartışma yaratmada önemli bir rol oynadığını gösterirken Retweetler ise daha az etkileşim yaratmaktadır.

Tablo 4 Postların Medya İçeriği

MEDYA İÇERİĞİ	n	%
Görsel	329	51,0
Metin	213	33,0
Video	86	13,4
URL	17	2,6
TOPLAM	645	100

Tablo 4'te kullanıcılar tarafından X platformunda yapılan paylaşımların medya içeriklerine yer verilmektedir. Kullanıcıların paylaşımlarının yarısından fazlası görsellerden (%51,0), %33'ü metinden, %13,4'ü video içeriğinden ve son olarak %2,6'sı URL içeriklerinden oluşmaktadır. Görsel ağırlıklı paylaşımların çoğunluğu ürün görsellerinden oluşurken, video içerikli paylaşımlar ironi ağırlıklı paylaşımlardan oluşmaktadır.



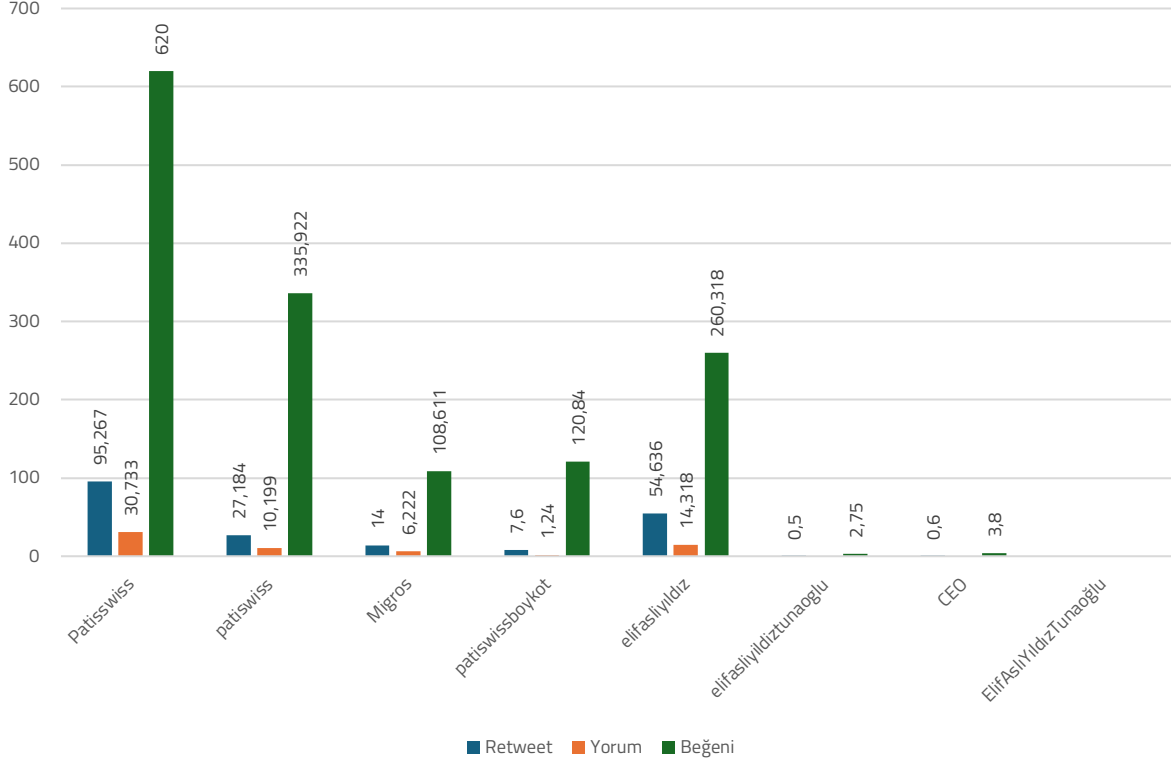
Şekil 4 Kelime Bulutu

Williams, Parkes ve Davies (2013), yaptığı araştırmada kelime bulutlarının araştırma için önemine dikkat çekmektedir. Analiz edilen metinlerde en sık geçen kelimelerin görselleştirilmesini sağlayan kelime bulutları, temaların anlaşılması ve derin analizler yapılmasına olanak sağlamaktadır. Şekil 5'te Patiswiss markasının kelime sayıları temel alınarak çizilen kelime bulutu yer almaktadır. Bilgi kaybı yaratmaması için çalışma içerisinde "de-da" "tarihler" "rakamlar" "ekler" ve "için" gibi temel kelimeler analiz dışında tutulmuştur. Şekil içerisinde yer verilen koyu ve büyük boyutlu kelimeler sık kullanılan kelimeleri ifade etmektedir. Daha açık renkte ve küçük boyutta olan kelimeler daha az kullanılan kelimeleri kapsamaktadır. Şekil 6 içerisinde bazı kelimelerin frekans ve yüzdelerine yer verilmiştir.

SÖZCÜK	n	%
patiswiss	645	4,61
Tweet	544	3,79
Görsel	325	2,26

Patiswiss	252	1,75
Metin	214	1,49
Onaylı	146	1,02
CEO	143	1,00
Elif	112	0,78
elifasliyildiz	102	0,71
Yıldız	101	0,70
Aslı	100	0,70
Mention	87	0,61
Video	86	0,60
patiswissboykot	84	0,58
Tunaoglu	79	0,55
Migros	69	0,48
tehdit	64	0,45
marka	41	0,29
ceo	40	0,28
migros	39	0,27
çikolata	35	0,24
Patisswiss	35	0,24
etti	33	0,23
istifa	33	0,23
özür	33	0,23
sosyal	33	0,23
değil	32	0,22
ürün	30	0,21
küflü	27	0,19

Şekil 5 Sık Kullanılan Kelimeler



Şekil 6 En Popüler Hashtaglerin Ortalama Etkileşim Sayıları

X platformunda bir içeriği etiketlemek ve kolay bir şekilde diğer kullanıcılar tarafından ulaşılabilir olmasını sağlama noktasında hastag (#) büyük bir öneme sahiptir. Özellikle kriz sürecinde kısa sürede geniş bir kitleye ulaşma noktasında hastag kullanımı oldukça yoğun kullanıldığı söylenebilir. Patisswiss markasının yaşadığı kriz sürecinde kullanıcılar tarafından farklı konu içeriklerine sahip hastagler oluşturulduğu görülmektedir. Şekil 7’de görüldüğü üzere en fazla etkileşim alan hastag #Patisswiss, #patisswiss ve #elifasliyildiz olduğu görülmektedir. Ayrıca #CEO, #ElifAsliYildizTunaoglu ve #elifasliyildiztunaoglu gibi hastagler de bulunmaktadır. Burada dikkat çeken hastaglerden bir tanesi #migros altında altında paylaşılan postlardır. Özellikle “#patisswiss şöyle bi açıklama olmuştur #migros un yerinde olsam ben de bunların üstüne avukat salarım adımızı niye kullanıyon diye” şeklinde postlar paylaşıldığı görülmektedir. Yaşanan kriz sürecinde CEO tarafından verilen cevabın içerisinde Migros kurumunun isminin geçmesi, krizin bu kuruma yansması sonucunu da ortaya çıkarmıştır. Bu durum sonucunda krizin diğer kurum ve kuruluşlar için negatif imaj transferi sağladığı yorumu yapılabilir.

İmaj Restorasyon Teorisine Göre Kriz Süreci

İnkâr

Patiswiss markası CEO'su tarafından verilen ilk tepki, ürünlerinin küflenmeyeceğini savunmak ve sorumluluğu tüketiciye atmak üzerine kurulu olduğu görülmektedir. Bu tavır, "biz yapmadık" anlayışını içermektedir. Ayrıca böyle bir şeyin olması durumunda kurumla iletişime geçmesi gerektiğini vurgulaması da bu strateji kapsamında değerlendirilebilir. "Karşında senin dev Migros ve biz varız." ifadesi de inkâr stratejisinin bir göstergesidir. Bu, Benoit'un teorisine göre basit inkâr ve suçu kaydırma stratejilerinin bir kombinasyonu olarak değerlendirilebilir.

Sorumluluktan Kaçma

CEO tarafından verilen cevapta, tüketicinin ürünü muhafaza koşullarını "Sen bence acil şekilde evindeki nem oranına falan baya bir bakmalısın" eleştirilmesi de sorumluluktan kaçma stratejisinin önemli bir göstergesidir. Sorumluluktan kaçma stratejisi, genellikle kurumların krizi küçümsemesi veya görmezden gelmesi olarak algılanır ve bu durum, kriz yönetiminde ciddi hatalara yol açabilir. Bu durum kullanıcılar tarafından X'te daha fazla eleştirilmeye neden olmuştur. "Haklısın prim yapmak için bize baya ihtiyacı var herkesin" ifadesi, tüketiciyi haksız çıkarma ve markayı eleştirenlerin motivasyonlarını sorgulama stratejisini içerir.

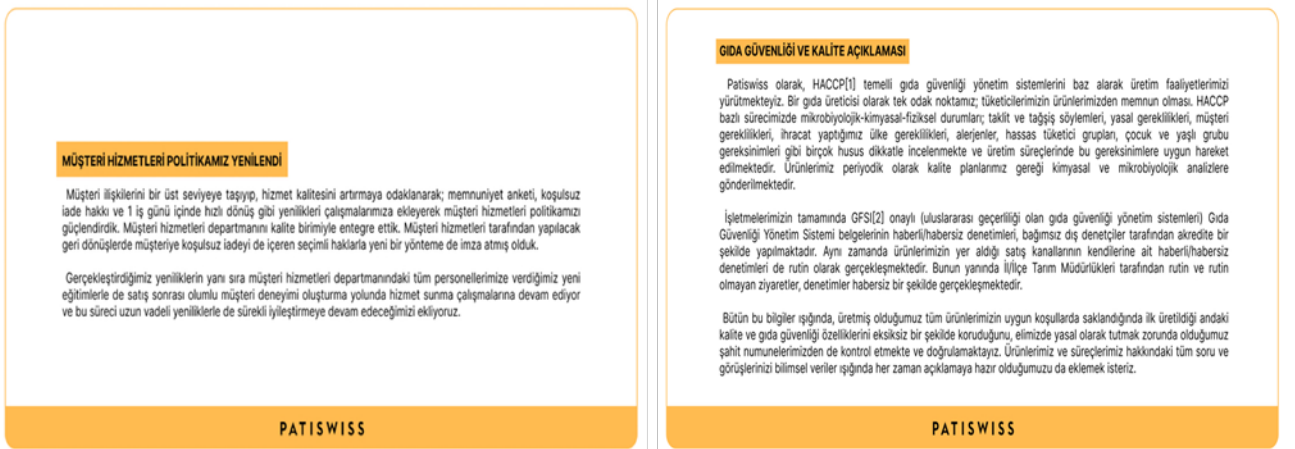
Olumsuzluğu Azaltma

Tunaoglu, ürünlerinin arkasında durduklarını ve avukatlarının devreye gireceğini belirterek, tüketiciye karşı tehditkâr bir dil kullanmıştır. Bu, "itham edenlere saldırma" alt stratejisine örnektir. Bu strateji, olayın algılanan olumsuzluklarını azaltma çabasıdır. Ancak bu yaklaşım, tüketiciler ve kamuoyu tarafından olumsuz karşılandı ve markanın süpermarket raflarından kaldırılmasına yol açtı. "Karşında senin dev Migros ve biz varız" ifadesini kullanması, yine olumsuzluğu azaltma stratejisinde değerlendirilebilir.

Düzeltilici Eylem

CEO tarafından yapılan ilk açıklama da herhangi bir düzeltici eylem bulunmamaktadır. İkinci açıklamada markanın CEO'su tarafından yapılan açıklamalarda yazım hatalarının yanlış anlaşılmalara neden olduğunu belirterek özür dilemekte ancak, bu özür, asıl sorunun (küflü çikolata) özünden çok,

iletişim hataları üzerine odaklanmaktadır. Bu durum her ne kadar düzeltici eylem için yapılmış olsa da tüketiciler tarafından büyük tepkilere neden olduğu söylenebilir. Ayrıca, CEO'luk görevinden istifa ederek, daha büyük bir düzeltici eylemde bulundu. Bu strateji, problemin düzeltileceği ve bir daha tekrarlanmaması için çalışılacağı algısını yaratmayı amaçlar. Kriz sonrası Patiswiss'in bazı satış mağazalarında seçili ürünlerde %50 indirim ve 1 alana 1 bedava kampanyası yapması da düzeltici eylem stratejisine dahil edilebilir. Bu tür promosyonlar, tüketici memnuniyetini artırmayı ve markanın itibarını onarmayı hedefler. Promosyonlar, markanın tüketiciye yönelik olumlu bir adım attığını ve krizin olumsuz etkilerini azaltmaya çalıştığını gösterebilir. Ayrıca markanın bu kriz sonrası müşteri hizmet politikasını yenileyerek memnuniyet anketi, koşulsuz iade hakkı, müşteri hizmetleri personellerine eğitim verilmesi ve 1 iş günü içinde hızlı dönüş gibi yenilikleri dahil etmesi, bu süreci uzun vadeli yeniliklerle de sürekli iyileştirmeye devam edeceklerini bildirmesi düzeltici eylem kapsamına bir örnektir. Gıda güvenliği ve kalitesine yönelik kitlelerin merak ettikleri soruları cevaplayabileceklerine dair açıklamalarda bulunmaları da yine düzeltici eylem stratejisine uygun hareketler olarak görülebilir.



Şekil 7 Patiswiss Markasının Düzeltici Eylem Faaliyetleri

Özür/Kabullenme

Son olarak, Tunaoğlu istifa ederken yaptığı açıklamada, tüketicilere ve halka açıkça özür diledi ve sorumluluğu kabul etti. Bu, "kabullenme" stratejisine uygun bir davranıştır. Bu strateji, kurumun hatasını kabul ederek itibarını yeniden kazanma çabası olarak değerlendirilir. Kabullenme stratejisinin, kurumun sorumluluğu üstlenerek ve açık bir özür dileyerek, halkın gözünde suçluluk kabulünü içerdiği söylenebilir. Bu stratejinin uygulanması, markanın itibarının yeniden inşası için uzun vadeli çabalar gerektirebilir. Özellikle Markanın CEO'su Elif Aslı Yıldız Tunaoğlu tarafından; "KAMUOYUNA DUYURU Her şeyin önüne

koyduğum tüketicilerimizden birini, hatalı bir cevapla üzdüm. Özellikle her geçen yıl kadın istihdamını artırmayı, iş hayatındaki eşitliğini savunmayı kendine misyon edinmiş biri olarak 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, sonrasında tüm tüketicilerimizden ve değerli kamuoyundan samimi bir şekilde özür diliyorum. Samimi özürümün bir yansıması olarak bugün itibarıyla Yönetim Kurulu Başkanlığı görevimden ayrılıyorum. Görev değişikliği, Yönetim Kurulu kararıyla hızlıca ilan edilecektir. Saygılarımla" açıklamasının yapılması kabullenme stratejisine örnek olarak gösterilebilir.

Benoit'un teorisi kapsamında Patiswiss krizi, imaj yönetiminde empati, zamanlama ve doğru mesaj strateji seçiminin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Unutmamak gerekiyor ki; kriz geliyor der ve gelmeden önce de sinyallerini gönderir. Krizin nereden ve nasıl ortaya çıkacağı zaman zaman büyük bir belirsizlik içerse de bir o kadar da aniden beklenmedik bir şekilde belirebilir. Bu duruma neden olan en önemli faktörlerden biri olarak; eskiden geleneksel medya ortamlarında bir krizin yayılması uzun soluklu bir süreçte gerçekleşirken bugün sosyal medya ortamları aracılığıyla saniyeler içerisinde geniş kitlelerin krize tanıklık etmesi gösterilebilir. Kriz gerek kurum içerisinde başlayıp sosyal medya ortamlarına yansımış olsun gerekse sosyal medya ortamlarında başlasın her iki senaryoda da kriz yönetimi büyük bir özen gerektirir.

Bu duruma en önemli örneklerden biri olarak son zamanlarda gerçekleşen Patiswiss markasının küflü çikolata krizi gösterilebilir. Krizin büyümesi ve markanın itibarının sarsılması iki temel şeyin üzerine kuruludur. Bunlardan ilki ürün kalitesine yönelikken bir diğeri bu süreçte CEO tarafından yapılan açıklamalardan oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle CEO'nun sosyal medyada verdiği sert tepki, krizin büyümesine neden olmuştur. Modern tüketici davranışlarında, markaların müşteri şikayetlerine karşı duyarlı, empatik ve çözüm odaklı bir yaklaşım benimsemesi beklenir. Ancak, Patiswiss CEO'sunun tüketiciye karşı sert ve tehditkâr bir dil kullanması, kamuoyunun tepkisini çekmiş ve bu tepki, krizin boyutlarını büyütmüştür.

Tüketici şikayetini LinkedIn ya da diğer sosyal mecralarda paylaşabilirken bunu markanın kontrol edebilmesi oldukça zordur. Markanın asıl kontrol etmesi gereken hususlar; bu şikayetlere nasıl cevap

verebildiği, üslubu (iletişim tarzı) ve yaşanan olayı nasıl ele alması gerektiğidir. Diğer bir ifadeyle kriz sürecinde konuya yönelik açıklama yapmak kadar yapılan açıklamanın içeriği de büyük önem taşımaktadır. Yıldırım (2017) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle Milli Takım krizinde yaşanan sürece dair ilk günlerde doğru ve şeffaf bir bilgilendirme yapılmış olsaydı ve basına verilen soruları cevapsız bırakmak yerine doğrudan yanıtlamayı tercih edilseydi, bugün milli takımın kamuoyundaki imajı daha olumlu bir şekilde şekillenebilirdi. Kısacası kriz sürecinde markalar tarafından yapılan açıklamaların hızlı olması gerektiği kadar efektif de olmalıdır.

Özellikle X platformunda bu krize yönelik büyük tepkiler yansıtıldı. Krizin ortaya çıkması ve yayılışını daha iyi betimleyebilmek adına X platformunda #patiswiss, #patiswissboykot, #patiswissceo, #elifasliyildiz ve #elifasliyildiztunaoglu hasthagleri ile paylaşılan postlar analiz edilmiştir. Toplam 645 post analiz edilerek bu platformda yapılan paylaşımların temaları belirlenmiştir. Paylaşımların büyük bir çoğunluğu (%51,1) markanın imajına yönelik algı, ironi ve kriz sürecinde takınılan tavrın eleştirisine yöneliktir. Yine ürünlerin kriz sürecinde perakende mağazalardan toplatılması ve daha sonra kısa bir süre sonra tekrar satışa sunulması gibi durumlar atılan postların içeriği oluşturmaktadır. Migros ve Carrefour gibi büyük perakendecilerin Patiswiss ürünlerini raflardan çekmesi, olayın ekonomik ve ticari etkilerini de gözler önüne sermektedir. Bir markanın büyük perakende zincirlerinden çekilmesi hem satışlarda hem de marka imajında ciddi kayıplara yol açabilir. Bu durum, sosyal medya krizlerinin sadece online bir boyutta kalmadığını, reel dünyada da ciddi sonuçlar doğurabileceğini gösteriyor. Bunların yanı sıra kriz sürecinde Patiswiss marka ürünlerin kalitesine yönelik postlar da bulunmaktadır. Özellikle bu süreçte ürünlerin kalitesinden şikayetçi olan birçok tüketici dikkat çekmektedir.

Krizin ortaya çıkmasında tek bir neden olabilir fakat kriz doğru yönetilmediği sürece krizin büyümesine etki eden farklı nedenler de bu sürece dahil edilmektedir. Patiswiss krizinin ortaya çıkış nedeni ve krizin büyümesinde şüphesiz kurumun ve CEO'nun etkileri göz ardı edilemez. Bir ürün ya da marka kriz yaşıyorsa olay sadece bu krizle sınırlı kalmamaktadır. Beraberinde daha önce yaşanan olumsuzlukları da taşıyarak başka krizlerin çıkmasına neden olabilecektir. Nitekim örnek olarak ele aldığımız krizde söz konusu CEO'nun daha önceki paylaşımları, kurumda yaşanan iletişim / finansal sorunları ve çalışanlarla ilgili problemleri konu olmuş ve gündeme getirilmiştir. Kriz, tek bir konudan çıkmış olsa da farklı konu ve alanlara sıçrayarak krizin büyümesine neden olmuştur. Özellikle CEO'nun mezunu olduğunu iddia ettiği üniversitenin o tarihlerde ilgili bölümden mezunu olmadığı iddiaları krizin

büyümesine etki eden diğer bir faktör olarak yorumlanabilir. Diğer taraftan kurumun şubat ayında başlayan sendikacı işçi krizi yine bu dönemde küflü çikolata krizinin büyümesine etki eden faktörler arasında gösterilebilir.

Kriz yönetiminde ilk yapılması gereken, sorunu kabul etmek ve bunu çözmeye yönelik adımlar atmaktır; bu süreçte empati ve müşteri memnuniyeti odaklı bir yaklaşım büyük önem taşır. Kriz sürecinde bu çizgilerin dışında kalmak kurum açısından imaj ve değer kaybı ile sonuçlanabilmektedir. Ağca (2021), yaptığı araştırmada benzer nitelikli sonuçlara ulaşmıştır. Diğer bir ifadeyle yapılan araştırma bulguları, Dardanel markasının Durumsal Kriz İletişimi Modeli çerçevesinde etkin bir kriz yönetimi sergileyemediğini ve uyguladığı stratejilerin marka itibarında kayıplara neden olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, krizin ardından markanın borsadaki değerinde düşüş yaşandığı tespit edilmiştir.

Benoit, imaj restorasyon teorisi açısından krizin bütüncül bir yapısına bakıldığında inkâr stratejisi ile başlayan kriz, özür-kabullenme stratejisi ile sona erdirilmiştir. Diğer bir ifadeyle CEO'nun istifası ve ardından markadan yapılan özür açıklaması, krizi hafifletmeye yönelik adımlar olarak görülebilir. Uzun vadede, Patiswiss'in hem ürün kalitesini hem de müşteri ilişkilerini yeniden gözden geçirmesi ve bu tür krizlerin tekrarını önlemek için stratejik değişiklikler yapması da kriz sürecinin yönetimine yönelik attığı adımlardan biri olarak görülmektedir.

Bu kriz, dijital çağda kriz yönetiminin ne kadar hassas ve önemli olduğunu, müşteri ile iletişimin doğru yönetilmesinin marka itibarı açısından hayati önem taşıdığını gösteren çarpıcı bir örnektir. Diğer taraftan kriz sürecinde hızlı olmanın sadece yeterli olmadığı aynı zamanda yapılan açıklamaların içeriksel olarak da önemli olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle kriz süreçlerinde liderlerin ve özellikle CEO'ların doğru zamanda, doru mesajla hedef kitlesine hitap etmesi, krizi en az hasarla yönetebilmek adına büyük bir öneme sahiptir.

EXTENDED ABSTRACT

The rapidly evolving technologies of the digital age necessitate moving beyond traditional crisis management strategies. Particularly with the widespread use of social media, managing and perceiving crises presents new challenges, while these platforms can also serve as effective tools in crisis resolution. Crisis communication refers to the process of protecting an organization's reputation and applying appropriate strategies during a crisis. Unlike traditional crisis management models, crises on

digital platforms are shaped not only by the event itself but also by how the target audience perceives and responds to the event.

In this context, the crisis experienced by the Patiswiss brand on the LinkedIn platform provides a critical case for understanding how crisis communication should be managed in the digital era. A consumer's post about mold in a Patiswiss-branded chocolate, and the dismissive and accusatory response by the CEO, led to the rapid escalation of the crisis. This study aims to analyze Patiswiss's crisis process within the framework of William Benoit's Image Restoration Theory and explore how crisis communication strategies can be implemented in digital environments.

The crisis experienced by Patiswiss on digital platforms, particularly on X (formerly Twitter), garnered widespread attention and triggered significant public backlash. The crisis began with a consumer's post on LinkedIn, reporting mold in a Patiswiss chocolate product. The CEO's inappropriate response exacerbated the situation, leading to the rapid spread of the crisis across other social media platforms. In this process, the posts and consumer reactions related to the crisis on X were examined, with a particular focus on posts using hashtags such as #patiswiss, #patiswissboycott, #patiswissceo, #elifasliyildiz, and #elifasliyildiztunaoglu. A total of 645 posts were analyzed, and a thematic analysis was conducted. The analysis revealed that a significant portion of the posts (51.1%) consisted of criticisms of the brand's image, irony, and negative comments regarding the CEO's attitude during the crisis. Users criticized Patiswiss for its strategic missteps in crisis management, emphasizing the brand's inadequacy in handling the social media crisis. The posts primarily focused on the brand's image perception, revealing that the CEO's response deepened the crisis and damaged the brand.

The crisis's impact was not limited to social media platforms but also extended to the retail sector. Large retail chains such as Migros and Carrefour responded to consumer backlash by removing Patiswiss products from their shelves. This action not only highlighted the brand's loss of reputation on digital platforms but also underscored the economic and commercial losses incurred. The removal of products from major retail chains can cause significant damage to both sales and brand image. This situation demonstrates that social media crises can have significant commercial consequences in the real world, beyond the online domain. It became evident that consumers were not only expressing their reactions to the brand on social media but were also taking concrete actions against the brand in the real

world. The crisis involving the Patiswiss brand did not solely stem from a communication error; serious complaints and criticisms about product quality also emerged. The analysis of X platform posts revealed numerous complaints about the quality of Patiswiss products. Consumers shared negative experiences regarding mold in the products and expressed their loss of trust in the brand. In this context, the crisis was not only caused by the CEO's communication mishandling but also by the deterioration of the perceived product quality.

William Benoit's Image Restoration Theory offers strategies for protecting or rebuilding the reputation of an institution or individual during a crisis. The Patiswiss CEO employed the denial strategy by defending the quality of the products and blaming the issue on the consumer's storage conditions rather than acknowledging the complaint. This approach was poorly received by the target audience, leading to a loss of trust in the brand. Furthermore, by suggesting that the product had molded due to improper storage conditions, the CEO attempted to shift the blame onto the consumer, indicative of an evasion of responsibility strategy. The CEO's use of a threatening tone towards the consumer and his dismissive explanations were part of a strategy aimed at reducing the perceived negativity. However, this strategy was met with disapproval by social media users and further fueled criticisms of the brand. The CEO's threatening statements were seen as a serious error in crisis management.

Corrective action, which involves steps to mitigate the negative consequences of a crisis, is a frequently used method in crisis management. After the crisis escalated, the Patiswiss CEO publicly apologized via social media and later resigned from his position. These actions were considered corrective measures aimed at rebuilding the brand's reputation. Additionally, the brand's post-crisis initiatives, such as offering discounts on certain products and improving customer relations, were seen as part of this strategy. Moreover, the brand's efforts to enhance its customer service policy, including initiatives like satisfaction surveys, unconditional return policies, staff training, and the promise of rapid responses within one business day, indicated a long-term commitment to continual improvement. The brand's announcements about answering consumer questions regarding food safety and product quality were also examples of corrective action in line with this strategy.

In Benoit's theory, the acknowledgment of a mistake and an apology to the public is considered an effective strategy in crisis management. The resignation of the Patiswiss CEO and his public apology

are examples of the mortification strategy. The CEO's resignation was seen as an important step, demonstrating that the brand took responsibility and acknowledged its mistakes. This strategy may help the brand rebuild trust in the long term; however, the negative effects of the crisis will take time to fully dissipate.

The crisis experienced by the Patiswiss brand clearly demonstrates the complexity and multidimensional nature of social media crises in the digital age. Although the crisis initially emerged from a consumer's social media post, the CEO's mismanagement of the crisis and communication errors deepened the situation. The brand's responses to the reactions on social media quickly spread due to the interactive nature of these platforms and gained widespread public attention.

In conclusion, success in crisis management requires not only swift and appropriate responses but also a strategic approach that takes into account past issues, the organization's overall structure, and the attitudes of its leaders. In the digital age, crises can escalate if not managed correctly and can cause long-lasting damage to a brand's reputation. The Patiswiss case serves as a striking example of how crucial empathy, transparency, and the use of appropriate strategies are in crisis management.

Çıkar Çatışması/Conflict of Interest

Yazarlar çıkar çatışması olmadığını beyan etmiştir. /The author declares that there is no conflict of interest.

Yazarların Katkıları/Author Contributions

Her iki yazarın da çalışmaya katkı oranı %50'dir. / The contribution rate of both authors to the study is 50%.

This work is licensed under **Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License** (CC BY-NC 4.0). 

KAYNAKÇA

- Ağca, A. T. (2021). Sosyal medyada kriz yönetimi: Dardanel krizinin durumsal kriz iletişim modeline göre incelenmesi. *Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Araştırma Dergisi*, (18), 170-193.
- Akar, F. (2021). Kriz yönetiminde proaktif ve reaktif yaklaşım: COVID-19 krizi üzerine bir değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (45), 244-259. <https://doi.org/10.52642/susbed.899311>
- Akdağ, M. (2005). Halkla ilişkiler ve kriz yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 1-20.
- Barton, L. (2001). *Crisis in organizations II*. South-Western College.
- Bat, M., & Turan Yurtseven, Ç. (2014). Sosyal medyada kurumsal kriz yönetimi: Onur Air örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2(3), 197-223. <https://doi.org/10.19145/guifd.74720>
- Bayraktar, C. (2013). *Sosyal medyanın kriz iletişimi aracı olarak kullanımı* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage.
- 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.
- Çınarlı, İ. (2016). *Kriz iletişimi*. Beta.
- Çetin, M., & Toprak, Y. E. (2016). Kriz iletişimi ve sosyal medya: Emisyon krizinde Volkswagen'in Facebook kullanımı. *Selçuk İletişim Dergisi*, 9(3), 54-68. <https://doi.org/10.18094/si.51665>
- Dufort, C. R. (2007). Is crisis management (only) a management of exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 15(2), 105-114. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2007.00507.x>
- Er, H., Er, M., & Altunışık, R. (2021). COVID-19 pandemi sürecinde katılım bankalarına yönelik yapılan çevrimiçi müşteri şikâyetleri üzerine bir inceleme. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(3), 1894-1914. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.21.09.1621>
- Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis communications a casebook approach*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315684857>
- Jensen, K. S. (2014). *Crisis communication on social media* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Aalborg University, Aalborg. <https://projekter.aau.dk/projekter/files/206515915/Speciale.pdf>
- Kökden, Y. (2021). Sosyal medya ve dijital medya haber sarmalı: Koronavirüs incelemesi. İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Kadıbeşegil, S. (2001). *Kriz geliyorum der: Kriz iletişimi ve yönetimi*. Mediat Akademi.

- Koçak, A., & Arun, Ö. (2013). İçerik analizi çalışmalarında örneklem sorunu. *Selçuk İletişim Dergisi*, 4(3), 21-28. <https://doi.org/10.18094/si.51496>
- Lariscy, R. W., & Sohn, Y. (2014). Understanding reputational crisis: Definition, properties, and consequences. *Journal of Public Relations Research*, (26), 23-43.
- Liu, B. F., & Fraustino, J. D. (2014). Beyond image repair: Suggestions for crisis communication theory development. *Public Relations Review*, 40(3), 543-546. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.04.004>
- Low, Y. S.-Y., Varughese, J., & Pang, A. (2011). Communicating crisis: How culture influences image repair in western and Asian governments. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(3), 218-242.
- Luhmann, N. (1987). *Soziale systeme: Grundriss einer allgemeinen theorie*. Suhrkamp Verlag.
- Mitroff, I. (2005). *Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster*. Amacom.
- Okay, A., & Okay, A. (2012). *Halkla ilişkiler: Kavram, strateji ve uygulamalar*. Der.
- Özcan, Ş. (2021). *Etkili kriz yönetimi*. İksad.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. Jossey-Bass.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Perry, D. C., Doerfel, M. L., & Taylor, M. (2003). Internet-based communication in crisis management. *Management Communication Quarterly*, 17(2), 206-232. <https://doi.org/10.1177/0893318903256227>
- Pira, A., & Sohodol, Ç. (2020). *Kriz yönetimi: Halkla ilişkiler açısından bir değerlendirme*. Sena Ofset.
- Solmaz, B. (2006). Krizde itibarın yönetilmesi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 4(3), 65-72. <https://doi.org/10.18094/si.02059>
- Tekin, M., & Zerenler, M. (2005). *Krizi yönetebilmenin sırları*. Çizgi.
- Tekvar, O. S. (2016). *Yeni medya yeni halkla ilişkiler*. Karınca.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. Hayat.
- Wang, L., Dahai, C., & Schütz, C. (2021). Choosing response strategies in social media crisis communication: An evolutionary game theory perspective. *Information & Management*, 58(1). <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103371>
- Weiner, D. (2006). Crisis communications: Managing corporate reputation in the court of public opinion. *Ivey Business Journal*, 70(4), 3-5.
- Yıldırım, A. (2017). Dijital spor iletişimi bağlamında Türk Milli Takımı'nda yaşanan krizin sosyal medyada yansıması. *e-Journal of New Media / Yeni Medya Elektronik Dergi*, 1(1), 110-118.