

Araştırma Makalesi / Research Article

KURUMSAL MARKALAR AÇISINDAN KRİZ İLETİŞİMİNİN ÖNEMİ: PINAR KRİZİ ÖRNEĞİ

Ali Fikret AYDIN*

THE IMPORTANCE OF CRISIS COMMUNICATION FROM THE PERSPECTIVE OF CORPORATE BRANDS: THE CASE OF PINAR CRISIS

Öz

Kriz dönemlerinde hedef kitle ile etkili bir iletişim kurulamadığı ve kriz iyi yönetilmediği takdirde kurumsal markaya ilişkin olumsuz bir algı oluşmakta ve kurumun itibarı sarsılabilmektedir. Dolayısıyla krizlerin kurumsal markaya en az zarar verecek şekilde yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Bunun için de kriz anlarında kurumsal markaların hedef kitlesi ile hızlı bir şekilde iletişime geçerek onlara ikna edici ve bilgilendirici mesajlar göndermesi gerekmektedir.

Çalışma kapsamında, gıda sektöründe faaliyet gösteren “Pınar” markasının 2017 yılında yaşadığı itibar krizinde, markanın kriz iletişimini nasıl gerçekleştirdiğini tespit etmek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden bütüncül tek durum deseni kullanılmıştır. Krize Coombs’un itibarı onarma stratejileri açısından yaklaşmıştır. Sonuç olarak kurum tarafından destekleme ve onarma yönlü bir yaklaşımın sergilendiği görülmüştür. Kurumun saldırgan ve suçlayıcı bir dilden uzak durarak yapıcı bir söylemle iletişimi yönettiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Marka, Kriz İletişimi, İtibar, Pınar.

Abstract

If an effective communication cannot be established with the target group during the crisis and the crisis is not managed well, a negative perception of the corporate brand is formed and the reputation of the institution may be disrupted. Therefore, it is of great importance to manage the crisis in a way that will harm the corporate brand at least. For this reason, in times of crisis, corporate brands should communicate quickly with their target audience and send convincing and informative messages to them.

Within the scope of study, in the reputation crisis experienced in 2017 by “Pınar” brand operating in the food sector, in order to determine how the brand conducts the crisis communication, holistic single case desing which is one of the qualitative research methods is used. The crisis was approached in terms of

* Dr. Öğr. Üyesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon Meslek Yüksekokulu, Radyo ve Televizyon Programcılığı, e-posta: aliaydin@aku.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2915-9608>.

Coombs's reputation repair strategies. As a result, supportive and repairing approach was demonstrated by the institution. It has been determined that the institution manages communication with a constructive discourse by avoiding an aggressive and accusatory language.

Keywords: Corporate Brand, Crisis Communication, Reputation, Pınar.

1. Giriş

Kurumsal markaların, kriz dönemlerinde ayakta kalabilmesi ve sahip oldukları itibarın zarar görmemesi için kriz iletişimini etkin bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Çünkü özellikle kriz zamanlarında bilgi edinmeye her zamankinden daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle bu süreçte krizden etkilenen paydaşlarla iletişimin devam ettirilmesi ve iletişim kanallarının sürekli açık tutularak krizle ilgili bilgi akışının sağlanması büyük önem taşımaktadır.

Etkin bir kriz iletişimi yönetimi ile krizin olumsuz etkileri azaltılabildiği gibi kurumun krizi fırsata dönüştürerek kurumun itibarını ve marka değerini artırması da mümkün olabilmektedir. Bu noktada krizle ilgili doğru bilgilerin aktarılması ve paydaşların endişelerinin giderilmesi gerekmektedir. Kriz iletişimi iyi yönetilemediği takdirde gerek paydaşlar gerekse kamuoyu nezdinde kurumsal markanın itibarı ile ilgili olumsuz bir algı oluşacaktır.

Literatür incelendiğinde kriz iletişimi konusunun son yıllarda sosyal medyanın yaygınlaşmasıyla birlikte yeni medya etrafında yoğunlaştığı görülmektedir (Akyazı vd., 2014; Aslan, 2015; Civelek vd., 2016; Cheng, 2018; Çetin ve Toprak, 2016; du Plessis, 2018; Graham vd., 2015; Hagen vd., 2018; Hong ve Kim, 2019; Kalaycı, 2017; Karaçor ve Bulduklu, 2017; Kavoğlu, 2013; Liu vd., 2016; Shemberger, 2018; Taekke, 2017; Wang, 2016; Wendling vd., 2013; Yenice vd., 2018; Zheng, 2018). Hem Pınar markası hem de diğer markalar açısından doğrudan kurumsal marka yönlü olarak kriz iletişimine örnek olay bazında değinilmediği için literatürdeki eksikliğin giderileceği düşünülmektedir. Çalışma, 2017 yılında itibar yönünden kriz yaşayan Pınar markasının bu süreçte kriz iletişimini nasıl yönettiğini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda çalışma, hem kurumların itibar krizlerini yönetmelerine hem de konuyla ilgili yapılacak başka araştırmalara katkı sağlayabilecektir. Ayrıca kurumun paydaşlarının eylemleri ve söylemleri de kriz iletişimi yönünden ele alınarak değerlendirilmiştir.

Araştırma tasarımında Coombs'un itibarı onarma stratejileri açısından olaya yaklaşımış ve nitel araştırma yöntemlerinden bütüncül tek durum deseni kullanılmıştır. Çalışmada öncelikle kurumsal marka ve kriz

iletişimi kavramları tanımlanmıştır. Daha sonra kriz iletişiminin kurumsal markalar açısından taşıdığı öneme değinilmiş ve son olarak söz konusu krizle ilgili analiz yapılarak değerlendirilmelerinde bulunulmuştur.

2. Kurumsal Marka Kavramı

Kurumsal marka, hem kurumun değerlerini ve kültürünü şekillendirmeye yardım eden düzenleyici bir önerme/plân ve hem de örgütsel süreçleri yönlendiren, yönetimin stratejik bir aracı olarak görülmektedir (Bickerton, 2000: 43). Kurumsal marka, kurumun ismi, logosu ve görsel tasarımdan daha fazlasıdır, tanımlanmış değerlerin özüdür (Shamma ve Hassan, 2008: 24). Kurumsal marka aynı zamanda markanın arkasındaki kurum ve paydaşlar arasındaki anlaşmayı sağlamaktadır (Shahri, 2011: 52).

Kurumsal marka açıkça paydaş odaklıdır. Çünkü tüketiciler ve diğer paydaşlar için kurumsal markalar etkileşimsel, ilişkisel ve duygusal öneme sahiptir. Dolayısıyla kurumsal marka kimliği meselesi önemlidir. Bir kurumun her ne kadar resmi bir kurumsal marka sahipliği olsa da, gerçek değeri müşterilerin ve diğer paydaşların kurumsal markaya ilişkin duygusal sahipliğinden gelmektedir (Balmer, 2013: 735). Kurumsal markalar, kurum kimliklerinden doğar fakat bireylerin ve grupların zihninde yaşar (Urde, 2013: 746).

Kurum içerisinde stratejik faktör olarak çok sayıda paydaşı dikkate alan kurumsal markalar birçok açıdan fayda sağlamaktadır. Öncelikle paydaşlarla ilişkilerin inşa edilmesine yardım etmekte ve kurumu rakiplerinden farklılaştırmaya olanak sağlamaktadır. Ayrıca markanın değerlerini hedef kitleye iletmekte (genellikle bir vaat olarak görülür), saygınlığı ve sadakati artırabilmektedir (Alizadeh vd., 2014: 17; Esposito, 2013: 328). Bununla birlikte kurumsal marka, kuruma getirdiği vizyon, kültür ve değerler ile birlikte rekabetçi avantaj kaynağı sağlamaktadır (Tarnovskaya vd., 2008: 8). Tekrar satın almaları sağlamakta, müşterilerle direkt iletişim kurarak pazar bölümlenmeyi kolaylaştırmakta ve markanın değerini yükselterek aynı hizmetin daha yüksek fiyata satılmasını kolaylaştırmaktadır (Martin ve Hetrick, 2006: 10).

Kurumsal markanın sahip olduğu vizyon ve kültürle birlikte paydaşlar nezdinde olumlu itibar oluşturması büyük önem taşımaktadır. Örneğin güvenilir olarak görülen marka, müşteriler ile olan iletişimde ve iş ilişkilerinde dürüst, güvenilir ve müşteri ihtiyaçlarına karşı duyarlı olarak görülür. Bu güven hissi, ürün özellikleri ile ilgili iletişimde de kendini gösterir. Çoğunlukla, kurumsal markanın öz kimliğinin bir parçası olan

güven, kurum ile müşterileri arasındaki ilişkiye güçlü temel sağlar (Aaker, 2013: 150).

Güçlü kurumsal markalar ürüne yönelik markaların tanıtımının desteklenmesini ve pazarda tutundurulmasını kolaylaştırmakta; markanın itibarını artırmaktadır. Ayrıca, kriz dönemlerinde kurumların, krizin yarattığı olumsuz etkileri azaltmalarına da yardımcı olmaktadır (Akıncı Vural, 2007: 118).

3. Kriz İletişimi Kavramı

Kriz, belirsizliği yaratan ve kurumun öncelikli hedeflerini tehdit eden, finansal kayıplara neden olabilecek ve şirketin itibarını zayıflatacak beklenmedik bir olaydır ve etkin şekilde ele alınmazsa kurumu ve paydaşları olumsuz etkileyebilmektedir (Hoştut, 2019: 609; Salvador vd., 2017: 16). Geçmişe oranla sosyal ve ekonomik krizlerde daha fazla artışın olduğu görülmektedir. Bunun sebepleri arasında iletişim teknolojilerindeki gelişme, bilgiye erişim kolaylığı, kurumları ve faaliyetlerini yakından izleyen aktivist gruplardaki artış ve bu grupların medyada sıklıkla yer almaları sayılabilir (Çakır, 2010: 127).

Kurumların başarılı şekilde varlıklarını sürdürmeleri, krize neden olabilecek durumları ve şartları önceden görüp gerekli tedbirleri almalarına bağlıdır. Kriz yönetimi, kurumu zor durumda bırakan durumlarda kurumun imajının ve itibarının zedelenmemesi için ortaya konulan sistemli çabalar bütünüdür. Reaktif yaklaşımla ele alınması gereken kriz yönetiminde en kritik husus, iletişimin etkin ve sistematik olarak yönetilebilmesidir (Karaçor ve Bulduklu, 2017: 283). Yönetimsel işlevlerin önemli bir parçası olan iletişim olmadan, yöneticilerin bireyleri ve grupları etkilemesi zordur (Kadaroca vd., 2015: 1121). Dolayısıyla krizin üstesinden gelebilmek için paydaşlarla olan iletişimin kesintisiz bir şekilde devam ettirilmesi ve onlardan alınan geri bildirimlerin değerlendirilerek belirli bir strateji izlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda kriz iletişimi büyük önem taşımaktadır.

Kriz iletişimi; krizi ortadan kaldırmak üzere alınan önlemlere ilişkin stratejilerin geliştirilmesi ve uygulamaya konulmasıdır. Kriz durumlarında, bu olumsuzluktan etkilenen farklı gruplar daha fazla bilgi sahibi olmak isteyeceklerdir. Dolayısıyla bu ihtiyaçları kurumun karşılaması gerekmektedir (Penpece ve Madran, 2015: 36). Çünkü kriz tehdidi bilgiye ihtiyaç gösterir. İletişim yoluyla elde edilen enformasyon, bilgi haline getirilmek üzere işlenerek paydaşlarla paylaşılır. ‘Krizde bilgi yönetimi’ ve ‘paydaş tepkisi yönetimi’ olmak üzere iki temel kriz iletişimi türü vardır. ‘Krizde bilgi yönetimi’; kaynakların tanımlanması,

enformasyonun toplanması ve toplanan verilerin analiz edilmesi ile bilginin paylaşılması ve karar verme konularını kapsar. Kriz ekibinin, kamuya kriz hakkında bilgi vermek üzere yaptığı çalışmaları içerir. ‘Paydaş tepki yönetimi’ ise paydaşların yaşanan krizde ortaya koyduğu iletişimsel çabaları (kelimeler ve eylemler) içerir (Çınarlı, 2014: 100).

Kriz yönetiminin ve iletişiminin önemini fark eden kurumlarda, imajın korunması ve güçlendirilmesi daha fazla önem kazanmaktadır. Ayrıca, kriz zamanında atılacak adımlar, izlenecek yol ve yöntemler ile ilgili kriz iletişimi eylem planları hazırlanmaktadır (Kavoğlu, 2013: 53). Bu planlar sayesinde krizler daha kısa sürede atlatılabilir ve normale dönülebilir. Aksi takdirde kriz iletişim planlamasının önemini göz ardı eden bir kurum, krizi plansız bir şekilde yürüterek birçok hata yapabilir (Lando, 2014: 11).

Kriz iletişimde dikkate alınması gereken en önemli hususlar şu şekilde sıralanabilir (Akdağ ve Taşdemir, 2006: 143-145):

- Kriz yönetim ekibinde kimlerin yer alacağı ve görev tanımlarının belirlenmesi,
- Basın toplantıları için ve basının güncel bilgileri toplayabileceği bir basın odasının hazırlanması,
- Medyadan gelecek telefonları cevaplamak üzere acil basın merkezinin kurulması,
- Kriz ortamında yeni verilere ulaşıldığında ilgili verilerin hedef kitleyle paylaşılması,
- Kriz iletişiminin yönetilmesi sürecinde dürüst davranılması ve kafa karışıklığına yol açacak durumlardan uzak durulması,
- Sorunların görmezden gelinmemesi ve suçu sürekli olarak başkalarına atarak krizle ilgili sorumluluktan kaçınılması,
- Kurum içi ve dışı iletişim kanallarının etkin bir şekilde kullanılarak gerekli bilgi akışının sağlanması,
- Kriz iletişim planının geliştirilmesi ve bu planın güncel tutulması,
- Kurumun tek yetkili bilgi kaynağı olması ve krizle ilgili bilgi verilmesi gereken durumlarda hızlıca açıklama yapılması.

4. Kurumsal Markalar için Kriz İletişimi Neden Önemli?

Teknolojideki gelişmelerle birlikte küresel pazardaki kurumlar büyüme ve kârlılıklarını artırma olanağı yakalarken, aniden ortaya çıkan ve hızlı bir şekilde krizler karşısında zor durumda kalmaktadırlar. Zira teknolojik gelişimlere paralel olarak, krizler daha görünür hale gelmiştir. İletişim

hızının yüksek olduğu çağımızda, krizleri daha az zararlarla atlatabilmek için, kurumun öncelikle kendini, içinde yer aldığı sektörü ve toplumu iyi analiz etmesi gerekmektedir. Aksi takdirde çok başarılı markaların bile krizle karşılaşması muhtemeldir (Dayanç Kıyat, 2015: 256). Dolayısıyla kurumların, krizin yaratacağı olumsuz etkileri ortadan kaldıracakları ya da asgari düzeye indirebilmesi için kriz iletişimine gereken önemi vermesi gerekmektedir.

Kriz durumları kurumsal markaların itibarını olumsuz yönde etkileyeceği için, kriz iletişimi olumsuz algıları azaltıp olumlu algıları oluşturmaya yönelik stratejik bir yönetim sürecidir. Bu nedenle kriz iletişimi stratejileri bir kurum tarafından krizin sebebini açıklamak ve kurumsal itibarı düzeltmek için kullanılır (Çelebi ve Sezer, 2017: 120). Kriz iletişimi açısından yapılması gereken en önemli çalışmalardan biri iletişim planlamasıdır. Kurumu medyaya karşı kimin temsil edeceği, basın toplantılarından kimlerin sorumlu olacağı, üst kademe yöneticilerin medya ile ilişkilerinde ne gibi sınırlılıklar olacağı, hangi bilgilerin ne zaman ve hangi yöntemlerle açıklanacağı iletişim planında yer almalıdır. Normal döneme oranla medyayla olan ilişkiler farklı bir boyutta olacaktır. Dolayısıyla medya ile kimin ilgileneceği belirlenmeli ve basınla ilişki sıklığı kriz yönetimi tarafından tartışılarak karara bağlanmalıdır (Özgür, 2018: 36).

Kurum bünyesindeki iletişim kanallarının kriz süresince kriz yönetimi tarafından etkin olarak kullanılması kurumu başarıya götürebilir. Kriz yönetimi, iletişimin aktif ve doğru şekilde kullanılması ile birlikte etkinlik kazanmaktadır. Diğer bir ifadeyle kriz zamanında iletişim kanallarının açık bulundurulması, krizin daha kolay şekilde yönetilmesini sağlayacaktır (Akdağ ve Taşdemir, 2006: 145). Bu dönemde krizden etkilenen paydaşlarla bilgi paylaşımının yapılması ve bilgi akışında sürekliliğin sağlanması önem taşımaktadır. Böylelikle paydaşlarda kurumsal markaya ilişkin olumsuz bir algının oluşması da önlenmiş olacaktır. Markanın itibarına zarar verecek söylemleri ve eylemleri ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek ancak kriz iletişimini iyi yönetmekle mümkün olacaktır.

Kriz yönetimi, kurumun itibarını korumanın ötesine geçen kriz iletişimini içermelidir. Bu noktada iki yönlü simetrik iletişim büyük önem taşır. Çünkü iki yönlü simetrik iletişim, iletişimde monolog yerine diyalogu kullanmayı, müzakere ve çatışma çözme stratejilerini oluşturmayı önermektedir. Bazen, kriz iletişiminin tipik olarak kriz sonrası bir faaliyet olduğunu düşünmek için genel bir eğilim vardır. Kriz iletişimi sadece kurumun imajını korumakla ilgili değildir. Aynı zamanda kurumların itibarı kaybetmeye yönelik korkusunu en aza indirmek ve riski

azaltmakla ilgilidir (Durusoy, 2018:622-623; Lando, 2014: 11). Risk unsurlarının azaltılması ile birlikte krizin atlatılması yönünde gerekli zeminin hazırlanması mümkün hale gelecektir. Bu süreçte kurumun takınacağı tavır ve yaklaşımlar belirleyici olacaktır.

Kurumların kriz zamanındaki söylemlerine her zamankinden daha çok dikkat etmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu söylemler paydaşların algısını belirlediği için yanlış söylemlerin kullanılması kurum markasını olumsuz şekilde etkileyecektir. Dolayısıyla kurumların kriz iletişimi stratejilerini, imajlarını tehdit eden bu durumu bertaraf edecek şekilde yapılandırmaları gerekmektedir (Gök Demir vd., 2018: 414).

Kurumsal markanın itibarı ve imajı açısından, kamuoyunun kriz ile ilgili doğru bilgiyi edinmesi ve paydaşların kaygılarının giderilmesi son derece önemlidir. Diğer taraftan kriz iletişim ekibinde, iletişim ve medya konusunda uzman, strateji geliştirebilen kişilerin olması gerekmektedir. Kriz zamanlarında medya ile ilişkilerin sürekli kılınması, işbirliğinin ve katılımın sağlanması, uygun iletişim araçlarının kullanılması kurumsal markalar açısından dikkat edilmesi gereken hususlardır. Sadece kriz dönemlerinde değil, krizin olmadığı zamanlarda da medya ile iyi ilişkiler kurulması son derece önemlidir. Bu açıdan bakıldığında krizi yaşamadan önce medya ile iyi ilişkileri olan ve sosyal sorumluluk kampanyaları, sponsorluk gibi halkla ilişkiler faaliyetleri ile kamuoyuyla bütünleşen kurumsal markaların kriz dönemlerinde kamuoyunda olumlu algı oluşturma ihtimali yüksektir (Çetin ve Toprak, 2016: 56). Böylelikle bu markaların kriz dönemlerini en az zararla atlatmaları ve hatta çoğu kez krizi fırsata çevirmeleri mümkün olabilmektedir.

Rekabet ortamlarında krizlerin olumsuz etkilerinden kurtulabilmek için kriz gerçeğinin kabul edilmesi ve krizleri fırsata dönüştürebilecek yönetim becerisinin olması gerekmektedir. Çünkü, kriz zamanında yoğun baskı ve stres altında kalan kurum yöneticileri, kısıtlı zaman içerisinde kritik kararlar verme durumundadır (Kalaycı, 2017: 335). Dolayısıyla bu karmaşık ve beklenmeyen durumla başa çıkılması için etkin bir kriz iletişiminin yürütülmesi ve yürütülen faaliyetlerin her aşamasında iletişim kanallarının açık tutulması, kurumlar açısından elzemdir.

Kriz dönemlerinde kurumsal markaların, sorunların çözümünün kendi iç dinamiklerinde yattığının farkına vararak sahip olduğu potansiyeli kullanması önemlidir. Bu noktada, krize yol açan durumların ivedilikle belirlenerek, çözüm yollarının bulunması ve sorunu çözmeye yönelik en uygun olan stratejinin uygulanması gerekmektedir. Yöneticilerin, kriz durumlarında, çalışanlar ve çevre ile iletişimini en üst seviyede tutması önemlidir. Çevreden gelebilecek sinyalleri dikkate almamak ve

önemsememek krizi atlarmayı zorlaştıracaktır. Dolayısıyla dinlemek, kriz zamanlarında daha fazla önem taşımaktadır. Krizle karşılaşan marka, çevresinden aldığı geribildirimleri dinleyip doğru analiz ettiğinde kriz iletişimini daha etkin yönetmesi mümkün olacaktır (Aslan, 2015: 16). Ayrıca, kriz iletişiminde güven, tutarlılık, inandırıcılık ve gerçekleri dile getirmek başarıyı etkileyen kritik unsurlardır. Özellikle kriz iletişimi ve yönetimi politikalarının uygulanmasında güven en önemli faktörlerden biridir (Genç, 2008: 163).

Kurumsal markaların yaşamını sürdürmesi, olası krizlere yönelik önlem almasına ve mümkün olduğu takdirde bunları fırsata çevirmesine bağlıdır. Ortaya çıkan kriz ile kurumun pazarlama taktiklerinin, stratejilerinin ve kararlarının etkilenmesi de söz konusudur. Teknolojik, ekonomik, politik ve sosyo-kültürel çevre koşullarındaki hızlı değişimden dolayı artan krizler, itibara yatırım yapmaları noktasında kurumları zorlamaktadır (Penpece ve Madran, 2015: 35). Kurumsal markasının itibarına önem veren ve bu itibarı artırmaya yönelik yatırım yapan firmaların uzun vadede kazançlı çıkacağı ve krizler karşısında daha dirençli olabileceği muhtemeldir. Bu bağlamda itibarı sağlayacak yöntemleri en etkili şekilde kullanabilen ve paydaşlarla olan iletişimini aktif şekilde sürdüren markalar markaya olan sadakati artırarak kriz dönemlerini en az zararlarla atlatabilecektir.

Kriz boyunca paydaşlarla olan iletişimini etkin ve sağlıklı yönetemeyen kurumsal markaların olumsuz sonuçlarla karşılaşması ve en önemlisi de itibar kaybına uğraması muhtemeldir (Çınarlı, 2014:101). İşletmeler bu kaybı en aza indirmeye ya da mümkünse ortadan kaldırmaya yönelik her türlü girişimde bulunmalıdır. Çünkü itibar, kurum markasına soyut değer katan ve aynı zamanda markanın maddi değerini de artıran önemli bir unsurdur.

Kurumsal markalar açısından kriz iletişiminde önemli unsurlardan biri de sosyal medyadır. Son yıllarda sosyal medya kriz iletişiminde giderek daha fazla öne çıkmaya başlamıştır (Hagen vd., 2018: 524). Gazete ve televizyon gibi iletişim araçlarının yanı sıra sosyal medyada da varlık gösterilmesi ve iletişim akışının bu mecra üzerinden de gerçekleşmesi elzem hale gelmiştir. Çünkü kriz boyunca olumsuz mesajların sosyal medya üzerinden viral bir etki oluşturarak kısa sürede çok sayıda kullanıcıya ulaşması söz konusudur. Dolayısıyla kriz iletişim ekibinde sosyal medyayı yönetebilecek ve etkin kullanacak bir uzmanın bulunması şarttır. Diğer taraftan bu mecra üzerinden gönderilecek mesajların titizlikle ve tüm boyutlarıyla düşünülerek paylaşılması önemlidir. Zira bir kriz atlatılmaya çalışılırken başka bir krizle karşılaşma olasılığı ortaya çıkabilir.

Sosyal medya, sadece internet kaynaklı krizlerde değil, geleneksel krizlerin kontrol altına alınmasında da kurumlara katkı sağlayabilir. Dolayısıyla yeni iletişim teknolojilerinin kurumlar tarafından başarılı bir şekilde kullanılması ile birlikte sosyal medyanın, kriz iletişimde etkili bir iletişim aracına dönüşmesi mümkün olabilir (Çetin ve Toprak, 2016: 57).

Coombs (2015:142) iletişimin krizde stratejik açıdan iki şekilde kullanılabilceğinden bahsetmektedir. Bunlar bilgi yönetimi ve anlamı yönetmektir. Bilginin yönetimi krizle ilgili bilgilerin toplanmasını ve yayılmasını kapsar. Anlamın yönetimi ise, insanların krizi ve /veya krize karışan kurumu nasıl algıladıklarını etkileme çabalarını içerir. Kriz müdahale stratejileri öncelikle anlam yönetmekle ilgili olduğu için, kriz durumuyla ilgili olarak paydaşların algısının dikkate alınması gerekmektedir.

Kriz müdahale stratejileri ise üç kategoriye ayrılabilir: bilgi vermek, bilgiyi düzenlemek ve itibarı onarmak. Bilgi vermek, krizle ilgili olarak insanları uyarmak suretiyle mağdur olmalarını engeller. Bilgilerin düzenlenmesi, paydaşların bir krizle psikolojik olarak başa çıkmalarına yardımcı olma çabalarını içermektedir. İtibar onarımı ise, bir krizin kurumun itibarı ve ilgili varlıkları üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmayı amaçlamaktadır. İtibarı onarma stratejileri şu şekilde sıralanabilir (Coombs, 2015: 142-143):

1-İnkâr etme: Kurum, krizle ilgili olarak hiçbir sorumluluk üstlenmemektedir. Kriz hakkında gerçek olmayan bilgilerin dolaştığını ve krizin yanlış algılandığını söyleyerek hatayı başkasının üstüne atmakta ve krizi inkâr etmektedir. Böylelikle kurum ile kriz arasındaki bağlantı ortadan kaldırılmaya çalışılır.

2-Saldırganlığı azaltma: Bu stratejide ise kurum, krizin olumsuz etkilerini ve kuruma yönelik olumsuz haberleri azaltmaya çalışır. Bunun için birtakım gerekçeler ve bahaneler öne sürebilir. Örneğin, kriz üzerinde çok az kontrol sahibi olduğunu ya da krizin insanların algıladığı kadar kötü olmadığını iddia edebilir.

3-Destekleme: Destekleme stratejisinde, kurum ile hedef kitle arasında olumlu bağ kurulmaya çalışılır. Kurum, krizin yarattığı olumsuzlukları azaltmak için paydaşlarına olumlu bilgiler aktarır. Yöneticiler, paydaşlara kurumun daha önce yaptığı iyi işleri hatırlatarak geçmişte yapılan başarıları vurgulayabilir.

4-Onarma: Onarma stratejisi, krizden dolayı mağdur olanların kaygılarını gidermek ve krizle birlikte gelen olumsuzlukları azaltmak için

tasarlanan olumlu eylemleri içerir. Kurum, kriz süresince birtakım sorumluluklar alarak kurumun itibarını düzeltmeye çalışır. Bu noktada kurum, paydaşlarından özür dileyebilir; oluşan zararı telafi etmek için mağdurlara tazminat ödeyebilir ya da hediyeler verebilir.

5. Pınar Krizi

Araştırma kapsamında incelenen “Pınar”, gıda sektöründe faaliyet gösteren ve 1973 yılında kurulan; süt, et, su ürün gamında farklı tüketici ihtiyaçlarını karşılayan ürünlerle geniş ürün yelpazesine sahip bir markadır. Yaşar Holding Gıda ve İçecek Grubu, Pınar Süt, Pınar Et, Yaşar Birleşik Pazarlama, Çamlı Yem Besicilik, Pınar Su ve Pınar Foods şirketlerinde, 5 binden fazla çalışanı ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Pınar, sahip olduğu geniş ürün yelpazesinin her üyesinin Pınar imajı şemsiyesi altında olmasına dikkat etmiş ve toplam marka imajını büyüterek korumaya çalışmıştır. Ayrıca Türk malı imajının dünyada yerleştirilmesi amacıyla geliştirilen "Turquality" projesi içinde yer alarak Türkiye’yi ve Türk ürünlerini yurtdışında temsil etmektedir (Pınar, 2018).

Pınar krizi, 2017 yılında anayasa değişikliğini içeren halk oylaması sonrasında, Yaşar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Selim Yaşar’ın, Facebook hesabında Karşıyaka basketbol takımının bazı taraftarlarıyla yaşadığı tartışma sonrası sponsorluğu yeniden gözden geçirmek gerektiğini yazmasıyla ortaya çıkan krizdir (CNN Türk, 2017, [16.03.2018]). Kriz, 16 Nisan 2017 tarihinde başlamış ve 18 Nisan 2017 tarihinde Twitter üzerinden başlatılan #pınarürünleriboykot etiketi ile devam etmiştir.

19 yıldır Pınar markasıyla basketbol takımının isim sponsoru olan Yaşar Holding’in patronu Selim Yaşar, referandumda oylanan Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin yüzde 51.40 ‘Evet’ oyuyla kabul edilmesinin ardından sosyal paylaşım sitesi Facebook’taki hesabından, ‘EVET doğru karar veren Türk halkına şükranlar’ mesajını paylaştı (Karataş, 2017, [12.03.2018]).

Kulübün Onursal Başkanı Selçuk Yaşar’ın oğlu olan Selim Yaşar’ın mesajı, Karşıyakalı takipçilerinin bir kısmının tepkisini çekti. Karşıyaka ilçesinin referandumda yüzde 83.11 ‘Hayır’ oyu verdiğini hatırlatan taraftarlarla tartışmaya giren Selim Yaşar, daha sonra mesajını sildi.

Selim Yaşar, bir arkadaşının mesajını silmesini eleştirmesi üzerine, “Karşıyaka zarar görmesin diye silmişim, 45 milyon borcu olduğu gibi biline” yazdı. Bunun üzerine bir başka takipçisinin, “Siz Karşıyaka’yı düşünmeyin, Yaşar Holding’i düşünün” mesajına tepki gösteren Selim Yaşar, “En yüksek Hayır Karşıyaka’dan YH (Yaşar

Holding) düşünüyorum ve Ankara ile ters düşmemek için sponsorluğu yeniden gözden geçirmek gerekli” yanıtını verdi.

Karşıyaka Divan Kurulu Başkanı Cihan Büyükorall, kulübün en büyük destekçisi Yaşar Holding’in Yönetim Kurulu Başkanı olan Selim Yaşar’ın referandum sonrası taraftarla girdiği diyalog üzerine ortak noktanın Karşıyaka olduğunu hatırlattı. Büyükorall, "Kulüpçülük başka siyaset başka. Bunları birbirine karıştırmamak lazım. Kimsenin siyasi görüşü bizi ilgilendirmmez. Ortak noktamız kulüp" açıklamasını yaptı (SuperHaber, 2017, [16.03.2018]).

Bu arada taraftarlar sosyal medyada takımın sponsoru olan Pınar ürünlerinin boykot edilmesi için kampanya başlattı. Twitter’da #pınarürünleriboykot etiketi (hashtag) oluşturularak bu etiket altında tweetler atıldı. Sosyal medyada yayılan boykotun ardından Yaşar Holding’in en önemli gıda markası “Pınar”ın ürün satışlarında yüzde 25’e kadar oranda düşüş yaşandı ve kurum indirim yapma kararı aldı (Patronlar Dünyası, 2017, [16.03.2018]).

Gelen tepkilerin artması üzerine Pınar’da örgütlü olan Türk-İş Sendikası’na bağlı Tek Gıda İş Sendikası’ndan açıklama geldi. Tek-Gıda, Yaşar Holding’e karşı sosyal medya üzerinden başlatılan boykot kampanyasının adeta bir linçe dönüştürüldüğünü söyledi.

Pınar’ın bir Türkiye markası olduğunun belirtildiği açıklamada şu ifadeler kullanıldı (Haber Ekspres, 2017, [16.03.2018]) :

“Ulusal kuruluşlarımızdan olmasının yanı sıra çalışma hayatında işçi haklarına ve sendikal örgütlülüğe saygılı ve duyarlı olan Yaşar Holding’in tamamen kişisel bir açıklamadan dolayı karalanmasını büyük bir talihsizlik olarak değerlendirmekteyiz. Ülkemizin kaynaklarıyla, yine ülkemiz sınırları içerisinde ve sendikal yapıyla birlikte katma değer üreten, istihdam sağlayan bir kuruluşa sahip çıkmak hepimizin görevi. Yöneticisi dahi olsa kişisel olarak yapılan açıklamanın hele de özür dilenmişse kuruma ve dolayısıyla tüm yapıya mal edilmesini kabul edilemez bulmaktayız. Bunun yanı sıra, vatandaşlık görevini yerine getiren her bireyin tercihi ve özgürlüğüne her iki kesimin de saygı göstermesi gerektiğine inanıyor, ülkemizin birlik ve beraberliği için sağduyu ve hoşgörüyü çağırıyoruz.”

Boykot sonrasında holdingden yapılan açıklamada ise, Yaşar Topluluğu’nun her kuruma ve bireye eşit mesafede olduğu savunuldu. Açıklama şöyle devam etti: “Demokrasinin önemi ve gereğine inanan Yaşar Topluluğu olarak, Sayın Selim Yaşar’ın görüşlerinin şahsi görüşleri olduğunu, söz konusu görüşlerin Yaşar Topluluğu ve Yaşar

Ailesi'ni temsilen verilmediğini, Toplumumuzun tüm siyasi görüşlere ve partilere eşit mesafede durduğunu hatırlatmak isteriz.”

Holdingin ardından Selim Yaşar da bir açıklama yayımlayarak gelen tepkiler üzerine özür diledi. Yaşar, Facebook hesabından paylaştığı mesajda, 'Karşıyaka spor camiasından özür dilerim, ben kimseyi kırmak istemem ve herkesin kararına saygılıyım' ifadesini kullandı (CNN Türk, 2017, [16.03.2018]).

6. Araştırma Metodolojisi

Çalışma kapsamında, Türkiye’de gıda sektöründe faaliyet gösteren “Pınar” kurum markasının 2017 yılında yaşadığı krizde, markanın kriz iletişimini nasıl gerçekleştirdiğini betimlemek amacıyla bütüncül tek durum deseni kullanılmıştır. Coombs’un kriz iletişimine yönelik bahsettiği stratejilerden yola çıkılarak örnek olaya yaklaşılmıştır. Bu kapsamda olay, kriz müdahale stratejilerinden itibarı onarma (inkâr-saldırganlığı azaltma-destekleme-onarma) yönüyle anlamın yönetimi çerçevesinde incelenmiştir. Literatüre bakıldığında söz konusu krizin, Duğan (2018) tarafından “İmaj Restorasyon Teorisi” bağlamında ele alındığı görülmüştür. Çalışmasında 2009-2017 yılları arasındaki krizleri değerlendiren Duğan, bu kapsamda Pınar krizini de incelemiştir.

Araştırmada birincil ve ikincil veri kaynakları kullanılmıştır. Örneklem olarak seçilen kurumun web sitesinde yer alan birincil ve konu ile ilgili çeşitli kaynaklardan elde edilen ikincil veriler değerlendirilmiştir. Araştırmada veri toplamak amacıyla doküman incelemesi yapılmıştır. Bu kapsamda konu ile ilgili sosyal medyada ve diğer sanal ortamlarda, basında çıkan haberler taranarak ilgili veriler elde edilmiştir.

7. Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmada kriz iki yönden ele alınmıştır. İlk olarak paydaşların eylemlerine ve söylemlerine; ikinci olarak ise kurumun itibarı onarma stratejilerinden hangilerini kullandığına bakılmıştır. Bunlara ilişkin tablolar aşağıda verilmiştir.

Tablo 1: Yaşar Holding'in Paydaşlarının Pınar Krizine Yönelik Söylemleri ve Eylemleri

Paydaşlar	Destekleme Yönlü	Tepki Yönlü
Karşıyaka Spor Kulübü	Karşıyaka Divan Kurulu Başkanı Cihan Büyükorall'ın söylemi: "Kulüpçülük başka siyaset başka. Bunları birbirine karıştırmamak lazım. Kimsenin siyasi görüşü bizi ilgilendirmez. Ortak noktamız kulüp."	
Taraftarlar		Taraftarların Twitter'da #pınarürünleriboykot etiketi (hashtag) oluşturarak bu etiket altında attığı tweetler
Tek Gıda İş Sendikası	<p>Tek-Gıda İş Sendikası'nın söylemi: "Sendikamızın 50 yıldır örgütlü olduğu Pınar işletmelerinin de bünyesinde bulunduğu, ülkemizin saygın kurumlarından olan Yaşar Holding'e karşı sosyal medya üzerinden başlatılan Boykot kampanyası adeta bir linç dönüştürülmüştür. Ulusal kuruluşlarımızdan olmasının yanı sıra çalışma hayatında işçi haklarına ve sendikal örgütlülüğe saygılı ve duyarlı olan Yaşar Holding'in tamamen kişisel bir açıklamadan dolayı karalanmasını büyük bir talihsizlik olarak değerlendirmekteyiz.</p> <p>Ülkemizin kaynaklarıyla, yine ülkemiz sınırları içerisinde ve sendikal yapıyla birlikte katma değer üreten, istihdam sağlayan bir kuruluşa sahip çıkmak hepimizin görevi. Yöneticisi dahi olsa kişisel olarak yapılan açıklamanın hele de özür dilenmişse kuruma ve dolayısıyla tüm yapıya mal edilmesini kabul edilemez bulmaktayız.</p> <p>Bunun yanı sıra, vatandaşlık görevini yerine getiren her bireyin tercihi ve özgürlüğüne her iki kesimin de saygı göstermesi gerektiğine inanıyor, ülkemizin birlik ve beraberliği için sağduyu ve hoşgörüyü çağırıyoruz".</p>	

Pınar krizi karşısında kurumun kendi yaptığı açıklamalar dışında paydaşların da nasıl bir yaklaşım ve tavır içerisinde olduğu önemli olmuştur. Örneğin, paydaşlardan biri olan ve kurumun sponsor olduğu Karşıyaka Kulübü, kriz süresince kurumun görüşleri ile paralel bir açıklamada bulunmuştur. Bunun şahsi bir mesele olduğu belirtilerek ortak noktanın kulüp olduğu vurgulanmıştır. Bu anlayış, krizin atlatılmasında ve kriz iletişiminin yönetilmesinde kurumu destekleyici yönde bir etkiye sahip olmuştur.

Diğer bir paydaş olan taraftarların ise zıt bir yönde, tüketici olarak bu süreçte Pınar ürünlerine tepki yönlü eylemde buldukları söylenebilir.

Sosyal medyada örgütlenmek suretiyle başlatılan kampanyanın markanın itibarına zarar vereceği göz önüne alındığında kurumun göstereceği tavır önemli olmaktadır. Dolayısıyla kurumun ürünlerinde indirim yapma yoluna gitmesi kriz iletişimi açısından olumlu bir adım olmuştur.

Pınar'ın içerisinde yer aldığı Tek Gıda İş Sendikası da kurumu destekleyici ve ortamı yumuşatma yönünde açıklamalarda bulunmuştur. Pınar'ın Türkiye markası olduğu ve kişisel bir açıklamanın tüm kuruma mal edilmemesi gerektiği belirtilmiştir. Pınar'ın paydaşlarından biri olan sendika, sağduyu ve hoşgörü içeren mesajlar paylaşarak krizi ortadan kaldırmada yapıcı bir yaklaşım içerisinde olmuştur. Bu da kurumun kriz iletişimini yönetmesi açısından elini güçlendirmiştir.

Tablo 2: Yaşar Holding'in Pınar Krizine Yönelik İtibarı Onarma Stratejileri Bağlamında Söylemleri ve Eylemleri

	Destekleme Stratejisi	Onarma Stratejisi
Pınar Krizine Yönelik Söylemler	“Demokrasinin önemi ve gereğine inanan Yaşar Topluluğu olarak, Sayın Selim Yaşar'ın görüşlerinin şahsi görüşleri olduğunu, söz konusu görüşlerin Yaşar Topluluğu ve Yaşar Ailesi'ni temsilen verilmediğini, topluluğumuzun tüm siyasi görüşlere ve partilere eşit mesafede durduğunu hatırlatmak isteriz.”	Yaşar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Selim Yaşar'ın Facebook hesabından paylaştığı mesaj: “Karşıyaka spor camiasından özür dilerim, ben kimseyi kırmak istemem ve herkesin kararına saygılıyım.”
Pınar Krizine Yönelik Eylemler		Sosyal medyadaki boykot sonrasında satışlardaki yüzde 25'lik düşüş için alınan indirim kararı.

Destekleme ve onarma stratejileri bağlamında kurumun, krizin yarattığı olumsuzlukları en aza indirmek amacıyla olumlu bir yaklaşım içerisinde olduğu görülmüştür. Krize yol açan ve yönetici tarafından paylaşılan görüşlerin kurumun tavrını yansıtmadığı açık bir şekilde belirtilmiştir. Bu süreçte kurum tarafından hem basında hem de sosyal medyada çok sık açıklama yapma yoluna gidilmemesi dikkati çekmektedir. Kriz iletişimi açısından bakıldığında kurum eğer suçlayıcı bir tavır içerisinde sürekli olarak açıklama yapmış olsaydı o zaman insanların zihninde bu olayın kurumdan kaynaklandığına dair bir algının oluşmasına yol açabilirdi. Bu durum ise olayla ilgili tartışmaları artırarak sürecin uzamasına ve markanın daha çok zarar görmesine sebep olabilirdi. Dolayısıyla kurumun suçlayıcı ve inkâr edici bir yaklaşımdan uzak, kısa ve net bir açıklamayla duruşunu ortaya koyması, markanın çok fazla yıpratılmaması ve itibar kaybına uğramaması açısından önemli bir adım olmuştur. Diğer taraftan markanın bünyesinde bulunan ürünlerde indirim yapmasının, onarma stratejisi bağlamında krizin yarattığı olumsuzluğu azaltmak ve

önemli bir paydaş olan tüketicilerin gönlünü almak açısından olumlu bir eylem olduğu söylenebilir.

Kurum çalışanları ve yöneticileri kurumsal markayı temsil eden önemli aktörler olduğu için, onların yapacağı açıklamalar da kurumu etkileyebilmektedir. Pınar krizinde de görüldüğü üzere kurum yöneticisinin yaptığı bir açıklamayla beraber kriz ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla kriz iletişimi yönünden olaya bakıldığında, kriz karşısında aynı yöneticinin nasıl bir yaklaşım içerisinde olduğu krizin en az zararlı atlatılması açısından önemli olmaktadır. Yaşanan bu krizde söz konusu yöneticinin özür dilemek suretiyle “onarma” stratejisi doğrultusunda bir eylemde bulunduğu görülmüştür.

8. Sonuç

Krize Coombs’un itibarı onarma stratejileri açısından yaklaşıldığında kurum tarafından destekleme ve onarma yönlü bir yaklaşımın sergilendiği görülmüştür. Krizden kaynaklı olumsuzlukları azaltmak amacıyla kurumun olumlu bir tavır gösterdiği; saldırgan ve suçlayıcı bir dil kullanmadan yapıcı bir söylemle iletişimi yönettiği tespit edilmiştir. Ayrıca krize sebep olan kurum yöneticisinin özür dilemesi, krizin daha fazla uzamasının önüne geçmiştir.

Kriz süresince kurumun paydaşlarından sponsorluk ilişkisi içerisinde bulunduğu Karşıyaka Spor Kulübü’nün ve Tek Gıda İş Sendikası’nın Pınar’ı destekleyici yöndeki açıklamaları ise kriz iletişimi açısından önemli katkı sağlamıştır. Diğer yandan taraftarlar tarafından sosyal medyada kurum aleyhine bir kampanya başlatılmıştır. Bu kampanya karşısında da kurum, suçlayıcı herhangi bir söylem ya da eylem içerisinde olmamıştır. Tam aksine ürünlerinden indirim yapmak suretiyle olumlu bir adım atmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde Pınar’ın kriz iletişiminde olumlu ve yapıcı bir yaklaşımda bulunarak krizi en az zararlı atlattığı söylenebilir.

Kurumların sadece kriz zamanlarında değil normal dönemlerde de paydaşlarla olan iletişiminin iyi olması önemlidir. Böylelikle bir kriz ortaya çıktığında kurumun iletişim çabaları dışında paydaşlar da destekleyici yönde söylemlerde ve eylemlerde bulunabilecektir. Dolayısıyla kurumun krizi yönetebilmesi ve çok fazla zarar görmeden atlatması mümkün olacaktır. O yüzden etkin iletişimin sadece kriz zamanlarında başvurulacak bir yol olarak görülmeyip paydaşlarla olan iletişimin her zaman olumlu yönde geliştirilmesi ve devam ettirilmesi sağlanmalıdır.

Konu ile ilgili yapılacak başka çalışmalarda kurum markasını etkileyen ve kurumun itibarını sarsıcı krizlerin tespit edilerek kriz iletişimi açısından Coombs'un belirttiği kriz müdahale stratejilerinden hangilerinin daha çok kullanıldığı ortaya konabilir. Bu çalışmada tespit edilen stratejiler dışındaki diğer stratejilerin de kullanılıp kullanılmadığı; ayrıca krizden etkilenen kurumların yöneticileri ile görüşülerek bu stratejileri ne kadar bildikleri tespit edilebilir. Gerçekten bu stratejilerin farkında olarak mı yoksa stratejilerden haberdar olmaksızın mı eylemde buldukları öğrenilebilir.

Kaynaklar

- Aaker, D.A. (2013), *Güçlü Markalar Yaratmak*, (Çev.: E. Demir), İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Akdağ, M. ve Taşdemir, E. (2006), Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi, *Selçuk İletişim Dergisi*, 4 (2), s.141-157.
- Akıncı Vural, B. (2007), Kurumsal Marka Bütünleşik Pazarlama İletişimi Yaklaşımı, (Ed.:T. Dereli ve A. Baykasoğlu), *Toplam Marka Yönetimi*, s.111-137, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Akyazı, E., Aslan, A., Gülen, H. ve Orak, M.M. (2014), *Kriz İletişiminde Sosyal Medya: 17 Aralık Süreci Üzerine Bir Değerlendirme*, I.Uluslararası İletişim Bilimi ve Medya Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitabı, İzmit.
- Agozzino, A. ve Kaiser, C. (2014), Social Media as a Practical Approach in Engaging Key Stakeholders in School Crisis Communication Plans, *Journal of School Public Relations*, 35 (1), s.44-62.
- Alizadeh, A., Moshabaki, A., Hoseini, S.H. K. ve Naiej, A.K. (2014), The Comparison of Product and Corporate Branding Strategy: A Conceptual Framework, *Journal of Business and Management*, 16 (1), s.14-24.
- Aslan, P. (2015), Kriz İletişimi Yönetimi, Sosyal Medya ve Liderlik: 'Baltimore Olayları'nda Barack Obama ve Hillary Clinton'ın Twitter Mesajlarına Dair Bir İnceleme, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 49, s.15-30.
- Balmer, J. M .T. (2013), Corporate Brand Orientation: What is it? What of it?, *Journal of Brand Management*, 20(9), s.723-741.
- Bickerton, D. (2000), Corporate Reputation Versus Corporate Branding: The Realist Debate, *Corporate Communications: An International Journal*, 5 (1), s.42-48.

- Cheng, Y. (2018), How Social Media is Changing Crisis Communication Strategies: Evidence from the Updated Literature, *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 26 (1), s.58-68.
- Civelek, M.E., Çemberci, M. ve Eralp, N.E. (2016), The Role of Social Media in Crisis Communication and Crisis Management, *International Journal of Research in Business and Social Science*, 5(3), s.111-120.
- CNN Türk (2017), *Pınar Karşıyaka'da 'Evet-Hayır' Krizi Özürlü Çözüldü*, <https://www.cnnturk.com/spor/basketbol/pinar-karsiyakada-evet-hayir-krizi?page=1->, (Erişim Tarihi: 16.3.2018).
- Coombs, V.T. (2015), The Value of Communication During a Crisis: Insights from Strategic Communication Research, *Business Horizons*, 58, s.141-148.
- Çakır, H. Ö. (2010), Tüketici Boykotlarının Kriz İletişimi Açısından Değerlendirilmesi, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, s.121-136.
- Çelebi, E. ve Sezer, N. (2017), Kurumsal İtibarın Kriz İletişim Stratejileri Üzerine Etkisi, *Akdeniz İletişim Dergisi*, 27, s.116-134.
- Çetin, M. ve Toprak, Y. E. (2016), Kriz İletişimi ve Sosyal Medya: Emisyon Krizinde Volkswagen'in Facebook Kullanımı, *Selçuk İletişim*, 9 (3), s.54-68.
- Çınarlı, İ. (2014), Bir Kriz İletişimi Yönetimi Vaka Analizi: Kaybolan Malezya Havayolları MH370 Sefer Sayılı Uçağı, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 38, s.96-115.
- Dayanç Kıyat, G.B. (2015), Türkiye'de Gıda Sektöründe Kurum Kimliği ve Kriz İletişimi Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(43), s.251-271.
- du Plessis, C. (2018), Social Media Crisis Communication: Enhancing A Discourse of Renewal Through Dialogic Content, *Public Relations Review*, 44(5), s.829-838.
- Duğan, Ö. (2018), Sosyal Medya Kaynaklı Krizlerin 'İmaj Restorasyon Teorisi' Açısından Örnek Olaylar Üzerinden İncelenmesi, *Akdeniz İletişim Dergisi*, 29, s.294- 313.
- Durusoy, H. (2018), İki Yönlü Simetrik İletişim Çerçevesinden Kadıköy ve Datça Belediyeleri Twitter Kullanımı, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 6 (1), s.615-644.

- Esposito, A. (2013), Corporate Brand Communication in Italian Hospitals: Is Time Ripe?. 16. Toulon-Verona Conference "Excellence in Services", University of Ljubljana, Slovenia, s.327-337, <http://www.toulonveronaconf.eu/papers/index.php/16tvc/article/viewFile/24/24>, (Erişim Tarihi: 09.08.2015).
- Graham, M. W., Avery, E. J. ve Park, S. (2015), The Role of Social Media in Local Government Crisis Communications, *Public Relations Review*, 41(3), s.386-394.
- Genç, F. N. (2008), Kriz İletişimi: Marmara Depremi Örneği, *Selçuk İletişim*, 5(3), s.161- 175.
- Gök Demir, Z., Karakaya, Ç. ve Erendağ Sümer, F. (2018), Sosyal Medya Üzerinden Kriz Yönetimi: Krize Yanıt Verme Stratejileri Üzerine Bir Araştırma, *Akdeniz İletişim Dergisi*, 30, s.410-428.
- Haber Ekspres (2017), 'Selim' Krizi' Yaşar'a Pazar Kaybettirdi, <http://www.haberekspres.com.tr/izmir/selim-krizi-yasar-a-pazar-kaybettirdi-h100958.html>, (Erişim Tarihi: 16.3.2018).
- Hagen, L., Keller, T., Neely, S., DePaula, N. ve Robert-Cooperman, C.(2018), Crisis Communications in the Age of Social Media, *Social Science Computer Review* , 36 (5), s.523-541.
- Hong,S. ve Kim, B. (2019), Exploring Social Media Use in University Crisis Communication: An Experiment to Measure Impact on Perceived Crisis Severity and Attitudes of Key Publics, *Journal of Contingencies & Crisis Management* , 27 (1), s.61-71.
- Hoştut, S. (2019), Kriz Yönetimine İlişkin Bilimsel Eğilimlerin Resmedilmesi, *Erciyes İletişim Dergisi*, 6 (1), s.607-624.
- Kadaroca, J., Mihalcova,B., Kadar, G. ve Vida, M. (2015), Strategy Map for the Crisis Communication. *Procedia Economics and Finance*, 23, s.1119 -1124.
- Kalaycı, B. N. (2017), *Sosyal Medyada Kriz İletişimi; Turkcell Örneği*. 1. Uluslararası İletişimde Yeni Yönelimler Konferansı Tam Metin Bildiri Kitabı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, s.331-341.
- Karaçor, S. ve Bulduklu, Y. (2017), Sağlık Hizmetlerinde Kriz İletişimi ve Yeni Medya, *Atatürk İletişim Dergisi*, 14, Sağlık İletişimi Özel Sayı, s.279-296.
- Karataş, E. (2017), *Pınar Karşıyaka'da 'Evet – Hayır' Krizi Özürlü Çözüldü*, <http://www.posta.com.tr/pinar-karsiyaka-da-evet-hayir-krizi-ozurle-cozuldu-haberi-1288163-> (Erişim Tarihi: 12.3.2018).

- Kavoğlu, S. (2013), Güncel Bir Olgu Olarak Yeni Medya ve Kriz İletişimi: Örnek Vaka Analizi, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2 (1), s.49-63.
- Lando, A. L. (2014), The Critical Role of Crisis Communication Plan in Corporations' Crises Preparedness and Management, *Global Media Journal- Canadian Edition*, 7(1), s.5-19.
- Liu, B. F., Fraustino, J. D. ve Jin, Y.(2016), Social Media Use During Disasters: How Information Form and Source Influence Intended Behavioral Responses, *Communication Research* , 43 (5), s.626-646.
- Martin, G. ve Hetrick, S. (2006), *Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR*, Oxford: Routledge.
- Özgür, Ö.F. (2018), Kriz Yönetimi ve Kriz İletişimi Bağlamında Soma Maden Faciası Krizine Bakış, *Al-Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), s.29-55.
- Patronlar Dünyası (2017), *Yaşar Grubu'nda Boykot Krizi: Satışlar 25 Düştü* (2017). <http://www.patronlardunyasi.com/haber/Yasar-Grubu-nda-boykot-krizi-Satislar-25-dustu-/191573->, (Erişim Tarihi:16.3.2018).
- Penpece, D. ve Madran, C. (2015), Üniversitelerde Kriz İletişimi, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11 (44), s.33-60.
- Pınar. (2018), *Hakkımızda*, <http://www.pinar.com.tr/hakkimizda/detay/Hakkimizda/3218/3822/0->, (Erişim Tarihi: 16.3.2018).
- Salvador, A. B., Ikeda, A. A. ve Crescitelli, E. (2017), Crisis Management and its Impact on Brand Image, *Gest. Prod., São Carlos*, 24 (1), s.15-24.
- Shahri, M.H. (2011), The Effectiveness of Corporate Branding Strategy in Multi Business Companies, *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(6), s.51-59.
- Shamma, H. M. ve Hassan, S. S. (2008), A Multiple Stakeholder Perspective for Measuring Corporate Brand Equity: Linking Corporate Brand Equity with Corporate Performance, (Eds.: T.C. Melewar and E. Karaosmanoglu), *Contemporary Thoughts on Corporate Branding and Corporate Identity Management*, s. 23-46, United Kingdom: Palgrave Macmillan.

- Shemberger, M. (2018), Nonprofit Organizations' Use of Social Media in Crisis Communication, (Eds.: L. Austin ve Y. Jin), *Social Media and Crisis Communication*, s. 227-238, New York: Routledge.
- SuperHaber (2017), *Karşıyaka'da 'Pınar'Krizi: Yaşar Holding'in Patronu 'Evet' Dediği İçin Linç Edildi!*, <http://www.superhaber.tv/karsiyakada-pinar-krizi-yasar-holdingin-patronu-evet-dedigi-icin-linc-edildi-51568-haber->, (Erişim Tarihi: 16.3.2018).
- Taekke, J. (2017), Crisis Communication and Social Media. A Systems-and Medium-Theoretical Perspective, *Systems Research & Behavioral Science*, 34 (2), s.182-194.
- Tarnovskaya, V. , Elg , U. ve Burt, S. (2008), The Role of Corporate Branding in a Market Driving Strategy, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36 (11), s.941-965.
- Urde, M. (2013), The Corporate Brand Identity Matrix. *Journal of Brand Management*, 20 (9), s.742-761.
- Wang, Y. (2016), Brand Crisis Communication Through Social Media: A Dialogue Between Brand Competitors on Sina Weibo, *Corporate Communications: An International Journal*, 21(1), s.56-72.
- Wendling, C., J. Radisch ve S. Jacobzone (2013), *The Use of Social Media in Risk and Crisis Communication*, OECD Working Papers on Public Governance, No. 24, Paris: OECD Publishing.
- Yenice, A., Pirtini, S. ve 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), s.1-20.
- Zheng, B., Liu, H. ve Davison, R. M.(2018), Exploring the Relationship Between Corporate Reputation and the Public's Crisis Communication on Social Media, *Public Relations Review* , 44 (1), s.56-64.