

Durumsal Kriz İletişimi Kuramı Bağlamında Patiswiss Sosyal Medya Krizinin Analizi

Analysis of the Patiswiss Social Media Crisis in the Context of Situational Crisis Communication Theory

Ali Fikret AYDIN 

Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon Meslek Yüksekokulu, Görsel-İşitsel Teknikler ve Medya Yapımcılığı Bölümü, Afyonkarahisar, Türkiye

Afyon Kocatepe University, Afyon Vocational School, Department of Audiovisual Techniques and Media Production, Afyonkarahisar, Türkiye
aliaydin@aku.edu.tr



Öz

Günümüzde sosyal medya, markalarla tüketiciler arasındaki etkileşimi hızlandırmakla birlikte krizlerin doğuşunu ve yayılma hızını da artırmaktadır. Bu durum, kurumların kriz yönetimi süreçlerini daha karmaşık ve hassas hale getirmektedir. Sosyal medyada kullanıcıların hızlı geri bildirimleri, krizlerin kısa sürede geniş kitlelere ulaşmasına yol açtığı için markaların itibarlarını korumaları daha da güçleşmektedir. Sosyal medya kaynaklı krizlerde liderlerin bireysel iletişim tarzları, marka itibarını doğrudan etkilemektedir. Bu araştırma, gıda sektöründe faaliyet gösteren Patiswiss markasının 2024 yılında sosyal medya üzerinden yaşadığı kriz sürecini, Durumsal Kriz İletişimi Kuramı (DKİK) perspektifiyle analiz etmeyi amaçlamaktadır. İlgili kuram, kriz türlerini ve bu krizlere uygun müdahale stratejilerini açık şekilde ortaya koyduğu ve kurumların kriz sürecinde itibarlarını korumasına yardımcı olduğu için seçilmiştir. Nitel araştırma deseniyle yapılandırılan çalışmada doküman analizi kullanılmıştır. Bulgular, kurumun azaltma (bahane ve gerekçe) ve yeniden inşa (telafi ve özür) stratejilerine başvurduğunu; ancak kamuoyu tepkilerinin sürdüğünü göstermiştir. Çalışma, sosyal medya çağında üst düzey yöneticinin (CEO) neden olduğu krizlerde bireysel üslubun itibarın oluşmasındaki rolünü vurgulayarak literatüre katkıda bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Durumsal kriz iletişimi kuramı, kriz iletişimi, sosyal medya, itibar, Patiswiss

Abstract

Today, social media accelerates the interaction between brands and consumers, as well as the emergence and escalation of crises. This situation makes the crisis management processes of organizations more complex and sensitive. Since users on social media provide rapid feedback, crises can spread to large audiences quickly, making it even more difficult for brands to protect their reputation. In social media-driven crises, individual communication styles of leaders play a critical role in shaping brand reputation. This research aims to analyze the crisis process of the Patiswiss brand operating in the food sector on social media in 2024 from the Situational Crisis Communication Theory (SCTC) perspective. The relevant theory was chosen because it clearly outlines the types of crises and the appropriate intervention strategies for these crises, and helps institutions maintain their reputation during the crisis process. Document analysis was used in the study, which employs a qualitative research design. The findings reveal that the organization employed diminishing strategies (excuse and justification) and rebuilding strategies (compensation and apology); however, public backlash remained sustained despite these efforts. The study contributes to the literature by offering new insights into the role of individual tone in shaping reputation during CEO-induced crises in the age of social media.

Keywords: Situational crisis communication theory, crisis communication, social media, reputation, Patiswiss

Geliş Tarihi/Received 10.01.2025
Kabul Tarihi/Accepted 22.09.2025
Yayın Tarihi/Publication Date 05.12.2025

Cite this article as: Aydın, A. F. (2025). Analysis of the Patiswiss social media crisis in the context of situational crisis communication theory. *Current Perspectives in Social Sciences*, 29(4), 777-801.



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Giriş

Krizler, kurumların itibarına hasar verme potansiyeline sahip beklenmedik olaylardır. Belirsizliğin ve dezenformasyonun hâkim olduğu kriz dönemlerinde, paydaşların en fazla ihtiyaç duyduğu şeylerin başında güven ve doğru bilgi gelmektedir. Dolayısıyla, kurumların krizin başından itibaren paydaşlarla iletişime geçerek onların endişelerini azaltması ve doğru bilgiyi hedef kitleye ulaştırması büyük önem taşımaktadır.

Kriz iletişimi sürecinde, özellikle yöneticilerin hızlı tepki vermesi ve inandırıcı olabilmek adına mesajlarını tutarlı bir şekilde iletmesi gerekmektedir. Günümüzde sosyal medyanın, mesajların yayılmasını hızlandırdığı ve kısa süre içerisinde geniş kitlelere ulaşabildiği göz önüne alındığında, krizlere hızlı tepki verilmesi mühimdir. Bu süreçte güncel bilgilerin, paydaşlar ve kamuoyu ile düzenli şekilde paylaşılması, marka hakkında oluşabilecek olumsuz algıların giderilmesine katkı sağlayacaktır. Günümüzde sosyal medya, kurumlar ile tüketiciler arasındaki etkileşimi hızlandırmakla kalmayıp krizlerin doğuşunu ve yayılımını da kolaylaştırmaktadır. Bu yeni iletişim ortamında, marka yöneticileri ve özellikle üst düzey liderler tarafından yapılan bireysel açıklamalar, kriz süreçlerini doğrudan şekillendirebilmekte ve kamuoyu algısı üzerinde belirleyici olabilmektedir. Özellikle sosyal medya kaynaklı krizlerin etkisi yalnızca kurumun kurumsal iletişim stratejileriyle değil, aynı zamanda liderlerin kriz anındaki söylem dili ve tutumlarıyla da doğrudan ilişkilidir.

Kriz iletişimi alanında sıkça başvurulan teorik çerçevelerden biri olan Durumsal Kriz İletişimi Kuramı (DKİK), kriz türlerine göre uygun stratejiler geliştirilmesini ve kurumların itibarını koruyacak müdahale biçimlerinin belirlenmesini önermektedir. Ancak mevcut DKİK literatüründe, özellikle liderlerin bireysel iletişim tarzlarının kriz yönetimi ve itibar üzerindeki etkisi sınırlı düzeyde incelenmiştir. Bu çalışmanın amacı, sınırlı kalan bu boyutu gıda sektöründe faaliyet gösteren Patiswiss markasının 2024 yılında yaşadığı CEO merkezli sosyal medya krizi üzerinden analiz etmektir.

Bu kriz türü, kurumun doğrudan sorumluluğu bulunan ve kamuoyunun hassasiyetle yaklaştığı durumları içerdiğinden, DKİK'in, kriz sorumluluğu düzeyine göre müdahale stratejileri geliştirmesi, Patiswiss örneğinde uygulanan iletişim biçiminin analizinde kuramsal olarak güçlü ve uygun bir çerçeve sunmaktadır. Öte yandan DKİK, kriz türlerini belirleyerek her kriz türü için uygun müdahale stratejilerini önermektedir. Bu yönüyle farklı kriz türleriyle stratejileri eşleştirerek kurumlar açısından yol gösterici bir yönetsel araç işlevi görmektedir. Dolayısıyla, sorumluluk algısı, kriz türü ve müdahale stratejileri arasında doğrudan bir ilişki kurarak vaka analizine sistematik bir zemin sunduğu için ilgili kuram tercih edilmiştir.

Bu çalışma, 2024 yılında kriz yaşayan Patiswiss markasının kriz iletişimi sürecini, DKİK perspektifinden ele almıştır. Araştırma, niteliksel vaka analizine dayalı olarak yapılandırılmıştır. Çalışmada öncelikle kriz iletişimi literatürü incelenmiş, ardından DKİK açıklanarak kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Devamında, sosyal medyada kriz iletişimi olgusu ele alınmış ve konunun dijital boyutu değerlendirilmiştir. Çalışmanın ikinci aşaması olan araştırma bölümünde ise, ilgili kuram doğrultusunda örnek olaya ilişkin analiz ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

Literatür İncelemesi

Türkçe alan yazında kriz iletişimi üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, DKİK çerçevesinde bazı olayların analiz edildiği görülmektedir. Ancak belirli bir markaya odaklanan ve bu kuram temelinde yürütülen vaka çalışması örneklerine pek rastlanmamıştır. Örneğin, Özer ve Altunoğlu (2021), Türk ve Britanyalı turistlerin yaptığı olumsuz çevrimiçi yorumlar üzerinden, müşterilerin yaşadığı olumsuzlukların kaynaklarını ve otel yöneticilerinin bu yorumlara karşı geliştirdikleri kriz iletişimi stratejilerini incelemiştir. Araştırmanın veri analizi sürecinde, ana ve alt temaların belirlenmesinde DKİK'e dayalı stratejilerden faydalanılmıştır. Benzer şekilde, Alikılıç ve Gökaliler'in (2022) "Covid-19 Pandemisinin Durumsal Kriz İletişim Teorisi Kapsamında Değerlendirilmesi" başlıklı çalışmada, pandemi sürecinde kamu kurumlarının iletişim stratejileri DKİK temelinde ele alınmış ve kamuoyunun bu kurumlara yönelik algısı analiz edilmiştir.

Kavoğlu (2023), 2021 yılı yangın sezonunda birden fazla noktada aynı anda başlayan yangınlar üzerinden, kamu kurumları ve hükümetin DKİK perspektifinden kriz karşılama stratejilerine odaklanmıştır. Çalışmada, yangının fiziksel etkileri ile itibari etkilerine yönelik olarak ilgili kamu kurumlarının ve genel olarak hükümetin kriz tepki stratejileri incelenmiştir. Örs (2023), DKİK'i spor alanında ele almış; uluslararası ve ulusal spor literatüründe gerçekleştirilen çalışmaları değerlendirerek bu kuramın alana katkılarını ortaya koymuştur. Kirişcioğlu'nun (2025) "Covid-19 Pandemisinde Kriz İletişimi Süreçleri ve

Deneyimi: “İlk Vaka” Örneği” adlı araştırması ise pandemi sürecinde uygulanan kriz iletişimi stratejilerini DKİK çerçevesinde analiz etmiştir. Yabancı literatüre bakıldığında, Sisco ve arkadaşları (2010), halkla ilişkiler uygulamalarının en büyük sektörlerinden biri olan kâr amacı gütmeyen kuruluşlara yönelik akademik ilginin sınırlı kaldığını vurgulayarak Amerikan Kızıl Haç'ının krize müdahale stratejilerini DKİK bağlamında incelemiştir. Rensburg ve arkadaşları (2017) ise Güney Afrika'daki bir teknoloji üniversitesinde yürütülen kriz iletişimi faaliyetlerinin kurum personeli tarafından nasıl algılandığını belirlemek amacıyla DKİK'i kuramsal temel olarak kullanmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda, katılımcıların, üniversitede yaşanan öğrenci protestoları sırasında yönetimin personelle iletişim kurarken tercih ettiği iletişim kanallarına ve uyguladığı müdahale stratejilerine ilişkin algıları değerlendirilmiştir.

Barbe ve Pennington-Gray (2018) tarafından yayımlanan makalede, Amerika Birleşik Devletleri'nin Florida eyaletindeki Orlando merkezli otellerin Twitter içerikleri analiz edilmiştir. Otel endüstrisindeki kriz iletişimini anlamaya yönelik bu çalışmaya DKİK rehberlik etmiştir. Sherrill (2018) ise, Missouri Üniversitesi'nin kurumsal tepkisini DKİK perspektifinden incelemiştir. Üniversitelere özgü kurumsal itibarın, üniversite kimliği ve paydaş ihtiyaçlarına ilişkin kaygıları dikkate alması gerektiğini belirten çalışma, DKİK'in itibar tehditleriyle karşı karşıya kalan kurumlar için ampirik olarak test edilmiş bir dizi strateji sunduğunu vurgulamıştır.

Muindi ve Kiarie (2021), Kenya'daki Daystar Üniversitesi'nde okuyan öğrencilerin zayıf altyapıyı ve ücret artışını protesto etmek için dersleri boykot etmesi sonucu ortaya çıkan krizi incelemiştir. Vaka çalışması yöntemiyle yürütülen bu çalışmada, üniversitenin krize müdahale stratejilerini analiz etmek amacıyla DKİK kullanılmıştır. Endonezya'daki Batı Java Eyalet Hükümetinin Covid-19 ile mücadele etmeye yönelik kriz iletişim stratejisini DKİK perspektifinden inceleyen Maulida (2021), hükümetin krizi aşma konusundaki performansını ele almıştır. Çalışmada, Batı Java Eyalet Hükümetinin davranış değişikliği yaratmak için mantıksal ve duygusal yönleri birleştiren ikna edici bir strateji kullandığını tespit etmiştir. Atasoy ve arkadaşları (2022) ise dünya genelindeki büyük otel zincirlerinin pandemi sürecinde kriz nasıl yanıt verdiklerini DKİK bağlamında analiz etmiştir.

Eaddy (2023), DKİK içinde önemli bir yer tutan kriz geçmişi kavramının şimdiye kadar yüzeysel ele alındığını vurgulayarak, bu eksikliği gidermek amacıyla “Kriz Geçmişi Çerçevesi” adlı bir model önermiştir. Bu çerçeve, kişiler için bir krizin neden daha önemli veya önemsiz algılanabileceğini etkileyen faktörleri anlamaya yardımcı olmaktadır. Niu ve Ma (2023) ise DKİK bağlamında, duyguların, özellikle öfkenin, kriz türlerinin kamuoyu tepkileri üzerindeki etkisinde nasıl aracılık ettiğini deneysel olarak test etmiştir. Araştırma, DKİK'in duygusal boyutunu genişletirken, kriz iletişimi kuramlarında duyguların çok daha dinamik ve bağlama duyarlı şekilde ele alınması gerektiğine dikkati çekmektedir.

Park ve Choi (2023), krize müdahale stratejilerine yönelik kamuoyunun algılarını ve duygusal tepkileri inceleyen çalışmalarında, United Airlines'ın yolcu sürüklenme skandalını DKİK çerçevesinde analiz etmişlerdir. Chang ve arkadaşları (2023), DKİK'i temel alarak krizlerin kurumlar üzerindeki etkilerini ve kurumların kullandığı krize müdahale stratejilerinin kurumsal çekicilik üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Zheng ve arkadaşları (2023) ise DKİK temelinde, firmaların farklı kriz stratejilerinin borsadaki etkilerini analiz etmişlerdir. Çin'de 2015-2021 yılları arasında yaşanan ürün hatası krizlerine maruz kalan halka açık şirketlerin incelendiği araştırma, bu tip krizlerdeki yatırımcı tepkilerini inceleyerek DKİK stratejilerinin finansal etkilerini ölçmüş ve farklı aşamalarda hangi kriz yaklaşımının daha uygun olduğunu ortaya koymuştur.

Wong ve Meng-Lewis (2024) tarafından gerçekleştirilen güncel çalışma, Covid-19 salgınından etkilenen Tokyo 2020 Olimpiyat ve Paralimpik Oyunları sürecinde yaşanan krizi incelemiştir. Salgının en yoğun olduğu dönemde, erteleme ardından oyunların devam etmesi sert eleştirilere yol açmış ve organizatörlerin itibarının zarar görmesine neden olmuştur. Çalışmada, organizatörlerin karşılaştıkları zorluklara yönelik kriz iletişim stratejileri incelenmiş ve bu stratejilerin kurumsal itibar üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Ayrıca, DKİK'in bu bağlamda faydalı bir çerçeve sunduğu öne sürülmüştür. Kim ve arkadaşları (2024) ise DKİK temelinde, Covid-19 pandemisi gibi krizlerde kurum içinde uygulanabilecek etkili iletişim stratejilerini ele almış ve bu stratejilerin çalışanlar üzerindeki etkilerini analiz etmişlerdir.

Frederic ve arkadaşları (2024), ABD Kadınlar Futbol Ligi'nde (NWSL) yaşanan cinsel istismar ve taciz krizini DKİK ve İtibar Onarma Teorisi çerçevesinde ele almıştır. Çalışmada, kulüplerin verdikleri tepkiler analiz edilmiş ve kamuoyunun hangi stratejilere nasıl tepki verdiği ortaya konmuştur. Sun ve Li (2024), DKİK perspektifinden hareketle, kamu sağlığı krizlerinde stratejik kriz iletişiminin halk algısı üzerindeki etkisini incelemiş ve özellikle Çinli izleyicilerin kriz sürecinde medyaya verdikleri

tepkileri değerlendirmiştir. Kong vd. (2024) ise DKİK'in eksik bıraktığı duygusal ve toplumsal boyutlara odaklanarak, kriz iletişiminde sözcünün algılanan cinsiyetine bağlı olarak (kadın ya da erkek) halkın kriz mesajlarını nasıl algıladığını tartışmıştır.

Liu vd. (2025), DKİK'in teorik çerçevesine dayanarak, Çin üniversiteleri tarafından resmî olarak yayımlanan 182 yanıt belgesinde kullanılan kriz yanıt stratejilerini incelemiştir. Selakovic vd. (2025) ise çevreyle ilgili veya toplumsal duyarlılığı yüksek krizlerde, kurumların çevre odaklı iletişim stratejilerinin (yeşil iletişim) etkinliğini ve bu iletişimin öfkeyi azaltmadaki rolünü ele almıştır. Araştırmada, kriz iletişimi bağlamında yeşil iletişimin nasıl kullanıldığını anlamak amacıyla 66 örnek vaka belirlenmiş ve DKİK doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Niu vd. (2025) tarafından ortaya konan kuramsal çalışma, DKİK'in ahlâki boyutlarını derinlemesine ele almış ve ahlâki öfke içeren krizlerde (örneğin çevreye zarar verme gibi toplumsal duyarlılığı yüksek durumlar) kullanılabilecek daha etkili iletişim stratejilerini incelemiştir. Makale, bu tip krizlerde paydaşların düşünce ve duygularını anlamaya çalışmış; bu anlayış doğrultusunda hem kuramın genişletilmesini hem de uygulamada kriz yönetiminin iyileştirilmesini tartışmıştır.

Morehouse vd. (2025) ise kriz iletişimine farklı bir perspektiften yaklaşarak, DKİK'in dini bağlamda nasıl uygulanabileceğini incelemiştir. 660 katılımcı ile gerçekleştirdikleri deneysel çalışmada, DKİK çerçevesinde dini dilin kriz mesajlarında kullanılmasının etkileri ve paydaşların dini kimliklerinin kriz sonrası güven ve destek davranışları üzerindeki rolü analiz edilmiştir.

Kavramsal Çerçeve

Durumsal Kriz İletişimi Kuramı

Krizler, kurumlar için kaçınılmaz olup hem itibarlarını güçlendirebilecek hem de zedeleyebilecek niteliktedir. Kamuoyunun kurum algısı, kriz sonrası kurumun başarısını belirlemede kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda kriz iletişimi, kurumların kriz dönemlerinde uygun iletişim stratejileriyle durumu yöneterek itibarlarını korumalarına ve iyileştirmelerine olanak sağlamaktadır (Adeyemi vd., 2024, s. 978). Kriz iletişimi, bir krizi önlemek üzere gerekli bilgilerin toplanmasını, işlenmesini ve yayılmasını ifade etmektedir (Coombs, 2010, s. 19). Kriz zamanında etkili iletişim yalnızca medya ilişkileri ile sınırlı değildir; iletişim kurulması gereken farklı kitleler bulunmakta ve kriz iletişiminin bu kitlelerle ilişkileri yürütecek şekilde yapılandırılması gerekmektedir (Öksüz ve Batu, 2017, s. 92). Paydaşların beklentileri farklı olduğu için mesajlar bu beklentiler doğrultusunda düzenlenmelidir. Aksi takdirde ortaya çıkacak bir iletişim eksikliği, krizin daha fazla derinleşmesine yol açabilmektedir.

Kriz iletişimi, liderlik, halkla ilişkiler ve süreçler gibi temel unsurlar dikkate alınarak kriz öncesi, sırası ve sonrasında planlı şekilde yürütülmelidir (Alay ve Eke, 2023, s. 320). Kriz sürecinde öfke ve endişe öne çıkmakta; paydaşlar kuruma tepki gösterirken krizin tekrarı konusunda kaygı duymaktadır. Bu duygular, kurumla etkileşimi değiştirmekte ve özellikle öfke, söylentileri artırarak kuruma zarar vermektedir (Coombs, 2015, s. 143). Dolayısıyla etkili bir kriz iletişimi sayesinde, kurumu olumsuz yönde etkileyebilecek gelişmelerin önlenmesi mümkün olabilir.

Kriz iletişimi sürecinde yöneticilerin hızlı tepki vermeleri ve tutarlı ile şeffaf bir iletişim sürdürmeleri büyük önem taşımaktadır. Kurumun sessiz kalması veya yanıt vermekte gecikmesi, söylentilerin ortaya çıkmasına ve hızla yayılmasına sebep olabilir. Kriz zamanlarında paydaşlar, yaşanan duruma ilişkin bilgi talep ederek sorularına açık yanıtlar beklemektedir. Bu süreçte gelişmelerden arındırılmış, tutarlı mesajların sunulması, kurumun inandırıcılığını artıracak (Coombs, 1999, s. 126) ve kurumsal itibarın zarar görmesini önleyecektir. Bununla birlikte, kriz iletişimi stratejilerinin zamanında ve etkili bir şekilde devreye sokulması gerekmektedir.

Coombs'a (1998, s. 178) göre kriz iletişimi stratejileri, kriz yöneticilerinin kurumsal itibarı sürdürmek veya yeniden inşa etmek amacıyla başvurdukları sembolik araçlardır. Kriz durumunun özellikleri, kriz yöneticisinin iletişim tercihlerini etkilemektedir. Uygun stratejileri seçebilmek için kriz yöneticilerinin, kendilerine sunulan kriz iletişimi stratejilerini bilmeleri ve kriz durumlarını analiz edecek bir sisteme sahip olmaları gerekmektedir. Bu noktada DKİK devreye girerek, kriz türüne ve kurumun kriz geçmişine göre en uygun iletişim stratejilerinin belirlenmesine rehberlik etmektedir.

DKİK, kriz durumlarında kuruma atfedilen sorumluluk derecesi ile kurumun kriz karşısında vermiş olduğu tepki arasındaki ilişkiyi ele alan ve bu durumun kurum itibarı üzerinde nasıl etki ettiğine odaklanan kuramdır (Coombs ve Holladay, 2002; Coombs, 2007a). Bir kurumun olumlu itibarını korumaya odaklanan bu kuram, öte yandan, itibar tehdidinin artması

durumunda kriz yöneticisinin sorumluluğu kabul ettiğini ve mağdurların kaygılarını gidermeye yönelik müdahale stratejilerine başvurması gerektiğini savunmaktadır (Coombs, 2004, s. 266). Bu bağlamda DKİK, kriz döneminde kurumsal itibarı koruyacak krize müdahale stratejilerini tespit etmek amacıyla kuramsal bir sistem ortaya koymaktadır (Can ve Çetiner, 2021, s. 775; Kong vd., 2024, s. 820). Bununla birlikte, kriz türlerinin ve düzeylerinin belirlenmesi, geçmiş performansın değerlendirilmesi ve sorumluluk atıflarının analiz edilmesi gibi unsurları kapsamı bakımından DKİK, pratik ihtiyaçlara da yanıt veren bütüncül bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir (Kavoğlu, 2023, s. 192). Bu yönüyle kuram, yalnızca teorik bir çerçeve sunmakla kalmayıp, kriz anlarında karar vericilere yol gösterici işleviyle de öne çıkmaktadır.

Kuramın temelinde atıf teorisi bulunmakta olup, bu teori kişilerin olumsuzlukla sonuçlanan beklenmedik olayların sebeplerine ilişkin belirli yargılarda bulunacakları varsayımına dayanmaktadır. Bu bağlamda bireyler, bir olayın sebebini olaya dâhil olan kişilere ya da bazı dışsal aktörlere atfetmektedir (Coombs, 1995, ss. 448-449). İnsanlar, özellikle kısıtlı kanıtlara dayanan gelişmelerle ilgili kurumlara sorumluluk yüklemektedir (Işık ve Tatlı, 2024, s. 11). Paydaşların kriz sorumluluğuna ilişkin atıfları, kurumlar açısından hem duygusal hem de davranışsal sonuçlar doğurabilmektedir. Kurumun krizden sorumlu tutulması durumunda kurumsal itibar zarar görebilmekte ve paydaşlar kurumla olan ilişkilerini sonlandırma yoluna gidebilmektedir. Yönetimin, bu olumsuz sonuçların ortaya çıkmasını engellemek için proaktif biçimde harekete geçmesi gerekmektedir (Coombs, 2007b, s. 136).

Atıf teorisi, bir durum ile iletişim stratejilerinin seçimi arasındaki ilişkiyi açıklamak için yararlı bir çerçeve sunmaktadır. İnsanlar, bir krizin nedenini belirlediklerinde, o krize ilişkin kurumsal sorumluluğu değerlendirmektedir. Kamuoyunun krizin sorumluluğunu bir kuruma atfetme derecesi yüksek olduğunda, kurumun imajı olumsuz yönde etkilenmektedir. Sorumluluğa daha fazla atıf yapılması, kurumun itibarına ilişkin daha olumsuz bir bakış açısına yol açmaktadır (Coombs ve Holladay, 1996, ss. 281-282). Dolayısıyla kriz anlarında kurumların üstlendiği sorumluluk, kamuoyunun algısını doğrudan etkilemektedir.

DKİK’de, kurumların kriz karşısında bir tepki seçeneği belirlemeden önce, paydaşlarının zarar görmemesi adına ilgili kamuoyunun ve paydaşların bilgilendirilmesi gerekmektedir (Alikılıç ve Gökaliler, 2022, s. 196). Bu bağlamda Coombs (2012, s. 154), ilk olarak bilgilerin tasarlanarak düzenlenmesinin ve ardından gerekli bilgilerin verilmesinin tüm krizler için zorunlu olduğunu vurgulamaktadır. DKİK açısından iletişim kanallarının açık tutulması ve bilgi akışının sağlanması, krizlerin en az hasarla atlatılabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. DKİK, kriz anında krizin temel özelliklerine ve kriz karşısında kurumun paydaşlar nezdindeki itibarına odaklanmaktadır.

Kurumun sorumluluğu iki boyutta ele alınmaktadır: Kriz kurum tarafından önlenebiliyorsa içsel, çevresel faktörlerden kaynaklanıyorsa dışsal sorumluluk söz konusudur (Işık ve Tatlı, 2024, s. 12). Kriz türleri, paydaşların kuruma atfettiği sorumluluk düzeyine göre farklılık göstermekte; kriz yöneticileri de bunun itibar üzerindeki olası etkilerini değerlendirmektedir (Coombs, 2004, s. 269). Bu süreçte *kriz sorumluluğu*, *kriz geçmişi* ve *ilişki geçmişi* olmak üzere üç temel unsur, itibar tehdidini belirlemede önem taşımaktadır. Dolayısıyla uygun müdahale stratejileri geliştirilmeden önce bu faktörlerin kapsamlı şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir (Coombs, 2007b, s. 137; Coombs, 2023, s. 194; Eaddy, 2023, s. 1179; Gurkov ve Dahms, 2024, s. 1129).

1) Kriz Sorumluluğu: Kriz sorumluluğu, paydaşların kurumun krize ne ölçüde yol açtığı algısıyla ilgilidir. Algı, kriz türü, kurumun krizle ilişkisi ve önceki itibara bağlı olarak şekillenmektedir. Sorumluluk algısı yüksekse kamuoyu tepkisi artmakta ve beklentiler yükselmektedir; bu nedenle kriz iletişimi stratejisi sorumluluk düzeyine göre belirlenmektedir. DKİK, bu doğrultuda uygun stratejilerin geliştirilmesini önerir.

2) Kriz Geçmişi: Kriz geçmişi, kurumun önceki benzer veya farklı kriz deneyimlerini ifade etmekte ve kriz sorumluluğu algısını doğrudan etkilemektedir. Paydaşlar, sadece mevcut krize değil, kurumun geçmişte krizleri nasıl yönettiğine de bakmaktadır. Önceki krizler, kurumun güvenilir algılanmasına ve sorumluluk atfedilmesinin artmasına yol açarken, olumlu geçmiş deneyimler sorumluluk algısını düşürebilmektedir. Böylece kriz geçmişi, itibar algısını hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilemektedir.

3) İlişki Geçmişi: İlişki geçmişi, kurumun paydaşlarla geçmişteki iletişim ve etkileşimlerinin niteliğini göstermektedir. Şeffaf ve tutarlı bir iletişim, olumlu bir ilişki geçmişi oluşturarak kriz zamanında güveni korumakta ve sorumluluk algısını düşürmektedir; bu da krizin itibar üzerindeki etkisini azaltabilmektedir. Öte yandan olumsuz ilişki geçmişi, paydaş tepkilerini sertleştirerek kurumun daha fazla sorumlu tutulmasına yol açabilmektedir. Dolayısıyla kriz yönetimi başarısı, yalnızca kriz anındaki iletişimle değil, önceden kurulan ilişkilerle de bağlantılıdır.

DKİK, kriz türlerinin paydaşların algısıyla belirlenmesi ve her kriz durumunun kendi yarattığı algısal hasar ile ele alınması gerektiğini belirtmektedir (Genel ve Erdem, 2021, s. 179). Kriz tehdidinin değerlendirilmesi sürecinde kriz ekibi, ilk olarak krizin türünü belirlemelidir. Kriz türü, mevcut durumun yorumlanmasına rehberlik etmek için kullanılan bir çerçevedir. Yöneticiler, bir kriz anında farklı ipuçlarına odaklanabilmektedir. Dolayısıyla kriz türleri, durumu değerlendirirken hangi ipuçlarının dikkate alınması gerektiği konusunda rehberlik etmektedir (Coombs, 2004, s. 269). Bu noktada hangi müdahale stratejisinin daha uygun olduğunu belirlemek açısından kriz türünün doğru şekilde tanımlanması önem taşımaktadır.

DKİK'e göre krizler, kuruma atfedilen sorumluluk düzeyine bağlı olarak üç gruba ayrılmaktadır: *mağdur, kazara (kasıtsız) ve kasıtlı (önlenebilir) krizler*. Mağdur krizlerde kurumun kriz üzerindeki kontrolü yoktur. Mağdur konumda olup sorumluluk algısı düşüktür. Kazara krizler teknik veya sistemsel aksaklıklardan kaynaklanmakta ve sorumluluk düşük algılanmaktadır. Buna karşılık kasıtlıkrizler ise insan hatası, ihmal veya bilinçli riskten doğmakta; kontrol ve öngörülebilirlik yüksek olduğundan sorumluluk algısı da yüksektir (Coombs ve Tachkova, 2023, s. 801). DKİK'e göre kasıtlı bir kriz durumunda, iletişim sürecinin etik tabanlı yanıtla başlaması gerekmektedir. Bu yanıt, kurumun yalnızca stratejik değil aynı zamanda ahlâki sorumluluk bilinciyle hareket etmesini ifade etmektedir. Bununla birlikte etik yanıt; kurumun sorumluluğu üstlenmesini, kriz mağdurlarına destek olmasını ve kriz sürecinde şeffaf davranarak gerçekleri saklamamasını içermektedir (Coombs ve Tachkova, 2019, s. 77).

Coombs ve Holladay (2002, ss. 170-171) tarafından ortaya konan kriz türleri, Yenice ve arkadaşları (2018, s. 8) tarafından revize edilerek tablolaştırılmıştır. Şekil 1'de kriz türlerine ilişkin tanımlar ve temel ipuçları verilmektedir. Her kriz türü, kamuoyunun kuruma atfettiği sorumluluk düzeyini ve buna bağlı olarak tercih edilmesi gereken kriz yanıt stratejilerini belirlemede önemli rol oynamaktadır.

Şekil 1.

Kriz Türleri ve Krizlerin Neden Olduğu Sorumluluk/Tehdit Düzeyleri

Kriz Türleri	Krizden Doğan Sorumluluk	İşletme İtibarına Yönelik Tehdit
<u>İşletmenin Mağdur Konuma Düştüğü Krizler</u> - Doğal felaketler - Söylenti ve dedikodular - İşyerinde şiddet - Ürüne zarar vermeye yönelik örgüt dışı müdahaleler	İşletmenin elinde olmayan nedenlerden kaynaklandığı için sorumluluk dışsal faktörlere atfedilmektedir.	Hafif düzeyde
<u>Kasıtsız Olarak Oluşmuş Krizler</u> - Hukuka aykırı olmamakla birlikte işletmenin etik dışı davranışlarına yönelik kamuoyu baskısı - Kullanılan teknoloji ve ekipmandan kaynaklanan hataların yol açtığı kazalar - Teknik hatalara bağlı olarak ürünün piyasadan geri çekilmesi ve toplanması	İşletmenin krizden doğan sorumluluğu en az düzeydedir.	Önemli düzeyde
<u>Kasıtlı Olarak Oluşmuş Krizler</u> - İnsan hatalarının yol açtığı krizler - İnsan hatalarına bağlı olarak ürünün piyasadan geri çekilmesi ve toplanması - İşletmenin hukuk dışı davranışlarının neden olduğu krizler	İşletmenin krizden doğan sorumluluğu en yüksek düzeydedir.	Çok ciddi düzeyde

Kaynak: Yenice vd., 2018, s. 8.

Kuramın kavramsal çerçevesini daha açık hâle getirmek amacıyla yukarıda verilen tablo, DKİK'in temel yapı taşlarını sistematik

şekilde ortaya koyarak, kriz türleri ile kriz sorumluluğu algısı arasındaki ilişkiyi somutlaştırmayı amaçlamaktadır. Böylelikle, krizden doğan sorumluluğun kurumsal itibara nasıl yansıdığını analiz edebilmek mümkün olmaktadır. Bununla birlikte tablo, kuramsal bir çerçeve oluşturmanın yanı sıra araştırma kısmında ele alınan örnek olayın (Patiswiss krizi) analizinde bir değerlendirme aracı olarak kullanılmıştır. Dolayısıyla, çalışma hem teorik temellendirmeye hem de analiz sürecine katkı sağlamaktadır. Bu kapsamda, kriz türlerinin ve sorumluluk algısının tespit edilmesi, krize müdahale stratejilerinin belirlenmesinde yol gösterici olabilmektedir.

Coombs ve Holladay (2002, s. 168), kriz yöneticisinin potansiyel itibar hasarına göre uygun strateji seçmesi gerektiğini belirtmektedir. İtibar zedelenmesi arttıkça, mağdurların daha fazla gözetilmesi ve kurumun daha fazla sorumluluk üstlenmesi beklenir. DKİK'e göre krize müdahale stratejileri iki gruptur: birincil stratejiler (inkâr, bahane, gerekçe, telafi, özür) ve ikincil stratejiler (hatırlatma, samimiyet, mağduriyet). Bu stratejilere ilişkin açıklamalar Tablo 1'de sunulmuştur (Coombs, 2007a, s. 170).

Tablo 1.
Durumsal Kriz İletişimi Kuramına Göre Krize Müdahale Stratejileri

Birincil Krize Müdahale Stratejileri	
Krizi Reddetme Stratejisi	
<i>Suçlayana saldırı</i>	Kriz yöneticisi, kurumda bir şeylerin yanlış olduğunu iddia eden kişi veya gruplara saldırmaktadır.
<i>İnkâr</i>	Kriz yöneticisi krizin olmadığını iddia etmektedir.
<i>Günah keçisi</i>	Kriz yöneticisi, kurum dışındaki kişilerin veya grupların krize neden olduğunu öne sürmektedir.
Krizin Yol Açtığı Hasarları Azaltma Stratejisi	
<i>Bahane</i>	Kriz yöneticisi, zarar verme niyetinin olmadığını ve krizi tetikleyen olayları kontrol edemediğini iddia ederek kurumun sorumluluğunu en aza indirmeye çalışmaktadır.
<i>Gerekçe</i>	Kriz yöneticisi krizin sebep olduğu olumsuz algıyı azaltmaya çalışmaktadır.
Yeniden İnşa Etme Stratejisi	
<i>Telafi</i>	Kriz yöneticisinin kriz mağdurlarına para veya hediye vermesidir.
<i>Özür</i>	Kriz yöneticisi, kurumun krizle ilgili tüm sorumluluğu üstlendiğini belirterek paydaşlardan özür dilemektedir.
İkincil Krize Müdahale Stratejileri	
Kriz Müdahale Stratejilerinin Desteklenmesi	
<i>Hatırlatma</i>	Kurum, geçmişte yapmış olduğu başarılı çalışmalarını paydaşlarına anlatmaktadır.
<i>Samimiyet</i>	Kriz yöneticisi paydaşları övmekte ve onlara kurumun geçmişte yaptığı iyi işleri hatırlatmaktadır.
<i>Mağduriyet</i>	Kriz yöneticisi paydaşlara kurumun da krizin bir mağduru olduğunu anlatmaya çalışmaktadır.

Kaynak: Coombs, 2007a, s. 170

Yukarıda verilen Tablo, kuramsal altyapıyı güçlendirmek ve analiz sürecine sistematik bir bakış kazandırmak amacıyla kullanılmıştır. Buradaki sınıflandırma, kriz yöneticilerinin karşılaştıkları kriz tipine uygun müdahale stratejilerini

belirlemelerine rehberlik etmektedir. Tablodan hareketle yapılan değerlendirme doğrultusunda, Patiswiss krizine yönelik uygulanan stratejiler DKİK çerçevesinde ele alınmıştır. DKİK'e göre itibar tehdidi ve kriz etkileri arttıkça, kurum kriz müdahale stratejileriyle kontrolü sağlamalı ve kamuoyunun beklentilerini karşılamalıdır (Coombs ve Holladay, 2002, s. 168). Sorumluluk algısı düşük mağdur ve kazara krizlerde etik yanıt yeterliyken, kasıtlı krizlerde özür ve tazminat gibi stratejiler de uygulanmalıdır (Coombs ve Tachkova, 2023, s. 802). Böylece kriz türüne uygun strateji, güven kazanmayı ve uzun vadeli itibar yönetimini destekler. Coombs'a göre (2007, s. 170) en güvenli strateji yeniden inşa etmedir; kriz mağdurlarına en iyi bu strateji hitap etmektedir. Bununla birlikte sosyal bağlam, medya, kültürel farklılıklar ve topluluk özellikleri, DKİK'de doğrudan yer almasa da kriz sonuçlarını etkileyebilmektedir.

DKİK, krize müdahale stratejilerinin etkinliği konusunda katkı sağlasa da, son çalışmalar stratejilerin her zaman beklenen olumlu sonuçları üretmediğini göstermektedir. Bu tutarsızlık, özellikle paydaşlar krizi saldırgan ve adaletsiz olarak algılandığında daha çok belirginleşmektedir (Niu vd., 2025, s. 3). Coombs ve Tachkova (2023, 2024), bu bağlamda DKİK'e "ahlâki öfke" kavramını eklemiştir. Ahlâki öfke, toplumsal ya da bireysel düzeyde, adaletsizlik, norm ihlali veya çıkarıcılık gibi durumlara karşı hissedilen yoğun bir tepkiyi ifade eder; bireysel zararla sınırlı olmayan, etik veya toplumsal düzeyde algılanan adaletsizlikten kaynaklanan bir öfke biçimidir.

Kurama ahlâki öfkenin dâhil edilmesi, duyguların kriz değerlendirmelerindeki özgün rolünü vurgulamaktadır. Ancak ahlâki duyguların etkisi hâlâ yeterince araştırılmamıştır. Duygu araştırmacıları, ahlâki duyguların farklı kategorilere ayrılabilirliğini ve özellikle "başkalarını kınayan" duyguların, algılanan ahlâki ya da sosyal ihlallerle tetiklendiğini öne sürmektedir. Bu duygular, bireylerin başkalarına yönelik kaygılarını ve tepkilerini yansıtmakta ve çoğu kez birlikte ortaya çıksalar da ayırt edici özelliklerini korumaktadır. Güncel çalışmalar, DKİK'nin kasıtlı (önlenebilir) krizler gibi ahlâki öfke kaynaklı krizlerde yetersiz kaldığını ve kriz iletişimde yeni bir araştırma alanı gerektirdiğini göstermektedir (Niu vd., 2025, s. 8).

Coombs ve Tachkova (2019), ahlâki öfke yaratan krizlerde mevcut iletişim stratejilerinin etkisiz kaldığını ve DKİK'in bu öfkeyi kapsayacak şekilde revize edilmesi gerektiğini belirtmiştir (Coombs, 2020). Daha sonra yaptıkları araştırmada (2023), ahlâki öfkeyi DKİK'e entegre ederek teorinin analitik gücünü artırmayı ve kriz yöneticilerine daha etkili rehberlik sağlamayı amaçlamışlardır. Yazarlar, ahlâki öfke uyandıran ve hem skandal hem kriz özelliklerini taşıyan kriz türünü "scansis" olarak tanımlamış; scansis'in belirleyici özelliğinin ahlâki öfke olduğu vurgulanmıştır (Coombs ve Tachkova, 2024, s.7).

Özetle, DKİK kapsamında yalnızca bilişsel değerlendirmelerin değil, aynı zamanda duygusal tepkilerin de dikkate alınması, kuramın çerçevesini genişleterek açıklayıcılığını artırabilir. DKİK'in temel varsayımları daha çok geleneksel medya ve doğrudan paydaş iletişimine odaklandığı için, özellikle sosyal medya kaynaklı krizlerde ortaya çıkan duygusal etkileşimlerin sistematik olarak analiz edilmesi, kriz yönetimi açısından avantaj sağlayabilir. Bu analiz, sadece krize verilen tepkinin değil, aynı zamanda krizin kamuoyu nezdindeki anlamının doğru okunmasına yol açacaktır. Bu durum, kriz iletişiminin etkisini artırarak kurumsal itibarın korunmasına katkıda bulunacaktır. Dolayısıyla, krize müdahale stratejilerinin paydaşların duygusal beklentileri doğrultusunda yeniden uyarlanması, önemli bir eksikliğin giderilerek krizin sağlıklı şekilde değerlendirilmesine ve etkili şekilde yönetilmesine imkân verecektir. Bu bağlamda, sosyal medyanın kriz iletişimindeki rolü ve bu platformlarda yaşanan yoğun etkileşimler, kriz yönetiminin yeni boyutlarını anlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Sosyal medyada ortaya çıkan hızlı bilgi akışı, paydaşların tepkileri ve etkileşimleri, kriz sürecinde ve sonrasında belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, bir sonraki bölümde sosyal medya bağlamında kriz iletişimi konusu ele alınacaktır.

Sosyal Medyada Kriz İletişimi

Dijital çağda kriz haberleri artık yalnızca geleneksel medya aracılığıyla değil, sosyal medya üzerinden de hızla yayılmaktadır (Atkan ve Çevik Ergin, 2024, s. 15). Sosyal medyanın geniş erişimi, gerçek zamanlı bilgi sunması ve etkileşim imkânları, kriz iletişimde önemini artırmaktadır. Kurumlar, kriz söylemleri ve gelişmeleri kısa sürede takip etmek zorundadır. Sosyal medya, kriz zamanlarında doğrudan iletişimi sağlarken, söylentilerin hızla yayılmasına da yol açabilmektedir (Aydın, 2020, s. 1208; Işık ve Tatlı, 2024, s. 17). Diyalojik ve etkileşimli yapısı nedeniyle, sosyal medyada ortaya çıkan herhangi bir tehdit veya hata, etkili yönetilmezse hızla büyük bir krize dönüşebilir (Kayış, 2017, s. 143; Kong, 2025, s. 1). Bu durum, özellikle üst düzey yöneticilerin sosyal medyada sergiledikleri iletişim tarzının ne denli belirleyici olduğunu göstermektedir.

Kriz dönemlerinde sosyal medyanın kullanımı giderek artmakta ve bu sayede çevrim içi topluluklar ile kullanıcılar, kolaylıkla kriz sürecine dahil edilerek, krizin bir paydaşı olarak çözüm sürecine katılabilmektedir (Kara, 2020, s. 74; Noor vd., 2024, s. 2-

3). Sosyal medyada iyi yönetilmeyen iletişim ve karşılanamayan beklentiler, paydaşların olumsuz yorum ve şikâyetlerine yol açarak markaya zarar verebilmektedir. Sosyal medyanın geniş kitlelere hızlı ulaşması, markaların bu konuda daha dikkatli ve titiz olmasını zorunlu kılmaktadır. Doğru şekilde ve zamanında gerçekleştirilmeyen müdahaleler, paydaşlar nezdinde tatmin edilmemiş duygulara yol açmakta; bu durum sosyal medyada tepkilerin hızla artmasına neden olabilmektedir (Yıldız ve Boyacı Yıldırım, 2024, s. 296). Bu tepkiler, kurumun itibarını zedeleyerek kriz sürecinin daha da derinleşmesine ve kontrolün zorlaşmasına yol açabilmektedir.

Kriz iletişimi açısından sosyal medya, kullanıcıları geri bildirim vermeye teşvik ederek bilginin hızla yayılmasını ve paylaşılmasını sağlamaktadır (Ünlü ve Gürel Boran, 2024, s. 16). Kriz anlarında geniş kapsamlı ve hızlı iletişim imkânı sunan bu platformlar, kuruluşların müdahale ve iletişim biçimlerini değiştirme potansiyeli taşımaktadır (Yıldız ve Boyacı Yıldırım, 2024, s. 295). Sosyal medya, geniş kitlelere hızlı ulaşmayı ve krize anında yanıt vermeyi mümkün kılarak itibar kaybını ve olumsuz duyguları azaltmaktadır; yetersiz kullanım ise süreci olumsuz etkileyebilir (Çelebi, 2020, s. 145). Dolayısıyla, etkili sosyal medya yönetimi, güven tesis etmek ve olası söylentilerin önüne geçmek açısından kritik bir rol oynamaktadır.

Sosyal medyada şeffaflık, kriz dönemlerinde itibarın en önemli unsurlarından biridir. Gerçekten şeffaf ve dürüst olan markalar, tüketicilerin onları oldukları gibi görmesini sağlayarak güven kazanmakta, bu da itibar kaybını önlemektedir. İtibar kaybını engellemek için ise krize sahip çıkmak, gerekli önlemleri almak ve bunları duyurmak, zararı tazmin etmek ve iç hedef kitlenin güvenini yeniden kazanmak önemlidir. Sosyal medyada kriz anında şu adımlar büyük önem taşımaktadır (Ağca, 2021, s. 176):

- Olumsuz haberler hızlı yayılabildiği için hızla cevap verilmeli ve yanlış anlaşılmalara önlenmelidir.
- Yanıtlar, çok sayıda kişi okuyabileceği için mümkün olduğunca nazik olmalıdır.
- Diğer kullanıcıların şikâyetlerine cevap verebilecek müttefik müşteriler (kullanıcılar) bulunmalıdır.
- Şikâyetlere cevap verebilecek destekleyici müşteriler bulunmalıdır.
- Müşteri haklı ve bilgi doğruysa, sorun kabul edilip çözülmelidir.
- Olumsuz yorumlardan kaçınmanın en iyi yolu, ürün ve hizmetlerle ilgili tüketici yorumlarını geri bildirim olarak kabul etmektir; böylece şikâyetler daha yaygınlaşmadan çözülür.

Kriz iletişiminde kurumların güncel ve doğru bilgileri sosyal medya üzerinden paydaşlara iletmesi kritik öneme sahiptir (Gök Demir ve Erendag Sümer, 2018, s. 413). Bu sayede kurumlar hem mesajlarını aktarabilmekte hem de olumsuz algıyı düzeltebilmektedir. Sosyal medya, doğrudan iletişim imkânı sağlarken, küçük hatalar bile krizin yayılmasına ve yeni krizlerin oluşmasına yol açabilmektedir. Hızlı yanıt verilmediğinde ise kullanıcılar yanlış bilgilere itibar etmeye başlayabilmektedir.

Kriz iletişiminde kurumlar, sosyal medya şikâyetlerini dikkate almalı, olumsuz haberleri tespit ederek doğru bilgileri paylaşmalı, açıklamaları uygun üslupla yapmalı, mesajlarda aşırı mesleki jargondan kaçınmalı ve müşterinin haklı olduğu durumlarda çözüm odaklı hareket etmelidir (Duğan, 2018, s. 297). Öte yandan, sosyal medyadaki tepkiler ise müdahale stratejilerini etkileyerek itibar kaybının boyutunu belirleyebilmektedir.

DKİK her ne kadar kriz türleri ve müdahale stratejilerine ilişkin kapsamlı bir çerçeve sunsa da, kuramın geliştirilme sürecinde daha çok geleneksel medya ve doğrudan paydaş iletişimine odaklanmıştır. Dolayısıyla sosyal medyanın kendine özgü dinamikleri, DKİK kapsamında sınırlı şekilde ele alınmaktadır. Fakat kuram, bu sınırlılığa rağmen kriz türlerinin belirlenmesi ve uygun müdahale stratejilerinin belirlenmesi hususunda teorik bir temel oluşturarak analiz için işlevsel bir araç niteliği taşımaktadır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde DKİK, örnek olay analizinde kuramsal bir çerçeve olarak benimsenmiştir. Bu doğrultuda kriz türleri ve müdahale stratejileri, Patiswiss örneğine uygulanarak markanın itibar kaybı dinamikleri ve izlediği iletişim stratejisi analiz edilecektir.

Araştırma Metodolojisi

Amaç ve Yöntem

Çalışma, gıda sektöründe faaliyet gösteren “Patiswiss” adlı çikolata markasının 2024 yılında yaşadığı sosyal medya krizine odaklanmakta ve DKİK çerçevesinde krizin nasıl yönetildiğini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay (vaka) çalışması benimsenmiş ve çalışma desenlerinden bütüncül tek durum deseni tercih edilmiştir. Bu desenin seçilme nedeni, tek bir olay üzerinden derinlemesine ve çok yönlü bir analiz yapılmasına olanak

sağlamasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, ss. 290-291). Söz konusu vaka, DKİK çerçevesinde ele alınmış ve araştırma tasarımı, kuramın temel bileşenleri olan *kriz türleri*, *kriz sorumluluğu algısı* ve *müdahale stratejileri* doğrultusunda yapılandırılmıştır.

Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama aracı olarak doküman analizi tekniği kullanılmıştır. Belgelerin seçiminde, araştırma konusu ile doğrudan ilişkili olması, güncelliği ve kamuoyuna açık erişilebilirliği ölçütleri temel alınmıştır. Bu kapsamda krize ilişkin birincil ve ikincil belgeler değerlendirilmiştir. Birincil veriler, Patiswiss markasının resmî internet sitesi ve sosyal medya hesapları üzerinden yapılan açıklamalardan; ikincil veriler ise dijital haber siteleri ile sosyal medya platformlarından elde edilmiştir. Seçilen dokümanlar, kriz sürecinin gelişimini ve kurumun kriz iletişim stratejilerini yansıtmaları nedeniyle değerlendirmeye alınmıştır.

Belgelerin seçiminde, krizin sosyal medyada ilk ortaya çıktığı andan itibaren kurumun tepkileri ile kamuoyundaki yansımaların yoğun olarak izlendiği dönem dikkate alınmıştır. Bu bağlamda, 6-30 Nisan 2024 tarihleri arasında yayımlanan içerikler analiz edilmiştir. Söz konusu tarih aralığı, hem krizin tırmandığı hem de markanın krize müdahale sürecini yönettiği dönemi kapsamaktadır. Bu süre zarfında elde edilen belgeler, DKİK'in kriz türleri ve müdahale stratejileri ekseninde değerlendirilmiş; markanın iletişim stratejisi kuramsal bir çerçeveye oturtularak analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında yer verilen görseller, sözü edilen krize ilişkin gelişmeleri belgelemek ve sunulan bulguları desteklemek amacıyla kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan tüm içerikler, kamuya açık kaynaklardan alınmış olup kişisel verilerin gizliliği ve etik ilkelere uygunluk gözetilmiştir.

Veri Analiz Yöntemi

Elde edilen içerikler, nitel veri analiz tekniklerinden betimsel analiz yaklaşımıyla değerlendirilmiştir. Analiz sürecinde, DKİK'in temel bileşenleri olan *kriz türleri* (mağdur, kazara ve önlenabilir krizler) ile *kriz müdahale stratejileri* (inkâr, küçültme ve yeniden inşa) kavramsal eksen olarak benimsenmiştir. Bu doğrultuda, Patiswiss markasının kriz sürecinde kullandığı iletişim stratejileri, sosyal medya üzerinden yapılan paylaşımlar ve basına verilen açıklamalar çerçevesinde incelenmiş; bu içeriklerin DKİK'in kuramsal çerçevesiyle nasıl örtüştüğü analiz edilmiştir.

Analiz sürecinde, kurumun sorumluluğu kabul etme düzeyi, kamuoyuna verilen tepkiler, özür veya tazminat gibi stratejik hamleler ve paydaşlara yönelik söylem dili dikkate alınarak içerikler sınıflandırılmıştır. Böylece, kurumun krizi nasıl tanımladığı, kriz türüne ilişkin çerçeveleme tercihi ve izlediği müdahale stratejilerinin DKİK ile ne derece uyumlu olduğu sistematik biçimde değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, kriz türünün doğru tanımlanmasının ve buna uygun müdahale stratejisi geliştirilmesinin, marka itibarının nasıl etkilendiğine dair çıkarımlarda bulunmayı mümkün kılmıştır.

Sınırlılıklar

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, analiz edilen veriler belirli bir tarihsel döneme ait olduğundan, daha geniş zaman dilimlerini kapsayan veri setlerinin değerlendirilmemesi, sonuçların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Ayrıca, çalışmada yalnızca Patiswiss markasına ait sosyal medya ve haber içerikleri analiz edilmiş; diğer medya türleri ile paydaş görüşleri araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bu durum, krizin farklı paydaşlar üzerindeki etkilerinin kapsamlı biçimde değerlendirilmesini kısıtlamaktadır. Araştırma tek bir vaka üzerine odaklandığı için, bulguların başka sektörlerde veya farklı ölçeklerde faaliyet gösteren kurumlara doğrudan genellenmesi mümkün olmayabilir.

Çalışmada, Patiswiss krizine ilişkin sosyal medya paylaşımlarında öncelikle şirket yetkililerinin, özellikle CEO Elif Aslı Tunaoğlu'nun açıklamaları ve Patiswiss'in resmî sosyal medya hesaplarından yapılan bildirimler yer almaktadır. Ayrıca, resmî özür mesajları ve marka tarafından yapılan kamuoyu bilgilendirmeleri analiz edilmiştir. Bununla birlikte, kriz sürecinde sosyal medya kullanıcılarının tepkileri ile medya aktörlerinin yorumları analiz kapsamına dâhil edilmemiştir. Medya kuruluşlarının ve gazetecilerin kriz sürecine ilişkin değerlendirmeleri de çalışma dışında bırakılmıştır. Bu durum, sosyal medya krizi yönetiminde kamuoyunun rolünün ve sosyal medya etkileşimlerinin kapsamlı biçimde analiz edilmesine imkân tanımamakta; çalışmanın bu yönü bir sınırlılık olarak değerlendirilmektedir. Diğer yandan, çalışmanın kuramsal çerçevesi yalnızca DKİK ile sınırlandırılmış; diğer kriz iletişimi kuramlarıyla karşılaştırmalı bir analiz yapılmamıştır.

Patiswiss Sosyal Medya Krizinin “Durumsal İletişim Kuramı” Açısından Analizi

Araştırma kapsamında incelenen “Patiswiss”, 2004’te Ankara’da kurularak çikolata üretimine başlayan bir markadır. Çikolata üretim tesisi olarak faaliyete geçen Patiswiss Handmade Chocolates, bünyesindeki iki fabrika ile kalite standartları doğrultusunda üretim yapan bir çikolata fabrikasına dönüşmüştür. Ayrıca, portföyünde 12 ana kategoride yaklaşık 140 ürün çeşidi bulunmaktadır. Bununla birlikte, üretilen ürünlere ilişkin hammaddelerin tedarikini sağlayarak çeşitli şirketlerle iş birliği yapmaktadır (Patiswiss, 2024). Patiswiss krizi, 2024 yılında marka tarafından üretilen çikolatanın küflü olduğu yönünde sosyal medyada paylaşım yapan bir tüketiciye, markanın kurucusu ve CEO’su Elif Aslı Yıldız Tunaoglu’nun verdiği yanıtla ortaya çıkmıştır (Dünya, 2024).

Bu bölümde söz konusu kriz, DKİK bağlamında ele alınarak analiz edilecektir. Kuramın temel bileşenleri olan *kriz türü*, *krize atfedilen sorumluluk düzeyi* ve *uygulanan müdahale stratejileri* çerçevesinde Patiswiss markasının krizi nasıl yönettiği ve hangi iletişim adımlarını attığı değerlendirilecektir.

Bulgular

Bu kısımda araştırmaya ilişkin bulgular sunulmaktadır. Bulgular, olayların kronolojik gelişimi dikkate alınarak aktarılmış; kurumun kriz sürecinde yürüttüğü iletişim uygulamaları ayrıntılı biçimde ortaya konmuştur.

Kriz Öncesi

Bir kullanıcı, sosyal medya platformu LinkedIn’de Patiswiss CEO’su Elif Aslı Tunaoglu’nu etiketleyerek, aldığı Patiswiss çikolatasının küflü çıktığını bildirmiştir (Şekil 2) (Artıgerçek, 2024).

Şekil 2.

Patiswiss Çikolatası ile İlgili LinkedIn Paylaşımı

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

muhtemelen tedarik zinciri sürecinde muhafaza koşullarında bir problem var 🙄

Migros Supply Chain Solutions

#patiswiss

Elif Aslı Yıldız Tunaoglu



Kaynak: Artıgerçek, 2024

Tunaoglu’nun ilgili paylaşıma verdiği cevap, kısa süre içerisinde sosyal medya gündemine taşınmış ve kamuoyunda farklı tepkilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Şekil 3) (Gıdahattı, 2024):

Şekil 3.

Patiswiss CEO'sunun LinkedIn Üzerinden Yanıtı



Elif Aslı Yıldız Tunaoğlu · 2nd
Yönetim Kurulu Başkanı

9h ...

Bu ürünler hayatta küflenmez biliyor musun?

Hadi doğru diyelim :)

Sen bence acil şekilde evindeki nem oranına falan baya bir bakmalısın..

Bir de linkedinde 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..

Kaynak: Gıdahattı, 2024

Kriz Sonrası

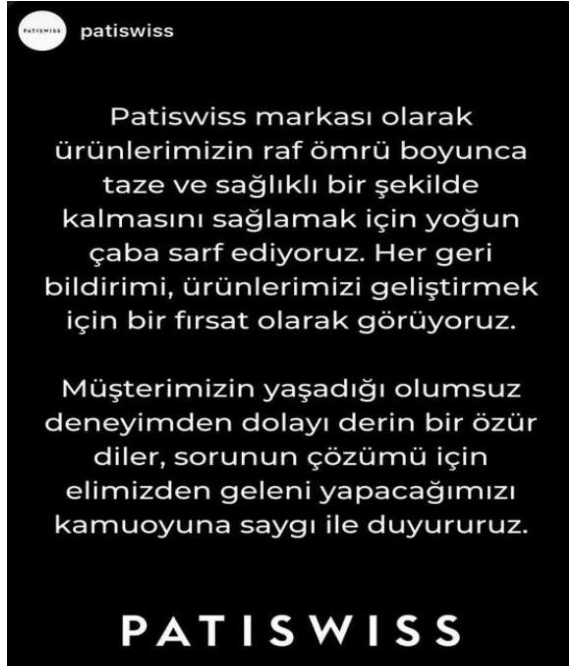
Tunaoğlu, sosyal medyadan gelen tepkilerin ardından kullanıcıya yazdığı mesajı silmiştir. Daha sonra Instagram hesabından yeni paylaşımlar yaparak aşağıdaki ifadeleri paylaşmıştır (Karaaslan, 2024). DKİK perspektifinden değerlendirildiğinde, bu adım, kriz iletişiminde sorumluluğu kabul etme ve yeniden inşa stratejilerine yönelme çabası olarak yorumlanabilir. Böylece, kurumun paydaşlarla ilişkisini yeniden düzenleme ve olumsuz algıyı sınırlama amacı güttüğü söylenebilir.

Ah ülkemizin güzel insanları... Ah güzel rakiplerim ki bizi rakip görenlere göre baya küçüğüz. Neyse. Sadece imla kurallarına takıldınız. Özür dilerim herkesten imla kurallara uyumun yazılarımda hız kaynaklı eksik kalmış. Sosyal medya uzmanlarıma bırakmayacak kadar tez canlılığımın da etkisi var tabii. Kabul edelim şimdi işi bilene bırakmak lazım. Ben bu kadar önemli değilim ya da güzel dilimizi sosyal medya içinde kullanım notum hiç bir şeye referans değil. Tıpkı İngilizce yazma ve konuşma arasındaki farklılıklar gibi. Bu arada telefonum ing. klavye ve gözlerimde çok ciddi bir kurulum var göremiyorum. Size zahmet benim hatalarımı yazım ve imla denetimini yapıp/düzeltilir misiniz. Bu cümledeki yanlışları bulacak ve düzeltecek insanlara şimdiden teşekkür ederim (Karaaslan, 2024).

Daha sonra Patiswiss markası, resmî sosyal medya hesapları üzerinden aşağıdaki özür mesajını yayımlamıştır (Şekil 4) (Gıdahattı, 2024):

Şekil 4.

Patiswiss Markasının Resmi Özür Açıklaması

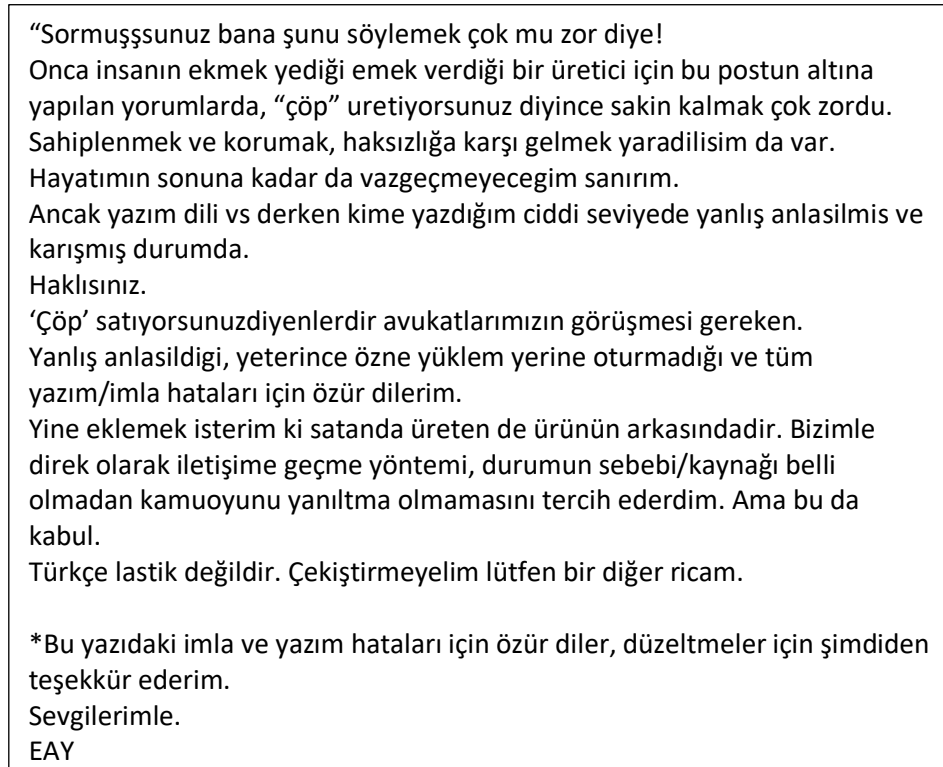


Kaynak: Gıdahattı, 2024

Tunaoğlu'nun ilk mesajını silmesine ve Patiswiss'in resmî sosyal medya hesabından açıklama yapmasına karşın sosyal medyada tepkiler devam etmiştir. Bu gelişmelerin ardından Tunaoğlu, X (eski adıyla Twitter) hesabı üzerinden konuyla ilgili ilave bilgilendirme yapmıştır (Şekil 5) (T24, 2024):

Şekil 5.

Patiswiss CEO'sunun X Paylaşımı



Kaynak: T24, 2024

Gerek Tunaoğlu gerekse Patiswiss tarafından yapılan açıklamalara karşın, sosyal medyada konuya ilişkin tepkiler devam etmiştir. Bu süreçte Tunaoğlu, CEO görevinden ayrıldığını duyuran ek bir açıklama yapmıştır (Şekil 6) (Gıdahattı, 2024).

Şekil 6.

Patiswiss CEO'sunun İstifa Mesajı

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 özrümün bir yansıması olarak bugün itibarıyla Yönetim Kurulu Başkanlığı görevimden ayrılıyorum.

Görev değişikliği, Yönetim Kurulu kararıyla hızlıca ilan edilecektir.

Saygılarımla,

Elif Aslı Yıldız Tunaoğlu

Kaynak: Gıdahattı, 2024

Tunaoğlu, sonraki paylaşımında bir özür açıklaması yayımlayarak, dil ve yazım unsurlarının yanlış anlaşılmalara yol açabileceğini ifade etmiştir (Şekil 7) (Odatv, 2024):

Şekil 7.

Patiswiss CEO'sunun Özür Mesajı



elifasliyildiz 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 derkennnnn.... İmla bilgimin gücü de eklenince ben vermişim gibi duruyor. Neyse bizim avukatlar benim içinde bişeyler düşünecektir. Sonuçta yönetim kurulu ile yönetiyoruz şirketi. Razıyım 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 🙏

Kaynak: Odatv, 2024

Tunaoğlu, LinkedIn hesabından yaptığı bir paylaşımında diğer şirket yöneticilerinden farklı bir yaklaşım sergilediğini ifade etmiştir. Söz konusu paylaşım daha sonra LinkedIn hesabından kaldırılmıştır (Şekil 8) (Odatv, 2024).

Şekil 8.

Patiswiss CEO'sunun Farklılık Vurgulu LinkedIn Paylaşımı



Elif Aslı Yıldız • 2.

+ Takip Et ...

Tunaoğlu

Yönetim Kurulu Başkanı

2 gün • 🌐

Biliyorum sosyal medya hesaplarım çok aktif. Bildiğiniz (eski) CEO'lardan değilim ya da girişimci ya da şirket sahiplerinden.

Ancak seviyorum bu farklılığı.

Neyse.. sosyal medyama gelen en sık sorulardan birinin cevabı...

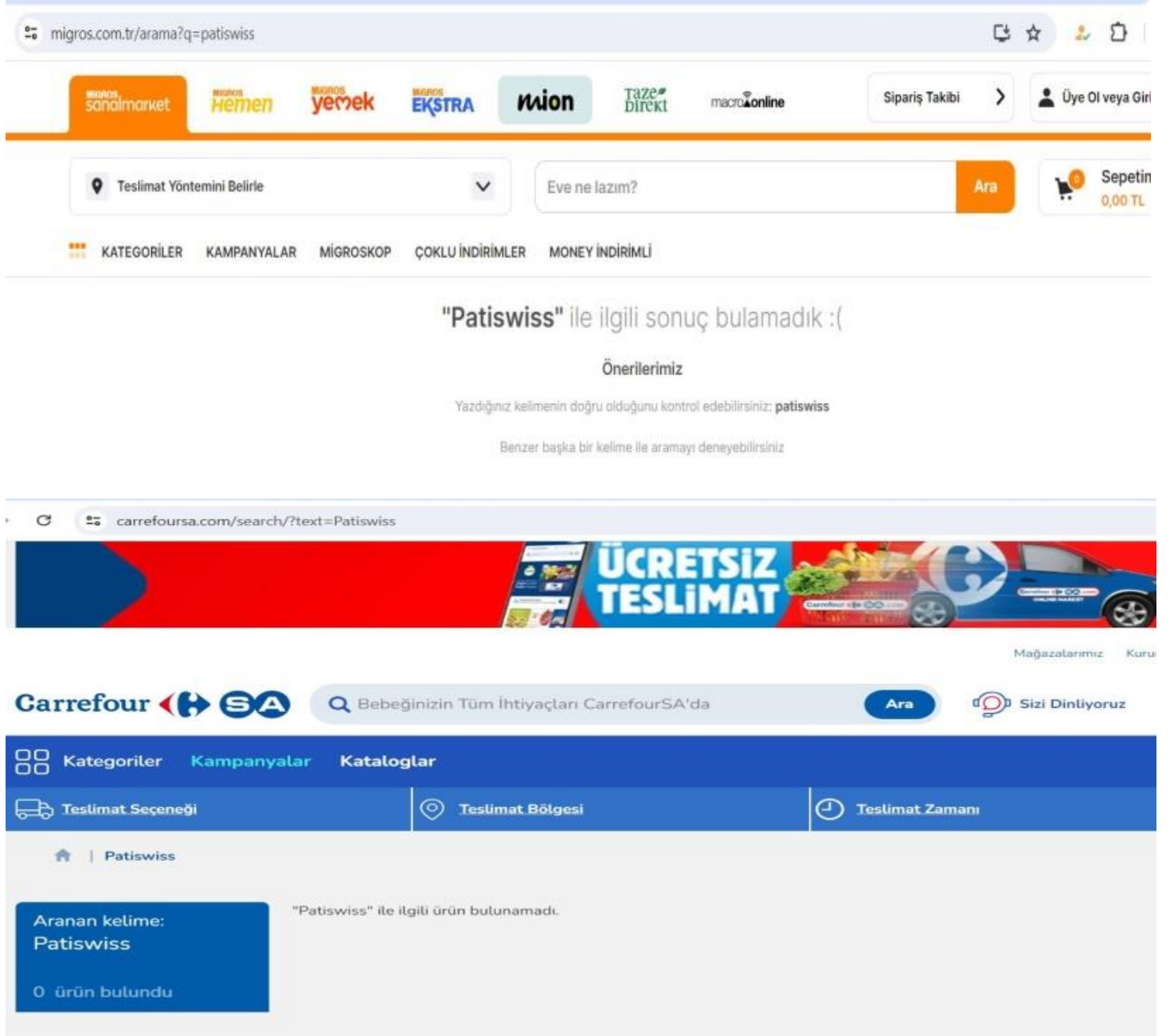
Sevgilerimle...

Kaynak: Odatv, 2024

Bu arada Migros ve CarrefourSA gibi büyük zincir marketler, Patiswiss ürünlerini geçici olarak raflarından ve internet sitelerinden kaldırmıştır. Ürünlerin sağlık tedbirleri nedeniyle indirildiği ve ikinci bir bilgilendirmeye kadar mağaza depolarında tutulacağı açıklanmıştır (T24, 2024). İlgili zincir marketlerin internet sitelerinde yapılan aramalarda, Patiswiss ürünlerinin listelenmediği gözlemlenmektedir (Şekil 9).

Şekil 9.

Migros ve CarrefourSA Web Arama Sayfalarında Patiswiss Sonucu



Kaynak: Migros ve CarrefourSA Resmi Web Siteleri, 2024

Kriz sürecinde, birçok tüketicinin Patiswiss marka çikolatayı, şirket ismindeki "Swiss" ibaresi ve ürün fiyatlarının muadillerine göre yüksek olması nedeniyle İsviçre menşeli olarak algıladığı görülmüştür. Bu bağlamda, çikolatalarıyla tanınan İsviçre merkezli Patiswiss AG, LinkedIn üzerinden yaptığı açıklamada iki şirket arasında herhangi bir bağlantı bulunmadığını belirtmiştir. İsviçreli şirketin, CEO Sandro Ott ve CFO Markus Bucher'in ıslak imzalarını taşıyan açıklaması ise şu şekildedir (Artıgerçek, 2024):

"Patiswiss Türkiye ile ilgili açıklama:

Bu haftanın başından bu yana, merkezi Ankara'da bulunan ve Türkiye'deki Patiswiss'e bağlı Patiswiss Çikolata'daki bir kalite sorunuyla ilgili olarak çeşitli taraflarca bizimle giderek daha fazla temasa geçiliyor. Şu düzeltmeleri yapmak istiyoruz:

-Merkezi İsviçre Gunzgen'de bulunan Patiswiss AG'nin Ankara, Türkiye merkezli Patiswiss Çikolata ile hiçbir iş ilişkisi yoktur;

- Benzer ürün gruplarına ilişkin herhangi bir iş ilişkisi bulunmamaktadır ve iki şirket başka herhangi bir bağlamda da bağlantılı değildir;
- Patiswiss AG, söz konusu olaya dair somut gerçekleri bilmediği için bu konuda herhangi bir açıklama yapamaz. Patiswiss AG İsviçre, Patiswiss Çikolata'ya karşı ticari marka kanunu kapsamında geçmişte birkaç kez yasal işlem başlatmıştı. Zira, bazı ülkelerde Patiswiss AG İsviçre'nin ticari marka korumasının ihlal edildiği kayda geçmişti. Patiswiss AG İsviçre, fındık işleme konusunda ortağıdır. Tek üretim tesisimiz İsviçre, Gunzgen'de bulunmaktadır. Şirket ayrıca yenilenmeyi, güvenliği ve hoşgörüyü temsil eder” (Şekil 10).

Şekil 10.

Patiswiss AG'nin Türkiye'deki Krizle İlgili Resmî Açıklaması



Kaynak: Tufan, 2024

Tartışma

Bu bölümde bulgular, Durumsal Kriz İletişimi Kuramı (DKİK) perspektifinden ele alınmaktadır. Bulguların ortaya koyduğu gelişmeler DKİK çerçevesinde anlandırılmış; markanın tercih ettiği iletişim stratejilerinin kriz iletişimi açısından yeterliliği ve kurumsal itibar üzerindeki rolü kuramsal temelde tartışılmıştır.

Kriz öncesi gerçekleşen olay, DKİK çerçevesinde değerlendirildiğinde kasıtlı (önlenebilir) kriz kategorisine dâhil edilebilir. Ürünün küflü çıkması, üretim sürecindeki bir ihmal veya denetim eksikliği ile ilişkilendirilebilir. CEO'nun kamuoyuna açık bir platformda sergilediği tutum, bazı paydaşlar tarafından sert, savunmacı ve müşteri odaklı olmayan bir yaklaşım olarak algılanmış ve krizin daha geniş bir kamuoyu tepkisine dönüşmesine yol açmıştır. Bu durum, krizin ürün boyutunun ötesine taşınmasına ve kurumsal liderliğin etik algısıyla ilgili tartışmaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Dolayısıyla, bu iletişim biçimi krizin yalnızca ürün odaklı değil, ahlâki boyutu olan bir kriz olarak değerlendirilmesini mümkün kılmıştır.

DKİK'e sonradan eklenen *ahlâki öfke* kavramı bu noktada önem kazanmaktadır. Ahlâki öfke, halkın yalnızca zarar görmesiyle değil, kurumun adaletsiz ya da duyarsız davrandığı algısıyla tetiklenen güçlü bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Tunaoğlu'nun

açıklamaları, bazı paydaşlar tarafından bu tür bir ahlâki öfke biçiminde algılanmış ve krizin kapsamının genişlemesine yol açmıştır. Bu durum, ürünle ilgili bir sorunun ötesinde, markaya yönelik algılanan güven düzeyini etkilemiştir. Öte yandan kriz, markanın iç dinamikleri (lider iletişimi, kurumsal strateji eksikliği, müşteri ilişkileri) üzerinden tetiklendiği için paydaşlar tarafından markaya atfedilen sorumluluk düzeyi artmıştır. DKİK’e göre kasıtlı krizlerde kurumun sorumluluğu yüksek olup, bu tür durumlarda kamuoyu kurumdaki sorumluluğu kabul etmesini, özür dilemesini ve telafiye yönelik stratejiler uygulamasını beklemektedir.

CEO’nun tüketici şikâyetine verdiği ilk yanıt, DKİK kapsamında değerlendirildiğinde azaltma stratejileriyle ilişkilendirilebilir. Tunaoğlu’nun yanıtı, krizin önemini küçümseyen ve sorumluluğu azaltmaya yönelik ifadeler içerdiğinden, özellikle "gerekçe sunma" alt stratejisi çerçevesinde ele alınabilir. Bu strateji, kurumun krize neden olan durumun ciddi olmadığını belirterek kamuoyunun algısını yönetmeyi amaçlamaktadır. Ancak, tüketici şikâyetinin hijyen ve güvenlik gibi hassas konularla ilgili olduğu durumlarda, bu yaklaşımın bazı paydaşlarda olumsuz duyguların (örneğin ahlâki öfke) ortaya çıkmasına yol açabileceği gözlemlenmiştir.

Kriz sonrasında yapılan özür açıklaması, DKİK’in “özür” ve “telafi” stratejileri kapsamında değerlendirilebilir. Bu stratejiler, krizden kaynaklanan sorumluluğun kabul edilmesi ve paydaşların zararlarının giderilmesine yönelik adımların atılmasını amaçlamaktadır. Açıklama, kurumun kriz karşısında empati gösterebildiğini ve itibarın yeniden inşasına katkı sağladığını ortaya koyması açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda, Patiswiss’in özür açıklaması, kriz iletişiminde itibarın yönetimi ve paydaşlarla ilişkilerin güçlendirilmesi açısından stratejik bir müdahale niteliği taşımaktadır.

Gerek Tunaoğlu, gerekse Patiswiss tarafından yapılan açıklamalara rağmen tepkilerin devam etmesi, paydaşlar nezdinde kurumun kriz sorumluluğunun yüksek düzeyde algılandığını göstermektedir. DKİK bağlamında bu durum, “kasıtlı (önlenebilir) kriz” kategorisine işaret etmekte ve kurumun krizden kaynaklanan sorumluluğunun itibar üzerinde etkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Tunaoğlu’nun CEO görevinden ayrılması, kriz sonrası “yeniden inşa” stratejisi kapsamında, kurumun itibarını yeniden tesis etme girişimi olarak değerlendirilebilir. Bu karar, paydaş tepkilerini yönetmeyi ve kurumun sorumluluğu üstlendiğine dair bir mesaj iletmeyi amaçlayan müdahale stratejileri içinde yer almaktadır. Tunaoğlu’nun mesajındaki yazım ve imla unsurlarına dikkat çekmesi ise sorumluluğun kişisel veya teknik bir gerekçeyle sınırlandırılmasına yönelik bir strateji olarak yorumlanabilir.

Tunaoğlu’nun diğer şirket yöneticilerinden farklı bir yaklaşım sergilediğini ifade ettiği LinkedIn’deki paylaşımı ise, DKİK bağlamında “savunma” veya “reddetme” stratejisi kapsamında değerlendirilebilir. Kendisini diğer yöneticilerden farklı konumlandırma girişimi, paydaşlar nezdinde kriz sorumluluğunu azaltma veya kurum imajını koruma amacına yönelik bir müdahale olarak yorumlanabilir. Ancak paylaşımın daha sonra kaldırılması, stratejinin beklenen etkiyi sınırlı biçimde sağladığını ve paydaş tepkilerinin izlenmesinin önemini göstermektedir.

Bu süreçte Migros ve CarrefourSA gibi büyük zincir marketlerin, Patiswiss ürünlerini geçici olarak raflarından ve internet sitelerinden kaldırması, DKİK bağlamında krizin “itibar zararı” ve “kurumsal sorumluluk algısı” üzerinde gözlemlenebilir etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Büyük perakendecilerin Patiswiss ürünlerini raflardan ve çevrim içi platformlardan kaldırması, tüketici güveni ve paydaş tutumları üzerinde olası yansımaları işaret etmektedir. Bu durum, kriz sorumluluğunun paydaşlar nezdinde yüksek algılandığını ve kurum itibarının risk altında olabileceğini göstermektedir. Ayrıca, perakendecilerin aldığı bu tedbirler, DKİK bağlamında, kurumların kriz sonrası itibarını korumak ve olumsuz etkileri sınırlamak amacıyla hangi müdahale stratejilerini planlaması ve uygulaması gerektiğine dair somut bir örnek teşkil etmektedir.

Kriz sürecinde İsviçre merkezli Patiswiss AG tarafından yapılan açıklama ise, kamuoyunun marka hakkındaki algısında değişikliklere yol açmış ve Türkiye’deki Patiswiss’in tüketiciler nezdinde yanlış yönlendirme yapmış olabileceği algısını güçlendirmiştir. DKİK çerçevesinde yaşanan bu gelişmeler, özellikle krize atfedilen sorumluluk algısı ve algılanan itibara yönelik tehdit düzeyi bağlamında değerlendirilebilir. Söz konusu durum, kriz sorumluluğunun markaya daha fazla yüklenmesine neden olabilmektedir; çünkü tüketiciler markanın kendilerini yanıltmış olabileceğini düşündüğünde, krizden markayı doğrudan sorumlu tutmaktadır. Bu durum, krizin “kasıtlı kriz” türünde algılanmasına ve kamuoyunun markadan daha fazla sorumluluk üstlenmesini beklemesine yol açabilmektedir. Sonuç olarak, İsviçreli şirketin açıklaması, kriz sürecinde algılanan karışıklığı artırmış ve markanın itibarına ilişkin riskleri derinleştirmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, Patiswiss markasının 2024 yılında yaşadığı sosyal medya krizini DKİK çerçevesinde analiz etmiştir. Kuramsal değerlendirme doğrultusunda söz konusu olay, kasıtlı (önlenebilir) kriz türüne dâhil edilebilir. Kriz, bir tüketicinin sosyal medya platformu LinkedIn üzerinden satın aldığı çikolatanın küflü çıktığını paylaşmasıyla başlamıştır; bu durum, doğrudan üretim veya kalite kontrol süreçlerindeki olası ihmal veya denetim eksikliğiyle ilişkilendirilebilir. Krizin boyutunun artmasında CEO'nun sosyal medya yanıtları etkili olmuş; bazı paydaşlar bu yanıtları sert, küçümseyici ve savunmacı biçimde algılamış, bu da kamuoyunda ahlâki öfke ve kriz algısının güçlenmesine yol açmıştır. Bu süreçte yapılan açıklamaların tutarsızlığı ve iletişimin sınırlı şeffaflığı, paydaşlar nezdinde markaya atfedilen sorumluluk algısını artırmıştır. DKİK açısından, kasıtlı krizlerde kurumlara yüksek sorumluluk atfedilmekte ve kamuoyunun tepkisi güçlü olabilmektedir.

Patiswiss, kriz yönetimi sürecinde DKİK çerçevesinde azaltma (bahane ve gerekçe) ve yeniden inşa (telafi ve özür) stratejilerini uygulamıştır. *Azaltma stratejisi*, krizin sorumluluğunu hafifletilmesine yönelik bir yaklaşım olarak benimsenmiştir. CEO Elif Aslı Yıldız Tunaoglu'nun ilk açıklamalarında, imla hatalarının “tez canlılık”, “sosyal medya uzmanlarına bırakmama” ve “göz kuruluğu” gibi bireysel gerekçelerle açıklanması, bu stratejinin bir örneği olarak değerlendirilebilir. Söz konusu açıklamalar, kamuoyunun tepkisini sınırlamaya ve olayın ciddiyet algısını yönetmeye yönelik bir müdahale biçimi olarak yorumlanabilir.

Bununla birlikte, sosyal medya üzerinden yayımlanan resmî özür açıklamaları, kamuoyunu bilgilendirme girişimleri ve CEO'nun farklı platformlarda gerçekleştirdiği açıklamalar, DKİK çerçevesinde *yeniden inşa stratejisi* kapsamında değerlendirilebilir. Bu strateji, kurumun hatalarını kabul ederek itibarını yeniden tesis etme çabası olarak yorumlanabilir. Özür dileme, açıklama yapma ve sorumluluğu üstlenme eylemleri hem tüketici güvenini yeniden sağlama hem de krizin olası olumsuz etkilerini sınırlama amacıyla uygulanan müdahale biçimleri olarak ele alınabilir.

Uygulanan stratejiler, DKİK bağlamında krizin etkilerini tamamen ortadan kaldırma konusunda sınırlı etki göstermiştir. Özellikle, CEO'nun ilk açıklamalarında kamuoyu tarafından sert ve küçümseyici olarak algılanabilecek bir üslup kullanılması, yüksek kriz sorumluluğu atfının sürmesine ve olumsuz algının devam etmesine neden olmuştur. Ayrıca, marka ismindeki “Swiss” ifadesinin yarattığı olası menşe karışıklığı, paydaş güvenini zedelemiş ve üçüncü taraf bir kurum olan İsviçre merkezli Patiswiss AG'nin resmî bir açıklama yapmasını gerektirmiştir. Bu unsurlar, krizin daha karmaşık bir hâl almasına ve kriz yönetim sürecinin daha yüksek iletişimsel ve stratejik çaba gerektiren bir aşamaya evrilmesine yol açmıştır.

DKİK'in üç temel faktörü (kriz sorumluluğu, kriz geçmişi ve ilişki geçmişi) çerçevesinde değerlendirildiğinde, kriz sorumluluğu açısından CEO'nun tepki biçiminin, kamuoyu nezdinde krizin ana sorumlusunun kurum olduğu yönündeki algıyı güçlendirdiği görülmektedir. Bu durum, bireysel iletişim üslubunun kurumsal imajla bütünleşerek kriz algısının marka düzeyine taşınmasına neden olmuştur. Kriz geçmişi faktörü açısından, Patiswiss'in daha önce benzer bir kriz deneyimlememiş olması başlangıçta itibar açısından bir avantaj sağlamış, ancak mevcut kriz sürecindeki yönetimsel hatalar bu avantajı kısa sürede ortadan kaldırmıştır. İlişki geçmişi bakımından ise, tüketiciyle kurulan etkileşim geçmişinin sınırlı olması, markanın tüketici lehine oluşabilecek kamuoyu desteğini etkin şekilde yönlendirememesine ve kriz iletişiminin etkisinin azalmasına neden olmuştur.

Kurama göre, kriz dönemlerinde kamuoyu tarafından kuruma yüksek düzeyde sorumluluk atfedildiğinde, kurumun belirli iletişim stratejilerine başvurması beklenmektedir. Bu tür durumlarda, sorumluluğun açıkça kabul edilmesi, kamuoyuna karşı hesap verebilir bir tutum sergilenmesi ve samimi bir özür ile güven tesis edilmeye çalışılması önemlidir. Ayrıca, krizden etkilenen taraflarla empati kurulması, sürecin daha etkili yönetilmesine olanak sağlamaktadır. Patiswiss örneğinde ise, sürecin ilk aşamalarında bu adımların atılmadığı; bunun yerine kamuoyu tarafından savunmacı ve saldırgan olarak algılanabilecek bir dilin tercih edildiği görülmektedir. Daha sonraki aşamalarda yapılan kurumsal açıklama ve özür girişimleriyle itibarın yeniden inşa edilmeye çalışıldığı, ancak bu müdahalelerin geç gerçekleşmesi nedeniyle kamuoyu nezdinde sınırlı bir etki yarattığı söylenebilir.

DKİK'in kriz türleri, sorumluluk algısı ve müdahale stratejileri bileşenleri, vaka analizi için uygun bir çerçeve sunmakla birlikte bazı yönlerden sınırlılıklar da içermektedir. Öncelikle, CEO'nun doğrudan müdahalesinin kamuoyu açısından sorumluluk algısını artırdığına dair gözlem, kuramın kriz türleri ve müdahale stratejileriyle genel olarak örtüşmektedir. Ancak bu durumun arkasındaki psiko-sosyal ve toplumsal mekanizmalar, DKİK kapsamında kuramsal düzeyde ayrıntılı biçimde ele alınmamıştır. Özellikle liderin sosyal medyadaki iletişim tarzının kamuoyu algısını şekillendirme biçimi ve bu bağlamda “ahlâki öfke” gibi

kavramların kurama eklenmesi, kriz müdahale modellerinin genişletilmesine katkı sağlayabilir. Bu açıdan, DKİK'in sosyal medya temelli krizlerde lider iletişimi ve toplumsal algı dinamiklerini açıklamada sınırlı kaldığı ve bu yönleriyle kuramsal olarak geliştirilmesi gerektiği ifade edilebilir. Sosyal medyanın etkileşimli ve çoğulcu yapısı, kriz iletişimi süreçlerinde dönüştürücü bir rol üstlenmektedir. Dolayısıyla, kuramın dijital iletişim ortamlarının dinamiklerini içerecek şekilde yeniden yapılandırılması, sosyal medya kaynaklı krizlerin daha kapsamlı şekilde analiz edilebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Bununla birlikte çalışma, sadece Patiswiss markasının yaşadığı sosyal medya temelli kriz örneğine odaklandığından, tekil bir vakaya dayalı olması nedeniyle elde edilen bulguların genellenebilirliği sınırlıdır. Ancak ulaşılan veriler ve yapılan analizler, benzer sektörel özellikler taşıyan özel şirketlerin benzer durumlarda başvurabilecekleri iletişim stratejilerine ilişkin çıkarımlar yapılmasına olanak tanımaktadır. Özellikle gıda sektöründe faaliyet gösteren firmaların sosyal medya krizlerine verdikleri tepkiler ve bu süreçte kamuoyu algısının nasıl şekillendiği konusunda belirli eğilimler gözlemlenebilir. Dolayısıyla, bu vaka özelinde yapılan değerlendirmeler, genel geçer sonuçlardan ziyade bağlamsal bir analiz niteliği taşımakta; ancak benzer kriz senaryolarında stratejik yaklaşımların geliştirilmesine yönelik örnek teşkil edici bir işlev üstlenebilmektedir.

Bu çalışma, DKİK bağlamında özel sektör odaklı sosyal medya kaynaklı krizlere yönelik sınırlı sayıdaki uygulamalardan biridir. Özellikle gıda sektöründe faaliyet gösteren bir markanın, tüketici şikâyeti üzerinden gelişen dijital iletişim krizine verdiği tepkilerin kuramsal çerçevede incelenmesi, literatürde görece az çalışılmış bir alanı temsil etmektedir. Kamu kurumları veya uluslararası şirketler üzerine yoğunlaşan mevcut kriz iletişimi araştırmalarının aksine, bu makale yerel bir özel sektör markasının sosyal medyada karşılaştığı kriz sürecini DKİK perspektifinden ele almakta ve CEO iletişiminin krizin seyrini şekillendirmedeki rolünü tartışmaktadır. Bu yönüyle çalışma, kriz iletişiminde lider faktörünün etkisi ve marka algısına ilişkin ahlâki öfke boyutunun incelenmesi bakımından literatüre katkı sağlayabilecek bulgular sunmaktadır.

Patiswiss örneği, sosyal medya kaynaklı krizlerde özellikle üst düzey yöneticilerin bireysel açıklamalarının krizin seyrini olumsuz yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Bu vaka, kurumsal kriz yönetimi açısından aşağıdaki çıkarımları sunmaktadır:

- Kriz anlarında sosyal medya iletişiminin uzman ekipler tarafından yönetilmesi ve mesajların tutarlı, özenli ve empati odaklı bir dil ile hazırlanması önemlidir. Saldırgan veya savunmacı üsluptan kaçınılmalıdır.
- Sosyal medya yönetiminin profesyonel ekipler tarafından yürütülmeli; üst düzey yöneticilerin kontrolsüz açıklamalar yapmasının önüne geçilmelidir. Yapılacak açıklamalar bireysel tepkilerden ziyade kurumsal bir üslup çerçevesinde hazırlanmalıdır.
- Kriz yönetiminde hem hızlı müdahale hem de açıklamaların içeriği ve tonunun dikkatle belirlenmesi, itibarın korunmasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Aceleyle verilen ve yeterince değerlendirilmemiş mesajlar, krizi derinleştirebilir.
- Açık ve sorumluluğu üstlenen bir özür, krizin etkilerini hafifletici bir işlev görebilir. Ancak özrün içeriği savunmacı veya gerekçelere dayalı bir üsluptan uzak olmalıdır.
- Üst düzey yöneticilerin kriz dönemlerinde kullandıkları iletişim dili, kamuoyu algısı üzerinde doğrudan etkili olduğundan, lider iletişimi ve sosyal medya dili konusunda eğitim programlarının faydalı olabileceği önerilmektedir.
- Kurum içi kriz iletişimi eğitimleri ve olası senaryolara yönelik önceden hazırlanacak eylem planları, sürecin daha etkin yönetilmesine katkı sağlayabilir.
- Marka isimlendirme ve algı stratejileri, tüketici beklentilerini yanlış yönlendirmeyecek şekilde planlanmalıdır. Özellikle marka isimlendirmelerinde "Swiss" gibi algı oluşturmaya yönelik ifadelerin kullanımı, şeffaflık ve yasal çerçeve dikkate alınarak tercih edilmelidir. Aksi halde kriz anlarında bu tür tercihler, yanlış algıların oluşmasına ve itibar kaybının artmasına sebep olabilir.

Kriz iletişimi, tek bir vakayla sınırlanamayacak kadar çok katmanlı ve dinamik bir alandır. Sosyal medyanın etkisiyle değişen iletişim biçimleri ve toplumsal beklentiler, bu alanın sürekli olarak yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda, gelecekte yapılacak çalışmaların farklı değişkenleri dikkate alması önemlidir. Özellikle aşağıdaki temalar çerçevesinde araştırmaların yürütülmesi önerilmektedir:

- CEO kaynaklı krizlerde liderin toplumsal cinsiyetinin, paydaşlar nezdinde algılanan kriz sorumluluğu üzerindeki etkisi,
- CEO iletişiminin kriz derinliği üzerindeki etkisi,

- Ahlâki öfkenin kriz stratejilerinin etkinliği üzerindeki rolü,
- Sosyal medya temelli krizlerde kamuoyunun gösterdiği ahlâki öfkenin kriz algısına ve kurumsal itibara etkisi,
- Kriz dinamikleri üzerinde sosyal medya algoritmalarının rolü,
- Kriz anlarında marka aidiyetinde gözlenen değişim süreçleri,
- DKİK stratejileri bağlamında farklı sektörlerde yaşanan krizlerin karşılaştırmalı analizi.

Bu bağlamda, gelecekte yürütülecek çalışmaların kriz iletişimi kuramlarını dijital çağın dinamiklerini de dikkate alacak şekilde yeniden ele alarak daha güncel ve kapsayıcı yaklaşımlar geliştirmesi literatüre katkı sağlayabilir. Ayrıca, DKİK'in açıklayıcı gücünü artırmak ve sosyal medya temelli krizlerde lider odaklı iletişim stratejilerini daha kapsamlı biçimde analiz edebilmek amacıyla farklı kuramlarla karşılaştırmalı çalışmalar yürütülebilir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazar, çıkar çatışması olmadığını beyan etmiştir.

Finansal Destek: Yazar, bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Yapay Zekâ Kullanımı: Yazar, bu çalışma için yapay zekâ kullanmadığını beyan etmiştir.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The author has no conflicts of interest to declare.

Financial Disclosure: The author declared that this study has received no financial support.

Use of Artificial Intelligence: The author declare that artificial intelligence was not used for this study.

Kaynaklar

- Adalı, G., Ügümü Aktaş, P., & Aydın, Ş. (2022). Kriz iletişimde femvertising stratejisinin kullanımı: Dardanel Ton “elinize sağlık” reklamı örneği. *MEDIAJ*, 5(2), 259-282. <https://doi.org/10.33464/mediaj.1131673>
- Adeyemi, A., Falobi, F., Akin-Odukoya, O., Onyejelem, T.E., & Ridwan, M. (2024). Influence of crisis communication strategies on public perception of organisations: A study of Caleb university. *Budapest International Research and Critics Institute- Journal (BIRCI-Journal)*, 7(4), 978-989. <https://doi.org/10.33258/birci.v7i4.8000>
- Ağca, A. T. (2021). Sosyal medyada kriz yönetimi: Dardanel krizinin durumsal kriz iletişimi modeline göre incelenmesi. *Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Araştırma Dergisi*, 18, 170-193.
- Alay, D., & Eke, E. (2023). Sağlık Bakanlığı'nın kriz iletişimi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 46, 317-337.
- Alıkcı, Ö., & Gökallı, E. (2022). Covid-19 pandemisinin durumsal kriz iletişim teorisi kapsamında değerlendirilmesi. *İNİF E-Dergi*, 7(1), 191-212. <https://doi.org/10.47107/inifedergi.1076862>
- Artıgerçek. (2024, May 5). Patisswiss'in İsviçreli adasından CEO ve CFO imzalı açıklama: hiçbir ilgimiz yok, geçmişte yasal haklarımıza başvurduk. <https://artigercek.com/guncel/patisswissin-ismivrelil-adasindan-ceo-ve-cfo-imzali-aciklama-hicbir-ilmimiz-yok-301998h>
- Atasoy, B., Türkay, O., & Şengül, S. (2022). Strategic responses of chain hotels to Covid-19 from a situational crisis communication theory perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(5), 1118-1136. <https://doi.org/10.1108/JHTI-02-2021-0047>
- Ateş, N. B., & Baran, S. (2020). Kriz iletişimde sosyal medyanın etkin kullanımı: Covid-19 (koronavirüs) salgınına yönelik Twitter analizi. *Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Araştırma Dergisi*, 16, 66-99.
- Aydın, G. (2020). Sosyal medya ve kriz iletişimi. *Selçuk İletişim*, 13(3), 1202-1230.
- Barbe, D., & Pennington-Gray, L. (2018). Using situational crisis communication theory to understand Orlando hotels' Twitter response to three crises in the summer of 2016. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 1(3), 258-275. <https://doi.org/10.1108/JHTI-02-2018-0009>

- Benoit, W. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23, 177-186. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)
- Can, Ö., & Çetiner, M. (2021). Covid-19 salgını sürecinde örgütsel kriz iletişimi: Gıda sektörü örneği. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 769-800.
- Çelebi, E. (2020). Sosyal medya ve krizde iletişim(sizlik): GSM operatörlerinin yaşadığı şebeke krizi üzerine bir araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 34, 141-158. <https://doi.org/10.31123/akil.694122>
- Çetin, M., & Toprak, Y. E. (2016). Kriz iletişimi ve sosyal medya: Emisyon krizinde Volkswagen'in Facebook kullanımı. *Selçuk İletişim*, 9(3), 54-68. <https://doi.org/10.18094/si.51665>
- Chang, W.C., Weng, L.C., & Wu, S.B. (2023). CSR and organizational attractiveness: The impacts of crisis and crisis response. *Sustainability*, 15, 1-12. <https://doi.org/10.3390/su15043753>
- Coombs, W. (2007a). Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33, 135-139. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.016>
- Coombs, W. (2007b). Protecting organizational 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. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58, 141-148. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.003>
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8, 447-476. <https://doi.org/10.1177/0893318995008004003>
- Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10, 177-191. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1003_02
- Coombs, W. T. (1999). Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. *Journal of Public Relations Research*, 11, 125-142. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1102_02
- 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. (2010). Parameters for crisis communication. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis communication* (pp. 17-53). Blackwell Publishing.
- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication* (3rd ed.). Sage Publications.
- Coombs, W. T. (2020). Situational crisis communication theory: Influences, provenance, evolution, and prospects. In F. Frandsen & W. Johansen (Eds.), *Crisis communication* (pp. 121-140). De Gruyter Mouton.
- Coombs, W. T. (2023). Situational crisis communication theory (SCCT). In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis communication* (pp. 193-204). Blackwell Publishing.
- Coombs, W. T., & Tachkova, E. R. (2019). Scansis as a unique crisis type: Theoretical and practical implications. *Journal of Communication Management*, 23(1), 72-88. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2018-0078>
- Coombs, W. T., & Tachkova, E. R. (2024). How emotions can enhance crisis communication: Theorizing around moral outrage. *Journal of Public Relations Research*, 36(1), 6-22. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2023.2244615>
- Coombs, W., & Holladay, S. (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., & Holladay, S. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets - initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186. <https://doi.org/10.1177/0893318022372>
- Duğan, Ö. (2018). Sosyal medya kaynaklı krizlerin 'imaj restorasyon teorisi' açısından örnek olaylar üzerinden incelenmesi.

- Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi (AKİL), 29, 293-313. <https://doi.org/10.31123/akil.396418>
- Dünya (2024, May 5). Küflü çikolata' yanıtı gündem oldu: Patiswiss'in CEO'su Elif Aslı Yıldız istifa etti. <https://www.dunya.com/gundem/son-dakika-kuflu-cikolata-yaniti-gundem-oldu-patiswissin-ceosu-elif-asli-yildiz-istifa-etti-haberi-723892>
- Eaddy, L. L. (2023). 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>
- Frederick, E., Schmidt, S., & Pegoraro, A. (2024). The beginning of a reckoning: An application of situational crisis communication theory and image repair to the national women's soccer league. *Communication & Sport*, 12(3), 530-555. <https://doi.org/10.1177/21674795231174871>
- Genel, Z., & Erdem, E. (2021). Markaların sosyal aracılı krizlerle mücadelesinde yeni yaklaşımlar: Fairy Krizi örneği. *MEDIAJ*, 4(1), 171-192. <https://doi.org/10.33464/mediaj.883734>
- Gıdahattı (2024, May 10). Patiswiss Krizi: Baştan sona neler yaşandı? Murat Ülker ne dedi?. <https://www.gidahatti.com/haber/19953409/patiswiss-krizi-bastan-sona-neler-yasandi-murat-ulker-ne-dedi>
- Gök Demir, Z., Karakaya Şatır, Ç., & Erendağ Sümer, F. (2018). Sosyal medya üzerinden kriz yönetimi: Krize yanıt verme stratejileri üzerine bir araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi (AKİL)*, 30, 410-428. <https://doi.org/10.31123/akil.465857>
- Gurkov, I., & Dahms, S. (2024). Organizational communication strategies in response to major disruptions: The case of the worsening situation in the Russia-Ukraine conflict. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(6), 1127-1140. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2023-3658>
- Işık, M. E., & Tatlı, E. (2024). Kriz iletişiminde sosyal medya yönetimi: United Airlines overbooking kriz analizi. *Uluslararası Hukuk ve Sosyal Bilim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 1-38. <https://doi.org/10.51524/uhusbad.1399312>
- Kara, T. (2020). Sosyal medyada kriz iletişimi: Futbol taraftarlığı perspektifi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 71-82.
- Karaaslan, G. (2024, May 5). Türkiye Patiswiss'i konuşuyor! Sosyal medyada gündem oldu. Patiswiss olayı nedir?. <https://www.noktagazetesi.com.tr/turkiye-patiswissi-konusuyor-sosyal-medyada-gundem-oldu-patiswiss-olayi-nedir-elif-asli-yildiz-kimdir/>
- Kavoğlu, S. (2023). 2021 yılı orman yangınlarıyla mücadele sürecinin durumsal kriz iletişimi perspektifinden analizi. *İNİF E-Dergi*, 8(2), 190-209. <https://doi.org/10.47107/inifedergi.1334375>
- Kayış, C. (2017). Sosyal medyada kriz yönetimi ve karşılaştırmalı örnek olay incelemesi. *İletişim Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 131-160.
- Kim, Y., Meganck, S., & Basnyat, I. (2024). Effects of internal crisis communication during the Covid-19 pandemic: Employee perceptions of communication quality, leadership and relational outcomes. *Corporate Communications: An International Journal*, 29(4), 481-502, <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2022-0110>
- Kirişcioğlu, G. (2025). Covid-19 pandemisinde kriz iletişimi süreçleri ve deneyimi: "İlk vaka" örneği. *Akademik Hassasiyetler*, 12(27), 748-783. <https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1613215>
- Kong, S. (2025). How a corporate social media character affects crisis communication: Exploring humorous, emotional and rational crisis response in a paracrisis. *Corporate Communications: An International Journal*, 30(6), 1-21. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2024-0197>
- Kong, S., Maresh-Fuehrer, M. M., & Gleason, S. (2024). Helpful or harmful? the impact of gender stereotypes on publics' crisis response. *Corporate Communications: An International Journal*, 29(6), 818-843. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2023-0131>
- Liu, Y., Gao, D., & Duan, H. (2025) Choosing the right strategies: An analysis of crisis response strategies in Chinese universities. *PLoS ONE*, 20(4), 1-20. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0321777>
- Maulida, R. A. (2021). Implementation of situational crisis communication theory on the case of Covid-19 by the government

- of West Jawa through @pikobar_jabar. *Pekommas*, 6(1), 83-93. <https://doi.org/10.30818/jpkm.2021.2060109>
- Morehouse, J., Austin, L. L., & Page, T. G. (2025). Religion in crisis communication: Examining the impact of stakeholder religiosity and religious language in organizational crises. *Public Relations Review*, 51(2), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102562>
- Muindi, B., & Kiarie, C. (2021). University crises in Africa: a situational crisis communication theory case study of Daystar University, Kenya. *Communicatio: South African Journal of Communication Theory and Research*, 47(2), 79-95. <https://doi.org/10.1080/02500167.2021.1976239>
- Niu, R., & Ma, X. (2023). Warranted inferences of mediation and possibility of a threshold effect: Verifying the mediating effects of anger in situational crisis communication theory. *Public Relations Review*, 49(5), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102372>
- Niu, R., Eng, N., Zhao, Y., & Jin, Y. (2025). How moral appraisals function in sticky crises: Theorizing within the triadic appraisal framework of situational crisis communication theory. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 33(2), 1-15. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.70054>
- Noor, N., Okhai, R., Jamal, T.B., Kapucu, N., Ge, Y.G., & Hasan, S. (2024). Social-media-based crisis communication: Assessing the engagement of local agencies in Twitter during Hurricane Irma. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(2), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2024.100236>
- OdaTv. (2024, May 6). *Küflü çikolata paylaşımı CEO'yu kızdırdı... müşteriye tehdit... tepki yağdı.* <https://www.odatv.com/guncel/patiswiss-ceosu-elif-asli-yildiz-tunoglu-kuflu-cikolata-paylasiminda-yapan-tuketiciyi-tehdit-etti-elif-asli-yildiz-tunoglu-kimdir-120039609>
- Öksüz, B., & Batu, M. (2017). Kriz iletişimi ve turizm: 2016 yılı terör saldırıları. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli E-Dergisi*, 1, 85-108.
- Örs, Ş. (2023). Spor yönetiminde kriz iletişimi: İmaj tamir teorisi ve durumsal kriz iletişim teorisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(37), 355-370. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1097189>
- Özer, F., & Altunoğlu, A. E. (2021). Olumsuz eWOM mesajlarının kriz iletişimi stratejileri kapsamında değerlendirilmesi: 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine yönelik nitel bir araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, 5(3), 1249-1274. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.845649>
- Park, S., & Choi, JA (2023). Comparing public responses to apologies: Examining crisis communication strategies using network analysis and topic modeling. *Qual Quant*, 57, 3603–3620. <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01488-5>
- Patiswiss. (2024, May 10). *Hikayemiz.* <https://www.patiswiss.com.tr/hikayemiz>
- Rensburg, A., Conradie, D., & Dondolo, H. (2017). The use of the situational crisis communication theory to study crisis response strategies at a university of technology. *Communitas*, 22, 62-74. <https://doi.org/10.38140/com.v22i0.3293>
- Selaković, M., Ljepava, N., Bagheri, N., & Al Chami, R. (2025). From greenwashing to greenbleaching: Green communication and mitigating moral outrage in the context of revisited situational crisis communication theory. *Corporate Communications: An International Journal*, 30(2), 209-223. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2024-0011>
- Sherrill, L. (2018). Applying situational crisis communication theory to university needs: A case study of the 2015 University of Missouri crisis. In A. C. Billings, W. T. Coombs, & K. A. Brown (Eds.), *Reputational challenges in sport: Theory and application* (pp. 71–86). Routledge.
- Sisco, H., Collins, E., & Zoch, L. (2010). Through the looking glass: A decade of Red Cross crisis response and situational crisis communication theory. *Public Relations Review*, 36(1), 21-27. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.08.018>
- Sun, D., & Li, Y. (2024). Influence of strategic crisis communication on public perceptions during public health crises: Insights from Youtube Chinese media. *Behavioral Sciences*, 14, 1-21. <https://doi.org/10.3390/bs14020091>
- T24. (2024, May 12). *Patiswiss'in CEO'su, "küflü çikolata" paylaşımına verdiği yanıtla tepki çekti: Evindeki nem oranına baktır.* <https://t24.com.tr/haber/patiswiss-ceo-su-elif-asli-yildiz-tunaoglu-yaptigi-paylasimlar-ile-tepkitopladi,1161485>
- Tufan, S. (2024, May 6). *İsviçre merkezli Patiswiss AG marka koruma ihlalden dava açmış! Patiswiss markası çalıntı mı?.*

<https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/isvicre-merkezli-patiswiss-ag-marka-koruma-ihlalinden-dava-acmis-patiswiss-markasi-calinti-mi/>

- Ünlü, S., & Gürel Boran, T. (2024). Bir ticari marka olarak spor kulüplerinde kriz iletişimi uygulamalarında sosyal medyanın önemi: 2023 süper kupa final karşılaşması. *Elektronik Cumhuriyet İletişim Dergisi*, 6(1), 13-22. <https://doi.org/10.54089/ecider.1482821>
- Wong, D., & Meng-Lewis, Y. (2024). The good, the bad, and the ugly – situational crisis communication and the Covid-19 pandemic Tokyo 2020 olympic games. *Communication & Sport*, 12(1), 99-129. <https://doi.org/10.1177/21674795231174188>
- Yenice, A., Pirtini, S., & Ataman, G. (2018). Sosyal medyada kriz yönetimi ve kurum itibarı ile ilişkisi üzerine bir model uygulaması. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-20.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınevi.
- Yıldız, E., & Boyacı Yıldırım, M. (2024). Sosyal medyada marka boyutları ve kriz iletişimi: 'Twitter (x)' kullanıcı yorumlarının metin madenciliği ile incelenmesi. *Etkileşim*, 13, 286-313. <https://doi.org/10.32739/etkilesim.2024.7.13.249>
- Zheng, S., Yang, G., & Chen, S. (2023). Stock market reaction to product-harm crisis response strategies. *PLoS ONE*, 18(8), 1-15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0290548>