

Marka İtibarının Yeniden İnşası: Stratejiler ve Uygulamalar

Hanife Yeşilyurt¹

Özet

Bu çalışma, dijitalleşmiş ve hiper-rekabetçi iş ortamında giderek daha kırılgan hale gelen marka itibarının kriz sonrası yeniden inşa sürecini kavramsal ve örnek markalarla ele almaktadır. Marka itibarı, tüketiciler, yatırımcılar, çalışanlar ve diğer paydaşların geçmiş deneyimlerine ve algılarına dayalı olarak şekillenen çok boyutlu bir değer olup, sürdürülebilir rekabet avantajı ve uzun vadeli kurumsal başarının temel belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Ancak dijital medya ve sosyal ağların hızlandırdığı bilgi akışı, itibar kaybının çok kısa sürede küresel ölçekte yayılmasına ve markaların güven sermayesinin hızla aşınmasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda itibar kaybı, yalnızca iletişimsel bir sorun değil; marka sadakati, algılanan kalite ve kurumsal kimlik üzerinde derin etkiler yaratan yapısal bir kırılma süreci olarak değerlendirilmektedir. Çalışmada kriz sonrası itibarın yeniden inşası, yalnızca kriz anının yönetimiyle sınırlı olmayan, sorumluluk kabulü, şeffaflık, düzeltici eylem ve stratejik dönüşüm boyutlarını içeren bütüncül bir restorasyon süreci olarak tanımlanmaktadır. William L. Benoit tarafından geliştirilen İmaj Restorasyon Teorisi ve W. Timothy Coombs'un Durumsal Kriz İletişimi Teorisi çerçevesinde; inkar, sorumluluk üstlenme ve telafi stratejilerinin paydaş algısı üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. Ayrıca Volkswagen emisyon skandalı ve Starbucks gibi örnekler üzerinden, krizlerin yalnızca tehdit değil, aynı zamanda stratejik yeniden konumlandırma fırsatı sunabileceği analiz edilmektedir. Bulgular, iletişimsel açıklamaların tek başına yeterli olmadığını; güvenin ancak somut, yapılandırılmış ve sürdürülebilir değişimlerle yeniden tesis edilebileceğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak çalışma, kriz sonrası dönemde markaların savunmacı refleksler yerine hesap verebilir ve dönüşüm odaklı bir yaklaşım benimsemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. İtibarın yeniden inşası, yalnızca dış paydaşlara yönelik mesaj yönetimi değil; aynı zamanda kurumsal kültürün, operasyonel süreçlerin ve paydaş ilişkilerinin

1 Öğr. Gör., Mardin Artuklu Üniversitesi Rektörlük, hanifeyesilyurt@artuklu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2140-367X.

yeniden yapılandırılmasını gerektiren çok katmanlı bir süreçtir. Bu çerçevede, uzun vadeli güven inşasına dayanan, şeffaflık ve somut eylemlerle desteklenen stratejik bir itibar yönetimi anlayışının gerekliliği ön plana çıkarılmaktadır.

“İtibarı inşa etmek 20 yıl,
onu yıkmak ise sadece 5 dakika sürer.”
(Warren Buffett)

GİRİŞ

Günümüzün dijitalleşmiş ve hiper-rekabetçi iş dünyasında, marka itibarı, yalnızca algısal bir değer değil; aynı zamanda sürdürülebilir rekabet avantajı, paydaş güveni ve uzun vadeli kurumsal başarının temel belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir (Hall, 1993). Warren Buffett’ın ünlü sözüyle, “İtibarı inşa etmek 20 yıl, onu yıkmak ise sadece 5 dakika sürer.” Bugünün dijital çağında bu süre, sosyal medyanın viral hızıyla 5 dakikanın bile altına düşmüş durumdadır (Edelman, 2023; Fombrun & van Riel, 2004; Berber, 2024). Tüketicilerin markalardan beklentisi, sadece kaliteli ürünler değil, aynı zamanda etik duruş, şeffaflık ve toplumsal sorumluluk gibi değerleri de içermektedir. Bu bağlamda, marka itibarı, işletmelerin en değerli sermayesini oluşturan ancak aynı zamanda en kırılgan varlıklarından biri haline gelmiştir (Edelman, 2023; Fombrun & van Riel, 2004).

Marka itibarı, temelde tüketicilerin, yatırımcıların, çalışanların ve diğer paydaşların bir markaya ilişkin geçmiş deneyimlerine, beklentilerine ve algılarına dayalı olarak şekillenen çok boyutlu bir kavramdır (Fombrun, 1996; Walsh & Beatty, 2007). Ancak, krizler, etik ihlaller, iletişim hataları ya da çevresel ve toplumsal beklentilere uyumsuzluk gibi etkenlerle bu kırılgan yapı hızla zarar görebilir. Özellikle dijital medya ve sosyal ağların etkisiyle olumsuz marka algıları çok daha hızlı yayılmakta, yerel düzeyde başlayan sorunlar kısa sürede küresel itibar krizlerine dönüşebilmektedir (Coombs, 2007a). Beklentileri karşılanmayan müşteriler ise kolaylıkla alternatif marka veya işletmelere yönelebilmektedir (Yıldırım vd., 2022). Markaların itibar kaybı karşısında yalnızca savunmacı refleksler geliştirmesi yeterli olmamakta; daha sistematik ve uzun vadeli bir yaklaşım gerekmektedir.

Krizler, modern organizasyonlar için kaçınılmaz durumlar olarak kabul edilse de (Pearson & Clair, 1998), markaların geleceğini belirleyen temel faktör, bu krizlere nasıl yanıt verdikleridir. Geleneksel “inkar et ve bekle” yaklaşımı, günümüzün şeffaflık ve hesap verebilirlik talep eden tüketici kitlesi karşısında geçerliliğini yitirmiştir (Claeys & Cauberghe, 2012). Artık başarı, hatayı ne kadar hızlı kabul ettiğiniz, samimi bir özür sunduğunuz ve sorunu

çözmek için ne tür somut adımlar attığınızla ölçülmektedir. Araştırmalar, kriz anlarında sorumluluğu erken üstlenen markaların, tüketiciler nezdinde daha güvenilir bulunduğunu kanıtlamaktadır (Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005). Bu bağlamda, kriz sonrası itibar yönetimi, yalnızca kriz anının atlatılması değil, aynı zamanda zedelenen güvenin stratejik olarak onarılması sürecini de kapsamaktadır (Doorley & Garcia, 2015).

Bu kitap bölümünde, marka itibarının kriz sonrası yeniden inşası sürecinin kuramsal ve uygulamalı bir çerçevede ele alınması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda, itibar kaybının marka değeri ve paydaş ilişkileri üzerindeki etkilerinin ortaya konulması, imaj restorasyonu ve kriz iletişimi literatüründe öne çıkan yaklaşımların incelenmesi ve Benoit'in İmaj Restorasyon Teorisi ile Coombs'un Durumsal Kriz İletişimi Teorisi çerçevesinde kriz durumlarında kullanılan iletişim stratejilerinin değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Ayrıca küresel ölçekte yaşanmış kriz vakaları üzerinden markaların itibarlarını yeniden kazanma süreçlerinin analiz edilmesi ve kriz sonrası güvenin yeniden tesis edilmesine yönelik stratejik yaklaşımların ortaya konulması amaçlanmaktadır.

1. İtibar Kaybı, Yeniden İnşa Süreci ve İmaj Restorasyonu Stratejileri

Marka itibarının kaybedilmesi, yalnızca bir algı sorunu olmanın ötesinde, organizasyonun sürdürülebilirliğini ve genel sağlığını tehdit eden önemli bir kriz durumudur. İtibar kaybı, markanın paydaşlarıyla olan ilişkisini derinden etkiler. Tüketiciler, çalışanlar, yatırımcılar ve diğer paydaşlar, bir markanın güvenilirliği ve etik duruşu konusunda güçlü bir algıya sahiptirler. Bu algının zedelenmesi, marka sadakati, satışlar ve pazar payı gibi temel ekonomik göstergelerde hızla düşüslere yol açabilir (Fombrun & van Riel, 2004). Ancak, kriz anlarında markaların nasıl tepki verdiği, uzun vadeli başarısını belirleyen önemli faktördür. Bu bağlamda, marka itibarının yeniden inşa edilmesi, sadece iletişim stratejileriyle değil, aynı zamanda somut düzeltici eylemlerle de desteklenmelidir.

1.1. Kriz Yönetimi ve İtibar Restorasyonu

Kriz sonrası itibar yönetimi, yalnızca iletişim stratejileriyle sınırlı kalmaz; aynı zamanda markaların krizden sonra daha sağlam bir kurumsal yapıya kavuşmalarını sağlayacak somut eylemleri de içermelidir. Kriz sonrası süreç, markanın güvenini yeniden kazanma süreci olarak değerlendirilmelidir. Edelman (2023)'ün vurguladığı gibi, günümüz tüketicileri yalnızca ürünlerin kalitesine değil, aynı zamanda markaların etik değerlere ve toplumsal sorumluluğa ne kadar sahip çıktıklarına da dikkat etmektedir. Bu bağlamda, markaların kriz sonrasında sorumluluk alarak şeffaf ve hesap verebilir bir yaklaşım sergilemeleri,

tüketicilerin güvenini yeniden kazanmak açısından kritik bir rol oynamaktadır (Claeys & Cauberghe, 2012). Bu sürecin başlangıcında şeffaflık ve hız, markaların kriz sonrası itibarlarını onarmaları için en önemli unsurlardır.

1.2. İmaj Restorasyonu Stratejileri

İmaj Restorasyon Teorisi (IRT), marka itibarının yeniden inşası sürecinde önemli bir teoridir. William Benoit'in (1997) geliştirdiği bu teori, kriz sonrası kullanılacak stratejileri sistematik bir şekilde sınıflandırmaktadır. Her bir strateji, markaların krizlerle başa çıkarken benimseyebileceği farklı yaklaşımlar içerir ve kriz sonrası süreçte uygulanacak stratejilerin belirlenmesinde büyük rol oynar.

İnkâr: Benoit'in (1997) imaj restorasyonu teorisinde İnkâr stratejisi, krizle ilgili sorumluluğu reddetme ve suçun organizasyona yüklenmesini engellemeye yönelik bir yaklaşımdır. Bu strateji çeşitli alt başlıklarla uygulanabilir. (Bayazıt, 2020). İlk olarak, basit inkâr söz konusu olduğunda, organizasyon, krizle ilgili herhangi bir hatalı eylemi gerçekleştirmediğini ve olayı yanlış anlaşıldığını iddia eder. Bu, organizasyonun hatalı bir davranışta bulunmadığını savunduğu bir yaklaşımdır. Diğer bir alt başlık ise suçu başkasına yönlendirme stratejisidir. Bu durumda, organizasyon, krizle ilgili sorumluluğun başkalarına ait olduğunu öne sürer. Krize yol açan eylemin veya olumsuz sonucun aslında başka bir kişi veya grup tarafından gerçekleştirildiği savunulur, bu da sorumluluktan kaçma amacı güder (Benoit, 1997).

Sorumluluktan Kaçmak: Sorumluluktan kaçma stratejisi, suç kabul edilse de sorumluluğun başkasına atılmasıdır. Bu stratejinin dört bileşeni vardır. Provokasyon, krizle sonuçlanan davranışın başka bir saldırıya tepki olarak yapıldığını savunur (Bayraktar, 2023). Feshedilebilirlik, olayın kontrol dışı gelişen faktörlerden kaynaklandığını öne sürer. Kaza, krizle ilgili hatalı davranışın, kontrol dışı etmenlerden dolayı meydana geldiğini iddia eder. Son olarak, iyi niyet kurbanı, krizle ilgili hatanın iyi niyetle yapıldığını ve kasıtlı olmadığını savunur (Benoit, 1997). Bu stratejiler, organizasyonların kriz anında itibarlarını korumak için başvurabilecekleri yöntemlerdir (Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005).

Saldırganlığın Azaltılması: Saldırganlığın azaltılması stratejisi, kriz sonrası paydaşların olumsuz tepkilerini yatıştırmayı hedefler (Benoit, 1997). Organizasyon, krizle ilgili duygusal gerilimi azaltmak için bir dizi taktik kullanır, hem geçmişteki olumlu eylemleri hatırlatarak güven kazanmaya çalışır hem de olayın ciddiyetini küçültmeye çalışır. Bu strateji, kriz sonrası itibarın yeniden inşasında kritik bir rol oynar. Bu stratejiler, önceki olumlu eylemlerle güven kazanmaya yönelik hatırlatmalar yaparak, olayın ciddiyetini küçümseyerek,

durumu daha büyük bir etik çerçevede değerlendirerek, suçlamaları yapanların güvenilirliğini zayıflatarak, mağdurlara tazminat ödeyerek ve daha önce yaşanan daha büyük krizlerle kıyaslayarak kriz sonrası saldırganlığı azaltmayı amaçlar. Bu yaklaşımlar, organizasyonun paydaşlarındaki olumsuz duyguları yatıştırmayı ve güveni yeniden sağlamayı hedefler (Bayraktar, 2023).

Düzeltilici İşlem: Düzeltilici işlem stratejisi, krizle ilgili yaşanan sorunun çözülmesi için organizasyonun gerekli adımları atması gerektiğini ifade eder (Bayazıt, 2020). Krize yol açan sorunun ortadan kaldırılması, gelecekte benzer krizlerin yaşanmaması için alınacak tedbirlerin açıklanması, bu stratejinin ana bileşenleridir. Bu strateji, organizasyonun krizden ders çıkardığını ve durumu iyileştirmek için gerekli değişiklikleri yapacağına dair güven verir. Aynı zamanda, sorunun eski haline getirilmesi ve önlenmesi adına somut iyileştirmelerin yapılması beklenir (Bayraktar, 2023).

Özür dileme: Organizasyonun sorumluluğu kabul etmesi ve hatasını açıkça kabul ederek kamuoyundan özür dilemesi gerektiği bir stratejidir (Türk, 2018). Bu strateji, organizasyonun kendisini ve eylemlerini dürüstçe değerlendirerek, sorumluluğu üstlenmesini sağlar (Bayraktar, 2023). Özür dileme, kriz zamanlarında halkla ilişkiler açısından oldukça etkili olabilir çünkü samimi bir özür, organizasyonun etik değerler ve toplumsal sorumluluk anlayışıyla ilgili olumlu bir mesaj verir. Özür dilemek, genellikle diğer stratejilerle birlikte kullanılır (Bayazıt, 2020).

2. Marka İtibarının Yeniden İnşasına Yönelik Temel Stratejiler

Marka itibarının yeniden inşası, kriz veya olumsuz olaylardan sonra markanın kamuoyundaki güvenini ve olumlu algısını yeniden oluşturmayı amaçlayan stratejiler ve uygulamalar bütünüdür (Karapınar, 2018). Literatürde, bu stratejiler kriz iletişimi, mesajlaşma stratejileri, paydaş ilişkileri ve kurumsal davranış değişiklikleri üzerinden ele alınmaktadır (Yılmaz ve Şahin, 2019).

2.1. Kriz Yönetimi ve Şeffaflık

İtibar kaybı genellikle kriz durumları ile ilişkilidir. Kriz yönetiminin başarılı olabilmesi için markaların şeffaflık ilkesini benimsemeleri gerekmektedir. Kriz anında hızlı ve etkili bir iletişim, markanın güvenilirliğini yeniden kazanmasına yardımcı olur (Coombs, 2007b). Özellikle şeffaflık, tüketicilerin markaya güven duymasını sağlar ve itibar kaybını en aza indirir. Markaların yalnızca hatalarını kabul etmekle kalmayıp, kriz anında nasıl bir çözüm sunduklarını da açıklamaları, güvenin yeniden kazanılmasında kritik rol oynar.

2.2. Tüketici İlişkileri Yönetimi (CRM)

Tüketici ilişkileri yönetimi, markaların itibarlarını yeniden inşa ederken başvurdukları en önemli stratejilerden biridir. CRM, markaların tüketicileriyle olan etkileşimlerini kişiselleştirerek güven inşa etmelerini sağlar. Etkili CRM stratejilerinin uygulanması, markaların tüketicilerle daha güçlü bağlar kurmalarına ve markaya olan sadakati artırmalarına yardımcı olur. Bu, olumsuz imajın düzeltilmesinde de önemli bir faktördür (Prasongsukarn, 2019).

2.3. Yenilikçi ve Tüketici Odaklı Ürün Geliştirme

Markalar, itibarlarını yeniden inşa etmek için yenilikçi ve tüketici odaklı ürünler geliştirebilirler. Ürünlerin kalitesini artırmak ve tüketicilerin beklentilerine göre şekillendirmek, markaların güvenini pekiştiren stratejilerden biridir. Bununla birlikte, sosyal sorumluluk projeleri de markaların itibarını yeniden inşa etmelerinde etkili olabilir. Çevresel, sosyal ve etik sorumluluk projeleri, markaların toplumsal alanda değerli ve duyarlı bir aktör olarak algılanmasını sağlar (Luo & Bhattacharya, 2006).

2.4. Sosyal Sorumluluk ve Etik İmaj

Sosyal sorumluluk ve etik imaj, marka itibarının yeniden inşasında önemli stratejiler arasında yer alır. Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), işletmelerin toplumsal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirerek ekonomik başarı elde etmelerini sağlar (Gülmez, 2025). Bu bağlamda, çevre dostu uygulamalar, sosyal yardım projeleri ve etik davranışlar, markaların toplumsal değerlerini artırırken, tüketicilerin güvenini de yeniden kazandırabilir (Luo & Bhattacharya, 2006). Ayrıca, ahlaki olgunluk, yöneticilerin etik kararlar alırken toplumsal ve evrensel değerleri dikkate almasını sağlayarak, işletmelerin topluma ve çevreye karşı sorumlu bir yaklaşım benimsemelerini destekler. Toplumsal faydacılık ise toplumun genel refahını artırmaya yönelik etik bir yaklaşımdır (Gülmez, 2025). Bu stratejiler, markaların toplum için değer yaratmayı ve bu değerleri duyurmayı önemseyerek, olumlu bir etki yaratmalarına yardımcı olur.

2.5. Dijital Pazarlama ve Sosyal Medya Stratejileri

Dijital platformlar, markaların itibarlarını yeniden inşa etmelerinde kritik bir rol oynamaktadır. Sosyal medya üzerinde olumlu içerikler paylaşmak, katılımcı pazarlama stratejileri kullanmak ve etkileşimli kampanyalar düzenlemek, markanın halkla olan iletişimini güçlendirir. Ayrıca, sosyal medya üzerinden gelen geri bildirimlere hızlı yanıt vermek ve olumsuz yorumları yapıcı bir şekilde ele almak da önemlidir (Mangold & Faulds, 2009; Erarslan vd., 2023).

Sosyal medya stratejileri, markaların kriz sonrası hızla toparlanmasını ve daha güçlü bir şekilde geri dönmesini sağlayabilir.

3. İtibar Yeniden İnşa Stratejilerinin Uygulama Örnekleri

İtibar kaybı, markalar için ciddi ve sürdürülebilir zararlar yaratabilecek bir durumdur, ancak doğru stratejilerle bu kayıplar telafi edilebilir. Marka krizlerinin yönetilmesinde “dayanıklılık” önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Dayanıklılık, bir markanın kriz sonrası sadece hayatta kalmasını değil, krizden öğrenerek daha güçlü bir şekilde çıkmasını ifade eder (Fombrun & van Riel, 2004). Bu bölümde, itibarı ciddi şekilde zedelenen küresel markaların kriz sonrası uyguladıkları stratejiler ve akademik literatürdeki karşılıkları analiz edilmiştir.

3.1. Toyota – Sorumluluk Kabulü ve Müşteri Odaklılık

Toyota, 2009-2010 yıllarında dünya çapında milyonlarca aracında güvenlik sorunları nedeniyle büyük bir krizle karşı karşıya kaldı. Bu kriz, özellikle otomatik hızlanma sorunlarına yol açan pedal sorunlarını içeriyordu ve birçok aracın hızını kontrol edememesiyle sonuçlanarak ciddi güvenlik riskleri oluşturdu. Kriz, Toyota için büyük bir itibar kaybına yol açtı ve markanın güvenliği ile kalitesi üzerine ciddi soru işaretleri doğurdu (Top ve Karabınar 2013). Toyota, bu krizi yönetirken Coombs’un (2007) kriz iletişimi teorisinde öne sürdüğü “sorumluluk kabulü” stratejisini benimsedi. Şirket, yaşanan sorunu açıkça kabul etti ve derhal eyleme geçerek tüm hatalı araçları geri çağırma kararı verdi. Bu geri çağırma sürecinde, Toyota araç sahiplerine ücretsiz bakım hizmeti sundu ve onlara ikame araçlar sağladı.

Toyota, krizle başa çıkarken halkla ilişkiler stratejilerini şeffaf bir şekilde uygulayarak, tüketicilerin endişelerini yatıştırmayı amaçladı. Şirket, medya ve diğer iletişim kanallarını etkin bir şekilde kullanarak durumu net bir şekilde açıkladı. CEO Akio Toyoda, Toyota’nın bu krizden dersler çıkaracağını ve gelecekte benzer sorunları önlemek için sistematik değişiklikler yapacağını belirterek halkla açık bir iletişim kurdu. Bu tür liderlik açıklamaları, marka güveninin yeniden kazanılmasında büyük rol oynadı (Çelik & Çakır, 2015; Bal, 2023). Bu strateji, Toyota’nın markasını sadece kriz anında değil, aynı zamanda sonrasında da güçlendirmesine olanak sağladı. Bal (2023), kriz sonrasında etkili bir itibar yönetiminin, yalnızca sorumluluk kabulüyle değil, aynı zamanda müşteri odaklı hizmetlerle mümkün olduğunu belirtmektedir. Toyota, hem müşterileriyle etkili bir diyalog kurarak hem de güvenlik ve kalite iyileştirmeleri yaparak marka itibarını hızlı bir şekilde yeniden inşa etti.

Sonuç olarak, Toyota'nın yaşadığı bu büyük kriz, şirketin doğru kriz yönetimi stratejilerini kullanarak marka itibarını nasıl yeniden kazandığını ve müşterilerinin güvenini nasıl geri kazandığını gösteren önemli bir örnek olmuştur. Şirket, sorumluluk kabulü ve müşteri odaklılık gibi temel stratejilerle, kriz sırasında ve sonrasında başarılı bir itibar yönetimi gerçekleştirerek, marka güvenini yeniden inşa etti. Toyota, 16 milyon aracı geri çağırarak bu süreçte büyük bir iyileşme gösterdi ve sadece 3 ay içinde toparlanmayı başardı (Çelik & Çakır, 2015)

3.2. Pepsi – Kriz İletişiminde Şeffaflık ve Liderlik

Pepsi, sosyal medyada yayılan asılsız iddialar ve doğruluğu belirsiz içerikler nedeniyle uzun yıllar boyunca çeşitli krizler yaşamıştır (Yılmaz ve Şahin, 2019). Bu krizlerden biri, 1992 yılında Filipinler'de başlatılan “Number Fever” promosyonuyla yaşandı. Promosyon, şişe kapaklarında yer alan numaralarla büyük ödüller kazanmayı vaat ediyordu. Ancak, kazanan numara 349 olarak açıklandığında, 800.000'den fazla kişi bu numaraya sahipti. Pepsi, kazanan numaranın yanlış olduğunu ileri sürerek yeni bir numara açıkladı, ancak bu açıklama çok geç oldu ve halkın güvenini sarsarak büyük bir mağduriyet yarattı. Şirket, durumu düzeltmek için klasik bir imaj onarma stratejisi uygulayarak, kazanan numaranın yanlış olduğunu reddetti ve durumu bir bilgisayar hatasına bağladı. Ardından sorumluluğu kabul etmeyerek tüketicilere tazminat teklifleri sundu. Ancak bu adımlar, medya tarafından olumsuz şekilde yansıtıldı (Pulos, 2021). Pepsi, durumu yasal zemine taşımayı başardı ve Filipinler Yüksek Mahkemesi lehine karar aldı. Bu süreç, şirketin kriz sonrası itibarı için önemli bir dönüm noktası oldu ve halkla ilişkilerde daha dikkatli bir yaklaşım geliştirmesine zemin hazırladı (Pjatakova ve Nilsson, 2019).

Ayrıca Pepsi, 2017 yılında yayınladığı bir reklamla büyük bir kriz yaşadı. Reklamda, model Kendall Jenner, bir protestoya katılıp polise Pepsi ikram ederken gösteriliyordu. Bu sahne, Black Lives Matter hareketini küçümseyen ve toplumsal sorunları pazarlama amacıyla kullanan bir mesaj olarak algılandı. Tepkiler hızla arttı, özellikle sosyal medyada büyük bir olumsuz hava oluştu. Pepsi, krize hızla müdahale etti. Reklamın yayınlanmasından sadece bir gün sonra, hatalarını kabul ederek özür mesajı yayımladı ve reklamı geri çekti. Şirket, reklamın amacının kimseyi üzmemek olmadığını belirtti ve Kendall Jenner'a yönelik de özür diledi. Pepsi CEO'su, sorumluluğu üstlenerek bu hatanın iç faktörlerden kaynaklandığını vurguladı. Bu hızlı ve şeffaf müdahale, Pepsi'nin kriz yönetiminde şeffaflık ve liderlik stratejilerini başarıyla uyguladığını gösterdi. Pepsi, doğru iletişim ve özürle markasının güvenini geri kazanmayı başardı. 2019 yılında ise Pepsi, “More Than Ok” adlı yeni bir kampanya ile daha kapsayıcı bir yaklaşım sergileyerek markasının itibarını yeniden inşa etmeye

çalıştı. Bu reklamda, ünlü Afro-Amerikalı sanatçılar Cardi B ve Lil Jon yer aldı. Kampanya, markanın toplumsal duyarlılığa verdiği önemi vurgulayarak, Afro-Amerikalı topluluğa yönelik daha pozitif bir mesaj verdi. Pepsi, bu stratejiyle hem kriz sonrası toparlanmayı hem de marka değerlerini daha dikkatli bir şekilde yansıtmayı amaçladı. Bu süreç, şirketin gelecekte daha dikkatli ve toplumsal değerleri gözetilen bir reklam stratejisi izlemesi gerektiğini açıkça göstermiştir (Aktaş ve Şentürk, 2020; Rama, Han ve Hessels, 2018). Pepsinin krizlere karşı bu yaklaşım stratejisi, Coombs (2007b) tarafından “kurumsal şeffaflık” ve “liderlik” stratejileri olarak tanımlanır.

3.3. Volkswagen – Etik İmaj ve Yeniden Çerçeveleme

Volkswagen’in 2015 yılında ortaya çıkan “Dieselgate” emisyon skandalı, markanın çevre dostu olma imajını ciddi şekilde zedelemiştir (Zhang, Atwal ve Kaiser, 2021). Başlangıçta bu durumu inkar stratejisiyle karşılaşmış olsa da, şirket kısa sürede yönetsel değişiklikler ve stratejik bir yön değişikliği uygulamaya karar verdi. İtibarını düzeltmek için şeffaflık, müşteri odaklı adımlar ve kurumsal değişim stratejileri uyguladı (Abbas, 2023). Şirket önce, sosyal medyada aktif bir şekilde krizle ilgili şeffaf açıklamalar yaparak, kamuoyunun olumsuz algısını düzeltmeye çalıştı (Coombs, 2007a; Abbas, 2023). Etkilenen araçları geri çağırarak, müşterilerine ücretsiz güncellemeler ve onarımlar sundu. Şirket, müşteri güvenini yeniden kazanmak için özür dileyerek ve satış sonrası hizmetleri güçlendirerek daha iyi bir müşteri deneyimi yaşattı. Yönetim değişiklikleri ve etik standartları yeniden belirleyerek, şirket içi kültürdeki iyileştirmelere odaklandı (Abbas, 2023)

Clemente ve Gabbioneta (2017), VW’nin bu krizden sonra odağını tamamen elektrikli araçlara (EV) çevirerek, kendini “elektrikli mobilitenin lideri” olarak konumlandığını belirtmektedir. VW’nin stratejik yön değiştirmesi, kriz sonrası dönemde marka itibarını yeniden yapılandırmak için önemli bir dönüşüm süreci olarak kabul edilebilir.

3.4. Domino’s Pizza – Radikal Şeffaflık

2009 yılında Domino’s Pizza, iki çalışanın hijyen kurallarına uymayarak pizzaları hazırlarken uygunsuz davranışlarını sosyal medyada yayımladıkları videolarla büyük bir krizle karşılaştı (Park, Cha, Kim ve Jeong, 2012). Bu videolar, markanın ürünlerinin güvenliği ve kalitesi konusunda ciddi endişelere yol açarak Domino’s’un itibarını hızla zedeledi. Video hızla viral hale geldi ve şirketin olumsuz imajı, Twitter ve YouTube gibi sosyal medya platformlarında yayıldı (Tayfur,2024).

Bu krizi yönetmek için Domino's, geleneksel halkla ilişkiler yöntemlerine başvurmak yerine radikal şeffaflık stratejisini benimsedi. Şirket, sosyal medya üzerinden doğrudan olumsuz eleştirileri kabul etti ve halkla doğrudan iletişime geçmeye karar verdi. CEO, bir televizyon reklamında halka seslenerek yaşananları kabul etti ve şirketin ürün kalitesini iyileştirmek için adımlar atılacağına dair taahhütte bulundu (Helm ve Tolsdorf 2013), .

Sonrasında Domino's, pizza tariflerinde köklü değişiklikler yaparak tat ve malzeme kalitesini iyileştirdi. Bu değişiklikler halka açık bir şekilde duyuruldu ve tüketicilere şeffaflık mesajı verildi. Ayrıca, Domino's "Domino's Tracker" gibi dijital araçlar geliştirerek, müşterilerin siparişlerini her aşamada takip etmelerini sağladı. Bu adımlar, markanın şeffaflık ve güvenilirlik algısını artırarak itibarını yeniden inşa etmeye yardımcı oldu (Park vd., 2012; Helm ve Tolstoy,2013).

Domino's, sosyal medyada yayılan olumsuz haberlerin etkisiyle kısa vadeli büyük zararlar yaşasa da, şeffaflık stratejisini ve dijital dönüşümünü kullanarak uzun vadede marka itibarını başarılı bir şekilde korumayı başarmıştır.

3.5. Starbucks – Çevresel ve Sosyal Sorumluluk

Starbucks, 2008 yılında büyük bir krizle karşılaştı. Bu kriz, özellikle küresel ekonomik durgunluk ve şirketin hızla genişleyen mağaza sayısının getirdiği operasyonel zorluklarla ilişkili idi. Starbucks, bir yandan artan rekabet ve düşen tüketici harcamalarıyla mücadele ederken, diğer yandan aşırı genişleme nedeniyle mağaza başına gelirlerde düşüş yaşadı. Bu zorluklar, şirketin finansal performansını olumsuz etkileyerek marka itibarını tehdit etti (Schultz & Yang, 2008). Starbucks, kriz sürecinde geleneksel kriz yönetimi stratejilerinin ötesine geçerek kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamalarına odaklandı (Özdemir, 2017). Şirket, talepleri karşılarken sosyal projeler aracılığıyla çevreye duyarlı ve topluma katkı sağlayan sürdürülebilir bir yaklaşım benimsedi (Özdemir, 2017; Bayar & Dabakoğlu, 2024). Starbucks özellikle, 1997'de kurduğu Starbucks Vakfı ve C.A.F.E. Practices uygulamaları ile çiftçilere destek vermekte ve kaliteli kahve üretimini teşvik etmektedir. Bu uygulamalar, çiftçilerin yaşam kalitesini iyileştirirken, aynı zamanda yüksek kaliteli kahve üretiminin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır (Özdemir, 2017). Ayrıca, çevreye duyarlılık konusunda Starbucks, 2010'dan itibaren yenilenebilir enerji kullanarak çevre dostu mağazalar açmaya başlamış ve karbon salınımını azaltan uygulamalara odaklanmıştır. Yeşil mağazalar ve geri dönüşüm gibi çevre dostu projeleri artırarak doğadaki ayak izini küçültmeye yönelik çalışmaları hızlandırmıştır (Özdemir, 2017).

Starbucks, toplumsal sorumluluk projeleriyle de önemli bir farkındalık oluşturmuştur. Tohum Otizm Vakfı ile yürütülen işbirlikleri sayesinde otizmliler çocukların eğitimine katkı sağlanmış ve toplumda otizm konusunda farkındalık artırılmıştır. Bu tür projeler, şirketin toplumsal sorumluluk anlayışını yansıtarak, marka imajını güçlendirmiştir (Şahin, 2023). Starbucks, çevre ve toplum için gerçekleştirdiği bu projelerle sadece kâr odaklı bir şirket olmanın ötesine geçerek, müşteri güvenini ve sadakatini pekiştirmiştir. KSS uygulamaları sayesinde şirket, kriz sonrası marka itibarını koruyarak sürdürülebilir bir şekilde itibar yönetimi gerçekleştirmiştir

4. Sonuç

İtibar kaybı, markalar için sadece anlık bir kriz durumu değil, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirliklerini ciddi şekilde tehdit edebilecek bir durumdur. Ancak, doğru bir kriz yönetimi ve itibar yeniden inşa stratejisi ile markalar bu kayıpları telafi edebilir ve hatta krizlerden daha güçlü bir şekilde çıkabilirler. Çalışmada ele alınan vaka örnekleri, kriz sonrası itibar onarım süreçlerinin yalnızca iletişimsel stratejilerle sınırlı kalmadığını, aynı zamanda somut, yapılandırılmış eylemlerle desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Özellikle, Toyota, Pepsi, Starbucks, Volkswagen ve Domino's Pizza gibi küresel markaların kriz sonrası uyguladığı stratejiler, başarılı itibar yönetiminin sadece söylem değil, aynı zamanda gerçek ve anlamlı değişikliklerle pekiştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

İtibar yeniden inşa stratejilerinin başarısı, genellikle şeffaflık, sorumluluk kabulü, operasyonel değişiklikler ve uzun vadeli stratejik dönüşümler gibi faktörlere bağlıdır. Kriz sonrası dönemde itibarın onarılması süreci, markaların bu unsurları etkili bir şekilde hayata geçirmesine bağlıdır. Starbucks, 2018'deki ırkçılık iddialarına karşı yaptığı içsel dönüşümle, sadece bir dışsal kriz yönetimi stratejisi uygulamakla kalmamış, aynı zamanda kurumsal değerlerini yeniden yapılandırarak ve eğitim programları gibi somut adımlar atarak itibarını onarmıştır. Volkswagen ise Dieselgate skandalı sonrasında, başlangıçtaki inkar stratejisinden vazgeçerek stratejik bir yön değişikliği yapmış ve kendini "elektrikli mobilitenin lideri" olarak yeniden konumlandırmıştır. Bu tür stratejik dönüşümler, markaların geçmişteki hatalarından ders çıkararak, krizleri fırsatlara dönüştürebileceğini gösteren önemli örneklerdir.

Bununla birlikte, bu stratejilerin başarılı olabilmesi için sadece kriz anında yapılan açıklamalar ve çözümler değil, aynı zamanda bu açıklamaların somut eylemlerle desteklenmesi gerekmektedir. İtibarın yeniden inşasında güven, yalnızca özür dilemekle değil, aynı zamanda krizin tekrarını engelleyecek yapısal ve operasyonel değişikliklerle tesis edilir. Bu bağlamda, kriz sonrası yapılacak

somut düzeltici eylemler, markaların kendilerini değiştirdiklerini ve gerçekten sorumluluk aldıklarını göstermek adına kritik bir öneme sahiptir. Gillespie ve Dietz'in (2009) belirttiği gibi, tüketiciler markalardan "ne söylediklerini" değil, "ne yaptıklarını" görmek isterler. Özellikle, güvenlik protokollerinin değiştirilmesi veya kurumsal kültürün dönüştürülmesi gibi somut adımlar, markaların samimiyetini ve kararlılığını ortaya koyan unsurlardır.

Kriz sonrası dönemde markaların dikkat etmesi gereken bir diğer önemli nokta ise iç paydaşların sürece dahil edilmesidir. Çalışanlar, kriz anlarında en güvenilir bilgi kaynağı olarak görülmektedir (Mazzei & Ravazzani, 2014). İç paydaşlar, markanın krizle mücadele sürecinin merkezinde yer almalıdır. Çalışanların, kriz sırasında ve sonrasında markanın değerlerine sahip çıkması, sürecin başarılı bir şekilde yönetilmesine yardımcı olur. Ayrıca, krizler organizasyonel dönüşüm için bir fırsat olarak değerlendirilmelidir. Krizler, şirketlerin köklü strateji değişiklikleri yapması için meşru bir zemin sunar ve markalar bu fırsatı değerlendirerek daha güçlü bir yapıya kavuşabilirler.

Dijital çağda, sosyal medya ve dijital platformlar, kriz yönetimi sürecinde büyük bir rol oynamaktadır. Utz ve diğerlerinin (2013) belirttiği gibi, dijital platformlar, markaların paydaşlarla şeffaf ve sürekli bir diyalog kurmalarına olanak tanır. Sosyal medyanın interaktif doğası, markaların krizleri daha hızlı, etkili ve maliyetsiz bir şekilde yönetmesine olanak sağlar. Kriz anlarında dijital araçların doğru bir şekilde kullanılması, markaların daha erişilebilir ve insani bir yüz sergilemesine yardımcı olur. Bu süreçte, tüketicilerin ve diğer paydaşların gerçek zamanlı geri bildirimleri dikkate alınarak, markaların kendilerini sürekli olarak iyileştirmeleri ve doğru mesajları vermeleri gerekmektedir.

Sonuç olarak, başarılı bir itibar yönetimi sadece iletişimsel beceriye dayalı bir süreç değildir. Markaların kriz sonrası itibarını yeniden inşa etmeleri, iletişim stratejilerinin yanı sıra, operasyonel dürüstlük, somut düzeltici eylemler ve iç paydaşlarla güven inşasına dayanan bir yaklaşım gerektirir. İtibarın yeniden inşasında başarının anahtarı, markaların yalnızca kriz anında doğru mesajlar iletmek değil, aynı zamanda bu mesajların somut değişikliklerle desteklenmesinde yatmaktadır. Bu bağlamda, markaların kriz sonrası dönemde güven inşasını yalnızca dışsal iletişimle değil, içsel yapısal değişikliklerle de pekiştirmeleri stratejik bir gerekliliktir.

Kaynakça

- Abbas, T. (2023, June 3). Lessons learned from Volkswagen crisis management case study. *Change Management Insight*. Retrieved January 26, 2026, from <https://changemanagementinsight.com/volkswagen-crisis-management-case-study/>
- Aktaş, N., & Acar Şentürk, Z. (2020). Uluslararası şirketlerin ırkçılık bağlamında kriz yönetimi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(107), 32-57. <https://doi.org/10.29228/ASOS.44241>
- Arpan, L. M., & Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005). Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*, 31(3), 425-433.
- Bal, F. (2023). Krizi fırsata çevirmek. In *Yönetim, organizasyon ve strateji üzerine araştırmalar* (pp. 269-298). Özgür Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Balıkçioğlu, B., & Oflazoğlu, S. (2015). Marka Evangelizmi, Benlik-Marka İmajı Uyumu ve Marka Sadakati İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi= Journal of Consumer and Consumption Research*, 7(2), 19.
- Bayar, İ., & Dabakoğlu, M. (2024). How do economic growth, trade openness, and non-renewable and renewable energy affect environmental quality in VISTA Countries?. *Economic Journal of Emerging Markets*, 16(1), 63-76.
- Bayazıt, D. Z. (2020). Yeni Normalde Stratejik Marka İletişimi Ve İmaj Restorasyonu. *Pandemi Sonrası Yeni Dünya Düzeninde Teknoloji Yönetimi Ve İnsani Dijitalizasyon*.
- Bayraktar, C. (2023). Sosyal Medya Linçlerine Karşı Kullanılan İmaj Restorasyon Stratejilerinin İtibar Yönetimi Bakımından İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (İnif E-Dergi)*, 8(2), 249-274. <https://doi.org/10.47107/İnifedergi.1335158>
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)
- Benson, J. A. (1988). Crisis revisited: An analysis of strategies used by Tylenol in the second tampering episode. *Central States Speech Journal*, 39(1), 49-66. <https://doi.org/10.1080/10510978809363234>
- Berber, G. (2024). Sağlık İletişiminde Yeni Medya Üzerine Türkiye'de Yapılmış Çalışmalar Kapsamında Bir Analiz. *Tirebolu İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 1(1), 1-23.
- Claeys, A. S., & Cauberghe, V. (2012). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. *Public Relations Review*, 38(1), 83-88. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.09.001>

- Clemente, M., & Gabbioneta, C. (2017). How does the media frame corporate scandals? The case of German newspapers and the Volkswagen diesel scandal. *Journal of Management Inquiry*, 26(3), 287-302.
- Coombs, W. T. (2007a). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage.
- Coombs, W. T. (2007b). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Çelik, A., & Çakır, B. Ö. (2015). Kayıp Krizi Nasıl Fırsat Krizine Dönüştü? Türkiye, ABD ve AB Ülkelerinden Seçilmiş İşletmeler Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33), 35-44.
- Doorley, J., & Garcia, H. F. (2015). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication* (3rd ed.). Routledge.
- Edelman, "2023 Edelman Trust Barometer: Navigating a Polarized World" 2023 <https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer>
- Erarslan, F.S., Çatı, K., Ekinci, Ş., & Oskaloğlu, E., (2023). Sosyal Medya Reklamaları ve Elektronik Ağızdan Ağıza İletişimin Satın Alma Niyetine Etkisi, *Cumhuriyet 9th International Conference On Social Sciences*, Afyonkarahisar/Türkiye, 136-161.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. FT Press.
- Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34(1), 127-145. DOI:10.5465/AMR.2009.35713319
- Gülmez, Y. S. (2025). Markaların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Yöneticilerin Ahlaki Olgunluk Ve Toplumsal Faydacılık Algı Ve Tutumlarının Rolü. *Pazarlama Ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 425-458.
- Güven, M. E., Çatı, K. ve Oskaloğlu, E. (2022). Akıllı telefon sektöründe ülke menşee ve öz saygının marka sadakatine etkisinde marka imajının aracılık rolü. *Güncel Pazarlama Yaklaşımları ve Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-17. <https://doi.org/10.54439/gupayad.1115479>
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.
- Helm, S., & Tolsdorf, J. (2013). How does corporate reputation affect consumer loyalty in a brand crisis? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(3), 144-152. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12020>

- Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). Kogan Page.
- Karapınar, D. Ç. (2018). Marka İmajı Ve İtibarı Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü. *İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (İnif E-Dergi)*, 3(1), 127-141.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson Education.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.1>
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>
- Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2014). Internal Crisis Communication Strategies to Protect Trust Relationships: A Study of Italian Companies: A Study of Italian Companies. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 319-337. <https://doi.org/10.1177/2329488414525447> (Original work published 2015)
- Özdemir, Ö. (2017). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları Ve Starbucks Kampanyaları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Türk Kültür Coğrafyasında Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 71-85.
- Park, J., Cha, M., Kim, H., & Jeong, J. (2012). Managing bad news in social media: A case study on Domino's Pizza crisis. *Proceedings of the Sixth International AAAI Conference on Weblogs and Social Media*, 6(1). <https://doi.org/10.1609/icwsm.v6i1.14273>
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>
- Pjatakova, D., & Nilsson, C. (2019). Corporate Brand Recovery in the After Wake of a Crisis.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review* 89 (1/2): 62-77.
- Prasongsukarn, K. (2009). Customer relationship management: From theory to practice. *AU-GSB e-journal*, 2(1).
- Pulos, Rick (2021) "Pepsi-Cola'nın Sayı Ateşi Fiyaskosu: Medya Bir Krizin Aktörlerini Nasıl Tasvir Ediyor?", *New York Eyaleti İletişim Derneği Bildirileri : Cilt 2020, Makale 8.*<https://docs.rwu.edu/nyscaproceedings/vol2020/iss1/8>
- Rama, Z., Han, H., & Hessels, E. (2018). When Brands Go Political: A Pepsi-Co Case. *LBMG Corporate Brand Management and Reputation-Masters Case Series*.

- Schultz, H., & Yang, D. (2008). *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*. New York: Hyperion.
- Sutcliffe, K. M. (2003). *Organizing for resilience. Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*.
- Şahin, M. (2023). *Kahve İçerek Statü Kazanmak: Starbucks Türkiye'nin Kurumsal Kimlik Tasarımı ve Müşteri Deneyimi* (Master's thesis, Sakarya Üniversitesi (Turkey)).
- Tayfur, B. G. Ş. G. (2024). *Kriz Ve Kriz Yönetimi Sürecinde Örnek Vaka Olarak Domino's Krizinin Ayrıntılı Olarak İncelenmesi*. *Social Sciences Studies Journal (Sssjournal)*, 4(24), 4881-4891.
- Top, Y., & Karabınar, S. (2013). *Dış Başarısızlık Kalite Maliyetleri Ve Toyota Araçlarının Geri Çağırılması Örneği*. *Global Journal Of Economics And Business Studies*, 2(4), 58-67.
- Türk, G. D. (2018). *Benoit'in imaj restorasyon teorisi [Benoit's image restoration theory]*. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimlerde Akademik Araştırmalar-II*, 103.
- Utz, S., Schultz, F., & Glocka, S. (2013). *Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster*. *Public Relations Review*, 39(1), 40-46. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.09.010>
- Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.
- Walsh, G., & Beatty, S. E. (2007). *Customer-based corporate reputation of a service firm: Scale development and validation*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 127-143. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0015-7>
- Yıldırım, T., Sever, S., & Çatı, K. (2022). *Hizmet hataları ve telafilerine yönelik bir araştırma: Sağlık hizmetleri örneği*. In S. Sönmez (Ed. Prof. Dr. Sinan Sönmez), *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Yeni Trendler III* (ss. 737-752). Duvar Yayınları.
- Yılmaz, R. A., & Şahin, Ö. D. (2019). *Post-Truth Dönemde İtibarı Korumak: Sosyal Medyada Marka Krizleri Üzerine Bir İnceleme*. *Kurgu*, 27(4), 137-157.
- Zhang, M., Atwal, G., & Kaiser, M. (2021). *Corporate social irresponsibility and stakeholder ecosystems: The case of Volkswagen Dieselgate scandal*. *Strategic Change*, 30(1), 79-85.