

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI**

**İTİBAR YÖNETİMİ BAĞLAMINDA KRİZ İLETİŞİMİ:
KÖFTECİ YUSUF ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Şayeste BAŞAYAR

Ankara, 2026

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI**

**İTİBAR YÖNETİMİ BAĞLAMINDA KRİZ İLETİŞİMİ:
KÖFTECİ YUSUF ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Şayeste BAŞAYAR

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Aslı YAĞMURLU DARA**

Ankara, 2026

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI**

**İTİBAR YÖNETİMİ BAĞLAMINDA KRİZ İLETİŞİMİ:
KÖFTECİ YUSUF ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

TEZ JÜRİ ÜYELERİ

Adı ve Soyadı

1- Prof. Dr. Aslı YAĞMURLU DARA

2- Doç. Dr. Ilgar SEYIDOV

3- Dr. Öğr. Üyesi Gülsüm ŞİMŞEK

Tez Savunma Tarihi

29.06.2026

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Prof. Dr. Aslı YAĞMURLU DARA danışmanlığında hazırladığım “**İtibar Yönetimi Bağlamında Kriz İletişimi: Köfteci Yusuf Örneği (Ankara, 2026)**” adlı yüksek lisans tezimdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

22.07.2026
Şayeste BAŞAYAR

TEŞEKKÜR

Bu meşakkatli fakat bir o kadar da anlamlı süreci kolaylaştıran, her daim nazik, anlayışlı, öğretici ve yol gösterici yaklaşımı, akademik birikimi ve kıymetli rehberliğiyle desteğini esirgemeyen değerli danışmanım Prof. Dr. Aslı YAĞMURLU DARA'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Tez jürimde bulunarak beni onurlandıran, tezimi titizlikle değerlendirerek kıymetli görüş ve önerileriyle çalışmanın niteliğinin artmasına katkı sağlayan değerli jüri üyesi hocalarım Doç. Dr. Ilgar SEYIDOV ve Dr. Öğr. Üyesi Gülsüm ŞİMŞEK'e teşekkürlerimi sunarım.

Lisans ve lisansüstü eğitimim boyunca akademik bilgi ve tecrübelerinin yanı sıra hayat felsefelerinden de yararlandığım, derslerini keyifle ve ilgiyle takip ettiğim tüm değerli hocalarıma teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Son olarak, sevgileri ve destekleriyle her zaman yanımda olan değerli aileme ve bu süreçte bana güç veren kıymetli dostlarıma sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLOLAR LİSTESİ	iv
GÖRSELLER LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM İTİBAR VE İTİBAR YÖNETİMİ

1.1. İtibar ve Kurumsal İtibar Kavramları	5
1.2. Kurumsal İtibarla İlişkili Kavramlar	8
1.3. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi	11
1.4. Kurumsal İtibarın Bileşenleri	14
1.4.1. Duygusal Çekicilik	14
1.4.2. Ürün ve Hizmetler	16
1.4.3. Finansal Performans	18
1.4.4. Vizyon ve Liderlik.....	19
1.4.5. Çalışma Ortamı.....	21
1.4.6. Sosyal Sorumluluk.....	23
1.5. Kurumsal İtibar Yönetimi.....	25
1.6. Kurumsal İtibar Yönetiminin Aşamaları	28
1.6.1. Mevcut Durumun Değerlendirilmesi.....	28
1.6.2. Gelecekteki Durumun Tasarlanması	33
1.6.3. Geçiş Döneminin Yönetilmesi	34
1.7. Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kriz iletişimi.....	36

İKİNCİ BÖLÜM KRİZ, KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZ İLETİŞİMİ

2.1. Krizin Tanımı ve Özellikleri.....	39
2.2. Krize Neden Olan Etmenler	42
2.2.1. Dış Çevre Etmenleri	42
2.2.2. Örgüt içi Etmenler	45
2.3. Kriz Süreci.....	46
2.4. Kriz Yönetimi.....	49

2.4.1. Tanımı, Amacı ve Özellikleri	49
2.4.2. Kriz Yönetimi Sürecinin Temel Bileşenleri	51
2.5. Kriz İletişimi.....	58
2.5.1. Kriz İletişimi ve Halkla İlişkiler	61
2.5.1.1. Kriz İletişiminde Kullanılan Halkla İlişkiler Araç ve Faaliyetleri	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	72
3.2. Araştırmanın Yöntemi	72
3.3. Çalışma Grubu.....	73
3.4. Veri Toplama Süreci.....	76
3.5. Verilerin Analizi	78
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	80
3.7. Bulgular	80
3.7.1. Kurumsal Görünürlük ve Tanınırlık	81
3.7.1.1. İşletmenin Marka Olarak Tanınırlığı	82
3.7.1.2. İşletmenin Sahibinin Tanınırlığı	84
3.7.2. İtibar Yönetimi Süreci	85
3.7.2.1. Kurumsal İtibarın Zedelenmesi	86
3.7.2.2. Gündemde Yer Alma.....	88
3.7.2.3. Paydaş Desteği.....	89
3.7.2.4. Liderlik	91
3.7.3. Kriz İletişimi Süreci.....	92
3.7.3.1. Bilgi Kaynağı (Resmî Kurum)	93
3.7.3.2. Reddetme/İnkâr Stratejisi	94
3.7.3.3. Kurumsal Açıklama.....	96
3.7.3.4. Halkla İlişkiler Faaliyeti	97
3.7.3.5. Krizi Fırsata Çevirme	98
3.8. Bulguların Değerlendirilmesi ve Tartışılması	99
SONUÇ	105
KAYNAKÇA.....	107
ÖZET	127

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Çalışma Grubuna Alınan Dijital Haber Siteleri ve Kodlama Sayılarına İlişkin Bilgiler	74
Tablo 2. Türkiye'nin En Çok Ziyaret Edilen İlk Beş Dijital Haber Sitesi ve İzlenme Sayıları (1 Mayıs 2025)	76

GÖRSELLER LİSTESİ

Görsel 1. İşletmenin Marka Olarak Tanınırlığına İlişkin Görsel (Milliyet, 11 Ekim 2024).....	83
Görsel 2. İşletmenin Sahibinin Tanınırlığına İlişkin Görsel (Milliyet,15 Ekim 2024)..	84
Görsel 3. Kurumsal İtibarın Zedelenmesine Dair Görsel (Sözcü, 18 Ekim 2024)	87
Görsel 4. Gündemde Yer Almaya İlişkin Görsel (Mynet, 11 Aralık, 2024).	89
Görsel 5. Paydaş Desteğine İlişkin Görsel (Mynet, 6 Kasım 2024).	90
Görsel 6. Reddetme/ İnkâr Stratejisine İlişkin Görsel (Hürriyet, 10 Ekim 2024).	95
Görsel 7. Halkla İlişkiler Faaliyetine İlişkin Görsel (Sözcü, 12 Ağustos 2025).....	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kriz Yönetimi Sürecinin Temel Bileşenleri.....	52
Şekil 2. Kurumsal Görünürlük ve Tanınırlık.....	81
Şekil 3. Kurumsal Görünürlük ve Tanınırlık Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli	82
Şekil 4. İtibar Yönetimi Süreci.....	85
Şekil 5. İtibar Yönetimi Süreci Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli	86
Şekil 6. Kriz İletişimi Süreci	92
Şekil 7. Kriz İletişimi Sürecine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli.....	93

GİRİŞ

Günümüzde kuruluşlar açısından değerlendirildiğinde itibar kavramı, paydaşları nezdinde beğenilen, saygın ve takdir gören bir kurum olmak ve rakipleri arasında rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen örgütler için önemli ve stratejik bir değer hâline gelmiştir. Bu değerın sağlam bir şekilde inşa edilmesi, olumlu yönde geliştirilmesi ve hasar görmeden korunabilmesi adına etkili kurumsal itibar yönetiminin giderek daha da zorunlu bir süreç olarak öne çıktığı görülmektedir. Nitekim, bir yandan itibar kazanımı uzun zamana yayılan ve zor bir sürece karşılık gelirken; diğer yandan son derece kırılgan bir özelliğe sahip olan itibarın kaybedilmesi ya da zedelenmesi çeşitli unsurların etkisiyle çok kısa bir süre içinde gerçekleşebilmektedir. Söz konusu bu unsurlar arasında öne çıkanlardan birinin krizler olduğu gözlemlenmektedir. Genellikle ne zaman, ne şekilde ve nasıl ortaya çıkacağı öngörülemeyen krizler, örgütlerin hem varlığı hem de itibarı üzerinde istenmeyen ve olumsuz sonuçlar doğurma potansiyeli barındıran ciddi durumlar olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda, kriz durumları karşısında kurumsal itibarın etkin bir şekilde yönetilmesinin veya krizin fırsata dönüştürülerek itibarın daha da güçlendirilmesinin yolu ise kriz sürecinde özellikle halkla ilişkiler araç ve faaliyetlerinden yararlanılarak kapsamlı bir şekilde yürütülen etkili kriz iletişimi çalışmalarına dayanmaktadır. Ayrıca, kriz öncesinde uygulanan doğru iletişim faaliyetleri sayesinde elde edilen olumlu kurumsal itibar, işletmelerin kriz süreçlerinden en az zararla çıkmalarını sağladığı gibi, krizlerin istenmeyen etkilerine karşı adeta bir tampon görevi de görebilmektedir.

İtibar, örgütlerin sahip olduğu en önemli kurumsal varlık olarak kabul edilmektedir. Bu varlığın dikkatli bir şekilde inşa edilmesi oldukça önemlidir. Çünkü kurumsal itibar, başarılı bir şekilde yönetilemediğinde kolayca yitirilebilen bir değerdir (Helm, 2011: 3). Etkili kurumsal itibar yönetiminin önemi özellikle kriz dönemlerinde bir kat daha artabilmektedir. Zira Coombs'a (1999) göre, önceden tahmin edilmesi mümkün olmayan ve örgütler açısından büyük bir tehdit unsuru barındıran krizler, örgütün kurumsal itibarına kritik düzeyde zarar verebilmektedir (Kent, 2014: 706). Bu kapsamda, bir itibar yönetimi süreci, gelişmekte olan kriz durumlarının saptanması ve kurumsal zafiyet ile eksikliklerin önceden belirlenerek krize dönüşmesinin engellenmesine yönelik işlevsel bir rol üstlenmektedir (Langham, 2024: 94-95). Olumlu ve güçlü bir kurumsal itibar aracılığıyla yaratılan farklılık sayesinde krizlerle daha kolay başa çıkılabilmektedir (Akdoğan ve Cingöz, 2014: 255). Bununla birlikte, kriz dönemlerinde kurumsal itibar yönetiminin başarısı bakımından etkili iletişim

uygulamalarının oldukça kritik bir önem taşıdığı ifade edilebilir. Nitekim, kriz iletişimi faaliyetleri, yaşanan kriz durumunun tüm paydaşlar nezdinde oluşan kurumsal itibar üzerindeki etkisinin biçimlendirilmesinde belirleyici bir role sahiptir (Cornelissen, 2025: 261). İletişim süreci ise aynı zamanda halkla ilişkilerin de temel bir parçasını oluşturmakta ve dolayısıyla kriz sürecinin etkin bir şekilde yönetilerek örgütlerin ve kişilerin hedef kitleleri ile iyi ilişkiler kurabilmesine büyük bir katkı sunmaktadır (Karacan Doğan ve Durmuş, 2023: 30).

Bu bağlamda bu tez çalışmasında temel olarak, Türkiye’de et ve restoran sektöründe faaliyet gösteren Köfteci Yusuf’un Ekim 2024’te ürünlerinde domuz eti kullandığı iddiası nedeniyle yaşanan kriz örneği üzerinden, kriz sürecinde yürütülen iletişim faaliyetlerinin itibar yönetimindeki rolünün ve öneminin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu amaçla araştırmanın konusu, 2024’te Köfteci Yusuf işletmesinin et ürünlerinde domuz eti kullandığı iddiası nedeniyle ortaya çıkan kriz sürecinde yürütülen iletişim uygulamalarının kurumlar açısından itibar yönetimi çerçevesinde incelenmesidir. Nitel içerik analizi yöntemine dayanan bu araştırmanın konusunun belirlenmesinde ayrıca literatürde yer alan benzer çalışmalar da önemli bir etken olmuştur. Bu doğrultuda literatür taraması, üç anahtar kavram ve bu kavramlarla ilişkili sözcükler kullanılarak sistematik bir biçimde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu üç kavram; Köfteci Yusuf, itibar yönetimi ve kriz iletişimidir.

Araştırmanın konusu ile ilgili literatür incelendiğinde, çalışmanın örnek olayını teşkil eden Köfteci Yusuf domuz eti krizini çeşitli açılardan ele alan çalışmaların bulunduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan biri, Çiğdem Yalçinkaya’nın “Sosyal Medyada Marka Algısı: Köfteci Yusuf Markasının X Üzerindeki Kullanıcı Yorumlarının İncelenmesi” (2025) adlı yüksek lisans tezidir. Söz konusu çalışmada, Köfteci Yusuf hakkında sosyal medyada yer alan haberlerin tüketici algısı üzerindeki etkileri incelenmiş; X platformunda yapılan kullanıcı yorumları netnografik araştırma yöntemiyle analiz edilerek marka algısına olan yansımaları değerlendirilmiştir. Bu doğrultudaki diğer araştırmalar ise, Figen Kayış ve Büşra Küçükçivil’in, Köfteci Yusuf domuz eti krizinin ilgili işletme tarafından resmi X mecralarında kriz iletişimi stratejileri ile nasıl ele alındığını ortaya koyan “Dijital Halkla İlişkilerde Kriz İletişim Stratejileri: X Özelinde Bir İnceleme” (2025) başlıklı makaleleri ile Ezgi Eren’in, Köfteci Yusuf’un 2024 yılı Ekim ayında yaşadığı domuz eti krizi sürecindeki sosyal medya tabanlı kriz yönetimi stratejilerini Timothy Coombs’un Durumsal Kriz İletişimi

Teorisi çerçevesinde ele aldığı “Durumsal Kriz İletişimi Teorisine Göre Sosyal Medyada Kriz Yönetimi: Köfteci Yusuf Örneği” (2025) başlıklı çalışmasıdır.

Literatür taraması sonucunda elde edilen itibar yönetimi ve kriz iletişimi konusunu ele alan çalışmalara bakıldığında, Güneş Özkan’ın “İtibar Yönetiminde Kriz İletişiminin Önemi ve THY ile Atlasjet Örneklerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi” (2010) başlıklı yüksek lisans tezinin yer aldığı görülmektedir. Söz konusu çalışmada, sivil havacılık sektörü çerçevesinde belirlenen havayolu şirketlerinin, kriz süreçlerinde iletişimi nasıl gerçekleştirdikleri ve bunun kurumsal itibarlarına olan katkıları incelenmiştir. Literatürde yer alan başka bir çalışma ise Meltem Nermin Boyacı Özyurt’un, “Kriz İletişiminin Marka ve İtibar Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi: Torku Süt Krizi” (2019) adlı yüksek lisans tezidir. Bu çalışmada, Torku markasının yaşadığı süt krizi doğrultusunda yürütülen kriz yönetiminin marka, itibar ve paydaşlar üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Ayrıca, Engin Çelebi ve Nilüfer Sezer’in “Kurumsal İtibarın Kriz İletişimi Stratejileri Üzerine Etkisi” (2017) isimli makalelerinde ise kriz iletişimi ile ilgili yarı deneysel bir araştırma gerçekleştirilerek kurumsal itibar algısının kriz iletişimi stratejilerini nasıl etkilediği analiz edilmiştir.

Literatür incelemesi kapsamında, Ferhat Koçaslan tarafından yürütülen “Havayolu İşletmelerinde Kriz Yönetiminin Kurumsal İtibar Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma” (2018) konu başlıklı yüksek lisans tezinde, havayolu şirketlerinin karşılaşma ihtimali bulunan sektörel krizlere karşı ne ölçüde hazırlıklı oldukları ve bunun kurumsal itibara olan etkileri ele alınmıştır. Literatürde yer alan bir başka çalışma olan Özlem Duğan ve Barış Koç’un “Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Çerçevesinde Kriz Tepki Stratejilerinin Kurumsal İtibar Üzerindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma” (2021) adlı makalelerinde, Durumsal Kriz İletişimi Teorisi varsayımlarından biri olan kriz tepki stratejilerinin kurumsal itibar algısı üzerindeki rolü incelenmiştir. Diğer bir araştırma, Fatma Yiğit Açıkgöz’ün “Krizlerin Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkileri: Patiswiss Örneği” (2025) adlı çalışmasıdır. Bu çalışmada, Patiswiss markasının yaşadığı kriz örneği üzerinden kriz yönetiminde sosyal medyanın rolü ve marka itibarına olan etkileri analiz edilmiştir. “Kurumsal İtibar ve Kriz Yönetimi: Kodak Company Krizi Üzerinden Bir Değerlendirme” (2023) isimli makalesinde Esmâ Güdek ise kurumlar açısından itibar kavramını, itibar yönetimini ve işletmelerin karşılaşabileceği krizlere karşı uygulayabilecekleri yöntemleri ele almıştır.

Giriş ve sonuç bölümleri dışında toplam üç bölümden oluşan bu tez çalışmasının birinci bölümünü teşkil eden, “İtibar ve İtibar Yönetimi” ana başlığı altında, öncelikle itibar ve kurumsal itibar kavramları irdelenerek açıklanacak ve kurumsal itibarla ilişkili kavramlara değinilecektir. Ardından kurumsal itibarın ölçülmesi konusu genel hatlarıyla ortaya konularak, kurumsal itibarı oluşturan bileşenler tek tek ve ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Araştırmanın bu kısmında ayrıca kurumsal itibar yönetimi kavramı ve kurumsal itibar yönetiminin aşamalarına yer verilerek, kurumsal itibar yönetimi ile kriz iletişimi arasındaki ilişki tartışılacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümü “Kriz, Kriz Yönetimi ve Kriz İletişimi” ana başlığı altında sunulmaktadır. Bu bölümde kriz kavramı kapsamlı biçimde incelenerek; krizin tanımı, krizin özellikleri, krize neden olan faktörler ve kriz süreci üzerinde durulacaktır. Sonrasında kriz yönetiminin tanımı, amacı, özellikleri açıklanacak ve kriz yönetimi sürecinin her bir temel bileşeni ayrı ayrı ele alınacaktır. Bölümün son kısmında ise hem söz konusu bileşenlerden biri olan hem de çalışmanın temel konularından birini teşkil eden kriz iletişimi kavramı açıklanarak kriz iletişimi ve halkla ilişkiler arasındaki ilişki tartışılacak, kriz iletişiminde kullanılan halkla ilişkiler faaliyetleri ve araçları değerlendirilecektir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, Köfteci Yusuf şirketinin Ekim 2024’te et ürünlerinde domuz eti kullandığı iddiasına yönelik olarak yaşadığı kriz örneği kapsamında, söz konusu kriz sürecinde yürütülen iletişim çalışmaları itibar yönetimi çerçevesinde incelenecektir. “Yöntem ve Bulgular” ana başlığı altında toplanan bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi, çalışma grubu, veri toplama süreci, verilerin analizi ve araştırmanın sınırlılıkları alt başlıkları açıklanacaktır. Akabinde ise araştırmanın alt problemleri doğrultusunda gerçekleştirilen analizlerden elde edilen bulgular sunulacak, bu bulgular ilgili literatür çerçevesinde değerlendirilerek tartışılacaktır. Bu doğrultuda araştırmada yanıt aranan alt sorular şunlardır:

- 1) Köfteci Yusuf krizinde işletmenin kurumsal görünürlük ve tanınırlığı, kriz sürecinde itibar yönetimi açısından nasıldır?
- 2) Köfteci Yusuf krizi sürecinde yürütülen itibar yönetimi nasıl sunulmaktadır?
- 3) Köfteci Yusuf krizinde, kriz süreci boyunca uygulanan kriz iletişimi faaliyetlerinin, itibar yönetimi bağlamındaki yansımaları nelerdir?

BİRİNCİ BÖLÜM

İTİBAR VE İTİBAR YÖNETİMİ

Çalışmanın bu kısmında, öncelikle itibar kavramına kısaca değinilerek, çalışmanın kurumlar açısından itibar yönetimine odaklanması nedeniyle kurumsal itibar kavramı üzerine genel bir bakış sunulmuştur. Akabinde, kurumsal itibarla ilişkili kavramlar, kurumsal itibarın ölçülmesi ve kurumsal itibarı oluşturan bileşenler tek tek açıklanmış; kurumsal itibar yönetimi kavramı ve kurumsal itibar yönetiminin aşamalarına yer verilmiştir. Bu bölümde, son olarak, tezin ana konusunu teşkil eden kurumsal itibar yönetimi ve kriz iletişimi arasındaki ilişki tartışılarak teorik bir çerçevede ele alınmıştır.

1.1. İtibar ve Kurumsal İtibar Kavramları

İtibar kavramının henüz evrensel bir tanımı bulunmamaktadır. Bu kavram, kurumsal imaj, kurumsal kimlik ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi olgularla birlikte değerlendirilmektedir (Pernsteiner, 2014: 323). Bazı soyut terimler (*sevgi, kalite, başarı vb.*) gibi anlaşılması ve tanımlanması güç bir mefhum olan itibar (İrge, 2022: 1), etimolojik olarak Arapça kökenli olup hem “saygınlık” anlamına gelmekte (TDK, 2025)¹ hem de zihinde “güven, dürüstlük ve sorumluluk” nosyonlarını çağrıştırmaktadır (Dayanç Kıyat, 2021: 131). İtibar, ayrıca, İngilizce’de *reputation* sözcüğüne karşılık gelen onur, ün ve iyi bilinirliği ifade etmek için de kullanılan bir terimdir (Geçikli, 2008: 136). Dolayısıyla, fiziksel bir ürün gibi somut bir nitelik taşımayan itibar (Budd, 1994: 12), güven ve inanç üzerine kurulan bir değer olarak (Regester ve Larkin, 2005: 3) gerek bireyler gerekse kurumlar açısından önemli bir varlık olarak öne çıkmaktadır (Kadıbeşegil, 2006: 22). Zira, her birey gibi kurum ve işletmeler de olumlu ya da olumsuz bir itibara sahiptir fakat her kişinin ya da kurumun itibar seviyesi aynı düzeyde değildir (Karaköse, 2012: 2).

Literatürde kurumsal itibar kavramına ilişkin çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Fombrun’a (1996: 57) göre kurumsal itibar, “bir kuruluşun içindeki ve dışındaki kişiler tarafından oluşturulan algılar” biçiminde tanımlanmaktadır. Gotsi ve Wilson’a göre (2001: 29) kurumsal itibar, paydaşların kuruma yönelik olarak zaman içerisinde oluşturdıkları genel bir değerlendirmeyi ifade etmektedir. Bu bağlamda, bir kurumun

¹ <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 25.07.2025

paydaşları tarafından nasıl algılandığını yansıtan değerler bütünü olan kurumsal itibar (Dilsiz, 2008: 3), kurumun paydaşlarının beklentilerini yerine getirme yeteneğine ilişkin olarak paydaşlar nezdinde ortaya çıkan net algılamaları kapsamaktadır (Akdoğan ve Cingöz, 2014: 251). Saruhan ve Yıldız'a (2017: 391) göre ise kurumsal itibar kavramı, işletmecilik açısından itibar şeklinde nitelendirilmektedir. Onlara göre, bu kavram, işletmenin sosyal sorumluluk anlayışı, mevcut finansal durumu, nitelikli insan kaynağını çekebilme kapasitesi ve sahip olduğu etik değerleri gibi maddi olmayan unsurların paydaşlar nezdinde nasıl algılandığını yansıtmaktadır. Bu yönüyle kurumsal itibarı, işletmenin soyut değerlerinin bir taşıyıcısı ve kamuoyu nezdinde takdir gören, beğenilen bir kuruluş olmanın karşılığı olarak tanımlamak mümkündür (Kadıbeşegil, 2006: 55; Sezgin, 2013: 119).

Bu doğrultuda, kurumsal itibarın özellikleri genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Smaizeine, 2008'den akt. Akdoğan ve Cingöz, 2009: 8):

- İtibar, güvene dayalı bir kavram olup kuruluş ile paydaş ilişkileri arasındaki güvenin oluşturulmasında etkili bir unsurdur.
- İtibar, kuruma ilişkin risk değerlendirme konusunda önemli bir işleve sahiptir. Bu yönüyle itibar, şirketin uzun vadeli davranışlarının öngörülebilmesinde özellikle paydaşlar nezdinde kritik bir rol oynamaktadır.
- İtibar, başarılı medya ilişkileri, pazarlama kararları ve yeni ürünlerin tanıtımı gibi şirketin çeşitli faaliyetlerine önemli bir katkı sunmaktadır.
- Olumlu bir itibar önemlidir. Çünkü bu sayede, gerek paydaşlar gerekse yatırımcılar açısından ihtiyaç duyulan bilgi eksikliği giderilebilmektedir.

Yukarıda sıralanan kurumsal itibarın özelliklerinden anlaşılacağı üzere, kurumsal itibar kazanımı ve sahip olunan iyi bir itibar, kuruluşlara farklı açılardan avantajlar sağlayabilir. Zira, kurumlar için önemli bir unsur olan kurumsal itibar, elle tutulmayan, görünür olmayan ancak yüksek değere sahip bir varlık olarak değerlendirilmektedir (Sezgin, 2013: 129-130). Yüksek itibara sahip kurumlar, gerçekleştirdikleri tüm faaliyetlerde rakiplerine kıyasla daha avantajlı bir konum elde etmektedir (Demir, 2018: 5). Daha geniş bir ifadeyle, sağlam bir kurumsal itibar; çalışan verimliliğini ve sadakatini yükseltmekte, yatırımcıları kuruma çekerek kârlılığı ve nakit akışını artırmakta, kriz süreçleri gibi zor dönemlerde koruyucu bir işlev üstlenerek kurumun paydaşları tarafından tolere edilmesinde etkili bir rol üstlenmektedir

(Karaköse, 2012: 66). Bu kapsamda, olumlu itibar elde edebilme noktasında kurumun kamuoyu ve paydaşları tarafından güvenilir, güvenli, sorumlu gibi niteliklerle değerlendirilmesi belirleyici bir kriter olarak öne çıkmaktadır (Çiftçioğlu, 2009: 6).

Bir kuruluşun sahip olduğu itibar güçlü olduğunda, sosyal paydaşlar kriz sürecinde işletmenin faaliyetlerine devam etmesi konusunda destek olmakta ve işletmenin büyümesine katkı sağlamaktadır (Gaines-Ross, 2008: 6). Bu bağlamda olumlu itibar, kriz dönemlerinde işletmelerin tercih edilmesinde etkili olan ve işletmelere yarar sağlayan değerli bir kaynaktır (Akdoğan ve Cingöz, 2014: 252). Ancak bir kurumun iyi bir itibar kazanması kolay bir süreç değildir. Bu süreç, uzun dönemli bir çaba, sabır ve zaman gerektirmektedir. Çünkü itibar aynı zamanda şekillenebilen, kısa bir süre içinde zedelenen ve tek bir hata sonucunda kaybedilebilen de bir değerdir. Kaybedilen itibarı yeniden inşa etmek ise itibar oluşturmak ve olumlu itibarı sürdürmekten çok daha meşakkatli bir süreçtir (Burke vd., 2011: 23; Çatıkkaş ve Demirbilek, 2014: 385; Langham, 2024: 31; Roper ve Fill, 2012: 9). Bu nedenle kurumların, kriz dönemlerini atlatabilmeleri ve itibar kaybına yönelik riskleri önleyebilmeleri için kurumsal itibarlarını profesyonel bir yaklaşımla yönetmeleri gerekmektedir. Kurum bünyesinde oluşturulan itibar birimleri aracılığıyla paydaş ilişkileri, halkla ilişkiler faaliyetleri, iletişim, kriz yönetimi ve medya politikalarını kapsayan programların hazırlanması; kurumsal itibarın geliştirilmesi ve korunması bakımından kritik bir öneme sahiptir (Çiftçioğlu, 2009: 27).

Olumlu ve sağlam bir kurumsal itibar oluşturabilmek için etkili halkla ilişkiler çalışmaları yürütmek, kurumlar açısından son derece elzem bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Halkla ilişkiler faaliyetleri sayesinde kurumların hedef kitleleriyle iyi ilişkiler geliştirmeleri ve sürdürmeleri olanaklı hâle gelmektedir (Ural, 2002: 85). Bununla birlikte, halkla iletişim kurmak ve doğru bilginin halka ulaştırılmasını sağlamak, özellikle kriz süreçlerinde daha fazla önem taşımaktadır. Halkla ilişkiler faaliyetleri aracılığıyla kurumlar bu süreçlerden en az zararla ya da zarar görmeden çıkabilmektedir (Asta ve Yağmurlu, 2022: 422). Nitekim krizler, örgüt itibarını tehdit eden kritik durumlar olmanın yanı sıra, insanların örgüte ilişkin olumsuz algılar geliştirmelerine de neden olabilmektedir. Bilhassa kriz dönemlerinde örgüt aleyhine yapılan olumsuz haberler, şirketlerin kamuoyu nezdindeki güvenilirliğinin azalmasına, dahası güçlkle elde ettikleri kurumsal itibarlarının zedelenmesine yol açabilmektedir (Akdoğan ve Cingöz, 2009: 5). Bu açıdan değerlendirildiğinde, olumlu bir kurumsal itibar kriz dönemlerinde kamuoyu desteğinin sağlanması gibi kritik bir işlev üstlenerek

tüm kuruluşlar için önemli ve stratejik bir değer olarak konumlanmaktadır (Langham, 2024: 31).

Tüm bunlardan hareketle, piyasada varlığını sürdürmek ve müşteri portföyünü genişleterek kâr marjını artırmak gayesinde olan kuruluşların gerek kamuoyu gerekse tüm paydaşlar nezdinde iyi bir izlenim edinmesinin olumlu itibar kazanımı için büyük önem taşıdığı ifade edilebilir (Karaköse, 2012: 1). Çünkü günümüzde işletmelerin içinde bulunduğu rekabet ortamı yirminci yüzyıla göre daha karmaşık ve dinamiktir. İş dünyasını şekillendiren küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan ekonomik, teknolojik, kültürel ve demografik koşullardaki değişimler sonucunda işletmeler, mücadele edilmesi zor bir rekabet ortamı ile karşı karşıya kalmaktadır (Besler, 2011: 35). Söz konusu yoğun rekabet nedeniyle günümüzde kuruluşlar için finansal göstergelerle ifade edilebilen değerlerle birlikte, doğrudan finansal göstergesi bulunmayan değerler de önem kazanır hâle gelmiştir. İşletmelerin somut veriler elde etmesinin yanı sıra kamuoyunun desteğini sağlayabilmesi ya da beğenilmesi gibi unsurlar da gün geçtikçe önemli olmaya, bir rekabet unsuru ve başarının temel koşulu olarak görülmeye başlamıştır (Sezgin, 2013: 118). Bu nedenle itibar kavramı günümüzde bireysel ve toplumsal yönden olduğu kadar kurumsal açıdan da kritik öneme sahip bir “değer” olarak kabul edilmektedir (İrge, 2022: 15).

1.2. Kurumsal İtibarla İlişkili Kavramlar

Soyut ve karmaşık (kompleks) bir kavram olarak tanımlanmasına karşın kuruluşlara rekabet avantajı sağlamak konusunda etkili bir araç olarak değerlendirilen itibar kavramının kurumlar tarafından doğru anlaşılması ve yönetilmesi oldukça önemlidir (Kayapalı Yıldırım, 2020: 9). Bu bağlamda, kurumsal itibarın sahip olduğu yapının ve oluşum sürecinin kavranması, kurumsal itibarın hem başarılı hem de hedeflenen şekilde yönetebilmesi açısından kurumsal itibar ile ilişkili olan kavramlara değinmek gerekmektedir (Çiftçioğlu, 2009: 27; Gümüş ve Öksüz, 2009: 18).

Kurumsal itibarla ilişkili kavramların farklı yazarlar tarafından değişik şekillerde ele alındığı ifade edilebilir. Büyükdoğan’a (2021) göre, kurumsal itibarla ilişkili kavramlar kurumsal kimlik ve kurumsal imaj olarak ele alınmakta iken; Gümüş ve Öksüz’e (2009) göre söz konusu bu kavramlar kurumsal kültür, kurumsal imaj ve kurumsal kimlik olarak sınıflandırılmaktadır. Güneş (2019), kurumsal kimlik, kurumsal kültür, kurumsal imaj ve kurumsal iletişim kavramlarının kurumsal itibarın oluşumunda rol oynayan temel unsurlar olduğunu belirtmektedir. Demir’e (2018) göre ise kurumsal kültür, kurumsal imaj, kurumsal marka ve kurumsal iletişim kavramları, kurumsal itibarın

boyutları şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, kurumsal itibarı oluşturan unsurların aynı zamanda kurumsal itibarla ilişkili kavramlar olduğu ileri sürülebilir. Bu doğrultuda, kurumsal itibarla ilişkili kavramları, aşağıda tartışıldığı üzere kurumsal imaj, kurumsal iletişim, kurumsal kimlik ve kurumsal kültür olarak sınıflandırmak mümkündür.

a) Kurumsal İmaj: Genel olarak imaj kavramı, bir bireyin veya kurumun kişiler nezdinde bıraktığı ve sürekliliğe sahip olabilen izlenimler şeklinde tanımlanmaktadır (Kazancı, 2021: 70). Başka bir deyişle, bir işletmenin dışa yansıyan görüntüsü olan kurumsal imaj, aynı zamanda kurumdan aktarılan mesajlar sonucunda hedef kitlelerin zihninde kurumla ilgili bir resmin oluşmasını da ifade etmektedir. Bu anlamda, kurumun toplumla olan ilişkileri açısından kritik bir önem taşıyan (Budak ve Budak, 2010: 115; Özcan, 2021: 106) kurumsal imajın en önemli işlevi, iç ve dış hedef kitlede inandırıcılık ve güven oluşturarak bunu devam ettirmektir (Bakan, 2005: 39). Kurumsal imaj, kurumun kendisi tarafından belirlenebilen bir olgudur. Ancak bir kurumun müşteri ilişkileri konusunda zayıf olması durumunda, paydaşların zihninde olumlu bir imaj oluşturmaları mümkün olmayacaktır. Bu nedenle, paydaşların zihninde olumlu bir imaj oluşturmak isteyen kurumların müşteri ilişkileri, fiziksel görünüm, reklam uygulamaları ve iletişim çalışmaları gibi faaliyetlerini bu amaca uygun biçimde düzenlemesi gerekmektedir (Boyacı Özyurt, 2019: 42). Bu şekilde oluşturulan kurumsal imaj sayesinde paydaşlar nezdindeki kurumsal itibar algısı olumlu yönde artırılabilir. Çünkü itibar, imaj nosyonunu kapsayan bir kavramdır ve bu nedenle belirli bir imaj yaratma amacı güden kurumlar için tutarlı ve güvene dayalı paydaş ilişkileri geliştirmek kritik bir gerekliliktir (Karaköse, 2012: 18-21).

b) Kurumsal İletişim: Halkla ilişkiler, kurumsal kimlik, medya ilişkileri, personel iletişimi, pazarlama iletişimi, yatırımcı ilişkileri, yönetsel iletişim ve marka yönetimi gibi türlü disiplinler içeren kurumsal iletişim (Güneş, 2019: 9), kurumun kendisini sözlü olarak tanımlayış biçimidir. Etkili bir kurumsal iletişim, kurum imajı ve kurum itibarı üzerinde belirleyici bir role sahiptir (Dayanç Kıyat, 2021: 28-30). Wiedmann ve Prauschke'ya (2006) göre, kurumsal iletişim yönetimi; şeffaflık, tutarlılık, samimiyet ve farklılık unsurları çerçevesinde yürütüldüğü takdirde olumlu itibarın oluşturulmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Wiedmann ve Prauschke, 2006'dan akt. Gümüş & Öksüz, 2009: 90). Bu bağlamda kurumsal iletişim, kurumun varlığını sürdürmek amacıyla etkileşimde bulunduğu paydaş grupları nezdinde iyi bir kurum itibarı

yaratmak ve bu itibarın sürdürülebilmesi için gerek iç gerekse dış iletişimin etkili biçimde yönetilmesine yardımcı olan bir yönetim fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir (Cornelissen, 2025: 27). Nitekim itibar, kamuoyunun sahip olduğu algılamalar neticesinde oluşan ve paydaş gruplarının algılamalarının yönetimini içeren bir süreçtir. Bu süreç, kurumsal iletişim sorumluluğu altında yürütülmektedir. Bu nedenle, başarılı bir kurumsal itibar yönetimi için işletmelerin kurumsal iletişim konusunda özenli ve dikkatli olması gerekmektedir (Karaköse, 2012: 45-48).

c) Kurumsal Kimlik: Bir kuruluşun hem benzerlerinden hem de rakip kurumlardan farklı olmak amacıyla iletişim, tasarım, felsefe ve davranışında yarattığı bir bütünlük anlamına gelen kurum kimliği (Okay ve Okay, 2021: 582), kurum logosu, çalışan üniformaları, işaretler veya panolar gibi bir işletmeyi diğerlerinden ayıran görsel ya da fiziksel araçları yansıtmaktadır. Bununla beraber, kurum kimliği aynı zamanda işletmenin yönetim anlayışı, çalışma atmosferi, rekabet unsurları gibi kurum felsefesine ilişkin bilgileri de içermektedir (Kayapalı Yıldırım, 2020: 15-16). Fombrun'a (1996: 36) göre kurumsal kimlik kavramı, yöneticilerin ve çalışanların bir şirketle ilişkilendirdiği çeşitli değerleri ve ilkeleri ifade etmektedir. Bu anlamda, kurumların bir kimliğe gereksinim duymalarının nedeni, çalışanların kurum ile bütünleşmelerini sağlamak, rakip firmalardan farklı olmak ve ayırt edilebilmektir. Günümüzde faaliyet gösteren pek çok işletmenin birbirine benzer ürünler üretmesi nedeniyle tüketicilerin tercihlerini işletmenin sahip olduğu imaja ve hatırlanabilirlik düzeyine göre belirlemesi (Okay, 2013: 25), kurum kimliğini bir kat daha önemli hâle getirmektedir. Buna bağlı olarak, halkla ilişkiler uzmanlarının deneyimleri rehberliğinde, kurumların gelecekteki konumu için kurum kimliğini doğru biçimde oluşturmaları ve tanımlaması gerekmektedir (Dayanç Kıyat, 2021: 21; Ilıcak Aydınalp, 2013: 145). Böylece kimlik, güçlü bir kurumsal imaj ile sonuçlanacak ve bu da itibarın olumlu yönde gelişmesini sağlayacaktır (Roper ve Fill, 2012: 34).

d) Kurumsal Kültür: Kişiler için kişilik ne ifade ediyorsa, kurumlar için de kültür aynı anlama gelmektedir. Kurumsal kültür, bir kuruluşun işe ve insana olan yaklaşımını, işleri nasıl yaptığını, ilkelerinin, önceliklerinin ve endişelerinin neler olduğunu yansıtan bir kavramdır (Gümüş ve Öksüz, 2009: 23-24). Goffee ve Jones (2003: 35), kurumsal kültürün tanımını "bir kuruluşun yani kurumun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışları" şeklinde

açıklamışlardır ve bir kurumda çalışan her bir kişinin içgüdüsel olarak kültüre ilişkin bilgiye sahip olduğunu vurgulamışlardır. Kurum kültürü, şirketin amacından, sahip olduğu misyondan, ortamdan ve başarılı olması için ihtiyaç duyulan gereksinimlerden ortaya çıkmaktadır (Mondy ve M. Noe, 1987: 298'den akt. Okay, 2013: 194). Bu kapsamda, kurum kültürünün bilinçli bir şekilde oluşturulması ve geliştirilmesi, şirket başarısını belirleyen önemli etkenlerden biridir (Kozlu, 2014: 88-104). Çünkü bir kuruluşun kurum hâline gelmesinde belirleyici bir rol oynayan kurumsal kültür, kurumun sürekliliği açısından önemlidir. Bu önem, aynı zamanda hedeflenen itibar ve imaj gibi soyut kavramların ancak güçlü bir kurumsal kültür sayesinde elde edilebilmesinden de kaynaklanmaktadır (Demir, 2018: 13). Bu nedenle, yöneticilerin mükemmel bir kuruma ulaşabilmek için güçlü bir kurumsal kültür geliştirmeleri son derece önemli bir gerekliliktir (Sriramesh, Grunig ve Buffington, 2005: 603).

1.3. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi

Kurumsal itibarın doğru ve başarılı bir şekilde ölçülmesi, kurumsal itibar yönetimi açısından hayati öneme sahiptir (Fombrun ve Foss, 2001: 1). Özellikle son dönemde, kurumsal itibarın yönetilebileceği ve ölçülebileceğine ilişkin görüşlerde artış yaşandığı görülmektedir. Her ne kadar kurumsal itibarın elle dokunulamayan bir değer (Sezgin, 2013: 130) ve soyut bir kavram olarak değerlendirilmesinden dolayı ölçülemeyeceği kabul edilse de (Güneş, 2019: 27), bir kurumun ilerleyen dönemdeki geliri ve kârlılığı üzerinde önemli bir etkisi bulunan (Geçikli, 2008: 143) kurumsal itibarı ölçmek mümkündür (Kadıbeşegil, 2006: 97). Öyle ki, ölçülmeyen performansın geliştirilmesi mümkün olmadığı için itibarın düzenli olarak ölçülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda kurumların, çevreleri tarafından nasıl algılandıklarını, itibar değerlerini etkileyen unsurları, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini ve itibar değeri açısından rakiplerine kıyasla mevcut konumlarını tespit etmeleri önemlidir. Başarılı bir itibar yönetimi sistemi inşa edebilmek için öncelikle hedef kitle belirlenmeli ve temsili sağlanmalı, ölçülecek itibar boyutları tespit edilmeli, ölçümler yapılmalı ve belirli bir süre içinde gerçekleştirilmesi hedeflenen amaçlar ortaya konulmalıdır (Argüden, 2003: 11; Çiftçioğlu, 2009: 74-75).

İşletmelerin kurumsal itibar performanslarının ölçülebilmesi için iki ana kritere gereksinim duyulmaktadır. Bunlardan ilki, itibarı meydana getiren kriterlerin ne

olduğunun tespit edilmesi, ikincisi ise kimin nezdinde (yerel toplum, medya, yatırımcılar, müşteriler, çalışanlar vb.) itibar performansının ölçüleceğinin belirlenmesidir (Kadıbeşegil, 2006: 100). Nitekim, soyut bir değer olan kurumsal itibar, zaman içerisinde müşteri algılamalarında, çalışanların inanç ve tutumlarında, hissedarların gözünde ve nihayet toplumda oluşan bir varlıktır (Geçikli, 2008: 143). Dolayısıyla, bu noktada dikkate alınması gereken öncelikli iki kitle müşteriler ve çalışanlardır. Çünkü müşteriler, işletmenin dışarıdan algılanan kurumsal imajının ve itibarının ölçülmesinde etkili iken, çalışanlar ise işletmenin iç felsefesini ve kültürünü yansıtmak konusunda etkili olmaktadır (Koçak, 2018: 50). Bu kapsamda, kurumsal itibarı ölçme yöntemleri incelendiğinde literatürde çeşitli ölçüm modellerinin olduğu görülmektedir. Bu yöntemler arasında öne çıkanlar şunlardır (Demir, 2018: 67).

- a) Charles J. Fombrun İtibar Katsayısı Modeli:** İtibar yönetimi alanında uzman bir isim olan Charles J. Fombrun, Amerika’da yer alan itibar enstitüsü Reputation Institute ve bir araştırma şirketi olan Harris Interactive ile ortak bir çalışma yürüterek itibar katsayısı (RQ) ölçümleme aracını geliştirmiştir (Dilsiz, 2008: 116). Bu model, oldukça kapsamlı bir kurumsal itibar ölçme yöntemidir. Bu ölçek aracılığıyla yatırımcılar, tüketiciler ya da çalışanlar gibi her bir kurumsal paydaş grubunun algılarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu ölçek ayrıca kurum itibarına ilişkin unsurlarla birlikte, kurum itibarının endüstri içinde ve endüstriler arasında karşılaştırılmasına yönelik araştırmaları da mümkün kılmaktadır. Söz konusu model 6 boyut ve toplam 20 özelliği içermektedir (Kayapalı Yıldırım, 2020: 82). Bu boyutlar; ürün ve hizmetler, finansal performans, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk, duygusal çekicilik, vizyon ve liderlik şeklinde gruplandırılmaktadır (Demir, 2018: 68). Ürün ve hizmetler boyutu ‘yaratıcı ve yenilikçi’, ‘arkasında duran’, ‘yüksek kalite fiyatı’ özelliklerini barındırmaktadır. Finansal performans boyutu ‘rakiplerinden üstün olan’, ‘karlılığı kayıtlı olan’, ‘düşük riskli yatırım yapan’ ve ‘büyüme potansiyeli gösteren’ gibi özellikleri içermektedir. Çalışma ortamı boyutu ‘çalışanını ödüllendiren’, ‘iyi çalışma ortamına sahip’ ve ‘nitelikli çalışanlar’ gibi özellikleri kapsamaktadır. Sosyal sorumluluk boyutu ‘iyi amaçları destekleyen’, ‘çevreye karşı sorumluluk’ ve ‘topluma karşı sorumluluk’ özelliklerini barındırmaktadır. Duygusal çekicilik boyutu ‘hayranlık duyulan’, ‘beğenilen ve saygın’ ve ‘güvenilir’ özelliklerini taşımaktadır. Vizyon ve liderlik boyutu ise ‘pazar fırsatlarını

değerlendiren', 'mükemmel liderlikle yönetilen' ve 'gelecekle ilgili net vizyon sahibi' özelliklerini içermektedir (Kadıbeşegil, 2006: 114).

b) Fortune Magazine Ölçümü: Kurumsal itibar araştırmaları konusunda öne çıkan bir diğer yöntem, her yıl Fortune Dergisi aracılığıyla düzenlenen ve itibar ile kâr arasındaki bağlantıyı inceleyen America's Most Admired Companies (Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri) anketidir (Dilsiz, 2008: 118). Bu anket, uzun zamandır kurumsal itibarın ölçülmesinde yaygın olarak yararlanılan ölçütlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Flanagan, O'Shaughnessy ve Palmer, 2011: 4). Bununla birlikte bu yöntem, işletmelerin itibar değerlerine göre sıralamasına odaklanarak rakiplerine kıyasla göreceli konumları hakkında önemli veriler sunan (Çiftçioglu, 2009: 75) ve bir kurumun beğenilmeye layık görülen özelliklerini tespit etmeyi amaçlayan da bir modeldir. Modelde 9 ayrı itibar boyutu esas alınmaktadır. Bunlar; yönetim kalitesi, finansal dinginlik ve sağlamlık, ürün ve hizmet kalitesi, uzun vadeli yatırım değeri, yaratıcılık ve gelişim, kurumsal kaynakların kullanımı, insan kaynaklarının kalitesi ve sürekliliği, sosyal sorumluluk, global vizyon ve uluslararası pazarlama entegrasyonu şeklinde gruplandırılmaktadır (Güneş, 2019: 28).

Global Reptrak Pulse Ölçümü: 2005 ve 2006 yılları arasında kurum yöneticilerine analitik araç sağlama amacı doğrultusunda oluşturulan Reptrak Sistemi hem paydaşların perspektiflerini analiz etmeye hem de itibar ile duygusal bağlılığın arasındaki ilişkiyi daha kapsamlı biçimde ortaya koymaya yarayan bir ölçektir (Demir, 2018: 70). Amerika'da bulunan Reputation Institute (İtibar Enstitüsü) tarafından geliştirilen RepTrak modelinde kurum itibarını etkileyen 7 boyut ve 23 kilit performans göstergesi aracılığıyla hedef paydaşlar ile kurum arasındaki duygusal bağın ölçümlemesi sağlanmaktadır (Kayapalı Yıldırım, 2020: 84). Bu boyutlar; ürün ve hizmetler, performans, liderlik, yenilikçilik, vatandaşlık, yönetişim ve çalışma ortamıdır. Ürün ve Hizmetler boyutu; 'yüksek kalite', 'paranın karşılığı', 'arkasında durulan' ve 'müşteri ihtiyaçlarını karşılayan' özelliklerini içermektedir. Performans boyutu, 'kârlı', 'yüksek performansla sahip' ve 'güçlü büyüme beklentisi' özelliklerine sahiptir. Liderlik boyutu, 'mükemmel yönetim,' 'iyi organize olmuş', 'geleceğe yönelik net vizyon sahibi' niteliklerini taşımaktadır. Yenilikçilik boyutu, 'yenilikçi', 'pazara ilk giren', 'değişime hızla uyum sağlayan' özelliklerini kapsamaktadır.

Vatandaşlık boyutu, ‘toplum üzerinde olumlu etkisi olan’, ‘iyi amaçları destekleyen’ ‘doğuştan yetenekli’ özelliklerini içermektedir. Yönetişim boyutu, ‘açık ve şeffaf’, ‘etik davranan’, ‘iş yapma biçiminde adil’ özelliklerini taşımaktadır. Çalışma ortamı boyutu ise ‘çalışanları adil olarak ödüllendirmek’, ‘çalışanların refahı’, ‘eşit fırsatlar sunmak’ özelliklerini kapsamaktadır (Van Riel ve Fombrun, 2007: 255).

Her bir itibar ölçüm modelinin ve araştırma yönteminin kendine özgü avantajları ve dezavantajları olsa da (Koçak, 2018: 46) kurumsal itibar ölçümünün işletmelere önemli faydalar sağladığı söylenebilir. Örneğin, ölçümlemeler sayesinde işletmenin kurumsal performansına doğrudan etki eden itibarla ilgili çeşitli kriterlerin mevcut durumu hakkında bilgi edinmek mümkün hâle gelmektedir. Böylece, finansal performans, müşteri memnuniyeti, insan kaynakları ve sosyal sorumluluk gibi birçok alana ilişkin verilere ulaşılabilir. Ayrıca, ölçümleme ile söz konusu bilgilerin toplumun hangi kesimlerinde ve nasıl şekillendiği de net olarak görülebilmektedir (Kadıbeşgil, 2006: 100). Bununla birlikte, ölçümler aracılığıyla elde edilen veriler, erken uyarı işlevi görerek, yöneticilerin değişim yaratmak için gereksinim duydukları verilere erişim imkânı sunmakta (Gaines-Ross, 2008: 88) ve kurumsal itibarın güçlendirilmesine olanak tanıyabilmektedir.

1.4. Kurumsal İtibarın Bileşenleri

Kurumsal itibar, işletmelerin kurumsal rekabet avantajı oluşturma ve geliştirme süreçlerinde gün geçtikçe daha önemli bir unsur haline gelmektedir (Fombrun ve Gardberg, 2002: 303). Bu nedenle, kurumsal itibarın doğru bir şekilde ölçülmesi ve başarılı bir şekilde yönetilebilmesi açısından kurumsal itibarı oluşturan bileşenlerin açıklanması gerekmektedir. Bu bileşenler; duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluktur (Fombrun ve Foss, 2001: 1).

1.4.1. Duygusal Çekicilik

Örgütlerin ortaya koyduğu ürün ve hizmetler, bunların üretim sürecinde faaliyet gösteren kurum çalışanları ve bu ürün ya da hizmeti tüketecek olan diğer paydaş grupları arasında zamanla bir bağ gelişmektedir (Kayapalı Yıldırım, 2020: 36). Bu bağ ifade eden duygusal çekicilik bileşeni ile kurumun hedef kitlesi tarafından ne kadar sevildiği, ne ölçüde beğenildiği ve kuruma ne kadar saygı duyulduğu anlatılmaktadır

(Fombrun ve Foss, 2001: 1). Bu kapsamda, duygusal çekicilik bileşenine ilişkin olarak öne çıkan üç özelliğin bulunduğu ifade edilebilir. Bunlar; kurumla ilgili iyi duygulara sahip olmak, kuruma yönelik saygı duymak ve kurumu takdir etmek, önemli anlaşmalar konusunda kuruma güven duymaktır (Dörtok, 2004: 70). Dolayısıyla bu bileşen, hedef kitlenin kuruma dair olumlu algılar geliştirmesini ve kurumun sunduğu ürün ve hizmetlere karşı güven duymasıyla ilgili bir unsurdur. Bu sayede ürün ve hizmetlere ilişkin hedef kitleler nezdinde oluşturulan güven ve olumlu düşünceler aracılığıyla kurumsal itibarın güçlendirilmesi sağlanmaktadır (Aktaş Arslan ve Koçer, 2022: 6). Bu nedenle, işletmeler için hedef kitleler açısından çekici olmak büyük önem taşımaktadır. Çünkü bir işletmenin takdir edilen, seçilen ve beğenilen bir kurum olması, kuruma yönelik toleransın artmasında etkili olmakta (Gümüş ve Öksüz, 2009: 131) ve kurum itibarının gelişmesine katkı sunabilmektedir.

Çalışanların, çalıştıkları kuruma karşı geliştirdikleri duygusal bağ, aidiyet ve özdeşleşme duygusunu güçlendirmektedir. Bu sayede, kuruma sadık ve güvenilir bir işgören hâline gelen çalışanlar aracılığıyla kurumsal itibarın olumlu anlamda gelişmesi ve güçlenmesi kolaylaşmaktadır. Çünkü çalışan memnuniyetinin yüksek olduğu bir kurumda, çalışanların örgüte dair oluşturdukları olumlu düşünceleri dış çevreye aktarmaları, sosyal paydaşların kuruma yönelik algısını olumlu yönde değiştirebilir (Karaköse, 2012: 37). Bu kapsamda, kurumun inandırıcılığının sağlanması için öncelikle çalışanların kendisine inanması ve değişimle ilgili kuruma gereken desteği verebilmesi büyük öneme sahiptir. Kurumun nitelikli çalışanlar açısından bir cazibe merkezi hâline gelebilmesi, ancak böyle bir çalışan profiline sahip olmasıyla gerçekleşebilir (Dörtok, 2004: 73). Dolayısıyla, duygusal çekicilik bileşeninin oluşmasında rol oynayan kritik unsurlar; kurumun geleceğe dönük vaatleri, güvenilirliği, çalışanların kurumlara ilişkin verdikleri kişisel mesajlar ve çalışanların sosyal sorumlulukla ilgili faaliyetleri olarak sıralanabilir (Koçak, 2018: 32).

Bununla birlikte, kurumsal itibar yalnızca çalışanlarla değil, müşterilerle kurulan duygusal bağlar aracılığıyla da şekillenebilmektedir. Müşterilerin ya da tüketicilerin ürün veya hizmet satın aldıkları, yani alışveriş yaptıkları (Akdoğan ve Cingöz, 2014: 257) firma ya da marka ile duygusal bir bağ kurmaları mümkündür. Bunun temel nedeni, kurumun hedef kitleye ilettiği çeşitli mesajlar ve gerçekleştirdiği bazı faaliyetler vasıtasıyla müşteriler nezdinde güven yaratması; bir diğer ifadeyle olumlu izlenimler oluşturmasıdır. Ancak belirtilmelidir ki, bir kurumun diğerinden daha tercih edilebilir olmasında etkili olan tek faktör yakınlık duygusu değildir. Bunun yanında, fiyat ve

kalite gibi somut unsurlar da bir kurumun tercih edilmesinde önemli bir etmen olabilmektedir (Koçak, 2018: 31). Bu doğrultuda, bir işletmenin müşterileriyle geliştirdiği duygusal cazibenin kuruma kazandırdığı bazı avantajlar söz konusudur. Bu avantajlardan ilki, işletmenin ürettiği ürün ya da hizmetler konusunda müşterilerin marka bağımlılığı geliştirmesidir. İkincisi, müşterilerin işletmenin sunduğu ürün veya hizmetin fiyatına karşı daha az duyarlı hâle gelmesidir. Üçüncüsü ise tüm bunların kârlılığa ve kurumsal itibara olan olumlu etkisidir (Kayapalı Yıldırım, 2020: 36-37). Böylece, oluşturulan güçlü itibar sayesinde yeni müşterilerin işletmeye kazandırılmasının yanı sıra mevcut müşterilerin var olan marka bağlılığının artırılması da sağlanabilmektedir (Dörtok, 2004: 75).

Tüm bunlardan hareketle, işletmelerin müşterileri ile duygusal bağ kurabilmesi için dikkate alınması gereken hususlar arasında müşteri ile empati kurmak, sosyal şirket anlayışıyla hareket ederek sosyal sorumluluk projelerine ağırlık vermek ve çeşitli alanlarda gerçekleştirilecek sponsorluk faaliyetlerine yönelik adımlar atmak yer almaktadır. Bu kapsamda spor, sanat ve kültür gibi çeşitli alanlarda yürütülen sponsorluk çalışmaları sayesinde firmaların ve markaların daha sosyal bir görünüm kazanması mümkün olmaktadır. Ayrıca, çalışan tatmininin sağlanarak, bunun kurumsal web sayfası ve şirketin sosyal medya hesaplarında paylaşılması da (Büyükdoğan, 2021: 115) işletmenin kurumsal görünürlüğünü ve itibarını güçlendirerek duygusal cazibeyi artırabilmektedir. Nitekim, duygusal çekicilik bileşeni, algılanan değerler ve örgüt kültürünün paydaş gruplarıyla arasındaki ilişkiyi kapsayan bir kavramdır. Bu kavram aynı zamanda, işletmenin paydaşlarının kuruma ilişkin olumlu duygu ve düşünceler geliştirmesini de ifade etmektedir. Sözü edilen duygu ve düşüncelerin ortaya çıkarılmasında itibar unsuru oldukça kritik bir rol oynamaktadır. Bu yönüyle duygusal bağ, bir kuruluşu diğer firmalardan farklı kılan önemli bir faktördür. Bu bağın olmaması hâlinde çoğu işletme benzer özellikler taşıyabilmektedir. Bu nedenle, bir kurumun sahip olduğu duygusal çekicilik ile kurumsal itibar arasında yakın ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Akdoğan ve Cingöz, 2014: 257; İrge, 2022: 34-35).

1.4.2. Ürün ve Hizmetler

Dar anlamda ürün, tanımlanabilir bir biçimde basit özelliklerin birleştirilmesiyle oluşturulmuş bir mal veya hizmet olarak ifade edilebilir (Korkmaz, Eser ve Öztürk, 2017: 384). Pazarda rekabet gücü elde etmek ve ortalamanın üzerinde bir gelir sağlamak isteyen işletmeler, üretmiş oldukları ürün ya da hizmetleri rakip işletmelerin ürünlerine

veya hizmetlerine göre farklılaştırarak sunmaktadır. Bu anlamda, üretilen ürün ya da hizmetlerin paydaş grupları nezdindeki kalitesi önemli bir itibar unsuru olarak konumlanmaktadır. Çünkü üretilen ve sunulan ürün ya da hizmetlerin kalitesi ile olumlu itibar kazanılması arasında doğru bir orantı söz konusudur ve bu durum aynı zamanda işletmeye duyulan güvenin kazanılmasında da etkili bir rol oynamaktadır (Kayapalı Yıldırım, 2020: 56). Bu nedenle, işletmelerin ürün ve hizmetler konusunda yapabilecekleri herhangi bir yanlışlığı kabul ederek en kısa sürede çözüme ulaştırmaları, tüketicilerin ürün tercihlerini çeşitlendirmeleri ve müşterileri sürekli olarak bilgilendirmeleri, müşteri güveninin tesis edilmesi açısından önemli bir gerekliliktir (Karaköse, 2012: 38).

Ürün ve hizmetlerin farklılaştırılması ile kurumsal itibar arasında yakın bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Kurumsal itibar açısından en etkili faktörlerden biri olan farklılaşma stratejisi ile (Kadıbeşegil, 2006: 168) hareket eden işletmelerin sunduğu ürünlerin kalitesi; tüketiciler, sosyal paydaşlar ve hissedarlar nezdinde önemli bir etki yaratmaktadır. Zira kaliteli ürünlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan kaliteli satış, kârlılık ve gelişme hem müşterinin beğenisini ve takdirini hem de kurum itibarını işletme bünyesine kazandırmaktadır (Koçak, 2018: 33). Dolayısıyla, kurumsal itibarın oluşmasında önemli bir unsur olan ürün ve hizmetler, işletmenin ürün ve hizmetlerini geliştirmesini, her koşulda ürünlerinin arkasında durabilmesini, sürekli olarak değişen ve yenilenen müşteri taleplerini karşılayabilmesini ve hedef kitleye kalite odaklı ürün ve hizmetler sunabilmesini ifade etmektedir (İrge, 2022: 35). Bu nedenle, kendi kurumsal itibarını oluşturmak ve bu itibarı korumak isteyen işletmelerin, ürün ve hizmet kalitesini sürekli olarak artırmaları ve müşteri memnuniyetini yükseltmeleri gerekmektedir (Karatepe, 2008: 91).

Ürün ve hizmetlerin kalitesi çerçevesinde ele alındığında, kurum itibarı yüksek işletmelerin öz yeteneklerini, Toplam Kalite Yönetimi gibi yönetsel teknikler aracılığıyla geliştirmeye çalıştıkları görülmektedir. Günümüzde güvenilir ve saygın olarak kabul edilen birçok şirketin ortak özelliği, Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimsemeleri ve bu anlayışı uygulama eğiliminde olmalarıdır. Müşteri tatminini esas alan Toplam Kalite Yönetimi, örgüt çalışanlarının kaliteli ürün ve/veya hizmet üretmek amacı doğrultusunda bir araya gelmelerini ve bu amaç ekseninde davranmalarını ifade eden bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, müşteri beklentilerinin ve isteklerinin yerine getirilmesi nedeniyle satış gelirlerini olumlu etkilemekte ve standartlarla uyumlu bir üretim gerçekleştirildiği için maliyetlerin azalmasına yardımcı olmaktadır. Böylece,

müşteriler ve toplum tarafından beğenilen ürün ve hizmetlerin üretilmesi ile işletmenin toplum nezdinde itibarlı olarak algılanması ve kurum çalışanları ile diğer paydaş gruplarının kuruma bağlılıklarının sağlanması mümkün hâle gelmektedir (Alıcı, 2007: 8; Ataman, 2002: 316; Çiftçioğlu, 2009: 169; Saruhan ve Yıldız, 2017: 205-206).

1.4.3. Finansal Performans

Finansal performans kavramı, kuruluşların kâr sağlamak ve yatırım yapmak amacıyla risk alabilme yeteneğini ve pazarda rekabet edebilme kapasitesini ifade etmektedir. Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda bir işletmenin önündeki en önemli engellerden biri, fiziksel ve teknik donanım açısından yeterli olmamasıdır. Bu nedenle, rekabetçi piyasa ortamında kurumsal itibar konusunda diğer firmalardan önde olmak ve kurumsal başarıya ulaşmak isteyen işletmelerin ekonomik yapılarını güçlendirmeleri gerekmektedir (Karaköse, 2012: 38). Roberts ve Dowling (2002), işletmelerin sürekli olarak kâr sağlamasında ve başarılı bir finansal performans sergilemelerinde olumlu kurumsal itibarın ciddi bir katkısı olduğuna işaret etmektedirler (Çınaroğlu ve Şahin, 2012: 36). Dolayısıyla, güçlü ve başarılı bir finansal performans, işletmelerin geleceğe yönelik yatırımlar yapmasını ve nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesini kolaylaştırmaktadır. Böylece, yüksek finansal güç sayesinde kurumun güvenilirliğine ilişkin olumlu izlenimler elde edilmekte ve iyi bir kurumsal itibar oluşturulabilmektedir (Koçak, 2018: 35).

Kurumsal itibarın belirlenmesinde kritik bir bileşen olan finansal performans (Güneş, 2019: 41), şirketin kârlılığını, kâr beklentilerini ve kâr risklerine yönelik algıları kapsamaktadır (Fombrun ve Foss, 2001: 1). Bu doğrultuda Akdoğan ve Cingöz (2014: 258), finansal performansa dayalı itibarın, geleneksel olarak şirketlerin performanslarıyla ilgili genel değerlendirmeleri içerdiğini belirtmişlerdir. Onlara göre, kurumun kâr sağlama yeteneğinin önemli bir göstergesi olarak finansal itibar, tüm pay sahiplerinin geçmişle birlikte mevcut zaman dilimi içerisinde de ortalamanın üstünde kazanç elde etmeleri konusunda önemli bir role sahiptir. Bu bağlamda, güçlü finansal performansa sahip olan işletmelerin öne çıkan birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bunlar; güçlü kârlılık boyutlarına sahip olmak, düşük riskli yatırımlar yapmak, uzun vadede büyümeye yönelik doğru öngörülerde bulunmak ve rekabet üstünlüğü konusunda fark yaratmaktır (Demir, 2018: 30). Dolayısıyla, bir kurumun finansal başarısı ile kastedilen; kuruluşların yatırım ve kârlılık konusunda risk alabilmesi ile sahip oldukları rekabet yetenekleridir (Kayapalı Yıldırım, 2020: 57).

Buradan hareketle, finansal performans açısından başarılı bir kuruluşun aşağıda sıralanan özelliklere sahip olması beklenmektedir (Dörtok, 2004: 71):

- Güçlü kârlılık kriterlerine sahip olmak,
- Düşük riskli yatırımlar yapma eğiliminde olmak,
- Geleceğe yönelik büyüme hedeflerine ilişkin doğru tahminlerde bulunmak,
- Rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmek.

Bir kuruluşun finansal performans açısından yukarıda belirtilen özellikleri taşıması, kurumsal itibarı doğrudan etkileyebilmektedir. Daha önce de değinildiği üzere, belirli bir dönem içinde işletmenin genel finansal durumunu yansıtan temel bir ölçüt olarak kabul edilen finansal performans, kuruluşun aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerle karşılaştırılmasında önemli bir kriter olup (Coşkun, 2011: 127) kurumsal itibarın oluşumu ve sürdürülebilirliği üzerinde kritik bir rol oynayabilmektedir. Nitekim itibar, bir kuruluşun en önemli sermaye unsurlarından biridir ve işletmeye bazı faydalar sunmaktadır. Bunlar; müşteri sayısında artış, kuruma güven duyan ve nitelikli çalışanların işletmeye kazandırılması, kamuoyu desteğinin sağlanması ve yatırımcı güveninin kazanılması gibi çeşitli avantajlardan oluşmaktadır (Kadıbeşegil, 2006: 251). Bu avantajlardan yararlanabilmek için kurumsal itibarı destekleyecek ve yüksek bir finansal performansı mümkün kılacak uygulamalara öncelik verilmesi işletmeler için oldukça önemli ve gereklidir (Kayapalı Yıldırım, 2020: 38-39).

1.4.4. Vizyon ve Liderlik

Bir şirketin, belirli bir vizyona sahip olan kişilerin önderliğinde faaliyet göstermesi, paydaşların bağlılığını etkileyen önemli bir unsurdur. Bu bağlamda, vizyon ve liderlik; işletmenin hangi ölçüde ve nasıl bir vizyon ortaya koyduğunu ve kurum liderinin ne kadar güçlü olduğunu ifade eden bir bileşen olarak açıklanabilir (Akdoğan ve Cingöz, 2014: 258). Zira örgüt yöneticilerinin sahip olduğu inanış ve düşünce yapısının işletmenin vizyonu üzerinde doğrudan bir etki yaratması sebebiyle kurum vizyonunun oluşturulmasında kurum yöneticileri etkili bir role sahip olmaktadır (Demir, 2018: 32). Dolayısıyla, kurumsal itibarın bileşenlerinden vizyon ve liderlik, işletmenin net bir vizyon ve güçlü bir liderlik sergilemesinin önemine işaret etmekte olup, bu nedenle liderlik vizyonunun sürekli olarak geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gerekmektedir (Fombrun ve Foss, 2001: 1; Heim ve Chapman, 1997: 84).

Lider ve liderlik kavramları üzerine literatürde çeşitli tanımların yer aldığı görülmektedir. Lider, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda bir grup insanı çaba göstermeye yöneltme becerisine sahip kişi olarak tanımlanırken, liderlik ise bir kişinin diğer kişileri belirli koşullar çerçevesinde bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışa yönlendirme süreci olarak ifade edilmektedir (Kılınç, 2009: 97-98). Bu bağlamda lider, grup içerisindeki bireyleri belirli bir davranışa kanalize eden, ortak bir hedefe ulaşmaları için inanç birlikteliği oluşturan ve her durumda kitleleri peşinden sürükleyebilen kişi olarak açıklanabilir (Vergiliel Tüz, 2014: 141). Başka bir deyişle, lider, kurumun hedeflerini belirleyerek, kurum üyelerinin bu hedefler doğrultusunda harekete geçmesini sağlamaktadır (Gürgen, 1997: 185). Liderlik ise kişileri ortak bir hedef doğrultusunda bir araya getirerek, onları bu hedefe yöneltebilme, motive edebilme ve süreç boyunca onlara rehberlik ederek kurallara bağlı kalınmasını sağlama yeteneğidir (Pınarcıkoğlu ve Pınarcıkoğlu, 2023: 457).

Yukarıda ifade edildiği gibi, liderlik sadece doğru bir unvana sahip olmaktan ibaret bir kavram değil (Hammer ve Stanton, 1995: 27), aynı zamanda birtakım görev ve sorumlulukları da kapsayan bir süreçtir. Bu bağlamda, çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde liderlerin yerine getirdikleri görev ve sorumluluklar temel olarak üç boyutta ele alınabilir. Bunlardan ilki, liderliğini üstlendikleri kurumun vizyonunu oluşturmaktır. İkincisi, kurumu geleceğe taşıyacak olan nitelikli insan kaynaklarını belirlemek ve gereksinim duyulması hâlinde kurum organizasyonu hususunda gerekli değişiklikleri gerçekleştirmektir. Üçüncü görevleri ise kurumun itibarını yönetmektir; daha geniş bir ifadeyle, her bir sosyal paydaşın iletişim ve ilişki yönetiminin stratejik olarak önceliklerini belirleyerek bunların yerine getirilmesinde etkin rol oynamaktır. Özetle, kurumsal itibarın oluşturulmasında ve yönetilmesinde kurum liderleri kritik bir konuma sahiptir (Demir, 2018: 32; Kadıbeşegil, 2006: 155).

Kurumsal itibarı etkileyen önemli unsurlar arasında liderin kendi itibarının da yer aldığı belirtilebilir. Çünkü kurumun itibarı ile liderin itibarı arasında sıkı bir ilişki vardır. Liderin itibar kaynağı, liderin etkileşimde bulunduğu kişilerde oluşturacağı olumlu etkiler ve sağlam bir uyum yeteneğine sahip olmasıdır. Liderin sahip olduğu güçlü bir vizyon, kurumun paydaşlar nezdindeki itibarını artıracak gibi, liderin neden olacağı herhangi bir kriz durumu ise ciddi bir itibar kaybına yol açabilmektedir. Bu nedenle liderin itibarının oluşturulması, güçlendirilmesi ve korunması kurumsal itibar açısından hayati bir husustur. Kurumsal itibarın yönetilmesi sürecinde, öncelikli olarak üst yönetimle birlikte kurum liderinin farkındalık ve bilinç düzeyinin artırılması ile

liderin kurumsal itibarı iyileştirmeye ve korumaya yönelik yürütülecek çalışmalara öncülük etmesi büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, kurumsal itibarın yükseltilmesi için kurum liderleri tarafından göz önünde bulundurulması gereken konular şu şekilde sıralanabilir (Çakırkaya, 2016: 150-151; İrge, 2022: 193; Okur ve Akpınar, 2012: 1-7):

- Kurum itibarının artırılması için çalışanlar ve paydaş grupları kurumun misyonu doğrultusunda motive edilmelidir.
- Bir hata söz konusu olduğunda, kamuoyunun güvenini kazanmak için hata reddedilmemeli, soruna yönelik uygun çözümler üretilmelidir.
- Kurum içi ve kurum dışı çevreye verilen sözler tutulmalı, sektör içerisinde danışmanlık ve bilgi kaynağı olarak algılanmak için çaba gösterilmelidir.
- İletişim sürecinde kullanılan iletiler mantıklı bir çerçeveye oturtulmalıdır.

Yukarıdaki maddelerde vurgulanan unsurlar, kurumsal itibar yönetimi hususunda liderlerin çalışan ve paydaş motivasyonu, güvenilirlik, çözüm odaklılık, tutarlılık ve iletişim gibi unsurları dikkate almaları gerektiğine işaret etmektedir. Bu doğrultuda hareket eden bir lider, kurumsal itibarın olumlu anlamda oluşturulmasına ve pekiştirilmesine katkı sağlayabilir.

1.4.5. Çalışma Ortamı

Çalışanlar; tüketicilerle, potansiyel müşterilerle, tedarikçilerle ve işletmenin diğer paydaşlarıyla etkileşimde bulunan ilk kişilerdir. Bir işletmenin iç paydaşları olarak çalışanlar, kurumsal itibarın oluşturulmasının ve sürdürülmesinin temel basamağını temsil etmektedir. Bu nedenle, çalışanların hem tutum ve davranışları hem de çalıştıkları kuruma yönelik görüşleri kurumsal itibar üzerinde belirleyici rol oynayabilir. Bir diğer ifadeyle, çalışanların olumlu ya da olumsuz davranışlar sergilemesi, kurumsal itibarı ve işletmenin nasıl algılandığını şekillendirmektedir. Örneğin, çalışanlar, çalıştıkları kurum hakkında olumlu algılamalara ve değerlendirmelere sahip değilse, o kurumun diğer paydaşlar nezdinde güçlü bir itibar kazanması zorlaşmaktadır. Diğer yandan, işletmelerin çalışanları ile kaliteli ilişkiler geliştirmesi de çalışanların kuruma ilişkin algı ve değerlendirmelerini doğrudan etkileyebilir. Bu sebeple, kurumlar ve çalışanları arasında sağlanan dengeli ve tutarlı bir iletişim hem çalışanların hem de

işletmelerin itibar oluşum ve yönetim süreci içinde ihtiyaçları olan bilgilere erişimleri bakımından büyük önem taşımaktadır (Baybora, 2011: 120-121; Çatıkkaş, 2014: 393; Gümüş ve Öksüz, 2009: 125).

Günümüz yönetim anlayışında insan, bir kurumun sahip olabileceği en değerli kaynak olarak kabul edilmektedir. Çalışanların çalıştıkları kuruma karşı duydukları aidiyet ve inanmışlık, dış paydaşların kurumla ilgili güveninin temel dayanağını oluşturmaktadır. Çünkü bir kurumun ürünlerine ve hizmetine duyulan güven algısının tesis edilmesi, çalışanların katkısıyla gerçekleşmektedir. Bu kapsamda, çalışanlarına etkili bir çalışma ortamı sunabilen kurumlar, çalışanlarını daha uzun süre elde tutabilmekte ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir (Sezgin, 2017: 143; Telman ve Ünsal, 2004: 13). Nitekim çalışma ortamı, çalışan tatmini ile ilişkili bir unsurdur. Çalışanların, yaşamlarının büyük bir kısmını çalışma ortamında geçirmesi sebebiyle, iş yeri ortamının sahip olduğu fiziksel, sosyal ve psikososyal özellikler çalışanlar açısından önem kazanmaktadır (Akca ve Yurtçu, 2017: 197). Çalışanların, güven temelli, iş birliğinin ağır bastığı ve kendilerini her açıdan geliştirebilecekleri bir iş ortamında faaliyet göstermeleri, kurumsal başarıyı ve buna bağlı olarak kurumsal itibarı artırmaktadır. Bu doğrultuda, üst yönetim tarafından çalışanlar için elverişli bir çalışma ortamı oluşturulması gerekmektedir (Karaköse, 2012: 41).

Çalışanlara yönelik verimli bir çalışma ortamının yaratılabilmesi için onları motive edecek ve performans düzeylerini yükseltebilecek unsurların dikkate alınması gerekmektedir. Söz konusu bu unsurlar, şu şekilde ifade edilebilir (Sapancalı, 1993'ten akt. İrge, 2022: 38; Telman ve Ünsal, 2004: 155-157):

- Çalışma ortamının hijyen koşullarına uygun ve düzenli olması,
- Çalışma ortamında yeterli düzeyde aydınlatma ve ısı ekipmanlarının bulunması,
- Çalışma molalarının yeterli uzunlukta olması,
- Gerçekleştirilmesi planlanan iş ile ilgili bulundurulması gereken materyallere kolay erişim imkânının sağlanması,
- Çalışanların yeni teknolojiyi kullanmaları için teşvik edilmesi,
- Başarılı ve özverili çalışanların kurumda uzun süre kalmaları için çaba gösterilmesidir.

Yukarıda sıralanan maddeleri çoğaltmak mümkündür. Ancak çalışanlar için etkili bir çalışma ortamının yaratılmasında temel olarak bu maddelerin dikkate alınması, çalışan tatmininin sağlanması açısından etkili olabilir. Bu nedenle, işletmelerin bu

maddelere önem vermesi, kurumsal başarının elde edilmesi ve buna bağı olarak kurumsal itibarın güçlendirilmesi açısından gerekli olacaktır.

1.4.6. Sosyal Sorumluluk

Geçmişte de kullanılmasına karşın, 90'lı yıllarda çeşitli unsurların etkisine ve toplumun beklentilerindeki artışa bağı olarak öne çıkan sosyal sorumluluk kavramı (Geçikli, 2008: 153), kurumsal alanda ele alındığında kurumsal sosyal sorumluluk şeklinde ifade edilmekte (Deneçli, 2015: 315), literatürde ise şirket etiğı, sosyal paydaşlara ilişkin sorumluluk bilinci ya da itibar yönetiminin bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Keskin, 2017: 341). Kotler ve Lee (2006: 3), kurumsal sosyal sorumluluk çatısı altındaki tüm çabaları ifade etmek için “kurumsal sosyal girişimler” terimini benimsemekte ve şu tanımı önermektedir: “Sosyal amaçları desteklemek ve kurumsal sosyal sorumluluk yükümlölüklerini tamamlamak için bir kurum tarafından üstlenilmiş büyük çaplı faaliyetlerdir.” Bu kapsamda, kurumsal sosyal sorumluluk, “bir şirketin ekonomik ve çevresel bir biçimde çalışırken paydaşlarının ilgi ve hassasiyet alanlarını da paylaşması konusundaki yükümlölüklerini” ifade eden bir kavramdır. Bu kavram ile esasen içinde bulunulan topluma yararlı olmak ve yardımlaşmak amaçlanmaktadır (Aydede, 2007: 15-25). Bu temel amacın yanı sıra, kurumsal sosyal sorumluluğun diğ er amaçları ise kurumsal itibar kazanmak, olumlu imaj yaratmak, farkındalık oluşturmak, bilinirliğı artırmak, çalışanların aidiyet duygularını geliştirmek, marka sadakati yaratmak ve kriz dönemlerinin kolay bir şekilde atlatılmasını sağlamaktır (Özgen, 2006: 39).

Kurumsal sosyal sorumluluğun önemli hâle gelmesinde, toplumun gün geçtikçe bilinç kazanarak kurumların hatalarına tepki göstermesi (Karatepe ve Ozan, 2017: 82) ve işletmelerin günümüzde yalnızca ekonomik başarılarıyla değil, aynı zamanda ekonomik olmayan unsurlar açısından da değerlendirilmeleri etkili olmuştur (Uzkesici, 2005: 76). Bu bağlamda şirketler, kurumsal başarı elde etmek için sadece kurum içi uyumun yeterli olmadığını, bunun yanı sıra kurumun çevresiyle de uyumlu ilişkiler kurmanın gerekliliğini fark etmişler ve kâr sağlamanın ötesinde topluma karşı bazı sorumluluklar taşıdıklarını kavramışlardır (Okay ve Okay, 2021: 588). Küreselleşme olgusunun da etkisiyle ortaya çıkan modern dünyanın yarattığı zorluklar nedeniyle “değer yaratma” için kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin önemini anlayan işletmeler, rakiplerinden farklı olma ve ayrışma gereksinimlerini bu faaliyetler üzerinden gerçekleştirme çabasına yönelmişlerdir (Ilıcak Aydınalp, 2013: 3). Böylece,

kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, şirketlerin toplum içinde sahip olduğu rollere, yönetimin sosyal görünümüne ve kurumun bir bütün olarak toplum nezdindeki itibarına ilişkin bir anlayış olarak yaygın hâle gelmiştir (Keskin, 2010: 6-7).

Kurumsal sosyal sorumluluk ve itibar yönetiminin birbirleriyle iç içe geçmiş kavramlar olduğu (İlıcak Aydınalp, 2013: 133) ve başarılı bir şekilde yürütülen sosyal sorumluluk çalışmalarının itibar yönetimi sürecini olumlu anlamda etkilediği söylenebilir. Çünkü kurumsal sosyal sorumluluk, kamuoyu nazarında daha iyi bir izlenim oluşturulmasına katkı sağlayarak işletmelerin itibarlarını en başarılı şekilde yönetmelerine olanak tanıyan bir olgudur (İrge, 2022: 40). Bu olgunun temelinde, toplumdan aldığını topluma katma anlayışı ile işletmelerin çalışanlarına ve topluma karşı sorumluluklarını yerine getirme aracılığıyla itibar kazanma bilinci yatmaktadır (Özgen, 2006: 51). Bu bağlamda, her kurumun kendi toplumuna karşı dile getirilmeyen hesap verme yeteneği olan kurumsal sosyal sorumluluk (Langham, 2024: 33), işletmeyi yalnızca ürün üreten, ürünü pazarlayan ve neticede kâr sağlayan bir kurum olmaktan çıkarıp, topluma karşı birtakım sorumluluklar üstlenen bir kurum hâline getirmekte ve böylece kurumsal itibarın artırılmasında etkili olmaktadır (Sabuncuoğlu, 1998: 14; Theaker, 2006: 195). Artan itibar ise işletmelere mevcut iş ilişkilerini sürdürme, yeni müşteriler kazanma, yeni ortaklıklar kurma ve tüm bunlara bağlı olarak rekabet avantajı elde etme imkânı sağlamaktadır (Baraz, 2011: 78).

Dolayısıyla çoğu işletme, günümüzde çalışmalarının medya tarafından haber yapılmasına, pazardaki ürün çeşitliliğine ve şiddetli rekabete bağlı olarak sorumlu ve adil bir biçimde faaliyet göstermenin itibar avantajları yarattığının bilincinde olmaktadır. Bu açıdan, kurumsal sosyal sorumluluk, şirketler için çoğunlukla itibarlarını artıracak bir faaliyet alanı olarak görülmekte (Cornelissen, 2025: 306-307) ve bu faaliyetlerin iletişim odaklı yürütülmesi sebebiyle kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları genellikle halkla ilişkiler departmanı sorumluluğunda gerçekleştirilmektedir (Geçikli, 2008: 169-170). Halkla ilişkiler departmanının bu konudaki temel görevi, şirketin “sorumluluk sahibi” özelliği kazanabilmesi için kurumun diğer departmanları ile iş birliği içinde hareket etmektir (Aydede, 2007: 40). Halkla ilişkiler uzmanlarının, kurumun hedef kitleler tarafından sorumsuz olarak algılandığını tespit etmeleri hâlinde, söz konusu olumsuzluğu gidermek amacıyla kurumun hedef kitlelerine karşı üstlenebileceği sorumluluğu ortaya koymaları gerekmektedir. Çünkü, sorumluluklarının farkında olarak hareket eden şirketlerin toplum nezdindeki olumlu algıyı belirgin biçimde artırmaları mümkün hâle gelmektedir. Bu doğrultuda, halkla ilişkiler uzmanları

tarafından kurum davranışlarının anlaşılması için hedef kitleler bilinçlendirilmeli ve yürütülen sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında değerlendirme yapabilmeleri sağlanmalıdır (Ilıcak Aydınalp, 2013: 87; Okay ve Okay, 2021: 595).

Tüm bunlar doğrultusunda, başarılı bir kurumsal sosyal sorumluluk projesi gerçekleştirebilmek için işletmelerin dikkat etmesi gereken hususlar şu şekilde özetlenebilir (Cornelissen, 2025: 315; Kadıbeşegil, 2006: 250; Koçak, 2018: 40):

- Gerçekçi ve net hedefler belirlenmelidir.
- Paydaşlar dahil edilmelidir.
- Sürdürülebilir politikalar çerçevesinde yürütülmelidir.
- Kurumsal itibara fayda sağlayacak şekilde oluşturulmalıdır.
- Kurumun hem üst yönetimi hem de tüm çalışanları tarafından benimsenmelidir.

Sonuç olarak, kurumsal itibarın bileşenlerinden biri olan sosyal sorumluluk çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetlerin, kuruluşlar tarafından hedef kitlelerin kuruma yönelik algılarını olumlu yöne çekebilmek amacıyla bir itibar aracı olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır. Bu sürecin başarılı bir biçimde yürütülmesine yönelik yukarıda maddelenen unsurların göz önünde bulundurulması, söz konusu amaca ulaşmak için önemli bir rehber niteliği taşıyabilmektedir.

1.5. Kurumsal İtibar Yönetimi

İtibar, bir kurumun sahip olduğu en kıymetli varlıktır. Bu varlık, kendiliğinden ortaya çıkan bir sonuç değil, yönetilerek geliştirilebilen bir değerdir (Argüden, 2003: 5). İşletmeleri diğer firmalardan farklılaştıran etkili bir unsur olan itibar, iyi yönetilmesi durumunda örgütlere önemli değerler katabileceği gibi (Avcı, 2018: 42), iyi yönetilememesi hâlinde ise zarar görebilmektedir. İtibarı zedelenen işletmeler kısa ve uzun vadeli süreçte çöküşe uğrayıp önemli kayıplar yaşayabilmekte (Yüncü, 2021: 28), bu kayıpların maliyeti ise işletmenin ekonomik açıdan değer yitirmesinden çok daha yüksek olmaktadır. Bu nedenle, işletmeler açısından yaşamsal bir önem taşıyan itibarın başarılı bir biçimde yönetilmesi ve kurumun muhtemel tehditlere karşı korunması son derece kritik bir konudur (Karaköse, 2012: 94). Öyle ki, kaybedilen maddi varlıkların yeniden kazanılması mümkün olabilse de zayıflayan kurumsal itibarın yeniden güçlendirilmesi kolay değildir. Bu doğrultuda, Kadıbeşegil (2006: 29-57), ‘elle tutulmayan, gözle görülmeyen ve paha biçilmeyen bir değer’ olarak tanımladığı

kurumsal itibarın başarılı bir şekilde yönetilmesinin taşıdığı önemi, “İtibarınızı yönetmekten daha önemli bir işiniz var mı?” diyerek vurgulamaktadır.

Önemli bir halkla ilişkiler uygulaması olan kurumsal itibar, rekabetin hızla arttığı ve ciddi değişimlerin yaşandığı günümüz iş dünyasında hedef kitlelere değer sunarak, rekabet üstünlüğü elde etmede kullanılan etkili bir stratejidir. Bu strateji, halkla ilişkiler disiplininin popüler bir alanını temsil etmekte (Kırdar, 2011: 203) ve itibar yönetimi, halkla ilişkilerin amaçlarından birini oluşturmaktadır. Hedef kitleler nezdinde prestij ve güven inşa etmek (Özgen, 2014: 124) ve bir kuruluşun görünürlüğünün artırılması ile daha fark edilebilir hâle gelmesi amacıyla yürütülen iletişim çabalarının bütünü olarak tanımlanan itibar yönetiminin (Çiftçioğlu, 2009: 172) etkili yönetilebilmesi için halkla ilişkiler faaliyetlerinin kritik bir önem taşıdığı ifade edilebilir. Çünkü nüvesinde dinamik, ideolojik, zaman ve mekân odaklı bir iletişim süreci yer alan halkla ilişkiler (Yıldırım Becerikli, 2008: 101) sayesinde sosyal paydaşlar nezdinde ortaya çıkan olumsuz algılamalar hem yönetilebilmekte hem de istenen yönde değiştirilebilmektedir. Bu nedenle, etkili ve titiz bir şekilde yürütülen halkla ilişkiler faaliyetleri, bir işletmenin ürün ve hizmetlerine ilişkin paydaş grupları nezdindeki itibarın oluşturulmasını ve geliştirilmesini mümkün kılmaktadır (Karaköse, 2012: 49).

Bu bağlamda, kurumsal itibar yönetimi açısından halkla ilişkilerin kritik bir öneme sahip olduğu ifade edilebilir. Nitekim, 20. yüzyılın sanayileşmiş, demokratik ve batılı toplumlarında ortaya çıkan bir faaliyet alanı olarak halkla ilişkiler, örgütün verimliliğinde, başarısında ve etkinliğinde belirleyici bir rol üstlenmektedir. Gerek halkla ilişkiler faaliyetlerinin zaman içerisinde gelişim ve değişim göstermesi (Yağmurlu, 2007: 65), gerekse örgütlerde değişen iletişimin stratejik rolüne bağlı olarak halkla ilişkiler alanı farklılaşmıştır. Böylelikle, örgütün tüm paydaşları nezdindeki güven algısı, finansal sorumluluklar, üstlenilen sosyal sorumluluk misyonu, paydaş ilişkileri ve hizmet kalitesi gibi unsurların toplam değerlendirilmesiyle ilişkilendirilen itibar, yeni rekabet ortamında halkla ilişkilerin kurumsal becerilerinin kaynağını oluşturur hâle gelmiştir (Kırdar, 2011: 203). Bu açıdan, günümüzde halkla ilişkiler, kurum itibarının oluşturulması ve sürdürülebilmesi için ihtiyaç duyulan stratejik bir faktör olarak konumlanmakta; halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi, örgütlerin kurum itibarına katkı sağlaması bakımından büyük önem taşımaktadır (İrge, 2022: 52-53).

İtibar kazanmak ve itibarlı bir kurum olarak anılmak çok eski zamanlardan beri işletmelerin önem verdiği bir husus olmuştur (Yüncü, 2021: 27). Ancak yirmi birinci yüzyılın ortaya çıkardığı yeni koşullar ve iş dünyası üzerinde yarattığı yeni güç durumlar - iş dünyasında yaşanan itibar krizleri, giderek artan rekabet, sosyal paydaşların bilgi düzeyinin yükselmesi, dinamik çevre ve bilgi akışının hızlanması gibi olaylar- kurumların itibarlarına önem vermelerini gerekli kılmıştır. Böylece, uzun yıllar boyunca yönetilemez ve ölçülemez bir varlık olarak görülen kurumsal itibarın sistematik olarak yönetilmesi (Sezgin, 2013: 117), günümüzde özellikle kuruluşlar açısından “itibar” kavramının her zamankinden daha fazla önemsenmesi gereken bir konu hâline gelmesine neden olmuştur. Rekabetin keskinleştiği iş dünyasında işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için güçlü bir kurumsal itibar elde etmek, stratejik bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır (Şakar, 2011: 28).

Bir işletmenin başarısındaki en kritik ölçütlerden biri olarak kabul edilen kurumsal itibar teriminin ilk kez 1950’lerde kimi çalışmalarda kullanıldığı görülmektedir. 1900’ler sonrasında kurumsal itibar gerek ilgili literatürde gerekse şirketlerin gündemine girmeye başlamış (Demir, 2018: 75) ve 1990’lı yıllarda kurumsal itibar yönetimine olan ilk eğilimlerin arttığı yer ABD olmuştur. Ardından, itibar yönetimi konusu Fortune Magazine tarafından gerçekleştirilen “Most Admired Corporations” (“En Beğenilen Şirketler”) araştırması ile küresel piyasada fark edilmeye başlanmıştır. Türkiye’de ise kurumsal itibar yönetimi kavramı ilk olarak 1999’da “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri” araştırmasını yürüten Capital dergisi tarafından öne çıkarılmış ve şirket yöneticileri kurumsal itibar konusunu daha fazla önemser hâle gelmiştir (Karaköse, 2012: 73). Dolayısıyla, kurumsal itibar yönetimi, örgütlere katkı sunan, onları çeşitli konularda destekleyen profesyonel bir hizmet olarak diğer hizmet sektörlerine kıyasla daha yeni bir stratejidir ve reklam değildir (Kırdar, 2011: 214).

Kurumsal itibarın tanımlanmasına ilişkin ortak bir görüş birliği olmadığı gibi, kurumsal itibarın yönetiminin mümkün olup olmadığı konusuna yönelik de farklı görüşler mevcuttur (Sezgin, 2013: 128). Ancak genel anlamda kurumsal itibar yönetimi, işletmenin çevresinde, müşterilerinde ve toplum nezdinde nasıl algılandığı ile işletmenin hangi özellikleriyle bilinmek istediğini kapsayan bir alandır. Bu anlamda kurumsal itibar yönetimi, söz konusu iki başlıkla ilgili çalışmaların yürütülmesine dayanan (Demir, 2018: 74) uzun vadeli bir stratejidir ve bir örgütün itibarının bir varlık temelinde denetlenmesi, ölçülmesi ve yönetilmesine yönelik bir yönetim disiplini (Doorley ve Garcia, 2007’den akt. Güneş, 2019: 9). Langham’a göre (2024: 80) ise

kurumsal itibar yönetimi; planlı, bütüncül, dinamik, entegre, bilinçli ve devamlı bir itibar yönetimi sürecinden oluşmaktadır. Bu süreç, kurumun tüm faaliyetlerini, davranış ve iletişim biçimlerini içermektedir.

Bu doğrultuda, kurumsal itibar yönetiminin genel amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Schultz ve Werner, 2005'ten akt. Karaköse, 2012: 76-77):

1. Kurumun ismi ile birlikte itibarını geliştirmek ve sağlamlaştırmak,
2. Pazarda ve iş ortamında güçlü ve olumlu bir itibar sürdürmek,
3. Kurumun imajını zedeleyebilecek potansiyel durumları engellemek amacıyla standartlar, çalışmalar, politikalar, prosedürler ve sistemler oluşturmak,
4. Kurum itibarının zarar gördüğü durumların üstesinden gelebilmek için rehber ilkeler belirlemek,
5. Kurum itibarı konusunda tam sorumluluk alacak şekilde donatılmış bir yönetim ekibi kurmak.

Görüldüğü gibi, kurumsal itibar yönetimi, kurum itibarının farklı açılardan geliştirilmesine yönelik birtakım amaçlar içermektedir. Bu bağlamda, Schultz ve Werner'in kurumsal itibar yönetiminin amaçlarını sıraladığı beş maddenin ilk üçünün kurumsal itibarın sağlam temellere oturtulması, bunun sürdürülmesi ve kurum imajının korunmasına yönelik birtakım tedbirleri vurguladığı; dördüncü ve beşinci maddelerin ise kurumsal itibarın zedelenmesi durumunda onarılması ve kurumsal itibar hususunda etkili bir yönetim ekibinin oluşturulması gerekliliğini öne çıkardığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, kurumsal itibar yönetimi, söz konusu amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan stratejik bir yönetim süreci olarak değerlendirilebilir.

1.6. Kurumsal İtibar Yönetiminin Aşamaları

Fombrun (1996: 207), kurumsal itibar yönetimini üç aşamayı kapsayan bir süreç çerçevesinde ele almaktadır. Bu aşamalar; mevcut durumun değerlendirilmesi, gelecekteki durumun tasarlanması ve geçiş döneminin yönetilmesidir.

1.6.1. Mevcut Durumun Değerlendirilmesi

Bu aşama, kurumun mevcut durumuna ilişkin genel bir değerlendirmeyi kapsamaktadır. Bu değerlendirme; paydaş analizi, kimlik analizi, imaj analizi ve

tutarlılık analizi olmak üzere kurumun dört farklı açıdan analiz edilmesini ifade etmektedir (Ortakarpuz, 2022: 28).

Mevcut durumun değerlendirilmesi aşamasının ilk adımının paydaş analizi olduğu ifade edilebilir. Paydaş analizi, kişi ve kuruluşlardan oluşan aktörler hakkında bilgi üretmek için yararlanılan bir yaklaşım, araç ya da araçlar bütünüdür. Bu analiz, söz konusu aktörlerin davranışlarını, niyetlerini, karşılıklı ilişkilerini anlamak ve karar alma süreçlerinde sahip oldukları etkiyi ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmektedir (Brugha ve Varvasovszky, 2000: 338). Gupta'ya göre (1995: 5) paydaş analizi; paydaşları, paydaşların çıkarlarını ve bunların etki alanlarını tespit ederek işletme ve paydaşları arasındaki güç ilişkilerini açıklamaya yönelik bir çabadır. Bu kapsamda, paydaş analizi aracılığıyla paydaşların kurum itibarına ilişkin beklenti ve görüşlerinin belirlenmesi, paydaşların kurum ile ilgili görüşlerine başvurularak kurumun zayıf ve güçlü yönlerine ilişkin değerlendirmelerin yapılması, kurumun gösterdiği faaliyetlerin etkili bir biçimde yürütülmesine engel oluşturabilecek faktörlerin ortaya konulması ve bunları bertaraf etmek için ihtiyaç duyulan stratejilerin geliştirilmesi mümkün olmaktadır (Demir, 2018: 121).

Freeman (1984: 53), paydaş kavramını “bir kurumun amacına ulaşmasını etkileyen veya bu süreçten etkilenen herhangi bir grup ya da birey” olarak tanımlamaktadır. Bir işletmenin paydaşları, işletmenin faaliyetlerinden fayda sağlayabilecek ya da zarar görebilecek birey veya grupların tümünü ifade etmektedir (Davies vd., 2003: 58-59). Grunig ve Repper (2005: 140), paydaşları, “örgütte birbirleri üzerinde sonuçlar doğurdıkları -birbirlerine sorun yarattıkları- için o örgütle aralarında bir bağ olan insanlar” şeklinde açıklamışlar ve örgütte bir bağı bulunan söz konusu insanların bu bağdan elde edecek ya da kaybedecekleri bir şeyleri olduklarını vurgulamışlardır. Bu bağlamda Clarkson (1995), paydaş gruplarını birincil ve ikincil paydaşlar olmak üzere ikiye ayırmıştır. Bu ayrım kapsamında birincil paydaşlar, devamlı olarak katılımları sağlanmadan işletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanamayacağı grup olarak açıklanmıştır. Birincil paydaşlar; yatırımcılar ve hissedarlar, tedarikçiler, müşteriler ve çalışanlardır. İkincil paydaşlar ise işletmenin varlığının sürdürülmesinde temel bir öneme sahip olmayan, işletmenin gösterdiği faaliyetlerin kapsamı dışında olan ancak işletmeden etkilenen ve onu etkileyen gruplardır (Elmas Atay ve Tüzüner, 2018: 272). İkincil paydaşlar; yerel ve merkezi yönetimler, sivil toplum örgütleri ve kimi durumlarda rakipler gibi aracı role sahip paydaşlardır (Er, 2008'den akt. Çakırkaya, 2016: 9).

Bu doğrultuda, paydaş analizi dört aşamadan oluşmaktadır (Üçok, 2008: 52):

- i. *Paydaşların Tespiti*; paydaş analizinin ilk aşamasında işletmenin gösterdiği faaliyetler ya da sunduğu hizmetlerle ilişkili olanlar ve bu hizmetleri kullananların kimler olduğu soruları yanıtlanarak paydaşlar belirlenmekte, gruplandırılmakta ve böylece kurumun çevresi tanımlanmaktadır.
- ii. *Paydaşların Önceliklendirilmesi*; paydaş analizinin ikinci adımı olan bu aşamada belirlenen paydaş sayısı, onlarla etkin bir iletişim kurulmasını imkânsız hale getirecek sayıda ise söz konusu paydaşlar, işletme faaliyetlerini etkileme gücü ve faaliyetlerden etkilenme derecesi bakımından sınıflandırılmaktadır.
- iii. *Paydaşların Değerlendirilmesi*; bu aşamada işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerle bunlardan faydalananlar ilişkilendirilerek, bu sayede hangi ürün ve hizmetlerden kimlerin faydalandığı şeffaf ve net biçimde ortaya konulmaktadır.
- iv. *Paydaşların Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi*; paydaş analizinin son aşamasında ise paydaşların işletmeye ilişkin görüş ve önerileri alınarak, ortaya çıkan sonuçların işletmenin stratejik planına dahil edilmesi amaçlanmaktadır.

Mevcut durumun değerlendirilmesi aşamasının ikinci adımı kimlik analizinin yapılmasıdır. Kimlik analizi ile, işletmenin kimlik sistemlerinin, işletmenin kendi benlik algısıyla daha az veya daha çok tutarlı izlenimler bütünü sunup sunmadığını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu analizde işletmenin müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, düzenleyici kurumlar, analistler ve genel kamuoyu gibi farklı paydaş gruplarıyla gerçekleştirdiği tüm iletişimler incelenmektedir. Analiz; bir kimliğin geliştirilmesi için ihtiyaç duyulan iletişim stratejisinin oluşturulmasına yardımcı olan ön araştırmaları kapsamaktadır. Bu nedenle, işletmenin ne olduğu (yapısı, ürünleri, satış ve pazarlama modelleri, rekabet durumu vb.), işletmenin geleceğe yönelik istekleri, işletmenin nasıl algılandığı (hedef kitleler nezdinde nasıl görüldüğü) ve nasıl tanıtılması gerektiği gibi hususların açık ve net bir biçimde anlaşılması gerekmektedir. Bu araştırmalar; görsel kontroller, yerinde ziyaretler, pazar araştırmaları, kurum içi ve kurum dışı görüşmeler ile röportajlar şeklinde gerçekleştirilmektedir. Söz konusu araştırmaların sonuçlarından elde edilen veriler çerçevesinde isim aranmakta, kimlik geliştirilmekte ve görsel kimlik yapısı belirlenmektedir (Ak, 1998: 73; Fombrun, 1996: 207).

Daha önce de belirtildiği gibi, kurum kimliği işletmenin bilerek veya bilmeyerek verdiği tüm mesajlar (Theaker, 2006: 137) ve kurumun kendisinin olmayı istediği ile olduğunu ifade ettiği şey olarak tanımlanmaktadır (Çakırkaya, 2016: 25). Başlangıçta görsel tasarım ve logolardan oluşan kurumsal kimlik, zamanla kurumsal reklam, sponsorluk gibi her türlü iletişimi ve davranış biçimini içeren bir kavram hâline gelmiş (Cornelissen, 2025: 118), dünya çapındaki teknolojik ilerlemelere bağlı olarak (Ak, 1998: 22-27) ve dijitalleşme süreci ile beraber, kurumsal web sayfaları ve sosyal medya hesapları gibi ortamlara da taşınmıştır. Kurumsal web sayfaları ve kurumsal sosyal medya hesaplarında yer alan logolar, renkler ve paylaşılan konular gibi pek çok etmen dijital ortamda kurumsal kimliği yeniden şekillendirmiştir (Büyükdoğan, 2021: 15). Bu nedenle, dijital platformdaki kurum kimliğinin mevcut kurumsal kimlikle uyumlu olması son derece önemlidir. Kimlik aktarımı sürecinde doğru bir kimlik analizi yapılması ve sosyal medyada ulaşılması hedeflenen kitlenin dikkate alınması gerekmektedir. Bu sayede, sosyal medyada daha fazla hedef kitleye ulaşıldığı takdirde, işletmenin görünürlüğü de kayda değer bir ölçüde artacaktır (İrge, 2022: 136-137).

Güçlü bir kurumsal kimlik, zamanla dış hedef kitleler nezdinde olumlu bir imajın oluşmasına yardımcı olmaktadır. Doğru bir şekilde oluşturulmuş kurumsal kimlik sayesinde işletmeler müşterilerin güvenini kazanmakta, müşteri ilişkilerini koruyarak şirket geleceğini güvence altına alabilmektedir (Ak, 1998: 20). Bir işletme açısından kurumsal kimlik faaliyetleri tıpkı halkla ilişkiler çalışmaları gibi geleceğe yönelik bir yatırımdır. Kurumsal kimlik sayesinde elde edilen imaj, işletmenin reklam faaliyetlerinde hem daha az maliyetle hem de daha etkili sonuçlar elde etmesine katkı sağlamaktadır (Kazancı, 2021: 76-77). Bu nedenle, kimlik analizi sürecinde işletmenin ulaşmak istediği amaçları şeffaf ve net bir biçimde belirlemesi ve çalışanların gereksinimlerini göz önünde bulundurması gerekmektedir. İşletmelerin, tüm iç ve dış paydaşların istek ve beklentilerinin hepsine yanıt vermesi mümkün olmadığı için hedefler önem sırasına göre belirlenerek, bunlar tüm paydaşlara aktarılmalıdır. Akabinde ise, iç ve dış paydaşların beklenti ve ihtiyaçları ortaya konularak, hangilerinin gerçekleştirilebileceği tespit edilmelidir (Karaköse, 2007: 9).

Mevcut durumun değerlendirilmesi aşamasının üçüncü adımı imaj analizidir. Bir kurumun dış paydaşları tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olan kurum imajı, bir örgütün kamuoyu nezdinde sahip olduğu saygınlıktır; başka bir ifadeyle kurum saygınlığının kurucu unsurudur (Kayapalı Yıldırım, 2020: 18; Kazancı, 2021: 72). Bu nedenle günümüzde kuruluşlar, sahip oldukları imajı sürekli olumlu düzeyde tutma

abası içerisine girmektedir. Çünkü güçlü bir imaj, hedef kitlelerin ŗirket hakkında olumlu ve doğru izlenimlere sahip olmasıyla elde edilmektedir (Ak, 1998: 172). Ancak farklı uygulamalardan farklı biçimlerde etkilenen çeşitli hedef kitlelerin bulunması nedeniyle her bir hedef kitle grubu açısından farklı kurum imajının ortaya çıkması söz konusu olabilmektedir (Balta Peltekoğlu, 1998: 285). Nitekim daha önce de üzerinde durulduğu gibi imaj, kuruluŗun ya da ŗirketin dıŗa yansıyan görüntüsünü ifade eden bir kavramdır (Kazancı, 2021: 72). Bu doğrultuda, dıŗarıdan nasıl göründüğünün tespit edilmesi ve istenilen görünürlüğün elde edilmesi için iŗletmenin sürekli olarak imaj analizi uygulaması gerekmektedir (İrge, 2022: 137).

Regenthal, olumlu bir imajın zamanla oluŗan bir süreç olduğunu vurgulamakta ve bir imaj oluŗturmak için ŗu safhaların takip edilmesini önermektedir (Regenthal, 1992'den akt. Okay, 2013: 233-234):

- i. Mevcut Durumun Analizi: Bu safhada, yerel, ürün ve faaliyet gösterilen branŗın/alanın imajı ile alıŗan ve mŗterilerin sahip olduğu imaj araŗtırılmaktadır.
- ii. Ulaŗmak İstenilen Durumun Analizi: Bu aŗamada, kurumsal felsefe ve kurum kimliği yönelimleri kapsamında bir vizyon ifade edilerek, gelecekte hedeflenen imaj tanımlanmaktadır.
- iii. nc safhada, arzu edilen imaja uygun biçimde kurum kimliği tedbirleri belirlenerek uygulamaya konulmaktadır. Burada ayrıca, hedef gruplarının grŗleri ve uygulama sırasında ortaya çıkabilecek problemler ve engeller de belirlenmektedir.
- iv. Dördüncü safhada ise, imajın belirli bir srenin sonunda ne ölçüde deėiŗtiėine dair analizler yapılmaktadır.

İmaj analizinden sonra mevcut durumun değerlendirilmesi aŗamasının son adımı tutarlılık analizidir. Tutarlılık, hem iŗletmenin mevcut durumu ile göründüğü durumu hem de iŗletmenin söylemleri ile faaliyetlerinin rtŗmesini ifade eden bir kavramdır (İzci, Atmaca ve Yılmaz, 2019: 313). Bu kavram kapsamında rakipler, mŗteriler, hissedarlar ve diğer sosyal paydaŗ grupları nezdinde ŗpheyeye yer bırakmayan, net ve kararlı bir biçimde iŗletmenin felsefesi, vizyonu, geleceğe iliŗkin yatırımları ve gerçek fikirlerine iliŗkin bilgilerin verilmesi amaçlanmaktadır. Bu sayede, kurum hakkında ortaya çıkacak grŗ ve dŗncelerde ortak ve tutarlı bir algı oluŗturularak (Koçak, 2018: 10-11) güçlü bir kurumsal itibar yaratmak mümkün olabilmektedir. Çünkü itibar kazanmak ve bunu inŗa etmek, kurumun pek çok boyutta

tutarlı davranışlar sergilemesine dayalı bir durumdur (Argüden, 2003: 10). Bu nedenle, tutarlı olmak, kurumsal itibarın karşı karşıya gelebileceği olası riskleri yönetebilmek konusundaki en etkili yöntemlerden biridir. Dolayısıyla, misyon, vizyon ve değerlerin işletme faaliyetleri ile olan bağlantısının nasıl kurulduğunun tespit edilmesi, sonuçların analiz edilmesi ve tutarlılığın sağlanması, işletmenin dışarıya karşı yanlış algılanmaması ve kurumsal itibarın olumsuz etkilenmemesi bakımından önemli bir gerekliliktir (Akmehmet, 2006: 66).

Kurumsal itibar, uzun vadede tutarlı davranışlarla elde edilen fakat çok kısa bir süre içinde kaybedilebilen bir varlıktır. Bu nedenle, olumlu itibarı korumak için tüm paydaşlar nezdinde güvenilir olmak oldukça önemlidir. Güvenilirliği kazanmak ise hem sözlerin ve davranışların tutarlı olmasına (Argüden, 2003: 9) hem de dürüstlük ve şeffaflığın varlığına bağlıdır (Langham, 2024: 31). Güven ve istikrar temelli tutarlı stratejilere sahip bir işletme, pazar şartlarının ve rakip stratejilerinin doğru bir şekilde oluşmasına imkân tanıyarak hissedarlar, tüketiciler ve diğer paydaşlar nezdinde güven inşa edilmesinde etkili olmaktadır (Koçak, 2018: 11). Bu doğrultuda, işletmeler, kurum felsefelerini ve değerlerini belirlerken, paydaşlarına danışmalı ve söz konusu ortak anlayışın ürünlerine yönelik mesajları kamuoyuna şeffaf bir biçimde aktarmalıdır. Ancak bu noktadaki temel problem, farklı paydaş gruplarının işletmeden istek ve beklentilerinin aynı olmaması sebebiyle tüm paydaş gruplarının tatmin edilmesinin mümkün olmamasıdır. Bu açıdan, örgütün her bir paydaş grubuna karşı tutarlı bir yaklaşım sergilemesi son derece kritik bir husustur (Theaker, 2006: 139).

1.6.2. Gelecekteki Durumun Tasarlanması

Örgütlerin, itibarlarının mevcut durumuna yönelik olarak gerçekleştirdikleri analiz çalışmaları sonrasında arzu edilen kurumsal itibar değerinin belirlenmesi gerekmektedir (Çiftçioğlu, 2009: 78). Zira örgütün sahip olduğu kurumsal itibar değeri, rakiplerinin hem faaliyetleri hem de hareket alanı üzerinde etkili olabilmektedir. Kendi itibarlarını göz önünde bulundurmeyan örgütlerin, rakiplerinin uygulamalarını öngörebilmesi mümkün değildir. Bu nedenle, rekabet avantajı sağlayacak kurumsal kararların alınması ve bunların kurumsal itibara uzun vadeli katkılarının göz önünde bulundurulması oldukça önemlidir (İlhan, 2022: 81). Bu bağlamda, gelecekteki durumun tasarlanması aşaması; örgütün sektör içerisinde hangi konumda yer aldığının ve kendisini rakiplerinden farklı kılan niteliklerin tespit edildiği, böylelikle kurumun kendi önceliklerinin belirlenerek rakipleri karşısında güvenilir, anlamlı ve eşsiz

avantajlar yaratarak kurum itibarının pekiştirildiği bir süreçtir (Akmehmet, 2006: 66). Bu aşamada örgütün rakipleri ile onların pazar ortamındaki faaliyetleri ve uyguladıkları stratejileri hakkında bilgi sahibi olması ve kendisine yönelik olduğu kadar rakiplerini ve onların mevcut durumlarında gerçekleşen değişiklikleri de sistematik olarak analiz etmesi gerekmektedir (Dinçer, 1996: 57).

Bu doğrultuda, kurumsal itibar hedeflerinin rekabet unsuru çerçevesinde belirlenmesinin önemli bir gereklilik olduğu ifade edilebilir. Nitekim rekabet, “fark yaratmak” olduğu için (Gümüş ve Öksüz, 2009: 5) günümüzde var olan rekabet ortamı, örgütleri hem rakiplerinden daha üstün olmaya hem de daha farklı olmaya itmektedir. Günümüzde ürün ve hizmetlerin giderek birbirini ikame etmeye başlaması nedeniyle farklılaştırma stratejisi, örgütler açısından en etkili stratejilerden biri olarak öne çıkmaktadır (Demir, 2018: 149). Dolayısıyla, başarı hedefi olan tüm örgütlerin rekabet konusunda üstünlük elde edebilmeleri için fark yaratmaları ve bunu sağlarken bir değer oluşturabilmenin önemini dikkate almaları gerekmektedir (Yüksel, 2007: 161). Örgütler, “herkes için her şey” olmak yerine, kendilerini diğer firmalardan ayıran nitelikleri öne çıkarabilmeli, farklılaşmayı amaçladıkları konular üzerinde durmalı ve bu konularda sürdürülebilir ve özgün bir değer oluşturmak için yapılması gerekenler hususunda uzlaşmalıdır (Argüden, 2003: 15).

Fombrun (2002), itibar kavramını geçmiş, bugün ve gelecek olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda, geleceğe yönelik uygulamaları da kapsayan bir kavram olan itibarla ilgili planlama yapılması ve amaçlarla örtüşen öngörülerde bulunulması önemlidir. Kurumun gelecekteki süreçte kendisini nasıl konumlandıracağı, ileriki dönemlerde gerçekleştirilecek yeni çalışmaların belirlenmesi, kendini rakiplerinden ayıştıracak özelliklerin geleceğe dair tasarlanması ve bunların uygulanabilir nitelikler taşımasını mümkün kılacak tüm faaliyetler, örgütün gelecekteki itibarının belirlenmesine yardımcı olacaktır (İrge, 2022: 139). Ancak, geleceğe dönük planların işletmeler tarafından gerçekçi, sağlam ve güvenilir biçimde analiz edilerek paydaş gruplarına sunulması büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu husus, geleceğe yönelik vaatler konusunda inandırıcılığı ve ikna ediciliği pekiştirici bir unsur olarak işlev görmektedir (Koçak, 2018: 43).

1.6.3. Geçiş Döneminin Yönetilmesi

Geçiş dönemi, örgütün mevcut durumunun incelendiği ve elde edilen sonuçların analiz edilmesinin ardından gelecekte hedeflenen konum arasındaki farklılıkların ve gerçekleştirilmesi gereken uygulamaların tasarlandığı aşamadır (İlhan, 2022: 81). Bu

aşamada, örgütün rakipleri karşısındaki mevcut durumu belirlendikten sonra, farklı bir konuma ulaşp ulaşmadığının değerlendirildiği, yani mevcut ve istenilen durum arasındaki süreçte itibarı yansıtacak projelerin belirlenmesini ifade eden bir süreçtir. Bu projeler, işletmenin ürünlerine yönelik çalışmalarının yanı sıra, faaliyetleriyle ilgili süreçleri ve kurum kimliği kapsamında paydaşların bilgilendirilmesine yönelik yürütülen çalışmalar ile reklam ve tanıtım faaliyetleri gibi konuları da içermektedir (Akmehmet, 2006: 67).

Kurumsal itibar yönetimi süreci, yönetici liderliğinde yürütülerek gelişmektedir. Yöneticilerin bu sürecin her safhasında etkin rol alarak gerekli sorumlulukları üstlenmeleri (Kayapalı Yıldırım, 2002: 69) ve itibar yönetimi ile ilgili faaliyetleri benimseyerek kurumsal kültürün bir parçası hâline getirmeleri gerekmektedir. Zira kurumsal itibar yönetimi sürecinde geçiş döneminin başarılı bir şekilde yönetilmesi için üst yönetimin sorumluluğunda (Akmehmet, 2006: 67) kurumsal itibarı korumak için tasarlanmış bir programın hazırlanması ve bu programın kurumun tüm faaliyetlerine ve özelliklerine uygulanması önemlidir (Green, 1996: 49). Daha önce de belirtildiği üzere, itibar kırılğan bir varlıktır ve itibarın yeniden inşası ve onarımı ancak iyi bir yönetim sayesinde mümkün olmaktadır (Langham, 2024: 33).

Buradan hareketle, kurumsal itibarı yükseltmek hedefinde olan yönetici liderlerin göz önünde bulundurması gereken konular şu şekilde sıralanabilir (Argüden, 2003: 11):

- Yüksek müşteri tatmini, kurumsal itibar oluşumunda rol oynayan kritik faktörlerden biridir. Bu kapsamda, itibar kazanmak için ürün ve hizmet kalitesinin sürekli olarak geliştirilmesi öncelikli husus olarak ele alınmalıdır.
- Sektör içerisinde bilgi ve danışma kaynağı olarak kabul edilen kişi olabilmek için çaba gösterilmeli, hem içte hem de dışta verilen vaatlerin arkasında durulmalıdır.
- Yapılan hatalar kabul edilmeli ve kamuoyunun güveninin yeniden kazanılması için söz konusu hatalara yönelik çözüm yolları geliştirilmelidir.
- Kurumun üst yönetimi, örgütün iç ve dış çevresiyle doğrudan etkileşimde bulunmalıdır.

- Güven faktörünün artırılması için iletişim sağlamak amacıyla kullanılan mesajlar, sayısal verilerle tutarlı olmanın yanı sıra, mantıksal bir çerçeveye ve modele dayanmalıdır.

Yukarıda belirtilenlere dayalı olarak, hassas bir yapıya sahip olan kurumsal itibarın etkili bir şekilde yönetilebilmesi için yönetici liderlerin yukarıda sıralanan konuların üzerine eğilmeleri ve söz konusu hususları kurumsal itibar yönetimi sürecinde özenle uygulamaları gerektiği ifade edilebilir.

1.7. Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kriz İletişimi

Genel anlamda kriz, herhangi bir kuruluş açısından kritik etkiler yaratan, örgütün hayatta kalmasını ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini tehdit eden durum ya da olay anlamına gelmektedir (Gurdatta vd., 2023: 776). Örgütsel bir kriz, ani olarak ve normal işleyişin dışında meydana gelen, yüksek düzeyde belirsizlik yaratarak örgütün öncelikli hedefleri için hem tehdit hem de fırsat barındıran olay ya da olaylar dizisini ifade etmektedir (Ulmer vd., 2015: 8). Bu anlamda krizler, kuruluşlar üzerinde maddi ve manevi olarak pek çok olumsuz etkiye sahip durumlardır. Kriz dönemlerinin söz konusu olumsuz etkilerinden en önemlisi, kurumun manevi varlığı olan itibar üzerindeki etkidir (Filiz, 2007: 194). Çünkü krizler, örgütün imajına ya da itibarına zarar verebilme potansiyeli taşımaktadır. Bir kriz süreci, olumlu kurumsal itibarın zedelenmesi ya da kaybı ile sonuçlanabilmekte ve böylece kurumun paydaşları ile olan ilişkisi zarar görebilmektedir. Kriz başlangıcında, kriz anında ve sonrasında özellikle iletişim noktasında yaşanan sorun ve yetersizlikler, paydaşların kurumla arasındaki bağın zayıflamasına yol açabilmektedir. Bu nedenle, kriz iletişimi uygulamaları, yaşanan krizin itibar üzerindeki etkisine yön vermesi açısından son derece kritik önem taşımaktadır (Cornelissen, 2025: 261).

Bir kurumun yıllar boyunca güven temelinde inşa ettiği en önemli varlığı olan itibarın değeri özellikle kriz dönemlerinde anlaşılmaktadır (Kadıbeşegil, 2003: 102). Olumlu itibar, işletmelere faaliyet gösterdikleri endüstri içinde rekabet avantajı sağlamanın yanı sıra kriz ve bunalım süreçlerinin daha kolay aşılması konusunda da yardımcı bir rol üstlenmektedir (Akdoğan ve Cingöz, 2014: 255). Bu nedenle, kurumun kriz sürecinde mevcut itibarını koruyabilmesi ya da güçlendirme fırsatı yakalayabilmesi açısından kamuoyunun istek ve beklentilerini karşılaması önemlidir. Bunun için, eğer kriz durumunun ortaya çıkış nedeni doğrudan ya da dolaylı olarak kurumun kendisinden

kaynaklanıyorsa, her iki durumda da sorumluluğun kurum tarafından kabul edilmesi gerekmektedir (Savaş, 2020: 119). Kurum ayrıca kriz esnasında sessiz kalmak yerine bilgiyi teyit ederek açıklamalı, şeffaf bir şekilde kamuoyu ile paylaşmalı (Dayanç Kıyat, 2021: 146) ve kriz iletişimi süreci boyunca her bir paydaş grubunun çeşitliliğini göz önünde bulundurmalıdır. Söz konusu tüm paydaş gruplarının ihtiyacı olan iletişim gereksinimi dikkate alınarak iletişim faaliyetleri bu doğrultuda yürütülmelidir (Ulmer vd., 2015: 44).

Buradan hareketle, kriz dönemlerinde kurumsal itibarın korunması ve onarılması için kuruluşların göz önünde bulundurması gereken kriz iletişimi ilkeleri şu şekilde özetlenebilir (Moore, 2004'ten akt. Akdoğan ve Cingöz, 2009: 21):

- Yaşanan krizle ilgili sorumluluk üstlenmek önemlidir. Bu sorumluluk, hatayı kabul etmekten farklı olarak krizin çözümüne yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerin medyaya ve kamuoyuna aktarılmasını ifade etmektedir.
- Krizle ilgili bilgiler bizzat şirket sözcüsü tarafından paylaşılmalıdır.
- Medya ile iç içe olunmalı, işbirliği sağlanmalı ve iyi ilişkiler kurulmalıdır.
- Haber içerikleri doğru ve ölçülü olmalıdır.
- Modern teknolojinin sunduğu web sitesi gibi olanaklardan yararlanılarak kriz olayı ve şirketle ilgili güncel bilgiler tüm paydaşlara bu platformdan iletilmelidir.
- Kriz hakkındaki açıklamalar tutarlılık çerçevesinde yapılmalı, kurumun tüm çalışanları kriz konusunda benzer ifadeler kullanmalıdır.

Dolayısıyla kriz, tanımı gereği ani olarak ortaya çıkan bir sürpriz durumudur. İtibar ise soyut bir varlık olmasına karşın, kurumun finansal bir varlığıdır. Kriz dönemlerinde bu varlığın tehlike altında olması, kurumun maddi kayıplar yaşamasına neden olabilmektedir (Wheeler, 2024: 25). Bu doğrultuda, Kadıbeşgil (2006: 358), kriz yönetimi sürecinin başarısının büyük ölçüde iletişim faaliyetlerine bağlı olarak gerçekleşebileceğini vurgulamaktadır. Krizin ilk anlarından itibaren tüm aşamalarında yürütülen iletişim faaliyetlerinin, öncelikle kurum çalışanları olmak üzere kamuoyu ile paylaşılması önemlidir. Halkla ilişkiler ise bu sürecin ayrılmaz bir parçası olarak itibar yönetimine katkı sağlamaktadır. Söz konusu bu katkı bazen olumsuz imajın iyileştirilmesine kimi zaman ise olumlu itibarın geliştirilmesine yönelik olmaktadır

(Fearn-Banks, 2009: 9). Bu nedenle, halkla ilişkiler uzmanlarının kurumsal itibarı korumak amacıyla kriz sürecinde aktif ve etkili rol alması, krizin yarattığı olumsuz etkilerin en aza indirilmesi açısından son derece önemli bir gerekliliktir. Çünkü halkla ilişkiler faaliyetleri, karmaşık bilgilerin daha kolay anlaşılmasını mümkün kılmakta, böylece kurumsal güvenilirlik ve şeffaflığın artması sağlanmaktadır (Karacan Doğan ve Durmuş, 2023: 59).

İKİNCİ BÖLÜM

KRİZ, KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZ İLETİŞİMİ

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak krizin tanımı, özellikleri, krize neden olan etmenler ve kriz süreci açıklanarak kriz konusu genel hatlarıyla ele alınmıştır. Ardından, kriz yönetimi kavramı ve kriz yönetimi sürecinin her bir bileşeni ayrı ayrı açıklanmış, kriz iletişimi detaylı bir şekilde incelenmiştir. Kriz iletişimi ile halkla ilişkiler arasındaki ilişki tartışılarak, kriz iletişiminde kullanılan halkla ilişkiler araç ve faaliyetleri değerlendirilmiştir.

2.1. Krizin Tanımı ve Özellikleri

İçerisinde yaşadığımız modern çağ, pek çok şeyin teknikleştiği ve zaman kavramının oldukça değerli hâle geldiği bir dönemdir. Ancak bu dönem aynı zamanda ekonomik ve toplumsal sistemi meydana getiren unsurların birbiriyle her zaman uyumlu olamaması nedeniyle kriz olarak adlandırılan olağanüstü koşulların ortaya çıktığı bir yüzyılı da ifade etmektedir (Kazancı, 2021: 420). Dünyanın hızının artmasına ve giderek küçülmesine bağlı olarak yaşanan krizler çeşitlilik göstermekte ve krizlerin sıklığı artarak yaygınlaşmaktadır (Öztürk, 2024: 1). Özellikle 1980’ler sonrasında küreselleşme olgusunun hızlanması ile birlikte krizlerin işletmeler üzerindeki etkilerinin artırdığı ve örgütlerin gündeminde önemli bir yer tuttuğu görülmektedir (Haşit, 2013: 3). Ayrıca, günümüzdeki teknolojik ilerlemeler, potansiyel krizlerin ortaya çıkma olasılığını geçmiş dönemlere göre artırmakta (Anthonissen, 2008: 9); kitle iletişim araçlarındaki önemli gelişmeler ise dünyanın herhangi bir bölgesinde ortaya çıkan bir kriz durumunu tüm insanların kısa süre içinde öğrenmesine olanak tanımaktadır. Bu nedenle, herhangi bir kriz yaşandığında, diğer kaynaklardan önce krize ilişkin tüm doğru bilgilerin kurum tarafından anında ve doğrudan hedef kitleye iletilmesi kritik bir önem taşımaktadır (Okay ve Okay, 2021: 414).

Örgütle ilgili krizler; büyük, ciddi, olumsuz ve ani olarak meydana gelen herhangi bir olay olarak değerlendirilmektedir. Bu tür krizler, örgütün çalışmalarını aksatabilen ve temel misyonunu zedeleyebilen durumlardır (Erdoğan, 2008: 257). Bu bağlamda, örgütün iç ya da dış çevresinden kaynaklanan olumsuz etkiler nedeniyle kurumların mevcut denge durumlarını altüst eden (Gerçik, 2025: 13) ve birdenbire ya da uzun bir zaman diliminden sonra ortaya çıkan krizler, giderek artan kritik önemlerinden

ötürü günümüzde birçok araştırmacı ve teorisyenin ilgisini çeken bir kavram hâline gelmiştir (Guliyev ve Tozkoparan, 2020: 1). Buna karşın, kriz nosyonu günlük konuşma dilinde diğer sözcüklerle birlikte kullanıldığı için anlam karışıklığına neden olmakta (Filiz, 2007: 5) ve 1960'lı yıllarda literatüre dahil edildiği (Saruhan ve Yıldız, 2017: 379) sosyal bilimler alanı içerisinde krizin açıklanması amacıyla yapılan çok sayıda tanım olmasına rağmen kavramın ortak tanımı üzerine genel bir uzlaş sağlanamadığı görülmektedir (Pira ve Sohodol, 2008: 23). Bu nedenle, literatürde kriz nosyonu üzerine yapılan tanımlamaların ve kavramsallaştırmaların, sık sık mefhumun ortak ya da özgül konumunun belirlenmesine yönelik olduğu ifade edilebilir

Kriz kavramının etimolojik kökenine inmek, kavramın ne olduğunu daha iyi açıklamak ve anlamak açısından faydalı olacaktır. Etimolojik olarak, Yunanca “ayrılmak” anlamına gelen krisis sözcüğüne dayanan kriz kavramını (Şimşek Narbay, 2006: 5), Oxford Sözlüğü “önemli bir zorluk ve tehlike dönemi” şeklinde tanımlanmaktadır (Karaçor vd., 2016: 7). Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde ise kriz sözcüğü “bunalım”, “çöküntü”, “bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem; bunalım, buhran”² olarak nitelendirilmesine karşın, kavramın fırsat yaratma potansiyeli taşıdığı da kabul edilmektedir. Zira Çince’de kriz mefhumuna karşılık gelen kelime (wēijī), “tehdit” (wēi) ve “fırsat” (jī) anlamlarına gelen iki farklı ideogramdan oluşmaktadır. Bu nedenle, kriz sözcüğünü, iyi ve kötü kavramlarını eşit ölçüde barındıran bir terim şeklinde yorumlamak mümkündür (Baskıcı, 2020: 16).

Genel anlamda kriz hem önceden öngörülemeyen ve beklenmeyen hem de hızlı bir şekilde yanıt verilmesi gereken bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu süreç aynı zamanda örgütün savunma ve uyum sistemlerini zayıflatarak kurumsal amaçları, imajı ve değerleri üzerinde olumsuz etkiler yaratan bir gerilim durumu olarak da ifade edilebilir (Kazancı, 2021: 420). Ancak örgütün varlığı üzerinde tehlike oluşturmayan ve dengesini bozmayan her olumsuz durum kriz olarak nitelendirilmemelidir. Bu noktada işletmeler açısından öne çıkan temel husus, krize neden olan unsurlar karşısında örgütün yönetsel ve örgütsel yapısında bozulmalar meydana gelmesi, olağan iş akışının aniden değişmesi ve düzeninin altüst olmasıdır (Can, 2005: 387). Bir kriz durumunun varlığından söz edebilmek için öncelikle örgüt tarafından önceden tahmin edilmesinin güç olması ve beklenmeyen değişikliklerin ortaya çıkması gerekmektedir. Bu

² <https://sozluk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 09.11.2025

değişikliklere hızlı ve etkili bir yanıt verilmediği takdirde (Dinçer, 1996: 238), kötü sonuçlar doğurma potansiyeli bulunan krizler, örgütü veya sektörü ya da bunlarla bağlantılı hizmet, ürün ya da itibarı etkileyen ciddi olaylardır (Fearn-Banks, 2009: 8).

Literatür incelendiğinde, kriz kavramına yönelik çeşitli tanımların yer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda, birdenbire ortaya çıkan ya da zaman içinde oluşan ve anında müdahale gerektiren bir sorun olduğuna vurgu yapan Luecke'ye (2015: 14) göre işletmeler açısından kriz, kurumun ürün ve hizmetleri, mali yapısı ve çalışanları üzerinde olumsuz etkiler yaratma potansiyeline sahip olaylar şeklinde tanımlanmaktadır. Benzer şekilde, Cornelissen (2025: 257) de krizi, kurum tarafından kararlı bir biçimde ve derhal tepki verilmesi gereken bir sorun veya olay olarak ifade etmektedir. Kazancı'ya (2021: 420) göre kriz; bir örgütün üst düzey amaçlarını, sahip olduğu finansal varlıklarını, ortakları ve genel kamuoyuyla kurduğu ilişkilerini olumsuz etkileyen ve hızlı bir biçimde tepki verilmesi gerekli olan özel ve olağanüstü bir durumdur. Ona göre, krizlerin ortadan kaldırılması için özel bir iletişim programının hazırlanması ve krize ilişkin gerekli tedbirlerin önceden alınması önemli bir zorunluluktur. Ataman'a (2002: 231) göre ise kriz; örgütün varlığını, kısa ve uzun vadeli hedeflerini, taşıdığı değerleri ve kaynaklarını tehdit eden, zaman baskısı ve belirsizlik faktörleri nedeniyle örgütün üyeleri arasında gerilim yaratan plansız bir değişim sürecidir.

Bu doğrultuda krizler, normal durumlardan farklı olarak kendine has birtakım özellikler taşımaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Göztaş, 1997: 17-18; Haşit, 2013: 5; Pira ve Sohodol, 2008: 27):

- Olağandışı bir durum olması,
- Kontrol altına alınmasının zor olması,
- Korku ve panik yaratması,
- Anında müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı oluşturmaları,
- Kritik ve hassas bir nitelik taşıması,
- Kurumun finansal yapısı, insan kaynakları, imajı ya da doğal kaynakları üzerinde tehdit oluşturmaları,
- Değişik zaman dilimlerinde ve farklı yerlerde meydana gelen, birbiriyle bağlantılı çok sayıda durum ya da olaydan kaynaklanması.

Krize ilişkin yukarıda sıralanan temel özellikler, krizin genel olarak olumsuz nitelikler taşıdığına işaret etmektedir. Ancak olumsuz özellikler taşımasına rağmen krizin bazı olumlu yönlerinin de bulunduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda, krizin olumlu özelliklerinden biri örgütün yeni stratejiler geliştirmesine ve farklı fırsatlar yakalayabilmesine olanak tanımasıdır (Ilıcak Aydınalp, 2020: 7). Örnek'e (2006: 60) göre krizler, işletmenin faaliyet gösterdiği süreçte varlığını tehlikeye sokan; ancak aynı zamanda bünyesinde önemli fırsatları da barındıran olayların ortaya çıktığı anlardır. Böyle anlarda fırsat yakalamak için kriz süreci bittiğinde işletmenin hangi konumda olmayı hedeflediğini yansıtan yeni bir vizyon belirlenmesi ve bu vizyona uyulanacak eylem planlarının geliştirilmesi gerekmektedir (Baltaş, 2004: 11). Bir diğer ifadeyle, zorlu deneyimler olsa da yeni fırsatlar elde etme konusunda önemli unsurlar taşıyan kriz durumunun (Mentor, 2018: 14) doğru bir şekilde ele alınması ve başarılı bir şekilde yönetilmesi, örgüte krizin olumsuz etkilerini düzeltme ve daha iyi bir konuma gelme imkânı tanıyabilmektedir (Erdoğan, 2008: 257). Dolayısıyla, kriz iyi yönetildiği takdirde fırsata dönüşürken, yönetilemediği durumlarda ise felaketle sonuçlanabilmektedir (Budak ve Budak, 2010: 331). Bu nedenle, etkili bir kriz yönetimi için örgütün gerek iç ve dış hedef kitleye gerekse medyaya güvenilir, şeffaf ve gerekli bilgileri doğru zamanda aktarması önemlidir (Geçikli, 2008: 229).

2.2. Krize Neden Olan Etmenler

Çeşitli etmenlere bağlı olarak ortaya çıkan krizler, yönetimin yetersizliği ve/veya sahip olduğu yapısal nitelikleri nedeniyle örgütün çevrede yaşanan değişikliklere uyum sağlayamaması sonucunda ortaya çıkan olağanüstü durumlardır. Bu nedenle, potansiyel krizlerin tahmin edilebilmesi için kriz kaynaklarının doğru bir şekilde saptanması oldukça önemlidir. Bu doğrultuda, krizi meydana getiren etmenleri iki ana grupta sınıflandırarak açıklamak mümkündür. Bunlar dış çevre etmenleri ve örgüt içi etmenlerdir (Ataman, 2002: 238; Budak ve Budak, 2010: 332; Göztaş, 1997: 20).

2.2.1. Dış Çevre Etmenleri

Kriz oluşumuna yol açan işletme dışı çevre etmenleri, işletmenin kontrolünde olmayan makro faktörlerdir. Bu faktörler, neredeyse tüm dünyayı ve ülkeyi eş zamanlı bir şekilde etkileyerek çok sayıda işletmenin varlığını tehlikeye sokabilir (Şimşek Narbay, 2006: 10). Bu kapsamda bir kuruluş, teknolojik gelişmelere yeterli düzeyde uyum sağlayamadığı için ya da hükümet tarafından alınan kararlardan veya doğal faktörlerden dolayı kriz yaşayabilir (Kazancı, 2021: 421). Nitekim her ne kadar nicelik,

yoğunluk ve boyut açısından birbirinden farklı olsalar da tüm krizler örgütün işlerliğini önemli ölçüde engelleyecek ortak sonuçlara sahiptir. Her bir kriz, örgütün inanırlığına, itibarına ve en değerli varlıklarına zarar verme potansiyeli taşımaktadır (Geçikli, 2008: 229). Tüm bunlardan hareketle, krize neden olabilecek dış çevre etmenler; ekonomik etmenler, doğal etmenler, politik ve yasal etmenler, toplumsal yapı ve teknolojik etmenler olarak sınıflandırılabilir (Vergiliel Tüz, 2014: 5-6).

a) Ekonomik Etmenler: Ekonomik sistem, işletmenin karşı karşıya gelebileceği belirsizlik ve karmaşıklık düzeyini etkileyen önemli çevresel etmenlerden biridir. Bu bağlamda, ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık, ekonomik şartların niteliği (Göztaş, 1997: 20-21), yüksek enflasyon, ekonomik yapıda ortaya çıkan kritik değişimler, ekonomik belirsizlik (Kazancı, 2021: 421), ürünlerin arz-talep durumu, pazar unsurları, ülke ekonomisinde yaşanan mali, parasal ve genel iş koşulları ile ilgili değişiklikler, ekonomik büyümeler ve rekabet olgusu gibi tüm ekonomik etmenler işletmeleri ciddi şekilde etkileme potansiyeline sahip unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Vergiliel Tüz, 2014: 5). Ayrıca, dünya çapında ya da sadece belirli bir bölgede meydana gelen ekonomik durgunluklar da işletmeler açısından ciddi bir kriz kaynağı olarak kabul edilmektedir (Karacan Doğan ve Durmuş, 2023: 91).

b) Teknolojik Etmenler: İşletmeleri etkileyen önemli dış çevre etmenlerinden biri de teknolojik faktörlerdir. Özellikle son yıllarda teknolojik gelişmelerin ve dönüşümlerin hızı önemli ölçüde artmaktadır. Bu değişimlere ve yeni teknolojilere ayak uyduramamak, işletmelerin kriz durumlarıyla karşı karşıya kalmalarına neden olabilmektedir (Pira ve Sohodol, 2008: 37). Çünkü söz konusu yeni teknolojiler, müşteri taleplerini ciddi biçimde etkileyerek yeni hammaddelerin kullanımını ve yeni üretim süreçlerini gerekli hâle getirmekte, yeni mal ve hizmetlerin üretimini zorunlu kılmaktadır (Haşit, 2013: 11). Böylece, teknolojik dönüşümün hızı arttıkça işletmelerin bu dönüşüme uyum sağlamaları zorlaşmakta ve kriz yaşanma olasılığı da yükselmektedir (Ataman, 2002: 241).

c) Politik ve Yasal Etmenler: İşletmeler açısından krize neden olabilen dış çevre etmenlerinden bir diğeri ise devletin egemen bir otorite olarak oluşturduğu hukuk sistemidir. Hukuki ve siyasi etmenler arasında

devletin politika ve kararları ile tüketici koruma yasaları gibi uygulamalar yer almaktadır. Politik ve hukuksal alanlarda yapılan düzenlemeler işletmelerin hem yönetsel hem de örgütsel uygulamaları üzerinde önemli etkilere sahiptir. Devletin bazı konularda işletmelere ve ekonomiye yönelik birtakım düzenlemeler yapması ve devlet politikasında yaşanan değişimler krize yol açabilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin hukuksal değişimlere anında tepki verebilmeleri için esnek yönetim yaklaşımı ile hareket etmeleri gerekmektedir (Keskin, 2020: 22; Saruhan ve Yıldız, 2017: 381; Tutar, 2004: 32; Vergiliel Tüz, 2014: 5).

d) Toplumsal Yapı: Toplumun yaşam biçimi, beklenti ve değerlerinde meydana gelen öngörülemeyen hızlı değişimler, işletmelerin sosyal dengelerini olumsuz yönde etkileyerek kriz durumlarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Can, 2005: 390). Bir diğer ifadeyle, toplumun yaşam tarzı, değer yargıları ve beklentilerinde yaşanan köklü değişimler, krizleri tetikleyen önemli etmenler arasında yer almaktadır (Şimşek Narbay, 2006: 13). Zira toplumun değerlerinin değişmesi, sosyal karışıklıkların ve huzursuzlukların artması, tüketici ilgisinin azalması (Dinçer, 1996: 243), terör ve iç savaş gibi sosyo-kültürel faktörler, örgütleri krizlere sürükleyebilmektedir. Buna karşın, özellikle toplumsal değerlerde meydana gelen kayda değer değişimlerin uzun bir zaman diliminde gerçekleşmesi nedeniyle, bu tür krizlerin ortaya çıkma olasılığının görece düşük olduğu ifade edilebilir (Özden, 2009: 9).

e) Doğal Etmenler: Örgütler açısından krize neden olabilecek işletme dışı çevre etmenlerden biri olan doğal faktörler; iklim değişikliği, yerküre hareketleri, güvenlik tehditleri, kirlilik (Can Yalçın ve Polat, 2022: 41) ve kurum yönetimi tarafından zamanlaması öngörülemeyen, aniden ortaya çıkan sel, yangın, kuraklık gibi doğal felaketlerdir (Haşit, 2013: 13). Nitekim, çeşitli türde doğal afet olayları ya da bir kaza, hortum, kasırga, deprem, fırtına veya başka bir felaket olayı aniden ve beklenmedik bir anda meydana gelebilmektedir (Luecke, 2015: 5). Dolayısıyla, ortaya çıkma potansiyeli olan söz konusu doğal etmenlere karşı etkili bir kriz yönetiminin yürütülmesi oldukça önemli bir konudur. Bu süreçte risk alanlarının belirlenmesi ve uygun tedbirlerin alınması, işletmeler için kritik bir gerekliliktir (Yavaş, 2005: 14).

2.2.2. Örgüt içi Etmenler

Yaşanan krizlerin bir kısmının tamamen örgütsel nedenlere bağlı olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Kazancı, 2021: 422). İşletmeler açısından kriz oluşturma potansiyeline sahip, örgüt içi etmenlerden kaynaklanan bu tür sorunları üç grupta sınıflandırmak mümkündür. Bunlar; tepe yöneticiler ile ilgili sorunlar, kurumun hayat safhası ve örgütsel sorunlar olarak ifade edilebilir (Haşit, 2013: 15; Vergiliel Tüz, 2014: 7).

a) Tepe Yöneticiler ile İlgili Sorunlar: Üst yönetimin yetersizliği, örgütlerin karşılaştığı krizlerin ortaya çıkmasında rol oynayan önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu faktörler arasında, yöneticilerin öngörü gücüne sahip olmaması, ortaya çıkan yeni sorunlara karşı uygun yeni çözümler üretememeleri, yaşanan kriz durumunu inkâr etmeleri gibi tutum ve davranışlar yer almaktadır (Tutar, 2004: 33). Yapılan araştırmalar, kuruma liderlik eden tepe yöneticilerin (CEO'ların) kurumsal itibara olan etkisinin gün geçtikçe arttığını göstermektedir. Ancak bununla birlikte, örgütün tepe yöneticileri her zaman rasyonel hareket etmemekte ve bu durum olası krizleri tetiklemektedir (Kadıbeşegil, 2003: 124-125). Ayrıca, üst yönetimin sık sık değişmesi, yeniden yapılanma, grev, lokavt ve işletmenin el değiştirmesi gibi durumlar da krizlere neden olan yönetsel kaynaklı örgüt içi unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Gerçik, 2025: 15).

b) Kurumun Hayat Safhası: Bir işletmenin hayat safhası, üçü temel olmak üzere toplam beş aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. Bu aşamalar; doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş safhalarıdır. Doğuş, gelişme ve olgunluk aşamasında öngörülebilir krizlerin yaşanması daha muhtemel olmakla beraber, bu tür krizleri hem tehdit hem de fırsat krizleri olarak değerlendirmek mümkündür. Faaliyet gösterdikleri alanda büyüme hedefi olan işletmelerin gelişme süreçlerinde herhangi bir tedbir almamaları hâlinde potansiyel krizlerle karşı karşıya kalmaları kaçınılmaz olabilmektedir. İşletmenin gerileme safhasında ise kurumun sürekliliğini olumsuz etkileyen ve panik yaratan krizlerin meydana gelme olasılığı oldukça fazladır. Ayrıca, gerileme safhasında satışların ve kârların düşmesi de işletmeyi krize sevk eden önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir (Dinçer, 1996: 244-245; Kazan, 2006'dan akt. Vergiliel Tüz, 2014: 7).

c) **Örgütsel Sorunlar:** Kurumun temel iskeletini oluşturan, yönetim felsefesini belirgin bir biçimde yansıtan ve yönetimin hareket kabiliyetine yön veren örgütsel yapıya ilişkin sorunlar, bazı krizlerin ortaya çıkmasına yol açabilir. Bu sorunlar; kurumun çevresel özelliklere uyum sağlayamayacak kadar katı bir örgütsel yapıya sahip olması, karar alma ve uygulama süreçlerinin yavaş ilerlemesi, çatışmalar, sık tekrarlanan kritik hatalar, amaçların net olarak belirlenememesi, koordinasyonla ilgili problemler ve yenilik açısından yetersizlik şeklinde sıralanabilir. Bununla beraber, örgütsel iletişimin sağlıklı ve etkin işleyememesi, yetersiz bilgi sistemi ve yönetimin merkezileşme derecesi de söz konusu krizlerin olasılığını artıran etmenler arasında yer almaktadır. Zira aşırı merkezileşme, çalışanların karar alma ve inisiyatif kullanma süreçlerini olumsuz etkileyerek motivasyonlarını düşürmekte; katı örgütsel yapı ise kurumun değişime olan duyarlılığını azaltarak krizlere zemin hazırlamaktadır (Ataman, 2002: 244; Göztaş, 1997: 21-22; Örnek, 2006: 133-134; Vergiliel Tüz, 2014: 7).

2.3. Kriz Süreci

Hem bir karmaşa hem de güçlük süreci olarak nitelendirilen ve öngörülemeyen ya da ani bir biçimde meydana gelen krizler, belirli bir sürecin sonucunda ortaya çıkan olgulardır. Bu süreç, birbirini izleyen ve birbiriyle ilişkili aşamalardan oluşmaktadır. Krizin ortaya çıkış nedeni, türü ve şiddetine bağlı olarak kriz aşamalarının süresi değişiklik gösterebilmektedir. Kuruluşlar tarafından kriz aşamalarının kapsamlı ve doğru şekilde analiz edilmesi büyük önem arz etmektedir. Çünkü krizler ancak bu sayede tespit edilmekte, etkin bir şekilde yönetilmekte ve tehdit boyutuna ulaşmadan önlenebilmektedir (Erten vd., 2016: 301; Filiz, 2007: 11). Bu kapsamda kriz süreci, esas olarak üç ana dönemden oluşmaktadır. Bunlar; kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemdir (Pira ve Sohodol, 2008: 47).

Kriz sürecinin ilk aşaması olan kriz öncesi dönem, krizin özellikle örgüt tarafından algılandığı dönemdir. Kriz belirtilerinin görülmeye başlandığı bu dönem (Filiz, 2007: 12), aynı zamanda krizin başlangıç noktası ve kuluçka evresi olarak da ifade edilmektedir. Bu evre, krizin önlenmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Çünkü krizin henüz açık bir şekilde ortaya çıkmadığı kriz öncesi aşamada, iyi bir yönetim tarafından yürütülen çok yönlü iletişim çabaları aracılığıyla kriz sinyallerinin kaynağı ve nedeni belirlenerek yeni planlar oluşturulabilmekte ve gerekli değişikliklere

gidilebilmektedir (Pira ve Sohodol, 2008: 47-48). Dolayısıyla kriz öncesi aşama, planlama ve eğitimin yanı sıra önleme ve krize yönelik hazırlıklarla ilgili de bir süreçtir. Hazırlık, kapsamlı bir kriz yönetimi sürecine yönelik faaliyetleri içerirken, önleme ise kuruluşu krize sevk edebilecek riskleri engellemek için izlenecek yöntemleri belirlemeye ilişkin çalışmaları kapsamaktadır (Dolmacı, 2020: 13).

Bu bağlamda, bir kriz durumunu ya da olayını önlemek için örgütlerin dikkate alması gereken önemli noktalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Fearn-Banks, 2009: 12):

- Geçmişte yaşanan krizleri ya da sorunları takip etmek,
- Müşteri sadakatini artırmaya yönelik bülten yayımlamak,
- Çalışanlar ile yönetim arasındaki bilgi akışını serbestleştirmek,
- Güvenlik konusunda eğitimler düzenlemek.

Görüldüğü üzere, krize ilişkin sinyallerin algılanarak fark edilmeye başlandığı kriz öncesi dönemde krizin örgüt açısından tehdit unsuruna dönüşmeden engellenmesi mümkün olabilir. Bu evrede kriz belirtilerinin doğru tespit edilerek yukarıda sıralanan hususların benimsenmesi, proaktif kriz yönetimi sürecinin etkinliğinin artırılmasına katkı sağlayabilir.

Kriz sürecinin ikinci aşaması, kriz dönemi olarak adlandırılmaktadır. Kriz öncesi dönemde belirmeye başlayan krize ilişkin ipuçları örgüt tarafından doğru bir şekilde analiz edilememiş ve krize etkin bir yanıt verilememiş ise, işletmenin bir kriz durumuyla karşı karşıya kalma olasılığı yüksektir. Bu doğrultuda, krizin açık bir şekilde kendini gösterdiği bu dönemde, krizin belirginleşmesi söz konusudur. Kriz anı şok edici bir etkiye sahiptir; işletmelerde panik, sağduyu kaybı ve karmaşaya neden olmakla birlikte (Göztaş, 1997: 29), yetki merkezileşmekte, karar alma süreçlerinde aksaklıklar meydana gelebilmektedir (Budak ve Budak, 2010: 337). Bu olumsuz durumların artması, örgüt ikliminin kritik düzeyde bozulmasına yol açmaktadır. Böylece krizin bu aşamasında, kurum içindeki genel motivasyon düzeyinde anlamlı bir düşüş görülebilmekte; müşteriler, çalışanlar ve tedarikçiler gibi işletmenin paydaşlarıyla olan ilişkilerinde değişimler yaşanabilmektedir (Haşit, 2013: 30).

Kriz sürecinin son aşaması olan kriz sonrası dönem, kriz durumunun bittiği ve örgüt üzerindeki süregelen etkilerinin tam olarak yok edilmeye çalışıldığı aşamayı

yansıtmaktadır (Filiz, 2007: 14). Bu dönemde krizin sona erdiğine yönelik belirtiler; müşteri gruplarının ve tedarikçi firmaların işletmeyle çalışmak için güven duygusuna sahip olması, kurum çalışanlarının rutin işlerine geri dönmesi, medyanın krize olan ilgisinin yok olması ile satış ve gelir düzeylerinin belirli bir noktaya ulaşmasıdır (Luecke, 2015: 106-107). Her ne kadar maliyetli olsa da öğretici bir süreç olması yönünden kurum çalışanları ve yöneticiler açısından bir tecrübe niteliği taşıyan (Asunakutlu ve Dirlik, 2009: 53) biten her krize dair mevcut veri, doküman ve çalışmalara yönelik detayların analiz edilmesi bir sonraki kriz açısından hazırlık çalışmalarının önünü açmaktadır (Doğu Öztürk, 2020: 115). Zira belirli bir zaman diliminde başlayıp sona eren her kriz, meydana gelme olasılığı bulunan krizlerin etkin bir şekilde yönetilmesi için bir rehber niteliği taşımakta ve kriz yöneticileri için yol gösterici veriler sunabilmektedir. Bu bağlamda, etkili kriz yönetimi çerçevesinde kriz sürecinin son aşaması olan kriz sonrası dönemin işletmeler tarafından bir fırsat olarak değerlendirilmesi, kurumların gelecekteki krizleri öngörebilme ve engelleme yeteneklerini geliştirerek, krizin kurumsal itibar üzerindeki potansiyel olumsuz etkilerini bertaraf edebilir.

Öte yandan, ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin, krizlerin örgütler üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği ifade edilebilir. Bu etkiler, örgütün çevresiyle olan ilişkilerinin zedelenmesi, satışların azalması, pazar payının düşmesi ve tüketicide güven kaybı yaşanması şeklinde ortaya çıkabilir. Bu anlamda, kriz sonrası aşama; toparlanma, tüm hedef kitlelerle olumlu ilişkilerin sürdürülmesi ve örgütsel düzenin yeniden sağlanmasına yönelik çalışmaların amaçlandığı bir süreci kapsamaktadır. Bu nedenle, kriz sonrası toparlanmayı hızlandırmak için işletmenin öncelikle zedelenen itibarını onarmaya ya da bozulan imajını düzeltmeye yoğunlaşması, krizi ortaya çıkaran kurumsal etmenler üzerinde durması, krizle ilgili olarak kurumun tüm birimlerinde yapısal değişiklikler gerçekleştirmesi ve özellikle kurumsal iletişime ilişkin yeni düzenlemeler yapması gerekmektedir. Tüm bu süreçte yürütülen faaliyetlerde kurumsal itibarın göz önünde bulundurulması son derece önemlidir (Arklan, 2014: 225; Doğu Öztürk, 2020: 113; Güllüpınar, 2014: 349; Şimşek Narbay, 2006: 29).

2.4. Kriz Yönetimi

2.4.1. Tanımı, Amacı ve Özellikleri

Kuruluşlar açısından krizler, gerek örgütsel yapı nedeniyle gerekse insan, teknoloji ya da ekonomik unsurlara bağlı olarak meydana gelen ve hem insan yaşamını hem de sosyal ve doğal hayatı olumsuz etkileyen olağanüstü durumlardır (Sevim ve Sürmeli, 2009: 148). Bununla birlikte, son dönemlerde medya etkisinin genişlemesi, baskı gruplarının etkinliğinin artması ve örgütlerin hedef kitlelerine olan bağımlılığının artması gibi faktörler, iç ve dış etmenlere bağlı olarak ortaya çıkma olasılığı bulunan krizlerin sayısını artırmıştır. Tüm bunların üstesinden gelebilme gereksinimi, kuruluşları etkili bir kriz yönetimi sürecine yöneltmiş (Balta Peltekoğlu, 1998: 239) ve kriz yönetimi, 19. yüzyılın sonlarına doğru yöneticilerin ilgi alanına girmeye başlamıştır. Buna yönelik ilk adımlar, halkla ilişkilerin öncü isimlerinden biri olan Ivy Lee tarafından atılmıştır. Lee, Antrasit Kömür Grevi sürecinde “kamuoyunu bilgilendirme modeli” ile “İlkeler Deklarasyonu”nu yayımlayarak iletişimin önemine ve krizle ilgili kamuoyunu bilgilendirme sürecine vurgu yapmıştır (Dayanç Kıyat, 2021: 119). Özellikle 1980’li yıllarda büyük şirketlerde ortaya çıkan krizlerin ciddi boyutlara varması sonucunda ise kriz yönetimi alanı örgütlerin gündeminde yer almaya başlamıştır (Pira ve Sohodol, 2008: 257).

Bu bağlamda, artan önemine bağlı olarak günümüz dünyasının gündeminde sık sık yer alan ve kuruluşların faaliyetlerine yön veren bir konu olarak konumlanan kriz yönetimi kavramı (Tağraf, 2014: 287) üzerinde uzlaşıya varılmış tek bir tanımın bulunmadığı ifade edilebilir. Vergiliel Tüz (2014: 83), kriz yönetimi kavramını “kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğu” olarak tanımlarken; Ataman (2002: 254), “olası bir krizin engellenmesi için uyarı sinyallerinin belirlenerek, koruma ve önleme mekanizmalarının kurulması, mevcut bir krizin ortadan kaldırılması veya etkilerinin en aza indirgenmesi için gerekli önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması faaliyetlerini içeren bir süreç” şeklinde açıklamaktadır. Benzer şekilde, Şimşek Narbay’a göre (2006: 34), kriz yönetimi “kurumun ileride karşılaşabileceği sorunları önceden belirleyerek, gerçekleşmesi durumunda etkisini azaltmak ya da denetim altına almak için kullanacağı iletişim yöntemlerinin planlanması” biçiminde ifade edilirken; Haşit’e (2013: 27) göre ise kriz yönetimi, sadece krizin meydana gelmesinden sonraki süre içinde yürütülen faaliyetlerle değil, aynı zamanda krizin meydana gelmesine kadar geçen zaman

diliminde gerçekleştirilmesi gereken uygulamalarla ilgili de bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

Kriz yönetiminin iki temel amacının bulunduğu ifade edilebilir. Bunlardan ilki, bir krizin ortaya çıkmasını önlemek; ikincisi ise kriz meydana geldiğinde bu krizin ortaya çıkardığı zararı en aza indirmektir (Coombs, 2006: 4). Bu temel amaçların yanı sıra kriz yönetiminin diğer amaçları; krizlere anında ve etkili yanıt vermek, kurumsal itibarı onarmak ve korumak, yöneticilere proaktif kriz önleme ve krizden kaçınma stratejileri konularında yol göstermek, karşılaşılan krizlerden ders çıkararak bu deneyimleri gelecekteki stratejilere yansıtmak ve krizi fırsata çevirmek olarak özetlenebilir (Karacan Doğan ve Durmuş, 2023: 122; Saruhan ve Yıldız, 2017: 384). Söz konusu amaçların gerçekleştirilebilmesi ve kriz durumunun en az hasarla atlatılması için işletmenin tüm çalışanlarının birbirlerine ve kuruma güven duyması, kuruma inanması ve kurumu desteklemesi gerekmektedir. Dolayısıyla krizlerin işletmeler açısından bir fırsat olarak değerlendirilebilmesi için bilinçli ve etkili bir şekilde yönetilmeleri büyük önem taşımaktadır (Karaköse, 2012: 114).

Tüm bunlardan hareketle, kriz yönetiminin genel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Ataman, 2002: 255-256; Haşit, 2013: 36; Özden, 2009: 50):

- Kriz yönetimi, örgütün varlığını tehdit edebilecek ya da faaliyetlerini engelleyebilecek nitelikteki durumlarla ilgili bir süreçtir.
- Kriz yönetimi, karmaşık bir süreçtir ve çeşitli aşamalardan oluşmaktadır.
- Kriz yönetiminin başlangıcı ya da sonu yoktur; sürekli bir süreçtir.
- Her kriz kendine has ipuçlarına ve çözüm stratejilerine sahiptir; bu nedenle kriz yönetimi ortaya çıkan krizlerin türüne göre uygulanmaktadır.
- Kriz yönetiminin etkili bir şekilde uygulanması hâlinde kriz durumu kısa süre içinde kontrol altına alınabilmekte, krizin ortaya çıkardığı zarar ve kayıplar en düşük seviyeye indirilebilmektedir.
- Kriz yönetimi, risk yönetimi ve stratejik yönetimle ortak özelliklere sahiptir.
- Kriz yöneticilerinin algılama ve yöneticilik kapasiteleri, krizin bir fırsat olarak değerlendirilmesi ve başarılı bir şekilde yönetilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Yukarıda sıralanan maddeler göz önünde bulundurulduğunda kriz yönetiminin, örgütün varlığını tehlikeye sokan ve herhangi bir zaman diliminde türü ya da nedeni fark etmeksizin ortaya çıkan ya da çıkma ihtimali bulunan tüm krizlerin etkin bir şekilde yönetilmesini hedefleyen yönetsel bir süreç olduğu ifade edilebilir. Kriz yöneticilerinin krizi yönetme becerisi ve yetkinliği bu sürecin şekillenmesinde belirleyici bir rol oynayabilir. Bu doğrultuda, krizlerin fırsata dönüştürülebilmesi, kontrol altına alınabilmesi ya da olumsuz etkilerinin en aza indirilebilmesi için krizin tüm aşamalarının doğru biçimde analiz edilip yönetilmesinin önemli olduğu ve her kriz durumunun kuruluşlar açısından bir ders niteliği taşıdığı göz önünde bulundurulmalıdır.

2.4.2. Kriz Yönetimi Sürecinin Temel Bileşenleri

Coombs'a (2006: 8) göre kriz yönetimi, krizlerle mücadele etmek ve krizin ortaya çıkardığı gerçek zararı azaltmak için kullanılan bir dizi faaliyettir. Bu bağlamda kriz yönetimi süreci ise “örgütün, kendisine ve paydaşlarına zarar verebilme tehdidine sahip büyük olaylarla karşı karşıya kaldığında, bu durumu yönetmek ve koordine etmek zorunda kaldığı süreç” şeklinde ifade edilebilir (Yazıcı ve Zincir, 2014). Kriz yönetimi sürecinde önemli olan, mevcut ve geleceğe yönelik potansiyel sorun ve tehlike faktörlerinin belirlenmesi, bu faktörlere uygun tepki ve davranış biçimlerinin geliştirilmesi, krizin üstesinden gelmeye yönelik önlemlerin alınarak bunların hayata geçirilmesi ve bu faaliyetlerin sonuçlarının doğru bir şekilde analiz edilmesidir (Keskin, 2020: 33). Bu doğrultuda kriz yönetimi sürecini oluşturan bileşenler; kriz yönetim planı, kriz yönetim ekibinin oluşturulması, kriz iletişimi, kriz iletişim planının hazırlanması ve bilgi akışının sağlanması, kriz sözcüsünün belirlenmesi, kriz yönetim odası ve kriz basın odasının hazırlanması olarak ifade edilebilir (Karacan Doğan ve Durmuş, 2023: 136). Kriz yönetimi sürecinin temel bileşenleri Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1. Kriz Yönetimi Sürecinin Temel Bileşenleri



Kaynak: Karacan Doğan ve Durmuş (2023: 137)

Şekil 1’de görüldüğü üzere, kriz yönetim süreci, toplam yedi temel bileşenden oluşmakta olup, söz konusu bileşenlerin her biri, öngörülebilir ya da öngörülemez kriz durumlarının başarılı ve etkili bir şekilde yönetilebilmesi için izlenmesi gereken stratejik adımları temsil etmektedir. Bu adımlar; kriz yönetim planı, kriz yönetim ekibinin oluşturulması, kriz iletişimi, kriz iletişim planının hazırlanması ve bilgi akışının sağlanması, kriz sözcüsünün belirlenmesi, kriz yönetim odasının hazırlanması ve kriz basın odasıdır.

Kriz yönetimi sürecinin ilk bileşeni kriz yönetimi planıdır. Kriz yönetimi sürecinin vazgeçilmez bir parçası olarak değerlendirilen bu bileşen, ortaya çıkma potansiyeli bulunan krizlerin tahmin edilmesine olanak sağlaması nedeniyle kriz yönetimi sürecinin bir nevi yol haritası olarak nitelendirilmektedir. Bir kriz yönetim planı, yürütülmesi gereken faaliyetleri içermesi bakımından (Örnek, 2006: 185) dikkatlice hazırlanmış ve bir kriz ekibini yönlendirebilecek bilgilerden oluşmaktadır (Coombs, 2006: 79). Bu bağlamda, kriz yönetim planı sürecinde dikkat edilmesi gereken temel hususlar; proaktif bir yaklaşımın esas alınması, planın örgütün krizden en az seviyede etkileneceği veya aniden ortaya çıkan krizlere yönelik üretilen çözümleri kolaylaştıracak biçimde hazırlanması ve kriz meydana gelmeden önce potansiyel krizlerle ilgili öngörü becerisine sahip olunmasıdır. Dolayısıyla, birçok konuda olduğu

gibi, “En kötü plan plansızlıktan iyidir” şeklindeki yönetim bilimi sloganından hareketle, kriz yönetme sürecinin ilk adımının iyi hazırlanmış bir planlama olduğu ileri sürülebilir (Doğu Öztürk, 2020: 124; Vergiliel Tüz, 2014: 27).

Buradan yola çıkarak, kriz yönetimi sürecinde planlamaya ilişkin genel kriterler şu şekilde sıralanabilir (Regester ve Larkin, 2005: 199):

- Potansiyel kriz durumları belirlenmeli ve kategorize edilmelidir.
- Krizlerin engellenmesine yönelik politikalar oluşturulmalıdır.
- Olası krizlerin her birine özgü taktik ve stratejiler geliştirilmelidir.
- Paydaşlar için etkili iletişim kanalları geliştirilmeli ve kurumsal itibar açısından ortaya çıkabilecek kayıplar en aza indirilmelidir.
- Plan ve süreçlerin tamamı test edilmeli ve değerlendirilmelidir.

Bir kriz yönetim planının başarılı olabilmesi için halkla ilişkiler yönetiminin desteğinin alınması zorunludur. Çünkü kurum içinde ve dışında gerçekleştirilen tüm iletişim çabaları kriz yönetimi felsefesinin temel dayanağını oluşturmaktadır. Halkla ilişkiler sayesinde kriz yönetiminin önemi ortaya çıkmakta (Göztaş, 1997: 50), krizin tüm aşamalarında etkili iletişim faaliyetlerinin yürütülmesi mümkün hâle gelmektedir. Bu kapsamda, kriz yönetimi planı çerçevesinde halkla ilişkiler faaliyetlerinin temel amacı, kritik süreçlerde kurumun imajının düzeltilmesi ve zedelenen itibarının onarılmasıdır. Bu nedenle, işletmelerin halkla ilişkilerle ilgili çalışmalarını detaylı bir şekilde değerlendirerek planlamaları, krizin fırsata çevrilmesi açısından önemli bir gerekliliktir (Erdoğan, 2008: 263; İpçioğlu, 2013: 89).

Kriz yönetimi sürecinin ikinci temel bileşeni kriz yönetim ekibinin oluşturulmasıdır. Kriz yönetim planı sürecinde mevcut sorunlar ve ilgili stratejiler ortaya konulmadan önce kriz yönetim ekibinin tüm üyelerinin listelenmesi gerekmektedir. Çünkü kriz sürecinin her aşamasında etkili iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaç, krize neden olan sorunların tespitinden krize ilişkin çözüm üretilmesine kadar devam etmektedir (Özden, 2009: 70). Bu kapsamda, kriz yönetimi ekibine seçilecek üyelerin iletişim becerileri yüksek, kurumla ilgili sorunlara çözüm üretme konusunda tecrübe sahibi, kurum kültürünü benimsemiş ve örgütsel yapıya hâkim kişiler olması oldukça önemlidir. Her tür krizi önceden tahmin etmek, ortaya çıkan krizlerin üstesinden gelebilmek için gerek duyulan hazırlık süreçlerini yönetmek, ilgili yönetmeliklere ilişkin çalışmalar yapmak ve kriz anını etkili bir şekilde yürütmek gibi çeşitli sorumlulukları bulunan kriz yönetim ekibi üyelerinin (Gerçik, 2025: 93), halkla ilişkiler, hukuk, operasyonlar, güvenlik, finans ve insan kaynakları birimlerinden

sorumlu kişilerden oluşacak şekilde belirlenmesi, bu süreçte öne çıkan bir diğer konudur. Ancak ortaya çıkan krizin türüne göre söz konusu ekibi oluşturan üyeler değişiklik gösterebilir (Dolmacı, 2020: 15).

Bununla birlikte, kriz yönetim ekibinin yapılanması önemli olup, bu noktada birtakım gerçekliklerin dikkate alınması gerekmektedir. Çünkü kriz dönemleri, işletmenin normal işleyiş düzeninde bozulmaların meydana geldiği, panik ve stres unsurlarının öne çıktığı zaman dilimleridir. Kriz ekibi tarafından yaşanan krizle ilgili önemli kararların ivedilikle alınabilmesi açısından (Pira ve Sohodol, 2008: 210) kriz yönetimi çalışmalarını yürütmekten ve söz konusu kararları almaktan sorumlu kişilerin oluşturduğu kriz yönetim ekibinde yer alan kişilerin (Coombs, 2006: 8) gerekli konularda eğitilmeleri ve geliştirilmeleri kritik bir öneme sahiptir (Göztaş, 1997: 33). Nitekim, bu ekipte bulunan kişiler, üstlendikleri görevler nedeniyle kriz yönetimi sürecinin şekillenmesinde aktif rol oynayabilmektedir. Bu görevler arasında kriz süreçlerinde yürütülmesi gereken etkili iletişim faaliyetlerinin kolaylaştırılması, karar verme ve uygulama süreçlerinin hızlandırılması ile kurum itibarının ve sürdürülebilirliğinin korunması yer almaktadır (Karacan Doğan ve Durmuş, 2023: 142).

Kriz yönetimi sürecinin temel bileşenlerinden bir diğeri kriz iletişimidir. Gerek kişiler arası ilişki türlerini gerekse örgüt ve toplumları bir araya getiren birleştirici bir unsur olarak iletişim (Gürgen, 1997: 9), örgütler açısından iki temel amaca sahiptir. Bunlar; örgütün amaçlarını yerine getirmeye yardımcı olmak ve örgütsel planların etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için örgüt üyelerinin motive edilmesidir (Can, 2005: 324). Ancak özellikle kriz dönemlerinde işletmelerde iletişim akışının hızı artmakta, resmi olmayan (informal) yapıların katkısı azalmakta ve buna bağlı olarak kurum içinde dedikodu gibi örgütsel verimliliği zedeleyebilecek iletişim biçimleri görülebilmektedir (Kazancı, 2021: 421). Bu bağlamda, krizin yarattığı söz konusu olumsuz durumların tersine çevrilmesi ve kriz yönetimi sürecinin başarılı olabilmesi için iletişim merkezi bir rol üstlenmektedir. Çünkü kriz yönetiminin etkinliği çoğunlukla iyi bir iletişime bağlıdır. İletişim uygulamalarının bu noktadaki temel işlevleri ise kriz yönetimi sürecine katkı sağlamak ve kurumsal itibarı korumaktır (Green, 1996: 101).

Bu doğrultuda, başarılı bir kriz yönetimi sürecinde kriz iletişiminin kritik bir konuma sahip olduğu belirtilebilir. Çünkü etkili kriz yönetimi, sadece krizin olumsuz etkilerinin azaltılması ya da krizin ortadan kaldırılması ile ilgili faaliyetlerden ibaret değil, aynı zamanda kurumsal itibarın kriz öncesi döneme göre artırılmasını mümkün

kılabilecek kriz iletişimi uygulamalarını da kapsayan bütüncül bir süreci ifade etmektedir (Fearn-Banks, 2009: 9). Kriz dönemlerinde bireylerin krizle ilgili bilgilere ulaşma isteği artmakta ve bu nedenle krize ilişkin bilgilerin haberlerde yer almadan önce tutarlılık ve doğruluk ilkeleri çerçevesinde kamuoyu ile paylaşılması oldukça önemli olmaktadır. Kriz iletişimi, bu noktada hem kurum hakkındaki algıların olumlu yönde değiştirilmesine hem de krizin yarattığı olumsuz etkilerin azaltılmasına katkı sağlamaktadır (Akdoğan ve Cingöz, 2009: 5). Ayrıca, kriz sürecinde ortaya çıkan belirsizlik ve farklı kaynaklardan gelen tutarsız mesajlar kriz iletişimine duyulan ihtiyacı daha da artırmaktadır (Temel Eğinli, 2014: 33). Dolayısıyla bu süreçte gerek halkla ilişkilerin gerekse kriz yönetiminin kilit unsuru olan iletişimin halkla ilişkiler uzmanları tarafından doğru araç, yöntem ve tekniklerle yürütülmesi gerekmektedir (Karacan Doğan ve Durmuş, 2023: 144-145).

Kriz yönetimi sürecinin bir diğer temel bileşeni, kriz iletişim planının hazırlanması ve bilgi akışının sağlanması olarak değerlendirilmektedir. Kriz iletişim planı, herhangi bir kriz, afet ya da kaza durumunun üstesinden gelmede kullanılan temel bir araçtır. Bulunduğu sektör, faaliyet türü ve büyüklüğü fark etmeksizin her kuruluşun mutlaka iyi hazırlanmış ve güncel bir kriz iletişim planına sahip olması gerekmektedir (Anthonissen, 2008:15). Çünkü kriz esnasında yürütülen etkili bilgi akışı, krizin kurum tarafından daha iyi yönetilmesini, krize anında yanıt verilmesini ve krizin yarattığı olumsuz etkilerin en aza indirilmesini sağlamaktadır. Bu süreç, aynı zamanda şeffaf ve güvenilir bilgiye ulaşma ve etkili iletişime odaklanmakta, krizin üstesinden gelme yeteneğinin geliştirilmesine de katkı sunmaktadır (Karacan Doğan ve Durmuş, 2023: 156).

Kriz yönetim planlaması potansiyel krizlerin önceden tahmin edilip planlanmasına yönelik iken, kriz iletişim planlaması ise örgütsel tepkilerin planlaması ile ilgilidir. Bu bağlamda, işletmenin başarılı bir kriz yönetimi süreci yürütebilmesi açısından ihtiyaç duyduğu rasyonel bir kriz iletişim planlaması için (Göztaş, 1997: 62), planı hazırlamadan önce karşılaşılabilecek potansiyeli en yüksek krizlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bir kriz iletişim planı hem gerçekleşme ihtimali yüksek hem de en yıkıcı etkiye sahip olan kriz türlerine göre hazırlanmalı ve tüm bu süreçte halkla ilişkiler birimi üst düzey yöneticilerle birlikte ayrıntılı bir envanter çalışması yürütmelidir. Bu doğrultuda, her bir potansiyel krizin aşağıdaki şekilde derecelendirilmesi yararlı olabilir (Fearn-Banks, 2009: 293):

- 0 – İmkânsız; yani bu krizin meydana gelme ihtimali neredeyse hiç yoktur.
- 1 – Neredeyse imkânsız.
- 2 – Sınırlı olasılık.
- 3 – Muhtemel.
- 4 – Bir dereceye kadar olası; daha önce benzer işletmelerde yaşanmış kriz türlerindendir.
- 5 –Yüksek olasılıklı; kriz daha önce yaşanmış olabilir veya olmayabilir fakat uyarı işaretleri belirgindir.

Yukarıda belirtilen hususların dikkate alınarak hazırlandığı bir kriz iletişim planı, kriz yönetimi sürecinin başarısında belirleyici bir rol oynayabilir. Ayrıca, kriz iletişim planının başarılı olabilmesi için planın doğru anlaşılması da oldukça önemlidir. Bu noktada gerek iç iletişim sürecinde şeffaf ve açık bir dil ile teknik ifadelerin kullanılması, gerekse kurum dışı kişilerle kurulan etkileşim sürecinde ortak bir dilin benimsenmesi kritik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır (Kadıbeşegil, 2003: 91) Kuruluşlar, etkili bir kriz iletişimi sürecinde yalnızca medya ile değil, aynı zamanda çalışanlar, tüketiciler, finansal gruplar ve kimi durumlarda çalışanların yakınları gibi çeşitli diğer paydaş gruplarıyla da etkileşim kurulacağını göz ardı etmemelidir. Her ne kadar söz konusu grupların her biri ile gerçekleştirilen iletişim biçimi aynı olmasa da buradaki temel husus, bu gruplara iletilen tüm mesajların tutarlı ve birbiriyle uyum içinde olmasıdır (Göztaş, 1997: 61).

Kriz yönetimi sürecini oluşturan önemli bileşenlerden biri olan kriz sözcüsü, bu süreçte kritik bir rol taşıyabilir. Zira kriz dönemleri, hem insanların krize ilişkin güvenilir ve doğru bilgiye erişme arzusunun öne çıktığı hem de bilgi kirliliğinin arttığı süreçler olarak ifade edilebilir. Bunun önlenmesi için işletme tarafından kriz durumu ya da olayı hakkında kurum adına konuşacak bir ya da daha fazla kişinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu kişi ya da kişilerin “tek bir ağızdan konuşma” anlayışı ile hareket etmesi, bilginin doğruluğunu koruyabilme açısından çok önemlidir. Ortaya çıkan bir kriz, kamuoyunun ya da çalışanların sağlığı ya da refahı üzerinde bir tehlike yaratıyorsa özellikle medyada geniş yer alabilir (Dolmacı, 2020: 17). Bu nedenle, bilhassa kriz zamanlarında uygulanan iletişim stratejilerinin normal dönemlere göre farklı olması ve krizle ilgili her ifadenin titizlikle seçilmesi kriz iletişimi açısından kritik role sahiptir. Söz konusu iletişim stratejileri, işletmenin hedef kitleleri tarafından yakından takip edildiği için (Suher, 2013a: 128), kriz sözcüsünün nasıl bir performans sergilediği kriz

iletişim sürecinin başarısını etkileyebilir. Kriz sözcüsünün başarılı olması durumunda işletme krizden daha kolay çıkabilirken, başarısız olması hâlinde ise kriz süreci kurumsal itibarın zedelenmesi ya da kaybı ile sonuçlanabilir (Wheeler, 2024: 87).

Buradan hareketle, kriz yönetimi sürecinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için kriz sözcüsünün dikkatli bir şekilde seçilmesinin önemli olduğu ileri sürülebilir. Bu nedenle, kriz yönetimi çerçevesinde belirlenen stratejilerden birinin “toplum nezdinde kanaatleri etkileyici sözcülerin yaratılması” amacı taşıması gerekmektedir (Kadıbeşegil, 2003: 140). Özellikle yaralanma ve fiziksel zarar durumlarının ortaya çıktığı veya maddi olarak büyük bir kaybın söz konusu olduğu kriz olaylarında şirketin CEO’su kurum sözcüsü olarak belirlenmelidir. Çünkü CEO’lar genellikle medya ve kamuoyu nezdinde en yüksek güvenilirliğe sahip kişiler olarak görülmektedir (Fearn-Banks, 2009: 25). Buna karşın bir CEO kriz dönemlerinde kurum sözcüsü olarak belirlense de mutlaka krize yönelik bir medya eğitimi almalıdır. Bu eğitim, normal medya eğitiminden farklı olarak yılda en az bir kez ve üç saatlik periyotlar ile “En Kötünün En Kötüsü” ihtimaline dayalı bir nitelik taşımalıdır (Wheeler, 2024: 89). Ayrıca, kriz sözcüsü olarak CEO’nun krizin tüm aşamalarında oluşan stres ve baskı unsurlarına karşı sakin kalması ve soğukkanlılığını koruması son derece önemli bir husustur (Çınarlı, 2016: 61).

Kriz yönetimi sürecinin temel bileşenleri arasında öne çıkan diğeri bir bileşen, kriz yönetim odasının hazırlanması unsurudur. Kriz sürecinde kriz ekibinin görevini başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için kararların hızla alındığı bir ortam ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu gereksinimin giderilmesine yönelik hazırlanan kriz yönetim odası, işletmenin kriz döneminde yürüttüğü kriz yönetimini ve kriz iletişimini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek amacıyla kullanılan bir merkezdir. Kriz yönetim odası aynı zamanda kriz yönetim ekibinin faaliyetlerini kolaylaştırmak, bilgi akışını sağlamak ve krizin istenmeyen etkilerini azaltmaya yönelik olarak stratejik biçimde tasarlanan bir alandır. Bu alan, kurum dışından gelen her türlü veriyi değerlendirmek, değerlendirilen verileri ve kurum içi bilgileri analiz ederek tekrar sunmak ve bilgi akışının kontrolünü sağlamak gibi işlevler üstlenmektedir. Bu nedenle, iyi donatılmış bir kriz yönetim odasının ihtiyaç duyulduğunda kullanıma hazır durumda olabilmesi için fiziksel olarak işletmenin diğeri bölümlerinden ayrılması gerekmektedir (Green, 1996: 113; Ilıcak Aydınalp, 2020: 17; Karacan Doğan, 2023: 158).

Kriz dönemleri, işletmelerin özellikle medyanın önemini daha çok fark ettikleri süreçlerdir. Çünkü medya, krizden kaynaklanan etkilerin kamuoyuna aktarılması ve kamuoyu algılarının yönetilmesi noktasında oldukça etkili bir araçtır. Bu bağlamda, kriz yönetimi sürecini oluşturan temel bileşenlerden biri olarak kriz basın odası, bir işletmenin kriz sırasında medya ve kamuoyu ile etkin bir iletişim gerçekleştirmesini sağlamak için kullanılan bir merkez ya da alan olarak öne çıkmaktadır. Kriz basın odası aracılığıyla, kriz esnasında işletmenin resmî açıklamalarının, medya görüşmelerinin, basın bildirilerinin ve diğer tüm iletişim faaliyetlerinin koordine edilmesi mümkün hâle gelmektedir. Bu oda ayrıca kriz yönetim planlarının önemli bir bileşeni olarak kabul edilmekte ve kurumsal itibarın korunması, krizlerin olumsuz etkilerinin azaltılması ve kriz sonrası toparlanma süreçlerine destek vermektedir (Dayanç Kıyat, 2021: 152; Karacan Doğan ve Durmuş, 2023: 161-162).

2.5. Kriz İletişimi

Günümüzde dünyanın giderek daha karmaşık ve birbirine bağlı bir yer hâline dönüşmesi, farklı türdeki muhtemel krizlerin artmasına yol açmakta; buna paralel olarak etkili kriz iletişiminin nasıl gerçekleştirileceğinin kurumlar tarafından anlaşılması gün geçtikçe daha önemli bir beceri hâline gelmektedir (Ulmer vd., 2015: 14-15). Daha önce de değinildiği gibi örgütsel krizler, sarsıcı etkiler yaratma potansiyeline sahip olan beklenmedik olaylardır ve kuruluşların örgütsel hedeflerini tehdit ederek paydaşlarıyla kurduğu ilişkiler üzerinde kritik etkiler yaratabilmektedir (Bundy vd., 2016: 1662). Bu bağlamda, krizlere karşı örgütlerin tedbirli olmaları konusu son derece hayati bir husustur. Zira kriz dönemlerinde yürütülen kriz yönetimi çalışmalarının yetersiz ya da etkisiz olması durumunda paydaş ilişkileri ve kurumun sürdürülebilirliği zarar görmekte; bu noktada kriz iletişimi faaliyetleri, kriz yönetiminin adeta can damarı olmaktadır. Bir diğer ifadeyle, kriz yönetimi çabalarının başarısı ya da başarısızlığı kriz iletişiminin etkinliğine bağlı olduğundan (Coombs, 2014: 13), kriz yönetimi sürecinde iletişimin doğru ve başarılı bir şekilde yürütülmesi, krizin doğru bir şekilde yönetilmesi ile eşdeğer ve kritik bir öneme sahiptir (Pira ve Sohodol, 2008: 235).

Kriz iletişimi kavramının, farklı yazarlar tarafından farklı açılardan tanımlandığı ve ele alındığı görülmektedir. Coombs'a (2010: 58) göre kriz iletişimi, olumlu bir itibar yaratma ve sürdürme çabaları açısından kritik bir araçtır. Dolmacı'ya (2020: 9) göre kriz iletişimi “yıkıcı, zarar verici bir olay esnasında kişi ve kuruluşlarla iletişim kurma yöntemi” olarak açıklanmaktadır. Fearn-Banks (2009: 9), kriz iletişimini kriz öncesinde,

esnasında ve sonrasında örgüt ile hedef kitleleri arasında sürdürülen diyalog süreci olarak ifade etmektedir. Bu tanım çerçevesinde kriz iletişimi, yaşanan bir kriz durumunun örgüt ile paydaşları üzerindeki olumsuz etkisini azaltmayı ya da yok etmeyi amaçlamaktadır (Coombs, 2014: 164). Bununla birlikte, kriz iletişimini kriz dönemlerinde işletmelerin izlemesi gereken iletişim stratejileri ve taktikler bütünü biçiminde tanımlamak mümkündür. Daha geniş bir açıyla kriz iletişimi faaliyetleri; potansiyel krizleri önlemeye yönelik alınacak tedbirleri, krizi meydana getirebilecek faktörlerin ortadan kaldırılmasını, soruna karşı geliştirilen çözümleri ve kriz yönetimi sürecinin, söz konusu çözüm stratejilerinin ve ilgili gelişmelerin hedef kitleye iletilmesini kapsamaktadır (Suher, 2013a: 112). Dolayısıyla, kuruluşlar için kriz iletişimi, kriz süreçlerinde kurum ile hedef kitle arasında kurulan bağın kontrol edilmesini mümkün kılması nedeniyle krizin çözümüne ilişkin geliştirilecek faaliyetlerin en kritik unsurlarından birini oluşturmaktadır (İlıcak Aydınalp, 2020: 10).

Medya alanında yaşanan değişimler sonucunda şirketlerde yaşanan krizlerle birlikte, firmalarda yaşanan her olay görünür hâle gele gelerek hedef kitlelerin gündeminde daha fazla yer almaya başlamıştır. Ortaya çıkan kriz olayından etkilenme potansiyeli bulunan tüm birey ya da örgütler, krize ilişkin şeffaf, doğru ve hızlı bilgiye erişme ihtiyacı duymaktadır (Pira ve Sohodol, 2008: 229). Bu bağlamda kriz zamanlarında yürütülen etkili bir iletişim, kurumsal itibarın güçlendirilmesinde önemli bir rol oynamakta (Wheeler, 2024: 31) ve kriz dönemlerinde zedelenen itibarın yeniden onarılmasına katkı sunabilmektedir. Dolayısıyla, kriz iletişiminin etkin olabilmesi için bu sürecin doğru bir şekilde kavranmasının önemli olduğu ifade edilebilir. Literatürde kriz iletişimi uygulayıcılarının kriz iletişimi ile ilgili sahip olduğu bazı yanlış kanılara dikkat çekilmektedir. Ulmer vd.'ne (2015: 15) göre, kriz iletişimine ilişkin yanlış anlayışlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Krizler olumlu değere sahip değildir.
- Kriz iletişimi tamamen paydaşlara bilgi aktarmakla ilgili bir süreçtir.
- Kriz iletişimi, savunmacı ve katı bir tutum izlemeyi içermektedir.
- Kriz iletişimi, sorumluluğu ve hatayı belirlemeyi amaçlamaktadır.
- Kriz iletişimi, sadece yeni durumlar meydana geldiğinde sağlanan iletişim faaliyetleriyle ilgilidir.
- Kriz iletişimi, gerçekleri çarpıtarak kritik süreci kontrol altına almayı kapsamaktadır.

Yukarıda sıralanan maddelerden de anlaşılacağı üzere, kriz iletişimi uygulayıcıları kriz iletişimi konusunda bazı yanlış algılara sahip olabilmektedir. Bu durum, kriz yönetimi sürecinin en önemli bileşenlerinden biri olan iletişim faaliyetlerinin başarısını ve etkinliğini doğrudan etkileyebilir. Bu nedenle, kriz iletişiminin doğru anlaşılması ve uygulanması, kriz iletişimi sürecinin başarısında elzem bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Tüm bunlar doğrultusunda, kriz iletişimi sisteminin doğru bir şekilde oturtulması için dikkat edilmesi gereken en önemli hususlar şu şekilde özetlenebilir (Pira ve Sohodol, 2008: 236-237):

- Kriz iletişimi planı sürekli olarak güncel tutulmalıdır.
- Kriz yönetimi ekibi bünyesinde iletişimi yönetmekten sorumlu halkla ilişkiler yöneticisinin muhakkak yer alması gerekmektedir.
- Aktarılması hedeflenen mesajlar şeffaf, dürüst, objektif, yapıcı ve kolay anlaşılır nitelikte olmalıdır.
- Kurum tek yetkili bilgi kaynağı haline getirilerek, krize ilişkin kurumsal açıklamalar en hızlı biçimde gerçekleştirilmelidir.
- Gerek şirket içi gerekse şirket dışı tüm iletişim kanalları sürekli açık tutulmalı ve yaşanan sorun kesinlikle görmezden gelinmemelidir.
- Kriz esnasında irtibat kurulacak kişilerin listesi güncel olarak bulundurulmalıdır.

Dolayısıyla kriz iletişimi sürecinde kriz ortaya çıkmadan önce kriz iletişim planının oluşturulması ve olası kriz senaryolarının hazır bulundurulması, yaşanan kriz esnasında kurum açısından avantaj sağlamaktadır. Bu doğrultuda, hazırlanan kriz iletişim planının gereksinime göre sürekli güncellenmesi (Ilıcak Aydınalp, 2020: 17), kriz esnasında iletişim sağlanırken samimi ve içten olunması, gerçeklerin olduğu gibi aktarılması, bir kriz danışma hattı kurulması ve spekülasyondan uzak durulması büyük önem taşımaktadır (Luecke, 2015: 96). Ayrıca, kriz dönemlerinde hedef kitlelerle etkin bir iletişim sağlayabilmek için doğru iletişim kanallarının tercih edilmesi ve geleneksel medya araçları (televizyon, radyo ve gazete) haricinde, hedef kitlenin özelliklerine göre sosyal medya, yüz yüze toplantılar, basılı materyaller, kamuya yönelik toplantılar ve personel toplantıları gibi diğer iletişim kanallarının kullanılması da kritik bir gerekliliktir (Temel Eğinli, 2014: 53).

2.5.1. Kriz İletişimi ve Halkla İlişkiler

Krizlerin günümüzde geçmiş dönemlere kıyasla daha sık olarak görülmesi, iletişim çalışmalarını kriz yönetimi sürecinin önemli bir parçası olarak öne çıkarmaktadır. İçinde bulunduğumuz çağın şartları doğrultusunda bilgi ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, yaşanan herhangi bir olayın çok kısa sürede geniş kitlelere ulaşmasını mümkün hâle getirmektedir. Bu durum, hem geleneksel hem de yeni medya araçlarının yaygınlaştığı ve etkisini giderek artırdığı günümüz dünyasında krizlerin gizlenmesini neredeyse olanaksız kılmakta ve kriz iletişimine olan ihtiyacı artırmaktadır. Kriz dönemlerinin özellikle bilgi dezenformasyonunun en yoğun yaşandığı süreçler olması, bu dönemlerde halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkin bir şekilde kullanılmasının önemini ortaya koymaktadır (Filiz, 2007: 184-185; Geçikli, 2008: 231). Bu bağlamda, kriz iletişimi sürecinde uygulanması planlanan halkla ilişkiler faaliyetlerinin sadece kriz anı ile sınırlı olmadığını ifade etmek mümkün olabilir. Çünkü etkili kriz yönetimi açısından iletişim, kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere krizin tüm aşamalarında önemli bir unsur niteliği taşımaktadır. Bu önem çerçevesinde, aşağıda öncelikle halkla ilişkiler disiplininin tanımı ve tarihsel gelişimi kısaca ele alınmış, ardından halkla ilişkiler ile kriz iletişimi arasındaki ilişki değerlendirilmiştir.

Özellikle 1980’li yıllardan itibaren küreselleşme olgusunun neo-liberal politikalarla hızlandırılması ile beraber, dünya çapında hızlı bir şekilde yaygınlaşan halkla ilişkiler alanının (Erdoğan, 2008: 95) tarihsel gelişim sürecinin her ülkeye göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Örneğin, Türkiye’de halkla ilişkiler anlayışının gelişimi, Batı ve ABD ülkelerindeki gelişim süreciyle benzerlik göstermemiştir. Bunun temel nedeni, Türkiye’de sanayileşmenin yeterince gerçekleşmemesine bağlı olarak kitlesel üretim ve dağıtımın gelişmemiş olmasıdır. Böylece, çeşitli hizmet ve ürünlere yönelik bilgilendirme ve tanıtım çabası gelişmemiş (Okay ve Okay, 2021: 24) ve bu nedenle Türkiye’de modern anlamda halkla ilişkiler faaliyetleri ilk olarak kamu kurumlarında gerçekleştirilmiştir. 1960’lı yılların sonu ile 1970’li yılların başlarında kamu alanında bilinir hâle gelen halkla ilişkiler disiplinine (Yıldırım Becerikli, 2013: 179), 1970’ler itibarıyla Türkiye’de yer alan özel kuruluşlar da ilgi göstermeye başlamış ve sistemli ve bilinçli halkla ilişkiler uygulamalarına yer vermişlerdir (Aktaş Ymanoğlu vd., 2013: 26). Bu kapsamda, başlangıçta kamusal erkin çabası ile yalnızca bir uygulama olarak gelişen halkla ilişkilerin özel sektör ile tanışmasında rekabet önemli bir rol oynamıştır. Kapitalist sistemin öne çıkan bir unsuru olarak rekabet ortamı

halkla ilişkilere duyulan gereksinimi ortaya çıkarmış ve bu gereksinim günümüzde daha da artmıştır (Kazancı, 2021: 35).

Halkla ilişkiler kavramı, “halk” ve “ilişkiler” olmak üzere iki sacayağı üzerine kuruludur. Grunig ve Hunt (1984), kavramın ilk sacayağını teşkil eden halk kavramını, kuruluşla arasında bağ bulunan hisse sahipleri, çalışanlar, tüketiciler, yöneticiler, organizasyonlar, çevreci aktivist gruplar ve genel kamuoyundan oluşan kişiler olarak belirtmişlerdir (Erdoğan, 2008: 13). Bu bağlamda “halk” sözcüğünden, belirli bir toplum kesimini oluşturan bir yığın değil (Yıldız, 2013: 27); halkla ilişkiler faaliyeti gerçekleştiren kişi ya da kurumun özel olmayan, toplumsal ve aleni çalışmalarından etkilenen, geçmişte etkilenmiş veya gelecekte etkilenebilecek ya da gelecekte eylem ve işleriyle aktif olarak kişi veya kurumu hâlihazırda etkileyen kişi ya da kurumların oluşturduğu kamu grupları anlaşılmalıdır (Küçük Kurt, 1989: 269-270). Örnek olarak McDonald’s için halk, yalnızca Amerikan halkını değil, dünyanın hemen her bölgesindeki pek çok çalışanını ve müşterisini ifade etmektedir (Yıldız, 2013: 27). Halkla ilişkiler kavramının ikinci sacayağını oluşturan “ilişki” ise iki tarafı kapsayan, amaçlı bir faaliyetle kurulup yürütülen, farklı yoğunluğa sahip düşünce, duygu, tutum ve inanç barındıran bir bağ olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2008: 16). Bu kavram aynı zamanda örgüt ile hedef kitle arasındaki ilişki ve iletişimde tüm tarafların karşılıklı yarar sağlamasını ve olumlu bir perspektifin gelişmesini de yansıtmaktadır (Kalender, 2013: 4).

Öte yandan, halkla ilişkilerin insanların toplum biçiminde yaşamaya başladıkları çok eski dönemlerden beri var olan bir faaliyet olmasına karşın, bir bilimin konusu olarak ele alınmasının son yüzyıla tekabül etmesi nedeniyle kavramsal çerçevesi üzerindeki tartışmalar da devam etmektedir (Budak ve Budak, 2010: 6). “Halkla ilişkiler”e ilişkin bu kavramsal tartışmaların büyük bir kısmını kavramın sınırlarının nerede başlayıp nerede bittiğine yönelik karmaşa oluşturmaktadır (Yıldız, 2013: 28). Bu nedenle, literatürde kavramın farklı yönlerini vurgulayan pek çok halkla ilişkiler tanımının mevcut olduğu görülmektedir. Asna’ya göre (2006: 17), bu tanımların esasında yer alan temel görüş, halkla ilişkilerin örgüt ile hedef kitleleri arasında karşılıklı faydaya dayalı sağlıklı bir diyalog oluşturulması ve böylece kamuoyunun ilgili kesimlerinde kuruma ilişkin olarak olumlu bir imaj ve destek yaratılmasıdır. Söz konusu tanımların bir bölümü, halkla ilişkileri örgütün özellikle çevre desteğini sağlayabilmek amacıyla gerçekleştirdiği planlı girişimler olarak kabul etmektedir. Bu tanım, çoğunlukla özel kesim kuruluşlarının halkla ilişkiler faaliyet amaçlarına göre

yapılmakta, kuruluşun toplum nezdinde destek bulması ve kendini savunması gibi bir arayışı vurgulamaktadır (Kazancı, 2021: 78).

Halkla ilişkiler üzerine yapılan tanımlarda en sık kullanılan kavramlardan biri “yönetim fonksiyonu” dur (Eroğlu ve Yağmurlu, 2020: 146; Okay ve Okay, 2021: 10). IPRA’nın tanımına göre halkla ilişkiler; bir işletmenin veya özel ve kamu kuruluşlarının bağlantı sağladığı ya da sağlayabileceği kişilerin anlayış, sempati ya da desteğini almak ve bunu sürdürmek amacıyla gerçekleştirdiği örgütlenmiş ve sürekli bir yönetim görevi olarak ifade edilmektedir (Bülbül, 2000: 2). Benzer şekilde, Cutlip ve Center (1978: 5) da halkla ilişkileri, kamuoyunun tutumlarını analiz eden, bir kişinin ya da kurumun kamu yararı bağlamında strateji ve faaliyetlerini tanımlayan, kamuoyunu ikna etmek için eylem programı hazırlayan ve bunu hayata geçiren önemli bir yönetim fonksiyonu olarak açıklamışlardır. Ayrıca, halkla ilişkiler alanının önemli bir yönetim fonksiyonu olarak ortaya çıkmasında özellikle kamu kurumlarında kriz sürecinde iç ve dış hedef kitlelerin bilgilendirilmesi, kurumun imaj ve itibarının yönetilmesi ve kuruma ilişkin sempatinin oluşturulmasında halkla ilişkilerin kritik bir rol üstlenmesinin etkili olduğu ifade edilebilir. Bu kapsamda halkla ilişkiler, krizlerin engellenmesi, ortaya çıktığında yönetilmesi ve kriz sona erdikten sonra kriz sonrası faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gibi konularda kritik işlevlere sahiptir (Eroğlu ve Yağmurlu, 2020: 158-159).

Bununla birlikte, halkla ilişkiler kendiliğinden gelişen ve doğal bir seyre sahip olan günlük faaliyetleri değil, hedef kitleleri ikna etmek ve etkilemek amacıyla planlı bir biçimde yürütülen iletişim çabalarını da ifade etmektedir. Bu çabaların temel amacı, hedef kitle nezdinde prestijli, güvenilir ve saygın bir imaj oluşturabilmektir (Kalyon, 2012: 27-28). Bu anlamda Yağmurlu (2013: 96), halkla ilişkilerin “iletişim olgusunun örgütsel düzeyde gerçekleşmesini sağlayan bir uygulama” olduğunu belirtmiştir. İletişimin olduğu her yerde var olan ve iletişimin rastlandığı her dönemde uygulanan halkla ilişkilerin (Kazancı, 2021: 78) kilit ögesi olarak iletişim, kavramın uygulama alanı genişlese de sabit bir unsur olarak varlığını sürdürmektedir (Balta Peltekoğlu, 1998: 5). Dolayısıyla halkla ilişkiler faaliyeti yürüten bir örgüt, hedeflediği ve iletişim kurarak etkilemeye çalıştığı kurum ve kuruluşlar, kişi ya da kişiler, kitleler ve çalışanlar ile etkileşimde bulunmaktadır (Asta, 2024: 7).

Genel anlamda kuruluşlar açısından yönetimin temel amacı fayda unsurunu en üst seviyeye çıkarmak ve bunu sürdürmektir. Ancak kriz dönemleri, söz konusu durumun değişmesine neden olmakta ve böylece işletmenin fayda yaratması ve kâr

sağlaması mümkün olmamaktadır. Bu tür kriz süreçlerinde yönetimin nihai amacı, ortaya çıkan zararın en düşük düzeye indirilmesidir. Bu noktada halkla ilişkiler, yönetimin bu amacı gerçekleştirebilmesi için önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir (Kazancı, 2021: 422). Çünkü etkin bir şekilde yönetilemeyen kriz durumları, örgüt için olumsuz sonuçlar doğurma potansiyeline sahiptir. Tüm hedef kitlelere yönelik zamanında ve doğru bilgiler aktarılması, kriz sürecinin etkili bir şekilde atlatılabilmesi açısından kurumun önemli görevlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda yürütülen iletişim çabalarının tümü ise halkla ilişkilerin önemli bir işlevini temsil etmektedir (Arıkan Güney, 2002: 59-67). Tüm bunlardan dolayı, kriz dönemleri ile daha kolay başa çıkabilmek için örgütün proaktif halkla ilişkiler anlayışını benimseyerek önlem odaklı iletişim stratejisiyle hareket etmesi gerekmektedir (Esenel Eyüpoğlu, 2020: 81).

Halkla ilişkilerin, bir kriz iletişimi sürecinde kritik görev ve sorumluluklar üstlendiği ifade edilebilir. Bu kapsamda halkla ilişkilerin ilk görevi, kriz döneminin başlangıç evresinde krizin doğru anlaşılabilmesi için sürece ilişkin tüm bilgileri derleyerek paydaşların bilgilendirilmesine yardımcı olmaktır. Halkla ilişkiler biriminin bu konudaki temel misyonu, kurumun iç ve dış paydaşlarına krizle ilgili zamanında ve doğru bilgi aktarmak amacıyla doğru mesajlar hazırlamak ve bu mesajları uygun araçlar aracılığıyla iletmektir (İmıl, 2022: 98). Halkla ilişkilerin ikinci görevi, kriz döneminde yönetimin yürüttüğü çalışmalarda etkin bir rol alarak etkili bir iletişim planının hayata geçirilmesine katkı sağlamaktır. Üçüncü görevi ise krizin sunduğu fırsatların doğru değerlendirilmesi ve kriz döneminde zedelenen kurum imajının, kriz sona erdiğinde iyileştirilmesine yardımcı olmaktır (Suher, 2013a: 113). Bir diğer ifadeyle, kriz sonrası normalleşme sürecinde gerçekleştirilen halkla ilişkiler çalışmaları; krizin halkla ilişkiler işlevleri çerçevesinde analiz edilmesi, krizin hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin ortaya konulması ve kurumsal imajın geliştirilmesine yönelik faaliyetlerden oluşmaktadır (Özden, 2009: 137).

Bu doğrultuda, bir işletmenin kriz sürecinde yürüttüğü halkla ilişkiler faaliyetleri konusunda özellikle göz önünde bulundurması gereken bazı hususları belirtmek gerekir. Bunlardan ilki, medyaya açıklamalar yapılırken kurumun sahip olduğu olumlu niteliklerin ön plana çıkarılması ve faydalı çalışmaların tekrar edilmesidir. Basın açıklamaları sık sık, ancak belirli aralıklarla gerçekleştirilmeli, yapılacak açıklamalar haber niteliği taşımalı ve kriz yönetim ekibi tarafından detaylı bir şekilde ele alınıp basına aktarılmalıdır. Aynı zamanda, basın açıklamaları sırasında net ve yoruma kapalı

bilgilere yer verilmesi de oldukça önemlidir (Kazancı, 2021: 423-424). Söz konusu hususlardan bir diğeri, mesajların aktarılması konusunda resmî kanalların dikkate alınması ve söylenti ya da dedikodu gibi krizle ilgili doğru bilgileri yanıltıcı unsurların önüne geçilmesi için çaba gösterilmesidir (Akdağ, 2014: 407). Dikkat edilmesi gereken bir başka husus ise kriz dönemi faaliyetlerinin, ideal halkla ilişkiler modeli olarak değerlendirilen iki yönlü simetrik model doğrultusunda yürütülmesinin olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda, kurum tarafından hedef kitlelerden gelen mesajlar değerlendirilerek şirket politikalarının, onlardan iletilen istek, şikâyet ya da öneriler çerçevesinde gözden geçirilmesi veya yeniden yapılandırılması gerekmektedir (Akar, 2014: 499).

2.5.1.1. Kriz İletişiminde Kullanılan Halkla İlişkiler Araç ve Faaliyetleri

Genel olarak bir kuruluşun hedef kitlesi; toplumun ileri gelenleri, çalışanlar, müşteri ve tedarikçiler, hissedarlar ve kamuoyundan oluşmaktadır. Hedeflenen kesimlerin belirlenmesi, her kesim için farklı ve tutarlı mesajların oluşturulması ve bu mesajların aktarılması için en uygun iletişim araçlarının seçimi, etkili kriz iletişimi açısından oldukça önemlidir (Luecke, 2015: 118-120). Çünkü iletişim, krizin her aşamasında vazgeçilmez bir unsur olarak öne çıkmakta; kriz dönemlerinde iletişim ihtiyacının artması, halkla ilişkiler faaliyetlerine duyulan gereksinimi daha da artırmaktadır (Coombs, 2014: 92). Her halkla ilişkiler faaliyeti aynı zamanda bir iletişim uygulamasıdır ve bu faaliyetlerin etkinliği kurulan iletişimin başarısına bağlıdır (Kazancı, 2021: 53-58). Ancak belirtmek gerekir ki, teknoloji alanındaki değişimler nedeniyle halkla ilişkiler araçlarının niteliğinde ve sayısında ciddi değişimler meydana gelmiştir. Yakın geçmiş zamanda kullanılan iletişim araçları ile günümüzde kullanılan araçlarda gerek niceliksel açıdan gerekse niteliksel yönden belirgin farklılıklar vardır. Bu kapsamda, halkla ilişkiler araçları genel olarak tanıtma için kullanılan ve tanıma için kullanılanlar olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Halkla ilişkiler etkinliğinin hangi amaçla gerçekleştirileceği ise kullanılan aracın veya araçların belirlenmesini etkileyen kritik bir faktördür (Yağmurlu, 2010: 64).

Daha önce de üzerinde durulduğu gibi halkla ilişkiler, temeli iletişim olgusuna dayanan bir disiplindir (Aziz, 1988: 135). Bu disiplinin en belirgin ve başat özelliği iki yönlü bir iletişim sürecine dayanmasıdır. Buna göre, iki yönlü iletişimin işlevlerinden biri, örgütün halka tanıtılması ve halk nezdinde olumlu bir imaj oluşturulmasına yönelik çabalardır (Yalçındağ, 1988: 57). Halkla ilişkiler disiplininin doğuşundan bu yana var olan ve örgütün kamularına hem kendisini hem de etkinliklerini tanıtmak için yürüttüğü

iletişim faaliyetlerini yansıtan (Yağmurlu, 2010: 64) tanıtmaya ya da tanıtım işlevi, hedef kitlenin bilgi ihtiyacının karşılanması ve onlarla ilgili kararların açıklanmasını ifade etmektedir (Kazancı, 2021: 95). Dolayısıyla, tanıtım ile genel olarak kişi, ürün, hizmet ya da bir kuruluşla ilgili basılı ve elektronik medya platformlarında oluşturulan haber faaliyetleri kastedilmektedir. Halkla ilişkilerin “enformasyon” kanadı olarak da nitelendirilen tanıtım, aynı zamanda halkla ilişkiler stratejisinin hayata geçirilmesinde kullanılan bir pazarlama aracıdır (Erdoğan, 2008: 294) ve temel olarak tek yönlü bir işleve sahiptir (Sabuncuoğlu, 1998: 16).

Bu kapsamda, Yağmurlu’ya (2010: 65) göre, halkla ilişkiler çerçevesinde tanıtımda kullanılan araç ve faaliyetler üç grupta sınıflandırılabilir: yazılı araçlar, sosyo-kültürel araçlar ve görsel-işitsel araçlar. Yazılı araçlar; basın açıklaması, basın dosyası, kurum gazetesi, kitap, dergi, yıllık, yıllık raporlar, broşür ve el kitapları, mektup, afiş, duyuru panoları, poster, pankart, el ilanları, yönlendirici ve yol göstericiler şeklinde sıralanabilir. Sosyo-kültürel araçlar; basın toplantıları, basın demeçleri, basın gezisi, basın kokteyli, törenler, konferanslar, sergiler, geziler, festivaller, yarışmalar ve sponsorluk faaliyetlerinden oluşmaktadır. Modern buluşlara dayanan görsel-işitsel araçlar ise genellikle ses ve resim prodüksiyonlarıyla ilgilidir. Bu araçlar arasında hem göze hem de kulağa hitap eden bir kitle iletişim aracı olarak radyo ve televizyon, film ve video bant, sergi ve fuar etkinlikleri, festival ve yarışmalar, açılış ve yıldönümü törenleri, ağırlama ve uğurlama törenleri gibi faaliyetler yer almaktadır (Sabuncuoğlu, 1998: 147-154).

Yukarıda değinildiği üzere, halkla ilişkilerin tanıtma faaliyetlerinde genel olarak kamuoyu ile tek yönlü bir iletişim söz konusudur ve bu nedenle tanıma işlevi zorunlu bir faaliyet olarak ortaya çıkmaktadır (Kazancı, 2021: 166). Nitekim, halkla ilişkilerin genel geçer en kısa tanımlarından biri “bir tanıma ve tanıtma sanatı” olduğudur (Sabuncuoğlu, 1998: 16). Bu bağlamda halkla ilişkilerin tanıma işlevi, örgütün sürdürülebilirliğinin sağlanması ve örgütsel etkinliğinin artırılması için gerçekleştirilmesi gereken iletişim faaliyetlerini içermektedir (Yağmurlu, 2010: 64-65). Tanıtımda kullanılan araç ve faaliyetlerde olduğu gibi tanımaya ilişkin araç ve faaliyetleri de Yağmurlu (2010: 65) çalışmasında yazılı araçlar, sosyo-kültürel araçlar ve görsel-işitsel araçlar olmak üzere üç grupta ele almaktadır. Buna göre, tanıma faaliyetlerinde kullanılan yazılı araçlar dilek/şikâyet kutuları, dilekçe, bilgi edinme başvuruları ve anketler olarak sıralanırken; sosyo-kültürel tanıma araç ve faaliyetleri ise

görüşme günleri, danışma birimleri, mülakatlar ve toplantıları kapsamaktadır. Son olarak, tanıma faaliyetlerinde kullanılan görsel-işitsel araçlar ise telefon hatlarıdır.

Bir halkla ilişkiler uzmanının kriz ortamlarında medyayla kurduğu ilişkiler normal dönemlere göre daha kritik bir niteliğe bürünmektedir. Çünkü medyanın bu süreçlerdeki belirleyici rolü; krizin ortaya çıkardığı etkileri kamuoyuna iletmek, krizin şiddetini ve boyutunu yansıtmak ve hedef kitlelerde krize ilişkin kanaatler oluşturmak üzerinedir (Şimşek Narbay, 2006: 115). Yaşanan kriz durumunun kamuoyu nezdinde doğru algılanıp anlaşılabilmesi açısından gazete, televizyon, radyo ve diğer medya araçlarıyla iletişim sağlamak kriz iletişiminde zorunlu bir faaliyet olarak öne çıkmaktadır. Aksi takdirde, medya ile etkili bir iletişim gerçekleştirilememesi durumunda kamuoyunun krizle ilgili doğru bilgilendirilmesi mümkün olmayacağı için (Luecke, 2015: 111), kriz hakkında dile getirilen her bir yanlış söz ve asılsız ifade nedeniyle ortaya çıkabilecek bilgi kirliliği kurumsal itibarın zedelenmesine yol açabilmektedir. Medyanın kriz olayına yer vermesi, zarar gören kurumsal itibarın onarılmasında kilit bir rol oynamaktadır (Green, 1996: 143). Tüm bunlar doğrultusunda, medyayla kurulacak diyalog sürecinde temel olarak işletmenin ve ürünlerinin itibar düzeyinin yükseltilmesi ve tüm paydaş gruplarının doğru bir şekilde bilgilendirilerek olumlu yönde etkilenmesi amaçlanmaktadır (Tonus, 2011: 63).

Medyanın en belirgin özelliklerinden biri, kamuoyunun algılarını yönetme gücüne sahip bir araç olmasıdır. Medya platformlarında yer alan haber içerikleri hem bireyler hem de toplum üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır (Küçükaltan vd., 2015: 68). Bu nedenle, medyayla kurulacak ilişkiler konusunda halkla ilişkiler biriminin kriz durumlarının olağandışı ve hassas süreçler olduğunu dikkate alarak bazı konuları göz önünde bulundurması gerekebilir. Bu açıdan, medya ile ilgili dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekilde ifade edilmektedir (Erdoğan, 2008: 344; Green, 1996: 144-146):

- Kriz sürecinde yapılacak kurumsal açıklamalar ile iletilecek mesajlar, medya aracılığıyla mümkün olduğu kadar çok kişiye hızlı bir şekilde ulaştırılmalıdır.
- Şirketin yararı doğrultusunda medya ile işbirliği içerisinde olunmalıdır.
- Özellikle kriz dönemlerinde basın açıklaması, televizyon ve radyo röportajları ya da basın toplantısı gibi tüm medya faaliyetlerinde yapılan açıklamalar güvenilir ve doğru bilgilere dayandırılmalı, tutarlı ve kararlı bir duruş sergilenmelidir.
- Medya ile kurulan ilişkiler kapsamında kişisel ziyaretlere de yer verilmelidir.

- Medya temsilcileriyle yapılacak görüşmeler için önceden randevu alınmalı ve görüşmenin amacı açık bir şekilde ifade edilmelidir.
- Medya ile gerçekleştirilen görüşmelerin ardından mutlaka teşekkür edilmelidir.

Yukarıda sıralanan hususlar, kriz iletişiminin başarısı ve etkililiği açısından kriz dönemlerinde yürütülen medya ilişkilerinin öneminin altını çizmektedir. Kriz süreçlerinin sahip olduğu kendine has özellikler, bu süreçte işletmelerin medya ile olan ilişkileri üzerinde daha fazla yoğunlaşma ihtiyacını ortaya çıkarabilmektedir. Bu doğrultuda yukarıdaki maddeler değerlendirildiğinde, kriz sırasında sağlanan medya ilişkilerinde kişisel ziyaretler tercih edilmeli ve bu ziyaretlerin planlı ve koordineli bir çabayı gerektirdiği unutulmamalıdır. Ayrıca, medya aracılığıyla kriz konusunda yapılacak açıklamaların güvenilirliğinin ve doğruluğunun teyit edilmiş olması, kriz iletişiminde kritik bir husus olarak öne çıkmaktadır.

Günümüzde özellikle teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişmeler neticesinde hedef gruplara ulaşmak amacıyla yararlanılan halkla ilişkiler araç ve faaliyetlerinin sayısı artmıştır. Söz konusu araçlar arasında internet kritik bir konuma sahiptir (Okay ve Okay, 2021: 624). Bir halkla ilişkiler aracı olarak değerlendirildiğinde internet, hedef kitlelere anında erişmeyi sağlayan son derece önemli bir iletişim aracı olarak değerlendirilebilir (Kuşay, 2005: 126). Zira internet, diğer halkla ilişkiler araçlarına göre farklı nitelikler taşımakta; internet aracılığıyla gerçekleştirilen çoklu iletişimde yer alan ses, metin, grafik, video ve imaj gibi iletişimin çeşitli biçimleri sayesinde (Yağmurlu, 2010: 66) ekonomik yönden avantajlı olarak dünyanın pek çok bölgesindeki insana anında ve doğrudan erişim sağlanmaktadır (Kazancı, 2021: 384). Bu nedenle, internet tabanlı yürütülen kriz yönetimi sürecinde uygulanacak iletişim tekniklerinin geleneksel iletişim yöntemlerinden farklı olması gerekmektedir (Bridgeman, 2008'den akt. Sarıoğlu, 2019: 56).

İnternet, halkla ilişkiler disiplininin son yıllarda değişip dönüşmesinde rol oynayan başat teknolojilerden biridir. Özellikle web 2.0'ın gelişmesine bağlı olarak giderek yaygın hâle gelen sosyal medya (Özdemir, 2013: 111), bu teknoloji vasıtasıyla erişilebilen tüm platformları içeren önemli bir iletişim aracıdır (Ilıcak Aydınalp, 2020: 178). Aynı zamanda kriz iletişimi sürecini etkileyen kritik bir unsur olarak da değerlendirilen sosyal medya (Coombs, 2014: 44), başta internet gazeteciliği, Twitter, Facebook, YouTube ve bloglar olmak üzere çeşitli yeni medya araçlarını kapsayan platformlardan oluşmaktadır (Bekiroğlu ve Balcı, 2014: 153). Bu platformlar, iki yönlü

iletişime dayalı, diyalog temelli ve vatandaş katılımına olanak tanıyan niteliği sayesinde kullanıcılara yüz yüze iletişime yakın bir iletişim fırsatı sunması bakımından büyük önem taşımaktadır (Asta ve Yağmurlu, 2022: 419). Kriz iletişimi açısından yeni medya ya da sosyal medya araçları ile amaçlanan; kurumla ilgili ifade edilen söz ve düşüncelerin takip edilmesi, olası kriz durumlarının tahmin edilmesi ve krizin tüm aşamalarında paydaşlarla etkili iletişimin yürütülmesine yönelik faaliyetlerdir (Suher, 2013b: 138). Bu doğrultuda, e-halkla ilişkiler araçlarını web sitesi, e-posta ve tartışma grupları olarak sıralamak mümkündür (Wilcox, 1998'den akt. Yağmurlu, 2010: 66).

E-halkla ilişkiler araçlarından ilki olan web siteleri, genel olarak kurumun tarihçesi, çalışma alanları, çalışan kadrosu, faaliyet alanları, misyonu ve vizyonu hakkındaki bilgilerin yer aldığı platformlardır. Bunun yanı sıra, bu platformlar kurum ile ilgili duyuruların ve güncel yeniliklerin kamuoyuna iletilmesi işlevini de yerine getirmektedir (Becan ve Ustakara, 2017: 67). Bu bağlamda, kurumsal web sitelerinin, kriz iletişimi sürecindeki bilgi ihtiyacının karşılanması açısından önemli olduğu ifade edilebilir. Çünkü özellikle güvenilir bilginin doğru iletişim araçları aracılığıyla aktarılmasının kritik öneme sahip olduğu kriz dönemlerinde (Vergiliel Tüz, 2014: 100) web siteleri, kriz esnasında başvurulacak ilk bilgi kaynaklarından biri olmaktadır (Suher, 2013b: 144). Herhangi bir kriz durumunda genellikle krize ilişkin merak edilen soruların yanıtı öncelikle buradan açıklanmaktadır. Bu anlamda ilgili tarafların krize yönelik bakacağı ilk yerin kurumsal web siteleri olabilmesi nedeniyle, kriz hakkındaki tüm içeriklerin kurum tarafından hazırlanması ve zamanında paylaşılması büyük öneme sahiptir (Kırdar ve Otay Demir, 2011: 99).

İkinci e-halkla ilişkiler aracı olan e-postanın (elektronik posta) kriz iletişimi açısından etkili bir unsur olduğu ifade söylenebilir. Zira kriz iletişimi sürecinde krizle ilgili yetkili bilgi kaynağı genel olarak kurumun kendisi olarak görülmektedir. Bu sebeple, kurumun bu süreçteki öncelikli amaçları, kamuoyu ile paylaşılacak doğru bilgilerin kurum tarafından hazırlanması ve bunların hızla aktarılmasıdır (Pira ve Sohodol, 2008: 233). Elektronik posta veya daha yaygın ifadeyle e-mail, örgütün ilişki içinde olduğu ya da olabileceği iç ve dış hedef kitlelerle internet teknolojisi vasıtasıyla iletişim kurmasına olanak tanıyan bir iletişim aracıdır (Balta Peltekoğlu, 1998: 214). Bir halkla ilişkiler aracı olarak e-posta iletişimi sayesinde kurumun geri bildirim sağlaması mümkün olmaktadır (Okay ve Okay, 2021: 337). Ayrıca, elektronik posta ile kurulan iletişim aracılığıyla basın bültenleri hızlı ve kolay bir şekilde gönderilmekte (Sancar, 2016: 88) ve böylece bazı geleneksel iletişim araçlarına göre daha ekonomik bir yöntem

olması sebebiyle e-posta hem zaman açısından hem de maliyet yönünden kuruluşlara önemli avantajlar sunmaktadır (Saran, 2005: 64).

Üçüncü e-halkla ilişkiler aracını oluşturan tartışma grupları, “belirli bir konu ya da gündemin internet kullanıcıları tarafından tartışılmasını ve görüş alışverişi yapılmasını sağlayan bir uygulama biçimi” olarak açıklanmaktadır (Timisi, 2003: 137). İnternet üzerinde gerçekleştirilen tüm gruplaşma etkinlikleri, kuruluş açısından önemli bir kamu olarak değerlendirilmektedir. Bunların takip edilmesi ve ihtiyaç duyulan bilgilerin sağlanması, önemli bir halkla ilişkiler uygulaması olarak öne çıkmaktadır (Yağmurlu, 2010: 67). Bu kapsamda blogların ve podcastlerin, tartışma grupları çerçevesinde halkla ilişkilerin diyalog sürdürme amacına yönelik önemli bir işlevi yerine getirdiği belirtilebilir (Berkowitz, 2007: 119). Çünkü halkla ilişkiler açısından değerlendirildiğinde bloglar, kurumlara kamu kategorilerini izleme fırsatı sunmakla birlikte, aynı zamanda onlarla ilişki geliştirme işlevine de sahiptir (Özdemir, 2013: 111). Bu bağlamda, internet aracılığıyla sağlanan etkileşimli ortamlarda katılımcılar arasında iletişim kurulmasına olanak tanıyan tartışma grupları, kriz iletişimi sürecinde etkin bir rol oynayabilmektedir. Çünkü iletişim araçları, özellikle kriz dönemlerinde kurum tarafından gerçekleştirilen faaliyet ve uygulamaları hedef kitleye aktaran bir köprü görevi üstlenmektedir. Dolayısıyla hedef kitle ile paylaşılmayan hiçbir etkinliğin kriz iletişimi sürecinin başarısına olumlu katkı sağlaması mümkün görünmemektedir (Tutar, 2004: 174).

Kriz sonrası dönem, krizin sona ermesine rağmen ortaya çıkan etkilerinin az ya da çok devam ettiği bir süreçtir. Bu dönemde işletmeler, söz konusu etkilerin yok edilmesine yönelik olarak bazı tedbirler almaya yönelmektedirler (Küçükaltan vd., 2015: 66). Ancak bu noktada belirtmek gerekir ki, krizlerin çok önemli ve kritik olaylar olması nedeniyle kriz sona erdiğinde öncelikle normale geçiş sürecinin kurum yetkilileri tarafından belirlenerek açıklanması gerekmektedir (Luecke, 2015: 130). Bunun ardından ise kriz sonrası dönemde örgüt içine ve örgüt dışına yönelik olarak planlanan etkili halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütülmesi kritik önem taşımaktadır. Bu süreçte halkla ilişkiler faaliyetleriyle amaçlanan, krizin örgütsel iletişim yapısında ortaya çıkardığı tahribatın düzeltilmesi ve iyileştirilmesidir (Şimşek Narbay, 2006: 124).

Bu bağlamda sponsorluk çalışmaları, kriz sonrası dönemde etkili halkla ilişkiler araçlarından biri olarak değerlendirilebilir. Bir halkla ilişkiler uygulama alanı olarak kabul gören sponsorluk (Akçay, 2023: 20), kurum imajına sağladığı olumlu katkılar

nedeniyle son dönemde özel kuruluşlar nezdinde giderek daha çok rağbet gören (Asna, 2006: 178) ve iki taraf arasında gerçekleştirilen bir faaliyettir. Bu taraflardan ilki sponsorluğu yapan taraf iken, diğeri ise sponsorluğu yapılan taraf olarak adlandırılmaktadır. Sponsorluk uygulaması ile esas olarak amaçlanan, söz konusu her iki taraf açısından da bir fayda sağlamaktır (Okay ve Okay, 2021: 549). Sponsorluk faaliyetlerine ilişkin temel konular; faaliyetin hangi alanda, kimle ya da ne ile yürütüleceği ve hedef kitleye hangi mesajların verileceğine yönelik hususlardır (Budak ve Budak, 2010: 258). Sanat, bilim, eğitim, spor gibi farklı alanlarda uygulanabilen sponsorluk türleri arasında (Balta Peltekoğlu, 1998: 224), zihinlerde daha çok yer edinmesi nedeniyle dünyanın pek çok bölgesinde ve aynı zamanda Türkiye’de de oldukça tercih edilen sponsorluk türü spor sponsorluğudur. Bu sponsorluk faaliyetinde işletmelerin bir sporcuyu ya da spor olayını ürün, hizmet ya da maddi unsurlarla desteklemesi söz konusudur. Böylece, belirlenen hedef kitleye göre üretilen ürün ve hizmetlerin kamuoyuna duyurulması, marka bilinirliğinin artırılması, olumlu imaj oluşturulması ve kurumsal kalıcılığın sağlanması gibi avantajlar elde edilmektedir (Geçikli, 2008: 197).

Kriz sonrası dönemde kurumsal itibarı güçlendirmeye yönelik bir diğer halkla ilişkiler uygulaması olarak kurumsal reklam faaliyetleri ele alınabilir. İyi bir kurumsal itibara sahip olmak, günümüz modern yönetim anlayışı ile hareket eden kuruluşlar açısından önemli bir yer tutmaktadır. Kurumsal reklamlar aracılığıyla kurumsal itibarın oluşturulması, sürdürülmesi ve onarılması mümkün olabilmektedir (Kuzucu ve Alan, 2020: 3). Asna (2006: 30), kurumsal reklamların kuruluşların halkla ilişkiler faaliyetlerinde kullandıkları araçlardan biri olduğunu, bir tür duyuru niteliği taşıdığını ve bazı durumlarda prestij reklamı olarak da ifade edildiğini belirtmektedir. Dolayısıyla kurumsal reklam, doğrudan bir ürün veya hizmetin tanıtımına yönelik bir faaliyet değildir. Kurumsal reklamlarda öncelikli amaç, kurum imajının bir bütün olarak artırılmasıdır (Balta Peltekoğlu, 1998: 27-28). Özellikle bir kuruluşla ilgili kamuoyu genelinde olumsuz bir haber ya da asılsız bilgiler gündem olmuş ise şirketler kurumsal reklamcılık faaliyetlerinden yararlanabilmektedir. Bu durumda basından yer ve zaman satın alınarak söz konusu asılsız bilgileri çürütecek belgeler doğrultusunda gerekli açıklamalar yapılmakta (Sabuncuoğlu, 1998: 25) ve kriz döneminde zarar gören kurumsal itibarın onarılması sağlanabilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi, çalışma grubu, veri toplama süreci, verilerin analizi ve araştırmanın sınırlılıklarına yer verilmiş; ardından araştırma bulguları ve bu bulguların değerlendirilmesi ve tartışılması sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Ani bir şekilde ya da çeşitli belirtilerle ortaya çıkabilen krizler, günümüzde kuruluşlar açısından önemli bir rekabet aracı olarak değerlendirilen kurumsal itibar üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bu nedenle, kriz süreçlerinde kurumsal itibarın etkin yönetilerek korunması, düzeltilerek iyileştirilmesi veya daha da güçlendirilebilmesi için etkili iletişim çalışmaları önemli hâle gelmektedir. Bu kapsamda, “İtibar Yönetimi Bağlamında Kriz İletişimi: Köfteci Yusuf Örneği” adlı bu tez araştırmasının temel amacı, Türkiye’de et ve restoran sektöründe faaliyet gösteren Köfteci Yusuf’un Ekim 2024’te et ürünlerinde domuz eti kullanıldığı iddiası nedeniyle yaşanan kriz örneğinden hareketle, kriz döneminde yürütülen iletişim çalışmalarını incelemek ve bu süreci kurumlar açısından itibar yönetimi çerçevesinde ele almaktır. Araştırmanın bir diğer amacı ise, Köfteci Yusuf krizi sürecinde işletmenin kurumsal görünürlük ve tanınırlığını itibar yönetimi açısından değerlendirmek, itibar yönetiminin kriz sürecindeki görünümünü ortaya koymak ve kriz sürecinde yürütülen iletişim faaliyetlerinin kurumsal itibar yönetimi üzerindeki yansımalarını analiz etmektir.

Literatür incelendiğinde, her ne kadar itibar yönetimi ve kriz iletişimini farklı yönlerden ele alan çalışmalar yer alsa da, her iki kavramı birlikte ve bütüncül bir yaklaşımla inceleyen araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu sebeple, ilgili literatürde eksikliği hissedilen bu araştırmadan elde edilen bulguların, kriz dönemlerinde itibar yönetimi bağlamında yürütülen iletişim çalışmaları konusunda araştırmacılara ve uygulayıcılara katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemiyle tasarlanmıştır. Çalışmada nitel araştırma yönteminin benimsenmesinin nedeni, bu araştırma yönteminin nicel araştırma yöntemlerinden farklı olarak, birbirinden farklı bilgi parçacıklarından hareketle bütünü

ya da kuramı oluşturmayı mümkün kılan birincil ve/veya ikincil verilerin toplanmasına olanak tanınasıdır (Saldamlı ve Can, 2019: 48). Nitel araştırma, bireylerin olağan ve sorunlu anlarını ve anlamlarını tanımlayan çeşitli ampirik materyallerin (kişisel deneyim, vaka çalışması, yaşam öyküsü, i gözlem, görüşme, eserler, kültürel metinler ve yapımlar, tarihsel, gözlemsel, etkileşimsel ve görsel metinler) analiz edilerek kullanılmasını ve toplanmasını içeren bir yöntemdir (Denzin ve Lincoln, 2005: 3). Fiziksel gerçeklik ile toplumsal gerçeklik arasındaki ayrımı esas alan nitel araştırmalarda (şimşek, 2015: 169), materyallerin, ilişkilerin, durumların ya da etkinliklerin niteliği analiz edilmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın deseni, çalışmanın gerçekleştirildiği duruma bağlı olarak gelişmekte ve şekillenmektedir (Büyüköztürk vd., 2008: 273). Nitel araştırmacılar; tek bir veri kaynağına dayanarak değil, gözlemler, mülakatlar ve dokümanlar gibi çoklu biçimlerde veri toplayıp, ardından söz konusu verilerin tümünü veri kaynaklarının tamamına karşılık gelen kategoriler ya da temalar hâlinde oluşturarak anlamlandırmaya çalışmaktadırlar (Creswell, 2016: 45).

Çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılarak Köfteci Yusuf krizi rneği üzerinden itibar yönetimi bağlamında kriz iletişimini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Bu amaçla, 5 farklı dijital haber sitesinden elde edilen 43 haber metni, nitel içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir.

3.3. Çalışma Grubu

Bu tez araştırmasının çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Amaçlı rnekleme, araştırmanın amacına ilişkin önemli konularla ilgili pek çok şeyi öğrenmeyi sağlayan bir yöntemdir (Patton, 2002: 46). Creswell'e (2016: 154-156) göre, nitel araştırmada kullanılan bir yöntem olan amaçlı örnekleme yaklaşımında üç unsur ne çıkmaktadır. Bunlar; çalışmaya örnekleme olarak nelerin seçileceği, spesifik örnekleme stratejilerinin belirlenmesi ve çalışılacak örneklemin büyüklüğü konusuna karar verilmesidir. Tüm bu unsurlar, yaklaşımın özelliğine göre değişmektedir. Dolayısıyla bu yöntemde araştırmacı, kendi sağduyusu ve kararı doğrultusunda, sınırlı haber kaynakları arasından en fazla bilgi edineceğini dřndđđ kaynakları belirleyerek hareket etmektedir (Güçlü, 2021: 118). Bu kapsamda, çalışma grubunu teşkil eden dijital haber siteleri ve bu sitelerden elde edilen kodlama sayılarına dair bilgiler aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 1. Çalışma Grubuna Alınan Dijital Haber Siteleri ve Kodlama Sayılarına İlişkin Bilgiler

Dijital Haber Siteleri	Haber Başlıkları	Haber Tarihi	Kodlama Sayısı
Hürriyet	“Köfteci Yusuf domuz eti mi kullanıyor, şubeleri kapandı mı? İddiaların ardından Köfteci Yusuf domuz eti açıklaması geldi!”	10 Ekim 2024	86
	“Bakanlık açıkladı: ‘Köfteci Yusuf’ta domuz eti bulundu’”	11 Ekim 2024	17
	“Vay Yusuf vay! Orkun Ün Köşe Yazısı”	12 Ekim 2024	10
	“Erdoğan’dan infaz sistemine ‘neşter’ mesajı: Suç işleyen mutlaka cezaevine girecek”	13 Ekim 2024	7
	“Desteklemek yersiz değil mi?”	15 Ekim 2024	9
Sözcü	"Köfteci Yusuf'un sahibi Yusuf Akkaş ilk kez Sözcü TV'ye konuştu"	10 Ekim 2024	39
	"Köfteci Yusuf, sana öyle bir iftira atarız ki..."	11 Ekim 2024	15
	"Cumhurbaşkanı Erdoğan'dan 'Köfteci Yusuf' yorumu"	12 Ekim 2024	6
	"CHP'li belediye başkanı Köfteci Yusuf'a destek verdi: 'Gönül rahatlığıyla tüketebilirsiniz'"	13 Ekim 2024	29
	“Köfteci Yusuf krizi sonrası, hükümete yakın yazardan dikkat çeken iddia"	14 Ekim 2024	11
	"Köfteci Yusuf'ta rüzgar tersine dönüyor"	15 Ekim 2024	41
	"Köfteci Yusuf'a ikinci şok! İade başvuruları yağmaya başladı"	18 Ekim 2024	26
	"Köfteci Yusuf'tan yeni hamle: Futbol kulübüne sponsor oldu"	25 Ekim 2024	9
	“Köfteci Yusuf tüm restoranları için o kararı aldı, müşterileri ikiye bölündü"	2 Eylül 2024	3
	“Bakandan Köfteci Yusuf açıklaması: 'Bizim için süreç tamamlandı’”	15 Kasım 2024	14
	“Köfteci Yusuf’tan sonra bir marka daha ifşa oldu”	11 Aralık 2024	14
	“Gıda skandalıyla anılan Köfteci Yusuf’ta yeni dönem başladı”	13 Aralık 2024	15
	“Rüzgâr tersine döndü: AKP’den Köfteci Yusuf’a büyük kıyak”	29 Aralık 2024	10
	"Bakanlık Köfteci Yusuf'tan sonra bir ünlü restoran zincirini daha ifşa etti"	23 Ocak 2025	3
	"CHP'li vekil 'Listeye ulaştık' diyerek duyurdu: İlk sırada Köfteci Yusuf var"	25 Şubat 2025	2
	"4 işletme daha domuz eti satmış!"	20 Mayıs 2025	3
	"Köfteci Yusuf, Süper Lig'in efsane takımına sponsor oldu"	12 Ağustos 2025	14
Mynet	"Herkes domuz eti skandalındaki ünlü köfteciyi merak ediyor! Fatih Altaylı: Adları duyulacak diye yusuf yusuf korkuyorlardır"	9 Ekim 2024	11
	"Köfteci Yusuf'la ilgili Özgür Demirtaş'tan 'farklı' yorum! 'Domuz eti' skandalının altında ne var?"	11 Ekim 2024	16

	"Köfteci Yusuf'un etleri yok sattı! Müşteri gözlerine inanamadı: 'Halk sahip çıkıyor'"	14 Ekim 2024	25
	"Köfteci Yusuf'ta yeni bir kriz daha... İade talebi artınca çözümü 'durdurarak' buldular! 'Etlerinizin fotoğrafını yükleyin'"	18 Ekim 2024	20
	"Gıda ürünlerinde sarsıntı devam ediyor! Köfteci Yusuf Sarıyer Börekçisi derken listeye yenileri ekledi... Sucuk yediğinizi zannederken dil yedirmişler!"	24 Ekim 2024	4
	"Mehmet Yalçınkaya ve Somer Sivrioğlu'ndan Köfteci Yusuf yorumu! 'Bunu deli bile yapmaz' "	6 Kasım 2024	9
	"Domuz eti iddialarıyla gündem olan 'Köfteci Yusuf'a ilgili Bakan Yumaklı'dan açıklama!"	15 Kasım 2024	9
	"Köfteci Yusuf'un ardından bir köfte markası daha listeye girdi! Bakanlık içinden çıkanı ifşaladı!"	11 Aralık 2024	11
	"Herkesin görmesi gereken liste: Bütün marketlerde var ama ürünü hileli çıktı! Yine aynı ünlü marka"	26 Aralık 2024	5
	"Yer: Konya... Yine domuz eti vakası! Adana kebab ve köftenin içine domuz eti koymuşlar"	20 Şubat 2025	6
En Son Haber	"Köfteci Yusuf'un domuz eti kullandığı kesinleşti"	10 Ekim 2024	62
	"Cumhuriyet kuzuları: Domuzu helal edin demişlerdi"	11 Ekim 2024	5
	"Cumhurbaşkanı Erdoğan'dan Köfteci Yusuf yorumu"	12 Ekim 2024	17
	"Nusret'ten 'domuz eti' göndermesi! Sessizliğini bozdu..."	12 Ekim 2024	10
	"Helal Akreditasyon Kurumu'ndan Köfteci Yusuf açıklaması"	13 Ekim 2024	22
	"Konya'da kebab ve köfteden domuz eti çıktı"	20 Şubat 2025	3
Milliyet	"Son dakika: Köfteci Yusuf'tan 'Domuz Eti' açıklaması!"	10 Ekim 2024	72
	"Tarım ve Orman Bakanlığı'ndan Köfteci Yusuf kararı! 'Domuz etine rastlandı'"	10 Ekim 2024	16
	"Köfteci Yusuf kapandı mı? Köfteci Yusuf'un domuz eti açıklaması ne oldu, Bakanlık Köfteci Yusuf hakkında hangi kararı verdi?"	11 Ekim 2024	62
	"Köfteci Yusuf 'helal' belgesi aldı mı? Yetkili kurumdan açıklama geldi"	13 Ekim 2024	5
	"Köfteci Yusuf ne zaman kuruldu? Köfteci Yusuf'un sahibi Yusuf Akkaş kim, kaç yaşında, nereli?"	15 Ekim 2024	13

Tablo 1’den elde edilen bulgulara göre, araştırmanın çalışma grubu, Köfteci Yusuf domuz eti iddiasına yönelik krizin 2024 yılının Ekim ayında ortaya çıkması nedeniyle 1 Ekim 2024 -1 Ekim 2025 tarihleri arasında dijital haber sitelerinde yayımlanan haber metinlerinden oluşmaktadır. Bu doğrultuda, B2 Press’in 1 Mayıs 2025 tarihli verileri esas alınarak Türkiye’nin en çok ziyaret edilen ilk 5 dijital haber platformu olan Hürriyet, Sözcü, Mynet, Ensonhaber ve Milliyet’te yayımlanan Köfteci Yusuf domuz eti krizine ilişkin haber içerikleri çalışma grubuna dâhil edilmiştir. Tablo

1’de görüleceği üzere, 1 Ekim 2024 - 1 Ekim 2025 tarihleri arasında yayımlanan haberlerden, Hürriyet dijital platformundan 5 haber, Sözcü’den 17 haber, Mynet’ten 10 haber, Ensonhaber’den 6 haber ve Milliyet’ten 5 haber çalışma grubuna alınmıştır. Bu sayılardan hareketle, araştırmada veri doygunluğuna ulaşıldığı için toplam 43 adet haber metni amaçlı örnekleme tekniğiyle belirlenmiş ve diğer dijital haber siteleri ve bu platformlarda yayımlanan haber içerikleri araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. İncelenen 43 dijital haber metninden elde edilen toplam kodlama sayısı ise 786 olarak tespit edilmiştir.

3.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın verileri, Tablo 1’de bilgileri sunulan dokümanlar aracılığıyla toplanmıştır. Dokümanlar, B2Press’in 1 Mayıs 2025 tarihli verileri ışığında Türkiye’de en çok ziyaret edilen ilk 5 dijital haber platformu olan Hürriyet, Sözcü, Mynet, Ensonhaber ve Milliyet’te yayımlanan Köfteci Yusuf domuz eti krizi ile ilgili haber içeriklerinden güncel bir şekilde elde edilmiştir. Aşağıda Tablo 2’de çalışma grubuna alınan 5 dijital haber sitesi ve bu sitelerin ziyaretçi sayıları sunulmaktadır.

Tablo 2. Türkiye’nin En Çok Ziyaret Edilen İlk Beş Dijital Haber Sitesi ve İzlenme Sayıları (1 Mayıs 2025)

İnternet Haber Sitesi	Ziyaretçi Sayısı
www.hurriyet.com.tr	80,6 milyon ziyaretçi
www.sozcu.com.tr	72,4 milyon ziyaretçi
www.mynet.com.tr	62,1 milyon ziyaretçi
www.ensonhaber.com.tr	57,5 milyon ziyaretçi
https://www.milliyet.com.tr	54,5 milyon ziyaretçi

Kaynak: Afyon Türkeli. (2025, 25 Mayıs).

<https://www.afyonturkeligazetesi.com/turkiye-nin-en-cok-ziyaret-edilen-50-haber-sitesi-aciklandi/97851>

Tablo 2’ye göre, araştırmanın yürütüldüğü dönemde B2Press’in 1 Mayıs 2025 tarihli verilerine dayalı olarak Türkiye’de en çok ziyaret edilen ilk beş dijital haber sitesi araştırma kapsamına alınmıştır. Tablo 2 incelendiğinde, Türkiye’de en çok ziyaret edilen dijital haber sitesinin 80,6 milyon ziyaretçi sayısı ile Hürriyet olduğu görülmektedir. Çalışma grubuna dahil edilen ikinci dijital haber sitesi olarak 72,4 milyon ziyaretçi ile Sözcü yer almaktadır. Sözcü’yü 62,1 milyon ziyaretçi sayısı ile Mynet takip etmektedir. Dördüncü dijital haber sitesinin, 57,5 milyon ziyaretçi sayısı ile

Ensonhaber olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma çerçevesinde incelenen beşinci dijital haber sitesi ise 54,5 milyon ziyaretçi sayısı ile Milliyet'tir.

Nitel araştırmalarda, internet aracılığıyla veri toplama, veri transkripsiyonu ve ulaşım maliyetlerini düşürmesi nedeniyle zaman ve maliyet verimliliği açısından önemli bir avantaj sunmaktadır (Creswell, 2016: 159). Bu kapsamda, araştırmada veri toplama süreci yaklaşık 2 ay sürmüştür. Tablo 2'de yer alan verilerden hareketle, araştırmanın veri toplama süreci iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalara ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

- i. **Veri Toplama Süreci - 1. Aşama:** Birinci aşamada, çalışma grubunun belirlenmesine yönelik dijital haber kaynakları tespit edilmiştir. Bu kapsamda, B2Press'in 1 Mayıs 2025 tarihli verileri doğrultusunda Türkiye'de en çok ziyaret edilen dijital haber siteleri arasından ilk beş site (Hürriyet, Sözcü, Mynet, Ensonhaber ve Milliyet) araştırmanın çalışma grubuna dâhil edilmiştir. Araştırmanın tüm alt soruları çerçevesinde detaylı ve en güncel verilere ulaşabilmek amacıyla veri toplama süreci, 1 Ekim 2024 - 1 Ekim 2025 tarihleri arasındaki 1 yıllık süre ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca, ulaşılan her bir haber içeriğine ilişkin haber sitesi adı, yayımlanma tarihi, haber başlığı ve haber bağlantısı sistematik biçimde kayıt altına alınmıştır.
- ii. **Veri Toplama Süreci - 2. Aşama:** Veri toplama sürecinin ikinci aşamasında, 1 Ekim 2024 - 1 Ekim 2025 tarihleri arasında Hürriyet, Sözcü, Mynet, Ensonhaber ve Milliyet dijital haber sitelerinde yayımlanan haber metinleri, "Köfteci Yusuf" ve "domuz eti" anahtar kelime grupları kullanılarak taramaya tabi tutulmuştur. Yapılan tarama sonucunda toplam 49 haber metnine ulaşılmış, ancak araştırma için yeterli bilgi içermeyen haber metinleri çalışma grubuna dâhil edilmemiştir. Bu kapsamda, çalışma grubu 43 haber metninden oluşturulmuştur. Elde edilen veriler, Köfteci Yusuf krizi örneği üzerinden itibar yönetimi bağlamında yürütülen kriz iletişimini ortaya koymak amacıyla analiz edilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan 43 haber metni, nitel içerik analizi tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. Nitel araştırma yöntemleri, nicel araştırma yöntemlerinden farklı bir yaklaşım benimsemektedir. Her iki yöntem benzer süreçlere sahip olmasına karşın, nitel yöntemler imgesel ve metinsel verilere dayanmakta olup, veri analizinde özgün aşamalar ve farklı desenler içermektedir (Creswell, 2017: 183). Strauss (1987), nitel araştırma yöntemlerinde veri analiz tekniklerinin standart hâle getirilemeyeceğini ve bunun nitel araştırmacıyı kısıtlayacağını belirtmekte; standart hâle getirilmiş veri analizinin, araştırma yöntemiyle eldeki verilere uygun, detaylı ve zengin bulguların ortaya konulmasını olumsuz etkileyebileceğini vurgulamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 253).

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde, nitel veri analizinde yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri olan nitel içerik analizi tekniği uygulanmış ve MAXQDA nitel veri analiz programından yararlanılmıştır. Creswell'e göre (2016: 203) bu program, araştırmacıya nitel metinleri sistematik bir biçimde analiz etme ve yorumlama konusunda fayda sağlayan bir veri analiz programıdır. Bununla birlikte, teorik sonuçların test edilmesi açısından etkili bir araçtır. Bu doğrultuda veriler, programın sunduğu araçlar sayesinde anahtar kelimelere dayalı ve otomatik olarak kodlanabilmekte ve kodlamaların tümünün ve alt kümelerinin gözden geçirilmesi mümkün hâle gelmektedir. MAXQDA programı ayrıca, araştırma boyunca kod kullanımına, frekansla ilgili istatistiksel verilerin özetlenmesine ve nitel verilerin sayısallaştırılmasına da olanak tanımaktadır (Güçlü, 2021: 254-255).

İçerik analizi, birtakım kurallara bağlı kodlamalar aracılığıyla, bir metnin sözcüklerinden bazılarının daha küçük olan içerik kategorileri kapsamında özetlendiği yinelenebilir ve sistematik bir yöntem şeklinde ifade edilmektedir (Büyüköztürk vd., 2008: 276). İçerik analizinin amacı temel olarak, araştırma çerçevesinde toplanan verilerden hareketle kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu amaçla, toplanan verilerin öncelikle kavramsallaştırılması, ardından belirlenen kavramlara bağlı olarak mantıklı bir düzen çerçevesinde düzenlenmesi ve bu bağlamda veriyi ifade eden temaların tespit edilmesi gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 259). İçerik analizi tekniği kamusal alana ilişkin metinlerin incelenmesine dayalı olduğu için çok sayıda metnin incelenmesi açısından önemli bir yöntemdir. Başka bir ifadeyle içerik analizi, tek bir gazetenin içerdiği haber metnini ya da tek bir tarih kitabını analiz

etmeye uygun bir teknik olarak görülmemektedir (Gökçe, 2006: 21). Dolayısıyla bu yöntem, güvenilir ve geçerli çıkarımlar elde edebilmek amacıyla bir dizi sistematik, şeffaf ve iyi planlanmış süreçleri içermektedir (Güçlü, 2021: 218).

Araştırmanın veri analizi sürecinde Yıldırım ve Şimşek (2013: 260-271) tarafından nitel içerik analizi tekniğinde uygulanması önerilen aşağıdaki aşamalar izlenmiştir:

- i. **Aşama 1 – Verilerin Kodlanması:** Analizin ilk adımı olan bu aşamada, araştırma kapsamında çalışma grubuna alınan toplam 43 dijital haber metni detaylı ve kapsamlı bir biçimde incelenmiş ve anlamlı bölümlere ayrılarak, her bir bölüm için kodlama yapılmıştır. Toplamda 786 kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Miles ve Huberman’a (2015: 56) göre kodlama bir analiz sürecidir; kodlar ise bir araştırmada toplanan betimleyici ve yoruma dayalı bilgilere anlam birimleri atamak amacıyla kullanılan etiketler veya künyelerdir. Bu doğrultuda, bu araştırmada Corbin ve Strauss’un (1990) kodlama yöntemlerinden biri olan ‘verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama’ yaklaşımından yararlanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan tüm haber metinleri satır satır incelenmiş, araştırmanın amacına yönelik olarak ve ortaya çıkan anlamlara göre belirli kodlar üretilmiştir. Bu süreçte elde edilen kod listesi çerçevesinde kavramsal yapı oluşturularak, böylece araştırmada tümevarımcı bir yaklaşım benimsenmiştir.
- ii. **Aşama 2 – Temaların Bulunması:** Analizin ikinci aşamasında, ilk aşamada ortaya çıkan kodlar doğrultusunda temalar belirlenmiştir. Araştırmada incelenen toplam 43 dijital haber metninden elde edilen kodlamalar, 3 ana kategori ve toplam 11 alt kategori altında toplanmıştır. Nitel araştırmada veriler tümevarımsal bir biçimde daha soyut olan bilgi birimleri çerçevesinde düzenlenerek, belirlenen tema, kategori ve örüntüler “aşağıdan yukarıya” doğru olacak biçimde oluşturulmaktadır (Creswell, 2016: 45). Bu kapsamda, araştırmada öncelikle kodlar elde edilmiş, ardından bu kodlardan hareketle alt kategoriler belirlenmiştir.
- iii. **Aşama 3 – Elde Edilen Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Tanımlanması ve Düzenlenmesi:** Bu noktada, analizin birinci ve ikinci

aşamasında gerçekleştirilen detaylı kodlama ve tematik kodlama neticesinde elde edilen bulgular düzenlenmiş ve sunulmuştur.

- iv. **Aşama 4 – Bulguların Yorumlanması:** Veri analizi sürecinin bu son aşamasında, toplanan veriler arasındaki ilişkilere dayalı olarak sonuçlar ortaya konulmuştur. Gökçe'ye (2006: 110) göre, sonuçların yorumlanması aynı zamanda bulguların açıklanmasını ve araştırmadan geleceğe dair çıkarımlar elde edilmesini de kapsamaktadır. Dolayısıyla, bu aşamada araştırma soruları kapsamında elde edilen verilere ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.

3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, Köfteci Yusuf domuz eti krizinin ortaya çıktığı 2024 yılının Ekim ayı baz alınarak, 1 Ekim 2024 – 1 Ekim 2025 tarihleri arasında dijital haber platformlarında yayımlanan ve Köfteci Yusuf işletmesine yönelik domuz eti krizini konu edinen toplam 43 haber metni ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada veri doygunluğuna ulaşılmasından dolayı haber içerikleri sayısı 43 adet ile sınırlı tutulmuştur. Araştırmada incelenen dijital haber sitelerinin, B2 Press'in 1 Mayıs 2025 tarihli verilerine göre Türkiye'nin en çok ziyaret edilen dijital haber siteleri arasından ilk beş sırada yer alan Hürriyet, Sözcü, Mynet, Ensonhaber ve Milliyet olarak belirlenmesi, araştırmanın bir diğer sınırlılığını teşkil etmektedir. Araştırma kapsamında planlanan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, Köfteci Yusuf işletmesinden geri dönüş alınamaması sebebiyle uygulanamamış; bu nedenle araştırmada yöntemsel olarak yalnızca nitel içerik analizi tekniği kullanılmış, elde edilen veriler MAXQDA 2022 programına aktarılmış ve kodlanarak tematik olarak çözümlenmiştir.

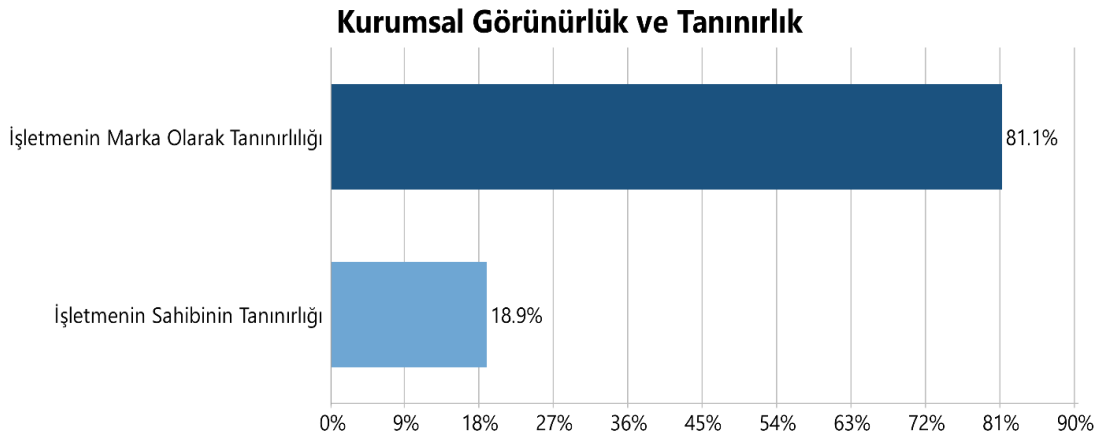
3.7. Bulgular

Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın amacı ve alt problemleri doğrultusunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Nitel içerik analizi yöntemi kapsamında incelenen, 1 Ekim 2024 – 1 Ekim 2025 tarihleri arasında Hürriyet, Sözcü, Mynet, Ensonhaber ve Milliyet dijital haber sitelerinden elde edilen 43 haber metnine ilişkin bulgular, 3 ana kategori ve 11 alt kod çerçevesinde sunulmuştur.

3.7.1. Kurumsal Görünürlük ve Tanınırlık

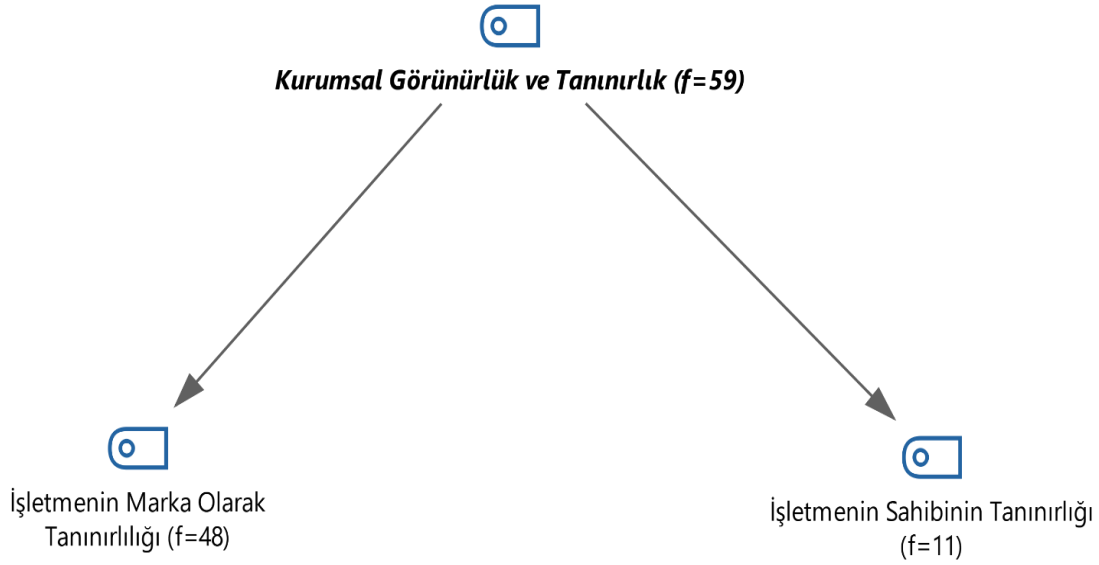
Araştırmanın birinci alt problemi çerçevesinde, Köfteci Yusuf krizi sürecinde ortaya çıkan kurumsal görünürlük ve tanınırlık kategorisine ilişkin bulgular aşağıda Şekil 2’de gösterilmektedir.

Şekil 2. Kurumsal Görünürlük ve Tanınırlık



Şekil 2’de görüldüğü üzere, kurumsal görünürlük ve tanınırlığa dair elde edilen alt kodların dağılımında işletmenin marka olarak tanınırlığının ön planda olduğu (%81,1) ancak işletmenin sahibinin tanınırlığının kriz döneminde işletme markası kadar öne çıkmadığı (%18,9) anlaşılmaktadır. Bu bulgu, kriz döneminde işletme markasının yüksek bir bilinirliğe sahip olmasına karşın işletme sahibinin tanınırlığının daha sınırlı kaldığını ortaya koymaktadır. Kurumsal görünürlük ve tanınırlık ana kategorisine ilişkin oluşturulan hiyerarşik kod-alt kod modeline Şekil 3’te yer verilmiştir.

Şekil 3. Kurumsal Görünürlük ve Tanınırlık Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



Şekil 3'te görüleceği gibi, kurumsal görünürlük ve tanınırlık kategorisi çerçevesinde (f=59) kodlama yapılmıştır. Kurumsal tanınırlık ve görünürlük ana kategorisi altında toplam 2 alt kod belirlenmiştir. Bu kodlar sırasıyla işletmenin marka olarak tanınırlığı (f=48) ve işletmenin sahibinin tanınırlığıdır (f=11). Buna göre, kodların frekans dağılımı incelendiğinde, işletmenin marka olarak tanınırlığına ilişkin kodlamaların diğer koda kıyasla daha yoğun olduğu görülmektedir. Kodlara ilişkin ortaya çıkan bulgular aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

3.7.1.1. İşletmenin Marka Olarak Tanınırlığı

Kurumsal görünürlük ve tanınırlık ana kategorisinin alt kategorisi olarak belirlenen işletmenin marka olarak tanınırlığı kapsamında, Köfteci Yusuf krizi sürecinde işletmenin marka olarak tanınırlığının itibar yönetimi açısından nasıl görüldüğü ortaya konulmuştur. Bu çerçevede Hürriyet, Sözcü, Mynet, Ensonhaber ve Milliyet dijital haber sitelerinde yer alan haber metinleri, işletmenin marka olarak tanınırlığı alt kategorisi ekseninde analiz edilmiştir. Bu inceleme doğrultusunda, söz konusu dijital haber sitelerinden elde edilen işletmenin marka olarak tanınırlığına dair ifadeler aşağıda sunulmaktadır.

"Bu asılsız suçlamalar, başarılı bir yerli markayı karalamak amacıyla yapılmaktadır" (Sözcü, 13 Ekim 2024).

"Türkiye'nin ünlü restoran zinciri Köfteci Yusuf'un ürünlerinde domuz eti kullandığı iddialarıyla çalkanırken Köfteci Yusuf iddiaları reddetti ve bakanlığı suçladı" (Sözcü, 10 Ekim 2024).

“Köfteci Yusuf, 280 bayisi ile son yıllardır büyük bir ivme yakaladı ve birçok yerde şube açtı” (Mynet, 6 Kasım 2024).

“Bu küçük dükkân, kısa sürede büyüyerek geniş bir müşteri kitlesine ulaşmış ve bugün Türkiye’nin en büyük köfte restoran zincirlerinden biri haline gelmiştir” (Milliyet, 14 Ekim 2024).

Aşağıda, işletmenin marka olarak tanınırlığı alt kategorisine dair Görsel 1 sunulmaktadır.



Türkiye nezdinde 280 şubesi bulunan ve 12.000 personel istihdam eden şirketimiz nezdinde iddia edildiği gibi bir taşıyış yapılması mümkün değildir; zira bu büyüklükteki bir firmanın bahsedildiği gibi bir riski alması da hayatın olağan akışına da uygun düşmeyecektir. Dolayısıyla yapılan analiz sonuçlarının maddi gerçeği yansıtmadığı, bu

Görsel 1. İşletmenin Marka Olarak Tanınırlığına İlişkin Görsel (Milliyet, 11 Ekim 2024)

Görsel 1’de görüldüğü üzere, Milliyet’in 11 Ekim 2024 tarihli haberinde Köfteci Yusuf’un Türkiye’nin farklı illerinde çok sayıda şubeye sahip olduğu ve binlerce çalışanı istihdam ettiği belirtilmektedir. Bu ifade, kriz sürecinde Köfteci Yusuf’un marka olarak tanınırlığına işaret etmektedir.

İncelenen dijital haber metinlerinde, Köfteci Yusuf’un kriz sürecinde marka olarak tanınırlığının belirgin biçimde öne çıktığı bulgusuna ulaşılmıştır. Örneğin, Mynet’in (2024) 6 Kasım tarihli haberinde, işletmenin yüzlerce şubeye ulaşarak son yıllarda hızlı bir büyüme gösterdiği ve faaliyet alanını genişlettiği vurgulanmaktadır. Benzer şekilde, Milliyet’in (2024) 14 Ekim tarihli haberinde, küçük ölçekli bir işletme olarak başlayan Köfteci Yusuf’un zaman içerisinde geniş bir müşteri kitlesine ulaşarak Türkiye’nin önde gelen restoran zincirlerinden biri hâline geldiği belirtilmektedir. Ayrıca, Sözcü’nün (2024) 10 Ekim tarihli haberinde işletmenin ülke genelinde tanınan bir restoran zinciri olarak nitelendirilmesi de marka tanınırlığının yüksek olduğuna işaret etmektedir.

3.7.1.2. İşletmenin Sahibinin Tanınırlığı

Kurumsal görünürlük ve tanınırlık ana kategorisinin alt kategorisi olarak belirlenen işletmenin sahibinin tanınırlığı kapsamında, Köfteci Yusuf krizi sürecinde işletmenin sahibinin tanınırlığının itibar yönetimi açısından nasıl yansıdığı tespit edilmiştir. Araştırmada incelenen Hürriyet, Sözcü, Mynet, Ensonhaber ve Milliyet dijital haber sitelerinde yayımlanan haber içerikleri, işletme sahibinin tanınırlığı alt kategorisi doğrultusunda analiz edilmiştir. Aşağıda söz konusu dijital haber sitelerinden elde edilen işletmenin sahibinin tanınırlığına ilişkin ifadeler yer verilmiştir.

“Yusuf Akkaş, sıfırdan büyük bir başarıya ulaşmış, 12 binin üzerinde insana istihdam sağlayan bir girişimcidir” (Sözcü, 13 Ekim 2024).

“Yusuf Akkaş, ticaret hayatında başarılı bir kariyer inşa ederek geniş bir restoran ağına sahip olmayı başarmıştır” (Milliyet, 15 Ekim 2024).

“Herkes domuz eti skandalındaki ünlü köfteciyi merak ediyor” (Mynet, 9 Ekim 2024).

“Köfteci Yusuf’un sahibi Yusuf Akkaş yaptığı açıklamada, domuz eti kullanmadıklarını aktardı” (Mynet, 14 Ekim 2024).

Aşağıda, işletmenin sahibinin tanınırlığı kategorisine dair Görsel 2 sunulmaktadır.

KÖFTECİ YUSUF’UN SAHİBİ YUSUF AKKAŞ KİMDİR?

Yusuf Akkaş, ünlü restoran zinciri Köfteci Yusuf’un kurucusu ve sahibidir. 1960 yılında Bursa’nın Kızılcasazade köyünde doğmuştur. Genç yaşlardan itibaren ticaret hayatına atılan Akkaş, 1996 yılında İznik’te ilk köfte dükkanını açmıştır. Bu küçük dükkan, kısa sürede büyüyerek geniş bir müşteri kitlesine ulaşmış ve bugün Türkiye’nin en büyük köfte restoran zincirlerinden biri haline gelmiştir.



Görsel 2. İşletmenin Sahibinin Tanınırlığına İlişkin Görsel (Milliyet,15 Ekim 2024)

Görsel 2’de sunulan Milliyet’in (2024) 15 Ekim tarihli haberinde yer alan ifadeler, kriz sürecinde işletme sahibinin hayatı ve kariyeri ile ilgili konulara vurgu

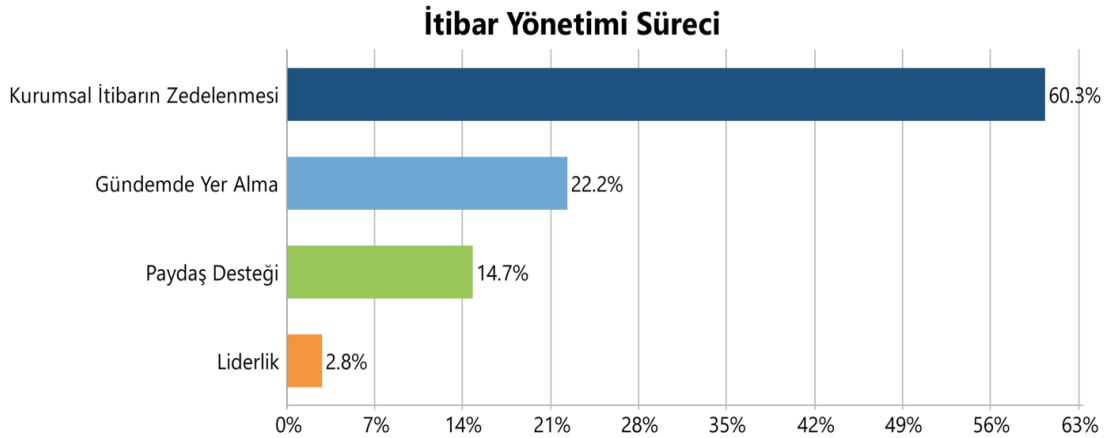
yapıldığını ve böylece işletmenin kriz sürecinde tanınırlığının ön plana çıktığını göstermektedir.

Analiz edilen dijital haber içeriklerinde yer alan Yusuf Akkaş'a yönelik doğrudan atıflar, kriz döneminde işletme sahibinin tanınırlığının belirgin biçimde arttığına işaret etmektedir. Bu bağlamda, Milliyet'in (2024) 15 Ekim tarihli haberinde, Yusuf Akkaş'ın ticari yaşamındaki başarıları ve zaman içerisinde geniş bir restoran ağı oluşturması vurgulanırken; Sözcü'nün (2024) 13 Ekim tarihli haberinde, girişimcilik başarısı ve binlerce kişiye istihdam sağladığı belirtilmektedir. Bununla birlikte, Mynet'in (2024) 9 Ekim tarihli haberinde, kamuoyunun kriz sürecinde işletme sahibiyle yakından ilgilendiği ve dikkatlerin işletme sahibine yöneldiği ifade edilmektedir. Bu bulgular, kriz döneminde işletmenin sahibi olarak Yusuf Akkaş'ın dijital haber metinlerinde daha görünür hâle geldiğini göstermektedir.

3.7.2. İtibar Yönetimi Süreci

Araştırmanın ikinci alt problemi çerçevesinde, Köfteci Yusuf krizinde yürütülen itibar yönetimi sürecine yönelik ortaya çıkan bulgular aşağıda Şekil 4'te sunulmaktadır.

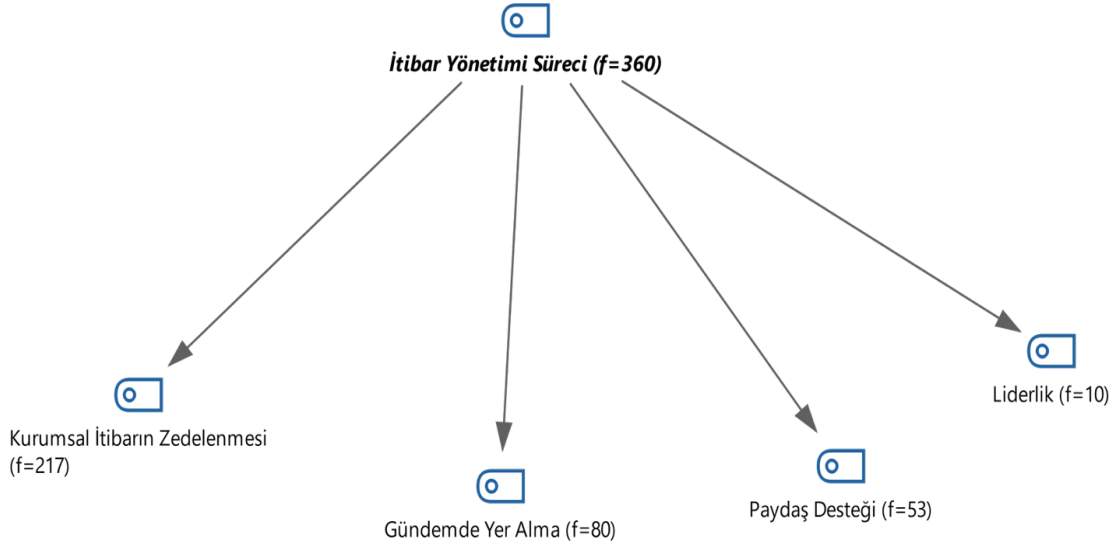
Şekil 4. İtibar Yönetimi Süreci



Şekil 4'te görüldüğü üzere, itibar yönetimi süreci ana kategorisine ilişkin elde edilen alt kodlar incelendiğinde, kodların dağılımında daha çok işletmenin kurumsal itibarının zedelenmesine (%60,3) ve Köfteci Yusuf krizinin gündemde yer alan bir konu olarak öne çıkmasına (%22,2) dair bulguların ağırlıklı olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın, paydaş desteğine (%14,7) ve liderliğe (%2,8) ilişkin kodların kurumsal itibarın zedelenmesi ve gündemde yer alma kategorilerine göre sınırlı düzeyde kaldığı ortaya

çıkmaktadır. İtibar yönetimi süreci ana kategorisine ilişkin oluşturulan hiyerarşik kod-alt kod modeli aşağıda Şekil 5’te gösterilmektedir.

Şekil 5. İtibar Yönetimi Süreci Kategorisine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



Şekil 5’te görüldüğü gibi, itibar yönetimi süreci kategorisinde (f=360) kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. İtibar yönetimi süreci ana kategorisi altında toplamda 4 alt kod belirlenmiştir. Bu kodlar sırasıyla; kurumsal itibarın zedelenmesi (f=217), gündemde yer alma (f=80), paydaş desteği (f=53) ve liderlik (f=10) olarak tespit edilmiştir. İtibar yönetimi süreci ana kategorisinde yer alan alt kategorilerden elde edilen bulgular aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

3.7.2.1. Kurumsal İtibarın Zedelenmesi

İtibar yönetimi süreci ana kategorisinin alt kategorisi olarak belirlenen kurumsal itibarın zedelenmesi çerçevesinde, Köfteci Yusuf’un kriz sürecinde zedelenen kurumsal itibarı ve bu bağlamda yürütülen itibar yönetimi süreci tespit edilmiştir. Analiz edilen Hürriyet, Sözcü, Mynet, Ensonhaber ve Milliyet dijital haber sitelerinde yer alan haber metinleri, kurumsal itibarın zedelenmesi kategorisi kapsamında incelenmiştir. Söz konusu dijital haber sitelerinden elde edilen kurumsal itibarın zedelenmesine ilişkin ifadeler aşağıda gösterilmektedir.

“Tarım ve Orman Bakanlığı, ‘Köfteci Yusuf’ isimli firmanın köfte ve et döner ürünlerinde domuz eti tespit edildiğini ilan etti” (Hürriyet, 11 Ekim 2024).

“Tarım ve Orman Bakanlığı, Türkiye'nin birçok ilinde şubesi bulunan Köfteci Yusuf firmasına ait ürünlerde de 'domuz eti' kullanıldığının tespit edildiğini duyurmuştu” (Ensonhaber, 13 Ekim 2024).

“Standart prosedür ile iadeleri değerlendirmeye alan Köfteci Yusuf, yoğun başvurular nedeniyle eski siparişler için iade başvurularını durdurma kararı aldı” (Mynet, 18 Ekim 2024).

Aşağıda, kurumsal itibarın zedelenmesi kategorisine ilişkin Görsel 3 sunulmaktadır.



Domuz Eti Skandalı Sonrası Şaşırtan Gelişme: İade Talepleri Artıyor

Tarım ve Orman Bakanlığı'nın "Taklit veya Tağşiş Yapılan Gıdalar" listesinde bazı şubelerinde domuz eti kullandığı belirlenen Köfteci Yusuf, skandalın ardından sosyal medyada aldığı destek mesajlarıyla rüzgâr bir süreliğine tersine çevirmişti. Ancak firmanın beklemediği bir gelişme yaşandı; müşteriler, online satış platformları üzerinden aldıkları ürünleri iade etmek için taleplerini iletmeye başladı. Birçok tüketici, buzdolaplarında sakladıkları ürünleri geri vermek için sıraya girdi ve paralarını geri istedi.

Görsel 3. Kurumsal İtibarın Zedelenmesine Dair Görsel (Sözcü, 18 Ekim 2024)

Görsel 3'te sunulan Sözcü'nün (2024) 18 Ekim tarihli haber görseli, incelenen dijital haber metinleri arasında kurumsal itibarın zedelenmesi kategorisine dair bulguları ortaya koymaktadır. İlgili haber metninde yer alan ifadeler, Köfteci Yusuf krizi sürecinde işletmenin ürünlerine ve kuruma yönelik tüketici davranışlarında bir değişim yaşandığına işaret etmektedir. Bu bulgu, kriz döneminde işletmenin ürünlerine karşı duyulan güvensizliğin ve kurumsal itibarın zedelenmesinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Analiz edilen dijital haber içerikleri doğrultusunda, Köfteci Yusuf krizi sürecinde işletmenin kurumsal itibarının zedelendiğine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Bu kapsamda, Hürriyet'in (2024) 11 Ekim tarihli haberinde yer alan “Tarım ve Orman Bakanlığı, ‘Köfteci Yusuf’ isimli firmanın köfte ve et döner ürünlerinde domuz eti tespit edildiğini ilan etti” ifadesi kurum itibarını olumsuz etkileyen bir duruma işaret etmektedir. Benzer şekilde, Mynet'in (2024) 18 Ekim 2024 tarihli haberindeki “Standart prosedür ile iadeleri değerlendirmeye alan Köfteci Yusuf, yoğun başvurular nedeniyle

eski siparişler için iade başvurularını durdurma kararı aldı” ifadesi, kriz döneminde müşterilerin ürün iade taleplerinin arttığını ve işletmenin işleyiş süreçlerinde değişiklik yaptığını göstermektedir. Bu durum, kurum itibarının zedelendiği bulgusunu destekler niteliktedir.

3.7.2.2. Gündemde Yer Alma

İtibar yönetimi süreci ana kategorisinin alt kategorisi olarak belirlenen gündemde yer alma kapsamında, Köfteci Yusuf krizinin kamuoyu gündeminde nasıl yer aldığı itibar yönetimi açısından analiz edilmiştir. Analiz çerçevesinde incelenen Hürriyet, Sözcü, Mynet, Ensonhaber ve Milliyet dijital haber sitelerinde yer alan metinler, gündemde yer alma kategorisi doğrultusunda bulgulanmıştır. Söz konusu dijital haber platformlarından elde edilen gündemde yer alma kategorisine ilişkin ifadelere aşağıda yer verilmektedir.

“Candaş Tolga Işık, uzun süre gündemde kalan Köfteci Yusuf konusunda şeflere fikirlerini sordu” (Mynet, 6 Kasım 2024).

“Listeye giren markalar vatandaşlar tarafından sıkı bir şekilde takip edilirken Köfteci Yusuf domuz eti skandalı ile gündemin ilk sırasına oturmuştu” (Mynet, 18 Ekim 2024).

“Türkiye'nin en meşhur köftecilerinden birinde domuz eti tespit edilmesi geniş çaplı bir infial uyandırdı” (Mynet, 09 Ekim 2024).

“Tarım ve Orman Bakanlığı'nın, taklit ve taşış ürün satan firmaları kamuoyuna açıklamasıyla gündemin merkezine oturan Köfteci Yusuf” (Sözcü, 15 Ekim 2024).

Aşağıda, gündemde yer alma kategorisine dair Görsel 4 gösterilmektedir.

Köfteci Yusuf'un ardından bir köfte markası daha listeye girdi! Bakanlık içinden çıkamı ifşaladı

Türkiye'nin 2024 yılında en çok konuşulduğu konulardan biri de gıdadaki skandal oldu. Tarım ve Orman Bakanlığı markaları da ürünleri de tek tek ifşaladı. Köfteci Yusuf'un ürünlerinde domuz eti çıkması kamuoyunda uzun süre tartışılmıştı. Şimdi o listeye bir köfte markası daha girdi. Sakıncalı listede yer alan marka müşterilerine bakın ne yedirmiş...



Görsel 4. Gündemde Yer Almaya İlişkin Görsel (Mynet, 11 Aralık, 2024).

Görsel 4'te belirtilen Mynet'in (2024) 11 Aralık tarihli haberinde sunulan ifadeler, Köfteci Yusuf domuz eti krizinin Türkiye gündeminde öne çıkan konular arasında yer aldığını ortaya koymaktadır. Söz konusu haber içeriklerinden Köfteci Yusuf domuz eti krizinin kamuoyu nezdinde uzun bir süre tartışıldığı anlaşılmaktadır. Bu bulgu, Köfteci Yusuf'un kriz dönemindeki kurumsal itibar algısının kamuoyu nezdinde daha görünür hâle geldiğini gösterir niteliktedir.

İncelenen dijital haber içeriklerinden elde edilen bulgular, Köfteci Yusuf krizinin kamuoyu gündemini meşgul ettiğini ve ülke gündeminde geniş bir yer tuttuğunu göstermektedir. Bu kapsamda Mynet'in (2024), 6 Kasım tarihli haberindeki "uzun süre gündemde kalan Köfteci Yusuf" ifadesi ile Mynet'in (2024) 18 Ekim tarihli "Köfteci Yusuf domuz eti skandalı ile gündemin ilk sırasına oturmuştu" haber ifadesi, Köfteci Yusuf'un yaşadığı krizin ülke gündeminin öncelikli konuları arasında konumlandığını ve kamuoyu tarafından yakın bir şekilde izlendiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, Sözcü'nün (2024) 15 Ekim tarihli haberindeki "gündemin merkezine oturan Köfteci Yusuf" ifadesinden de söz konusu krizin kamuoyu gündeminin odağında yer aldığı anlaşılmaktadır. Bu durum, aynı zamanda işletmenin kurumsal itibar algısının hem kamuoyu hem de paydaşlar nezdinde öne çıktığına işaret etmektedir.

3.7.2.3. Paydaş Desteği

İtibar yönetimi süreci ana kategorisinin alt kategorisi olarak belirlenen paydaş desteği kapsamında, Köfteci Yusuf krizi sürecinde işletmenin paydaşlarından aldığı desteğin itibar yönetimi açısından nasıl görüldüğü ortaya konulmuştur. İncelenen

Hürriyet, Sözcü, Mynet, Ensonhaber ve Milliyet dijital haber sitelerinde yer alan haber içerikleri, paydaş desteği kategorisi çerçevesinde ele alınmıştır. Söz konusu dijital haber sitelerinden elde edilen paydaş desteği kategorisine dair ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“CHP’li belediye başkanı Köfteci Yusuf’a destek verdi: ‘Gönül rahatlığıyla tüketebilirsiniz’ (Sözcü, 13 Ekim 2024).

“Köfte Yusuf’un sahibi Yusuf Akkaş’ın açıklamaları sonrası sosyal medya üzerinden birçok destek mesajı geldi” (Mynet, 18 Ekim 2024).

“42 ilde toplam 278 şubesi bulunan Köfteci Yusuf’a haksızlık yapıldığını düşünen birçok vatandaş, firmaya destek olmak için şubelere akın etti” (Sözcü, 15 Ekim, 2024).

“Yapılan anlaşma, Köfteci Yusuf’un zor günlerinde yanında olan Bursaspor’a bir ‘teşekkür’ mesajı olarak yorumlandı” (Sözcü, 12 Ağustos 2025).

Aşağıda, paydaş desteği kategorisine ilişkin görsel 5 sunulmuştur.



Görsel 5. Paydaş Desteğine İlişkin Görsel (Mynet, 6 Kasım 2024).

Görsel 5’te yer alan haber ifadesindeki Somer Şef’in açıklamaları, kriz sürecinde yaşanan olaya ilişkin kurumun paydaşlarının Köfteci Yusuf işletmesi lehine bir tutum sergilendiğini göstermektedir. Bu durum, kriz döneminde yürütülen kurumsal itibar yönetimi sürecinde işletmeye yönelik paydaş desteğinin sağlandığına işaret etmektedir. Bu bulgu ayrıca, krizden etkilenme potansiyeli olan kurumsal itibarı korumaya ya da onarmaya katkı sunan bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Analiz edilen dijital haber metinlerinde, Köfteci Yusuf krizi sürecinde işletmeye yönelik paydaş desteğini yansıtan çeşitli bulguların yer aldığı ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, örneğin Sözcü'nün (2024) 13 Ekim tarihli haberindeki "CHP'li belediye başkanı Köfteci Yusuf'a destek verdi: 'Gönül rahatlığıyla tüketebilirsiniz'" ifadesi, kuruluşun ikincil paydaş gruplarından birini oluşturan yerel yönetim temsilcisi bir aktörün işletmenin ürünlerine duyduğu güveni vurgulamakta ve bu yönüyle kriz döneminde paydaş desteğinin kazanıldığını göstermektedir. Benzer şekilde, Sözcü'nün (2025) 12 Ağustos tarihli haberinde yer alan "Köfteci Yusuf'un zor günlerinde yanında olan Bursaspor" ifadesi de, işletmenin ikincil paydaşlarından biri olarak değerlendirilebilen Bursaspor tarafından kriz döneminde gördüğü desteğe işaret etmektedir.

Bununla beraber, Sözcü'nün 15 Ekim tarihindeki "Köfteci Yusuf'a haksızlık yapıldığını düşünen birçok vatandaş, firmaya destek olmak için şubelere akın etti" haber ifadesi, Köfteci Yusuf'un kriz sürecinde işletmenin birincil paydaşlarından biri olan müşterilerinden aldığı desteği ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu durum, kriz döneminde hem birincil hem de ikincil paydaş gruplarından destek sağlandığını ve bu desteğin kriz döneminde yürütülen itibar yönetimi sürecinde önemli bir rol oynadığına işaret eden bir bulgu niteliği taşımaktadır.

3.7.2.4. Liderlik

İtibar yönetimi süreci ana kategorisi kapsamında yer alan liderlik alt kategorisi ile, Köfteci Yusuf krizinde yürütülen liderlik faaliyetlerinin itibar yönetimi sürecinde nasıl ele alındığı ortaya konulmuştur. Bu doğrultuda, kriz döneminde itibar yönetimi çerçevesinde sergilenen liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla Hürriyet, Sözcü, Mynet, Ensonhaber ve Milliyet dijital haber platformlarında yer alan haber içerikleri analiz edilmiştir. Söz konusu dijital haber platformlarından elde edilen liderliğe ilişkin ifadeler aşağıda sunulmaktadır.

"Birlikte çalıştığım 12 bin kişinin yüzüne kara leke sürdürmeyeceğim"
(Sözcü, 11 Ekim 2024).

"Biz tüm gücümüz ve inancımızla bu karanlık kumpası açığa çıkartmak için çabalıyoruz" (Hürriyet, 10 Ekim 2024).

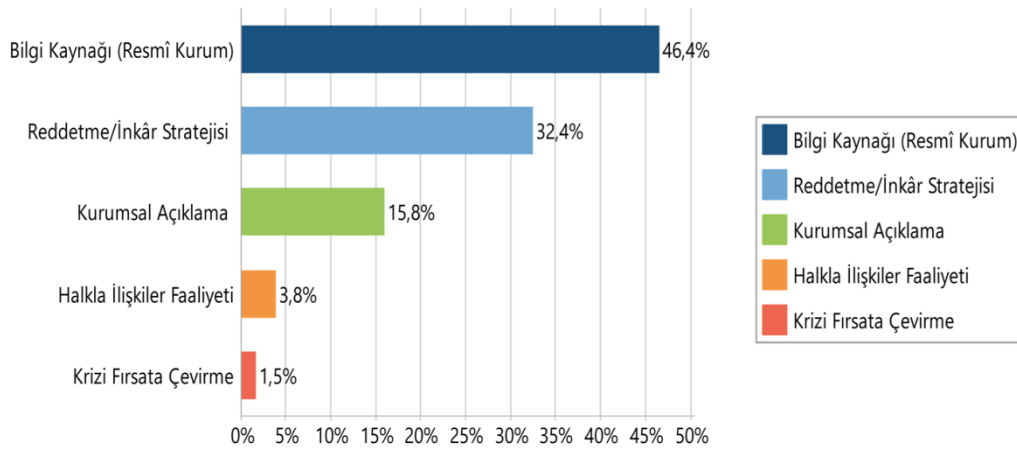
"Bu olayın en kısa zamanda aydınlanması için elimden gelen çabayı göstereceğim" (Sözcü, 10 Ekim 2024).

Liderlik alt kategorisi kapsamında incelenen dijital haber metinlerinde yer alan ifadelerden, Köfteci Yusuf krizi sürecinde sergilenen liderlik davranışlarının kurumsal itibarı korumaya ve onarmaya ilişkin çabaları yansıttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, Sözcü'nün (2024) 11 Ekim tarihli haberindeki kurum liderinin binlerce çalışanının itibarını korumaya yönelik ifadeleri, aynı zamanda kriz sürecinde kurumsal itibarı korumaya dair liderlik çabalarına da işaret etmektedir. Benzer şekilde, Sözcü'nün (2024) 10 Ekim tarihli haberinde, liderin en kısa süre içinde olayın aydınlatılması için çaba göstereceğini ifade etmesi, krizin kurumsal itibara olumsuz etkilerinin engellenmesi ya da azaltılmasına ilişkin liderlik davranışını göstermektedir. Bunun yanı sıra, Hürriyet'in (2024) 10 Ekim tarihli haberinde yer alan ifadeden, liderin kriz sürecinde olayın açığa kavuşturulması konusunda kararlı bir liderlik tutumu sergilediği anlaşılmaktadır.

3.7.3. Kriz İletişimi Süreci

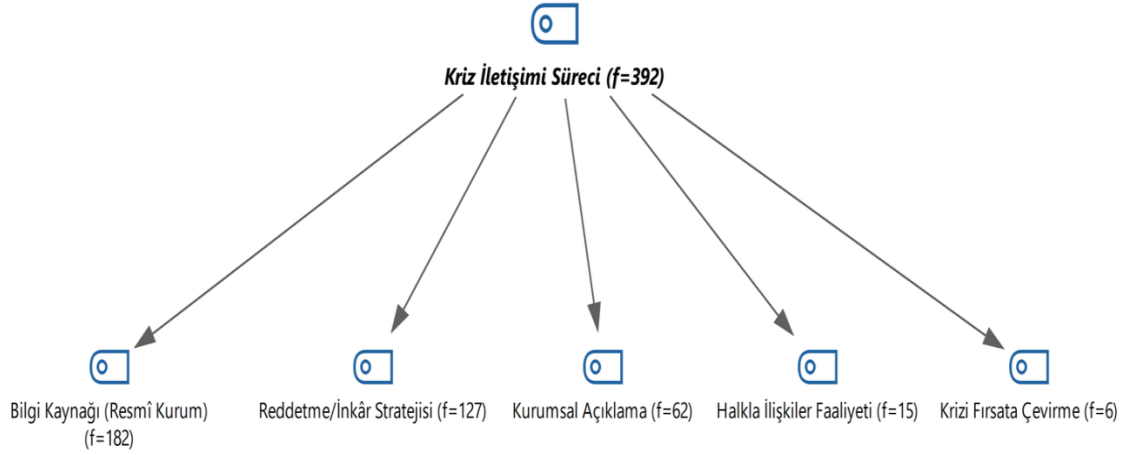
Araştırmanın üçüncü alt problemi doğrultusunda Köfteci Yusuf krizinde yürütülen kriz iletişimi sürecine ilişkin ortaya çıkan bulgular aşağıda Şekil 6'da sunulmaktadır.

Şekil 6. Kriz İletişimi Süreci



Şekil 6'da görüldüğü üzere, kriz iletişimi süreci ana kategorisine dair elde edilen alt kodların dağılımında öne çıkan kodların bilgi kaynağı (resmî kurum) (%46,4) ve reddetme/inkâr stratejisi (%32,4) olduğu tespit edilmiştir. Bu kodlara kıyasla, kurumsal açıklama (%15,8), halkla ilişkiler faaliyeti (%3,8) ve krizi fırsata çevirme (%1,5) kodlarının daha düşük oranda yer aldığı ortaya çıkmaktadır. Kriz iletişimi süreci ana kategorisine ilişkin oluşturulan hiyerarşik kod-alt kod modeli aşağıda Şekil 7'de gösterilmektedir.

Şekil 7. Kriz İletişimi Sürecine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



Şekil 7’de görüleceği üzere, kriz iletişimi sürecinde toplam f=392 kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Kriz iletişimi süreci ana kategorisi kapsamında toplam 5 alt kod belirlenmiştir. Bunlar; bilgi kaynağı (resmî kurum) (f=182), reddetme/inkâr stratejisi (f=127), kurumsal açıklama (f=62), halkla ilişkiler faaliyeti (f=15) ve krizi fırsata çevirme (f=6) olarak tespit edilmiştir. Kriz iletişimi süreci ana kategorisinde yer alan alt kategorilere ilişkin elde edilen bulgular aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

3.7.3.1. Bilgi Kaynağı (Resmî Kurum)

Kriz iletişimi süreci ana kategorisinin alt kodu olarak belirlenen bilgi kaynağı (resmî kurum) kategorisi, Köfteci Yusuf krizinde yürütülen kriz iletişimi sürecinde krize ilişkin bilgi kaynaklarının nasıl konumlandığı ve bunun itibar yönetimi bağlamındaki görünimleri ortaya koymak amacıyla incelenmiştir. Bu doğrultuda, Hürriyet, Sözcü, Mynet, Ensonhaber ve Milliyet dijital haber platformlarında yer alan içerikler, söz konusu kategori çerçevesinde analiz edilmiştir. Dijital haber metinlerinden elde edilen bilgi kaynağı (resmî kurum) alt kategorisine ilişkin ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

“Bakan Yumaklı, şu açıklamayı yaptı: “En doğru bilgi, bakanlığımız tarafından verilen bilgidir” (Sözcü, 15 Kasım 2024).

“Helal Akreditasyon Kurumu (HAK), Köfteci Yusuf’un, HAK akreditasyonu ile düzenlenmiş herhangi bir belgesi bulunmadığını bildirdi” (Ensonhaber, 13 Ekim 2024).

“Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından yayınlanan taklit ve tağşiş listesinde ürünlerinde domuz et tespit edildiği nedeniyle yer alan Köfteci Yusuf” (Mynet, 14 Ekim 2024).

“Tarım ve Orman Bakanlığı'ndan Köfteci Yusuf kararı! 'Domuz etine rastlandı” (Milliyet, 10 Ekim, 2024).

İncelenen dijital haber içeriklerine göre, Köfteci Yusuf krizinde yürütülen kriz iletişimi sürecinde resmî kurumlar tarafından sağlanan bilgilerin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin ön plana çıkarıldığı anlaşılmaktadır. Bu durum, kriz iletişimi sürecinde resmî bilgi kaynaklarının itibar yönetimi açısından taşıdığı öneme işaret etmektedir. Bu kapsamda, Mynet’in (2024) 14 Ekim tarihli haberinde, Tarım ve Orman Bakanlığı’nın taklit ve tağşiş listesine yapılan atıflarla, ürünlere ilişkin tespitlerin resmî bir kurum tarafından açıklandığı vurgulanmaktadır. Aynı doğrultuda, Milliyet’in (2024) 10 Ekim tarihli haberinde de, Köfteci Yusuf’a ilişkin kararın Tarım ve Orman Bakanlığı açıklamalarına dayandırıldığı ve krizle ilgili bilginin resmî bir kurum tarafından doğrulandığı görülmektedir.

Bununla birlikte, Sözcü’nün (2024) 15 Kasım tarihli haberinde kriz sürecine ilişkin doğru bilgilerin, Bakanlık tarafından sağlanan bilgiler olduğu vurgulanmaktadır. Benzer şekilde, Ensonhaber’in (2024) 13 Ekim tarihli haberinde, Helal Akreditasyon Kurumu tarafından, Köfteci Yusuf’un ilgili tarihte HAK akreditasyonuna sahip herhangi bir belgesinin bulunmadığının bildirildiği belirtilmektedir. Bu durum, kriz döneminde itibar yönetimi bağlamında yürütülen iletişim faaliyetlerinde yalnızca Tarım ve Orman Bakanlığı değil, diğer resmî kurumların da bilgi kaynağı olarak konumlandığını göstermektedir.

3.7.3.2. Reddetme/İnkâr Stratejisi

Kriz iletişimi süreci ana kategorisinin alt kategorisi olarak belirlenen reddetme/inkâr stratejisi çerçevesinde, Köfteci Yusuf krizi sürecinde uygulanan kriz iletişimi stratejilerinden reddetme (inkâr) stratejisinin itibar yönetimi bağlamındaki yansımaları çözümlenmiştir. Bu kapsamda analiz edilen Hürriyet, Sözcü, Mynet, Ensonhaber ve Milliyet dijital haber platformlarında yer alan içerikler, söz konusu kategori doğrultusunda ele alınmıştır. Dijital haber metinlerinden elde edilen reddetme/inkâr stratejisi ile ilgili ifadeler aşağıda sunulmaktadır.

“Köfteci Yusuf’un ürünlerinde domuz eti tespit edildiği duyurulmuştu. İddiaları yalanlayan Köfteci Yusuf” (Sözcü, 13 Aralık 2024).

“Daha önce domuz eti iddialarını yalanlayan Köfteci Yusuf’tan yapılan açıklamada şu ifadeler kullanılmıştı: ‘Ürünlerimizde asla domuz eti kullanılmamıştır’” (Ensonhaber, 10 Ekim 2024).

“Şirketimiz nezdinde iddia edildiği gibi bir tağşiş yapılması mümkün değildir; zira bu büyüklükteki bir firmanın bahsedildiği gibi bir riski alması da hayatın olağan akışına da uygun düşmeyecektir” (Hürriyet, 10 Ekim 2024).

“Domuz eti iddialarını reddeden Köfteci Yusuf” (Mynet, 15 Kasım 2024).

“Açıklamada son olarak ise, ‘Biz tüm gücümüz ve inancımızla bu karanlık kumpası açığa çıkartmak için çabalıyoruz’” (Hürriyet, 10 Ekim 2024).

Aşağıda reddetme/ inkâr stratejisi kategorisine dair Görsel 6 sunulmaktadır.



Görsel 6. Reddetme/ İnkâr Stratejisine İlişkin Görsel (Hürriyet, 10 Ekim 2024).

Görsel 6’da belirtilen haber ifadeleri, Köfteci Yusuf krizinde işletmenin ürünlerine yönelik domuz eti iddialarına karşı geliştirilen reddetme (inkâr) tutumunu göstermektedir. Bu bağlamda, Hürriyet’in (2024) 10 Ekim tarihli haberinde yer alan işletmenin üretim sürecinin tek merkezde yürütüldüğü, iddia edilen olumsuz durumun belirli şubelerle sınırlı olduğu ve benzer bir durumun tüm şubelerde görülmesi gerektiği yönündeki açıklamalar, krizin kaynağına ilişkin tespitlere yönelik reddetme (inkâr) stratejisinin kullanıldığını ortaya koymaktadır.

Analiz edilen haber içeriklerinden, Köfteci Yusuf krizinde yürütülen kriz iletişimi sürecinde işletmenin, ürünlerindeki domuz eti tespitine ilişkin iddialara yönelik reddetme (inkâr) stratejisini benimsediği ve kriz iletişimi faaliyetlerini bu strateji doğrultusunda gerçekleştirdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda, Sözcü'nün (2024) 13 Aralık tarihli haberinden, işletmenin kendisine yöneltilen iddiaları kabul etmediği ve pek çok şubesinde dikkat çekici bir sistem değişikliği yaptığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, Ensonhaber'in (2024) 10 Ekim tarihli haberinde yer alan işletmenin ürünlerinde domuz eti kullanmadığı yönündeki açıklaması da kriz sürecinde itibar yönetimi çerçevesinde gerçekleştirilen iletişim faaliyetlerinde reddetme (inkâr) stratejisine başvurulduğuna işaret etmektedir.

Ayrıca, Hürriyet'in (2024) 10 Ekim tarihli haberindeki ifadelerde, işletmenin kurumsal büyüklüğü gerekçe gösterilerek iddia edilen tağşiş uygulamasının mümkün olmadığı savunulmakta, krize neden olan olayın bir kumpas olarak değerlendirildiği ve söz konusu olayın açığa çıkarılması için çaba gösterildiği vurgulanmaktadır. Benzer şekilde, Mynet'in (2024) 15 Kasım tarihli haberinde de işletmenin, domuz eti iddialarını reddettiği belirtilmektedir. Bu durum, Köfteci Yusuf krizinde itibar yönetimi bağlamında gerçekleştirilen iletişim faaliyetlerinde reddetme (inkâr) stratejisinin öne çıktığını göstermektedir.

3.7.3.3. Kurumsal Açıklama

Kriz iletişimi süreci ana kategorisinin alt kodu olan kurumsal açıklama kapsamında, Köfteci Yusuf krizi döneminde yürütülen kriz iletişimi çerçevesinde işletme tarafından gerçekleştirilen kurumsal açıklamalar belirlenmiştir. İncelenen Hürriyet, Sözcü, Mynet, Ensonhaber ve Milliyet dijital haber platformlarında yer alan ifadeler, kurumsal açıklama kategorisi doğrultusunda analiz edilmiştir. Söz konusu dijital haber içeriklerinden elde edilen kurumsal açıklama kategorisine ilişkin ifadelere aşağıda yer verilmektedir.

“Domuz eti iddiaları sonrası Köfteci Yusuf’tan açıklama geldi” (Milliyet, 10 Ekim 2024).

“Ve markanın sahibi Yusuf Bey hızlıca bir açıklama yaptı” (Hürriyet, 12 Ekim 2024).

“Köfteci Yusuf iddialarla ilgili sosyal medyada açıklamalarda bulundu” (Hürriyet, 10 Ekim 2024).

“Köfteci Yusuf’un sahibi Yusuf Akkaş ilk kez Sözcü TV’ye konuştu” (Sözcü, 10 Ekim 2024).

İncelenen dijital haber içeriklerinde, Köfteci Yusuf işletmesinin kriz döneminde geliştirdiği iletişim çalışmalarında domuz eti iddialarına ilişkin çeşitli kurumsal açıklamalarda bulunduğu görülmektedir. Bu durum, işletmenin kriz sürecinde kurumsal itibarın korunması ve onarılmasına yönelik iletişim faaliyetleri kapsamında kurumsal açıklamalara başvurduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu doğrultuda, Milliyet’in (2024) 10 Ekim tarihli haberinde, ürünlerine ilişkin domuz eti iddialarının ardından işletme tarafından kurumsal açıklama yapıldığı belirtilmiştir. Buna paralel olarak, Hürriyet’in (2024) 12 Ekim tarihli haberinde yer alan ifadeler, işletme sahibinin yaşanan krizle ilgili olarak kısa bir süre içinde kurum adına bir açıklama yaptığını göstermektedir. Benzer şekilde, Sözcü’nün (2024) 10 Ekim tarihli haberinde, işletme sahibi Yusuf Akkaş’ın kriz sürecindeki iletişim uygulamaları kapsamında kamuoyuna yönelik açıklamalarda bulunduğu ve bu açıklamaların medya aracılığıyla aktarıldığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, Hürriyet’in (2024) 10 Ekim tarihli diğer haberinde, söz konusu iddialara ilişkin Köfteci Yusuf’un sosyal medya platformu üzerinden açıklama yaptığı vurgulanmaktadır.

3.7.3.4. Halkla İlişkiler Faaliyeti

Kriz iletişimi süreci ana kategorisinin alt kategorisi olarak belirlenen halkla ilişkiler faaliyeti, Köfteci Yusuf krizi sürecinde uygulanan planlı halkla ilişkiler uygulamalarını ortaya koymak amacıyla incelenmiştir. Bu doğrultuda, Hürriyet, Sözcü, Mynet, Ensonhaber ve Milliyet dijital haber sitelerinde yer alan ifadeler, halkla ilişkiler faaliyeti kategorisi çerçevesinde ele alınmıştır. Aşağıda, söz konusu dijital haber metinlerinden elde edilen halkla ilişkiler faaliyetine dair ifadeler sunulmaktadır.

“Ürünlerinde domuz eti tespit edildiği bakanlık tarafından duyurulan Köfteci Yusuf, Karaman Futbol Kulübü’ne sponsor oldu (Sözcü, 25 Ekim 2024).

“Türkiye’nin en büyük restoran zincirleri arasında yer alan Köfteci Yusuf, bu yıl 2. Lig’e yükselen Bursaspor ile sponsorluk anlaşması imzaladı” (Sözcü, 12 Ağustos 2025).



Türkiye'nin önde gelen gıda üreticilerinden Köfteci Yusuf, Süper Lig'in eski şampiyonu Bursaspor ile sponsorluk anlaşması imzaladı.

Bu yıl 2. Lig'de mücadele edecek yeşil-beyazlı ekip yaptığı duyuruda, "Kulübümüz ile Köfteci Yusuf arasında önemli bir iş birliğine imza atıldı. Anlaşma kapsamında, BursaRay Karaman İstasyonu'nun ismi 2 yıl süreyle "Karaman Köfteci Yusuf İstasyonu" olarak değiştirilecek. Katkılarından dolayı Köfteci Yusuf ailesine teşekkürlerimizi iletiyoruz" ifadelerine yer verdi.

Görsel 7. Halkla İlişkiler Faaliyetine İlişkin Görsel (Sözcü, 12 Ağustos 2025)

Görsel 7'de belirtildiği üzere, Sözcü'nün (2025) 12 Ağustos tarihli haberinden Köfteci Yusuf'un kriz döneminde Bursaspor ile bir sponsorluk anlaşması imzaladığı anlaşılmaktadır. Haber içeriğinde yer alan bilgiler, işletmenin kriz sonrası dönemde yürüttüğü kriz iletişimi sürecinde halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında sponsorluk çalışmaları yaptığını göstermektedir. Bu durum, Köfteci Yusuf'un kriz sonrası kurumsal imajını güçlendirme ve kurum itibarını onarma çabası olarak değerlendirilebilir.

Analiz edilen haber metinlerine göre, Köfteci Yusuf krizi sürecinde yürütülen kriz iletişimde planlı halkla ilişkiler faaliyeti olarak sponsorluk çalışmalarının öne çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda, Sözcü'nün (2024) 25 Ekim tarihli haberinde, bakanlık tarafından ürünlerinde domuz eti tespit edildiği açıklanan işletmenin Karaman Futbol Kulübü'ne sponsor olduğuna ilişkin bilgilerin yer aldığı anlaşılmaktadır. Benzer şekilde, Sözcü'nün (2025) 12 Ağustos tarihli haberi, Köfteci Yusuf'un Bursaspor ile sponsorluk anlaşması gerçekleştirdiğini ve kriz sonrası dönemde de planlı halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında sponsorluk çalışmalarına yer vermeyi sürdürdüğünü göstermektedir.

3.7.3.5. Krizi Fırsata Çevirme

Kriz iletişimi süreci ana kategorisinin alt kodlarından biri olan krizi fırsata çevirme kapsamında, Köfteci Yusuf krizinin kurum açısından bir fırsata dönüştürülüp dönüştürülmediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, Hürriyet, Sözcü, Mynet, Ensonhaber ve Milliyet dijital haber sitelerinde yer alan metinler, krizi fırsata çevirme kategorisi ekseninde incelenmiştir. Söz konusu dijital haber metinlerinden elde edilen krizi fırsata çevirmeye ilişkin ifadeler aşağıda sunulmaktadır.

“Köfteci Yusuf, iddialara rağmen yoğun ilgi görüyor. Son dönemde bir şubesinde çekilen görüntüleri izleyenler, “Rüzgâr tersine döndü” yorumunu yapmaktan kendini alamadı” (Sözcü, 15 Ekim 2024).

“ Sosyal medyada yayılan bir videoda, firmanın şubelerinden birinin tamamen dolu olduğu gözler önüne serildi. Kısa sürede viral olan bu görüntünün altında, ‘Yusuf iyi reklam yaptı’ gibi yorumlar dikkat çekti” (Sözcü, 15 Ekim 2024).

“Köfteci Yusuf’un etleri yok sattı! Müşteri gözlerine inanamadı: ‘Halk sahip çıkıyor’” (Mynet, 14 Ekim 2024).

İncelenen dijital haber metinlerinden, kriz iletişimi sürecinde Köfteci Yusuf’un yaşadığı krizin fırsata dönüştürüldüğü yönünde bulgular elde edilmiştir. Sözcü’nün (2024) 15 Ekim tarihli haberinde, Köfteci Yusuf işletmesinin domuz eti iddialarına karşın yoğun ilgi görmeye devam ettiği ve son dönemde bir şubesinde çekilen görüntülerin kamuoyunda dikkat çektiği vurgulanmaktadır. Haberde, görüntüleri izleyen kişilerin bu durumu “rüzgâr tersine döndü” şeklinde yorumladığı aktarılmaktadır. Sözcü’nün (2024) aynı tarihte yayımlanan bir diğer haberinde ise, sosyal medyada paylaşılan bir videoda işletmenin bir şubesinde yoğun müşteri ilgisinin gözlemlendiği belirtilmektedir. Söz konusu içerikte, görüntülerin kısa sürede geniş kitlelere ulaşmasıyla birlikte Köfteci Yusuf’un iyi reklam yaptığı yönündeki kullanıcı yorumlarının öne çıktığı anlaşılmaktadır.

Ayrıca, Mynet’in (2024) 14 Ekim tarihli haberinde, kriz sürecinde Köfteci Yusuf’un ürünlerine yönelik yoğun ilgi nedeniyle et ürünlerinin kısa sürede tükendiği belirtilmektedir. Bu durumun, “halk sahip çıkıyor” şeklinde yorumlandığı aktarılmaktadır. Dolayısıyla, söz konusu haber içeriklerine göre, Köfteci Yusuf’un kriz sürecine rağmen yoğun müşteri ve kamuoyu desteği gördüğü, krizin ise işletme açısından bir fırsata dönüşerek kurum itibarına katkı sağladığı ileri sürülebilir.

3.8. Bulguların Değerlendirilmesi ve Tartışılması

Bu tez çalışmasında, B2Press’in 1 Mayıs 2025 tarihli verilerine göre Türkiye’de en çok ziyaret edilen ilk beş dijital haber platformu olan Hürriyet, Sözcü, Mynet, Ensonhaber ve Milliyet’ten elde edilen 43 haber metni nitel içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında incelenen haber metinlerinden ulaşılan bulgular,

araştırmanın amacı ve alt problemleri doğrultusunda oluşturulan 3 ana kategori ve bu kategorilerin altında belirlenen toplam 11 alt kod çerçevesinde ortaya konulmuştur.

Araştırmada yanıtı aranan birinci alt soru çerçevesinde, Köfteci Yusuf krizi sürecinde işletmenin kurumsal görünürlüğü ve tanınırlığı itibar yönetimi açısından ele alınmıştır. Kurumsal görünürlük ve tanınırlık ana kategorisi, işletmenin marka olarak tanınırlığı ve işletmenin sahibinin tanınırlığı olmak üzere iki alt kategori kapsamında incelenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, kriz sürecinde işletmenin marka olarak tanınırlığının, işletmenin sahibinin tanınırlığına kıyasla daha belirgin biçimde ön plana çıktığı sonucuna varılmıştır. İşletmenin marka olarak tanınırlığına ilişkin bulgular, kuruluşun kriz sürecinde kamuoyu ve paydaşlar nezdindeki marka bilinirliğinin güçlü ve yaygın olduğunu göstermektedir. Başarılı ve ilgi çekici bir kurumsal marka oluşturmak, güçlü bir kurumsal itibar açısından hayati öneme sahiptir. Çünkü kurumsal markalaşma, kurumsal itibar ve itibar yönetimi arasındaki sıkı ilişki, günümüz iş dünyası açısından önem arz eden bir konu olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, kurumsal marka tanınırlığı arttıkça kurum itibarının da güçlenebileceği ileri sürülebilir (Argenti ve Druckenmiller, 2004). Buna karşın, araştırmada elde edilen bulgular neticesinde işletmenin sahibinin tanınırlığının kriz sürecinde marka tanınırlığı kadar güçlü olmadığı gözlemlenmiştir. İşletme sahibinin (CEO) görünürlük düzeyi, kurumsal itibar algısında belirleyici bir rol oynamaktadır. İşletme sahibinin özellikle medyada görünürlüğünün ve tanınırlığının artırılması kurumsal itibar algısını etkileyebilmektedir. Örneğin, bir firmanın olumsuz bir durumla karşılaşması hâlinde işletme sahibi ile ilgili medyada olumlu haberlerin devam etmesi, kurum itibarı için büyük önem taşımaktadır (Love, Lim ve Bednar, 2017).

Araştırmadan elde edilen bulgular, kriz döneminde işletmenin sahip olduğu marka tanınırlığının itibar yönetimi süreci açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Kuruluşlar için kurumsal itibar yönetimi özellikle bir kriz durumu yaşandığında üzerinde durulması gereken öncelikli konulardan biri hâline gelebilmektedir. Bu nedenle, örgütlere rekabetçi üstünlük elde etmede önemli avantajlar sunan kurumsal itibar yönetiminde işletmenin, marka olarak tanınırlığını güçlendirmeye ve artırmaya yönelik iletişim çalışmalarına ağırlık vermesi kriz süreçlerinde kurumsal itibarın korunması ve onarılması bakımından yararlı olabilir. Bu bağlamda Dilsiz (2008) araştırmasında, markanın tanıtılması için kullanılacak iletişim faaliyetlerinin belirlenmesinin, tüketiciler nezdinde marka tanınırlığının ya da farkındalığının sağlanması ve kurumsal itibarın yönetilmesi bakımından önemli olduğunu tespit

etmiştir. Bu nedenle, sosyal medya ya da diğer dijital kanallar vasıtasıyla tüketicilerin markayla etkileşim kurmasının sağlanmasıyla markanın geniş kitlelere ulaşması ve böylece olumlu itibar kazanılması kolaylaşabilir (Özbay, 2024).

Araştırmada analiz edilen dijital haber metinlerinden elde edilen bulgular ışığında, Köfteci Yusuf krizi sürecinde işletmenin sahibinin tanınırlığının sınırlı düzeyde kaldığı sonucuna varılmıştır. Kriz döneminde işletme sahibinin (CEO'nun) tanınırlığı kapsamında ortaya çıkan bulgular, özellikle CEO'nun yaşam öyküsü ve kurumsal kariyerindeki başarılarla dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda, kurumsal itibar yönetimi açısından işletme sahibinin medya görünürlüğü ve bilinirliğinin yalnızca kriz döneminde değil aynı zamanda kriz öncesinde de artırılmasına yönelik proaktif itibar yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi önerilebilir. Çünkü CEO'ların medyada olumlu bir şekilde bulunma sıklıkları ile şirketlerinin kurumsal itibarları arasında sıkı bir ilişki olduğu görülmektedir (Çakır, 2009).

Araştırmanın ikinci alt sorusu kapsamında, Köfteci Yusuf krizi sürecinde yürütülen itibar yönetimi incelenmiştir. İtibar yönetimi süreci ana kategorisi çerçevesinde kurumsal itibarın zedelenmesi, gündemde yer alma, paydaş desteği ve liderlik olmak üzere dört alt kategori analiz edilmiştir. Araştırmada incelenen beş farklı dijital haber sitesinden elde edilen bulgular ışığında krizin kamuoyu gündeminde yoğun biçimde yer aldığı ve kurumsal itibarın belirgin biçimde zedelendiği tespit edilmiştir. Buna karşın, paydaş desteği ve liderlik alt kategorilerinin diğer alt kategorilere kıyasla daha sınırlı düzeyde ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın sunduğu bulgular, işletmenin kriz sürecinde kurumsal itibarının büyük ölçüde zedelendiğini ve kriz durumunun kamuoyu gündeminde ve medyada öncelikli bir konu hâline geldiğini ortaya koymaktadır. Krizler, kurumsal itibarın zedelenmesine yol açan ve itibar sermayesinin kaybına neden olabilen durumlar olarak değerlendirilmektedir. Ancak güçlü bir kurumsal itibar sayesinde, krizlerin meydana getirdiği zararın hafifletilmesi ya da önlenmesi mümkün olabilmektedir (Coombs, 2014: 184). Bununla birlikte, insanların çoğu krizleri doğrudan deneyimlememekte, krize ilişkin bilgilere medya aracılığıyla ulaşmaktadır. Bu nedenle, krizin medyada nasıl yer aldığı kamuoyunun algısını ve dolayısıyla kurumsal itibarı etkileyebilmektedir (Holladay, 2010: 161). Dolayısıyla, örgütlerin bir yandan kriz süreci aşamalarından özellikle kriz öncesi dönemde muhtemel kriz durumlarına karşı kurumsal itibarın güçlendirilmesi ve sağlamlaştırılmasına yönelik iletişim faaliyetlerine odaklanması;

diğer yandan ise kriz dönemi ve sonrası evrede etkili, hızlı ve şeffaf iletişim çalışmalarına önem vermesi gerektiği öneri olarak belirtilebilir. Bu noktada, halkla ilişkilerin sunduğu araç ve faaliyetlerden yararlanılarak iletişim süreçlerinin etkin biçimde yönetilmesi ise bir diğer öneri mahiyetinde ifade edilebilir.

Tezde yapılan analizler, Köfteci Yusuf krizinde itibar yönetimi süreci kapsamında paydaş desteği ve liderlik boyutlarının diğer alt kategorilere göre ön plana çıkmadığını göstermektedir. Paydaş desteği alt kategorisine ilişkin elde edilen bulgular, kurumsal itibar yönetimi sürecinde paydaş gruplarıyla kurulan ilişkilerin önemine odaklanmaktadır. Nitekim işletmeler, mevcut itibarlarını sürdürebilmeleri ve güçlendirebilmeleri açısından paydaş desteğine ihtiyaç duymaktadır (Geçikli, Erciş ve Okumuş, 2016: 1551) Bu nedenle, kriz sürecinin daha az hasarla atlatılabilmesi için paydaşlarla güven ekseninde uzun vadeli ilişkiler geliştirilmesi, kritik bir gereklilik olarak değerlendirilebilir. Bu doğrultuda, kuruluşların kriz dönemindeki itibar yönetimi sürecinde paydaş ilişkilerini olumlu yönde geliştirmek için etkili ve doğru iletişim çalışmalarına yoğunlaşması önerilebilir. Çalışmada liderlik alt kategorisi çerçevesinde elde edilen bulgular ise Köfteci Yusuf krizi sürecinde liderlik çabalarının gözlemlendiğini ancak diğer alt kategorilere göre yetersiz düzeyde gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Araştırma neticesinde ulaşılan bu bulgu, tezin kavramsal bölümünde değinilen kurumsal itibarın bileşenlerinden vizyon ve liderlik unsuruyla birlikte değerlendirildiğinde, kriz dönemi içerisinde kurumsal itibarın korunması ve iyileştirilmesi konusunda kurum yöneticilerinin liderlik söylem ve davranışlarının beklenen düzeyde olmadığını göstermekte ve kriz süreçlerinde liderlik faaliyetlerinin daha da artırılmasının gerekliliğine işaret etmektedir. Özellikle kriz süreçlerinde kurumsal itibarın etkili biçimde yönetilebilmesi için kurum liderlerinin pasif konumda kalmak yerine aktif rol üstlenerek güçlü liderlik davranışları sergilemeleri öneri olarak sunulabilir.

Çalışmada yanıt aranan üçüncü araştırma sorusu doğrultusunda, Köfteci Yusuf krizi süreci boyunca yürütülen kriz iletişimi faaliyetlerinin itibar yönetimi bağlamındaki görünimleri ortaya konulmuştur. Kriz iletişimi süreci ana kategorisi; bilgi kaynağı (resmî kurum), reddetme/inkâr stratejisi, kurumsal açıklama, halkla ilişkiler faaliyeti ve krizi fırsata çevirme olmak üzere toplam beş alt kategori çerçevesinde değerlendirilmiştir. İncelenen dijital haber içeriklerinden elde edilen bulgulara göre, Köfteci Yusuf krizi döneminde yürütülen kriz iletişimi sürecinde bilgi kaynağı (resmî kurum) ve reddetme (inkâr) stratejisinin dikkat çekici bir biçimde öne çıktığı

görülmektedir. Buna karşın, kurumsal açıklama, halkla ilişkiler faaliyeti ve krizi fırsata çevirme alt kategorilerinin diğerlerine kıyasla daha sınırlı düzeyde yer aldığı tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgular, Köfteci Yusuf krizi döneminde gerçekleştirilen kriz iletişimi açısından resmî kurumların geçerli ve güvenilir bilgi kaynağı olarak belirgin biçimde sunulduğunu göstermektedir. Kriz iletişimi, özellikle günümüz sosyal medya çağında sadece kullanılan stratejilerle sınırlı bir süreç değildir. Bu süreçte, bilgi kaynağı ve bu kaynağın güvenilir olarak algılanması, kurumsal itibar değerlendirmelerini etkileyebilmektedir (Van Zoonen ve Van Der Meer, 2015: 371). Bu nedenle, kriz sürecinde uygulanan iletişim faaliyetlerinde güvenilir ve doğru bilgi kaynağı olarak resmî kurumların referans alınması kurumsal itibar yönetiminin başarısında önemli bir rol oynayabilir. Bu kapsamda araştırma bulguları çerçevesinde ulaşılan sonuçlardan bir diğeri; Köfteci Yusuf krizi döneminde yürütülen kriz iletişimi sürecinde işletmenin krizin kaynağı ile kurum arasındaki sorumluluğu kabul etmeyerek reddetme (inkâr) stratejisi kullandığı ve kurum itibarını bu strateji aracılığıyla korumaya ve düzeltmeye çalıştığı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Reddetme (inkâr) stratejisi, kriz iddialarına karşı örgütün kriz ile olan bağlantısını reddederek yanıt verdiği bir yaklaşımı ifade etmektedir (Coombs, 2007: 170). Arklan ve Kartal (2018) çalışmalarında, kriz sırasında işletmelerin benimsemiş oldukları iletişim stratejilerinden birinin kriz durumunun tamamen reddedilmesi olduğunu tespit etmişlerdir. Bu doğrultuda, kriz iletişimi sürecinde reddetme (inkâr) stratejisi kullanmak yerine, var olan kriz durumunun kabul edilerek sürecin etkili iletişim yöntemleriyle yürütülmesi gerektiği, krizin kurumsal itibar üzerinde yaratabileceği olumsuz etkilerin azaltılması ya da bertaraf edilebilmesi açısından önemli bir öneri olarak değerlendirilebilir.

Kriz iletişimi süreci ana kategorisi altında değerlendirilen kurumsal açıklama alt kategorisine ilişkin bulgular, Köfteci Yusuf krizinde gerçekleştirilen kurumsal açıklamaların diğer kodlara kıyasla nispeten düşük düzeyde kaldığını ortaya koymaktadır. Tezin kavramsal kısmında değinildiği üzere, kriz ile ilgili şeffaf ve doğru bilgilerin vakit kaybedilmeden medya üzerinden kurumsal açıklamalar aracılığıyla hedef kitleye aktarılması kriz iletişimi bağlamında önemli bir yer tutmaktadır. Aydın (2025) çalışmasında, kurumların kriz dönemlerinde itibarlarını yeniden inşa etmek amacıyla başvurduğu iletişim stratejilerinden birinin kurumsal açıklamalar olduğunu tespit etmiştir. Bu sebeple, krizin ortaya çıktığı andan itibaren kurumsal açıklamalar vasıtasıyla krize ilişkin önemli bilgilerin tutarlı, güvenilir ve düzenli biçimde

kamuoyuna sunulması, bilgi asimetrisinin azaltılmasına katkı sağlayarak etkili kurumsal itibar yönetimini destekleyebilir. Bunun yanı sıra, kriz iletişimi sürecinde yapılacak olan kurumsal açıklamalar için kurumsal web siteleri, çeşitli sosyal medya platformları ve basın bültenleri gibi halkla ilişkiler araçlarından yararlanılması da bir öneri olarak getirilebilir.

Bu tez çalışmasında yapılan analizler, Köfteci Yusuf krizi döneminde sağlanan kriz iletişiminde planlı halkla ilişkiler faaliyetlerinin sınırlı düzeyde olduğunu göstermektedir. Bazı araştırmalarda, kriz durumlarında kurumsal itibarın zedelenmemesi için krizlerin iletişim çerçevesinde yürütülmesi gerektiği ve bu anlamda halkla ilişkiler çalışmalarının kriz içinde olan işletmelere destek sağlayan yaygın uygulamalar arasında yer aldığı belirtilmektedir (Özkan, 2010; Özcüre, 2019). Serengil'in (2023) yürütmüş olduğu çalışmada, kriz iletişiminin kriz durumlarında yürütülen bir iletişim süreci olduğu ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin söz konusu krizlerin etkilerini azaltmak ve olumlu imaj oluşturmak amacıyla kullanıldığına ilişkin bulguların, bu araştırmanın bulgularını destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Ayrıca Solmaz (2013) çalışmasında, kriz dönemlerinde iletişimin ve halkla ilişkilerin işlevsel bir şekilde kullanılabilmesi için internet ortamının etkili olarak kullanılmasının önemli olduğuna ve bu anlamda kurumun ilan panolarından, süreli yayınlardan ve özellikle kurumun intranetinden yararlanılarak etkili bir haberleşme sisteminin sağlanmasının gerekliliğine dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda, kriz dönemlerinde zarar görme potansiyeli olan kurumsal itibarın korunması, iyileştirilmesi ve etkin yönetilebilmesi için gerçekleştirilen kriz iletişimi sürecinde planlı ve sistemli halkla ilişkiler faaliyet ve araçlarına daha geniş bir yer verilmesi gerektiği önemli bir öneri olarak belirtilebilir.

Diğer yandan, araştırmanın bulgularına göre Köfteci Yusuf krizinde işletmenin yürüttüğü kriz iletişimi sürecine ilişkin bazı eksiklikler saptanmış olmasına karşın, sınırlı düzeyde de olsa krizin fırsata çevrildiği sonucuna varılmıştır. Çelik ve Develi (2023) çalışmalarında, kriz durumlarının iyi yönetildiği takdirde fırsata dönüşebileceğini ve kurumların kriz sürecinde verdikleri tepkiye göre itibar kaybı ya da kriz durumundan daha güçlü çıkabileceklerini ortaya koymuşlardır. Özbay'ın (2020) araştırmasında etkili bir kriz iletişimi sayesinde krizlerin kimi durumlarda fırsata çevrilebileceğine yönelik bulgu, bu araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Bu bilgiler doğrultusunda, yaşanan krizin kurum lehine dönüştürülebilmesi için kriz sürecinde iletişim faaliyetlerinin daha kapsamlı ve planlı biçimde uygulanarak kurumsal itibarın korunması ve daha da güçlendirilmesi gerektiği ifade edilebilir.

SONUÇ

Köfteci Yusuf işletmesinin, Ekim 2024'te ürünlerinde domuz eti kullandığı iddiasına yönelik yaşadığı kriz örneği üzerinden, kriz sürecinde yürütülen kriz iletişiminin itibar yönetimi bağlamında çözümlendiği bu tez çalışmasında; kriz sürecinde işletmenin kurumsal görünürlük ve tanınırlığının itibar yönetimi açısından nasıl görüldüğü, kriz döneminde itibar yönetiminin nasıl yürütüldüğü ve kriz süreci boyunca yürütülen iletişim faaliyetlerinin itibar yönetimi çerçevesindeki yansımaları tespit edilmiştir. Krizlerin, bir kuruluş nezdinde en değerli soyut varlıklardan biri olarak nitelendirilen kurumsal itibarı etkileme potansiyeline sahip kritik durumlar olması nedeniyle, kriz dönemlerinde yürütülen itibar yönetiminde etkili kriz iletişimi çalışmalarının önemli bir rol oynadığı varsayımından hareketle, bu araştırmada temel olarak Köfteci Yusuf krizinde gerçekleştirilen iletişim uygulamalarının kurumsal itibar yönetimi sürecindeki konumuna yönelik saptamalar yapılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular; Köfteci Yusuf'un kriz sürecinde kurumsal görünürlük ve tanınırlığının belirgin biçimde öne çıktığını, kurumsal itibarın bu süreçten olumsuz etkilendiğini, itibarın korunmasına yönelik çeşitli kriz iletişimi faaliyetlerinin yürütüldüğünü ve kriz iletişimi sürecindeki bazı eksikliklere rağmen krizin belirli ölçüde fırsata dönüştürülebildiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular doğrultusunda, kriz dönemlerinde yürütülen kriz iletişimi faaliyetlerinin kurumsal itibar açısından kritik bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bağlamda, tezin sunduğu bulgulardan hareketle, uygulayıcılar ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

- Bir kriz esnasında kurumsal itibarın etkili bir şekilde yönetilebilmesi için hem markanın hem de işletme sahibinin bilinirliğini artırmaya yönelik gerçekleştirilecek iletişim faaliyetleri yalnızca kriz dönemini değil, aynı zamanda kriz öncesi süreci de kapsayacak şekilde proaktif bir anlayışla uygulanabilir.
- Krizin kamuoyu gündeminde öne çıkan bir konu hâline gelmesi durumunda, kurumsal itibarın zedelenmemesi adına paydaş desteğinin yeterli düzeyde sağlanabilmesi için kapsamlı paydaş analizi yapılabilir.

- Kriz iletişimi sürecinde yürütülecek faaliyetlerde, güvenilir ve doğru bilgi kaynağı olarak değerlendirilen resmî kurumların açıklamalarının esas alınması önerilebilir.
- Kurumsal itibarın kriz döneminde korunabilmesi ya da iyileştirilebilmesi açısından, kriz iletişimi sürecinde krizi inkâr etmek ya da reddetmek yerine, krizin erken aşamada kabul edilerek en hızlı biçimde bertaraf edilmesine ilişkin çözüm odaklı iletişim stratejileri yürütülebilir.
- Kriz sürecinde oluşabilecek dezenformasyona karşı, krizle ilgili doğru ve şeffaf bilgilerin çeşitli halkla ilişkiler araçları aracılığıyla yapılan kurumsal açıklamalarla kamuoyu ile paylaşılması önerilmektedir.
- Krizin kurumsal itibar üzerindeki olası istenmeyen etkilerini en aza indirmek amacıyla, kriz iletişiminde kullanılan halkla ilişkiler araç ve faaliyetlerinin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere tüm aşamalarda planlı ve bilinçli bir şekilde uygulanması önerilmektedir.
- Kriz süreçlerinde sağlanan stratejik iletişim hamleleriyle krizler fırsata çevrilebilir ve kurumsal itibar güçlendirilebilir.

Sonuç olarak, Türkiye genelinde çok sayıda şubeye sahip olup, et ve restoran sektöründe faaliyet gösteren Köfteci Yusuf işletmesinin ürünlerinde domuz eti kullanıldığı iddiası nedeniyle yaşanan kriz rneği üzerinden, itibar yönetimi çerçevesinde yürütülen kriz iletişiminin önemini ortaya koyan bu tez çalışmasında yalnızca dijital haber metinlerine odaklanılmış, veriler nitel içerik analizi yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Bu doğrultuda, itibar yönetimi bağlamında kriz iletişimi konusunda gelecekte yürütülecek çalışmaların, dijital haber metinlerinin yanı sıra, yazılı ve görsel basında yer alan haber içerikleri/haber metinleri ile sosyal medya haberlerini de kapsayacak şekilde çalışma grubunun genişletilmesiyle daha detaylı bir biçimde analiz edilmesi, kritik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, araştırma kapsamında hem nitel hem de nicel yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma araştırma desenlerinin tercih edilmesiyle daha zengin bir veri çeşitliliği elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- Ak, M. (1998). *Firma/markalarda kurumsal kimlik ve imaj*. İstanbul: Işıl Ofset.
- Akar, H. (2014). Kriz yönetiminde halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri. M. Akdağ & Ü. Arklan (Ed.), *Kriz yönetimi: İletişimsel temelde çözüm odaklı stratejik yaklaşımlar* içinde (s. 443-466). Konya: Literatürk Academia.
- Akca, M., & Yurtçu, B. G. (2021). Çalışma Ortamı Özelliklerinin Hekimlerin Görev ve Bağlamsal Performansına Etkisi. *Journal of Academic Value Studies*, 3(15), 197-207.
- Akçay, E. (2023). Eleştirel halkla ilişkilerin görmezden geldiği bir alan olarak sponsorluk: Türkiye’de lisansüstü tezler üzerine bir inceleme. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 61, 20-40.
- Akdağ, M. (2014). Krizlere hazır olmak açısından örgütlerde halkla ilişkiler yönetimi. M. Akdağ & Ü. Arklan (Ed.), *Kriz yönetimi: İletişimsel temelde çözüm odaklı stratejik yaklaşımlar* içinde (s. 387-442). Konya: Literatürk Academia.
- Akdoğan, A.A. ve Cingöz, A. (2014). İtibar ve kriz yönetimi: Kriz yönetimi aracı olarak kurumsal itibarın önemi. H. Sumer ve H. Pernsteiner (Eds.), *İtibar Yönetimi* içinde (s. 249–274). Beta Yayınları.
- Akdoğan, A.A., ve Cingöz, A. (2009). Kurumsal itibar ve kriz yönetimi: Kurumsal itibarı korumada kriz iletişiminin rolü. H. Sumer & H. Pernsteiner (Eds.), *Kriz Yönetimi* içinde (s. 3–32). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Akmehmet, D. (2006). *Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Aktaş Arslan, N., & Koçer, S. (2022). Kurumsal Reklamlarda Kurumsal İtibar Unsurlarının Kullanımı Üzerine Bir İnceleme. *Sakarya İletişim*, 2(2), 1-30.
- Aktaş Ymanoğlu, M., Gençtürk Hızal, S., & Özdemir, B. P. (2013). *Türkiye’de halkla ilişkiler tarihi: Kuramsallaşma yılları 1960-1980*. Ankara : De Ki Yayınları.
- Alıcı, Ş. (2007). *Kalite Maliyetleri ve Kalite Maliyetlerinin PAF Modeli Çerçevesinde Test Edilmesine Yönelik Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anthonissen, P. F. (2008). No thrillers, but hard reality. P. F. Anthonissen (Ed.), *Crisis communication: Practical PR strategies for reputation management and company survival* içinde (s. 7–23). London: Kogan Page.
- Argenti, P. A., & Druckemiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate reputation review*, 6(4), 368-374.

- Argüden, Y. (2003). *İtibar yönetimi*. İstanbul: Arge Yayınları.
- Arıkan Güney, S. (2002). Kriz yönetiminde halkla ilişkilerin başarı şartları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 59–78.
- Arklan, Ü. (2014). Kriz, itibar ve yönetimi: Spesifik süreçte yaşamsal bir etkileşim. M. Akdağ & Ü. Arklan (Ed.), *Kriz yönetimi: İletişimsel temelde çözüm odaklı stratejik yaklaşımlar* içinde (s. 205–264). Konya: Literatürk Academia.
- Arklan, Ü., & Kartal, N. Z. (2018). İkna Edici İletişim Tekniği Olarak Tek Yanlı ve İki Yanlı Sunumun Kriz Yönetimi Sürecine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(20), 39-52.
- Asna, A. (2006). *Kuramda ve uygulamada halkla ilişkiler (Public relations)*. İstanbul: Pozitif Yayınları.
- Asta, H., & Yağmurlu, A. (2022). Ankara Büyükşehir Belediye Başkanı Mansur Yavaş'ın Twitter Kullanım Pratiklerinin Diyalojik İletişim Bağlamında İncelenmesi: Yurt Sorunu Örneği. *Yeni Medya*, 2022(13), 418-442.
- Asta, H. (2024). *Yönetişim Bağlamında Yerel Yönetimlerde Halkla İlişkiler: Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Asunakutlu, T., & Dirlik, S. (2009). Kriz yönetimi stratejileri ve kriz sonrası yeniden yapılanma. H. Sumer, & H. Pernsteiner (Eds.), *Kriz yönetimi* içinde (s. 33–60). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Ataman, G. (2002). *İşletme yönetimi: Temel kavramlar & Yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atay, S. E., & Tüzüner, V. L. (2018). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Birbirlerini Destekliyor mu? Bankaların Web Sitelerinin İçerik Analizi ile Değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (32), 271–285.
- Avcı, K. (2018). Üniversite İç Paydaşlarının Kurumsal İtibar Algısı: Bolu İzzet Baysal Üniversitesi Kurumsal İtibar Araştırması. *Selçuk İletişim*, 12(1), 42–63.
- Aydede, C. (2007). *Yükselen trend: Kurumsal sosyal sorumluluk*. İstanbul: MediaCat Yayıncılık.
- Aydın, A. F. (2025). Durumsal Kriz İletişimi Kuramı Bağlamında Patiswiss Sosyal Medya Krizinin Analizi. *Current Perspectives in Social Sciences*, 29(4), 777-801.
- Ilıcak Aydınalp, G. (2013). *Halkla ilişkiler ekseninde kurumsal sosyal sorumluluk*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Aziz, A. (1988). *Halkla ilişkiler ve sözlü basın*. Halkla İlişkiler Sempozyumu 1987. Ankara: AUBYYO-TODAİE Yayını.
- Bakan, Ö. (2005). *Kurumsal imaj: Oluşumu ve etkili faktörler*. Konya: Tablet Kitabevi
- Balta Peltekoğlu, F. (1998), *Halkla ilişkiler nedir?*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Baltaş, Z. (2004). *Krizde fırsatları görmek: Yöneticiler için krizde yönetim el kitabı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baraz, B. (2011). Kurumsal itibar ve sosyal sorumluluk. N. Şakar (Ed.), *Kurumsal itibar ve paradigmalar içinde* (s. 77–100). İstanbul: Beta Yayınları.
- Baskıcı, Ç. (2020). Örgütsel krizlerde ağ analizi. F. S. Güngör & K. Romya Bilgin (Ed.), *Kriz Yönetimi: Kaçınılmazı anlamak içinde* (s. 15–38). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Baybora, D. (2011). Kurumsal itibar ve çalışanlar. N. Şakar (Ed.), *Kurumsal itibar ve paradigmalar içinde* (s. 101-124). İstanbul: Beta Yayınları.
- Becan, C., & Ustakara, F. (2017). Diyalog teorisi çerçevesinde internet tabanlı iletişim üzerine bir değerlendirme: Halkla ilişkiler ajanslarının web stratejileri üzerine bir içerik analizi. *Selçuk İletişim*, 10(1), 64–84.
- Bekiroğlu, O., & Balcı, Ş. (2014). Kriz iletişimde sosyal medya. M. Akdağ & Ü. Arklan (Ed.), *Kriz yönetimi: İletişimsel temelde çözüm odaklı stratejik yaklaşımlar içinde* (s. 151–182). Konya: Literatürk Academia.
- Berkowitz, E. N. (2007). The evolution of public relations and the use of the internet: The implications for health care organizations. *Health Marketing Quarterly*, 24(3/4), 117-130.
- Besler, S. (2011). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve kurumsal itibar. N. Şakar (Ed.), *Kurumsal itibar ve paradigmalar içinde* (s. 35–55). İstanbul: Beta Yayınları.
- Boyacı Özyurt, M. N. (2019). *Kriz İletişiminin Marka ve İtibar Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi: Torku Süt Krizi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kadir Has Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Budak, G., & Budak, G. (2010). *İmaj mühendisliği vizyonundan halkla ilişkiler*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Budd Jr., J. F. (1994). How to Manage Corporate Reputations. *Public Relations Quarterly*, 39(4), 11–15.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.

- Burke, R. J., Martin, G. & Cooper, C. L. (Eds.). (2011). *Corporate reputation: Managing opportunities and threats*. Gower Publishing.
- Bülbül, A. R. (2000). *Halkla ilişkiler ve tanıtım*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Büyükdoğan, B. (2021). *Sanayi kuruluşlarında online itibar yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can Yalçın R., & Polat, M. (2022). Kriz ve kriz yönetimi. R. Can Yalçın & P. Fayganoğlu (Ed.), *Kriz yönetiminde farklı açılar içinde* (s. 33–58). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Coombs, W. T. (2006). *Code red in the boardroom: Crises management as organizational DNA*. Westport: Praeger Publishers.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Coombs, W.T. (2010). Crisis communication and its allied fields. W.T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis communication* içinde (s. 54–64). Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Cornelissen, J. (2025). *Kurumsal iletişim*. Ç. Sohodol ve İ. Karademirlidağ Suher (Eds.). İstanbul: TheKitap Yayınları.
- Coşkun, M. (2011). Kurumsal itibar ve finansal performans. N. Şakar (Ed.), *Kurumsal itibar ve paradigmlar içinde* (s.125-148). İstanbul: Beta Yayınları.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (Çev.ed. M. Bütün & S. B. Demir). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları* (Çev. S. B. Demir). Ankara: Eğiten Kitap.
- Cutlip, S. M., & Center, A. H. (1978). *Effective Public Relations*. Prentice-Hall, New Jersey.

- Çakır, T. (2009). *Kurumsal İtibarın Oluşumunda Liderliğin Rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakırkaya, M. (2016). *Perakende sektöründe itibar yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Çatıkkaş, Ö. ve Demirbilek, İ. (2014). Sigortacılıkta itibar yönetimi. H. Sumer ve H. Pernsteiner (Ed.), *İtibar yönetimi* içinde (s. 383-402). İstanbul: Beta Yayınları.
- Çelebi, E. ve Sezer, N. (2017). Kurumsal İtibarın Kriz İletişim Stratejileri Üzerine Etkisi. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (27), 116-134.
- Çelik, Z., & Develi, E. İ. (2024). Kurumlar İçin Krizin Önemi ve Halkla İlişkiler Kurumlarının Kriz İletişimindeki Rolü. *Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi*, 7(1), 69-95.
- Çınarlı, İ. (2016). *Kriz iletişimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çınaroğlu, S., & Şahin, B. (2012). Kurumsal İtibar ve İmajın Hastanelerin Performansı ile İlişkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(2), 27-55.
- Çiftçioğlu, A. (2009). *Kurumsal itibar yönetimi*. Bursa: Dora Yayıncılık
- Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R., & Roper, S. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. Routledge.
- Dayanç Kıyat, G. B. (2021). *Halkla ilişkiler yönetiminde kurum kimliği ve kriz iletişimi*. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- Demir, N. (2018). *Kurumsal itibar yönetimi*. İstanbul: Çağlayan Kitabevi.
- Deneçli, S. (2015). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Marka Farkındalığına Etkisi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (40), 315-328.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The SAGE handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications.
- Dilsiz, D. (2008). *Marka İmajı ve İtibar Yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dinçer, Ö. (1996). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğu Öztürk, İ. (2020). *Stratejik halkla ilişkiler kapsamında kriz yönetimi*. İstanbul: Hiper Yayın.
- Dolmacı, E. (2020). *Kriz iletişimi*. İstanbul: İmaj Fabrikası Yayınları.

- Dörtok, A. (2004). *Kurumsal itibarınızdan kaç sıfır atabilirsiniz?*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Duğan, Ö., & Koç, B. (2021). Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Çerçevesinde Kriz Tepki Stratejilerinin Kurumsal İtibar Üzerindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Connectist: Istanbul University Journal of Communication Sciences*, (59), 127-159.
- Erdoğan, İ. (2008). *Teori ve pratikte halkla ilişkiler*. Ankara: Erk Yayınları.
- Eren, E. (2025). Durumsal Kriz İletişimi Teorisine Göre Sosyal Medyada Kriz Yönetimi: Köfteci Yusuf Örneği. *Yeni Yüzyıl'da İletişim Çalışmaları Dergisi*, 3(12), 60-73.
- Eroğlu, E., & Yağmurlu, A. (2020). Modern Devletin Yönetim Fonksiyonu Olarak Halkla İlişkiler ve 1980 Sonrası Şekillenışı. *Amme İdaresi Dergisi*, 53(4). s.139-167.
- Erten, Ş., Aktel, M., & Mermer, B. (2016). Türkiye'nin kriz yönetim sistemi ve krizlerin ekonomik, mali ve beşeri zararları. S. Ağcakaya, B. Afşar, & S. Öğrekçi (Ed.), *Kriz: Disiplinlerarası bir inceleme içinde* (s. 301–328). Bursa: Ekin Yayınları.
- Esenel Eyüpoğlu, S. (2020). Halkla ilişkiler ve kriz iletişimi. Ş. G. Ilıcak Aydınalp (Ed.), *Farklı yönleri ile kriz ve iletişimi içinde* (s. 81-102). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Fearn-Banks, K. (2009). *Crisis communications: A casebook approach*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Filiz, E. (2007). *Türk kamu yönetiminde kriz yönetimi*. İstanbul: Alfa Aktüel Akademi.
- Flanagan, D. J., O'Shaughnessy, K. C., & Palmer, T. B. (2011). Re-assessing the relationship between the Fortune reputation data and financial performance: Overwhelming influence or just a part of the puzzle?. *Corporate Reputation Review*, 14(1), 3-14.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., & Foss, C. B. (2001). The gauge: Fombrun and Foss on measuring corporate reputation. *The Gauge: Delahaye Medialink's Newsletter of Worldwide Communications Research*, 14(3), 1-4. Erişim adresi: <https://www.dse.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid752418.pdf>
Erişim tarihi: 20.12.2025

- Fombrun, C. J., & Gardberg, N. A. (2002). The Global Reputation Quotient Project: First steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(4), 303-307.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Gaines-Ross, L. (2008). *Corporate reputation: 12 steps to safeguarding and recovering reputation*. John Wiley & Sons.
- Geçikli, F. (2008). *Halkla ilişkiler ve iletişim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Geçikli, F., Erciş, M.S., & Okumuş, M. (2016). Kurumsal İtibarın Bileşenleri ve Parametreleri Üzerine Deneysel Bir Çalışma: Türkiye'nin Öncü Kurumlarından Biri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(4), 1549-1562.
- Gerçik, İ. Z. (2025), *Kriz yönetimi*. İstanbul: Kapı Yayınları.
- Goffee, R., & Jones, G. (2000). *Kurum kültürü*. İstanbul: MediaCat Yayıncılık.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate Reputation: Seeking a Definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30
- Gökçe, O. (2006). *İçerik Analizi: Kuramsal ve pratik bilgiler*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Göztaş, A. (1997). *Kriz yönetimi ve halkla ilişkiler*. İzmir: Ege Yayıncılık.
- Green, P.S. (1996). *Şirket ününü korumanın yolları* (Çev. A. Ersoy). İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Grunig, J. E., & Repper, F. C. (2005). Stratejik yönetim, kamular ve gündemler. J. E. Grunig (Ed.), *Halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminde mükemmellik içinde* (s. 131- 172). İstanbul: Rota Yayınları.
- Guliyev, A., & Tozkoparan, G. (2020). *Covid 19 Perspektifinde Kriz ve Kriz Yönetimi: Çok Uluslu Bir İşletme Örneği*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gupta, A. (1995). A stakeholder analysis approach for interorganizational systems. *Industrial Management & Data Systems*, 95(6), 3-7.
- Gurdatta, J. K., Mavani, U., & Sonawane, A. (2023). Organizational Crisis Management. *The Online Journal of Distance Education and e-Learning* 11(1). 776-790.
- Güçlü, İ. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri: Teknik- yaklaşım-uygulama*. Ankara: Nika Yayınevi.

- Güdek, E. (2023). Kurumsal İtibar ve Kriz Yönetimi: Kodak Company Krizi Üzerinden Bir Değerlendirme. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 226-241.
- Güllüpunar, H. (2014). Belediyelerde kriz iletişimi. M. Akdağ & Ü. Arklan (Eds.), *Kriz yönetimi: İletişimsel temelde çözüm odaklı stratejik yaklaşımlar* içinde (s. 311–357). Konya: Literatürk Academia.
- Gümüş, M., & Öksüz, B. (2009). *Turizm işletmelerinde kurumsal itibar yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güneş, İ.S. (2019). *Kurumsal itibar yönetimi*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hammer, M., & Stanton, S. A. (1995). *Değişim mühendisliği devrimi: Ne yapmalı, ne yapmamalı?* (Çev. S. Gül). İstanbul: Sabah Kitapları.
- Haşit, G. (2013). Kriz kavramı ve işletmeler açısından kriz yaratan faktörler. H. Gürkan (Ed.), *Kriz iletişimi ve yönetimi* içinde (s. 3–25). Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Heim, P., & Chapman, E. N. (1997). *Liderliği Öğrenmek* (Çev. T. Savaşer). İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Helm, S. (2011). Corporate reputation: An introduction to a complex construct. S. Helm, K. Liehr-Gobbers ve C. Storck (Eds.), *Reputation management* içinde (s. 3-16). Springer.
- Holladay, S. J. (2010). Are they practicing what we are preaching? An investigation of crisis communication strategies in the media coverage of chemical accidents. W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis communication* içinde (s. 159-180). Wiley-Blackwell.
- Ilıcak Aydınalp, Ş. G. (2020). Kriz iletişiminin boyutu. Ş. G. Ilıcak Aydınalp (Ed.), *Farklı yönleri ile kriz ve iletişimi* içinde (1-22). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ilıcak Aydınalp, Ş. G. (2013). *Halkla ilişkiler ekseninde kurumsal sosyal sorumluluk*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- İmıl, M. (2022). Kriz yönetimi ve iletişim (Ordunun kriz iletişimi mecraları: Sivil-asker iş birliği, halkla ilişkiler ve medya). R. Can Yalçın & P. Fayganoğlu (Eds.), *Kriz yönetiminde farklı açılar* içinde (s. 87-110). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- İlhan, G. (2022). *Pozitif Örgütsel Davranışın (Psikolojik Sermaye) Kurumsal İtibar Algısına Etkisinde Presenteeism'in Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- İpçioğlu, İ. (2013). Kriz anında yapılacak çalışmalar. G. Haşit (Ed.), *Kriz iletişimi ve yönetimi* içinde (s. 79–93). Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- İrge, N. T. (2022). *Kurumsal itibar yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- İzci, F., Atmaca, Y., & Yılmaz, V. (2019). Kamu Kurumlarında İtibar Yönetimi: Kurumsal İtibarı Ölçme ve Değerlendirme. *Avrasya Sosyal ve Ekonomik Araştırmaları Dergisi*, 6(7), s. 302-316.
- Kadıbeşegil, S. (2003). *Kriz geliyor der! Kriz iletişimi ve yönetimi*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Kadıbeşegil, S. (2006). *İtibar yönetimi: İtibarınızı yönetmekten daha önemli işiniz var mı?*. MediaCat Yayıncılık.
- Kalender, A. (2013). Kavram olarak halkla ilişkiler, Dünyada ve Türkiye’de halkla ilişkilerin tarihsel gelişimi. A. Z. Özgür (Ed.), *Halkla ilişkiler* içinde (s. 3-29). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kalyon, N. Y. (2012). *Halkla ilişkiler ve iletişim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Karacan Doğan, P., & Durmuş, G. (2023). *Halkla ilişkiler perspektifinden kriz yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Karaçor, Z., Konya, S., & Öztürk, H. (2016). Finansal krizler: Tarihsel ve teorik bakış açısı. S. Ağcakaya, B. Afşar, & S. Öğrekçi (Ed.), *Kriz: Disiplinlerarası bir inceleme* içinde (s. 3-26). Bursa: Ekin Yayınları.
- Karaköse, T. (2007). Örgütlerde itibar yönetimi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 11(9), 1-12.
- Karaköse, T. (2012). *Kurumların DNA’sı itibar ve yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karatepe, S. (2008). İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 77–97.
- Karatepe, S., & Ozan, M. S. (2017). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 8 (2), 80-101.
- Kayapalı Yıldırım, S. (2020). *Kurumsal itibar yönetimi*. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- Kayış, F., & Küçükçivil, B. (2025). Dijital Halkla İlişkilerde Kriz İletişim Stratejileri: X Özelinde Bir İnceleme. *Journal of Business Research-Turk / İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 905–920.

- Kazancı, M. (2021). *Kamuda ve özel kuruluşlarda halkla ilişkiler*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kent, M. L. (2014). What is a public relations “crisis”? Refocusing crisis research. W. T. Coombs ve S. J. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis Communication* içinde (ss. 705-712). Wiley-Blackwell.
- Keskin, F. (2010). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Tartışmalı Bir Kavramı Konumlandırma Çabası. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 3-36.
- Keskin, F. (2017). Şirket Etiği ya da İtibar Yönetimi Projesi: Haklar ve Hukuk Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 30(130), 341-356.
- Keskin, M. (2020). *Kriz yönetimi kavramı*. İstanbul: Kitapyurdu Doğrudan Yayıncılık.
- Kılınç, M. (2009). *Etkin liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Kırdar, Y. (2011). Halkla ilişkilerde yeni eğilim: Kurumsal itibar yönetimi. M. Işık & M. Akdağ (Ed.), *Dünden bugüne halkla ilişkiler* içinde (s. 203–217). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Kırdar, Y., & Otay Demir, F. (2011). Kriz iletişimi aracı olarak internet: Kuş gribi krizi örneği. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi*, 29, 93–106.
- Koçak, S. (2018). *Kurumsal iletişim unsurlarıyla itibar yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Koçaslan, F. (2018). *Havayolu İşletmelerinde Kriz Yönetiminin Kurumsal İtibar Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korkmaz, S., Eser, Z., & Öztürk, S. A. (2017). *Pazarlama: Kavramlar – İlkeler – Kararlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kotler, P., & Lee, N. (2006). *Kurumsal sosyal sorumluluk* (Çev. S. Kaçamak). İstanbul: MediaCat.
- Kozlu, C. (2014). *Kurumsal kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kuşay, Y. (2005). *Kriz İletişiminde İnternetin Etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuzucu, G., & Ernek Alan, G. A. (2020). Kurumsal itibar ve kurumsal reklam ilişkisi üzerine bir çözümleme: Opet petrolcülük A. Ş. örneği. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 3-29.

- Küçükaltan, D., Aydın Tükeltürk, Ş., & Çiftçi, G. (2015). *Otel işletmelerinde kriz yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Küçükkurt, M. (1989). Halkla ilişkiler açısından halk kavramı. *Kurgu*, 5(1), s. 259.270
- Langham, T. (2024). *İtibar yönetimi: Kurumsal iletişim ve halkla ilişkilerin geleceği* (Çev. M. Yiğitoğlu & F. Ercan). İstanbul: TheKitap Yayınları.
- Love, E. G., Lim, J., & Bednar, M. K. (2017). The face of the firm: The influence of CEOs on corporate reputation. *The Academy of Management Journal*, 60(4), 1462-1481.
- Luecke, R. (2015). *Kriz yönetimi* (Çev. Ö. Sarıkaya). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Mentor, P. (2018). *Kriz yönetimi* (Çev. M. İnan). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2015). *Nitel veri analizi* (Çev. S. Akbaba-Altun & A. Ersoy). Ankara: Pegem Akademi.
- Okay, A. (2013). *Kurum kimliği*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Okay, A., & Okay, A. (2021). *Halkla ilişkiler kavram ve strateji uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.
- Okur, M. E., & Akpınar, A. T. (2012). Liderin İtibarının Kurumsal İtibar Yönetimine Etkisi. *Mevzuat Dergisi*, 15(174), 1-8.
- Ortakarpuz, M. (2022). *Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kurumsal İtibarın Ölçüm Yöntemlerinin Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örnek, A. Ş. (2006). *Bilgi toplumunda kriz yönetimi stratejileri Türkiye bilişim sektörü örneği: Model önerisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özbay, A. Y. (2024). Tüketici deneyimi ve marka bilinirliği ilişkisi. *Sentez Akademik Araştırmalar Dergisi*, (1), 110-121.
- Özbay, Ö. (2020). Kriz İletişimi ve Sosyal Medya: Covid-19 Salgınının Yönetilmesinde Sağlık Bakanı Fahrettin Koca'nın Twitter Hesabının Analizi. *Journal of International Social Research*, 13(7), 996-1006.
- Özcan, Hatice. (2021). Kurumsal İmaj Bağlamında İmaj Transferi: Ünlülerin İmajlarının Ürün ve Markaya Nakledilmesi. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 105-119.

- Özcüre, T. O. (2019). *Şirketlerin Kriz Yönetiminde Başvurduğu Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Etik Değerler*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, B. P. (2013). Blogları halkla ilişkiler odaklı olarak düşünmek: Kurumsal blogging üzerine bir çerçeve. M. Aktaş Yamanoglu & B. P. Özdemir (Ed.), *Halkla ilişkilerin kazancı: Geçmiş eğilimler, yeni yönelimler* içinde (s. 89-116). Ankara: De ki Yayınları.
- Özden, K. (2009). *İşletme ve örgütlerde toplam kriz yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özgen, E. (2006). *Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri*. İstanbul: Maviyağaç Yayıncılık.
- Özgen, E. (2014). Sosyal medyaya kuramsal yaklaşım ve halkla ilişkiler disiplini açısından sosyal medyada itibar yönetimi. H. Sumer ve H. Pernsteiner (Ed.), *İtibar yönetimi* içinde (s. 111-126). İstanbul: Beta Yayınları.
- Özkan, G. (2010). *İtibar Yönetiminde Kriz İletişiminin Önemi ve THY ile Atlasjet Örneklerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, Ali. (2024). *Kriz sosyolojisi: Batı merkeziliğinin yapısal sorunları ve kriz*. Ankara: Kadim Yayınları.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Sage Publications.
- Pernsteiner, H. (2014). İtibar ve Halka Arz. H. Sumer ve H. Pernsteiner (Ed.), *İtibar Yönetimi* içinde (s. 323-339). Beta Yayınları.
- Pıncıkoğlu, Z. D., & Pıncıkoğlu, İ. (2023). Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri ve Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi. *International Journal of Social Sciences (IJSS)/Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(30), 452-467.
- Pira, A., ve Sohodol, Ç. (2008). *Kriz yönetimi: Halkla ilişkiler açısından bir değerlendirme*. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Regeister, M., & Larkin, J. (2005). *Risk issues and crisis management: A casebook of best practice*. London: Kogan Page.
- Roper, S., & Fill, C. (2012). *Corporate reputation: Brand and communication*. Pearson Education Limited
- Sabuncuoğlu, Z. (1998). *İşletmelerde halkla ilişkiler*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Saldamlı, A., & Can, İ. İ. (2019). *Bilimsel araştırma ve sunum teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Sancar, G. A. (2016). Halkla ilişkiler 2.0 kavramı ve araçları: Koç Holding örneği. *İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(2), 83-101.
- Saran, M. (2005). İnternet ve Halkla İlişkiler. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yeni Düşünceler Hakemli E-Dergisi*, (1), 61–75.
- Sarıoğlu, E. B. (2019). *Dijital halkla ilişkiler*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2017). *Çağdaş bilim yönetimi*. Beta Yayınları.
- Savaş, S. (2020). Krizleri itibar üzerinden okumak. Ş. G. Ilıcak Aydınalp (Ed.), *Farklı yönleri ile kriz ve iletişimi* içinde (s. 103-126). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Serengil, E. N. (2023). *Rasyonel ve Duygusal Fayda Bağlamında Kriz İletişimi: Havacılık Sektörü Örneği*. Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Sevim, A., & Sürmeli, A. (2009). İşletmelerde kriz yönetiminde bir erken uyarı sistemi: Kurumsal kaynak planlaması - ERP. H. Sumer, & H. Pernsteiner (Ed.), *Kriz yönetimi* içinde (s. 145–168). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Sezgin, D. (2013). İtibar yönetimi: Tanım ve paradigma anlayışı. M. Aktaş Yamanoğlu & B. P. Özdemir (Ed.), *Halkla ilişkilerin kazancı: Geçmiş eğilimler, yeni yönelimler* içinde (s. 117-132). Ankara: De ki Yayınları.
- Sezgin, D. (2017). Kurum Çalışanı Bakış Açısıyla Kurumsal İtibar. *Selçuk İletişim*, 9(4), 141-163.
- Solmaz, B. (2013). Halkla İlişkiler Bakış Açısından Kriz Durumlarında İnternetin Rolü ve İnternet Kriz Planlaması. *Selçuk İletişim*, 4(4), 67-74.
- Sriramesh, K., Grunig, J. E., & Buffington, J. (2005). Kurumsal kültür ve halkla ilişkiler. J. E. Grunig (Ed.), *Halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminde mükemmellik* içinde (603–622). İstanbul: Rota Yayınları.
- Suher, İ. K. (2013a). Kriz iletişim süreci. G. Haşit (Ed.), *Kriz iletişimi ve yönetimi* içinde (s. 110–131). Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Suher, İ. K. (2013b). Kriz iletişiminde yeni medya. G. Haşit (Ed.), *Kriz iletişimi ve yönetimi* içinde (s. 132–146). Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şakar, A. N. (2011). İşletmelerde kurumsal itibar. A. N. Şakar (Ed.), *Kurumsal itibar ve paradigmalar* içinde (s. 1-34). İstanbul: Beta Yayınları.
- Şimşek Narbay, M. (2006). *Kriz İletişimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Şimşek, A. (2015). İletişim araştırmalarında paradigma değişimi. B. Yıldırım (Ed.), *İletişim araştırmalarında yöntemler içinde* (s. 155–196). Konya: Literatürk Academia.
- Tağraf, H. (2014). Çok uluslu şirketlerde kriz yönetimi. M. Akdağ & Ü. Arklan (Eds.), *Kriz yönetimi: İletişimsel temelde çözüm odaklı stratejik yaklaşımlar içinde* (s. 287–310). Konya: Literatürk Academia.
- Telman, N., & Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Temel Eğinli, A. (2014). Kriz iletişimi. M. Akdağ & Ü. Arklan (Eds.), *Kriz yönetimi: İletişimsel temelde çözüm odaklı stratejik yaklaşımlar içinde* (s. 33–66). Konya: Literatürk Academia.
- Theaker, A. (2006). *Halkla ilişkilerin el kitabı*. İstanbul: MediaCat Yayıncılık.
- Timisi, N. (2003). *Yeni iletişim teknolojileri ve demokrasi*. Ankara: Dost Kitabevi.
- Tonus, H. Z. (2011). Kurumsal itibar yönetiminde halkla ilişkilerin rolü. N. Şakar (Ed.), *Kurumsal itibar ve paradigmlar içinde* (s. 57-76). İstanbul: Beta Yayınları.
- Tutar, H. (2004). *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2015). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Ural, E. G. (2002). İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 1(2), 83-93.
- Uzkesici, N. (2005). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmelerde Paydaş Beklentilerinin Karşılansında Yeni Fırsatlar ve Tuzaklar. *Kurgu Dergisi*, (21), 69-84.
- Üçok, D. I. (2008). *Kalite odaklı yönetimin kurumsal itibar yaratmadaki rolü, önemi ve retrack itibar endeksi yardımıyla bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication*. Oxford, UK: Routledge.
- Van Zoonen, W., & Van der Meer, T. (2015). The importance of source and credibility perception in times of crisis: Crisis communication in a socially mediated era. *Journal of Public Relations Research*, 27(5), 371-388.
- Varvasovszky, Z., & Brugha, R. (2000). A stakeholder analysis. *Health Policy and Planning*, 15(3), 338–345.

- Vergiliel Tüz, M. (2014). *Kriz yönetimi: Uygulama için temel adımlar*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Wheeler, A. (2024). *Kriz iletişimi yönetimi* (Çev. M. Yiğitoğlu & F. Ercan). İstanbul: TheKitap Yayınları.
- Yağmurlu Dara, A. (2010). E-halkla ilişkiler ve bakanlık uygulamaları. *Selçuk İletişim*, 6(2), s. 62-80.
- Yağmurlu, A. (2007). Bilgi Edinme Kanunu ve Halkla İlişkiler. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(4), s. 63-79.
- Yağmurlu, A. (2013). Diyalojik İletişim Çerçevesinden Ankara Büyükşehir Belediyesi Sosyal Medya Uygulamaları. *Selçuk İletişim*, 8(1), s. 95-115.
- Yalçındağ, S. (1988). *Kamu yönetiminde halkla ilişkiler*. Halkla İlişkiler Sempozyumu 1987. Ankara: AUBYYO-TODAİE Yayını.
- Yalçinkaya, Ç. (2025). *Sosyal Medyada Marka Algısı: Köfteci Yusuf Markasının X Üzerindeki Kullanıcı Yorumlarının İncelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavaş, H. (2005). *Doğal afetler yönüyle Türkiye’de belediyelerde kriz yönetimi*. Ankara: Orion Yayınevi.
- Yazıcı, S., & Zincir, O. (2013). Kriz yönetimi ve afetlerde sosyal medya kullanımı. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* (49), 65–82.
- Yıldırım Becerikli, S. (2013). Kamu yönetiminde halkla ilişkilerin kazancı. M. Aktaş Yamanoğlu & B. P. Özdemir (Ed.), *Halkla ilişkilerin kazancı: Geçmiş eğilimler, yeni yönelimler içinde* (s. 179-186). Ankara: De ki Yayınları.
- Yıldırım Becerikli, S. (2008). *Ve halkla ilişkiler*. Ankara: Karınca Yayınları.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, N. (2013). Halkla ilişkilerde kavramlar, sınırlar, sorunlar. *Selçuk İletişim*, 6(2), 24-32.
- Yiğit Açıkgöz, F. (2025). Krizlerin Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkileri: Patiswiss Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(55), 359-381.
- Yüksel, B. (2007). Müşteri Değeri ve Farklılaşma Başarısı. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(4), 161–190.

Yüncü, V. (2021). Stratejik görüş merceğinden kurumsal itibar ve yönetimi. V. Yüncü (Ed.), *İtibar yönetimi: Disiplinlerarası bir yaklaşım* içinde (s. 6–37). Eskişehir: Nisan Kitabevi.

İNTERNET KAYNAKLARI

Afyon Türkeli. (2025, 25 Mayıs). “Türkiye'nin En Çok Ziyaret Edilen 50 Haber Sitesi Açıklandı!”. <https://www.afyonturkeligazetesi.com/turkiye-nin-en-cok-ziyaret-edilen-50-haber-sitesi-aciklandi/97851> Erişim tarihi: 26.05.2025

Armağan, Mustafa. (2024, 11 Ekim). “Cumhuriyet kuzuları: Domuzu helal edin demişlerdi”. Ensonhaber. <https://www.ensonhaber.com/yazarlar/mustafa-armagan/cumhuriyet-kuzulari-domuzu-helal-ilan-etmislerdi> Erişim tarihi: 22.12.2025

Ensonhaber. (2024, 10 Ekim). "Köfteci Yusuf'un domuz eti kullandığı kesinleşti". <https://www.ensonhaber.com/kofteci-yusufun-domuz-eti-kullandigi-kesinlesti-h1369450> Erişim tarihi: 24.12.2025

Ensonhaber. (2024, 12 Ekim). “Cumhurbaşkanı Erdoğan'dan Köfteci Yusuf yorumu”. <https://www.ensonhaber.com/cumhurbaskani-erdogandan-kofteci-yusuf-yorumu-h1369942> Erişim tarihi: 21.12.2025

Ensonhaber. (2024, 12 Ekim). "Nusret'ten 'domuz eti' göndermesi! Sessizliğini bozdu...". <https://www.ensonhaber.com/nusretten-domuz-eti-gondermesi-sessizligini-bozdu-h1369925> Erişim tarihi: 16.12.2025

Ensonhaber. (2024, 13 Ekim). "Helal Akreditasyon Kurumu'ndan Köfteci Yusuf açıklaması". <https://www.cumhuriyet.com.tr/turkiye/helal-akreditasyon-kurumundan-kofteci-yusuf-aciklamasi-2257466> Erişim tarihi: 19.12.2025

Ensonhaber. (2025, 20 Şubat). "Konya'da kebab ve köfteden domuz eti çıktı". <https://www.ensonhaber.com/konyada-adana-kebaptan-domuz-eti-cikti-h1409875> Erişim tarihi: 18.12.2025

Hürriyet. (2024, 10 Ekim). “Köfteci Yusuf domuz eti mi kullanıyor, şubeleri kapandı mı? İddiaların ardından Köfteci Yusuf domuz eti açıklaması geldi!”. <https://www.hurriyet.com.tr/bilgi/galeri/domuz-eti-iddialari-ile-ilgili-kofteci-yusuf-aciklamasi-kofteci-yusuf-domuz-eti-mi-kullaniyor-42558454> Erişim tarihi: 13.11.2025

Hürriyet. (2024, 11 Ekim). “Bakanlık açıkladı: Köfteci Yusuf'ta domuz eti bulundu”. <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/bakanlik-acikladi-kofteci-yusufta-domuz-eti-bulundu-42558952> Erişim tarihi: 14.11.2025

Hürriyet. (2024, 13 Ekim). “Erdoğan'dan infaz sistemine ‘neşter’ mesajı: Suç işleyen mutlaka cezaevine girecek”. <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/erdogandan->

[infaz-sistemine-nester-mesaji-suc-isleyen-mutlaka-cezaevine-girecek-42560645](https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/infaz-sistemine-nester-mesaji-suc-isleyen-mutlaka-cezaevine-girecek-42560645)

Erişim tarihi: 18.11.2025

Milliyet. (2024, 10 Ekim). "Son dakika: Köfteci Yusuf'tan 'Domuz Eti' açıklaması!". <https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/son-dakika-kofteci-yusuftan-domuz-eti-aciklamasi-7206989> Erişim tarihi: 30.12.2025

Milliyet. (2024, 10 Ekim). "Tarım ve Orman Bakanlığı'ndan Köfteci Yusuf kararı! Domuz etine rastlandı". <https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/son-dakika-bakanliktan-kofteci-yusuf-karari-7207054> Erişim tarihi: 02.01.2026

Milliyet. (2024, 11 Ekim). "Köfteci Yusuf kapandı mı? Köfteci Yusuf'un domuz eti açıklaması ne oldu, Bakanlık Köfteci Yusuf hakkında hangi kararı verdi?". <https://www.milliyet.com.tr/galeri/kofteci-yusuf-kapandi-mi-kofteci-yusufun-domuz-eti-aciklamasi-ne-oldu-bakanlik-kofteci-yusuf-hakkinda-hangi-karari-verdi-7206994> Erişim tarihi: 28.12.2025

Milliyet. (2024, 13 Ekim). "Köfteci Yusuf 'helal belgesi aldı mı? Yetkili kurumdan açıklama geldi". <https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/kofteci-yusuf-helal-belgesi-aldi-mi-yetkili-kurumdan-aciklama-geldi-7209113> Erişim tarihi: 26.12.2025

Milliyet. (2024, 15 Ekim). "Köfteci Yusuf ne zaman kuruldu? Köfteci Yusuf'un sahibi Yusuf Akkaş kim, kaç yaşında, nereli?". <https://www.milliyet.com.tr/galeri/kofteci-yusuf-ne-zaman-kuruldu-kofteci-yusufun-sahibi-yusuf-akkas-kim-kac-yasinda-nereli-7207145> Erişim tarihi: 27.12.2025

Mynet. (2024, 11 Aralık). "Köfteci Yusuf'un ardından bir köfte markası daha listeye girdi! Bakanlık içinden çıkanı ifşaladı". <https://finans.mynet.com/haber/detay/ekonomi/kofteci-yusuf-un-ardindan-bir-kofte-markasi-daha-listeye-girdi-bakanlik-icinden-cikani-ifsaladi/493844/> Erişim tarihi: 15.12.2025

Mynet. (2024, 11 Ekim). "Köfteci Yusuf'la ilgili Özgür Demirtaş'tan 'farklı' yorum! 'Domuz eti' skandalının altında ne var?". <https://finans.mynet.com/haber/detay/ekonomi/kofteci-yusuf-la-ilgili-ozgur-demirtas-tan-farkli-yorum-domuz-eti-skandalinin-altinda-ne-var/490650/> Erişim tarihi: 12.12.2025

Mynet. (2024, 14 Ekim). "Köfteci Yusuf'un etleri yok sattı! Müşteri gözlerine inanamadı: Halk sahip çıkıyor". <https://finans.mynet.com/haber/detay/ekonomi/kofteci-yusuf-un-etleri-yok-satti-musteri-gozlerine-inanamadi-halk-sahip-cikiyor/490848/> Erişim tarihi: 11.12.2025

Mynet. (2024, 15 Kasım). "Domuz eti iddialarıyla gündem olan 'Köfteci Yusuf'a ilgili Bakan Yumaklı'dan açıklama!" <https://haber.mynet.com/domuz-eti-iddialariyla>

[gundem-olan-kofteci-yusuf-la-ilgili-bakan-yumakli-dan-aciklama-110107190677](#) Erişim tarihi: 14.12.2025

Mynet. (2024, 18 Ekim). "Köfteci Yusuf'ta yeni bir kriz daha... İade talebi artınca çözümü 'durdurarak' buldular! 'Etlerinizin fotoğrafını yükleyin'" <https://finans.mynet.com/haber/detay/ekonomi/kofteci-yusuf-ta-yeni-bir-kriz-daha-iade-talebi-artinca-cozumu-durdurarak-buldular-etlerinizin-fotografini-yukleyin/491052/> Erişim tarihi: 12.12.2025

Mynet. (2024, 24 Ekim). "Gıda ürünlerinde sarsıntı devam ediyor! Köfteci Yusuf Sarıyer Börekçisi derken listeye yenileri ekledi... Sucuk yediğınızı zannederken dil yedirmişler!" <https://finans.mynet.com/haber/detay/ekonomi/gida-urunlerinde-sarsinti-devam-ediyor-kofteci-yusuf-sariyer-borekcisi-derken-listeye-yenileri-eklendi-sucuk-yediginizi-zannederken-dil-yedirmisler/491324/> Erişim tarihi: 14.12.2025

Mynet. (2024, 26 Aralık). "Herkesin görmesi gereken liste: Bütün marketlerde var ama ürünü hileli çıktı! Yine aynı ünlü marka" <https://finans.mynet.com/haber/detay/kobi/herkesin-gormesi-gereken-liste-butun-marketlerde-var-ama-urun-u-hileli-cikti-yine-ayni-unlu-marka/494721/> Erişim tarihi: 13.12.2025

Mynet. (2024, 6 Kasım). "Mehmet Yalçınkaya ve Somer Sivrioğlu'ndan Köfteci Yusuf yorumu! 'Bunu deli bile yapmaz'" <https://www.mynet.com/magazin/mehmet-yalcinkaya-ve-somer-sivrioglu-ndan-kofteci-yusuf-yorumu-bunu-deli-bile-yapmaz-130100514430> Erişim tarihi: 16.12.2025

Mynet. (2024, 9 Ekim). "Herkes domuz eti skandalındaki ünlü köfteciyi merak ediyor! Fatih Altaylı: Adları duyulacak diye yusuf yusuf korkuyorlardır" <https://haber.mynet.com/herkes-domuz-eti-skandalindaki-unlu-kofteciyi-merak-ediyor-fatih-altayli-adlari-duyulacak-diye-yusuf-yusuf-korkuyorlardir-110107188261> Erişim tarihi: 15.12.2025

Mynet. (2025, 20 Şubat). "Yer: Konya... Yine domuz eti vakası! Adana kebab ve köftenin içine domuz eti koymuşlar". <https://haber.mynet.com/yer-konya-yine-domuz-eti-vakasi-adana-kebabin-icine-domuz-eti-koymuslar-110107196833> Erişim tarihi: 09.12.2025

Öztürk, Saygı. (2024, 11 Ekim). "Köfteci Yusuf, sana öyle bir iftira atarız ki...". Sözcü. <https://www.sozcu.com.tr/kofteci-yusuf-sana-oy-le-bir-iftira-atariz-ki-p91381>. Erişim tarihi: 21.11.2025

Sözcü, (2025, 2 Eylül). "Köfteci Yusuf tüm restoranları için o kararı aldı, müşterileri ikiye bölündü" <https://www.sozcu.com.tr/kofteci-yusuf-tum-restoranlari-icin-o-karari-aldi-musterileri-ikiye-bolundu-p218805> Erişim tarihi: 28.11.2025

Sözcü. (2024, 10 Ekim). "Köfteci Yusuf'un sahibi Yusuf Akkaş ilk kez Sözcü TV'ye konuştu" <https://www.sozcu.com.tr/domuz-eti-tartismasi-devam-ediyor-kofteci-yusuf-un-sahibi-sessizligini-sozcu-ye-bozdu-p91301> Erişim tarihi: 07.12.2025

- Sözcü. (2024, 11 Aralık). “Köfteci Yusuf’tan sonra bir marka daha ifşa oldu” <https://www.sozcu.com.tr/kofteci-yusuf-tan-sonra-bir-marka-daha-ifsa-oldu-p114761> Erişim tarihi: 06.12.2025
- Sözcü. (2024, 12 Ekim). "Cumhurbaşkanı Erdoğan'dan 'Köfteci Yusuf' yorumu". <https://www.sozcu.com.tr/cumhurbaskani-erdogan-dan-kofteci-yusuf-yorumu-p91811> Erişim tarihi: 25.11.2025
- Sözcü. (2024, 13 Aralık). “Gıda skandalıyla anılan Köfteci Yusuf’ta yeni dönem başladı” <https://www.sozcu.com.tr/gida-skandaliyla-anilan-kofteci-yusuf-ta-yeni-donem-p115566> Erişim tarihi: 27.11.2025
- Sözcü. (2024, 13 Ekim). "CHP'li belediye başkanı Köfteci Yusuf'a destek verdi: 'Gönül rahatlığıyla tüketebilirsiniz'". <https://www.sozcu.com.tr/chp-li-belediye-baskani-kofteci-yusuf-a-destek-verdi-gonul-rahatligiyla-tuketebilirsiniz-p92118%2021.11.2025> Erişim tarihi: 24.11.2025
- Sözcü. (2024, 14 Ekim). “Köfteci Yusuf krizi sonrası, hükümete yakın yazardan dikkat çeken iddia” <https://www.sozcu.com.tr/kofteci-yusuf-krizi-sonrasi-hukumete-yakin-yazardan-dikkat-ceken-iddia-p92367> Erişim tarihi: 20.11.2025
- Sözcü. (2024, 15 Ekim). "Köfteci Yusuf'ta rüzgar tersine dönüyor" <https://www.sozcu.com.tr/kofteci-yusuf-a-ruzgar-tersine-donuyor-p92758> Erişim tarihi: 04.12.2025
- Sözcü. (2024, 15 Kasım). “Bakandan Köfteci Yusuf açıklaması: 'Bizim için süreç tamamlandı’”. <https://www.sozcu.com.tr/bakandan-kofteci-yusuf-aciklamasi-bizim-icin-surec-tamamlandi-p104815> Erişim tarihi: 22.11.2025
- Sözcü. (2024, 18 Ekim). "Köfteci Yusuf'a ikinci şok! İade başvuruları yağmaya başladı" <https://www.sozcu.com.tr/kofteci-yusuf-a-ikinci-sok-iade-basvurulari-yagmaya-basladi-p95539> Erişim tarihi: 02.12.2025
- Sözcü. (2024, 25 Ekim). “Köfteci Yusuf’tan yeni hamle: Futbol kulübüne sponsor oldu”. <https://www.sozcu.com.tr/kofteci-yusuf-tan-yeni-hamle-futbol-kulubune-sponsor-oldu-p97693> Erişim tarihi: 19.11.2025
- Sözcü. (2024, 29 Aralık). “Rüzgar tersine döndü: AKP’den Köfteci Yusuf’a büyük kıyak”. <https://www.sozcu.com.tr/akp-den-kofteci-yusuf-a-buyuk-kiyak-p120859> Erişim tarihi: 07.12.2025
- Sözcü. (2025, 12 Ağustos). “Köfteci Yusuf, Süper Lig’in efsane takımına sponsor oldu” <https://www.sozcu.com.tr/kofteci-yusuf-super-lig-in-efsane-takimina-sponsor-oldu-p211259> Erişim tarihi: 30.11.2025
- Sözcü. (2025, 20 Mayıs). “4 işletme daha domuz eti satmış!”. <https://www.sozcu.com.tr/amp/4-isletme-daha-domuz-eti-satmis-p175774> Erişim tarihi: 22.11.2025

Sözcü. (2025, 23 Ocak). “Bakanlık Köfteci Yusuf’tan sonra bir ünlü restoran zincirini daha ifşa etti”. <https://www.sozcu.com.tr/bakanlik-bir-unlu-restoran-zincirini-daha-ifsa-etti-p129942> Erişim tarihi: 23.11.2025

Sözcü. (2025, 25 Şubat). “CHP’li vekil 'Listeye ulaştık' diyerek duyurdu: İlk sırada Köfteci Yusuf var”. <https://www.sozcu.com.tr/chp-li-vekil-listeye-ulastik-diyerek-duyurdu-ilk-sirada-kofteci-yusuf-var-p142993> Erişim tarihi: 25.11.2025

TDK (2025). İtibar. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 25.07.2025

TDK (2025). Kriz. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 09.11.2025

Ün, Orkun. (2024, 12 Ekim). “Vay Yusuf Vay!”. Hürriyet. <https://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/orkun-un/vay-yusuf-vay-42560035> Erişim Tarihi: 16.11. 2025

Ün, Orkun. (2024, 15 Ekim). “Desteklemek yersiz değil mi?”. Hürriyet. <https://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/orkun-un/desteklemek-yersiz-degil-mi-42562266> Erişim tarihi: 15.11.2025

ÖZET

Bu yüksek lisans tezi, Türkiye’de et ve restoran sektöründe faaliyet gösteren Köfteci Yusuf adlı işletmenin Ekim 2024’te ürünlerinde domuz eti kullandığı iddiası nedeniyle yaşanan kriz örneği üzerinden, kriz dönemlerinde yürütülen iletişim uygulamalarını itibar yönetimi çerçevesinde ele almaktadır. Araştırma kapsamında temel olarak, Köfteci Yusuf krizi sürecinde işletmenin kurumsal görünürlük ve tanınırlığını itibar yönetimi açısından ortaya koymak, kriz sürecinde itibar yönetiminin nasıl yürütüldüğünü tespit etmek ve kriz süreci boyunca gerçekleştirilen iletişim faaliyetlerinin itibar yönetimindeki yansımalarını analiz etmek amaçlanmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda, B2Press’in 1 Mayıs 2025 tarihli verilerine dayalı olarak Türkiye’nin en çok ziyaret edilen ilk beş dijital haber platformu olan Hürriyet, Sözcü, Mynet, Ensonhaber ve Milliyet’te 1 Ekim 2024 - 1 Ekim 2025 tarihleri arasında yayımlanan ve Köfteci Yusuf domuz eti kriziyle ilgili haber metinleri incelenmiştir. Araştırmada çalışma grubuna dâhil edilen Hürriyet, Sözcü, Mynet, Ensonhaber ve Milliyet dijital haber sitelerinden elde edilen toplam 43 haber içeriği nitel içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Bu bağlamda araştırmadan elde edilen bulgular, Köfteci Yusuf’un yaşadığı kriz sürecinde kurumsal görünürlük ve tanınırlığının ön plana çıktığını, kurumsal itibarının olumsuz etkilendiğini, itibarın korunmasına yönelik çeşitli kriz iletişimi faaliyetlerinin yürütüldüğünü ve kriz iletişimi sürecinde bazı eksiklikler bulunmasına karşın krizin sınırlı düzeyde fırsata dönüştürülebildiğini göstermiş; kriz döneminde yürütülen kriz iletişiminin kurumsal itibar yönetiminde önemli bir role sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Sonuç itibarıyla bu çalışma, Köfteci Yusuf domuz eti krizi örneği üzerinden, kriz sürecinde gerçekleştirilen iletişim çalışmalarının itibar yönetimi çerçevesindeki rolüne dair önemli bulgular sağlamakta ve kriz dönemlerinde kurumsal itibarın korunması, iyileştirilmesi ve güçlendirilmesine yönelik etkili itibar yönetimi açısından öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: halkla ilişkiler, kriz iletişimi, kurumsal itibar, itibar yönetimi, Köfteci Yusuf

ABSTRACT

This master's thesis examines communication practices implemented during crisis periods within the framework of reputation management, using the example of the crisis experienced by Köfteci Yusuf a business operating in Turkey's meat and restaurant sector following allegations in October 2024 that it used pork in its products. The primary objectives of this research are to examine the company's corporate visibility and brand recognition from a reputation management perspective during the Köfteci Yusuf crisis, to identify how reputation management was implemented during the crisis, and to analyze the implications of the communication activities carried out throughout the crisis on reputation management.

To this end, based on data from B2Press as of May 1, 2025, the top five most-visited digital news platforms in Turkey Hürriyet, Sözcü, Mynet, Ensonhaber, and Milliyet were examined. In the study, a total of 43 news articles obtained from the Hürriyet, Sözcü, Mynet, Ensonhaber, and Milliyet digital news sites which were included in the study group were analyzed using qualitative content analysis. In this context, the findings of the study revealed that during the crisis Köfteci Yusuf experienced, the company's visibility and recognition came to the forefront, its corporate reputation was negatively impacted, various crisis communication activities were carried out to protect its reputation, and although there were some shortcomings in the crisis communication process, the crisis was converted into an opportunity to a limited extent; and it has demonstrated that crisis communication conducted during the crisis period plays a significant role in corporate reputation management.

Ultimately, this study provides important insights into the role of communication efforts during a crisis within the framework of reputation management, using the Köfteci Yusuf pork crisis as a case study, and offers recommendations for effective reputation management aimed at protecting, improving, and strengthening corporate reputation during times of crisis.

Keywords: public relations, crisis communication, corporate reputation, reputation management, Köfteci Yusuf