



KADIR HAS ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**SOSYAL MEDYA PLATFORMLARINDA CEO SÖZCÜLÜĞÜ VE  
KURUMSAL KRİZ İLETİŞİMİ: YAŞAR HOLDİNG KRİZİ'NİN SOSYAL  
CEO'LUK BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

BUSE KAYA

DANIŞMAN: DOÇ.DR. SUNCEM KOÇER ÇAMURDAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL, MAYIS, 2019

**SOSYAL MEDYA PLATFORMLARINDA CEO SÖZCÜLÜĞÜ VE  
KURUMSAL KRİZ İLETİŞİMİ: YAŞAR HOLDİNG KRİZİ'NİN SOSYAL  
CEO'LUK BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

BUSE KAYA

DANIŞMAN: DOÇ. DR. SUNCEM KOÇER ÇAMURDAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler Yönetimi  
Programı'nda Yüksek Lisans derecesi  
için gerekli kısmi şartların yerine getirilmesi amacıyla  
Kadir Has Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'ne  
teslim edilmiştir.

İSTANBUL, MAYIS, 2019

Ben, BUSE KAYA;

Hazırladığım bu Yüksek Lisans Tezinin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve başka çalışmalardan yaptığım alıntıların kaynaklarını kurallara uygun biçimde tez içerisinde belirttiğimi onaylıyorum.

ÖĞRENCİNİN ADI SOYADI

BUSE KAYA

13.05.2019



## KABUL VE ONAY

**BUSE KAYA** tarafından hazırlanan **SOSYAL MEDYA PLATFORMLARINDA CEO SÖZCÜLÜĞÜ VE KURUMSAL KRİZ İLETİŞİMİ: YAŞAR HOLDİNG KRİZİ'NİN SOSYAL CEO'LUK BAĞLAMINDA İNCELENMESİ** başlıklı bu çalışma **13.05.2019** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Suncem Koçer (Danışman)

Kadir Has Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi N. Defne Karaosmanoğlu

Kadir Has Üniversitesi

Doç. Dr. Burak Özçetin

Bilgi Üniversitesi

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Sinem Akgül Açıkmeşe

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

ONAY TARİHİ:

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. SOSYAL MEDYA VE KURUMSAL İLETİŞİM</b> .....	<b>6</b>
1.1. Sosyal Medya .....	6
1.1.1. Sosyal medya araçları.....	9
1.2. Kurumsal İletişimde Sosyal Medya Yönetimi .....	12
<b>2. KRİZ İLETİŞİMİ</b> .....	<b>16</b>
2.1. Kriz .....	16
2.1.1. Krizin nedenleri .....	17
2.2. Kriz İletişimi ve Medya .....	19
2.2.1. Kriz iletişiminde sosyal medya yönetimi .....	20
<b>3. SOSYAL CEO KAVRAMI</b> .....	<b>23</b>
3.1. Kurumsal İletişim Çalışmalarında Sosyal CEO'lar .....	26
<b>4. YAŞAR HOLDİNG VAKA İNCELEMESİ</b> .....	<b>31</b>
4.1. Yaşar Holding Hakkında.....	31
4.2. Yaşar Holding Kurumsal İtibarının Sosyal Medya Analiziyle Yorumlanması .....	32
4.3. Yaşar Holding Sponsorluk Krizi.....	34
4.4. Krizin Sosyal Medya Platformlarındaki Yankısı .....	37
4.4.1. Facebook .....	37
4.4.2. Twitter.....	39
4.4.3. Ekşi sözlük .....	44
4.4.4. Medya .....	47
<b>SONUÇ</b> .....	<b>50</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>53</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>56</b>

## ÖZET

KAYA, BUSE. *SOSYAL MEDYA PLATFORMLARINDA CEO SÖZCÜLÜĞÜ VE KURUMSAL KRİZ İLETİŞİMİ: YAŞAR HOLDİNG KRİZİ'NİN SOSYAL CEO'LUK BAĞLAMINDA İNCELENMESİ*, YÜKSEK LİSANS TEZİ, İstanbul, 2019.

İnternet kullanımının yaygınlaşması sosyal medya platformlarını hayatın bir parçası haline getirmekle birlikte, öznel iletişim kanallarının kullanım şeklini etkilerken, kurumların iletişim stratejileri konusunda da büyük değişimler yaratmıştır. Sosyal medya platformları içerikleri kısa bir sürede büyük kitlelere ulaştırabilen yapısı itibarıyla, kişilerin ilgisini çekmesinin yanı sıra kurumlar için de birçok avantajı beraberinde getirmektedir. Sosyal medya platformları iletişim çalışmalarına olan uygunluğunu ile kurumlar tarafından da etkin şekilde kullanılmaktadır. Ancak burada, sosyal medya kullanımı konusunda dikkat edilmesi gereken hususlar doğmakta ve kurumların faydasına görünen bu interaktif iletişim kanalının kurumlar için birer tehdit oluşturduğu da unutulmamalıdır. Sosyal medya platformlarının yaygın kullanımı ile kurumlar her an bir krizle karşı karşıya kalma ihtimalini göz önünde bulundurarak iç ve dış iletişiminde sosyal medya kullanımına itina göstermelidir. Günümüzde özellikle üst düzey yöneticilerin sosyal medya platformlarındaki artan görünürlüğü ile dolaylı yoldan kurumu da temsil ettikleri şahsi sosyal medya hesaplarından yaptıkları paylaşımlar, kurum için krize sebebiyet verirken yıllarca ve özenle inşa edilen itibarı da kısa sürede örselemektedir. Bu çalışmada, 16 Nisan 2017 tarihinde cumhurbaşkanlığı referandum sonuçlarının açıklanmasının ardından Yaşar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Selim Yaşar'ın Facebook hesabından paylaştığı siyasi düşüncesiyle alakalı bir içerikle temsil ettiği kurum olan Yaşar Holding'i büyük bir krize sürüklemesi vakası derinlemesine incelenecektir ve “kriz iletişiminde kurum sözcülüğü” ile “sosyal medyada kurum temsili ve yaşanabilecek olası krizler” gibi kavramlar üzerine içerik analizi yapılacaktır.

**Anahtar Sözcükler:** sosyal medya, kurumsal iletişim, kriz, kriz iletişimi, kurumsal iletişim, Yaşar Holding, kurum sözcülüğü, CEO sözcülüğü

## ABSTRACT

KAYA, BUSE. *CEO SPOKESPERSONSHIP IN SOCIAL MEDIA PLATFORMS AND CORPORATE CRISIS COMMUNICATION: A CASE STUDY OF YASAR HOLDING CRISIS IN THE CONTEXT OF THE SOCIAL CEO*, MASTER'S THESIS, İstanbul, 2019.

The widespread adoption of the internet made social media platforms a part of our everyday life. This media consumption shifts both the subjective communication mediums and the communication strategies of organizations. Organizations, alike individuals, frequently benefit from social media's intrinsic "power" of reaching out to audiences at scale, as it is perfectly suitable for their communication efforts. However this new communication channel brings out its own threats, which organizations should dearly consider. Hence, organizations should take account the use of social media in their internal and external communication strategy, as there is always the possibility of a crisis. Considering the increasing visibility of CEO's on social media platforms, even their personal comments are accounted for indirect representation of their organization, which directly impacts their organizations communication efforts. Following this premise, it could be stated that a CEO's personal opinion on social media, may cause a crisis in their organization. In this study, what kind of organizational crisis' may occur due to impulsive use of social media is discussed. This discussion is been exemplified by the Chairman of Yaşar Holding Selim Yaşar, who following the announcement of the the presidential referendum results on 16 April 2017 shared his personel political opinion on his facebook account. In addition, content analysis will be carried out, for the role of corporate spokesperson in crisis communication and the representation of the organization over social media.

**Keywords:** social media, corporate communication, crisis, crisis communication, corporate communication, Yaşar Holding, corporate spokesperson, CEO spokespersonship.

## GİRİŞ

Teknolojinin gelişmesinin sonucu olarak geleneksel medya ve iletişim kanalları evrimleşti. Yenilenen ve gelişen bu internet kavramının hayatımıza girmesi ve iletişimin de evrimini bütün hızıyla devam ettirmesinde hayatımızın ayrılmaz bir parçası olarak görülen internet şu an her tür ilişkiyi ve bu ilişkilerin anlamlarını da büyük ölçüde değiştirdi. Yaşanan bu teknolojik değişimden en büyük payı iletişim aldı. Özellikle sosyal medya kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte, ilişkiler yeniden şekillendi. Günümüzde, web 2.0 teknolojisiyle başlayan süreç sonucunda evrimleşen sosyal medya ve iletişim kanalları kişilerin bireysel ve toplumsal olarak birbirleriyle iletişim kurma şekillerini farklı bir boyuta taşıdı. Sosyal medyanın ulaşılabilirliği, hızı ve kişilerin kendine has fikir ve yorumlarını ön plana çıkaran yapısıyla etkileşimi hızlandırırken, aynı zamanda kurumların da iletişim stratejilerini büyük çoğunlukla yeniledi. İnternet ve sosyal medya kullanımı ile insanların hızla diğer insanlara ulaşabildiği ve rahatlıkla etkileşime girdiği günümüzde kurumlar da bu marifetli sosyal medyalardan olabildiğince faydalanmak için yeni ve kullanışlı stratejiler geliştirdi. Sosyal medyanın bu hızlı ve dinamik yapısı kurumlar için fırsatı ve tehdidi bir arada bulandıran yin yang'lar oluşturdu.

Etkileşimin yüksek olduğu bu sosyal medya ağları, kurumları hedef kitlelerine ve paydaşlarına anında ve hızlı bir şekilde ulaşabilir hale getirdi. Bu dinamik yapıyı pozitif şekilde kurgulamak isteyen kurumların, kendi hizmet ve ürünleri hakkında diledikleri mesajları etkili bir biçimde karşı tarafa iletmesini mümkün kıldı. Sosyal medya, kurumun vizyon, misyon, sürdürülebilirlik politikaları ya da geliştirdikleri yeni ürün ve hizmetler konusunda paydaşları bilgilendirmek için kullandığı en etkin iletişim kanallarından biri oldu. Bu bağlamda sosyal medya platformları, oldukça pozitif etkilerle, kurumun mesajları ve imajını destekleyen bir araç olarak, kurumlar tarafından kullanımını günden güne arttırdı.

Sosyal medya diğer yandan kurumlar için bu hızlı ve yayılcı olma özelliğiyle birlikte pozitif etkiler kadar negatif etkileri de beraberinde getirdi. Kamuoyunun ve kurumun paydaşlarının, kurumlar hakkındaki görüş/düşünce ve şikayetlerini sosyal medya aracılığı ile paylaşması, diğer kullanıcıları da anında konuyla ilgili haberdar etti. Bu görüş/düşünce ya da şikayetlerle alakalı haberdar olan diğer kullanıcıların da konuyla alakalı hızlıca



etkileşime girerek kendi fikirlerini beyan etmesi, yaşanan her olayın kurum krizi olarak tehdit oluşturmaya sebep oldu. Kurumların görünürlüğünün arttığı sosyal medya platformları ve sosyal medya kullanımı, olumlu olarak görüldüğü kadar tehdit oluşturan yapısıyla da kurumların daha temkinli bir tutumla faaliyetlerini gerçekleştirmesini zorunlu kıldı.

Sosyal medya platformlarını aktif kullanan kamuoyu sayesinde hızlı bir biçimde yayılan haberler kurumların tutumlarını da şekillendiren negatif bir etki olarak da görüldü. Kötü yorumların kurum için birer potansiyel kriz olarak görülmesi durumunda kurumlar da iletişimlerini planlarken daha dikkatli olmanın önemini anladı. Kötü yorum ve şikayetlerin hızla geniş kitlelere yayılarak kurumu ya da markayı krize sürüklemesi ve kurum için geri dönüşü olmayacak büyüklükte zararlara sebep olması itibariyle sosyal medya platformlarındaki görünürlük çerçevesinde, temkinli olma halini kurumlar için zorunlu bir faaliyete dönüştürdü.

Bu etkileşimi yüksek ortamda her türlü haberin hızlıca kamuoyu ile paylaşılmasının farkında olan kurumlar, kendi ürün ve hizmetlerinin de iyi ya da kötü şekilde var olabileceğini gördü. Ürün ve hizmetleri ile ilgili faaliyetlerinde attıkları her adım için titizlik gösteren kurumlar, sosyal medya kullanıcılarının kendilerini eleştirmesini engelleyen stratejiler geliştirmek durumunda kaldı. Kurumlar, kendileri hakkında sosyal medya mecralarında yapılan kötü yorumlar ve paylaşımları engellemek adına iletişim çalışmalarını da şekillendirdi.

Tüm bu teknolojinin gelişimi ve sosyal medya mecralarının kullanımının artmasıyla kurumların sosyal medya platformlarında yaşadığı/yaşayacağı krizler de zaman içerisinde kendi evrimini gerçekleştirdi. Kurumun ürün ve hizmetleri hakkındaki pozitif veya negatif görüşlerini sosyal medyada paylaşan tüketiciler, sosyal medya platformlarında örgütlenerek seslerini yükseltmeyi başardı. Sosyal medyanın gücünün farkında olan bu tüketiciler, yaptıkları başarılı paylaşımlarla kendilerine internet ortamında başka kullanıcılarla destek buldu. Sosyal medya mecralarını etkin şekilde kullanan ve ilgi çekici hashtag'ler üretip paylaşan sosyal medya kullanıcıları, başka sosyal medya kullanıcısı olan tüketicilerin de konu hakkında paylaşım yapmalarına olanak sağladı. Böylece toplumun büyük bir kesiminin de internet ortamında hızlı bir şekilde örgütlenmesi durumu

ortaya çıktı. Bu başarılı örgütlenme ve toplanmalar internet kullanıcısı olmayan ama başka internet kullanıcıları olan kişilerden konu ile ilgili bilgi almaları ile toplumun diğer kesimlerini de konu hakkında haberdar etti. Bu gücün her geçen gün daha çok farkında olan sosyal medya kullanıcısı tüketiciler, kurumlar için yaşayacakları krizlerin başlangıç noktaları haline geldi. Böylece, markayla ilgili yaşanan her durum ve problem potansiyel krizler olarak görülür oldu. Bu durumda kurumlar kendileri ile ilgili, kasıtlı ya da kasıtsız olarak meydana gelebilecek her türlü vakanın beklemedikleri bir noktada karşılıklarına çıkabileceğinin farkında bir tutum sergilemeye başladı. Kurumlar hali hazırda dikkatli bir şekilde attıkları adımlarını bir ileri seviyeye yükselterek yeni internet çağının gerekliliklerine uygun olarak hareket etmeye özen göstermeye başladı. Lakin, zaman içerisinde kurumlar için beklenmeyen başka tehditler de ortaya çıktı. Sosyal medya platformlarının ve internetin etkin kullanımı ile birlikte kurumun ürün ve hizmetlerinin verimsizliğinin eleştirilmesi yaşanabilecek potansiyel krizler olurken diğer yan sebepler de başlıca kriz konusu olma yolunda hızla ilerledi.

Sosyal medya platformlarında oluşturulan profiller, sadece kişileri temsil etmekten çıkarken kişilerin kendisi dışında, çalıştıkları kurumları, yemek yedikleri restoranları, gezdiği ülkeleri de temsil etmeye başladı. Bunun en belirgin örneğini ise, kurumların sosyal medya platformlarını etkin bir şekilde kullanan CEO'lar oluşturdu. CEO'ların şahsi profilleri olan sosyal medya hesapları, zaman içerisinde kurumu da alakadar eder oldu ve sosyal medya kullanan CEO'lar internet ortamında aynı zamanda kurumun sözcüsü olarak adlandırıldı. Böylece, sosyal medya platformlarını kullanan üst düzey yöneticilerin iletişim stratejilerinin nasıl olması gerektiği konusunda profesyonel bir yardım almalarına ihtiyaç duyacakları kadar önemli bir konu olan CEO sözcülüğü kavramı hayatımıza girdi. CEO sözcülüğü, kurum adına yapılan iletişim çalışmalarına olumlu yönde katkılar sağlamakla birlikte, meydana getireceği birtakım aksiliklerle kuruma zarar verecek olumsuz özelliklere de sahip olmaktadır. Büyük ölçüde kurumları temsil eden bu şahsi sosyal medya hesapları sayesinde ortaya çıkan CEO sözcülüğü, kurumların iletişim çalışmalarında özen göstermesi gereken bir konu haline geldi. Ayrıca, CEO'ların sosyal medyayı temkinli kullanmasını gerekli kılan bu teknolojik ilerlemelerle birlikte kurumların yaşamasının öngörüldüğü yeni bir kriz çeşidini de hayatımıza girdi: CEO krizleri...

Bu çalışmada, gelişen teknolojilerle birlikte hayatımızın ayrılmaz bir parçası olan sosyal medya platformlarının, kurumların temsili olan CEO'lar tarafından kullanımı ve sonuçları hakkında bir içerik analizi yapılacaktır. CEO'ların etkin bir şekilde kullandığı şahsi sosyal medya hesaplarının kurum için meydana getirdiği olumsuzlardan krize sebebiyet vermesi kapsamlı bir şekilde incelenecektir. Sosyal medya platformlarını etkin bir şekilde kullanan üst düzey yöneticilerinin adlandırıldığı Sosyal CEO'luk kavramı ve bu kavram ile ilgili önceki çalışmalar ışığında Sosyal CEO'lüğün kurumsal kriz iletişimindeki yeri araştırılacaktır. Sosyal CEO'luk bağlamında yaşanan krizlere örnek olan "Yaşar Holding sponsorluk krizi" incelenerek, krizin hangi mecrada, ne şekilde oluştuğu ve hangi diğer mecralara yayılarak büyüdüğü kapsamlı bir içerik analiziyle çalışılacaktır. Esas olarak, Sosyal CEO'ların kriz öncesi ve sonrası aksiyonlarını değerlendirmek ve kriz konusunda sosyal medya kullanıcılarının yaptıkları yorumları temellendirerek anlamlandırmak hedeflenmektedir. Sosyal CEO olarak, nasıl bir tutum sergilenmesi gerektiği çıkarımı yapılırken, ayrıca, kriz konusunda kurum sözcüsüne yönelik eleştirilerin kurumu nasıl etkisi altına aldığını ve ne gibi zararlara sebep olduğunu çözümlenmek gibi konuların da yanıtları araştırılacaktır.

Özetle, bu çalışmada, CEO sözcülüğünden doğan bir kurum krizi incelenecektir. Aynı zamanda, sosyal medyanın bir krizin çıkışına etkisi ve bu krizi nasıl şekillendirdiği araştırılırken, sosyal medya çıktıları analiz edilerek krizin farklı mecralarda nasıl yorumlandığı ve nasıl ilerlediği sosyal medyadaki içerikler incelenerek açıklanacaktır. Sosyal medyada meydana gelen krizin sosyal medya platformlarında yorumlanırken, çeşitli platformlar arasında bu konunun dile getirilişinde farklılıkların olup olmadığı konusu araştırılacaktır.

Araştırma sürecinde içerik analizi ve vaka incelemesi yapılacaktır. Derinlemesine bir araştırma olan vaka incelemesi, bir durumun, şahısın ya da işleyişin teorik bir çerçeve beraberinde araştırılarak elde edilen verilerin ve sonuçların yorumlarla değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca, tüm detayların incelenerek bütüncül bir yaklaşımla açıklanmasına olanak sağlayan bilgi edinme yöntemi olarak görülmektedir (Stacks 2011:157-158). Araştırmada ayrıca kullanılacak olan içerik analizi yöntemi ile belirli bir çerçevede yapılan inceleme kapsamında var olan tüm paylaşımların ve içeriklerin araştırılması ve yorumlanmasının ardından, bu yöntem ile elde edilen sonuçlar

paylaşılacaktır (Akdeniz 2012: 135-136). Özünü sınıflandırma yönetimin meydana getirdiği içerik analizi yöntemiyle sınıflandırılan içeriklerin yorumlanmasına olanak sağlanarak tüm bu paylaşımların hangi anlama geldiğinin ortaya konulacağı büyük bir çerçeve oluşturulacaktır (Bekiroğlu ve Balcı 2012: 279).

Bu çalışma ile birlikte incelenecek olan Sosyal CEO kavramı ve kurumsal kriz iletişimi arasındaki bağlantı, Yaşar Holding'in referandum ardından yaşadığı sponsorluk krizi üzerinden yorumlanacaktır. Kurumların etkin bir şekilde sosyal medya platformu kullanan üst düzey yöneticilerinin internet ortamındaki şahsi hesaplarının kurumlar açısından ehemmiyeti tartışılırken kurumların iletişim stratejilerinin içerisinde CEO'ların sosyal medya kullanımına da yer verilmesinin önemi kavranacaktır. Ayrıca, sosyal medya platformunda başlayarak yayılan Yaşar Holding sponsorluk krizinin, yine sanal ortamdaki çıktılarını incelenerek elde edilen sonuçlar anlamlandırılacaktır. Sonuç olarak araştırmada, sosyal medya kullanımı sonucu olarak CEO sözcülüğü ve kurumsal bir krize neden oluşunun değişkenleri değerlendirilecektir. Bu değişkenlerin, hali hazırda vuku bulmuş bir kriz vakası üzerinden açıklanması ve yorumlanması yapılarak, elde edilen bulgular neticesinde, kurumsal krize sebep olması muhtemel Sosyal CEO kavramının kurum için yarattığı etkilere değinilecektir. Bu etkilerin farklı sosyal medya platformlarında nasıl değişiklik gösterdiği araştırılacaktır. Bir diğer yandan, üst düzey yöneticilerin sebep olduğu ve kurumlar için yeni bir tehdit alanı olarak sunulan CEO sözcülüğünün ve Sosyal CEO'luk kavramının literatürde az rastlanılan bir konu olması ve örnek çalışmaların sayısının azlığı da araştırmanın önemini arttırmaktadır.

# BÖLÜM 1

## SOSYAL MEDYA VE KURUMSAL İLETİŞİM

### 1.1. SOSYAL MEDYA

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte hayatımıza giren bir kısım internet temelli uygulamalar sayesinde kullanıcı tarafından fikir paylaşma ve içerik üretmeye yardımcı olan sosyal medya; sanal dünyalar, bloglar sosyal medya platformları gibi mecralarda kişilerin öz sunum ve sosyal varlığını oluşturmasını sağlamaktadır (Kaplan ve Haenlein 2010: 61). Aynı zamanda hızı itibariyle, küresel erişilebilirlik imkanıyla, etkileşimli yapısı ve kontrol edilemeyen formatı gibi benzer özelliklerin temelinde kurulu sosyal medya, yeni ve sanal bir kamusal alanı yaratmaktadır (Frandsen ve Johansen 2017: 169).

Mavnacıoğlu (2015) web 2.0'ın ortaya çıkışıyla hayatımıza giren sosyal medyayı, interaktif ve kişileri aktif kılan ve kişilerin içerik üretmesine müsaade eden mecralar olarak tanımlamaktadır. Kullanıcılar tarafından oluşturulan içerikler, yine bu kişilerce sosyal medyada paylaşılmakta; aynı zamanda diğer kullanıcılarla girilen etkileşim sayesinde bilgi alışverişi de yapılabilmektedir. Diğer yandan bu iletişim kanalları aracılığıyla ilgi alanları hakkında fikir beyan ederek paylaşım yapabilen kullanıcılar web siteleri ve diğer çevrimiçi ağlarla zaman ve mekan sınırlarından bağımsız olarak bir topluluğa bağlanmakta, sosyal medyanın katılım ve bağlantıya olan katkısını açık bir şekilde görebilmektedirler (Mavnacıoğlu 2015: 25).

Büyük kitleleri ağlar sayesinde bir araya getiren sosyal medya, vurguladığı sosyallik kavramıyla bireylere ve kurumlara sanal ortamda bulunarak, her zaman ve her yerde paylaşım yapmanın ve interaktifliğin bulunduğu bir internet ortamıdır. Kişilerin şahsi olarak oluşturdukları paylaşımlar kolaylıkla ve hızlı bir şekilde, internet ortamında yayılabilmektedir. Kişiler, başka sosyal medya kullanıcılarının oluşturduğu içerikleri, paylaşımları ve yorumları takip edebilirken, kendi sosyal medya uygulamalarında hem takipçi hem de takip edilen olabilmektedirler. Sosyal medya özünde, belli kurallar barındırmayan, çerçeveye çizilmemiş özgür bir hareket alanında sanal bir muhabbet yeridir (Güzeloğlu ve Üstündağlı 2011: 178).

Sosyal medyanın ayırt edici özelliklerinden en önemlisi olarak görülen kesintisiz, anında ve samimiyete dayalı ilişkiler bu mecraya olan rağbeti arttırmaktadır. Bir diğer yandan ise, Sosyal medyadaki tüm uygulamalarla bağlantılı bir iletişim faaliyetlerine sahip olan kurum ve markalar kısa sürede aldıkları geri beslemeler ile iletişimde daha stratejik hamleler yapabilmektedirler. İnternet ortamındaki her bir sosyal medya kullanıcıasına tek tek erişebilme kabiliyeti sunan sosyal medya, interaktif olma özelliğinden ziyade dinamik yapısıyla da güçlü bir iletişim formu sunarken, yüz yüze iletişim kadar etkili olmaktadır (Langer,2014: 2).

Temelde iletişim amaçlı kullanılan ağ tabanlı medya ve geleneksel medya arasında gözle görülür farklar vardır. Geleneksel medya çıktılarının iş sonuçları olan erişim ve reklam eşdeğeri gibi unsurları kontrol edilebilmektedir. Diğer yandan, ağ tabanlı medyanın çıktıları herkese, her yöne her an açık konumdadır. Geleneksel medya için kontrollü bir şekilde üretilen içerikler, gerekirse düzenlenerek ve belli bir ücret karşılığında yayınlanıp dağıtılabilmektedir. Geleneksel medya için belli standartlar çerçevesinde tahmin edilebilir bir geri dönüş beklentisi vardır. Geleneksel medyada izleyici/okuyucu mesajı sadece alan ve pasif durumdadır. Ağ tabanlı medyada bu durum tamamıyla farklı bir şekilde işlemektedir ve sonucunda da izleyici/okuyucu aktif ve üretkendir. Ağ tabanlı medyadaki içerikler içinse bir kontrol mekanizması veyahut ücret beklentisi olmaksızın kullanıcılar tarafından oluşturulurken yine kullanıcılar tarafından ücretsiz olarak herkesle paylaşılmaktadır (Mavnacıoğlu 2015).

Günümüzde medyanın tamamlayıcı birer ögesi olarak görülen Youtube, Instagram, Facebook, LinkedIn gibi sosyal ağlar herkes tarafından bilinmekte ve kullanılmaktadır. Bu sosyal ağlardan bazıları kişilerin profesyonel hayatında kullandığı, yaptıkları işle ilgili diğer insanlarla sanal bir çatı altında buluştukları sosyal ağ platformlarıyken, bazıları da kişilerin ilgi alanları ve hobileri doğrultusunda yönlendiği ve aynı hobilere sahip kişilerle yine sanal bir ortamda bir araya gelebildiği alanlardır. Sonuç olarak, insanların sosyal medya kullanan büyük bir çoğunluğu her gün bu platformları ziyaret ederken, bu platformlarda interaktif bir şekilde var olmaktadır. Bilgi edinme, eğlence, hobi alanlarını tanıma ve ülke gündeminden haberdar olmak adına kullanılan bu sosyal ağ platformlar aracılığıyla, insanlar görüşlerini ve düşünme tarzlarını karşı tarafa kolaylıkla

aktarabilirken, bu mecralar kişiler arasındaki ilişkide de önemli bir köprü vazifesi üstlenmektedir (Nair 2011: 45).

Sosyal medya kullanıcılarının demografik yapıları göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye nüfusunun büyük bir çoğunluğu aktif şekilde sosyal medyada varlık gösterirken, bu aktif kitlenin yaş ortalamasının da giderek yükseldiği görülmektedir. Giderek artan sosyal medya kullanımıyla birlikte, her sosyal medya kullanıcısının her platformda hesabının olmadığı görülürken, sosyal medya kullanım oranında genç nüfus kadar orta yaşlı nüfusun da etkili olduğu gözlemlenmiştir. Eskiden sadece gençlere yönelik olan tüm bu sosyal medya mecraları, günümüzde hızla yaş kriterinden bağımsızlaşarak daha sınırsız ve özgür ortamlara dönüşmektedir. We are Social (2019) verilerine göre, sosyal medya platformlarının sadece gençlerin kullandığı ortamlar olduğunun yanlış bir bilgi olduğu belirtilirken, kurumların sosyal medya platformlarında sadece gençlere yönelik mesajlar geliştirmelerinin ve hedef kitlelerin sosyal medya mecralarında sadece gençler olduğu bilgisinin eksik bir bilgi olduğunu ortaya koymuştur. Genç kitle, orta yaşlı kitle ve hatta yaşlı kitlelerce de kullanılan sosyal medya platformları, kurumlar için her ürünlerinin ve hizmetlerinin iletişim çalışmalarını yapabilecekleri alanlara dönüşmüştür. Görülmektedir ki, yeni teknolojilerin hayatımıza girişi ile birlikte öncelikle genç nüfusun bu değişime uyum sağladığı ve adapte olarak içselleştirmesi, daha sonrasında ise, bu teknolojilerin toplumun her kesimini sarmalayarak tüm herkes tarafından normalleşmesi ile toplumun iletişim evrimi gerçekleşmektedir. Bu iletişimsel dönüşümde, kurumlar da herkes tarafından benimsenen ve kullanılan sosyal medya platformlarının bu denli yaygınlaşmasıyla iletişim çalışmalarında birtakım yenileşme sürecine girmişlerdir. Hedef kitlesine ve tüm paydaşlarına bu sosyal medya platformları aracılığıyla ulaşan kurumlar, hızlı ve dinamik yapısıyla iletişim çalışmalarına ivme kazandıracak olan bu yeni uygulamaları ve interaktif ortamı kullanarak iletişim çalışmalarını forma sokmaktadırlar.

Sosyal medyanın bu denli yoğun kullanımı ve hızla büyüyerek insanların çoğunun hayatına entegre olması, toplumda ve hayatımızda birçok şeyi derinden etkileyerek değiştirmiştir. İnsanların sosyalleşme formunu sanal ortamlarda baştan yaratan sosyal medya, arkadaşlar arasındaki iletişim ve ilişkileri de şekillendirmiştir. Ayrıca, markalar için de sundukları hizmet ve ürünlerle alakalı yaptıkları iletişim ve pazarlama çalışmalarını da bir hayli farklılaştırmıştır (Tim Frick 2010)

### **1.1.1. Sosyal Medya Araçları**

Sanal ortamda, birbirinden farklı sosyal medya araçları aracılığıyla ürettiği içeriği diğer kişilerle paylaşan internet ve sosyal medya kullanıcıları, paylaştıkları içerikler sayesinde kurum ve kişilerle rahatlıkla iletişime geçmekte, gündemden haberdar olmakta, takip ettiği ilgi alanlarıyla ilgili gelişmeleri yakalama fırsatını bulmaktadırlar. Yapısal olarak birbirine benzeyen sosyal medya araçları, birbirinden farklı yetenekleri ve kullanım amaçları sayesinde aslında diğer sosyal medya araçlarıyla farklılaşmaktadır. (Mavnacıoğlu 2015)

Sosyal medya araçlarına örnekler aşağıdaki gibidir:

#### **1.1.1.1 Bloglar**

Bir teknik bilginin gerekliliğine ihtiyaç duymadan, kullanıcıların istediği konuda ve istediği formatta oluşturdukları içerikleri ile günlüğü andıran web sitelerine blog denilmektedir. Kullanıcılar, bloglarına yeni içerikler eklerken ya da sıfırdan yeni içerikler oluştururken herhangi bir yazılım bilgisine sahip olmak zorunda değil, teknik bilgiye de detaylı bir şekilde hakim olmak zorunda değildir. Kolay kullanım şekliyle birlikte, çeşitli özelliklere sahip olan bu web ortamları sayesinde blog sahibi kişiler ilgi alanları ve bilgileri dahilinde ürettikleri çeşitli yazılı, görsel ve işitsel içerikleri tüm dünya ile paylaşma fırsatı bulmaktadırlar (Alikılıç ve Onat 2007: 904). Blog oluşturmanın Scoble ve Israel (2006)'e göre, altı önemli özelliği mevcuttur. Bu özellikler aşağıdaki gibidir:

- 1.Yayımlanabilirlik: Herkes sıklıkla blog yayımlayabilir. Bunu çok düşük maliyetlerle yaparken, her paylaşım ve gönderi hızlı bir şekilde dünya çapında izlenebilir/okunabilir.
- 2.Bulunabilirlik: İnsanlar, arama motorları aracılığıyla, konu ve konu başlıkları gibi anahtar kelimeleri aratarak blogları bulabilirler. Sık sık içerik oluşturarak görünür olan bloggerlar (içerik üreterek blog yayımlayan kişiler) daha fazla bulunabilir ve görünür olabilirler.
- 3.Sosyallik/Topluluk olma: Ortak ilgi alanları ve hobileri olan kişiler, bloglar aracılığıyla ilginç, gündemle alakalı konular hakkında konuşabilirler. Kişiler internet ortamında, coğrafi olarak sınırlandırılmayan arkadaşlıklar kurabilirler.



4.Yayılabilirlik: Viral yayılma olarak da adlandırılabilen bu durumda, bilgi diğer iletişim kanallarından daha hızlı bir şekilde yayılabilir. Adeta bir virüs gibi hızla yayılarak etki gösterebilir.

5.Bir Araya Getirilebilirlik: RSS ikonuna tıklayarak ücretsiz hizmet alınarak, blog okuyucularına ulaşılabilir. RSS abonesi olunan blog, yeni bir içerik eklendiği zaman güncellendiğini bildirebilir ve bloğu aramak için zaman harcanması engellenebilir.

6. Köprü Kurulabilirlik: Diğer bloglarla bağlantı kurulabilir ve milyonlarla bloggera ulaşmaya imkan yaratabilir.

Blogların, kişisel blog, topluluk bloğu, temasal blog, kurumsal blog gibi çeşitleri mevcuttur.

#### ***1.1.1.2. Elektronik kitap***

Tüketiciler için bir başvuru kaynağı olması adına hazırlanan e-kitap yayınlar kurumlar tarafından oluşturmaktadır. Kurum itibarına katkısı bakımından önemli birer unsur olan e-kitap uygulamaları, tüketicinin problemlerine çözümler üretirken, paydaşlarına ve hedef kitlelerine kurumun uzmanlık alanlarını ve faaliyet gösterdiği alanları anlatabilmektedir. Ücretsiz olarak paylaşılan e-kitaplar, kurumun potansiyel müşterileri de kazanmasını sağlayabilmektedir.

David Meerman Scott'a göre, e-kitaplarda, bireylerin okumaktan keyif alacağı görsel ve grafiklere yer verilmiş, sıkıcı olmayan içerikler olmalı, tasarımıyla ilgi çekici olmalı, kurumun ürün ve hizmetlerinden bahsedilmemeli ve çok uzun kitaplar şeklinde hazırlanmamalıdır (Scott, 2010: 54)

#### ***1.1.1.3. Forum***

İnternet ortamında, bilgi, deneyim ve görüş gibi paylaşımların yanı sıra yine ilgi çeken geniş çeşitliliğe sahip konularda dosyaların bulunduğu bir platformlardır. Çeşitli konuların yer aldığı forumlar dışında, belli bir konuya yoğunlaşarak sadece o konu hakkında paylaşımların yapıldığı forumlar da vardır. Bir konu hakkında fikir sahibi olmak isteyen forum üyeleri, o konu hakkında başlık açabilmekte ya da hali hazırda bulunan bir konu başlığı aracılığıyla merak ettikleri ve öğrenmek istedikleri konuları sorarak forumun

diğer üyelerinden cevap alabilmektedirler. Ayrıca, forumlarda, kişiler marka, kurum ve hizmetler konusunda da diğer forum üyelerinin deneyimlerini sorarak bilgi edinmektedirler.

Büyük bir bilgi paylaşımının bulunduğu forumlar, kurumlar tarafından sıklıkla takip edilmeli, kurumun kendisi hakkında paylaşılan içerikler ve sorulan sorular için gerektiğinde foruma katılım sağlayarak tüketicilerin soruları cevapsız bırakılmamalıdır. Olumsuz bir durumun ağızdan ağıza yayılımının kolayca vuku bulabileceği forumlar, kurumlar için ayrıca büyük bir kazanç sağlayabilecek ortamlardır (Silverman 2007).

#### ***1.1.1.4. Podcast***

Podcast, Yeni Oxford Amerikan Sözlüğü'nde, "Radyo yayını ya da benzer bir programın internetten çekilebilir ve kişisel ses cihazlarından dinlenebilir hale gelmesini sağlayan dijital kayıt" olarak tanımlanmaktadır. <sup>1</sup>

Günümüzün gelişmiş teknolojileri sayesinde podcast, kişilere ulaşım ve içerik üretimi açısından kullanımı en kolay araçlardan birisi olarak görülmektedir. Bir podcast, temel bilgisayar bilgisi, mikrofon, internet ve üretilen içerik ile kolayca yaratılabilmektedir. İlgi duydukları konulardaki podcastlere kolaylıkla ulaşabilen bireyler, bunları elektronik cihazlarına kaydederek diledikleri zaman ve yerde dinleyebilme imkanına sahiptirler (Shipside 2006: 2).

#### ***1.1.1.5. Sanal dünyalar***

Bir bilgisayar ortamı olan sanal dünya; bireylere gerçek ve günlük yaşamlarından farklı bir yaşam deneyimleme fırsatı sunmaktadır. Üç boyutlu özellikte olan bu sanal ortamlarda kullanıcılar ileriye, geriye, yukarıya ve aşağıya görebilmektedirler. Sanal dünya ziyaretçileri, burada hareket etmek için gündelik hayattaki hareket şekline devam etmelidir. Gerçek hayatın sanaldaki versiyonu olan bu alanda ziyaretçiler, üst kata çıkabilmek için merdiven kullanmalı, markete girebilmek için kapıyı bulmaları gerekmektedir.

---

<sup>1</sup> Podcasting, (Çevrimiçi), <http://www.turkcebilgi.com/podcasting/ansiklopedi>, Erişim tarihi:10 Nisan 2019.

Günümüz insanları tarafından rağbetle ziyaret edilen sanal dünyalar, eğlence araçları arasında popülaritesi bir hayli yüksektir. Bu popüler sanal ortamlarda bulunmak isteyen kurumlar, hedef kitlelerine kurumu bütün perspektifleriyle tanıtmak ve kurumun farkındalığı için iletişim yapmak amacındadırlar. Ayrıca, sıklıkla gençler tarafından kullanıldığı düşünüldüğünde, sanal dünyaların sırf eğlence odağından çıkartılarak, eğitim amaçlı kullanılmasının da gayet verimli bir çalışma olacağı varsayılabilir (Waters 2010: 190).

#### ***1.1.1.6. Sosyal ağlar***

İnternet kullanıcılarının kendilerine ait bir profil oluşturarak ağa katılıp diğer profillerle iletişime geçtikleri, onlarla bilgi alışverişinde buldukları etkileşimin esas olduğu sosyal medya platformlarıdır. Kullanım amaçlarına göre farklılık gösterebilen bu sosyal ağlar, özel hayat dahilinde veya profesyonel bağlantıları yönetmek amacıyla kullanıcılarına fayda sağlamaktadırlar. Günlük hayat stilinin tamamlayıcı bir parçası olarak görülen sosyal ağlar, yarattığı yeni iletişim ortamları ile kesintisiz ve kolay paylaşım olanağı sunmaktadır. Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn ve Youtube gibi örnekler öncül sosyal ağ uygulamalarıdır (Dilmen ve Ögüt, 2010: 239).

## **1.2. KURUMSAL İLETİŞİMDE SOSYAL MEDYA YÖNETİMİ**

Günümüz teknolojilerinin elverdiği doğrultuda habere ve içeriğe ulaşma imkanları artan bireyler, sanal ortamlar vesilesi ile sadece çevrelerindeki gündeme hakim olmakla kalmıyor, tüm dünyada yaşananlara kendi dilediği zamanda erişebilme imkanı buluyor. Kişilerin istediği bilgi kaynağını kullanarak gündemden haberdar olma fırsatı diğer iletişim faaliyetleri gibi halkla ilişkiler faaliyetlerini de etkilemiştir. İletişim teknolojileri vesilesiyle hedef kitlelerine ulaşacakları yeni bir kanal bulan halkla ilişkiler uzmanları, sosyal medya ile kurumun görünürlüğünü arttırmak, kurumun hizmeti ve ürünleriyle problem yaşayan müşterilerin sorunlarını çözmek, hedef kitleyle iletişim halinde olmak ve bunun sonucunda hedef kitlenin beklentilerini anlayabilmek gibi konulara odaklanmışlardır (Özgen 2010).

Bir ortam olarak sosyal medya, kurumsal iletişim uzmanlarının bilgi paylaşımında bulunmalarına ve paydaşlarından geri besleme alabilmelerine olanak sağlamaktadır (Alikılıç 2011: 15). Geleneksel medyanın erişmesinin mümkün olmadığı kitlelere rahatlıkla ve hızlıca erişmesine olanak sağlayan sosyal medya (Güçdemir 2012: 131), aynı zamanda hedef kitlelere kolaylıkla erişmesinin pozitif etkisi olarak, kurumların vizyonu ve misyonunu yansıtan mesajlarını direkt olarak ulaştırmaları konusunda yardımcı olmaktadır (Coşkun ve Başok 2014: 272).

Kurumların hedef kitleleri ile kolayca etkileşime girebildikleri sosyal medya ortamları, interaktif yapısıyla etkin kurumsal iletişim çalışmaları yapılmasına ve kurum mesajlarının paydaşlara rahatlıkla iletilmesine olanak tanımaktadır. Halkla ilişkiler uzmanlarının sosyal medya platformlarını kullanarak, kurum imajını paydaşlara yansıtması ve kriz yönetimi, kamuoyu oluşturma ve paydaşlarla iş birliği içinde olmak gibi konularda çift yönlü iletişiminden de faydalanması etkili birer halkla ilişkiler çalışması olarak görülebilir. Kurumun mesajlarını yayma olanağı bulunduğu sosyal medya platformlarının, ölçülebilir olması ve paylaşım hızı bu iletişim kanallarının halkla ilişkiler çalışmalarında neden önemli olduğunu vurgular niteliktedir (Onat 2009).

Kurumlar, daha etkili iletişim kurmak amacıyla sosyal medya araçlarından yararlanmaktadır. İletişime ek olarak diğer amaçlar ise Barnes (2010), tarafından tüketici değeri oluşturmak, ürün ya da markanın tanınırlığını sağlamak, rakipleri ve güncel gündemi takip edebilmek için fırsat yaratmak, ürünlerin, hizmetlerin sergilenmesi için faydalanmak ve pazarlama gibi stratejik çalışmalarda nokta atışı yaparak verimliliği arttırmak olarak sıralanmıştır.

Sosyal medyanın yaygın bir şekilde kullanılmasıyla birlikte hızlanan ve kolaylaşan kurumsal iletişim faaliyetleri, en kolay ve etkili yol ile birlikte daha başarılı iş sonuçları almaktadır. Çoğu insanın aktif olarak kullandığı sosyal medya, interaktif yapısı itibariyle çok önemli olmasının yanı sıra, zaman ve mekan sınırlaması olmadan hem iç paydaşlara hem de dış paydaşlara verilmek istenen mesajın iletilmesine de imkan sunmaktadır. Yaptıkları kurumsal iletişim faaliyetlerinden verim almak isteyen kurumlar/markalar, güçlü yeni medya ortamlarını olabildiğince iyi şekilde tanıyarak ve kullanarak özümsemelidirler. Çağımızın bir zorunluluğu olarak görülen, kurumların sosyal medya

platformlarında var olması, kurumu hedef kitleyle kesintisiz sürekli bir iletişime açık hale getirecektir. Aynı zamanda, kurumun paydaşlar ve hedef kitle için ürettiği içerik ve mesajlar, bu sosyal medya platformları sayesinde geri besleme sağlanarak, ne ölçüde bu mesajların karşı tarafa geçtiği konusunda kuruma birtakım ipuçları sunmaktadır. Kurum ile hedef kitle arasındaki iletişimi geliştiren ve bu iletişimi yeni bir forma sokabilen sosyal medya, geri besleme yöntemiyle ve interaktif yapısıyla çok kazançlı bir iletişim kanalı olarak görülmektedir.

Halkla ilişkiler sektörüne bakıldığında, hız kesmeden ilerleyen teknolojiye uyumlu hale gelebilmek adına kurumsal iletişim uzmanlarının sürekli olarak kendini yenilemesi, güncellemesi ve geliştirmesi çağımızın dijitalleşmesinin uzmanlardan beklediği bir gerekliliktir. Doğası gereği, halkla ilişkiler uzmanlarından sürekli ve hızlıca her yeniliğe ve teknolojiye adapte olmasını bekleyen bir çalışma alanı olarak görülen halkla ilişkiler sektörü, uzmanların yeteneklerinin yanı sıra derin bir kültür ve iletişim becerisine de sahip olmalarının faydalı birer meslek artısı olabileceğini savunmaktadır (Bilbil, 2006:402). “Bilgi vermek nihai veya ‘mükemmel’ bir hedef değildir; sadece hedeflerin gerçekleştirilmesi için kullanılan bir araç veya yardımcıdır. Halkla ilişkiler yöneticilerinin sağladığı bilgiler her zaman, tutumlara, imajlara ve/veya pozisyonlara etki etme amacındadır” (Ehren 2009: 90).

Halkla ilişkiler uzmanlarının kurum adına gerçekleştirdikleri iletişim çalışmaları, kurumun imajına, itibarına etki ederken, kurum adına ürün ve hizmetleri hakkında bilgi vermesinin halkla ilişkiler uzmanlarının temel amacı olmasından ziyade, vizyon ve misyonunun ve paydaşlardaki algının geliştirilmesindeki önemli bir aracı olarak değerlendirilmelidir.

Kurumsal iletişimde sosyal medya platformlarını yarattığı faydalardan bahsedecek olursak, öncelikle ulaşılamayan kitlelere erişebilmek adına kurumsal iletişim uzmanlarına çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Sosyal medya sayesinde tüketicilerin tüm yorumlarını anında, kesintisiz şekilde görebilen kurumlar, müşterilerine yorumları hakkında cevaplar hazırlayarak paylaşabilmektedirler. Bu durum sayesinde, doğru zamanlama ile olası krizlerin önüne geçilebilir ya da kriz yönetimi başarılı şekilde sağlanabilmektedir (Khang ve ark. 2012: 281).

Sosyal medyanın faydaları olarak görülen sebeplerin kurum için tehlikeli yönleri de mevcuttur. Etki alanı oldukça geniş olan sosyal medya platformlarının kontrolünü sağlamak da imkansıza yakındır. Sosyal medyada çok hızlı bir şekilde ve kolayca yayılan paylaşımların içeriği ve doğruluğuna dair kanıtlar yoktur ve araştırılmamaktadır. Bunların sonucunda yaşanan bilgi kirliliği sebebiyle kurumlar için sosyal medyada yaşanabilecek krizlere yol açılmaktadır (Çakır, 2016: 50).



## BÖLÜM 2

### KRİZ İLETİŞİMİ

#### 2.1. KRİZ

Etimolojik olarak incelendiğinde, kriz sözcüğü Yunanca “ayrılmak” anlamına gelen krisis kelimesine dayanmaktadır. Oxford sözlüğünde, “daha iyiye ya da daha kötüye gidilecek bir kilometre taşı” olarak yorumlanan kriz (Narbay 2006: 5), Türk Dil Kurumu tarafından ise, “bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kurumun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran” olarak ifade edilmektedir. (TDK)

Etimolojik kökeni dışında, akademik literatürdeki anlamıyla kriz, örgütler için her zaman yaşanabilecek, öngörülemeyen ama beklenmedik de olmayan vakalardır (Coombs 2012: 3). Krizi algısal olarak tanımlayan Coombs, bir olayın kurum için kriz olarak tanımlanmasında paydaşların algısının büyük bir öneme sahip olduğunu savunmaktadır (Coombs 2012: 2). Ayrıca, kriz, ekonomik kayba, paydaşlarla birtakım sorunlara, itibar kaybına ve örgütün yapısal zarara uğramasına sebep olabilecek negatif ve istenmeyen sonuçlar doğurmaktadır (Coombs 2012: 4). Ayrıca, örgüt için hem fırsat hem de tehdit yaratan kriz, örgütleri büyük bir belirsizliğe sürükleyen, beklenmedik durumlar veyahut durum dizileridir (Selnow ve Seger 2011: 7). Fearn-Banks (2011) kriz kavramından olumsuz sonuçlar doğuran büyük bir olay diye bahsederken, bu olayın başrolü olan kurumun etkilendiğini, kurum imajının ve kurumun faaliyet gösterdiği alanı kapsadığını ifade etmektedir. Ayrıca, kurumun hizmet ve ürünlerini de negatif olarak etkileyen bu olay dolayısıyla da kurumun hedef kitlesi ve tüketicisi bağlamında da zarar gördüğünden söz etmektedir. Kurumun varlığını ve sürekliliğini tehdit eden kriz vakalarının farklı farklı türleri olduğunu belirten Fearn-Banks (2011), kriz oluşturabilecek olayları terör, boykot, yangın, sel baskını gibi olayların yanı sıra daha çok kurumla alakalı olan kurumun ürün ve hizmet hatalarını da kapsadığını dile getirirken, oluşabilecek krizlerin kurumun büyüklüğü ya da çalışan sayısı gibi etmenlerden bağımsız meydana geldiğini vurgulamaktadır.

### **2.1.1. Krizin Nedenleri**

Beklenmedik bir anda veyahut ağır ağır kendini hissettirerek meydana gelen krizlerin, ortaya çıkmasındaki birçok başlıca neden vardır ancak bunların ön sıralarda olanları, değişimlere ve rekabet koşullarına ayak uyduramama, yetersiz ve yanlış yönlendirilen eğitim faaliyetleri, örgüt içindeki iletişim yetersizliği ve koordinasyon eksikliği olarak ele alınabilmektedir (Pira ve Sohodol 2004: 27). Örgütleri krize götüren nedenler örgüt içi faktörler veyahut dış çevre faktörleri olarak iki kategoride incelenmektedir (Narbay, 2006: 9).

#### ***2.1.1.1. Kriz ve Dış Çevre Faktörleri***

Bir örgütü krizle karşı karşıya getirebilecek öncül dış faktör, dış çevrede meydana gelen her türlü değişim ve gelişmelerdir. Yaşanan değişimlere ayak uyduramayan örgütlerin yaşadığı uyum sorununun krize sebebiyet vermektedir. Krize neden olan örgüt dışı faktörler makro faktörler olarak betimlenmektedir (Pira ve Sohodol 2004: 36). Doğal, ekonomik, teknolojik, politik, toplumsal ve kültürel faktörler krizde dış çevre faktörleri olarak görülebilir. Dış çevre faktörleri sebebiyle yaşanan krizler, kontrol dışı olmakla birlikte, tüm ülkeyi ya da tüm dünyayı etkisi altına alarak pek çok işletmeyi de aynı anda krize sürükleyebilmektedir (Narbay 2006: 10).

Doğal faktörler, yangın sel, deprem gibi sadece örgütü değil toplumu da etkileyen krizlerdir. Doğal faktörlerin önüne geçilmesinin henüz bir imkanı olmamasına rağmen, bu faktörden kaynaklanabilecek potansiyel krizler üzerine çalışılmalı ve örgütler bu krizlere karşı hazırlıklı olmalıdır (Pira ve Sohodol 2004: 36).

Ekonomik faktörler olarak görülen ekonomideki dalgalanmalar, yüksek enflasyon gibi konular örgütleri krize sürükleyebilir.

Teknolojik faktörler göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerin yaşanan teknolojik gelişmelere ayak uyduramaması ya da çalışanlarının teknolojik gelişimlere karşı bilgi ve becerilerinin yetersiz kalması krizin yaşanma ihtimalini arttırmaktadır. Örgütün yeni teknolojilere ve gelişmelere karşı direnç göstermesi ona gücünü ve pazardaki payını kaybettirirken yaşanabilecek krizlere de zemin hazırlamaktadır (Pira ve Sohodol 2004: 38).



Toplumsal ve kültürel faktörlerin krize yol açabilme ihtimali, örgütün toplumu anlayamamasından kaynaklanır. Örgütün toplumsal değer, beklenti ve yaşam tarzını anlayarak doğru yorumlayabilmesi ve buna uygun faaliyetler göstermesi gerekmektedir (Pira ve Sohodol 2004: 39).

Hukuksal ve politik düzenlemeler, örgütleri doğrudan etkilemektedir. Hükümetin hukuksal, ekonomik veya sosyal alanda alacağı yeni kararları örgütlerin yerine getirememesi örgüt için kriz oluşumuna ön ayak olmaktadır (Narbay 2006: 12).

### ***2.1.1.2. Kriz ve İç Çevre Faktörleri***

Örgütün bir krizle karşı karşıya kalmasında dış etmenler kadar kurum içindeki yapının da etkisi gözlemlenmektedir. Örgütün işleyiş şekli, yönetsel yapı, çalışan profili gibi durumlar krize kaynaklık edebilecek ve krizi büyütebilecek etki alanlarıdır. Örgütlerin başarılı bir şekilde varlığını sürdürmesi ve gelişmeye devam etmeleri için bazı stratejiler belirleyerek bir örgüt kültürü yaratmalıdır (Pira ve Sohodol 2004: 29). Güçlü bir örgüt kültürü ile, kurum içi başarısızlık önlenirken, yaşanan herhangi bir krizde iç paydaşların örgüte olan bağlılığı daha az etkilenecektir. Kriz yaşamak istemeyen örgütlerin, çevrede yaşanan gelişmelere duyarsız kalmaması, bu gelişmeleri ve yenilikleri kendi örgütüne empoze ederken de kendi örgüt kültürünü bozmadan ve örgüt çalışanlarının kolaylıkla uyum sağlayacağı doğrultuda düzenlemelidir.

İç çevre faktörleri arasında önemli olan bir diğer nokta, örgütlerin yaşanan krizi ciddiye almaması yer almaktadır. Yaklaşmakta olan krizi görmemezlikten gelen örgütlerde kriz sinyallerinin yönetim tarafından göz ardı edilmesi örgütün krize karşı karşıya gelme ihtimalini arttırmaktadır (Pira ve Sohodol 2004: 28). Ayrıca, örgütlerdeki hiyerarşik yapıdan kaynaklı olarak ortaya çıkan örgüt içindeki yönetim ve çalışan iletişimsizliği, bu iletişimsizliğin sebep olduğu gerilimli ortam ve çalışan verimsizliği de örgütlerin olası krizler yaşama ihtimalini güçlendirmektedir (Pira ve Sohodol 2004: 31).

Özetlemek gerekirse, örgütlerin karar verme mekanizmasındaki birtakım bozukluklar, örgütlerin tekrar tekrar yaptığı hatalar, çalışma ortamındaki huzursuzluk, yönetici ve çalışan arasındaki sağlıklı yürüyen iletişim, örgütün misyon ve mesajlarının çalışanlar tarafından benimsenmemesi ve net olarak anlaşılması, örgütün dış çevreye ve dış çevrede gerçekleşen gelişmelere tam olarak uyum sağlayamaması gibi konular, örgütlerin

her an bir krizle karşı karşıya kalabileceğini gösteren başlıca sebeplerdir (Pira ve Sohodol 2004: 35).

## **2.2. KRİZ İLETİŞİMİ VE MEDYA**

Kriz dönemlerinde, kurum ile medya arasındaki ilişkiler çok anlamlı ve kritik olmakla birlikte, medya krizin etkileri konusunda kamuoyunu bilgilendirirken, paydaşların krizi yorumlayış şekillerini de etkileyen önemli bir görev üstlenmektedir. Kurumun medyayla olan geçmiş ilişkileri de kriz anında medyanın kuruma ve krize karşı takınacağı tavrı yakından etkilemektedir. Kriz sonrasında kurumun itibarının etkilenme seviyesi, medyanın krizi yorumlaması ve kamuoyundaki kurum itibarını şekillendirmesi yoluyla belirlenmektedir (Pira ve Sohodol 2004: 219). Kamuoyunun algısı üzerinde önemli bir etkisi bulunan medya, kriz döneminde kamuoyuyla paylaştığı bilgilerle kurum için yardımcı rol üstlenmekle birlikte düşman bir tavır da sergileyerek krizi daha derinden hissetmesine sebep olabilmektedir. Bu sebeple kurumun medyayla geliştirilen ilişkiler konusunda stratejik bir harita izlemesi ve medya ile ilişkiler konusunda iş birliğine açık olması gerektiği unutulmamalıdır (Pira ve Sohodol 2004: 220).

Kriz dönemlerinde yürütülen medya ilişkilerinde öncelikle dikkat edilmesi gereken temel maddeler vardır. Kurumlar kriz zamanında medyanın desteğini kazanabilmek adına dürüst bir tavır sergilemelidir. Kurum kriz anlarında, medyanın sık sık güncel bilgilere ulaşmasını sağlanmalıdır ve yaşanan gelişmeler vakit kaybetmeden medyaya aktarılmalıdır. Her medya kanalına eşit şekilde bilgilendirme yapılarak olası başka bir kriz oluşumunun önüne geçilmelidir. Kriz döneminde kurum, medyayla olan ilişkilerini sakince yönetmeli, krize hakim olan bir tavır sergilemelidir. Kriz konusunda medyaya tek bir sözcü eşliğinde bilgi aktarımı yaparak çift başlı bir iletişimden dolayı kaynaklanabilecek diğer krizlerin önüne geçilmelidir. Kriz döneminde paydaşları ve basını anlamak ve etkilemek için kurum sözcülerinin itibarlı ve güvenilir kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir (Pira ve Sohodol 2004: .220).

### 2.2.1. Kriz İletişiminde Sosyal Medya Yönetimi

Sosyal medya platformları akışın hiç kesilmediği 7/24 saat işleyen alanlardır. Kullanıcılar kendileri ürettiği içerikleri bu platformlarda paylaşarak başka kişilere ulaşabilmekte ve bu kişilerle etkileşimde olabilmektedirler. Böylesi geniş imkanların sunulduğu günümüzde, sosyal medya kullanıcıları kurumlar için pozitif yönde paylaşımlarda bulunmakla birlikte, kurumlardan şikayetçi oldukları konuları ya da yaşadığı problemleri de paylaşarak kurum hakkında negatif içerikler de üretmektedirler. Kurumlara kolay yoldan ulaşabildiklerini fark eden sosyal medya kullanıcıları birlikte hareket ederek bir kurumu hedef alıp kurum itibarını sarsacak derecede etkili olabilirler (Mavnacıoğlu 2015: 111). Kullanıcıların ürettiği içerikler ve kurum hakkında paylaştıkları iddiaların doğruluğunun teyidi ile ilgilenmeyen diğer kullanıcılar, kurumlar hakkında paylaşılan içerikleri sorgulamadan paylaşmaktadırlar. Büyük çaplı bir paylaşım ile kurum, asılsız bir iddiadan dolayı krizin eşiğine gelebilmektedir (Mavnacıoğlu 2015: 113). Bu gibi kriz durumlarında, kurum 24 saat içerisinde, kullanıcılar tarafından üretilen ve paylaşılan gerçek dışı bilgilerin asılsız olduğunu web sitelerinde yayımlamalıdır (Kadıbeşegil 2003: 151).

Sosyal medyada oluşabilecek krizler ve bu krizlerin yönetilmesi konusunda, kurumlar proaktif bir çalışmayla öncesinde bir sosyal medyayı kapsayan kriz iletişim planı çalışmalıdırlar. Bu kriz iletişim planını her bir sosyal medya mecrasında uygulanabilir bir şekilde tasarlamalıdırlar. Uyumayan bir platform olan sosyal medya platformlarını titiz bir şekilde takip etmeli ve oluşabilecek krizleri en azından büyümeden engellemek için erkenci davranmalıdırlar. Herhangi bir sorun anında vakit kaybetmeden aksiyon almalıdırlar. Kurumlar aldıkları önlemlerin yanı sıra, oluşabilecek krizler için bir kriz ekibi kurarak her birine görev dağılımı yapmalı ve bu kriz ekibinin iletişim bilgileri tüm çalışanlarla da paylaşarak, bir kriz durumunda hızlı müdahaleye ortam yaratılmalıdır. Krizin etkili yönetilmesi için kurulan kriz ekibi hiyerarşik yapılanmadan bağımsız olarak tasarlanmalı ve bu ekip, hızlı bir şekilde karar alabilme kabiliyetine sahip kişilerden oluşmalıdır. Kurum hakkında derin bir bilgiye sahip olan kriz ekibi, seçilen sözcü aracılığıyla, yaşanan kriz konusundaki tim bilgilendirmeleri toplumla paylaşmalıdır (Tekin ve Zerenler 2005: 151-152).

Kriz iletişimde sosyal medyanın rolü konusundaki çalışmaların yetersizliği sebebiyle, sosyal medya platformlarının kriz anındaki etkileri konusu tam olarak öngörülememektedir. Günümüzde, internetin hayatımızın bir parçası olması sebebiyle, kolayca yayılabilen krizler sebebiyle, kurumların önceden bir kriz iletişim planı oluşturmaları gerekmektedir. Krizlerin yayılmasında etkisi olan sosyal medya, yine kriz anlarında güçlü bir iletişim kanalı haline gelerek kurumun faydasına olacak aksiyonları yaratmaya olanak sağlamaktadır (Ward 2011: 2-3).

Önceden hazırladıkları kriz iletişim planlarında sosyal medya platformları ve onları efektif bir şekilde kullanma aksiyonlarına yer veren örgütler, herhangi bir kriz anında, en güncel bilgiyi vakit kaybetmeden paydaşlarıyla paylaşarak kriz anında kurum itibarına katkı sağlamaktadır (Sweester ve Metzgar 2007: 342). Sosyal medya kullanımıyla kriz anında daha geniş bir kitleye daha kısa bir sürede ulaşan kurumlar, kriz vakasıyla alakalı olarak ellerindeki bilgileri kamuoyuyla paylaşma fırsatı yakalamış olmaktadır. Kriz anında kamuoyu algısını şekillendirmek için kullanılan sosyal medya platformları kurumlara, zaman ve para konusunda da geleneksel medyaya kıyasla daha elverişli şartlar sunmaktadır (Perry ve ark. 2003: 227).

Ayrıca, karşılaşılan olumsuz durumların kurumları aniden kriz ortamı içerisine itmesinden bahseden Moore ve Seymour (2005), “kobra” olarak adlandırdıkları çağımızın teknolojisi olan sosyal medyanın, bir kobra ısırığıyla gerçekleşen ani zararın benzeri bir zarar verebilecek kadar tehlikeli bir yapısı olduğuna dikkat çekerek, işletmeleri aniden gerçekleşen büyük negatif olaylarla baş başa bırakabileceğini vurgulamaktadır. Sosyal medyada eleştirel konuşan bir kişi ya da yapılan bir eleştirel paylaşım sonucunda bu paylaşılan içeriğin hızlıca yayılması ve herkes tarafından paylaşılması tüm internet ortamında görünürlüğünü maximum düzeyde arttırırken kurum için de ciddi sonuçlar doğuracaktır (Moore ve Seymour 2005). Yani, hızlı ve kontrolsüz bir şekilde işleyen sosyal medya, kurumlara yönelik aniden sebep olabileceği krizlerle kurumun varlığını tehdit eden bir yapıdadır.

Geniş kitlelere bilgi yayılmasını sağlayan sosyal medya platformları, kurum için hayati bir öneme sahiptir. Paydaşların ve hedef kitlenin kuruma bakış açısının ve kuruma yönelik algısının inşasında baş rol oynayan sosyal medya platformları, kriz döneminde

de aynı işlevi görmektedir. Bu nedenle, sosyal medya platformlarında görünür olan kurumlar tüm kriz iletişimi stratejilerini ve kriz öncesi proaktif kriz iletişimi planlarını sosyal medyayı bir bütün olarak ele alıp, ortaya çıkabilecek herhangi bir sorun ve krize dönüşebilecek durumlar konusunda hazırlıklı olmalıdırlar.



## BÖLÜM 3

### SOSYAL CEO KAVRAMI

Sosyal medya platformlarını bu denli hayatımızın bir parçası olduğu günümüzde, bir kamusal alan olarak sosyal medya, üst düzey yöneticiler için de kendi markası ve kurumu adına farklı paydaşlarına dokunmak konusunda etkili bir iletişim ortamı haline gelmiştir. Sosyal medya kullanan üst düzey yöneticiler toplum nezdinde hem markalarını temsil etmekte hem de kurumlarının markalaşması adına sözcü konumunda bulunmaktadır. Marka sözcüsü olarak farklı paydaşlarla bulunduğu bu etkileşim ve yarattığı iletişim atmosferi sayesinde CEO'lar literatüre “Sosyal CEO” kavramını kazandırmıştır. Sosyal CEO'lar aracılığıyla kurumlar, seslendiği paydaşları ve hedef kitlelerine zaman ve mekan sınırlaması olmaksızın hızlı ve doğrudan, aracısız bir şekilde ulaşabilmekte ve kurumsal mesajlarının düşük maliyetle iletişimini yapabilmektedirler (Taşkıran, 2016: 383).

Sosyal medya platformları kullanmak, bu etkileşimi yüksek, diyalogun çift yönlü olduğu ve karşılıklı iletişimi destekleyen bir yapıya sahip ortamın içerisinde var olmak demektir. Ayrıca, gelişen teknolojilerle birlikte, sosyal medya platformlarının da etkin şekilde kullanılması, kitle iletişimini ve iletişim kanallarını yeniden şekillendirirken, yeni medyanın dinamik ve etkileşimi yüksek formunun sağladığı olanaklarla iletişimdeki geleneksel tutumların yavaş yavaş değişerek yok olmaya başladığı görülmüştür (Dijk 1999: 169).

Sanal bir kamusal alanda sürekli olarak iletişim halinde olan kitleler, zamanla bu sanal dünyada kendine özgü ünlüler, kanaat önderleri ve kitle sözcüleri yaratmaktadır. Bunlardan bir tanesi olarak görülen Sosyal CEO'lar konusunda henüz akademide derin bir literatür çalışmaması yapılmamasına karşın, Sosyal CEO kavramı ilk olarak dünyanın en prestijli iletişim kurumlarından biri olan Weber Shandwick (2013) tarafından çalışılmış ve 2012 yılında hazırlanan “The social CEO: Executives Tell All” isimli raporda bu kavrama yer verilmiştir. Ondan sonra, 2014 senesinde kullanılan sosyal CEO kavramına wired.com isimli web sitesinde HuyesDrumwright aracılığıyla yaratılan “The Anatomy of Social CEO” isimli yazıda yer verilmiştir.

Yazıda, Sosyal CEO olarak tanımlanan kişi sosyal medya araçlarını etkin ve efektif bir şekilde kullanarak çalışma arkadaşlarını neyin daha iyi motive ettiğini anlayıp, daha sonra çalışma arkadaşlarının sorunlarını çözmek için bu durumları eleştirel gözle yorumlayan liderdir. Bu lider, üst düzey bir yönetici olarak sosyal medyayı kullanarak kurum içini iyice anlayarak çalışanlara doğru enerjiyi aktaran kişi olarak ifade edilmektedir. Daha etkili bir iletişim ile birlikte marka imajının geliştirilmesi, şeffaf bir kurum olmak üzerine çalışılması ve çalışanların iş ortamındaki çalışma motivasyonlarının artırılması, sosyal CEO olmanın yarattığı kazançlar arasında görülmektedir (Drumwright 2014).

Sonrasında 2015 yılında yazılan başka bir yazıda, Sosyal CEO'luk kavramından ve bunun kuruma getirilerinden daha ayrıntılı bir şekilde bahsedilmektedir. Piombino tarafından oluşturulan yazı "Ragan's PR Dailiy" isimli web sitesinde yayınlanırken, yazıda, Sosyal CEO'nun kurumu iyi yönde geliştirdiğinden bahsedilerek, ekonomik büyümesine de katkı sağladığı belirterek ayrıca kurumun önüne daha çok iş olanağı getirebildiğini dile getirmektedir (Piombino 2015).

2015 yılında Damian tarafından yazılarak "The Social C Suite" isimli web sitesinde okuyucularla buluşan makalede Sosyal CEO'ların benzer faaliyetlerinden bahsederken Sosyal CEO olmak isteyen üst düzey yöneticilerin de sergilemesi gereken tutum ve sahip olması gereken özellikleri anlatmaktadır. Damian (2015)'ın bahsettiği bu özelliklere göre, Sosyal CEO'lar kurumlarının paydaşları ve hedef kitleleri ile kurulması gereken çift yönlü iletişimin gerekliliğinin farkındadırlar ve hepsi kendi sosyal medya platformunu kendileri kullanarak içerik oluşturmaktadır. Sosyal CEO'lar kurumlarını yaptığı faaliyetler konusunda kamuoyunu bilgilendirecek içerikler paylaşarak "şeffaf kurum" algısını oluşturmakta ve böylelikle kurumun paydaşlarıyla güçlü bağlar kurabilmesine olanak tanımaktadırlar. Sosyal CEO'lar kurumla ilgili içerikler yaratırken aynı zamanda kurumun vizyon, misyon ve paydaşlarla paylaşmasının önemli olduğu kuruma dair mesajları toplumsal bağlamda düzenleyerek paylaşmaktadırlar. Sosyal CEO'lar kendi ilgi alanları ile ilgili düzenli ve sık sık paylaşım yapmakta, mütevazı, cesur ve tutkulu yönlerini sergilerken aynı zamanda kurumu temsil eden kurumdan ayrı birer marka oluşturmaktadırlar. Sosyal medya platformlarında yaptıkları açıklamalar ile Sosyal CEO'lar hem kendileri hem de kurumları hakkında önemli ipuçlarını sanal ortamdaki kamuoyuna sunarken, bu sosyal medya platformlarını kullanan üst düzey yöneticilerin

paylaşımları da çalıştıkları kurum hakkında potansiyel çalışanlar için göz dolduran ve ilgi çekici bir mekanın ve çalışma ortamının hayalini kurdurarak, onları kuruma yöneltebilmeyi mümkün kılmaktadır (Damian, 2015).

2017 yılına gelindiğinde, Tsai ve Men tarafından yazılarak “New Media and Society” dergisinde yayınlanan makalede Sosyal CEO kavramına ilk kez değinilmiştir. Sosyal medya kullanan CEO’lar, profesyonel hayatındaki ve özel hayatındaki kendini sunma şeklini harmanlayarak ürettiği biricik iletişim tonu ile paydaşlar ve kurum arasındaki samimiyeti arttırmaktadırlar. Sosyal medya hesaplarındaki takipçilerle bu samimi tonda konuşmayı devam ettirerek takipçilerle kurdukları kişisel ilişkileri geliştirmektedirler. CEO’lar sosyal medyadaki takipçilerinden ulaşan özel mesajlara ve açık mesajlara düzenli olarak cevap vererek onları önemstediklerini belli etmelidir (Tsai ve Men 2017: 1860). Farklı paydaşlarının problemlerine yönelik ilgili bir tavır takınarak onları samimiyetle dinleyen CEO’lar, onlar için çözüm üretecek kadar arkadaşça olan ve empati kuracağı bir iletişim şekli oluşturmalıdır. Men ve Tsai yaptıkları bir çalışmada, (2016: 932) sosyal medyadaki CEO’ların kurumun paydaşlarla olan ilişkilerini, motivasyon bağlamında araştırmışlardır.

“Araştırmada, algılanan erişilebilirlik ve örgüt-kamusal ilişki çıktıları bağlamında kişilerarası iletişim değişkenleri ile CEO ve kamu bağlılığının ilişkisine dair bir model test edilmiştir. 332 kişiyle yapılan çevrim içi anketin sonuçları göstermektedir ki sosyal ağ sitelerindeki CEO’lar ile düşünce liderliği ve görev çekiciliği nedenleriyle kamular öncelikli olarak bağ kurmaya motive olmaktadır. Burada anlatılmak istenen, CEO’ların kurumun paydaşlarıyla geliştirdiği ilişkiler ne ölçüde ileri seviyeye taşınırsa, o ölçüde paydaşların CEO’ya ve dolaylı olarak kuruma olan güveni ve tatmini de artış gösterir. Araştırmaya göre ayrıca, kurumun sosyal medya araçlarını kullanarak paydaşlarla bağlantısını güçlendirmesi, örgüt-kamu ilişkisini de doğrudan etkilemektedir.” (Onat 2018)

Sosyal CEO olmak isteyen üst düzey yöneticilerin benzer tutumlarını vurgulayan özelliklerden bahsedecek olursak:

- Sosyal medya platformlarını kurumun enerjisini yansıtmak için aracı olarak kullanmaktadır (Drumwright 2014).
- Sosyal medya platformlarını etkin bir şekilde kullanarak, kurumun iyi yönde gelişmesine katkı sağlayarak yeni iş olanakları yaratmaktadır (Piombino 2015).



- Sosyal CEO'lar kendi sosyal medya platformlarını kendileri yöneterek içerikleri de hazırlamaktadırlar. Sosyal medya platformlarındaki paylaşımları hem kendilerini hem de kurumlarını temsil etmektedir (Damian 2017).

-Hem profesyonel hem de özel hayat iletişiminin özelliklerini harmanlayarak kurdukları samimi ilişkiler neticesinde sosyal medya kullanıcıları ile diyalog kurarken kurumun paydaşlarının güvenini kazanmaktadırlar (Tsai ve Men, 2017: 1860).

### **3.1. KURUMSAL İLETİŞİM ÇALIŞMALARINDA SOSYAL CEO'LAR**

Sosyal CEO kavramı incelendiğinde, temelde kurumsal iletişim faaliyetlerinin amacına hizmet eden bir konsept olduğu görülmektedir. Sosyal medyayı etkin ve amacına uygun bir şekilde kullanan üst düzey yöneticilerin, sanal kamu alanında gösterdikleri başarılı iletişim faaliyetleri ile sosyal medya platformlarının bugün halkla ilişkiler modellerine uyumlu bir iletişim yolu yarattığını kanıtlar niteliktedir. Aynı zamanda, Sosyal CEO kategorisinde üst düzey yönetici kişiler tarafından sosyal medyada paylaşım amaçlı üretilen içeriklerin stratejik bir şekilde planlanmasıyla kurumsal iletişim çalışmalarının bu başarılı ve modern iletişim kanalıyla desteklendiği düşünülmektedir.

Çift yönlü simetrik halkla ilişkiler modeli, Grunig ve Hunt (1984) tarafından oluşturulan halkla ilişkilerin dört temel modelinden biridir. Bu iletişim modeli, iki tarafın gerçekleştirdiği iletişim faaliyetleri sırasında birbirlerinden etkilenmesi ve bu etkilenmenin sonucunda tutum ve davranışlarında değişimlerin gözlemlenmesi esasına dayanmaktadır (Grunig ve Hunt 1984'den aktaran: Davis 2006: 127). Bu iki yönlü simetrik iletişim modeli anlamayı ve iletişimi kolaylaştırmayı amaçlamaktadır. Simetrik iletişim örgütle hedef kitle arasındaki iletişimi değişime uğratarak dengelemektir (Grunig 2005). Bu açıdan bakılarak Sosyal CEO kavramı, iki yönlü simetrik iletişim modelindeki, kurumun hedef kitleyle olan bilgi akışını ve hedef kitesindeki paydaşların görüşlerini itinayla dikkate almasıyla kurumla hedef kitle arasındaki iletişimi pozitif olarak geliştirmesini barındırmaktadır. Bu durum sayesinde Sosyal CEO, sosyal medya platformlarında paylaştığı içeriklerle ve etkileşim ortamıyla kendisi ve paydaşları arasında birbirini etkileme ve tutumla davranışlarda değişim gösterme olanağı bulmaktadır.

Kent ve Taylor tarafından (1998) yapılan çalışmalarla oluşturulan ‘diyalog halkla ilişkiler’ yaklaşımı, tarafların eşitliği esasında karşılıklı fayda ve uzlaşmaya dayalı bakışı ile kamu ve örgüt arasında diyalog kuran aktif ve eşit katılımcıların sürekli ve istikrarlı iletişimini vurgulayarak, internetin diyalojik özellikleri ile örgüt ve kamu arasındaki gerçek bir diyaloga dayalı ilişki kurulabileceğini savunmaktadır. Son zamanlarda internet kanalını kullanan halkla ilişkilerin kamu ve örgüt arasında bir araç olduğu potansiyeli üzerinde durulurken, denge esasına dayalı bir şekilde oluşturularak ortaya çıkan bu yeni halkla ilişkiler yaklaşımına ‘diyalojik halkla ilişkiler’ adı verilmektedir (Kent ve Taylor 1998’den aktaran: Özorun 2017: 5).

Kent ve Taylor (2002: 24-29) diyalojik yaklaşımın beş temel özelliğini karşılıklılık, yalınlık, onaylama, empati, risk ve bağlılık olarak sıralamaktadır ve örgüt ile kamunun birbirlerine bağlı olması gerekmektedir. Bu bağlılığı sağlamak için eşitlik esasıyla birlikte kamu ve örgütün birlikte uyumla çalışması gerekliliği çok önemlidir çünkü diyalog kazananın veyahut kaybedenin belirlendiği bir yarış değildir. Diyalogun esas amacı kişilerin kendini bir yarış arenasında görerek üstünlük kurmak için gayret göstermesi değil, kendi durumunu anlatırken, karşıdakinin de içinde bulunduğu durumu anlamaktadır. Ortaya çıkan özgürce kendini ifade edebildiğin bu retorik alanı kullanan Sosyal CEO’lar, kurumlarının paydaşlarıyla iletişim halinde olmak için hevesli olduğunun ispatı niteliğindedir. Diyalojik bağlanmanın mümkün olabilmesi için öncelikle iletişimcilerin stratejilerinin yeteri kadar iyi olması gerektiğini savunulurken, çift yönlü simetrik iletişim ve diyalojik halkla ilişkilerin imkanlarından faydalanan üst düzey yöneticilerin kurumları adına yaptıkları iletişim çalışmalarında dengeli bir yol haritası izlemeleri sağlanmalıdır.

Holtz (2014: 9) sosyal medyanın artık herkesin işinin bir parçası olduğunu söylemektedir. Holtz’a göre CEO’lar günden güne dijitalleşmenin hayatın her alanına kaçınılmaz bir şekilde entegre olduğunun farkına vararak, dijitalleşmenin gelecekte kendi işlerini de kapsayacağını ve dijital alan hakkında bilgi sahibi olup bu alana hakim olmanın gerekliliği konusunda da hemfikir durumdadırlar. Ayrıca Holtz, CEO’ların müşteri sadakatinin dijital ortamda daha etkin bir şekilde şekillendirilerek yönetilebileceğini belirtmektedir. Sosyal CEO, sadece dış paydaşlarını ve onların bağlılığını yönetmek değil, iç paydaşlara da yoğunlaşarak çalışanlarıyla da iletişim halinde olan ve çalışanların

sadakati konusunda da önemli bir rolü olan bir kişiyi betimlemektedir. Kahn, (1990: 694) çalışanların yaptıkları işe ve çalıştıkları kuruma olan adanmışlıklarını, kişilerin iş performanslarını yerine getirirken kendilerini fiziksel, zihinsel ve duygusal bağlamlarda ortaya koyarak görevini yapması şeklinde tanımlamıştır. Kurum çalışanlarında, çalışan adanmışlığının oluşmasında yüz yüze ilişkiler haricinde günümüzde dijital teknolojilerin kazandırdığı imkanların CEO'lar tarafından değerlendirilmesi çok değerlidir. Sosyal medya platformlarında, yalnızca kamuya odaklanmayan, kendi çalışanını da hedef alan bir iletişim stratejisi sergileyen Sosyal CEO'lar, paylaştıkları içeriklerle çalışanlarına da yaklaşarak samimi bir atmosfer yaratıp çalışan sadakatini perçinlemektedirler. Sonuç olarak hem dış paydaşlar hem de iç paydaşlar için yapılacak iletişim çalışmalarında yüz yüze iletişim kadar etkili olan günümüz iletişim teknolojilerinin kazandırdığı kavramlar da kurumların sözcülüğünü yapan Sosyal CEO'lar için büyük önem taşımaktadır.

Taşkıran'a göre (2016: 391) kurumların tanınması ve diğer rakiplerinden kolaylıkla ayrışabilmesi gibi fonksiyonlarda, kurumsal sosyal medya hesaplarının, hedef kitlelerle ve paydaşlarla düzenli/ aktif bir şekilde iletişim halinde bulunması da büyük önem taşımaktadır. Rakiplerinden ayrışmanın yanı sıra, kurumun sosyal medya platformlarından paylaştığı içerikler, kurumsal sosyal sorumluluk, kriz iletişimi, kurum kimliği algısının oluşumu gibi halkla ilişkiler çalışma alanlarına da büyük fayda sağlamaktadır. Kurumun sosyal medya hesaplarından paylaştığı içeriklerin, kurum CEO'su tarafından da paylaşılması kurumun itibar algısını ve imajını da yükseltmektedir.

Özellikle kurumun yaşayacağı kriz zamanlarında, yine Sosyal CEO'ların krizin öncesinde ürettiği içeriklerle ve genel iletişim stratejileriyle birlikte iç ve dış paydaşlarla yakınlık kurması herhangi bir kriz anında paydaşların kriz konusu hakkında kurumu anlayışla karşılayarak iş birliğine ve kurum ile CEO'ya destek olmalarına imkan sağlamaktadır. Kurumun öncesinde paydaşlarıyla geliştirdiği iyi ilişkiler kriz anlarında ve kriz yönetiminde pozitif bir etki yaratırken, paydaşların daha sakin bir tavır sergilemelerine de olanak verir (Çınarlı 2016).

Sosyal CEO kavramının kurumsal iletişime katkılarına bakıldığında, Sosyal CEO kavramı, sosyal medyadaki paylaşım ve etkileşimleriyle kurumsal kimlik, olumlu kurum imajı ve kriz dönemleri adına itibar algısının oluşturulmasında önemli bir etmendir.

Burada Sosyal CEO'nun kurumun ve kurumsal iletişimin temel hedeflerini iyi kavramış olması ve halkla ilişkiler iletişiminin sosyal medya platformları üzerinden sürdürülmesine dair temel ilkelere hakim olması gerekmektedir. İnternetin hayatımıza büyük ölçüde nüfus etmesiyle birlikte, bugün her şey olduğundan daha abartılı bir biçimde insanlara lanse edilmektedir. İnternetin abartılı ve hızlı yapısıyla baş etmek isteyen CEO'lar herhangi bir kriz söz konusu olduğundan en az hasarı almak adına şeffaf, samimi, açık olmalı ve kriz anında nasıl tepki vermeleri gerektiğiyle alakalı proaktif çalışarak kriz simülasyonları yapmalıdırlar. Aksi halde CEO'ların bir hata yapması durumunda, sosyal medyada sağladığı görünürlük, kuruma büyük zarar vermektedir (Sosyal CEO 2014).

Sosyal CEO'ların özelliklerini sıralayacak olursak:

1-Kurumların görünür yüzü olarak Sosyal CEO'lar, kurum hakkındaki güncel bilgileri ve tüketicilerin kurumla ilgili öğrenmesi gereken şeyleri kamuoyu ile paylaşırken, aynı zamanda kişisel hayatlarındaki faaliyetlerine dair de paylaşım yapmaktadırlar. Örneğin, izledikleri filmleri, etkilendikleri kitapları da sosyal medya platformlarında paylaşmaktadırlar (Sosyal CEO 2014).

2-Bazı durumlarda, bir problemi olan tüketicilerle doğrudan iletişime geçerek onların sorunlarına çözüm üretmek için yönlendirme yapmaktadırlar. Kuruma yönelik bir şikayet için tüketiciye bir iletişim bilgisi sunarak kurumun sosyal medyadaki itibarına dolaylı yoldan katkı sağlamaktadırlar (Sosyal CEO 2014).

3- Günümüzde, hemen hemen herkesin bir sosyal medya kullanıcısı olduğunun farkına vararak, tüm bu kişileri kuruma yöneltmek için iletişim çalışmaları yapmaktadırlar (Sosyal CEO 2014).

4- Sosyal CEO'lar kurum algısını da şekillendirmektedir. Sosyal medya kullanan CEO'lar, kurum için de teknolojiye uyum sağlayan, ilerici, paylaşımcı bir şirket algısı yaratmaktadır. Teknolojiyi sık sık kullanan Sosyal CEO'lar kurumların da teknoloji odaklı olduğunu temsil etmektedir (Sosyal CEO 2014).

5- Kamuoyu ile iletişim konusunda daha kısır bir faaliyet gösteren geleneksel CEO'lar, hiyerarşiye büyük önem addederken, Sosyal CEO'lar daha dengeli ve eşitlikçi bir tutumla iletişim faaliyetlerini sergilemektedir (Sosyal CEO 2014).

Gelişen iletişim teknolojilerinin varlığı ile birlikte, farklı paydaşlarla hızlı bir şekilde kurulan iletişim sonucunda, bugünlerde kurum CEO'larının bazılarının sosyal medya platformlarındaki etkin varlığı onların Sosyal CEO'lar olarak görülmesine sebep olurken, sosyal medya platformlarının sunduğu imkanlar sayesinde üst düzey yöneticileri topluma yakınlaştırıp toplumun kurumu, temsil eden bireyle birlikte somutlaştırmasına olanak tanımaktadır. Aynı zamanda, sosyal medyadaki paylaşımlarla da kurumsal iletişim uygulamalarına destek vermekte olan Sosyal CEO'lar, düzenli ve aktif olarak kullandıkları sosyal medya platformlarından, paydaşlarıyla paylaştığı içerikler sayesinde etkin bir iletişim fırsatı yakalarken, kurum itibarına da pozitif yöndeki katkısını da beraberinde getirmektedir.

## BÖLÜM 4

### YAŞAR HOLDİNG VAKA İNCELEMESİ

#### 4.1. YAŞAR HOLDİNG HAKKINDA

Rodos'ta gemi ve denizcilik malzemeleri satan Durmuş Yaşar'ın 1927 yılında İzmir'de ilk dükkanını açmasıyla Yaşar Topluluğu'nun temelleri atılmıştır. 1941 yılında kurduğu Türkiye'nin ilk boya atölyesi ile üretim aşamasına adım atan Yaşar Topluluğu, Türkiye'nin ilk yerli boya ürünlerini üretmiştir. 1954 yılında İzmir'de ilk boya fabrikasını kurarak Dyo markasını oluşturup büyümesini sürdürmüş, yabancı ortaklıklarla gelişme hedefinin ilk adımlarını 1963 yılında Danimarka'nın Sadolin firmasıyla üretime başlayarak hayata geçirmiştir. Atılım yılları olarak değerlendirdiği 1965-1985 yılları arasındaki dönemde boyadan başka sektörlere de odaklanan Yaşar Topluluğu, faaliyet alanlarını gıda, kağıt, turizm, tarım, hayvancılık ve balıkçılık, temizlik kağıtları, su ve içecek, ticaret ve hizmet gibi konularda genişleterek bu alanlara da yatırımlar yapmıştır<sup>2</sup> DYO, Pınar, Viking Kağıt gibi markaların sahibi olan Yaşar Topluluğu, "Güvenilir markalarımızla tüketicilerimizin yaşamına değer katan ürün ve hizmetler sunarız." şeklinde belirttiği misyonu eşliğinde çalışmalarına devam etmektedir.

2007 yılında gönüllülüğün esas olduğu Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalayarak her yıl sürdürülebilirlik faaliyetlerini raporlayıp, geleceğe yönelik hedefler belirleyen Yaşar Topluluğu aynı zamanda 2012 yılında kadınların çalışma yaşamına katılımını destekleyen "CEO Destek Beyannamesini imzalamıştır ve bu kapsamda kadınların iş yaşamına katılımını artırma ve kadın çalışanların çalışma koşullarını iyileştirme gibi konularda taahhütlerde bulunmuştur. Aynı zamanda, ülke ekonomisinin yanı sıra Türk insanının sosyal ve kültürel gelişimi konusunda sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmektedir. 1967 yılında hayata geçirdiği Türkiye'de özel sektör tarafından düzenlenen ilk resim yarışması olan DYO Resim Yarışması toplumun gelişmesine katkı sağlayan uzun soluklu bir sosyal sorumluluk projesi olarak görülmektedir.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> "Yaşar Holding", Yasar.com, 2019, erişim 10 Mart 2019, <http://yasar.com.tr/tr/yasar-toplulugu/detay/YASAR-TOPLULUGU/8/3/0>

<sup>3</sup> "Yaşar Holding", Yasar.com, 2019, erişim 10 Mart 2019, <http://yasar.com.tr/tr/surdurulebilirlik/detay/SURDURULEBILIRLIK/5/126/0>

Günümüzde, 22 şirketi, 24 fabrika tesisi, 7500 kişiye sağladığı çalışma istihdamı ile Türkiye'nin önemli ekonomik aktörlerden biri sayılmaktadır (Yaşar holding).

#### **4.2. YAŞAR HOLDİNG KURUMSAL İTİBARININ SOSYAL MEDYA ANALİZİYLE YORUMLANMASI**

Yaşar Holding'in en güçlü markalarından biri olan Pınar, kaliteli algısı ve tüketicilerine sunduğu güvenilir imajıyla birlikte, kurulduğu günden beri sağlık, lezzet ve yenilik kaynağı ürünleri tüketiciyle buluşturmak vizyonuyla hareket ederken, “Yaşam Pınarı” sloganıyla Türkiye'nin itibarlı ve kaliteli markası olmanın gerekliliklerini yerine getirmektedir.

Türkiye İtibar Akademisi tarafından 8. gerçekleştirilen Türkiye İtibar Endeksi Araştırması'nın sonuçlarına göre, 2018 yılının itibarlı markalarından biri olan, Yaşar Holding “Gıda Sektörü”, “Süt Ürünleri Sektörü” ve “İşlenmiş Gıda Sektörü” dallarında Pınar markası ile itibarlı markalar yer almaktadır.<sup>4</sup>

Growth of Knowledge Araştırma Şirketi'nin tracking raporlarına göre Pınar, gıda sektöründe %39 ile ilk akla gelen markadır. Güvenilir marka, Kaliteli, Yakın Hissedilen, Modern, Uzman, Lezzetli gibi kriterlerde en yüksek değerlere sahip marka olarak belirlenmiştir (Pınar 2019).

Aynı zamanda Kredi Değerlendirme Kuruluşu Moodys'in 2018 yılı Türkiye'ye ilişkin raporuna göre TL'nin değer kaybetmesi ile birlikte en savunmasız yatırım şirketlerinden birinin Yaşar Holding olduğu belirtilmektedir.<sup>5</sup>

İnternet ortamındaki içerikler ve haberlerden yola çıkarak oluşturulabilecek yargıdan bahsedecek olursak, Türk markası olması itibarıyla tüketiciler için cazip bir markadır. Yerli bir marka olarak tüketicilerin sempatisini kazanmanın yanı sıra kalite konusunda da tüketiciyi tatmin eden ürünlere sahiptir. Hedef kitlesine doğal ve kaliteli içerikler sunduğuna dair mesajlar verirken, en çok Pınar marka ürünlerinin iletişimini

---

<sup>4</sup> “İşte Türkiye'nin En İtibarlı Markaları” İtibar Akademisi, 2018, erişim 10 Nisan 2019, <http://www.itibarakademisi.com/haberler/turkiye-itibar-endeksi-icin-geri-sayim-basladi/>

<sup>5</sup>“Moody's: En Savunmasız Şirketler Dpğuş ve Yaşar Holding” Sputnik News, 2018, erişim 10 Nisan 2019, [https://tr.sputniknews.com/ekonomi/201809111035143206-moodys-turkiye-  
rapor/?utm\\_source=https://t.co/rMgMqGwWiZ&utm\\_medium=short\\_url&utm\\_content=j5ET&utm\\_cam  
paign=URL\\_shortening](https://tr.sputniknews.com/ekonomi/201809111035143206-moodys-turkiye-rapor/?utm_source=https://t.co/rMgMqGwWiZ&utm_medium=short_url&utm_content=j5ET&utm_campaign=URL_shortening)

yapmaktadır. Pınar marka ürünleriyle tüketicinin aklında sağlıklı ve lezzetli olarak kalmak isteyen Yaşar Holding, köklü ve yerli bir marka olarak, marka değerini tüketicinin güvendiği bir marka olarak arttırmaktır. İzmir menşeli bir firma olan Yaşar Holding, yoğun olarak İzmirli vatandaşlar tarafından sahiplenerek, İzmir ve Ege bölgesinde sıklıkla müşteri sadakati yakalamıştır. Genel bir çerçevede tüm medya içeriklerinin analizi yapıldığında, tüketici nezdinde kaliteli üretimiyle ve eski ve köklü bir Türk markası olmasıyla Yaşar Holding, tüketici güvenini büyük ölçüde kazanırken, iyi ve sağlıklı bir marka algısını da kamuoyunda oluşturmuştur.

Diğer bir yandan, internetteki haberlere bakıldığında, 16 Nisan tarihinden sonraki içeriklerde, referandum ile alakalı bir Facebook paylaşımı yapan Yaşar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Selim Yaşar'ın sebep olduğu "Pınar sponsorluk krizi" sebebiyle olan negatif yorumlar ve haberlere rastlanmaktadır. Yaşar Holding, yaşadığı kriz ile birlikte toplumun büyük bir kesimi tarafından boykot edilirken, negatif yorumlara sahip bir marka imajı da çizmektedir. Zaman zaman paylaşılan içeriklerde, kaliteli olarak nitelendirilen markanın ürünleri, tüketici tarafından pahalı görülerek eleştirilmektedir. *Sikayetvar.com* sitesine bakıldığında ise, "Pınar et ve süt" başlığı altında 414 tane şikayet paylaşımı görülmektedir.<sup>6</sup> Çoğunlukla şikayetlerin sebepleri alınan ürünlerin bozuk çıkması veya kısa sürede bozulmasıyla alakalıdır. Tüketicilerin markanın ürünleriyle ilgili eleştirel yorumlarının bulunduğu sitedeki her bir şikayet içeriğinin altında, Pınar et ve süt temsilcisinin konuyla ilgili yardıma bulunmak adına tüketiciye yazdığı mesajlar yer almaktadır. Tüketicilerin sorunlarıyla alakalı olarak iletişim bilgileri rica ederek yardımcı olmak isteyen marka, her tüketicinin eleştirisine kulak verdiği için, hizmetlerinin kusurlu olmasına rağmen ilgili bir marka imajı çizmektedir.

Yakın tarihlerde yayınlanan haberler ve internet ortamında görünen haberlerde, Yaşar Holding ekonomik sıkıntılar çeken bir marka olarak tanımlanmaktadır.<sup>7</sup> Haberde, çeşitlendirilmiş tüketici ürünleri grubu dalında faaliyet gösteren Yaşar Holding'in ekonomik sıkıntılar neticesinde büyümesinin yavaşlaması ile birlikte en savunmasız şirketler arasında yer aldığı konusuna yer verilmiştir. Bu haberi okuyan kamuoyunda,

---

<sup>6</sup> "Pınar et ve süt", Sikayetvar.com, 2013-2019, erişim 10 Mart 2019, <https://www.sikayetvar.com/pinar-et-ve-sut?page=2>

<sup>7</sup> "Moody's, Doğuş ve Yaşar Holding'i uyardı", Yeniasya.com, 2018, erişim 10 Mart 2019, [https://www.yeniasya.com.tr/ekonomi/moody-s-dogus-ve-yasar-holding-i-uyardi\\_472791](https://www.yeniasya.com.tr/ekonomi/moody-s-dogus-ve-yasar-holding-i-uyardi_472791)



Yaşar Holding'in ekonomik sıkıntı içerisinde olduğu için eski güçlü ve köklü marka algısından uzaklaştığı algısı oluşturmaktadır. Aynı zamanda internet ortamında, bu algının oluşmasını perçinleyen diğer haberler de mevcuttur. Yaşar Holding'in sahip olduğu fabrikalardan işçi çıkarması, üretimi durdurması gibi konulardaki haberler markanın gerileme döneminde olduğu görüşünü benimsetmektedir.<sup>8</sup> Bu tarz olumsuz içeriklerin varlığı, tüketicinin zihninde markanın ürün ve hizmetlerine karşı da birtakım şüpheler oluşturmaktadır. Ekonomik krizden etkilenen bir marka olarak görüldüğünde, ürün ve hizmet kalitesinin düşeceğini varsayan tüketicinin gözünde de tüketici sadakatine zarar veren bir durum olarak görülmektedir.

Son olarak, Yaşar Holding ile alakalı medya analizinde karşılaşılan en büyük içerik kümesini, Pınar sponsorluk krizi kapsamında paylaşılan yorumlar oluşturmaktadır. Yoğunluklu olarak negatif şekilde yapılan paylaşımlara rastlanmaktadır. Ayrıca, kurumun aile şirketi olmasından dolayı krizin yaşanmasına sebep olan Yaşar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Selim Yaşar'ın eleştirilmesi, kurumun da direkt eleştirilmesine sebebiyet vermektedir. Sosyal medya platformlarını kullanan CEO'nun, şahsi sosyal medya hesabındaki siyasi bir düşüncesini belirttiği paylaşımının kamuoyu tarafından eleştiri yağmuruna tutulması, bu konunun bir anda geniş bir kitle tarafından bilinmesine sebep oldu. Yaşar Holding hakkındaki eleştirel paylaşımların hızlı ve yayılcı bir şekilde artmasıyla, konu kurum adına krize dönüştü. Sonuç olarak, kurumun yaşadığı bu kriz itibarıyla, sosyal medya incelemesi yapıldığında, ilk göze çarpan içeriklerin büyük negatif yorumlar yığını ve kuruma yönelik eleştiriler olduğu gözlemlenmektedir.

### **4.3. YAŞAR HOLDİNG SPONSORLUK KRİZİ**

Yaşar Holding'in kurumsal bir kriz yaşamasına sebep olan olay, 16 Nisan 2017 Pazar günü anayasa değişikliğini içeren bir halk oylamasının sonucunda yaşanmıştır. Referandumda oylanan cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminin yüzde 51.40'lık "evet" oyuyla kabul edilmesinin ardından Yaşar Holding Yönetim Kurulu Başkanı ve Selim Yaşar'ın şahsi sosyal medya hesabından paylaştığı içerik sebep olmuştur. Selim Yaşar,

---

<sup>8</sup> "DYO Boya Fabrikaları'nda işten çıkarmalar", Petrolis.org, 2018, erişim 10 Mart 2019, <https://www.petrol-is.org.tr/haber/dyo-boya-fabrikalarinda-isten-cikarmalar-2123>

bir sosyal paylaşım sitesi olan Facebook hesabından paylaştığı “EVET Doğru Kararı Veren Türk Halkına Şükranlar” mesajı ile Karşıyakalı basketbol taraftarlarının tepkisini çekmiştir.<sup>9</sup> Yaşar Holding, 19 yıl boyunca Pınar markasıyla Karşıyaka Basketbol takımının sponsoru olan markadır. Selim Yaşar’ın sosyal medyadaki paylaşımının ardından Karşıyaka İlçesinin referandumda yüzde 83.11 ‘hayır’ oyu verdiğini belirtmesi, Karşıyaka Basketbol Kulübü taraftarlarının eleştirel yorumlarıyla karşılaşmasına sebep olmuştur. Selim Yaşar, paylaştığı yorumda, “hayır” oyu veren bir ilçenin Basketbol Takımına sponsor olma mevzusunun bir daha düşünülmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu sponsorluğun gözden geçirilmesi konusundaki yorumu, öncelikle Karşıyaka Basketbol Kulübü taraftarlarının sonra İzmir halkının, hayır oyu verenlerin ve genel kamuoyunun tepkisiyle karşılaşmıştır. Daha sonra taraftarlarla girdiği tartışmalar nedeniyle ilk yazdığı mesajını silen Selim Yaşar, bir arkadaşı tarafından eleştirilmiştir. Bunun üzerine Selim Yaşar’ “Karşıyaka zarar görmesin diye silmişim, 45 milyon borcu olduğu gibi biline” mesajını paylaşarak kamuoyunun daha büyük tepkisiyle karşılaşmıştır. Karşıyaka Basketbol Kulübü ile ilgili bu yorumu, sosyal medyada büyük yankı uyandırırken, sonrasında bir başka sosyal medya kullanıcısının, “Siz Karşıyaka’yı düşünmeyin, Yaşar Holding’i düşünün” şeklindeki paylaşımına istinaden Selim Yaşar, “En yüksek Hayır Karşıyaka’dan Yaşar Holding’i düşünüyorum ve Ankara ile ters düşmemek için sponsorluğu yeniden gözden geçirmek gerekli”<sup>10</sup> cevabını vermiştir. Bu paylaşımıyla birlikte, sosyal medyada Selim Yaşar’a ve Yaşar Holding’e tepkiler çığ gibi büyürken, taraftarlar sosyal medyada takımın sponsoru olan Pınar ürünlerinin boykot edilmesi konusunda kampanya çağrısı yapmıştır. Boykot ile ilgili oluşturulan hashtag’ler ve internet sitelerinde açılan başlıklar bir yana, yapılan haberlerle birlikte, Yaşar Holding büyük bir kurumsal krizle baş başa kalmıştır.

Sosyal medya platformlarında konuyla ilgili yorumlar yapan kullanıcılar, herkesin oy tercihine saygı duydukları ancak kurumları temsil eden kişilerin daha hassas bir şekilde paylaşım yapmaları gerektiğini belirtirken, Yaşar Holding Yönetim Kurulu Başkanı

---

<sup>9</sup> “Karşıyaka’da Pınar Krizi: Yaşar Holding’in Patron ‘Evet’ dediği için linç edildi!” Süper Haber, 2017, erişim 10 Mart 2019, <https://www.superhaber.tv/karsiyakada-pinar-krizi-yasar-holdingin-patronu-evet-dedigi-icin-linc-edildi-haber-50670>

<sup>10</sup> “Pınar Karşıyaka’da ‘evet-hayır’ Krizi Özürlü Çözüldü.” CNN Türk, 2017, erişim 10 Nisan 2019, <https://www.cnnturk.com/spor/basketbol/pinar-karsiyakada-evet-hayir-krizi?page=1>

Selim Yaşar, karşılaştığı büyük tepkiler sebebiyle sosyal medyadaki yazışmalarını silmiştir. 16 Nisan 2019 tarihinde sosyal medya platformu olan Facebook'ta şahsi bir yorum paylaşımı olarak başlayan olay, diğer platformlara ve internet sitelerine hızlıca yayılarak büyük etkileşimler almasıyla genişlemiştir. Yaşanan bu olayın genişliği ve büyüklüğü, krizin başlamasının üçüncü gününde, hedef gösterilen Yaşar Holding'in kamuoyuna bir açıklama yapmasını zorunlu kılmıştır.

Yaşar Holding'in konuyla ilgili açıklamasında şu ifadeler yer almıştır:

"Yaşar Topluluğu Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Selim Yaşar'ın 16 Nisan 2017 Pazar günü gerçekleşen referandum sonrası, kişisel sosyal medya hesabından yapmış olduğu paylaşım üzerine açıklama yapma gereği duyulmuştur. Yaşar Topluluğu, 71 yıldır kurumsal değerleri ışığında, etik duruşundan taviz vermeden, her kurum, kuruluş ve bireye eşit mesafede durarak şirketleri ve markaları ile üretmeye, istihdam sağlamaya ve ülkemizin ekonomisine katkı sağlamaya devam etmektedir. 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. Ülkemizin gelişmesi ve geleceği için var gücümüzle çalışmaya devam edeceğiz. Kamuoyuna saygılarımızla duyururuz."<sup>11</sup>

Taraftarların yoğun tepkisiyle karşılaşan Yaşar Holding, taraftarlara yönelik olarak oluşturduğu kısa özür metninde şu ifadelere yer vermektedir: "Yaşar Topluluğu olarak 60 yılı aşkın süredir gönül verdiğimiz, başarısından üzüntüsüne her zaman yanında olduğumuz Karşıyaka'ya desteğimiz, var olduğumuz sürece devam edecektir. Yaşar Topluluğu ve Yaşar Ailesi olarak sponsorluğumuzun sürdüğünü ve Karşıyaka'mızın her zaman gururla destekçisi olduğumuzu bilmenizi isteriz."<sup>12</sup>

Yaşar Holding, krizin azalarak bitmesini beklerken, yükselen bir ivme çizmesi sonucunda, kurumsal sitesinden bir açıklama metni paylaşmıştır. Paylaştığı açıklama metninde belirtilen, Selim Yaşar'ın şahsi sosyal medya hesabından yaptığı paylaşımların Yaşar Holding için bağlayıcı olmadığını, kişisel hesaplardan paylaşılan kişisel görüşler

---

<sup>11</sup> "Kamuoyunun Bilgisine", <http://yasar.com.tr/tr/medya/detay/Kamuoyunun-Bilgisine/44/139/0>

<sup>12</sup> "Değerli Karşıyaka Taraftarları ve Sporseverler" <http://yasar.com.tr/tr/medya/detay/Kamuoyunun-Bilgisine/44/139/0>

nedeniyle kurumun zarar görmesinin adaletsizliği vurgulanmıştır. Metinde, siyasi olarak tarafsız söylemlere yer verilirken, kurumun ülkeye olan katkısına da dikkat çeken söylemler kullanılmıştır. Tüm olay yorumlandığında görülmektedir ki, sosyal medya platformlarından paylaşılan içerikler ne kadar şahsi olursa olsun, kişinin bir kurumun üst düzey yöneticisi sıfatının bulunduğu takdirde tüm paylaşımlarına ve ürettiği içeriklere özen göstermesi gerekmektedir. Üst düzey yöneticilerin, kurumların temsili olduğu bilinciyle hareket ederek, yaşadığımız internet çağındaki etkileşimli iletişim araçlarının kullanımını konusunda tedbirli davranmaları gerekmektedir. Sosyal CEO olarak görülebilecek Selim Yaşar, kişisel bir siyasi görüşünü, temsil ettiği kurumdan bağımsız bir şekilde belirtmiştir. Ancak, Selim Yaşar gibi kurumun görünür yüzlerinin şahsi fikirlerinin bir noktada kuruma da dokunacağı göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Selim Yaşar, bir kurumun üst düzey yöneticisi olmaması durumunda bu denli tepki görmeyecektir. Bu noktada, sosyal CEO'ların ürettiği içeriklerin siyasetten rafine olması ve toplumun her görüşüne saygı duyacak biçimde paylaşımlar yapması, kurumun yaşayacağı olası kurumsal krizleri engellemiş olacaktır.

#### **4.4. KRİZİN SOSYAL MEDYA PLATFORMLARINDAKİ YANKISI**

##### **4.4.1. Facebook**

Krizin oluşmasına sebebiyet veren mecraların başında Facebook gelmektedir. Selim Yaşar'ın şahsi Facebook hesabından referandum ile ilgili siyasi görüşünü paylaştığı iletinin ardından tüm olaylar yaşanmıştır. Krizin ilk meydana geldiği sosyal medya platformu olan Facebook'ta *#pınarürünleriboykot* ve *#pınaralmaaldırma* hashtag'leri altında sosyal medya kullanıcıları tarafından yorumlar ve paylaşımlar yapılmıştır. Paylaşılan içeriklerin hangi konularda yoğunlaştığı analiz edildiğinde, sanal ortamdaki Yaşar Holding ürünleri ve hizmetlerini kullanan tüketicilerin böylesi bir olaydan sonra satın alma davranışlarını değiştirecekleri görülmüştür. Tüketiciler, paylaştığı yorumlarda bir daha Pınar marka ya da diğer Yaşar Holding'in herhangi bir markasını almak yerine başka markalardan alışveriş yapacaklarını belirtmişlerdir. Tüketiciler, Pınar ürünlerinin pahalılığına rağmen kaliteli olduğu ve yerel bir marka olduğu için tercih etmektedirler. Ancak, bu tüketiciler bundan sonra başka bir markanın ürünlerini hatta rakip markalarının ürünlerini satın alacaklarını ifade etmişlerdir. Kızgınlıkla paylaşılan içeriklerde, Pınar

markasının rakibi markalara yönelen tüketiciler adeta Yaşar Holding'ten intikam almak istercesine bir tutum sergilemektedir. Pınar ürünleri tüketicisi olan sosyal medya kullanıcıları, Pınar markasını kendi özgür iradeleriyle tercih ettikleri için markayla ilgili yaşanan kötü bir olay ya da deneyim markayı tüketme alışkanlığını da direkt olarak etkilemektedir.

Facebook platformu, kişisel görüş ve fikirlerin paylaştığı bir alan olmaktan ziyade, başka haber sitelerinden de paylaşımlar yapılmasına izin veren bir kullanım konseptine sahiptir. Bu sebeple, yaşana kriz ve Yaşar Holding ile ilgili Facebook'taki içeriklerin bir bölümünü kişilerin öznel yorumları oluştururken bir bölümünü ise başka sitelerden alıntılanan haberler oluşturmaktadır. Doğrudan sosyal medya kullanıcıları tarafından oluşturulmayan içerikler, haber siteleri, Ekşi Sözlük, Uludağ Sözlük gibi sanal mecralardan alınarak Facebook'ta paylaşılmıştır. Böylece bu paylaşımların altında yapılan yorumlarla birlikte Facebook platformunda kriz daha görünür hale gelmiştir.

Facebook'ta çoğunlukla görseller ve videolar ekleyerek paylaşımlar yapan sosyal medya kullanıcıları, içerik olarak Pınar ürünlerinin boykot edilmesi ve bir daha bu kurumun ürünlerinin kullanılmaması üzerine benzer söylemler geliştirmişlerdir. Yaşar Holding'in Pınar ürünleri dahil diğer ürünlerini de kullanmayacaklarını dile getiren sanal ortamdaki kamuoyu en büyük tepkiyi ise Selim Yaşar'a yöneltmiştir. Sosyal medya kullanıcılarının kriz ile ilgili yaptığı yorumlar incelendiğinde, odak noktası olan Selim Yaşar'ın söylemi çok yönlü bir şekilde ele alınmıştır. Kişinin şahsına yöneltilen olumsuz içeriklerin varlığıyla birlikte, kurumla bağlantısı üzerine de paylaşımlar yer almıştır. İnternet ortamında bu konuda eleştiri yapan kullanıcılar, büyük ve kökü bir kurumu temsil ettiği halde, siyasi görüşünü toplumun hassasiyetleri ve kültürel yapısını göz ardı ederek dile getirmesinin doğru olmadığını vurgulamıştır. Kurumları temsil eden ve kurum sözcüsü niteliğindeki üst düzey yöneticilerin sosyal medyadaki söylemleri konusunda tarafsız bir tutum sergilemesinin gerekliliğinden bahsedilmiştir.

Facebook'taki paylaşımların altında yorumlar yapan kitleler, Pınar ürünlerini boykot edeceklerini dile getirirken, yoğunluklu olarak referandum ile alakalı 'evet' ve 'hayır' konusunda başka sosyal medya kullanıcıları ile tartışmaya girmişlerdir. Bu kriz sonucunda Facebook platformunda siyasi görüş ayrılıklarının dile getirildiği ortamlar oluşurken toplumun sosyal medya kullanan kesiminde ise bir huzursuzluk doğurmuştur.

Diyebiliriz ki, Facebook platformu krizin siyasi tartışmalarla perçinlenmesine ön ayak olmuştur.

Özetle, kurumların üst düzey yöneticilerinin aktif bir şekilde sosyal medyada varlığını sürdürmesi, kurumu da temsil ettikleri düşünüldüğünde birtakım riskleri de beraberinde getirmektedir. Selim Yaşar'ın Facebook'taki kişisel hesabında paylaştığı şahsi fikriyle ilgili iletisi, binlerce diğer Facebook kullanıcısı tarafından hızlı bir şekilde görülmüştür. Yine çok hızlı bir şekilde kullanıcılar, sosyal medyanın interaktif yapısı sebebiyle, anında Selim Yaşar'ın fikrine dair kendi şahsi yorumlarının ve eleştirilerinin bulunduğu paylaşımlar yapmışlardır. Selim Yaşar'ın cevap vermesi ile birlikte çığ gibi büyüyen tepkiler, sonuçta Selim Yaşar'ın da ötesine giderek kurumun hedef alınmasına neden olmuştur. CEO'nun aynı zamanda kurumun da sosyal medyadaki sözcüsü olduğu günümüzde Selim Yaşar'ın bu platformdaki dikkatsiz tutumu kısa sürede markayı, paydaşlarını hatta tüm toplumu ilgilendiren büyük bir gündem yaratmıştır. Bu gündemin kontrol edilemeyen bir mecra olan sosyal medyada meydana gelmesi sebebiyle, Yaşar Holding'e büyük bir kurumsal kriz olarak geri dönmüştür. Sosyal CEO'ların kendi şahsi sosyal medya platformları dahi olsa, ürettiği içerikler ve yaptıkları paylaşımlar konusunda iletişim stratejileri geliştirmeleri önemlidir. Bu stratejiler doğrultusunda yapılan planlamalarla hareket etmesi gereken CEO'ların sosyal medyadaki görünürlüklerini dikkatlice şekillendirmeleri gerekmektedir.

#### **4.4.2. Twitter**

Bir sosyal medya platformu olan Facebook'ta başlayan kriz, kısa bir sürede ilk olarak diğer bir yaygın sosyal medya platformu olan Twitter'a da yayılmıştır. Twitter'daki kullanıcılar, oluşturdukları *#pınarboykot* ve *#pınarurunleriboykot* hashtag'leri aracılığıyla konuyla alakalı görüşlerini dile getirmişlerdir. Direkt olarak negatif bir söyleme zemin hazırlayan hashtag'ler, kamuoyunu konuyla alakalı paylaşım yapmak konusunda kışkırtmaktadır. Yaşar Holding'in en bilindik ve en büyük markası olan Pınar'ın ürünlerinin satın alınmasının reddedilmesi için oluşturulan hashtag'ler ile kriz bu sosyal medya platformunda bütün tepkileri toplayarak iyice görünür hale gelmiştir.

*#Pınarboykot* ve *#pınarurunleriboykot* hashtag'leri ile yapılan paylaşımlar incelendiğinde, söylemlerin büyük çoğunluğunun kurumu ve markalarını hedef aldığı ancak bir kısım sosyal medya kullanıcıların da kurumdan bağımsız olarak Selim Yaşar'ın

şahsına yönelik “küstah, hadsiz” gibi yorumlar yaptığı görülmektedir. Selim Yaşar’ın paylaşımıyla birlikte başlayan olaylar zinciri, ilk hedef olarak kurumun işaret edilmesine neden olarak sonrasında kurumun markaları hakkında sosyal medyada konuşulmasını sağlamıştır. Selim Yaşar’ın şahsi açıklamasıyla birlikte büyüyen vaka, Yaşar Holding için büyük bir kurumsal kriz yaratmıştır.

Diğer içeriklere bakıldığında, kriz neticesinde boykot edilen Pınar markasının rakibi olan markaların görsellerinin paylaşıldığı görülmektedir. Görselle paylaşılan içeriklerde kullanıcılar yaşanan bu tatsız olaydan sonra Yaşar Holding’e cephe aldıklarını ifade ederek, bir daha Pınar markasını kullanmayacaklarını dile getirmektedirler.

Selim Yaşar’ın sosyal medyadaki paylaşımı sonrasında, tüketiciler çoğunlukla bundan sonraki satın alma tercihlerini değiştireceklerini ve artık Pınar marka ürünler almayacaklarını ifade etmektedirler. Aynı zamanda, kişisel tercihlerini dile getiren paylaşımlar yapan sosyal medya kullanıcısı tüketiciler, yaptıkları seçimlerle diğer sosyal medya kullanıcılarına da örnek olmaktadır. Böylelikle, sponsorluk krizinin daha geniş bir alana yayılmasına sebep olurken, kurumun satışlarını tehdit eden bir toplumsal negatif tavırla karşı karşıya kalmasına da yol açmaktadır.

Yaşar Holding’in en bilinen markasının hedef gösterildiği kriz vakası, sosyal medya platformlarında daha sonra diğer markalarına da yayılarak devam etmektedir. Kurumun bir diğer markası olan DYO başta olmak üzere, Viking Kağıt, Altın Yunus Otelleri gibi ürün ve hizmetlerinin de sosyal medya paylaşımlarında yer aldığı gözlemlenmiştir. Bu durum sonucunda, Pınar markası dışındaki markaları da boykot edilmeye başlayan Yaşar Holding’in yaşadığı kriz sönmeyerek daha da büyümektedir. CEO’nun bir paylaşımıyla meydana gelen olay öncelikle kuruma yansımış, daha sonrasında ise kurumun tamamını etkisi altına almıştır. Sosyal medyanın etkileşimi yüksek ve kolay erişilebilir yapısıyla birlikte yaşanan kriz kısa sürede kurum için büyük ve tehlikeli bir duruma dönüşmüştür. Kriz ile ilgili sosyal medya platformlarında yapılan en çok paylaşım, 16 Nisan tarihinden 19 Nisan tarihine kadar olan sürede gerçekleşmiştir. Sonrasında ise Yaşar Holding’in basın açıklaması, Selim Yaşar’ın özür mesajı paylaşımıyla birlikte ilk üç güne nazaran paylaşımlar azalan bir ivme görülmektedir.

Sosyal medya kullanıcıları krizi takip eden günlerde marketlerdeki Pınar markasının indirime girmiş ürünlerinin fotoğraflarını çekerek paylaştıkları tweet’ler ile “beter olsun nankörler” gibi nefret söylemlerine yer vermektedir. Bu tarz eleştirel ifadelerin sosyal

medya platformlarında dolaşması kuruma zarar verirken, her indirim de markanın aleyhine birer paylaşım olarak kullanmıştır. Normal şartlar altında, markanın indirim yapması, tüketiciler için olumlu olarak algılanan ve kuruma pozitif yansıyan bir durum iken, yaşanan kriz sonrası bojkot bu durumu tersine çevirmiştir. Tüketiciler, Yaşar Holding ürünlerini bojkot ettikleri için kurumu zor durumda bıraktıklarını ve bu sebeple kurumun satış yapabilmek için indirim yapmak zorunda kaldığını varsaymışlardır. İndirimin esas sebebinin tartışılır olduğu bu durum, tüketiciler ve sosyal medya kullanıcıları nezdinde kamuoyunu güçlü ve istediği şeyi yapabilen kitleler olarak tanımlarken, kurumların da tüketici karşısında sosyal medya sayesinde zayıfladığının düşünülmesine sebep olmuştur. Sosyal medya kullanıcılarının indirime girmiş Pınar ürünlerini bu şekilde negatif bir konseptle paylaşmaları, sosyal medyada Yaşar Holding'in kriz dolayısıyla büyük bir buhran yaşadığı, hiçbir ürününün marketlerde satılmadığı algısını yaratmıştır. Toplumun bojkot krizi ile ilgili düşüncelerini şekillendiren bu paylaşımlar, markanın bu krizle ekonomik bir yara aldığına da düşündürülmesine vesile olmuştur. Ayrıca, sosyal medyadaki paylaşımlar ile bojkotun işe yaradığı ve Pınar ürünlerinin satın alınmadığını düşünen kişilerin, sosyal medya platformları dışında da bu gündem ile alakalı olarak konuşmasıyla Selim Yaşar ve Yaşar Holding her alanda eleştirilmiştir.

Görüyoruz ki, kurumun CEO'sunun sözcülüğü kapsamında meydana gelen sosyal medyadaki kurumsal kriz, çok kısa bir sürede kuruma ve kurumun geneline yansımaktadır. Ayrıca, Pınar ürünlerinin bojkot edilmesi konusunda belirtilen görüşler ve düşüncelerin bulunduğu paylaşımlar arasında, Yaşar Holding'in paydaşı olan başka kurumların da bu krizden etkilendiği görülmektedir. Örneğin, sosyal medya mecralarındaki yapılan paylaşımlara bakıldığında, kullanıcılar Pınar ürünlerini kullanan McDonald's ve KFC gibi markalar hakkında da konuşmuştur. Yaşar Holding'in bir markası olan Pınar ürünlerini kullanan büyük ve global markaların da parmakla gösterilerek krize dahil edilmesi, sosyal medya mecralarında oluşan krizlerin yayılcı özelliğini kanıtlar niteliktedir. Ufak bir kıvılcım olarak görülen CEO'nun şahsi fikrini belirttiği bir paylaşım ile önce kendi kurumunu daha sonrasında ise başka kurumları zor duruma soktuğu bu olay üç gün içerisinde bu denli büyümüştür. İnternet ortamındaki bilgi akışının büyük bir hızla diğer mecralar ve platformlara nüfus ettiğini ispatlayan bu



yayımlar, CEO'lar için sosyal medya kullanımı konusunda temkinli olmanın önemini bir kez daha gözler önüne sermiştir.

Sonuç olarak, KFC ve McDonald's markalarının dolaylı yoldan boykota maruz kalması ve krizin bu markaları da etkisi altına alması büyük bir çıkarımı da beraberinde getirmiştir. Sadece tüketici pazarını değil endüstri pazarını da hedef alan sosyal medya kullanıcılarının sanal ortam örgütlenmesi ile kurumun tüm paydaşlarını da kriz çemberinin içine çekebildiği görülmektedir. Yani, CEO sosyal medyada paylaşımlar yaparken ve görünür olurken aynı zamanda kendi kurumunun temsilidir diyoruz ancak, Sosyal CEO, kendi kurumu dışında kurumunun paydaşlarının da temsili olarak görülmektedir. Sosyal CEO'nun, internet ortamındaki varlığını ve sosyal medya kullanımını bütüncül bir yaklaşımla değerlendirerek adımlarını bu kriterler çerçevesinde atması, kurumu ve paydaşları için hayati derece önemlidir.

Twitter mecrasında, hashtag'ler kullanılarak yapılan paylaşımlarda görülen bir diğer benzer ve yoğunluklu konu ise, Yaşar Holding markaları ve paydaşlarından bağımsız olan markalar hakkında konuşulmasıdır. Sosyal medya kullanıcıları, yaşanan boykot krizinden tamamen bağımsız olarak diğer başka markalara da paylaşımlarında dokunmaktadır. Örneğin, yaşadığı birçok kriz ile sosyal medyada sıkça konuşulan Metro Turizm de internet ortamındaki sponsorluk krizi hashtag'li paylaşımlarda görülmektedir. Metro Turizm'in Yönetim Kurulu Başkanı Galip Öztürk'ün referandum ile ilgili 16 Nisan'da 'evet' diyen vatandaşlara ücretsiz yolculuk imkanı sunmuştur ve bu hizmetini sosyal medya platformlarında duyurmuştur. Sosyal medya kullanan üst düzey yöneticinin, siyasi görüşünü açık bir şekilde topluma gösterdiği bu paylaşım, muhalefet kesimin eleştirisine neden olmuştur. Hali hazırda yaşadığı krizlerle bilinen Metro Turizm, referandum ile ilgili meydana gelen Yaşar Holding sponsorluk krizinde de hedef gösterilen bir diğer kurum olarak belirmiştir. O an yaşanan kriz ile bir bağlantısı olmayan Metro Turizm, sosyal medya kullanıcıları tarafında yaşanan bu olay çerçevesinde eleştirilmiştir. Geçmiş krizlerinin kamuoyuna hatırlatılmasıyla sosyal medyada yeniden Metro Turizm ile alakalı negatif içeriklerin var olmasına neden olmuştur. Görülmektedir ki, kriz yaşayan bir kurum ile paydaş olunmaksızın ya da bir bağlantı bulunmaksızın, sosyal medya mecralarında krizin yönü başka bir markaya dönebilir hatta bu durum büyüyerek sebepsizce kurumu içine çekebilmektedir. Pınar boykotu hashtag'li paylaşımlarda, Metro Turizm CEO'su Galip Öztürk'ün paylaşımını retweet eden sosyal medya kullanıcıları,

krizi Yaşar Holding ekseninden çıkararak Metro Turizm krizini de topluma hatırlatmıştır. Bu iki örnek ile anlaşılmaktadır ki, kurumu sosyal medya platformlarında temsil eden CEO'lar, şahsi sosyal medya hesaplarında paylaştıkları siyasi görüşleriyle ilgili olarak kamuoyunun negatif tutumuyla karşılaşmaktadır. Ayrıca, sosyal medya kullanıcılarının CEO'ları eleştirirken, temsil ettiği kurumlar ve kurumların hizmetlerine karşı da antipatik bir davranış şekli geliştirdikleri gözlemlenmektedir.

Son olarak kamuoyu tarafından sanal ortamda büyük tepki ile karşılaşan Selim Yaşar, kuruma ve şahsi itibarına daha fazla zarar vermemek adına hamle yapmıştır. Selim Yaşar, sosyal medya hesabından konu ile alakalı bir özür metni paylaşmıştır. Bu özür metni ile alakalı olarak kısa sürede sosyal medya kullanıcıları tarafından sosyal medyada yorum ve cevaplar yer almıştır. Kurum tarafında bir baskı neticesinde böyle bir özür dilediğini düşünen sanal ortamdaki kamuoyu, metinle ilgili genel olarak olumsuz bir tavır takınmıştır. Özür metnine karşılık yapılan yorumlar incelendiğinde, bu aksiyonun kamuoyunu sakinleştirmedeği gözlemlenmiştir. Aksine, sosyal medya kullanıcıları haklılıklarının bu özür metniyle bir kez daha kanıtlandığını düşünerek, boykot kararları konusunda ne kadar doğru bir tutum sergilediklerini belirtmişlerdir. Boykot kararından geri adım atmayan sosyal medya kullanıcıları, bir diğer yandan özür metninin de samimiyetine inanmadıklarını dile getirmişlerdir. Selim Yaşar'ın bu özür dilerken yalnızca kuruma zarar vermemek adına hareket ettiğini dile getirmişlerdir. Tüm bu olay neticesinde kızgınlığını koruyan tüketiciler, 2017 yılından 2019 yılına kadar süregelen zaman zarfında sosyal medya platformlarında düzenli olarak yaptıkları yorumlar ve paylaşımlarla kurum hakkındaki düşüncelerini sanal ortamda paylaşmaktadır. Bugün hala, Pınar ürünlerini boykot ettiklerini belirten kimi tüketiciler, kuruma yönelik negatif algılarında bir değişim yaşamamış, bundan sonraki süre zarfında da Yaşar Holding'in markalarını tüketmeyeceklerini belirtmişlerdir. Kriz konusundaki kamuoyunun sergilediği bu istikrarlı tutum gösteriyor ki, yaşanan kötü bir olay ile kurum hakkında oluşan algı kolay kolay değişmediği gibi, kurumun da müşteriye temelli olarak kaybetmesine sebep olmaktadır.

### 4.4.3. Ekşi Sözlük

Yaşar Holding'in kriziyle alakalı olarak Ekşi Sözlük'te '#pınarürünleriboykot' başlığı açılmış ve konuyla alakalı 526 sayfa entry girilmiştir.<sup>13</sup> Ekşi Sözlük'teki paylaşılan içerikler incelendiğinde, öncelikli olarak Karşıyakalıların ve referandumda "hayır" oyu verenlerin bu boykota katıldıkları anlaşılmaktadır. Ekşi sözlük yazarlarının, Pınar ürünlerini bir daha kullanmayacakları konusundaki yorumlarla boykotu savundukları ve başka markaların ürünlerini tercih edeceklerine dair görüşlerini paylaştıkları gözlemlenmiştir. Ekşi Sözlük mecrasında da Facebook ve Twitter içeriklerine benzer yorumların yapılmıştır. Ekşi Sözlük'teki yazarlar, çoğunlukla paylaşımlarında markayı boykot ederek almayacaklarını belirtirken, ailelerini ve başka kişileri de uyararak bu boykot konusunda bilgilendireceklerini dile getirmişlerdir. Ekşi sözlük yazarları, Yaşar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Selim Yaşar'ın siyasi görüşünü dile getirmesinde bir problem olmadığını ancak spor kulübüne yapılan baskının da hoş karşılanmayacağını tepkili iletileriyle anlatmışlardır. Yine bir başka yorumda bahsi geçen "halkın parası ile halkın %50'si ile dalga geçen bir patronun hak ettiği boykot."<sup>14</sup> tabiri Selim Yaşar'ın, boykottaki hedef kişi olduğunu ve onun sebep olduğu vaka neticesinde kurumun zarar gördüğü anlaşılmaktadır. CEO'nun siyasi görüşünü sosyal medya gibi yayılcı bir mecrada belirtmesi, muhalefet kesimi karşısına aldığını açıkça ifade etmektedir.

Ekşi Sözlük'te diğer mecralardan farklı olarak kurumu savunan paylaşımlar da yapılmıştır. "Her yerde hayır propagandasını hakarete varacak düzeyde yapan sözde demokratların evet tercihini açıklayan iş adamına karşı çağdaş anlayışlı hoşgörülü boykot çağrısıdır. Sizin demokrasiniz size girsin."<sup>15</sup> yorumunun bulunduğu internet platformunda, diğer sosyal medya platformlarına göre daha fazla görüş çeşitliliğinin varlığı gözlemlenmektedir. Twitter'da ve Facebook'ta aksi görüş belirten ya da kurumu savunucu kişilere rastlanmazken, Ekşi Sözlük'te kurumun savunuculuğunun yapıldığı yorumlara daha sık bir şekilde rastlanmaktadır. Ekşi sözlük yazarlarından bazıları, yaşanan bu krizde kurumun CEO'sunun haklılığını belirtmektedir. Yorumlarda, kişilerin

---

<sup>13</sup> "#pınarürünleriboykot", Ekşi Sözlük, 2017-2019, erişim 10 Mart 2019

<https://eksisozluk.com/pinarurunleriboykot--5346972?p=1>

<sup>14</sup> "pınarürünleriboykot", Ekşi Sözlük, 19 Nisan 2019, erişim 10 Mart 2019

<https://eksisozluk.com/pinarurunleriboykot--5346972?p=15>

<sup>15</sup> "#pınarürünleriboykot", Ekşi Sözlük, 19 Nisan 2017, erişim 10 Mart 2019

<https://eksisozluk.com/pinarurunleriboykot--5346972?p=5>

kim olduğunun bir önemi olmaksızın siyasi görüşünü ve fikirlerini özgür bir şekilde ifade etmeleri gerektiği savunulmaktadır. Bu denli büyüyen ancak temelinde ifade özgürlüğünün olduğu bu olayın, kurum hakkında boykota ve krize dönüşmesi de eleştirilmektedir. Bir üst düzey yöneticinin şahsi bir fikrini beyan ettiği için linçe uğradığının belirtildiği Ekşi Sözlük'teki içerikler, bu yöneticinin temsil ettiği kurumun boykot edilmesi konusunda da haksızlığa uğradığı şeklindedir. Burada görülmektedir ki, sosyal medya platformlarının kullanım şekli ve o platformları kullanan kişiler de farklılık göstermektedir. Twitter gibi mecralarda kurumun savunuculuğunu yapan insanlara rastlanmazken, tüm kullanıcılar kurum hakkında kurumu kötüleyici içerikler üretirken Ekşi Sözlük gibi bir mecra da kurumun haklılığı da konuşulmaktadır.

Bir başka Ekşi Sözlük yazarı ise “iş alemi süratle bir noktaya doğru kayıyor. daha doğrusu, aynı dünya görüşünde olmasalar bile, kendini oraya yakın bir şekilde konumlandırıyorlar. ayakta kalmak yada zarar görmemek için, kendilerini buna mecbur hissediyorlar.”<sup>16</sup> yorumunda bulunmuştur. Bu yorumdan da anlaşılmaktadır ki boykot krizi konusunda yine farklı bir görüş belirtilerek kurumun haklılığı gerekçelendirilmiştir. Yazar, günümüzde kurumların devlete ve iktidara yakın olacak şekilde bir tutum sergilemesini stratejik bir hamle olarak görmektedir. Bu hamleyi eleştirmeyen Ekşi Sözlük yazarı, aksine kurumlar için bunun gerekli olduğunu ve kurumların üst düzey yöneticilerinin tarafı bir tutum sergilemesini savunmuştur. Kurumun CEO'sunun referandum sonucunda “evet” içeren paylaşımının şahsi ve hür bir ifade olarak nitelendirilmiştir. Bu olay, kurumun ürünlerinin boykot edilmesi ve büyük bir kurumsal krize dönüşmesine sebep olacak bir hata olarak görülmemiştir.

Başka bir yorumda ise,

“hayır belki saygı duyduğum ülkemizin ileri gelen pek çok holdingi, sanayicisi, yöneticisi, ceosu evet dedi. muhtemelen de dedi çünkü bu süreçte tüsiad hiç bir açıklamada bulunmadı. dolar 4tl oldu gene de gık demediler. hükümetin yanında olduklarını oldukça net duruşla sergilediler. ama kimse de de yaşar holding yöneticisi olacak şahıs gibi çıkıp evet diyen yurttaşları göğe çıkarmadı. gönlüm evetten yana gibi basit bir hür irade açıklaması bile yapabiliyordun ama hayır sen ne yaptın, ‘evet doğru karar veren türk halkına şükranlar’ dedin. evet diyenlere şükredersen hayır diyenler seni protesto eder selimcim tabi bizzat seni protesto edemeyince pınar ürünlerini almayarak protesto ediyoruz.”<sup>17</sup>(Ekşi Sözlük 2019)

<sup>16</sup> “pınarürünleriboykot”, Ekşi Sözlük, 19 Nisan 2019, erişim 10 Mart 2019  
<https://eksisozluk.com/pinarurunleriboykot--5346972?p=17>

<sup>17</sup> “pınarürünleriboykot”, Ekşi Sözlük, 19 Nisan 2019, erişim 10 Mart 2019

şeklinde bir ifadeye yer verilmiştir. Burada, üst düzey yöneticinin kişisel siyasi tercihini açık bir şekilde dile getirmesinin kamuoyunun tepkisini çekmeyeceğini belirten kişi, “evet” diyenlere şükranlar ifadesinin hayır diyenleri kışkırtan bir ifade içerdiğini belirtmektedir. Bu kışkırtıcı tutumun da karşılığında insanlar mesajın paylaşıldığı platformda karşı yorum yapmaya yönelmektedir. Selim Yaşar aslında bu paylaşımıyla krizin fitilini ateşlerken, daha yalın ve daha kurumsal bir iletişim bir diliyle kişisel tercihini açıklasa, Yaşar Holding bu denli derin bir krizle baş etmek durumunda kalmazdı gibi yorumlanmaktadır.

Ekşi Sözlük platformunda diğer tüm krizin görüldüğü platformlardan farklı bir tutumun sergilendiği görülmektedir. Sosyal medya kullanıcılarının Twitter ve Facebook gibi mecralarda tek bir görüş üzerinde örgütlediği halde Ekşi Sözlük’te konuyla ilgili farklı düşüncelerin bulunduğu ve insanların farklı düşüncelerini paylaştığı görülmektedir. Ekşi Sözlük, yorumların ve içeriklerin sosyal medyada anonim olarak paylaşıldığı bir platform olduğu için, krizle ilgili farklı şekilde düşünen insanların görüşlerini daha açıkça dile getirdiği görülmektedir. Üretilen içeriklerin anonim şekilde paylaşıldığı sosyal medya platformunda, düşünce çeşitliliği de diğer mecralara göre daha fazla olmaktadır. Kısaca, Ekşi Sözlük’te, kriz konusundaki yorumlarda kurumun karşısında duran insanlar dışında kurumu destekleyen insanlar da düşüncelerini paylaşmışlardır.

Ekşi sözlük yazarları bu platformda, paylaşımlarıyla kurumu ve kurumun CEO’sunu haklı gösterecek gerekçeler sunmaktadır. Ancak bir yandan bazı yazarlar ise aksini savunmaktadır. Selim Yaşar’ın bu sözlerinin halkı kutuplaştırdığı ve büyük bir kurumun sözcüsü olarak çok sayıda insana ulaşabilen kişilerin halkı bu denli bölebilecek bir tavır sergilemesini eleştirerek yine boykotun yanında olmuşlardır.

2017 yılında oluşturulan başlığa düzenli aralıklarla yazarlar pınar boykotu ile alakalı yorumlar yazmışlar, 2019 yılında bile hala boykotlarına devam ettiklerini, hala pınar ürünleri satın almadıklarını ifade etmişlerdir. Yaşar Holding’in yaşadığı krizin yok olmadığını, internet ortamında kurumun adı yazıldığında kullanıcıların karşısına çıktığının da unutulmaması gerekmektedir.

#### 4.4.4. Medya

Pınar boykot kriziyle alakalı medyada da pek çok yansıma görülmektedir. “Boykot sesleri yükseliyor”<sup>18</sup> başlıklı haberde, Pınar boykotuyla başlayan krizin ekonomik bir krize dönüşmeye başladığı anlatılırken, referandumda “evet” oyu veren kurumların hepsiyle alakalı boykot hashtag’leri oluşturulduğu belirtilmiştir. Yandaş firmaların parmakla işaret edilerek hepsinin boykot edilmesi konusunun ekonomik bir krize sebebiyet verebileceği endişesi habere konu olmuştur.

Bir diğer haber başlığı olan “Evetçi patronun özrü kabul olmadı”<sup>19</sup> ise yine Yaşar Holding için yapıcı olmayan bir söylemdir. Selim Yaşar’ın paylaşımıyla alakalı dilediği özrün, birçok Facebook kullanıcı tarafından içten bulunmadığı belirtilen haberde, kamuoyunun boykota devam ettiği bilgisi paylaşılmıştır.

Egeninsesi.com’da yer alan haberde ise, Selim Yaşar’ın paylaşımıyla birlikte halkın tepkisiyle karşılaşan Yaşar Holding’in yaptığı basın açıklamasına, Selim Yaşar’ın olay sonrasında kendi sosyal medya platformundan duyurduğu özür metnine yer verilmiştir. Aynı zamanda birçok Facebook kullanıcısının konuyla ilgili yorumlarının olduğu ekran görüntüleri de haberde paylaşılmıştır. Ayrıca haberde, ünlü bir gazeteci olan Yılmaz Özdil’in de bu duruma tepki verdiği belirtilirken, Yılmaz Özdil’in attığı paylaşımının ekran görüntüsüne de yer verilmiştir.<sup>20</sup> #pınarurunleriboykot hashtag’ini kullanarak tweet atan Yılmaz Özdil, “biz de sana sponsor olmayacağız” diyerek Selim Yaşar’a olan tepkisini açıkça ifade etmiştir. Sosyal medya kullanıcısı kanaat önderlerinin yaşayan bir krizle ilgili olarak paylaşımında bulunması, halkın dikkatini çekerek krizi daha da büyütebilmektedir. Tanınmış kişilerin yorumları sosyal medyada hızlı bir şekilde paylaşılırken bu tanınmış kişilere sempati duyan kullanıcılar, meydana gelen olayla alakalı tutumlarını direkt kurum karşıtı bir şekilde şekillendirmektedir.

Medyada da diğer sosyal medya platformlarındakine benzer içeriklerle yer alan Yaşar Holding sponsorluk krizi, sosyal medya platformları gibi interaktif ve kişilerin kendi sesini duyurabildiği alanlarda daha yüksek seslerle konuşulmuş ve daha çok fikir ve içerik paylaşımına olanak sunmuştur.

---

<sup>18</sup>“Arşiv Toplumsal”, erişim 10 Mart 2019

<https://arsiv.toplumsal.com.tr/gundem/boykot-sesleri-yukseliyor-h1025.html>

<sup>19</sup> “Diken”, erişim 10 Mart 2019 <http://www.diken.com.tr/boykot-baslatilmisti-pinarin-evetci-patronunun-ozru-kabul-gormedi/>

<sup>20</sup>“Egeninsesi.com”, erişim 10 Mart 2019 <http://egeninsesi.com/haber/176204-pinar-karsiyaka-boykot-ediliyor>

Yaşar Holding'in sponsorluk krizi yaşayarak boykot edilmesinden birkaç ay sonra yayınlanan bir haberde kullanılan "TSK'nın sütünü boykot edilen isim verecek" başlığı, krizin üzerinden zaman geçse de kurumun nasıl hatırlandığı konusuna ışık tutmaktadır. Milli Savunma Bakanlığı'nın askeri birlikler için tedarik edeceği sütü Pınar süttten alması, Yaşar Holding'in iktidar taraflılığını açıkça belli ettiği için, habercilerin olayı kendince yorumlamasına sebebiyet vermiştir. Selim Yaşar ve Yaşar Holding, toplumun hafızasına boykot kriziyle kazınırken, yaptığı başarılı bir anlaşma da yine yanlılıkla lanse edilmiş ve olumsuz bir çerçeveye birlikte kamuoyuna sunulmuştur. Yaşanan krizlerin, sonrasında kurumla ilgili meydana gelen gelişmelerde medyanın algısını da değiştirdiği açıkça görülmektedir.

Cumhuriyet.com internet sitesinde krizle ilgili yapılan haber "Yaşar Holding'in 'Evet'çi patronundan Karşıyaka'ya sponsorluk tehdidi"<sup>21</sup> başlığıyla yayınlanmıştır. Haberin içeriğinde Selim Yaşar'ın Karşıyaka Basketbol Kulübü taraftarlarıyla karşı karşıya geldiği ve kulübü tehdit ettiği gibi söylemler mevcuttur.

Basına yansıyan haberlerde, medya Yaşar Holding krizi konusunda sosyal medya kullanıcıların görüşleri ve iktidara olan yakınlıklarıyla bağlantılı içerikler üretmiştir. Kamuoyuyla hemfikir olarak boykotun haklılığının savunulduğu haberler yapılmıştır. Başka bir haberde ise Yaşar Holding'in kriz sonucunda gördüğü zara somut delillerle incelenmiştir. Patronlar Dünyası internet sitesinde yayınlanan haberde Yaşar Holding'in Pınar ürünlerinin satışlarının %25 düştüğü söylenmektedir.<sup>22</sup> Krizin sonucunda yaşanan boykot ile Pınar ürünlerinin satışlarının ciddi derecede azaldığının belirtildiği haberde Selim Yaşar'ın özür açıklamalarıyla krizin önüne geçmeye çalışmasından bahsedilmektedir. Kurumu temsil eden Selim Yaşar, sosyal medya hesabında paylaştığı şahsi düşüncesiyle, kurumunun satışlarını büyük derecede etkilemiş ve kurumu zarara uğratmıştır. Tüm bu yaşananlar bize göstermektedir ki, etkileşimi yüksek sosyal medya platformlarındaki paylaşımların kişiler ve kurumlar için hafife alınmayacak etkileri vardır. Kurumları sosyal medyada temsil eden Sosyal CEO'ların bu etkilerin

---

<sup>21</sup> "Cumhuriyet.com", erişim 10 Mart 2019

[http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/turkiye/723718/Yasar\\_Holding\\_in\\_Evet\\_ci\\_patronundan\\_Karsiyaka\\_ya\\_sponsorluk\\_tehdidi.html](http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/turkiye/723718/Yasar_Holding_in_Evet_ci_patronundan_Karsiyaka_ya_sponsorluk_tehdidi.html)

<sup>22</sup> "patronlardunyasi.com", erişim 10 Mart 2019 <http://www.patronlardunyasi.com/haber/Yasar-Grubunda-boykot-krizi-Satislar-25-dustu-/191573>

olumsuzluklarıyla karşılaşmamak için, bu platformlardaki görünürlüğünü dikkatli bir şekilde tasarlaması gerekmektedir.





## SONUÇ

Sunduğu imkanlarla geleneksel medyadan ayrılan internet, günümüzde geleneksel medyayla kıyaslandığında gerek çift yönlü enformasyon akışı gerekse sürekli kendini yenileyen dinamik yapısıyla çok kıymetli bir iletişim kanalı olarak varlığını devam ettirmektedir. Birçok insan, ürettiği içerikleri diğer insanlarla paylaşmak, gündem konusunda bilgi sahibi olmak, boş zamanını değerlendirmek gibi sebeplerle interneti ve sosyal medya platformlarını kullanmaktadır. Sosyal medyanın yaygın kullanımı iletişim konusunda yeni fırsatlar sunarken diğer yandan birtakım problemleri de doğurmaktadır. Sosyal medyadaki paylaşımların zaman ve mekan olgularından bağımsızlığı ve çok hızlı bir şekilde yayılması topluma çabuk ve etkili bir şekilde ulaşmaya yararken, aynı şartlar sosyal medyada paylaşımları konusunda yapılacak ufak hatalar için kriz niteliği taşımaktadır.

Sosyal medya platformları ve kullanım amaçları teknolojik gelişmeler ve toplulukların yaygın kullanımı doğrultusunda günden güne şekillenmektedir. Artık sosyal medyada birey sadece kendi şahsını değil, aynı zamanda ailesini, arkadaşlarını, oturduğu semti, severek kullandığı ürünleri ve çalıştığı kurumu temsil eder hale gelmiştir. Örneğin, bir kurumun çalışanı, sosyal medya paylaşımında kurumla ilgili içerikler paylaşarak insanlara bu kurum hakkında farkındalık kazandırabilmekte ya da bir kurumun CEO'su olan kişi özel yaşamındaki hobileri, hayat felsefesi ile kurumun itibarını yukarılara taşıyabilmektedir. Diğer bir taraftan bakıldığında ise sosyal medyanın bu işe yarar nitelikleri, ölümcül bir silaha da dönüşebilmektedir. Bir kurumda çalışan kişinin, kurumla ilgili paylaştığı içerik toplumun tamamının tepkisini çekerek gözleri kuruma çevirebilmektedir.

Sosyal medya platformlarındaki bu temsillerin çoğalması ve sosyal medya kullanıcıların bu temsillerle ilgili algılar oluşturması, sosyal medyayı insanların umursamazca kullanarak ve aklındaki her görüşü dile getirerek, tüm fikirlerini paylaştığı alanlar olmaktan yavaş yavaş çıkarmıştır. Aksine sosyal medya kullanıcıları, paylaşımlarda bulunurken temsil ettikleri kişi ve kurumlar dolayısıyla umursamaz bir tutum sergilemekten çekinir hale gelirken, sosyal medya paylaşımlarını toplumun ve gündemin hassasiyetleri doğrultusunda forma sokmaktadır.

Artık bu hem fırsatı hem de tehdidi bir arada barındıran yeni teknolojilerin doğurduğu günümüz iletişim formları hem kurumları hem de kişileri tahterevallinin iki ayrı kolunda hissettirmektedir. Sosyal medyada kurumları temsil eden kişiler bu platformlarındaki iletişime aşına olmayı öğrenmeli ve tüm pozitif/negatif etkileri göz önünde bulundurarak pozitif etkilerden faydalanıp, negatif etkiler için çözümler ve proaktif çalışmalar gerçekleştirilmelidir. Yaptığım çalışmada incelediğim Yaşar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Selim Yaşar'ın referandum sonrası şahsi sosyal medya hesabından paylaştığı içerikle Yaşar Holding kurumu için büyük bir krize dönüşürken, Yaşar Holding'in ürün ve hizmetlerinin boykot edildiği ve sosyal medyada büyük bir kitlenin toplu şekilde kurumun CEO'sunu eleştirdiği görülmüştür. Kriz sonrasında yaşananlar, sosyal medya sözcülüğü konusunda kurumların ve kurum çalışanların dikkatli bir şekilde hareket ederek olası krizlerin önüne geçilebileceğini gösterirken, üst düzey kurum yöneticilerinin sosyal medya kullanımına da odaklanılmıştır. Bilginin hızlıca yayıldığı internet ortamları sebebiyle, krizler de hızlıca yayılabilmekte ve bu durum kurumlara ve markalara büyük zarar verebilmektedir. Kurumların senelerce ince ince işlediği itibarını yaşadığı bir olayla paramparça eden bu tarz sosyal medya krizleri günümüzde bütün markaların ve kurumların yüz yüze olduğu bir tehdittir.

Aynı zamanda, bu krizin yayıldığı mecralar incelendiğinde görülmüştür ki farklı mecralarda krizin ele alınış şekli de değişmektedir. Twitter ve Facebook gibi sosyal medya platformlarında kriz konusunda paylaşım yapan kullanıcıların büyük çoğunluğunun kurumu eleştirdiği görülürken, Ekşi Sözlük platformunda kullanıcıların sadece eleştirel bakmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ekşi Sözlük'teki kullanıcıların kriz konusunda kuruma eleştirileri de bulunurken eleştiriler dışında kurumun savunulduğu ifadeler ve paylaşımlar da yer almaktadır. Facebook ve Twitter'dan farklı olarak fikirlerin anonim bir şekilde paylaşıldığı bu sosyal medya platformunda kullanıcılar kriz konusunda sadece kurum karşıtı görüş beyan etmemiş aynı zamanda kurumun da haklılığına dair içerikler de üretmişlerdir. Sonuçta, meydana gelen krizin ilerleyişi de sosyal medya platformlarında farklı şekillerde gerçekleşmektedir. Bu farklılıkların sebepleri arasında paylaşım yapılan sosyal medya platformlarının kendine has özellikleri yer almaktadır.

Özetle, kurumların üst düzey yöneticileri, kurumu temsil ettikleri gerçeğine uygun bir tutum sergilemenin zorunlu hale geldiği bu internet çağında, verdikleri mesajların hızlıca

yayılarak geniş kitlelere ulaştığı bilgisini göz ardı etmemelidir. Sosyal CEO'lar şahsi sosyal medya hesapları olsa dahi, bu mecralarda paylaştıkları mesajlar konusunda iki kat daha dikkatli olmalı, sosyal medyanın ve sanal ortamdaki kamuoyunun gücünü hafife almamalıdır. Sosyal CEO'lar, sosyal medya hesaplarının kullanımında belli stratejiler ışığında ilerlemeli, sosyal medya hesaplarında paylaşacakları içerikleri toplumun hassasiyetlerini, kültürel ve toplumsal normlarını düşünerek hazırlamalıdır. Aynı zamanda, kurumun da temsili olan Sosyal CEO'lar, sosyal medya mecralarında paylaşmak üzere hazırladıkları içeriklerin muhakkak kontrorlünü sağlamalıdır. Sosyal CEO'lar, sosyal medya platformları için hazırladıkları bu içerikleri, halkla ilişkiler uzmanları gibi profesyonel kişiler tarafından fikir alınması ve paylaşım içeriğinin denetlenmesi koşuluyla kamuoyuyla paylaşmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Alikılıç, Ö. ve Onat, F. 2007. Bir Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kurumsal Bloglar, *Journal of Yasar University*. 8(2): 904-906
- Alikılıç, Ö. A. 2011. *Halkla İlişkiler 2.0 Sosyal Medyada Yeni Paydaşlar, Yeni Teknikler*. Ankara: Efil Yayınevi
- Akdağ, M., ve Taşdemir, E. 2006. Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi. *Selçuk İletişim* 4(2): 141-157.
- Balcı,Ş. ve Bekiroğlu, O. 2012. *İçerikten Anlama Giden Bir Tünel Olarak İçerik Çözümlemesi: 2011 Genel Seçimlerinde Ak Parti TV Reklamları Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Barnes, N. G. 2010. How Do The Most Successful Companies Use Social Media. *Marketing Research*. 22(1): 8-13.
- Bilbil, E. K. 2006. “Halkla İlişkiler Sektöründe E-Öğrenmenin Kullanım Alanları.” Yeni İletişim Ortamları ve Etkileşim Uluslararası Konferansı. İstanbul
- Capital. 2014. *Sosyal CEO'nun İtibara Etkisi Büyük*. <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/dijital/sosyal-ceonun- itibara-etkisi-buyuk-481423> (Erişim 10 Mart 2019)
- Coombs, W. T. 2012. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. ABD: SAGE Publications.
- Coşkun, G. ve Başok, N. 2014. Sanal Ortamda Halkla İlişkiler Yönetiminin İnsan Kaynakları Seçim, Yerleştirme ve Geliştirme Süreçlerine Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2(3): 270-299
- Çınarlı, İ. 2016. *Kriz İletişimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Çakır, H. Ö. 2016. *Sosyal Medyada Kurumsal İtibar Yönetimi*. İstanbul: Kriter Yayınevi
- Davis, A. 2006. *Halkla ilişkilerin ABC'si*. İstanbul: Kapital Medya.
- Dilmen, N.E. ve Öğüt, S. 2010. “Sosyalleşmenin Yeni Yüzü: Sosyal Paylaşım Ağları.” Yeni İletişim Ortamları ve Etkileşim Uluslararası Konferansı. İstanbul.
- Drumwright, H. 2014. *The Anatomy of a Social CEO*. <https://www.wired.com/insights/2014/10/social-ceo/> (Erişim 10 Mart 2019)
- Doğanay, S. 2019. *We Are Social 2019 Raporu*. <http://www.sertacdoganay.com/we-are-social-2019-digital-in-2019-raporu/> (Erişim 10 Mart 2019)
- Ebren, F. 2009. *Halkla İlişkilerde Kurumsal Yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Esen, E. 2016. Sosyal CEO. <https://hbrturkiye.com/blog/sosyal-ceo> (Erişim 9 Mart 2019)
- Fearn-Banks, K. 2011. *Crisis Communication: A Casebook Approach*. New York: Routledge.
- Frandsen, F., ve Johansen, W. 2017. *Organizational Crisis Communication*. Londra: SAGE Publications
- Frick, T.2010. *Return on Engagement: Content, Strategy, and Design Techniques for Digital Marketing*. New Jersey: Focal Press.
- Grunig, J. E. 2005. *Halkla ilişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Güçdemir, Y. 2012. *Sanal Ortamda İletişim Bir Halkla İlişkiler Perspektifi*, İstanbul: Derin Yayınları.
- Güzeloğlu, E. ve Üstündağlı, E. 2011. “Bireylerden Kurumlara Sosyal Medyada İletişim” *Stratejik Pazarlama İletişimi Temel Kavramlar* içinde (s.177-200) der. Babacan, E., Topsümer, F. ve Göztaş, A. İzmir: Gama Yayınları.

- Holtz, S. 2014. The Evolution of the Social Media Manager. *Communication World*. 31(1): 9-11.
- Kadıbeşegil, S. 2003. *Kriz Geliyorum Der! Kriz İletişimi ve Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Yayıncılık.
- Kahn, W. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. 33(4): 692-724.
- Kaplan, A. ve Haenlein, M. 2010. Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1): 59-68.
- Kent, M. Ve Taylor, M. 2002. Toward a Dialogic Theory of Public Relations. *Public Relations Review*. 28(1): 21-37.
- Khang, H., Ki, E. ve Ye, L. 2012. Social Media Research in Advertising, Communication, Marketing, and Public Relations. 1997–2010. *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 89(2): 279-298.
- Langer, E. 2014. What's Trending? Social Media and Its Effect on Organizational Communication. *UW-L Journal of Undergraduate Research*. 17(1): 1-14.
- Mavnacıoğlu, K. 2015. *Kurumsal İletişimde Sosyal Medya Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Men, L., Tsai, W., Chen, Z. ve Ji, Y. 2018. Social Presence and Digital Dialogic Communication: Engagement Lessons from top Social CEO's. *Journal of Public Relations Research*, 30(3): 83-99.
- Moore, S. ve Seymour, M. 2005. *Global technology and corporate crisis*. London: Routledge.
- Nair, M. 2011. Understanding and Measuring the Value of Social Media. *Journal of Corporate Accounting & Finance*. 22(3): 45-51.
- Narbay, M. Ş. 2006. *Kriz İletişimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Onat, F. 2009. Bir Halkla İlişkiler Uygulama Alanı Olarak Sosyal Medya: Sivil Toplum Örgütleri Üzerine Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi İletişim Dergisi*. 7(2): 241.
- Onat, F. 2018. Sosyal CEO Kavramının Kurumsal İletişim Açısından Değerlendirilmesi. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 29(1): 181-201.
- Özoran, A. B. 2017. Bir Halkla İlişkiler Ütopyası: Diyalojik Halkla İlişkiler. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 53(1): 1-30.
- Özgen, E. 2010. Halkla İlişkiler ve Yeni Medyanın İşaret Ettiği Sorunlar Üzerine Bir Tartışma. *İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Global Media Journal*. 1(1): 88-92.
- Perry, D. C., Taylor, M., ve Doerfel, M. L. 2003. Internet-based communication in crisis management. *Management communication quarterly*. 17(2): 206-232.
- Pınar.com. 2019. *Pınar Marka Değerleri*.  
<http://www.pinar.com.tr/markalarimiz/detay/Pinar-MarkaDeğerleri/1493/1378/0>  
(Erişim 10 Mart 2019)
- Piombino, K. 2015. *Why your CEO should be on Social Media?*  
<https://www.prdaily.com/why-your-ceo-should-be-on-social-media/> (Erişim 10 Mart 2019)
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. 2004. *Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Pira, A. 2005. *Halkla İlişkiler İçin Okumalar*. İstanbul: Dönence Yayınevi.
- Scoble, R. Ve Israel, S. 2006. *Çıplak Sohbetler*. N. Üstüntaş (Çev.). İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Scott, D. M. 2010. *Global Tezahürat*. L. Göktan (Çev.). İstanbul: MediaCat Yayınları.

- Shipside, S. 2006. *Podcasting Yeni Başlayanlar İçin Temel Rehber*. P. Şiraz (Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Silverman, G. 2007. *Ağızdan Ağıza Pazarlama*. E. Orfanlı (Çev.). İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Stacks, D. W. 2011. *Primer of Public Relations Research*. New York: The Guilford Press.
- Taşkıran, H. B. 2016. “Kurumsal algıların yönetimi açısından sosyal medya: Halkla ilişkiler alanına yönelik bir değerlendirme.” *Sosyal Medya Araştırmaları* içinde (s.367-36) der. Büyükarıslan, A. Ve Kırık, A. M. İstanbul: Çizgi Yayınları.
- Tekin, M. ve Zerenler, M. 2005. *İş Dünyası İçin Krizi Yönetebilmenin Sırları*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Taylor, M. ve Kent, M. 2014. Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts. *Journal of Public Relations Research*. 26(5): 384-398.
- The Social C-Suite. (2015). *What is a Social CEO*. <https://thesocialcsuite.net/the-characteristics-of-a-social-ceo/> (Erişim 10 Mart 2019).
- Tsai, W. ve Men, L. 2016. Social CEOs: The effects of CEOs' communication styles and parasocial interaction on social networking sites. *New Media & Society*. 19(11): 1848-1867.
- Ward, C. 2011. *Social media and crisis communication: are organizations using social media in times of crisis*. Doktora Tezi. Indiana: Ball State University.
- Waters, J. ve Lester, J. 2010. *The Everything Guide to Social Media: All You Need to Know About Participating in Today's Most Popular Online Communities*. Avon, MA: Adams Media.
- Weber, S. 2013. *The Social CEO, Executives Tell All*. <https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/Social-CEO-Study.pdf> (Erişim 10 Mart 2019).

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : BUSE KAYA  
Doğum Yeri ve Tarihi : İZMİR 28.02.1992

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Kadir Has Üniversitesi Reklamcılık Bölümü (2011-2016)  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Kadir Has Üniversitesi Kurumsal İletişim ve Halkla  
İlişkiler Yönetimi Programı (2017-2019)  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar ve Tarihleri:  
Kadir Has Üniversitesi / Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölüm Asistanlığı (2017-2019)  
Communication Partner /Marka Yönetmen Yardımcısı (2019-...)

### İletişim

Telefon : 0531 299 13 92  
E-posta Adresi : busekaya92@outlook.com