

# SOSYAL MEDYADA KRİZ YÖNETİMİ: DARDANEL KRİZİNİN DURUMSAL KRİZ İLETİŞİMİ MODELİNE GÖRE İNCELENMESİ

## CRISIS MANAGEMENT IN SOCIAL MEDIA: ANALYSIS OF THE DARDANEL CRISIS WITH THE SITUATIONAL CRISIS COMMUNICATION MODEL

Ahmet Talha AĞCA  
Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
Halkla İlişkiler ve Tanıtım, Yüksek Lisans Öğrencisi  
talha\_agca@hotmail.com

### ÖZET

*Kriz yönetimi, markanın tahmin edemeyeceği bir anda meydana gelen, markayı riske atan, markanın değer ve itibar kaybetmesine sebep olabilecek olaylara karşı geliştirilen iletişim çalışmalarudur. Günümüzde kriz yönetimini sosyal medyayı hesaba katmadan düşünmek ise çok yanlış olacaktır. Kriz yönetimi açısından sosyal medya, tüketiciler ile anlık iletişim kurabilme özelliği, maliyetsiz olması, etkileşimsellik özelliği ve veri analizi yapabilme açısından çok önemli bir noktadır. Bu doğrultuda çalışmanın ilk bölümünde kriz ve kriz yönetimi kavramları, çalışmanın ikinci bölümünde sosyal medyada kriz yönetimi, çalışmanın üçüncü bölümünde ise Coombs'un geliştirmiş olduğu Durumsal Kriz İletişimi Modeli ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise Dardanel markasının 2021 yılının Şubat ayında sosyal medyada yaşadığı kriz, Coombs'un Durumsal Kriz İletişimi Modeline göre analiz edilmiş, markanın kriz iletişimi stratejileri tespit edilmiş ve krizin sonuçları belirlenerek değerlendirme yapılmıştır. Yapılan bu araştırmanın temel amacı, Dardanel markasının sosyal medya üzerinde yaşadığı krizi örnek olay inceleme yöntemi ile ele alarak Durumsal Kriz İletişimi Modeline göre değerlendirmek ve değerlendirme sonrasında sosyal medyada kriz yönetiminin önemini ortaya koymaktır. Araştırma sonucunda ise Dardanel markasının Durumsal Kriz İletişimi Modeline göre başarılı bir kriz yönetimi yapamadığı ve gerçekleştirmiş olduğu kriz yönetimi sonucunda markanın itibar kaybına uğradığı ve yaşanan krizden sonra borsada değer kaybettiği tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Kriz, Kriz İletişimi, Kriz Yönetimi, Sosyal Medyada Kriz Yönetimi, Durumsal Kriz İletişimi Modeli.*

### *ABSTRACT*

*Crisis management is communication activities developed against events that occur at a time that the brand cannot predict, put the brand at risk, and cause the brand to lose its value and reputation. It would be wrong to think of crisis management without taking social media into account. In terms of crisis management, social media is a very important point in terms of its ability to communicate instantly with consumers, its cost-effectiveness, its interactiveness and data analysis skills. In this direction, in the first part of the study the concepts of crisis and crisis management, in the second part crisis management in social media and in the third part the situational crisis communication model developed by Coombs are discussed. In the last part of the study, the crisis experienced by the Dardanel brand in social media was analyzed according to Coombs' Situational Crisis Communication Model, the crisis communication strategies of the brand were determined and the results of the crisis were determined and evaluated. The main purpose of this research is to evaluate the crisis experienced by the Dardanel brand in social media with the case study method, to evaluate it according to the Situational Crisis Communication Model and to reveal the importance of crisis management in social media after the evaluation. As a result of the research, it was determined that the Dardanel brand could not make a successful crisis management according to the Situational Crisis Communication Model, and that the brand lost its reputation as a result of the crisis management it carried out and lost value in the stock market after the crisis.*

**Key Words:** *Crisis, Crisis Communication, Crisis Management, Crisis Management in Social Media, Situational Crisis Communication.*

## GİRİŞ

Sosyal medya uygulamalarının insanların (tüketicilerin) hayatına girmesiyle birlikte markalar da bu platformlarda faaliyet göstermeye başlamışlardır ve bu durum her geçen gün artarak devam etmektedir. We Are Social ve Hootsuite'in Dijital 2020 raporuna göre Türkiye'de 54 milyon kişi sosyal medya kullanmaktadır ve bu veri Türkiye'nin toplam nüfusunun yüzde 64'ünün sosyal medya kullandığı anlamına gelmektedir. En çok kullanılan ilk 4 sosyal medya uygulaması ise sırasıyla YouTube, Instagram, WhatsApp ve Twitter'dır (www.wearesocial.com). Sosyal medya uygulamalarının insan hayatında bu denli önemli bir noktaya gelmesi neticesinde halkla ilişkilerin de uygulama alanları genişlenmiş ve dijital halkla ilişkiler, sosyal medya yönetimi ve online kriz yönetimi kavramları önem kazanmıştır. Bu gelişmelere ek olarak markalar, sosyal medya uygulamaları sayesinde hedef kitlelerine çok daha hızlı bir şekilde ulaşabilmekte, hızlı bir şekilde iletişim kurabilmekte ve tüketiciler ile anında etkileşime geçebilmektedir.

Halkla ilişkilerin en önemli uygulama alanlarından biri olan kriz yönetimi, sosyal medya uygulamalarının gelişmesi ve kullanımının her geçen gün artmasıyla birlikte markalar için daha da önemli bir noktaya gelmiştir, çünkü bu platformlarda meydana gelen krizler dakikalar içerisinde milyonlarca kişiye ulaşabilmekte ve çok hızlı yayılmaktadır. Bu nedenle, markaların meydana gelen krizlere anında tepki vermesi önem taşımaktadır. Böyle bir durumda marka, kullanıcı yorumlarına uygun bir dille cevap vermeli ve enformasyon yönetimini titizlikle yürütmelidir. Marka başarılı bir şekilde kriz yönetimini gerçekleştirirse, kriz büyümeden engellenebilir ve olası itibar kaybının önüne geçilebilir, hatta kriz fırsata çevrilerek markanın değerine değer katma şansı dahi yakalanabilir. Eğer marka, kriz yönetimini doğru bir şekilde yapmazsa/yapamazsa krizin büyümesini engelleyemez ve tüketicilerin tepkisiyle karşılaşabilir. Bu durum ise kurumun imajına ve itibarına ciddi zararlar verebilir. Bu noktada bir kuruluş için itibarının önemini ayrıca belirtmek gerekmektedir. Çünkü iyi bir kurumsal itibar, hedef kitlelerin karar verme sürecini etkilemekte, kuruluş ile hedef kitleleri arasında yakın ilişkiler kurulmasına katkı sağlamakta, uzun vadede sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmakta ve kuruluşun değerini arttırmaktadır (Çelebi ve Sezer, 2017, s. 118).

Sosyal medyada ortaya çıkan bir krizi ele alan bu çalışma, sosyal medyada kriz yönetiminin önemini anlatmaya çalışmaktadır. Bu doğrultuda araştırma kısmında Coombs'un Durumsal Kriz İletişimi Modelinden yararlanılmıştır. Bu modelde amaç, kriz türünün ortaya konulmasıyla birlikte kurumun kriz sorumluluğunun belirlenmesidir. Yine bu modele göre kriz sorumluluğu belirlenirken şu üç unsura bakılmalıdır: kriz geçmişi, paydaşlarla kriz öncesi ilişkiler ve sorumluluk atfı. Bu üç unsura bakıldıktan sonra elde edilen sonuca göre itibarın korunması için en uygun kriz karşılama stratejilerinin seçilmesi esas alınır (Yenice, Pirtini ve Ataman, 2018, s. 3). Yapılan bu çalışmada Dardanel markasının 23.02.2021 tarihinde sosyal medyada patlak veren krizi bu modele göre ele alınmakta ve çözümlenmektedir. Önce markanın krize karşı tepki stratejileri ele alınmış ve markanın krize nasıl tepki verdiğinin tespiti yapılmıştır. Sonrasında ise Dardanel markasının durumsal kriz iletişimi stratejilerini doğru kullanıp kullanmadığı belirtilmiş, kurumun krizden zarar görüp görmediği belirlenerek değerlendirme yapılmıştır.

## 1. Kriz ve Kriz Yönetimi

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde kriz: “Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplum veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran” olarak tanımlanmıştır. Kriz, buhran ve bunalım kavramları ile eş anlamlı kullanılmakla beraber, “bir örgütün üst düzey hedeflerini ve işleyiş biçimini tehdit eden veya hayatını tehlikeye sokan, acil karar verilmesi gereken, uyum ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren gerilim durumu” olarak da tanımlanabilmektedir (sozluk.gov.tr). Krizin Oxford Sözlüğü'ndeki tanımı ise “Sorunların çözülmesi veya önemli kararların alınması gereken büyük tehlike, zorluk veya şüphe zamanı” şeklindedir (oxfordlearnersdictionary.com). Bir başka tanımda ise kriz: “Önceden beklenilmeyen ve sezilmeyen, örgüt tarafından çabuk ve acele bir şekilde cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur” şeklinde ifade edilmiştir (Tağraf ve Arslan, 2003, s. 150).

Sosyal bilimler alanında yer alan birçok disiplinin kendi içerisinde kriz tanımı ayrı ayrı yapılmıştır, bu sebeple sosyal bilimler alanı için krizin genel bir tanımını yapmak kolay olmamaktadır. Yılmaz (2020) araştırmasında bu tanımların farklı ve ortak noktalarını dikkate alarak krizi şu şekilde tanımlamıştır: “Anlaşılmasında güçlük çekilen, markanın yapısını ve hayatta kalmasını tehdit eden, bütün örgüt çalışanlarının dikkatlerini bu konuya vermesini gerektiren, acil ve hızlı tedbirler alınmasını gerektiren, çalışanlar üzerinde stres ve panik hali yaratan bir durumdur” (s. 4). Krizler, kurumsal itibar için bir tehdit unsurudur ve kurumsal itibara zarar verir, ayrıca bu tür kriz durumları kurumun paydaşlarla nasıl etkileşime geçeceğini de etkilemektedir (Coombs, 2007, s. 163). Krizin başladığı ilk dakikadan itibaren son ana kadar, süreç içerisinde krizin şiddeti ve markanın itibarı krize karşı yaklaşımda kritik rol oynamaktadır (Genel ve Erdem, 2021, s. 179). Çünkü güçlü bir itibar, müşteri sadakatini, kuruluşun ekonomik başarısını ve markaya karşı olumlu tutumu artırabilir, ki bu durum krizin başarı ile yönetilebilmesi için önem arz etmektedir (Lyon ve Cameron, 2004, s. 216). Buna ek olarak kriz ile itibar arasındaki ilişkide en önemli hususlardan birisi de güven unsurudur (Duğan ve Koç, 2021, s. 138). Zira kriz öncesinde markaya olan güven oranı yüksek ise kriz daha kolay, güven oranı düşük ise çok daha zor atlatılabilmektedir.

Bir krizin ortaya çıkış sebepleri arasında teknolojideki değişimler ve gelişmeler, hukuk ve politika alanında yapılan yeni yasamalar, sosyal ve kültürel alandaki değişiklikler, pazardaki rekabet, kaynak sıkıntısı, doğal afetler, üretim veya ürün sorunları, endüstriyel kazalar, yönetim sorunları ve yolsuzluklar yer almaktadır (Haşit'ten aktaran: Duğan, 2018, s. 296). Bu sebeplere ek olarak, yeni medya kanalları üzerinden yapılan paylaşımlar da krizi tetikleyebilmektedir.

Kriz iletişimiye tek bir durumdan ziyade karmaşık iletişim faaliyetlerinin bir bütünüdür. Coombs (2018), kriz iletişimini iki kategoriye ayırarak ele almaktadır (s. 4):

1. Bilgiyi yönetmek: Bilgiyi yönetmek, kriz ile ilgili bilgileri toplamayı, analiz etmeyi ve bilginin yayılımını içerir.

2. Anlamı yönetmek: Anlamı yönetmek, kriz yöneticilerinin, kriz ile etkili bir şekilde başa çıkabilmek için krizin doğasını ve krizin etkilerini anlamayı içerir.

Kriz iletişimine ek olarak kriz yönetimi, kuruluşta onarılmaz hasara neden olabilecek acil durumlarda, kuruluşun zararı en aza indirmek için halkla ilişkilerin kullanımı olarak tanımlanmaktadır (Pelenk Özel ve Yılmaz Sert, 2015, s. 171). Bir başka deyişle kriz yönetimi, olası bir kriz durumunda kriz belirtilerinin değerlendirilmesi, krizden en az hasarla çıkabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanmasını içeren bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Simola, 2014, s. 486). Kriz yöneticilerinin, kriz sırasında doğru kararlar alabilmeleri için gerekli olan bilgileri toplayıp değerlendirmeleri gerekmektedir. Ayrıca krizden etkilenen çeşitli paydaşlarla belirli bilgiler paylaşılmalıdır. Örneğin, tedarikçiler tedarik zincirinde kesinti olup olmayacağını ve bu kesintinin kapsam ve süresini bilmelidirler (Coombs, 2018, s. 4). Ayrıca kriz yönetimi, kuruluşların potansiyel bir krize karşı hazırlıklı olmalarını sağlarken, krizden minimum hasar ve maksimum performans ile kurtulmak için gerekli önlemleri almayı da amaçlamaktadır (Cesta, Cortellessa ve Benedictis, 2014, s. 98).

Kriz yönetimi herhangi bir krizin nedeni, sıklığı ve iyileşme hızı gibi unsurlar göz önüne alınarak stratejiler üretmek ve gelecekteki olası bir krize karşı hazırlık sürecini içermektedir (Okay, 2019, s. 315). Etkili kriz yönetimi, önceden krize karşı hazırlıklı olmayı zorunlu kılar ve potansiyel kriz durumlarının önceden belirlenmesini ve bunlarla nasıl başa çıkılacağını kararlaştırılmasını gerektirir. Potansiyel bir krize karşı alınabilecek önlemlerle örnek olarak kuruluşun gerekli kaynakları ayırması, altyapı sistemlerini oluşturması ve donanımlarını güçlendirmesi gösterilebilir. Krizle başa çıkmada en önemli etkenlerden bir tanesi, örgüt yönetiminin krize hazır olma ve kriz anında yönetim konularında bilgili ve yetenekli olmasıdır (Sezgin, 2003, s. 181). Krizlerin iyi şekillerde yönetilmeleri için etkili bir iletişim planı var olmalıdır. Krizlerin yarattıkları kaos ortamlarında oluşabilecek dezenformasyonların ortadan kalkması için gerçek bilgilerin, sorumlu olan ilk ağız tarafından en titiz şekilde açıklanması gerekmektedir (Terzi Köroğlu, 2018, s. 24). Kriz yönetimi başarılı ve etkin şekilde gerçekleştirilirse yaşanan kriz avantaja dönüştürülerek hem kurum ve kuruluşun diğer kurum ve kuruluşlar nezdinde prestiji artırılabilir hem de hedef kitle ve diğer paydaşlar nezdinde yoğun ve güçlü şekilde güven ve itibar tazeleme fırsatı yaratılabilir (Yıldırım, 2019, s. 26). Kriz zamanlarında; alınan tüm kararlar, yapılan tüm açıklamalar ve eylemler, genel olarak kriz durumlarında hayatta kalmak için tasarlanmış hedeflere dayalı olarak gerçekleştirilmelidir, bu hedefler ise şu öğeleri içermektedir (Holtz'dan aktaran: Pelenk Özel ve Yılmaz Sert, 2015, s. 173):

- Organizasyonun olumlu imajını korumak ve sürdürmek
- İlgili taraflara zamanında, doğru ve güncel bilgi sunmak
- Önemli kitleler için erişilebilir olmak
- Yanlış veya yanıltıcı mesajları önleyebilmek için bütün iletişim kanallarını takip etmek
- Önemli hedef kitlelerin desteğini sürdürmek

Başarılı bir kriz yönetimi gerçekleştiren marka, itibarını ve imajını güçlendirebilir ve hedef kitlesi nezdinde marka sadakatini artırabilir. Bu doğrultuda bir kriz yöneticisinin, krizin nerede, ne zaman, nasıl ve ne şekilde ortaya çıkabileceğini, kimlerin ve kaç kişinin etkilenebileceğini planlamak yerine ortaya çıkabilecek bir krizi önlemek ve en az hasarla nasıl çıkılabileceğine dair senaryolar üzerine planlamalar yapması gerekmektedir (Civelek, Çemberci ve Eralp, 2016, s. 113).

## 2. Sosyal Medyada Kriz Yönetimi

Yeni medyanın gelişiminden önce özellikle de sosyal medya uygulamalarının gelişiminden evvelki zamanlarda meydana gelen krizler geleneksel medya araçları ile kamuya ulaştırılmaktaydı. Günümüzde ise yeni medya araçlarının hayatımıza yerleşmesiyle beraber, meydana gelen krizler anında milyonlarca kişiye ulaşabilmekte ve markaların hızlı bir şekilde değer kaybetmesine sebep olabilmektedir. Geçmişte markaya yönelik olumsuz tutumların oluşmasında iletişim mecraları kökenli krizler daha geri planda ve reaktif yönetilebilir bir sıralamada yer alırken, sosyal medyanın kamusal alandaki aktif gücü markaların paydaşlar tarafından krizden en çok sorumlu tutuldukları krizlere dönüşmüştür (Genel ve Erdem, 2021, s. 179). Sosyal medyanın bilgi ve haber kaynağı olarak öneminin artması, onun halkla ilişkiler planlamalarında yerini almasına neden olurken, kriz dönemlerinde de kriz iletişimi stratejilerinin bir parçası haline gelmiştir (Akbayır ve Kusay, 2015, s. 974). Sosyal medyaya yansıyan ya da orada meydana gelen krizlerin en büyük tehlikesi aniden ve çok hızlı olmalarıdır. Bunun sebebi var olan içeriğin kontrolsüzce oluşturulması ve yine kontrolsüzce yayılabilesidir (Kayış, 2017, s. 143). Bu doğrultuda kriz yaşayan markanın, sosyal medya üzerinden enformasyonu kontrol etmesi önem taşımaktadır. Çünkü sosyal medya platformları, enformasyonun yenilenmesinde ve bilginin tazeliğinin korunmasında fonksiyonel bir rol oynaması sebebiyle kritik bir noktada yer almaktadır (Sarı ve Öztunç, 2021, s. 807). Buna ek olarak çoğu kriz durumunun yarattığı olumsuzlukların etkisi, sosyal medyanın hızlı ve gerçek zamanlı bilgi akışı sağlama özelliği sayesinde, krize yanıt verme stratejilerinin etkili ve stratejik bir şekilde kurgulanmasıyla azaltılabilir (Gök Demir, Karakaya ve Erendağ Sümer, 2018, s. 414).

Lochridge'e (2011) göre krizi kontrol edebilmenin tek yolu; krizin ortaya çıktığı sosyal medya platformunu krize karşılık vermek için kullanmaktır. Örneğin; kriz bir YouTube videosundan kaynaklanıyorsa, işletmenin de krize bir YouTube videosu ile karşılık vermesi gerekmektedir (Yenice, Pirtini ve Ataman, 2018, s. 4). Sosyal medya sayesinde markalar krizlere anında cevap verebilme şansı elde etmektedirler, bu fırsatı doğru kullanan markalar potansiyel krizlerin önüne hızlı bir şekilde geçebilmekte ve ortaya çıkan krizi büyümeden kontrol altına alabilmektedirler. Sosyal medya ortamında kriz yönetimi, sanal dünyanın sınırsız olması ve diğer sahip olduğu özellikler nedeniyle büyük önem taşımaktadır.

Sosyal medyaya ilginin sürekli artarak devam etmesi, her kesimden insanın doğrudan ya da dolaylı olarak bu medyayla bağlantısının olması, kurumların da bu ortamda yapacakları çalışmaların takibini ve bu çalışmalarını ölçerek sürdürmelerini zorunluluk haline getirmiştir (Bat ve Yurtseven, 2014, s. 208). Sosyal medyada başlayan krizlerde kuruluş, mutlaka kullanıcıların yazdıklarını dikkate almalı ve karşı атаğa geçmek yerine en kısa sürede nazik bir dille cevap vererek çözüm bulmalıdır. Aksi takdirde kriz tırmanacak ve sosyal medyadaki konu/kriz, kurumun doğrudan müdahale edemeyeceği farklı ağlara aktarılarak oluşabilecek itibar kaybının önüne geçilemeyecektir (Kalaycı, 2017, s. 334). Kriz dönemlerinde markalar, sosyal medyada faaliyet gerçekleştirirken bir taraftan kendi stratejilerine uygun hareket etme çabasına girerlerken diğer taraftan da kriz ortamının etkisiyle yanlış anlaşılacak ve grupların hassasiyetlerini zedeleye-

cek mesajlardan uzak durmaları ve çatışmadan kaçınarak gerilimi azaltıcı bir tavır sergilemeleri gerekmektedir (Aslan, 2016, s. 517). Sosyal medyada kriz başladıktan sonra marka tarafından ilk saatlerde neler olup bittiğine dair yanıt vermek çok önemlidir, marka seri bir şekilde cevap vermezse, insanlar duydukları yanlış ve eksik bilgilere inanmaya başlamaktadır. Bu sebeple kriz iletişimini yöneten kişilerin, kamuoyuna karşı kurumları hakkında bilgi vermeleri ve inandırıcı olmaları gerekmektedir (Şahinsoy, 2017, s. 8). Ayrıca kriz içerisinde bulunan bir marka, tüketici yorumlarını görmezden geldiğinde ve yapılan yorumlara karşı savunucu bir tavır takındığında hedef kitlesine karşı kibirli ve saygısız olduğu sinyalini vermektedir (Xia, 2013, s. 81). Sosyal medya, ideal olarak şeffaf yapısının bir gereği olarak, kriz ve kaos ortamının yarattığı bilgi kirliliğini ortadan kaldırmaya yardımcı, dürüst ve güvenilir bilgi kaynağı olmalıdır. Bu açıdan sosyal medyada şeffaflık, kriz dönemlerinde itibarın en önemli bileşenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Gerçekten şeffaf ve dürüst olan markalar, tüketicilerin onları oldukları gibi görmelerine izin vermekte ve markanın kendine olan güvenini göstermekte ve tüketicilerin güveninin kazanılmasını sağlamaktadır (Xia, 2013, s. 80) ve bu da itibar kaybının önüne geçmektedir. İtibar kaybını önleyecek bir diğer unsur, krize sahip çıkmak, yeterli olacağı düşünülen önlemleri almak ve duyurmak, zararı tazmin etmek, iç hedef kitlenin güvenini yeniden kazanmak şeklinde sıralanmaktadır (Peltekoğlu'dan aktaran: Akbayır ve Kusay, 2015, s. 975). Mitroff'un (2000) sosyal medya ortamlarında meydana gelen kriz durumlarına karşı geliştirdiği rehberi şu şekildedir (Bat ve Yurtseven, 2014, s. 209):

- Olumsuz haberler hızlı bir şekilde yayılabileceği için çok hızlı bir şekilde cevap verilmeli ve yanlış anlamaların önüne geçilmelidir.
- Birçok kişinin okuyabileceği cevaplar mümkün olduğunca kibar bir şekilde yazılmalıdır.
- Kriz dönemlerinde faydalı olacağından haber gruplarının moderatörleri tanınmalıdır.
- Diğer kullanıcıların şikâyetlerine cevap verebilecek müttefik müşteriler (kullanıcılar) bulunmalıdır.
- Müşteri haklı ve bilgi gerçekse sorun kabul edilerek çözülmeye çalışılmalıdır.
- Olumsuz yorumlardan kaçınmanın en doğru yolu, ürün ve hizmetlerle ilgili tüketici yorumlarını geri bildirim olarak kabul etmektir. Böylece, şikâyetler haber gruplarında yer almadan önce bertaraf edilebilecektir.

Ayrıca kriz durumlarında sosyal medya üzerinden paydaşları daha detaylı bilgilere ulaştıran linkler paylaşılmalıdır. Twitter'da paylaşım yaparken karakter sınırı vardır ve diğer sosyal medya uygulamalarında ise önemli konuların tartışılmasına izin vermeyen bazı kurallar yer almaktadır. Bu sebeple krizler hakkında bilgilendirici linklerin paylaşılması da önem arz etmektedir (Coombs, 2018, s. 34).

Kriz yöneticileri, kriz sırasında sosyal medya kullanım tercihlerini özenle ve bilinçli olarak yapmalıdır. Buna ek olarak kriz yöneticileri, kriz iletişimi çalışmalarına sosyal medyayı entegre etmelidir, entegre etmedikleri takdirde kriz yönetiminin başarılı olma şansı neredeyse mümkün olmamaktadır (Coombs, 2018, s. 35).

### 3. Durumsal Kriz İletişimi Modeli (Situational Crisis Communication Theory)

Durumsal Kriz İletişimi Modeli, Coombs (2004) tarafından geliştirilen bir kriz iletişimi modelidir. Bu model, hem kriz durumlarında itibarın korunmasının en üst düzeye nasıl çıkarılacağını anlamak için hem de kuruluşun krizi atlattıktan sonra itibarını toparlayabilmesi ve yeniden konumlandırabilmesi için kanıta dayalı bir çerçeve sağlamaktadır (Keller'dan aktaran: Driver, 2019, s. 42). Durumsal Kriz İletişimi Modelinin temel amacı, kriz durumlarında kurumsal itibarın en iyi şekilde korunması için krize tepki stratejilerinin yaşanılan kriz ile uygun bir şekilde eşleştirilmesidir (Coombs, 2004, s. 266). Bu modelin temelinde atf teorisi yer almaktadır. Atf teorisi insanların negatif sonuçları olan beklenmedik durumların sebepleriyle alakalı belli yargılarda bulunacakları varsayımına dayanır (Akbulut, 2016, s. 57). Ayrıca atf teorisi, aniden cereyan eden ve kurumlar için sorun yaratan durumların, ortaya hangi nedenler ile çıktığı üzerine yürütülen değerlendirmeleri mercek altına almaktadır (Kanılmaz, 2021, s. 8). Durumsal Kriz İletişimi Modeli; atf teorisini, tüketicilerin bir kuruluşu kriz sırasında nasıl değerlendireceğini ve kuruluşu ne derecede sorumluluk yükleyeceğini açıklamak için kullanılmaktadır (Brown, Adamson ve Park, 2019, s. 6).

Durumsal Kriz İletişim Modelinin en önemli parçalarından bir tanesi kriz sorumluluğudur, kriz sorumluluğu; paydaşların yaşanılan krizin sorumluluğunu markaya/kuruma atfetme derecesidir. Durumsal Kriz İletişimi Modeline göre bir kuruluşun yakın zamanda yaşadığı kriz, yeni yaşanılan bir krizin algılanmasında önemli bir faktördür. Kriz sorumluluğuna ilişkin atıflar krizin ortaya çıkardığı itibar tehdidiyle doğrudan ilişkilidir ve krizin sorumluluğu yoğunlaştıkça kurumun itibar tehdidi de artmaktadır. Kriz durumunda üç faktör itibar tehdidinin seviyesini belirler: kriz sorumluluğu, kriz geçmişi ve ilişki itibar durumu (Sisco, 2012, s. 2; Kriyantono, 2012, s. 215).

Durumsal Kriz İletişimi Modeli spesifik olarak 3 kümede 10 kriz türü belirtir:

İlk kümede işletmenin mağdur konumuna düştüğü krizler vardır; kamuoyu, krizin nedeninin işletme ile ilgili olmadığını düşündüğünde işletme bu kümede değerlendirilir (Kriyantono, 2012, s. 215). Bu kümedeki kriz türleri doğal afetler, iş yerinde şiddet, ürüne zarar vermeye yönelik örgüt dışı müdahaleler, söylenti ve dedikodulardır.

İkinci kümede kasıtsız olarak oluşturulmuş krizler vardır; kamuoyu, krizin işletmeden kaynaklandığını ama işletmenin krizi istem dışı gerçekleştirdiğini düşündüğünde işletme bu kümede değerlendirilir (Kriyantono, 2012, s. 215). Bu kümedeki kriz türleri kuruluşun hukuka aykırı olmayan ama etik dışı davranışı sonucunda kamuoyu baskısı, kullanılan teknolojik ekipmanlardan kaynaklanana kazalar ve teknik hatalar sonucu ürünün piyasadan geri çekilmesidir.

Üçüncü kümede kasıtlı olarak oluşturulmuş krizler vardır; kamuoyu, krizin direkt olarak işletme kaynaklı olduğunu düşündüğünde işletme bu kümede değerlendirilir (Kriyantono, 2012, s. 215). Bu kümedeki kriz türleri ise insan hataları sonucu oluşan krizler ve kuruluşun hukuk dışı davranışları şeklindedir.



Tablo 1’de kriz türleri daha detaylı bir şekilde tanımlanmış ve açıklanmıştır. Kriz türleri, paydaşların kuruma ne kadar kriz sorumluluğu yüklediğine göre değişmektedir (Coombs, 2004, s. 269).

**Tablo 1: Durumsal Kriz İletişimi Modeline Göre Kriz Türleri**

<b>Kriz Türleri</b>	<b>Krizden Doğan Sorumluluk</b>	<b>Kurum İtibarına Yönelik Tehdit</b>
<p><b><u>İşletmenin Mağdur Konumuna Düştüğü Krizler</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doğal felaketler</li> <li>• Söylenti ve dedikodular</li> <li>• İş yerinde şiddet</li> <li>• Ürüne zarar vermeye yönelik örgüt dışı müdahaleler</li> </ul>	<p>İşletmenin elinde olmayan nedenlerden kaynaklandığı için sorumluluk dışsal faktörlere atfedilmektedir.</p>	<p>Hafif düzeyde</p>
<p><b><u>Kasıtsız Olarak Oluşturulmuş Krizler</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hukuka aykırı olmamakla beraber işletmenin etik dışı davranışlarına yönelik kamuoyu baskısı</li> <li>• Kullanılan teknoloji ve ekipmandan kaynaklanan hataların yol açtığı kazalar</li> <li>• Teknik hatalara bağlı olarak ürünün piyasadan geri çekilmesi</li> </ul>	<p>İşletmenin krizden doğan sorumluluğu en az düzeydedir.</p>	<p>Önemli düzeyde</p>
<p><b><u>Kasıtlı Olarak Oluşturulmuş Krizler</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsan hatalarının yol açtığı krizler</li> <li>• İnsan hatalarına bağlı olarak ürünün piyasadan geri çekilmesi ve toplanması</li> <li>• İşletmenin hukuk dışı davranışlarının neden olduğu krizler</li> </ul>	<p>İşletmenin krizden doğan sorumluluğu en yüksek düzeydedir.</p>	<p>Çok ciddi düzeyde</p>

Kaynak: (Yenice, Pirtini ve Ataman, 2018).

Durumsal Kriz İletişimi Modeline göre 4 farklı tepki stratejisi vardır. Bunlar; krizi reddetme, krizin etkilerini azaltma, tekrar inşa etme ve destekleme stratejileridir. Krizi reddetme stratejisinde suçlayan tarafa saldırı; kurumu suçlayan kişilere saldırmak, inkâr etme; krizin varlığını kabul etmeme/reddetme, günah keçisi; işletme dışından kişilerin krizi başlattığını öne sürme stratejileri kullanılmaktadır. Krizin etkilerini azaltma stratejisinde bahane; kriz yöneticisinin çeşitli bahaneler öne sürmesi, savunma; krizin algılanan olumsuz etkilerini azaltmaya çalışma stratejileri kullanılmaktadır. Tekrar inşa etme stratejisinde tazminat; krizden etkilenen kişilere para yardımı yapılması, özür dileme; kurumun kriz sorumluluğunu üstlenmesi ve özür dilemesi stratejileri kullanılmaktadır. Destekleme stratejisinde hatırlatma; paydaşlara geçmiş başarıların hatırlatılması, sevgi kazanma; paydaşları överek sempati kazanma, kurban edilme; kurumun kriz kurbanlarından birisi olduğunu hatırlama stratejileri kullanılmaktadır (Coombs, 2007, s. 170). Ayrıca krize yanıt verme ve tepki stratejisi geliştirme kurumun yapısı, krizin büyüklüğü ve kontrol durumuna göre farklılık gösterebilmektedir. Çünkü her krizin kendine has özellikleri vardır ve bu özelliklere göre tepki stratejisi geliştirip uygulamak gerekir (Duğan ve Koç, 2021, s. 133).

Krizi reddetme stratejileri, kriz ile ilgili her türlü sorumluluğu kuruluşun uzaklaştırmayı amaçlamaktadır (Driver, 2019, s. 43). Bu stratejiye göre kuruluş krize karışmazsa krizden herhangi bir zarar görmez. Coombs'a göre (2007), kriz türleri içerisinde söylenti ve dedikoduları kapsayan krizlerde kuruluşun bu stratejiyi kullanması gerekir. Yine bu stratejiye göre, medya ve paydaşlar krizin reddedilmesini kabul ederse kuruluş herhangi bir itibar kaybına uğramadan krizi atlattığı olur (s. 171). Ayrıca yapılan bazı araştırmalar, kuruluşun kriz sorumluluğunu kabul etmesinin hedef kitlede algılanan kriz sorumluluğunu arttıracaklarını ve bu sebeple olumlu tutum ve satın alma davranışlarında azalma görülebileceğini öne sürmektedir (Jorgensen'den aktaran: Xia, 2013, s. 78).

Krizin etkilerini azaltma stratejileri, krizin insanların düşündüğü kadar kötü olmadığını ve kuruluşun kriz üzerinde kontrolü olmadığını savunmaktadır. Bu strateji, kuruluşun neden krizden sorumlu olmadığını açıklamayı (mazeret), yaptığı eylemleri neden yaptığını (gerekçeleştirme) veya kuruluş ile bağlantılı birisinin yaşanan krizle ilgisi olup olmadığını göstermeyi amaçlamaktadır (Driver, 2019, s. 81). Kuruluşun kriz ile olan bağlantısı azaltılabilirse ve/veya insanların krize daha az olumsuz bakması sağlanabilirse kuruluş için krizin zararlı etkileri azalır. Kuruluşun bu stratejiyi kullanabilmesi için sağlam kanıtlara ihtiyacı vardır (Coombs, 2007, s. 171).

Tekrar inşa etme stratejileri, kriz kurbanlarına maddi veya sembolik sunarak kuruluşun itibarını arttırmayı ve kriz sebebiyle zedelenen ilişkileri güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Kim ve Liu, 2012, s. 73). Bu stratejide tazminat vermek de özür dilemek de olumlu itibar yaratılmasına yönelik eylemlerdir (Coombs, 2007, s. 171).

Destekleme stratejileri, kuruluşun da krizin kurbanı olduğunu hatırlatmayı ve paydaşların sempatisini kazanmayı amaçlar. Bunun için kuruluşun geçmişteki başarıları hatırlatılır, paydaşlar övülür ve kuruluşun da mağdur olduğu belirtilir. Destekleme stratejileri yukarıdaki tepki stratejilerine ek olarak kullanılabilir (Coombs, 2007, s. 171). Durumsal kriz iletişimine göre tepki stratejileri Tablo 2'de detaylı olarak açıklanmaktadır.

Durumsal Kriz İletişimi Modeli itibar tehdidi ve krizin olumsuz etkileri arttıkça, kuruluşun krizi kontrol altına alabilmesi için kriz müdahale stratejilerinin kullanılması gerektiğini öne sürmektedir. Coombs'a göre (2007) en güvenli kriz müdahale stratejisi yeniden inşa stratejisidir çünkü krizin kurbanlarına en iyi bu strateji hitap etmektedir. Kuruluş maddi olarak gerekli olan kriz karşılama stratejisini karşılayamazsa bir sonraki en uygun stratejiyi seçmesi gerekmektedir. Durumsal kriz iletişimi modeli kuruluşun kriz karşısında en uygun stratejiyi seçmesine yardımcı olmaktadır. Bunlara ek olarak mevcut sosyal ortam, medyanın bir krizi haberleştirmedeki rolü, çeşitli kültürler ve topluluklar Durumsal Kriz İletişimi Modelinde yer almamasına rağmen bir krizin sonucunu etkileyebilmektedir (Holdsworth'dan aktaran: Driver, 2019, s. 84).

Özetle Durumsal Kriz İletişimi Modeli kriz durumlarını modellemekte ve kriz yöneticilerine/kuruluşlara fayda sağlayabilecek kriz müdahale stratejilerini kullanmak için kanıta dayalı bir kılavuz sağlamaktadır.

**Tablo 2: Durumsal Kriz İletişimi Modeline Göre Krize Tepki Stratejileri**

<b>Temel Krize Tepki Stratejileri</b>
<p><b><u>Krizi Reddetme Stratejisi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Suçlayan tarafa saldırı:</b> Kriz yöneticisi işletmeyi suçlayan bireylere saldırmaktadır.</li> <li>• <b>İnkâr etme:</b> Kriz yöneticisi krizin varlığını reddetmektedir.</li> <li>• <b>Günah Keçisi:</b> Kriz yöneticisi işletme dışından bireylerin krize neden olduğunu ileri sürmektedir.</li> </ul>
<p><b><u>Krizin Etkilerini Azaltma Stratejisi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bahane:</b> Kriz yöneticisinin krize sebep olan olayları kontrol edemediğini ve kimseye zarar vermeye niyetlerinin olmadığını belirtmesiyle işletmenin krizle ilgili sorumluluklarını azaltmaya çalışmasıdır.</li> <li>• <b>Savunma:</b> Kriz yöneticisinin krizin algılanan olumsuz etkilerini azaltmaya çalışmasıdır.</li> </ul>
<p><b><u>Tekrar İnşa Etme Stratejisi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tazminat:</b> Kriz yöneticisinin kriz kurbanlarına para ya da maddi kayıpları karşılayacak hediyeler vermesidir.</li> <li>• <b>Özür Dileme:</b> İşletmenin tüm kriz sorumluluğunu üzerine aldığını belirtmesiyle paydaşlardan özür dilemesidir.</li> </ul>
<b>İkincil Krize Tepki Stratejileri</b>
<p><b><u>Destekleme Stratejisi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hatırlatma:</b> İşletme, paydaşlarına geçmişteki başarılarını hatırlatmaktadır.</li> <li>• <b>Sevgi Kazanma:</b> Kriz yöneticisi paydaşları överek onların sempatisini kazanmaya çalışmaktadır.</li> <li>• <b>Kurban Edilme:</b> Kriz yöneticisi, işletmenin de krizin kurbanlarından biri olduğunu hatırlatmaktadır.</li> </ul>

Kaynak: (Yenice, Pirtini ve Ataman, 2018).

#### 4. Araştırma

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın amacına, önemine, sınırlılıklarına ve yöntemine yer verilmiştir.

##### 4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, ton balığı üreticisi olan Dardanel markasının 23.02.2021 tarihinde sosyal medyada ortaya çıkan krizini Coombs'un Durumsal Kriz İletişimi Modeline göre değerlendirmek, analiz etmek ve sosyal medyada kriz yönetiminin önemi ortaya koymaktır.

##### 4.2. Araştırmanın Önemi

Web 2.0 ile birlikte markalar online ortamlarda paylaşılan bilgiler sebebiyle kriz yaşayabilmekte ve bu ortamlarda meydana gelen kriz durumları, yeni medyanın etkileşimsellik özelliği ile çok hızlı bir şekilde büyüebilmektedir. Yeni medya ortamlarında yaşanan krizler geleneksel medya ortamlarında yaşanan krizlere göre daha hızlı tepki verilmesi ve yeni medyanın etkileşimsellik özelliğinin kullanılarak tüketiciler ile iletişimde kalınması gerekmektedir. Bu durum araştırmanın önemini ifade etmektedir.

##### 4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın ilk sınırlılığı, araştırma kapsamında sadece Dardanel markasını ele almasıdır. Araştırmanın ikinci sınırlılığı, Dardanel markasının sadece sosyal medyada meydana gelen krizini ele almasıdır. Araştırmanın son sınırlılığı ise veri toplanırken yalnızca online haber gazetelerinden ve Dardanel markasının web sitesinden, resmî sosyal medya hesaplarından (Twitter, Instagram, YouTube, Facebook, LinkedIn) ve sosyal medya ortamında krize sebep olan videoyu paylaşan hesaplardan yararlanılmasıdır.

##### 4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan örnek olay inceleme yöntemi kullanılmıştır. Örnek olay inceleme yöntemi, yalnızca ortaya çıkan olayı ortaya koymak yerine nedenlerle ilgilenir ve gelişmelerin zaman içerisinde nasıl gerçekleştiğine bakar. Örnek olay incelemeleri birden fazla örnek olayı karşılaştırmalı şekilde ele alabileceği gibi, sadece bir örnek olayın incelenmesi şeklinde de olabilir (Özmen ve Timur, 2015, s. 2).

Araştırma kapsamında ele alınan kriz (Dardanel), durumsal kriz iletişimi teorisinin krize tepki stratejilerine göre incelenmiştir. Bu doğrultuda markanın kriz meydana geldiği zaman, sosyal medya platformları üzerinden verdiği tepkiler inceleme kapsamına alınmıştır. Markanın krize karşı olan tutumunun kurum itibarını neden olumlu ya da olumsuz etkilediği açıklanmıştır.

Araştırma kapsamında hem birincil hem de ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Markanın kendi sosyal medya hesapları birincil kaynaklardır, markanın yaşadığı krizi ele alan çalışmalar (haber siteleri, gazete vb.) ikincil kaynaklardır.

## 5. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın bulgularına yer verilmiştir ve elde edilen bulgular Durumsal Kriz İletişimi Modeline göre analiz edilmiştir.

### 5.1. Krizin Ortaya Çıkış Nedenleri

23.02.2021 tarihinde Dardanel'in üretim tesislerinde bir influencer tarafından çekildiği iddia edilen video sosyal medyada paylaşılmıştır. Videoda, Dardanel'in üretim tesislerinde "zeytinyağlı poşet ton balığı" isimli ürünün paketleme aşamasında, çıplak el ile paketleme yapıldığı görülmektedir ve paketleme yapan çalışanların kolluk takmadığı da görülmektedir. Çekilen video @denetlecomtr tarafından Twitter'da paylaşıldığında viral hale gelmiştir ve toplamda 1,9 milyondan fazla izlenmiş, 3.600'den fazla retweet yapılmış ve ayrıca 1.300'ü aşkın yorum yapılmıştır. Videonun paylaşıldığı gün, Dardanel iletişim sorumlusu yazılı bir bülten yayımlamıştır, bu bülten Twitter, Instagram ve resmî web sitesinde paylaşılmıştır. Bültenin bir kısmında şu ifadeler yer verilmiştir; "*Şunun altını hassasiyetle çizmek isteriz ki, videoda gösterilen üretim kısmı butik olarak tamamen "el yapımı" üretilmektedir ve bu üretim modeli tüm dünyada bu şekilde uygulanmaktadır. Burada hijyen dışı bir üretim algısı yaratmaya çalışan tüm kişi, mecra ve hesaplara karşı hukuki süreç başlatılacağını bildiririz.*" Instagram'da bültenin paylaşıldığı gönderi ve daha önce paylaşılan gönderiler yoruma kapatılmıştır. Twitter'da paylaşılan gönderiye ise kullanıcılar tarafından 1.000'i aşkın yorum yapılmıştır ama marka yapılan hiçbir yoruma cevap vermemiştir.

### Görsel 1: Dardanel'in Sosyal Medya Hesapları Üzerinden (Instagram ve Twitter) 24.02.2021 Tarihinde Paylaştığı Basın Açıklaması:

**DARDANEL'İN, TÜKETİCİLERİNE VE KAMUOYUNA  
"DOĞRU BİLGİLENDİRME" MEKTUBU**

Bugün bazı sosyal medya mecralarında yayınlanan görüntülerle ilgili gelen eleştirileri özütleyerek ve hassasiyetle takip etmekteyiz. Tesislerimizdeki eldiven kullanımını başlatılmak üzere, yarımlara konu alan bazı yanlış bilgilendirmelere açıklık getirmek isteriz.

Günümüzün gıda güvenliği prensipleri içerisinde, plastik eldivenlerin konserve üretim süreçlerinde kullanılmaması tüm dünyada gıda otoriteleri tarafından kabul edilen bir uygulamadır. Plastik eldivenlerin büyük risk taşıdığı, kolay yırtılabilir ve parçalanabilir bir malzeme olmasından dolayı son üründe yabancı madde bulma riski oluşturduğu bir gerçektir. (Türk Gıda Kodeksi ve FDA)

Tüm çalışanlarımız el hijyeni konusunda çok önemli uygulamalardan geçmekte, ulusal ve uluslararası mevzuatlara göre ciddi şekilde kontrol edilmektedir. Periyodik olarak çalışanlarımızın el hijyeni gıda ile temasa uygun dezenfektanlar ile sağlanmaktadır.

Ayrıca tuz, zeytinyağı ve balığın dışında hiçbir katkı maddesi bulunmayan bu ürünlerimiz, en doğal ve hijyenik şekilde üretilirken, tuzun eşit bir şekilde dağılımı için **deniz tuzu ve su** (salamura) kullanılmaktadır. Etiket bilgilendirmemiz yukarıda bahsi geçen açıklamalar ışığında Türk Gıda Kodeksi'nin yönetmeliğine uygundur.

Tüm ürünlerimiz koruyucu ve katkı maddesi kullanmaksızın, dolun ve ambalajlamadan sonra mikroorganizma riskini ortadan kaldıran 121 derecede sterilizasyon sürecinden geçirmektedir.

FDA, European Commission, Türk Gıda Kodeksi, Codex Alimentarius gibi ulusal ve uluslararası mevzuatları başta olmak üzere uygulayan şirketimizin yine bu konuda ulusal referans olarak kabul edilen BRC A seviyesi Kalite Standardı Sertifikası bulunmaktadır.

Şunun altını hassasiyetle çizmek isteriz ki, videoda gösterilen üretim kısmı butik olarak tamamen "el yapımı" üretilmektedir ve bu üretim modeli tüm dünyada bu şekilde uygulanmaktadır. Burada hijyen dışı bir üretim algısı yaratmaya çalışan tüm kişi, mecra ve hesaplara karşı hukuki süreç başlatılacağını bildiririz.

37 yıldır sofralarınızdan sağlığı eksik etmeyen DARDANEL, değerli tüketicilerimizin güveniyle bugünlere gelmiş bir markadır. Bu güvene zarar verecek en ufak bir davranış sorgulama ihtimalimizin olmadığını, DARDANEL'i var eden lezzet ve sağlık kavramlarının her koşulda tek önceliğimiz olduğunu kamuoyuna saygı ile duyuruyoruz.

**DARDANEL**

Kaynak: (www.twitter.com/balikusmani).

Dardanel'in Twitter üzerinden paylaştığı basın açıklamasına gelen yorumlardan bazıları şu şekildedir: “@cananca, İnsan sağlığını tehdit edecek kadar çöp bir firmasınız. Öğrenmiş olduk”, “@tutamayankamon, Haftanın her günü dardanelli salata yiyorum öğlenleri, çünkü sade salata damak tadına uymuyor. Bugün tövbe ettim. Midem bulandığı için. Evdeki bütün dardanel ton ürünlerini ne yazık ki imha etmek zorunda kaldım, o adamın eliyle balıklara basması hala gözümün önünde ne yazık ki..”, “@guclu\_sarp, Ahaha pandemi de bağıryordunuz “el değmeden” üretim diye. Pardon ama haklısınız adam ellemiyor avuçlayarak koyuyor pakete. Daha ilginci böyle bir firmanın üretim bandı bu kadar ilkel mi? Bence asıl soru bu”, “@bayram\_yazar, Bir balık zevkimiz vardı onun da içine ettiniz. Sizin adınıza ben üzüldüm”, “@MahirnurAlbayrak, Günlük kıyafetler? Bileklere uzanmış giysiler? Görüntü gerçekten tiksindirici”.

Yapılan bu kötü yorumlara karşın çok az sayıda da olsa marka savunuculuğu içeren yorumlar da yapılmıştır: “@Avacadostoyevsk, ortam çok temiz görünüyor. Herkeste maske tam takılı artı başlık koruyucu var, evet bende başta talihsizlik olarak adlandırdım çünkü direk besine elle temas ediyorlar ama dünyada genel prosedür buymuş. Eğer gerçekten de çalışanların elleri sıklıkla yıkaniyorsa ben bir sıkıntı görmüyorum”, “@Aliyilmz, Elinize sağlık kardeşim boş verin boş yorumları severek tüketiyoruz”. Ayrıca Twitter üzerinden paylaşılan basın bülteninin uzun ve görüntü kalitesinin düşük olması sebebiyle de çok sayıda eleştirel yorum yapılmıştır.

Özetle krizin ortaya çıkışı nedenleri şu şekilde sıralanabilir: marka dışından birisinin üretim tesislerini videoya çekerek sosyal medyada dolaşıma sokması, paylaşılan videodaki çalışanların çıplak el ile paketleme yapması ve bunun sonucunda sosyal medya kullanıcılarının ağır eleştiriler yapması, paylaşılan videonun saatler içerisinde binlerce kişiye ulaşması, markanın yayımlanmış olduğu basın bülteninin yazılarının bulanık ve uzun olması, ayrıca basın bülteninin düşmanca dil içermesi, markanın Instagram üzerinden paylaşmış olduğu basın bültenini ve diğer paylaşımlarını yoruma kapatması ve Twitter’da yapılan hiçbir yoruma cevap vermemesi.

## 5.2. Krizin Çeşidi

Dardanel'in 30.01.2021 tarihinde YouTube üzerinden yayımladığı “Dardanel Çanakkale Fabrika” reklam filminde Çanakkale’deki üretim tesislerinde gerçekleşen üretim aşamalarının görüntüleri yer almaktadır. Görüntülerde üretimin ilk safhasından son safhasına kadar çalışanların eldiven kullanarak paketleme yapıldığı görülmektedir. Bu reklam filminden sonra bir sosyal medya kullanıcısı 23.02.2021 tarihinde üretim tesislerine giderek video çekmiştir. Videoda, Dardanel tarafından yayımlanan reklam filminin aksine çıplak el ile üretim ve paketleme yapıldığı görülmektedir. Video sosyal medya aracılığıyla paylaşılmıştır ve kullanıcılar tarafından büyük tepki gösterilmiştir. Sosyal medyanın etkileşimsellik özelliği sayesinde video hızla yayılmış ve kriz büyümüştür. Coombs’un kriz türleri sınıflandırmasına göre bu durum, örgüt dışı aktörlerden olan bir influencer tarafından krize dönüştürülmüştür. Krizin kasıtsız olması ve kurumun üretim prosedürüne uygun davrandığını söylemesi kuruma düşük sorumluluk atfı verir ve kriz, kurumun itibarını önemli düzeyde tehdit eder.

### 5.3. Krizin Tarafları

Bu krizdeki etkin kamu kategorileri Dardanel Ton markasıdır. Fonksiyonel kamu kategorilerine gelince marka çalışanları ve müşteriler sıralanabilir. Yayılmış kamu kategorilerini ise halk ve medya oluşturmaktadır.

### 5.4. Kuruluşun Sorumluluk Atfı

Krizin kasıtsız unsurlar içermesinden dolayı kuruluşun krizden doğan sorumluluğu düşük düzeydedir.

### 5.5. Kuruluşun Kriz Geçmişi

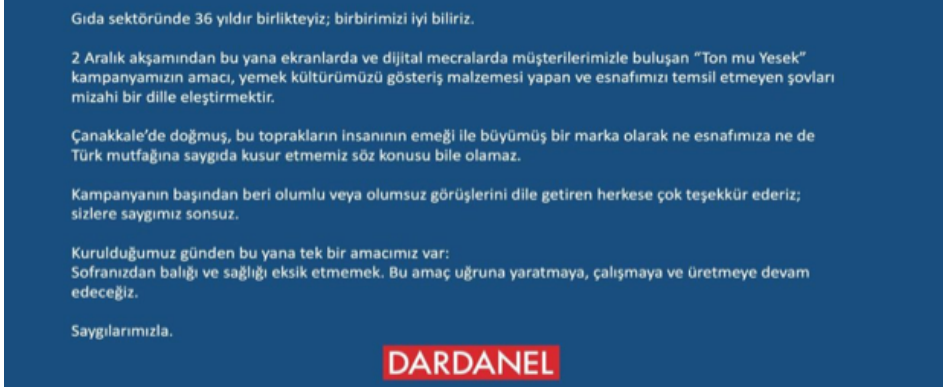
Kriz geçmişine bakıldığı zaman, 02.12.2020 tarihinde yayıma soktuğu “Ton mu Yesek” reklam filminin sosyal medya üzerinden krize yol açtığı görülmektedir. Havas İstanbul imzalı reklam filminde genç bir çift yemek yemek için gezinirken abartılı sunum şovlarından bunalıyor ve hijyen açısından herkesin çok daha hassas olduğu pandemi döneminde yemeklerin hazırlanış biçimini göz önünde bulunduran çift “Ton mu yesek” sorusunun ardından kararlarını veriyor ve Dardanel Ton’un çeşitli ürünlerinden yiyecek hazırlayıp yiyor (www.prouletplus.com).

Reklam yayıma girdikten kısa bir süre sonra sosyal medya üzerinden ciddi tepkiler almıştır. Ayrıca TÜRES Derneği (Türk Restoranlar ve Turizmciiler Derneği) yayımlanan reklama karşı “*Haddini Bil Dardanel*” başlıklı bir basın bülteni yayımlıyor; “*Yeme içme sektörü tarihindeki en büyük sıkıntıyı yaşarken yine sektörün bir parçası olan Dardanel firmasının Türk mutfağını küçümseyip aşağılayan ve mutfağımızın sağlıklı olduğu mesajını veren reklamını büyük bir üzüntüyle izledik. Bu reklamı şimdi ülkemizde veya dünyanın herhangi bir yerinde izleyen birisi ne düşünecek? Türk mutfağını ve esnafımızı üstelik bu zor günlerde karalayan, küçük düşüren bu reklamın hızlıca geri çekilip özür dilenmesini istiyoruz. Binlerce yıllık geleneksel lezzetlerimizi karalamak, sağlıklı olduğu hissiyatını vermek kimsenin haddi değildir. Dardanel firması sektörümüzden özür dileyip reklamını bir an önce geri çekmezse sektörün en büyük temsilcisi olarak hukuki yollara başvuracağız. Dardanel’in böyle saçma bir reklam ile neyi amaçladığı anlaşıl-mamakta olup kendisinin de dâhil olduğu sektörümüzü karalaması akıl alır gibi değil*”

Bu gelişmelerin üzerine Dardanel de sosyal medya hesapları aracılığıyla basın bülteni yayımlamıştır: “*Gıda sektöründe 36 yıldır birlikteyiz; birbirimizi iyi biliriz. 2 Aralık akşamından bu yana ekranlarda ve dijital mecralarda müşterilerimizle buluşan “...Ton mu Yesek” kampanyamızın amacı, yemek kültürümüzü gösteriş malzemesi yapan ve esnafımızı temsil etmeyen şovları mizahi bir dille eleştirmektedir. Çanakkale’de doğmuş, bu toprakların insanının emeği ile büyümüş bir marka olarak ne esnafımıza ne de Türk mutfağına saygıda kusur etmemiz söz konusu bile olamaz. Kampanyanın başından beri olumlu veya olumsuz görüşlerini dile getiren herkese teşekkür ederiz; sizlere saygımız sonsuz. Kurulduğumuz günden bu yana tek bir amacımız var: Sofranızdan balığı ve sağlığı eksik etmemek. Bu amaç uğruna yaratmaya, çalışmaya ve üretmeye devam edeceğiz. Saygılarımızla*”. Bu açıklama üzerine kullanıcılardan markaya destek veren veya

eleştiren çeşitli yorumlar yapılmıştır. Markanın geçmişine bakıldığı zaman, sebebi farklı olmasına rağmen sosyal medya üzerinden benzer şekilde kriz yaşadığı görülmektedir.

## Görsel 2: Dardanel'in Sosyal Medya Hesapları Üzerinden (Instagram ve Twitter) 06.12.2020 Tarihinde Paylaştığı Basın Açıklaması:



Kaynak: ([www.twitter.com/balikuzmani](http://www.twitter.com/balikuzmani)).

### 5.6. İlişkinin Tarihçesi

- Dardanel Ton 2018 yılında üretim tesislerinin bulunduğu şehir olan Çanakale'nin yerel takımını sosyal sorumluluk olarak destekleme kararı almıştır. Bu doğrultuda Çanakale Spor'un altyapı oyuncularına tesislerinde futbol oynama imkânı ve eğitim için destek olma gibi faaliyetler ile desteklemiştir.

- Dardanel 1994 yılından beri Dolphin Safe simgesini kullanmaktadır. Dolphin Safe: Konserve için orkinos avı sırasında yunus ölümlerini en aza indirmek için tasarlanmış yasalara veya politikalara uyumu belirtmek için kullanılır. Türkiye’de sadece Dardanel markası bu simgeyi kullanma hakkına sahiptir.

- Dardanel 2013 yılında sürdürülebilir balıkçılığı desteklemek ve sürdürülebilir deniz ürünlerini sertifikalandırmak amacıyla kurulan Friend of the Sea'nın (FOS) gönüllü üyesi olmuştur.

- Brand Finance'in “Türkiye'nin en değerli markaları-2020” araştırmasında Dardanel 3 sıra yükselerek gıda alanında marka değerini en fazla arttıran şirket olmuştur.

- 2020 yılında korona virüs sürecinde üretim ve istihdamını arttırmıştır. Ayrıca Milli Dayanışma Kampanyasına da 1 milyon TL destekte bulunmuştur.

- Dardanel 02.12.2020 tarihinde yayımladığı “Ton mu Yesek” reklam filmiyle kamuoyunun tepkisini çekmiştir.

Geçmişte benzer kriz yaşanmaması, kriz öncesi ilişkilerin olumlu olması ve krizin kasıtsız unsurlar içermesi kuruma düşük sorumluluk atfını işaret etmektedir.



### 5.7. Kriz Karşılama Stratejisi

Krize yol açan video sosyal medya kanallarında yayımlandıktan sonra Dardanel Ton, Instagram ve Twitter üzerinden basın bülteni yayımlamıştır. Bunların dışında diğer resmî sosyal medya hesaplarından (Facebook, LinkedIn, YouTube) herhangi bir paylaşımda bulunulmamıştır. Basın bülteninde yer alan bazı ifadeler ise şu şekildedir: *“...Plastik eldivenlerin büyük risk taşıdığı; kolay yırtılabilir ve parçalanabilir bir malzeme olmasından dolayı son üründe yabancı madde bulaşma riski olduğu bir gerçektir... Şunun altını hassasiyetle çizmek isteriz ki, videoda gösterilen üretim kısmı butik olarak tamamen “el yapımı” üretilmektedir ve bu üretim modeli tüm dünyada bu şekilde uygulanmaktadır. Burada hijyen dışı bir üretim algısı yaratmaya çalışan tüm kişi, mecra ve hesaplara karşı hukuki süreç başlatılacağını bildiririz”*. Instagram üzerinden paylaşılan basın bülteni ise yorumlara kapatılmıştır, Twitter üzerinden paylaşılan bültene yapılan yorumlara ise hiçbir geri dönüş yapılmamıştır. Krizden iki gün sonra Yönetim Kurulu Başkanı Niyazi Önen, Apara kanalına açıklamalarda bulunmuştur; *“...Hammaddemiz balık, okyanuslardan fabrikamıza geliyor, ilk bölümde defros ediliyor, belirli bir pişirme işlemi tamamen otomasyon daha sonra bahıkların derilerinin alınması ve kalçıklarının temizlenmesi için bir makine yok maalesef...Şu anda fabrikamız dünyadaki teknoloji bakımından, otomasyon bakımından gelişmiş en üst seviyede bir fabrika, kaldı ki 2020 yılı içerisinde yaklaşık 60 milyon TL otomasyona ve modernizasyona da yatırım yaptık. Ama bazı ürünler, ki sosyal medyada konu olan ürün bizim toplam üretimimizin yüzde 1’i altında olan bir üretim... Markamızın bu şekilde büyümesi, dünyada 36 ülkeye ihracat yapmamız ve pazar payımızın bu derece yüksek olması kaliteli sağlıklı doğru ürünler üretmemizle oluyor”*. Krizden on dört gün sonra ise İcra Kurulu Başkanı Mehmet Önen, Vatan gazetesine röportaj vermiştir: *“Görüntülerdeki poşet üretimimiz toplam cironun binde 5’i kadar. Yüzde 1’i dahi değil. Çok küçük bir kısım. Dardanel olarak buradaki üretimin otomatik makinasını biz Güney Kore’den bir sene önce almıştık. Şu an bu makina fabrika içerisinde duruyor. Koronadan dolayı Güney Kore’den teknisyenler gelmediler. Koreli firmanın Türkiye’de de mümessilleri var. Buradaki teknisyenler ise makinaı bizim istediğimiz kalite ve değerlerde çalıştıramadı... Videoya baktığımızda da bizim orada yaptığımız hiçbir yanlış yok. Her şey kullarına göre, üretime aykırı bir durum söz konusu değil. Otomatik sistem yapılabilir mi? Evet yapılabilir. Şu an itibarıyla otomatik sisteme geçiş için değişim başladı. Muhtemelen önümüzdeki ay devreye alınacak”*.

### 5.8. Kriz Çözümleme

Dardanel’in kriz iletişimi adımları şöyle sıralanabilir:

- İlk olarak Dardanel, sosyal medya hesapları (Twitter ve Instagram) ve kurumsal web sitesi üzerinden bir basın bülteni yayımlamıştır.
- Dardanel Ton Yönetim Kurulu Başkanı Niyazi Önen, ulusal haber kanalı olan aPara’ya konuk olarak katıldığı programda (25.02.2021) kriz ile ilgili savunucu açıklamalarda bulunmuştur.
- Dardanel Ton İcra Kurulu Başkanı Mehmet Önen, Vatan gazetesine kriz ile ilgili açıklamalarda bulunmuştur (07.03.2021). Krize karşı tutumu ise savunucudur.

Kuruluşun kriz yönetiminde yaptığı hatalar şöyle sıralanabilir:

- Instagram üzerinden paylaşılan basın bülteninin yorumlara kapatılması. Ayrıca daha önce paylaşılan bütün gönderiler de yorumlara kapatılmıştır.
- Twitter üzerinden paylaşılan basın bültenine yapılan hiçbir yoruma cevap verilmemesi ve hiçbir kullanıcı ile etkileşime geçilmemesi.
- Marka yöneticilerinin özür dilemek yerine krize karşı savunucu bir tutum ile yaklaşması ve krizi normalleştirmeye çalışması.
- Belirli bir kriz sözcüsünün seçilmemesi ve kuruluş yetkilerinin kriz hakkında ayrı ayrı açıklamalarda bulunması.

Kurum kriz yaratan videonun içeriği için yanlış yapılan bir şey yok demıştır. Kriz reddetme stratejisinden inkâr etme kullanılmıştır. Kurum işletmeyi suçlayan bireyleri suçlamıştır. Krizi reddetme stratejisinden suçlayan tarafa saldırı kullanılmıştır. Kurum, geçmişteki başarılarından, istihdam oranlarından ve büyüme hedeflerinden bahsetmiştir. Destekleme stratejisinden hatırlatma kullanılmıştır.

Kriz doğrultusunda Dardanel'in Twitter üzerinden paylaştığı basın bültenine 1000'i aşkın yorum yapılmıştır. Yorumların büyük çoğunluğu olumsuz ifadelerden oluşmaktadır. Denetlecom hesabından Twitter'da paylaşılan video 1,9 milyondan fazla izlenmiş ve 1300'ü aşkın yorum yapılmıştır, yorumların büyük çoğunluğu olumsuz duygu ve görüşlerden oluşmaktadır. Twitter üzerinden Birgün gazetesinin paylaştığı gönderi 1 milyondan fazla izlenmiş ve 1000'i aşkın yorum yapılmıştır, yine yorumların büyük çoğunluğu olumsuz duygu ve görüşlerden oluşmaktadır. Ayrıca çevrim içi ortamda hem büyük hem küçük çaplı 22 farklı haber sitesinden kriz haber konusu olmuştur. Kriz gününden sonra Dardanel'in piyasa değeri Tablo 3'te görüldüğü gibi düşmeye başlamıştır. Krizden bir gün önce 36 TL olan hisse senedi, dalgalanmalar olsa dahi sürekli düşüşe geçmiştir ve bugün (13.04.2021) 26 TL seviyelerinde işlem görmektedir.

**Tablo 3: Dardanel Markasının 23.02.2021 – 15.04.2021 Tarihleri Arasındaki Borsa Grafiği**



Kaynak: (<https://tr.investing.com/>).

Tablo 4: Dardanel Krizinin Durumsal Kriz İletişim Modeline Göre Sonuçları

Modelin Bileşenleri	Açıklamalar
<b>Krizin Çeşidi</b>	Kasıtsız (Etik dışı uygulama sonucu kamuoyu baskısı)
<b>Sorumluluk Atfı</b>	Düşük
<b>Kriz Geçmişi</b>	2020 yılının Aralık ayında yaşadığı kriz dışında kriz geçmişi temiz
<b>İlişkinin Tarihçesi</b>	Güçlü itibar, pazarında lider marka
<b>Kriz Karşılama Stratejileri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krizi Reddetme: İnkâr etme</li> <li>• Krizi Reddetme: Suçlayan tarafa saldırı</li> <li>• Destekleme: Hatırlatma</li> </ul>
<b>Krizin Sonuçlanması</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marka yöneticileri en nihayetinde otomasyon üretime geçeceklerini dile getirmiştir.</li> <li>• Borsada değer kaybı yaşanmıştır.</li> <li>• Küçük-orta çaplı itibar kaybı</li> </ul>
<b>Modele Göre Krizin Sonuçları</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosyal medya üzerinden paylaşılan basın bülteni saldırgan bir dil ile yazılmış.</li> <li>• Kriz sosyal medya üzerinden açıklama yapılarak çözülmeye çalışılmış ama yeni medyanın etkileşimsellik özelliği kullanılmamış. Genel anlamda başarısız.</li> <li>• Yönetici açıklamalarının bazı noktalarda çeliştiği görülmüş</li> <li>• Sonuç: Borsada değer kaybı; kriz yönetimi başarısız.</li> </ul>
<b>Tüm Faktörler Değerlendirildiğinde Kurumsal İtibara Etkisi</b>	Kasıtsız bir kriz türü olması kuruluşa düşük sorumluluk atfı verir. Kriz geçmişinin olmaması ve ilişkilerin kötü sayılmaması yine kuruluşa düşük sorumluluk atfı verir. Buna rağmen kriz yönetiminde yanlışların olması ve kriz süresi boyunca doğru bir kriz yönetim tarzının benimsenmemesi markanın değer kaybetmesine ve küçük- orta çaplı olsa da itibarının zarar görmesine sebep olmuştur.

## SONUÇ

İnternetin ve sosyal medya uygulamalarının insan hayatında önemli bir yer edinmesiyle beraber markalar da bu platformlarda boy göstermeye ve tüketiciye/hedef kitleye ulaşmak için bu kanalları kullanmaya başlamıştır. Sosyal medya uygulamaları markaların mesajlarını iletebilmesi, doğru hedef kitleye ulaşabilmesi ve anlık geri bildirim alabilmesi açısından önem teşkil etmektedir. Bu özelliklerin yanında markalar için bazen risk oluşturabilecek özellikleri de karşımıza çıkmaktadır; sosyal medya ortamında meydana gelen krizin çok hızlı bir şekilde büyümesi ve saatler içerisinde milyonlara ulaşması gibi. Halkla ilişkilerin en önemli uygulama alanlarından biri olan kriz yönetiminin en önemli kısmı sosyal medya iletişimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kriz anlarında sosyal medya üzerinden tüketicilere açıklama yapılmalı, her tüketiciye tek tek cevap verilmeli ve sürekli bilgi akışı yaratılmalıdır. Bu temel adımlar gerçekleştirilerek krizin önüne geçilebilir ve olası itibar kaybı engellenebilir.

Bu çalışmada, Dardanel'in sosyal medyada yaşadığı kriz Durumsal Kriz İletişimi Modeline göre incelenmiştir. Modele göre kriz karşılama stratejilerinin içerisinde bulunulan kriz türüne uygun olarak kullanılıp kullanılmadığına bakılmış ve sosyal medyanın etkili kullanılıp kullanılmadığı incelenerek krizin sonuçları belirlenmiştir.

Kriz bir sosyal medya kullanıcısının Dardanel'in üretim tesislerinde çektiği videoyu Twitter üzerinden paylaşmasıyla patlak vermiştir. Video saatler içerisinde yüz binler ve günler içerisinde milyonlarca kişiye ulaşmıştır. Bunun üzerine Dardanel aynı gün içerisinde saldırgan bir üslup içeren basın bültenini resmî web sitesi, Twitter ve Instagram üzerinden paylaşmıştır. Instagram üzerinden paylaştığı basın bültenini ve diğer bütün paylaşımlarını yorumlara kapatmış, Twitter üzerinden paylaştığı gönderiye gelen hiçbir yoruma cevap vermemiştir. Markanın krize karşı bu tutumu krizin önüne geçmesini engellemiş ve markanın değer kaybı yaşamasına sebep olmuştur. Marka, durumsal kriz iletişimi modelinin kriz karşılama stratejilerinden, inkâr etme, suçlayan tarafa saldırı ve hatırlatma stratejilerini kullanmıştır.

Yapılan incelemeler doğrultusunda bir markanın sosyal medya kriziyle karşılaştığı zaman kriz iletişiminin/yönetiminin nasıl olması gerektiğine ve krizi nasıl atlabileceğine dair öneriler oluşturulmuştur:

- Sosyal medya üzerinden küçük veya büyük çaplı hiçbir kriz küçümsenmemelidir.
- Bütün sosyal medya hesapları aktif bir şekilde kullanılmalı ve kriz hakkında paralellik gösteren paylaşımlar yapılmalıdır.
- Krize saatler hatta dakikalar içerisinde tepki gösterilmelidir.
- Marka tarafından bir açıklama yapılacaksa doğru kriz sözcüsü belirlenmeli ve belirlenen bu kişi değiştirilmemelidir.
- Sosyal medya üzerinden yapılan olumsuz yorumlara saygı gösterilmeli, her yoruma nazik bir dil ile cevap verilmeli ve hiçbir yorum silinmemelidir.
- Kriz hakkında açıklamalar yapılırken görsellerden ve videolardan yararlanılmalı ve paylaşılan her gönderiye yapılan yorum takip edilmelidir.

• Krizden en az hasarla kurtulmak için paydaşlar ile pozitif ilişkiler kurulmaya çalışılmalıdır.

Araştırma kapsamından sadece bir kriz ele alınması araştırmanın en önemli sınırlılığıdır. Gelecek çalışmalarda aynı veya farklı sektörden markalar ele alınarak yaşadıkları krizler karşılaştırmalı olarak analiz edilebilir ya da farklı ülkelerin markaları incelenerek karşılaştırmalar yapılabilir. Ayrıca tek bir markanın tarihi boyunca yaşadığı krizler markanın tarihsel gelişimi açısından karşılaştırmalı olarak da incelenebilir.

### KAYNAKÇA

Akbayır, Z., Kuşay, Y. (2015). A Glance at Crisis from Social Media: A Research on Automotive Sector About Use of Social Media in Crisis. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1 (3), ss. 972-985.

Akbulut, E. (2016). Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Çerçevesinde Örgüt-Kamu İlişkinin ve Kriz Tepki Stratejilerinin Sorumluluk Atfetme Düzeyine ve Örgütsel İtibar Algısına Etkileri. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4 (1), ss. 50-82.

Aslan, E. (2016). Markaların Kriz Dönemlerinde Sosyal Medya Kullanımı Stratejileri: Gezi Parkı Olayları Sürecinde Twitter Üzerine Bir İnceleme. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4 (2), ss. 505-533.

Bat, M., Yurtseven, Ç. (2014). Sosyal Medyada Kurumsal Kriz Yönetimi: Onur Air Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2 (3), ss. 197-223.

Brown, K. A., Adamson, A., Park, B. (2019). Applying Situational Crisis Communication Theory to Sports: Investigating the Impact of Athlete Reputational Crises on Team Perception. *Journal of Global Sport Management*.

Cesta, A., Cortellessa, G., Benedictis, R. (2014). Training for Crisis Decision Making – An Approach Based on Plan Adaptation. *Knowledge-Based Systems*, 58 (1), ss. 98-112.

Civelek, M. E., Çemberci, M., Eralp, N. E. (2016). The Role of Social Media in Crisis Communication and Crisis Management. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 5 (3), ss. 111-120.

Coombs, T. (2004). Impact of Past Crises on Current Crisis Communication, Insights from Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Business Communication*, 41 (3), ss. 265-289.

Coombs, T. (2007) . Protecting Organization Reputations Duringa Crisis: The Developpment and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10, ss. 163-176.

Coombs, T. (2018). Crisis Communication. The International Encyclopedia of Strategic Communication, ss. 1-12.

Çelebi, E., Sezer, N. (2017). Kurumsal İtibarın Kriz İletişim Stratejileri Üzerine Etkisi. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 27, ss. 116-134.

Digital 2020: Turkey - Datareportal, <https://datareportal.com/reports/digital-2020-turkey?rq=turkey>, Erişim Tarihi: 13.04.2021.

Driver, L. (2019). *Trump's Brand is Crisis: Using Situational Crisis Communication Theory and Framing Theory to Examine Trump's Twitter Posts During Four Crisis Situations*. (Yüksek Lisans Tezi), University of Wyoming, Department of Communication and Journalism, Wyoming.

Duğan, Ö. (2018). Sosyal Medya Kaynaklı Krizlerin 'İmaj Restorasyon Teorisi' Açısından Örnek Olaylar Üzerinden İncelenmesi. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 29, ss. 293-313.

Duğan, Ö., Koç, B. (2021). Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Çerçevesinde Kriz Tepki Stratejilerinin Kurumsal İtibar Üzerindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Connectist: Istanbul University Journal of Communication Sciences*, 59, ss. 127-159.

Genel, Z., Erdem, E. (2021). Markaların Sosyal Aracılı Krizlerle Mücadelesinde Yeni Yaklaşımlar: Fairy Krizi Örneği. *Uluslararası Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli Dergisi*, 4 (1), ss. 171-192.

Gök Demir, Z., Karakaya, Ç., Erendağ Sümer, F. (2018). Sosyal Medya Üzerinden Kriz Yönetimi: Krize Yanıt Verme Stratejileri Üzerine Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 30, ss. 410-428.

Kalaycı, B. (2017). Sosyal Medyada Kriz İletişimi: Turkcell Örneği. *1. Uluslararası İletişimde Yeni Yönelimler Konferansı*, ss. 331-341.

Kanılmaz, A. (2021). Kriz Dönemlerinde Liderlerin Twitter Kullanımı: Koronavirüs (Covid-19) Pandemisi Türkiye Örneği. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 8 (1), ss. 3-27.

Kayış, C. (2017). Sosyal Medyada Kriz Yönetimi ve Karşılaştırmalı Örnek Olay İncelemesi. *İletişim Çalışmaları Dergisi*, 3 (1), ss. 131-160.

Kim, S., Liu, B. F. (2012). Are All Crises Opportunities? A Comparison of How Corporate and Government Organizations Responded to the Flu Pandemic. *Journal of Public Relations Research*, 24 (1), ss. 69-85.

Kriyantono, R. (2012). Measuring a Company Reputation in A Crisis Situation: An Ethnography Approach on the Situational Crisis Communication Theory. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (9), ss. 214-223.

Lyon, L., Cameron, G. (2004). A Relational Approach Examining the Interplay of Prior Reputation and Immediate Response to A Crisis. *Journal of Public Relations Research*, 16, ss. 213-241.

Okkay, İ. (2019). Küreselleşen Dünyada Kriz Yönetiminin Önemi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6 (3), ss. 308-317.

Oxford Learner's Dictionaries, [https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/crisis\\_1?q=crisis](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/crisis_1?q=crisis), Erişim Tarihi: 10.03.2021.

Özmen, M., Timur, N. (2015). Müşteri Değeri Üzerine Etnografik Bir Örnek Olay İncelemesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24.

Pelenk Özel, A., Yılmaz Sert, N. (2015). *Dijital Halkla İlişkiler Kavram ve Araçları*. İstanbul: Derin Yayınları.

PR Outlet Plus İstanbul Bilgi Üniversitesi, <http://www.prouletplus.com/2021/03/03/yine-dardanel-yine-kriz/>, Erişim Tarihi: 12.04.2021.

Sarı, A., Öztunç, M. (2021). Kriz İletişiminde Sosyal Medya: Koronavirüs Krizinde Fahrettin Koca'nın Twitter Kullanımı. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10 (1), ss. 801-818.

Sezgin, F. (2003). Kriz Yönetimi. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (4), ss. 181-195.

Simola, S. (2014). Teaching Corporate Crisis Management Through Business Ethics Education. *European Journal of Training and Development*, 38 (5), ss. 483-503.

Sisco, H. F. (2012). Nonprofit in Crisis: An Examination of the Applicability of Situational Crisis Communication. *Journal of Public Relations Research*, 24, ss. 1-17.

Şahinsoy, K. (2017). Kriz Yönetimi Açısından Geleneksel ve Sosyal Medya. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 9 (4), ss. 1-19.

Tağraf, H., Arslan, N. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (1), ss. 149-160.

Terzi Köroğlu, G. (2018). Kriz İletişiminde Kurumsal Savunca Kuramı: Türkiye'deki Krizlerin Özur Metinlerinin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Anabilim Dalı. İstanbul.

Türk Dil Kurumu Sözlükleri, <https://www.sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 10.03.2021.

Twitter: @balikuzmanı, <https://twitter.com/balikuzmani/status/1335315181497446403/photo/1>, Erişim Tarihi: 14.05.2021.

Twitter: @balikuzmanı, <https://twitter.com/balikuzmani/status/1364264571482046468/photo/1>, Erişim Tarihi: 25.03.2021.

Xia, L. (2013). Effects of Companies Responses to Consumer Criticism in Social Media. *International Journal of Electronic Commerce*, 17 (4), ss. 73-100.

Yenice, A., Pirtini, S., Ataman, G. (2018). Sosyal Medyada Kriz Yönetimi ve Kurum İtibarı ile İlişkisi Üzerine Bir Model Uygulaması. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (3), ss. 1-20.

Yıldırım, O. (2019). *Türkiye’de Faaliyet Gösteren Gıda Kuruluşlarının Kriz İletişimi Stratejilerinin Karşılaştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Programı, İstanbul.

Yılmaz, M. (2020). *Kriz İletişimi ve Sosyal Medya: Markaların Kriz İletişim Stratejilerinde Sosyal Medya Kullanımları Üzerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pazarlama İletişimi ve Halkla İlişkiler Yüksek Lisans Programı, İstanbul.