

Journal of Economy Business and Management

VOL: 9 ISSUE: 1
2025

ISSN: 2602-4195
KARABUK UNIVERSITY

Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi
Journal of Economy Business and Management
JEBM

Cilt/Volume: 9

Sayı/ Issue: 1

Ocak - January / Haziran - June 2025

Sahibi / Owner

Karabük Üniversitesi

Baş Editör / Editor in Chief

Dr. Öğr. Üyesi Şahay OK

Sayı Editörü / Issue Editor

Dr. Öğr. Üyesi Şahay OK

e-posta

sahayok@karabuk.edu.tr

Dizinler/Indexed in

ASOS
indeks

INDEX COPERNICUS
I N T E R N A T I O N A L

Yayın Kurulu / Editorial Board

Prof. Dr. Tunku Salha TUNKU

AHMAD

Prof. Dr. Yahya FİDAN

Prof. Dr. Murat YILDIRIM

Prof. Dr. Saim KAYADİBİ

Doç. Dr. Ömer Faruk HABERGETİREN

Dr. Öğr. Üyesi Hasan TERZİ

Dr. Öğr. Üyesi Şahay OK

“jebm İşletme, Ekonomi ve Yönetim Dergisi yılda iki kez yayınlanan hakemli, akademik bir dergidir. jebm’de yayınlanan yazıların bilimsel ve hukuki sorumluluğu yazarlarına aittir. Yayın dili Türkçe ve İngilizce’dir. Yayınlanan tüm makaleler Creative Commons CC BY 4.0 ile lisanslanmaktadır. Yazıların yayınlanıp yayınlanmamasından yayın kurulu sorumludur.”

İçindekiler / Contents

1-16	Adem KAHVECİ Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne Tam Üyelik Sürecinin KOBİ'ler Açısından Değerlendirilmesi <i>Evaluation of Turkey's Full Membership Process to the European Union from the Perspective of Small and Medium-Sized Enterprises</i>
17-56	Şeyda Nur ALPER, Mustafa Halid KARAARSLAN Kurumsal Markalar Açısından Kriz İletişiminin Önemi: X (Twitter) Platformu Aracılığıyla Burger King İncelemesi <i>The Importance of Crisis Communication for Corporate Brands: A Case Study of Burger King via the X (Twitter) Platform</i>
57-85	Güven DENİZ Sokak Hayvanları Sorununa Belediyelerin Çözüm Arayışı: Gaziantep Büyükşehir Belediyesi Örneği <i>Municipalities' Search for A Solution to the Problem of Stray Animals: The Case of Gaziantep Metropolitan Municipality</i>
86-130	Gökhan ÖZDEMİR, Ozan BÜYÜKYILMAZ Organizational Trust and Its Impact on Employees' Voluntary Contributions: A Study on Organizational Citizenship Behavior <i>Örgütsel Güvenin Çalışanların Gönüllü Katkılarına Etkisi: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma</i>
131-157	Mehmet ER, Fatih GÜÇLÜ Springate ve Altman Z Skoru Modelleriyle Finansal Sıkıntı ve İflas Riskinin Ölçülmesi: Bist Gıda Sektörü Üzerine Bir Uygulama <i>Springate ve Altman Z Skoru Modelleriyle Finansal Sıkıntı ve İflas Riskinin Ölçülmesi: Bist Gıda Sektörü Üzerine Bir Uygulama</i>

158-222 | Md. AL-AMIN, Muneeb TAHİR, Amit TALUKDER, Abdullah AL MAMUN, Tanjim HOSSAIN, Nigar SULTANA

Unraveling Global Threads: Pandemic, Geopolitical Conflict, and Resilience in Fashion and Textile Supply Chain

Küresel Bağlantıların Çözülüşü: Pandemi, Jeopolitik Çatışmalar ve Moda ile Tekstil Tedarik Zincirinde Dayanıklılık

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne Tam Üyelik Sürecinin KOBİ'ler Açısından Değerlendirilmesi*

Adem KAHVECİ

Orcid.org/ 0009-0002-5952-8929

İstanbul Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü
Istanbul University/ Institute of Social Sciences

ademkahvecii53@gmail.com

Öz

Bu çalışmanın amacı, Türk-Alman küçük ve orta ölçekli firmaların (KOBİ) rekabet güçlerinin karşılaştırılarak, Avrupa Birliği'ne (AB) giriş sürecinde Türk KOBİ'lerinin güçlü ve zayıf taraflarını ortaya çıkarmaktır. Türkiye'deki KOBİ'lerin piyasaya giriş süreçlerinden başlayarak üretim, organizasyon, finansman ve pazarlama alanında karşılaştıkları ekonomik sorunların ışığında, inovasyon yaratma ve stratejik planlama kabiliyetleri incelenerek Alman KOBİ'leri ile rekabet etme yetenekleri değerlendirilmektedir. Elde edilen bulgular, Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne tam üyeliği halinde, Avrupa'da yürütülen yüksek düzeyli Ar-Ge faaliyetlerinin Türk KOBİ'lerinin ekonomik performanslarını belirgin şekilde artırarak, özellikle ara mal üretiminde yüksek teknoloji kullanımını teşvik edeceğini ve bu yolla

* Bu çalışma Prof. Dr. Emine Arzu İmren KARAOSMANOĞLU danışmanlığında Adem KAHVECİ' nin İstanbul Üniversitesi SBE İktisat A.B.D. Tezli Doktora Programında devam etmekte olan "Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde Türk KOBİ'lerinin Rekabet Gücü Türkiye-Almanya Karşılaştırılması" başlıklı doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

Türkiye'nin sanayileşme eşiğini aşmasında önemli bir rol oynayacağını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Avrupa Birliği, KOBİ, Pazarlama Stratejileri, Rekabet Gücü, Kıyaslama

Evaluation of Turkey's Full Membership Process to the European Union from the Perspective of Small and Medium-Sized Enterprises

Abstract

The objective of this study is to compare the competitiveness of Turkish - German small and medium-sized enterprises (SMEs) and to reveal the strengths and weaknesses of Turkish SMEs in the process of accession to the European Union (EU). This evaluation assesses the capacity of Turkish SMEs to compete with German SMEs, considering the economic challenges they face in production, organization, financing, and marketing from the start of their market entry process. This evaluation entails an examination of their innovation and strategic planning capabilities. The findings indicate that in the event of Turkey's full membership in the European Union, the high level of R&D activities carried out in Europe will significantly improve the economic performance of Turkish SMEs, encourage the use of high technology, especially in the production of intermediate goods, and thus play an important role in overcoming Turkey's industrialization threshold.

Keywords: European Union, SMEs, Marketing Strategies, Competitiveness, Benchmark.

Giriş

Türkiye ile Avrupa Birliği (AB) arasındaki ilişkiler, 31 Temmuz 1959 tarihinde Türkiye'nin Avrupa Ekonomik Topluluğu'na başvurusu ile resmiyet kazanmıştır. Bu başvuruyu takiben, 12 Eylül 1963 tarihinde imzalanan Ankara Anlaşması ile Türkiye-AB ilişkilerinin çerçevesi ve hedefleri belirlenmiştir. Ancak 1980'li yılların başında yaşanan siyasi gelişmelerin ardından, 1982 yılında AB'nin Türkiye ile ilişkileri dondurma kararı alması entegrasyon sürecinde önemli bir duraklama yaratmıştır. Bu kesintili döneme rağmen, Türkiye 1987 yılında tam üyelik başvurusunda bulunarak AB ile entegrasyon sürecini yeniden canlandırmıştır.

Türkiye'nin AB sürecinde önemli bir dönüm noktası, Aralık 1999'da Helsinki Zirvesi'nde aday ülke statüsü kazanmasıyla yaşanmıştır. Bu gelişme, Türkiye için AB ile daha kapsamlı bir uyum sürecinin kapılarını aralamış ve üyelik için yerine getirilmesi gereken kriterler netleşmiştir. AB'ye tam üyelik için öncelikle Kopenhag kriterleri çerçevesinde demokratik, hukuki ve ekonomik dönüşümler gerçekleştirilmesi; ardından ekonomik ve parasal birlik içerisinde yer alabilmek için Maastricht kriterlerinin sağlanması gerekmektedir. Kopenhag kriterleri, işleyen bir piyasa ekonomisiyle birlikte Birlik içerisinde rekabet baskısına karşı koyabilecek bir ekonomik yapının varlığını zorunlu kılarken; Maastricht kriterleri ise enflasyon, faiz oranı, döviz kuru istikrarı, kamu borç düzeyi ve bütçe açığı gibi makroekonomik göstergelere odaklanmaktadır.

1 Ocak 1996 tarihinde yürürlüğe giren Gümrük Birliği Anlaşması, Türkiye ile AB arasındaki ekonomik entegrasyon sürecinde yeni bir dönemi başlatmıştır. Bu kapsamda sanayi ürünleri

ve işlenmiş tarım ürünlerinde gümrük vergileri kaldırılmış ve serbest dolaşım ilkesi benimsenmiştir. Gümrük Birliği sayesinde Türkiye'nin dış ticaret hacmi ve Gayri Safi Yurt İçi Hasılası (GSYH) önemli ölçüde artış göstermiş; TÜİK verilerine göre Türkiye ekonomisi bu süreçte yaklaşık dört kat büyüme kaydetmiştir.

Bu bağlamda, Avrupa Birliği bugün dünyanın en ileri düzeyde bütünleşmiş bölgesel bloğu olarak 27 üye ülkeyle faaliyet göstermektedir. Kuruluşundan itibaren yedi genişleme dalgası geçiren AB, aday ülkelerden hem siyasal reformlar hem de ekonomik yapısal dönüşümler beklemektedir. Türkiye'nin bu sürece uyum sağlaması ise yalnızca makro düzeyde değil, aynı zamanda mikro ölçekteki işletmeler, özellikle de KOBİ'ler açısından derin etkiler yaratmaktadır. Bu çalışma dört temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, KOBİ'lerin serbest piyasa ekonomisindeki yeri ve tarihsel gelişimi; ikinci bölümde serbest piyasa ekonomisinde rekabetin önemine ve üçüncü bölümde ise uluslararası pazarlarda rekabet ve pazarlama stratejilerine değinilmiştir. Son bölümde ise Türk-Alman KOBİ'lerinin rekabet güçleri arasında bir karşılaştırma yapılmıştır.

1. KOBİ'lerin Serbest Piyasa Ekonomisindeki Yeri ve Tarihsel Gelişimi

KOBİ kavramının ekonomik politika söylemlerine girişi, özellikle 1970'li yıllarda petrol krizleri ve makroekonomik dalgalanmaların etkisiyle olmuştur. Büyük ölçekli sanayi kuruluşlarının kriz anlarında esnekliğini yitirmesi, küçük ve orta ölçekli işletmelerin direncini ön plana çıkarmıştır. Bu durum, birçok ülkenin ekonomik planlamasında KOBİ politikalarının ayrı bir başlık altında değerlendirilmesini beraberinde getirmiştir. Türkiye'de ise

KOBİ'ler, 1980'li yıllardan itibaren uygulanan liberal ekonomik politikalarla birlikte önem kazanmış, ihracat odaklı büyüme stratejilerinin merkezine yerleştirilmiştir.

KOBİ kavramının ekonomik politika söylemlerine girişi, özellikle 1970'li yıllarda petrol krizleri ve makroekonomik dalgalanmaların etkisiyle olmuştur. Büyük ölçekli sanayi kuruluşlarının kriz anlarında esnekliğini yitirmesi, küçük ve orta ölçekli işletmelerin direncini ön plana çıkarmıştır. Bu durum, birçok ülkenin ekonomik planlamasında KOBİ politikalarının ayrı bir başlık altında değerlendirilmesini beraberinde getirmiştir. Türkiye'de ise KOBİ'ler, 1980'li yıllardan itibaren uygulanan liberal ekonomik politikalarla birlikte önem kazanmış, ihracat odaklı büyüme stratejilerinin merkezine yerleştirilmiştir.

1.1. Türkiye ve AB'de KOBİ Tanımı ve Sınırlandırılması

KOBİ tanımı ülkeden ülkeye farklılık göstermekle birlikte, genellikle çalışan sayısı, yıllık ciro ve bilanço büyüklüğü gibi ölçütlere dayanmaktadır. Avrupa Birliği, 2003/361/EC sayılı Komisyon Tavsiye Kararı çerçevesinde KOBİ'leri üç alt grupta sınıflandırmaktadır: mikro işletmeler (10'dan az çalışan), küçük işletmeler (50'ye kadar çalışan) ve orta büyüklükteki işletmeler (250'ye kadar çalışan). Bu sınıflandırma yıllık net satış ve bilanço büyüklükleriyle de desteklenmektedir (IfM Bonn).

Türkiye'de ise KOBİ tanımı, KOSGEB tarafından belirlenmiş olup AB ile uyumlu hale getirilmiştir. Buna göre mikro işletmeler 10'dan az çalışan ve 10 milyon TL ciroya, küçük işletmeler 50'den az çalışan ve 100 milyon TL ciroya, orta ölçekli işletmeler ise 250'den az çalışan ve 500 milyon TL ciroya sahip işletmeler olarak tanımlanır. Bu

tanım, işletmelere yönelik teşvik, kredi ve destek mekanizmalarının belirlenmesinde temel referans olarak kullanılmaktadır.

1.2. KOBİ'lerin Ekonomik Boyutu

KOBİ'ler hem Türkiye'de hem de Avrupa Birliği ülkelerinde işletmelerin çok büyük bir kısmını oluşturur. Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin %99,8'i KOBİ statüsündedir ve bu işletmeler toplam istihdamın yaklaşık %73'ünü sağlamaktadır (TÜİK, 2025). Avrupa Birliği genelinde ise KOBİ'ler, toplam işletmelerin %99'unu oluşturmakta ve özel sektördeki istihdamın %66'sından fazlasını temin etmektedir (European Commission, 2002). Bu oranlar, KOBİ'lerin yalnızca niceliksel değil, aynı zamanda niteliksel olarak da ekonomi üzerindeki belirleyici etkilerini ortaya koymaktadır.

KOBİ'lerin ekonomik katkıları sadece istihdamla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda ihracatın çeşitlenmesi, bölgesel gelir dengesizliklerinin azaltılması ve yerli üretim kapasitesinin artırılması gibi çok boyutlu etkiler yaratmaktadır. Ancak KOBİ'ler genellikle sermaye yetersizliği, düşük teknolojik donanım ve yetersiz kurumsallaşma gibi yapısal zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle KOBİ politikalarının uzun vadeli kalkınma hedefleriyle uyumlu şekilde tasarlanması büyük önem taşımaktadır.

2. Serbest Piyasa Ekonomisinde Rekabetin Önemi

Rekabet, F.A. von Hayek (1946)'ya göre, planlanmamış, koordine edilmemiş ancak kendiliğinden oluşan bir düzenin ifadesidir. Hayek'e göre bu düzen, oyun kuralları içinde şekillenen ve bireylerin davranışlarını yönlendiren normatif bir çerçeveyi varsayar. Serbest piyasa ekonomisinde rekabet, arz ve talep dengesini sağlayarak piyasaları regüle eden temel bir mekanizma olarak işlev

görür; bu yönüyle piyasanın işlerliğini sağlayan başlıca mikro ekonomik fonksiyonlardan biri olarak değerlendirilir. E. Hoppman ise Hayek'i referans göstererek, rekabetin yalnızca ekonomik bir mekanizma değil, aynı zamanda kişisel özgürlüklerin teminatı olan bir ilke olduğunu savunur. Bu bağlamda rekabet, hem ekonomik rasyonalityi sağlayan bir araç hem de toplumsal düzenin şekillenmesinde belirleyici bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır.

2.1. Serbest Piyasada Rekabetin KOBİ'ler Açısından Rolü

Serbest piyasa ekonomisi, arz ve talebin serbestçe belirlendiği, fiyatların piyasada rekabet yoluyla oluştuğu ve devlet müdahalesinin asgari düzeyde tutulduğu bir ekonomik düzendir. Bu sistemde rekabet hem kaynakların etkin dağılımı hem de tüketici refahının artırılması açısından temel bir unsurdur. Rekabetin güçlü olduğu piyasalar, firmaları daha verimli olmaya, maliyetleri düşürmeye, ürün kalitesini artırmaya ve yenilikçi çözümler geliştirmeye zorlamaktadır. KOBİ'ler, serbest piyasa sisteminde dinamizmleri ve esneklikleri sayesinde rekabetin sağlıklı işlemesine katkı sunarlar (Schumacher, 1995). Büyük firmaların hakimiyet kurduğu sektörlerde piyasa çeşitliliğini koruyan KOBİ'ler, yeni girişimciler için de alan açar. Özellikle düşük sermaye gereksinimi ve yerel pazarlara yakınlık gibi avantajları sayesinde KOBİ'ler, rekabetin tabana yayılmasını kolaylaştırmakta; tekellerle mücadelede denge unsuru olarak işlev görmektedir (Jung, 2007).

Ancak rekabetin etkin işleyebilmesi için firmalar arasında fırsat eşitliği olması gerekir. Türkiye'de KOBİ'lerin karşılaştığı temel sorunlardan biri, büyük ölçekli firmalarla eşit şartlarda rekabet edememeleridir. Finansmana erişim, teknolojik altyapı, markalaşma,

dış pazarlara açılma gibi alanlarda yaşanan yapısal eksiklikler, KOBİ'lerin rekabet avantajı elde etmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle serbest piyasa ekonomisinin rekabet gücünü tam olarak ortaya koyabilmesi, aynı zamanda etkin bir KOBİ destek sistemiyle de doğrudan ilişkilidir (Aydoğan ve Altuğ, 2006).

2.2. Rekabet Üstünlüğü İçin İnovasyon ve Verimlilik

Küresel ekonomide sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın en kritik bileşeni inovasyondur. KOBİ'lerin rekabetçi kalabilmeleri için yalnızca düşük maliyetle üretim yapmaları yeterli değildir; aynı zamanda sürekli yeni ürünler geliştirmeleri, üretim süreçlerini iyileştirmeleri ve müşteri odaklı stratejiler benimsemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda inovasyon, sadece teknolojik gelişimle sınırlı kalmayan; organizasyonel yapıdan pazarlama stratejilerine kadar pek çok alanda uygulanabilen bütüncül bir yaklaşımdır (Schumpeter, 1950, s.136).

Özellikle Tayvan, Güney Kore gibi ülkelerde KOBİ'lerin küresel rekabet gücünü artırmasında inovasyon kültürünün kurumsallaştırılması etkili olmuştur. Her yıl binlerce yeni ürün geliştirip uluslararası fuarlarda sergileyen KOBİ'ler, yalnızca pazarda kalıcı olmayı değil, aynı zamanda küresel değer zincirinde yukarı doğru tırmanmayı başarmıştır.

Türkiye'de ise birçok KOBİ hâlâ fason üretime dayalı, düşük katma değerli üretim modeli ile faaliyet göstermektedir. Bu durum, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamayı güçleştirmektedir. Bu nedenle KOBİ'lerin yüksek teknoloji içeren, yenilikçi ürünlere yönelmesi, verimliliği artıracak dijital dönüşüm uygulamalarını benimsemesi ve küresel pazarlarda marka bilinirliğini güçlendirmesi

gerekmektedir.

Rekabetin yoğun olduğu AB pazarında KOBİ'lerin başarılı olabilmesi, sadece mevcut üretim kapasiteleriyle değil; bu kapasitenin ne kadar inovatif, verimli ve stratejik kullanıldığı ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla serbest piyasa ekonomisinde rekabetin KOBİ'ler açısından bir tehdit değil, bir fırsat olduğu düşünülmeli; bunun için de kamusal destek mekanizmaları, üniversite-sanayi iş birlikleri ve bölgesel inovasyon merkezleri etkin biçimde kullanılmalıdır.

3. Uluslararası Pazarlarda Rekabet ve Pazarlama Stratejileri

3.1. Uluslararası Pazarlarda Rekabet Dinamikleri

Küresel ölçekte faaliyet gösteren firmalar için rekabet sadece ürün ve fiyat odaklı bir mücadele değil, aynı zamanda markalaşma, teknolojiye adaptasyon, müşteri ilişkileri yönetimi ve stratejik konumlandırma gibi çok boyutlu süreçleri içermektedir. Uluslararası pazarlarda rekabet, firmaların yalnızca yerel rakipleriyle değil, aynı zamanda farklı coğrafyalardan gelen küresel aktörlerle de mücadele etmelerini gerektirmektedir. Bu bağlamda rekabetin doğası, arz zincirlerinin küreselleştiği, tüketici taleplerinin hızla değiştiği ve dijitalleşmenin yeni norm haline geldiği bir ortamda şekillenmektedir (Clark, 1961).

KOBİ'ler açısından bu ortam hem fırsatlar hem de ciddi tehditler barındırmaktadır. Düşük maliyetli üretim avantajı tek başına yeterli olmamakta; ürün kalitesi, teslimat süresi, satış sonrası hizmetler ve dijital varlıklar gibi çok sayıda unsur rekabet başarısını belirleyici hale getirmektedir. Ayrıca, uluslararası standartlara uyum, sürdürülebilirlik politikaları ve yenilikçilik gibi unsurlar da rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir. Özellikle Avrupa Birliği gibi

düzenlemeleri yoğun olan pazarlarda yer almak isteyen KOBİ'lerin çevresel mevzuata, veri koruma kurallarına ve etik tedarik zinciri ilkelerine uyum sağlaması gerekmektedir (Sosnick, 1968).

3.2. Etkili Pazarlama Stratejileri ve Dijital Dönüşüm

Uluslararası pazarlarda rekabet edebilmenin temel koşullarından biri de güçlü ve bütüncül bir pazarlama stratejisine sahip olmaktır. Bu stratejiler sadece ürün tanıtımına değil, marka değerinin oluşturulması, hedef pazarlarda doğru konumlandırma ve müşteriyle duygusal bağ kurulmasına da odaklanmalıdır (Clark, 1961). Özellikle dijital pazarlama, küçük ölçekli işletmeler için düşük maliyetle geniş kitlelere ulaşma fırsatı sunmakta; sosyal medya, arama motoru optimizasyonu ve e-ticaret platformları bu sürecin temel araçları olarak kullanılmaktadır.

KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde etkili bir pazarlama stratejisi benimsemeleri, yalnızca ürünlerini dış pazarlarda sunabilmeleri açısından değil; aynı zamanda sürdürülebilir bir müşteri kitlesi oluşturmaları açısından da kritik öneme sahiptir. Bu doğrultuda, yerel kültürel farklılıkları dikkate alan, dil ve değerler uyumuna özen gösteren stratejilerin tercih edilmesi gerekmektedir. Ayrıca, dijital platformlar aracılığıyla elde edilen veri analitiği sayesinde müşteri davranışları daha yakından izlenebilmekte ve buna uygun kişiselleştirilmiş kampanyalar geliştirilebilmektedir.

Sonuç olarak, uluslararası pazarlarda başarılı olmanın yolu yalnızca maliyet avantajı yaratmaktan değil; bütünleşmiş bir rekabet anlayışı ve hedef odaklı pazarlama stratejileri geliştirmekten geçmektedir. Bu süreçte dijitalleşme, marka yönetimi ve müşteri deneyimi gibi unsurların stratejik olarak yönetilmesi, özellikle

KOBİ'lerin küresel rekabet içinde kalıcı bir yer edinmelerine olanak sağlayacaktır.

4. Türk ve Alman KOBİ'lerinin Rekabet Güçlerinin Karşılaştırılması

Bir ülkenin uluslararası piyasalarda rekabet gücünü sürdürebilmesi, öncelikle o ülkenin şirketlerinin değişen piyasa koşullarına ne ölçüde uyum sağlayabildiğine bağlıdır. Günümüzde küresel rekabet ortamında, yalnızca geçmiş başarılarıyla ayakta kalan köklü şirketlerin değil, yenilikçi ve çevik rakiplerin ön plana çıktığı dinamik bir yapı söz konusudur. Bu nedenle değişen taleplere, teknolojik gelişmelere ve küresel trendlere uyum sağlayamayan işletmelerin uzun vadede pazar dışında kalma riski artmaktadır. Şirketlerin hem ulusal hem de uluslararası pazarlardaki konumlarını koruyup geliştirebilmeleri ise büyük ölçüde inovasyon kapasitelerine, yeni ürün ve hizmetler geliştirme yeteneklerine, üretim süreçlerini modernize edebilme kabiliyetlerine ve bu yolla maliyet ve verimlilik avantajı elde edebilme becerilerine bağlıdır (Tidd vd., 2005, s.7). Tüm bu unsurlar ise hem şirket düzeyinde hem de ulusal düzeyde yürütülen Ar-Ge faaliyetlerinin etkinliği ile doğrudan ilişkilidir. Ar-Ge yatırımları sayesinde işletmeler, rekabet avantajı sağlayacak yenilikler geliştirerek hem piyasa paylarını artırabilir hem de uzun vadeli sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşabilirler.

4.1. Türk KOBİ'lerinin Rekabet Kapasitesi ve Zorlukları

Türkiye'deki KOBİ'ler, ekonominin belkemiğini oluşturmakta ve istihdam, üretim ve ihracat alanlarında önemli roller üstlenmektedir. Ancak bu işletmelerin rekabet gücü, yapısal bazı zayıflıklar nedeniyle sınırlı kalmaktadır. Finansmana erişim,

teknolojiye yatırım kapasitesi, kurumsallaşma düzeyi ve insan kaynağının niteliği gibi temel unsurlar, Türk KOBİ'lerinin uluslararası pazarlardaki rekabetçiliğini olumsuz etkilemektedir. Özellikle Ar-Ge harcamalarının düşük seviyelerde olması ve inovasyon kültürünün yeterince gelişmemiş olması, bu işletmeleri düşük katma değerli ürün üretimine sınırlı bırakmaktadır (TÜİK, 2025).

Bununla birlikte, Türkiye'nin genç ve dinamik iş gücü, coğrafi avantajı, gelişmekte olan sanayi bölgeleri ve iç pazardaki esneklik Türk KOBİ'lerinin önemli rekabet avantajları arasında yer almaktadır. Ayrıca e-ticaret, dijitalleşme ve markalaşma konularında son yıllarda atılan adımlar da umut verici gelişmeler sunmaktadır. Ancak bu gelişmelerin kalıcı bir rekabet gücüne dönüşebilmesi için stratejik planlama, devlet desteklerinin etkinliği ve uluslararası standartlara uyum konusunda daha kararlı adımlar atılması gerekmektedir.

4.2. Alman KOBİ'lerinin (Mittelstand) Rekabet Üstünlüğü

Almanya'daki KOBİ'ler, "Mittelstand" adıyla tanımlanmakta olup yalnızca ekonomik değil, toplumsal ve kültürel anlamda da ülkenin kalkınmasında merkezi bir konuma sahiptir. Alman KOBİ'leri genellikle yüksek teknoloji kullanan, ihracat odaklı, Ar-Ge'ye ciddi yatırımlar yapan ve dünya çapında niş pazarlarda lider konuma sahip işletmelerdir. Almanya'da KOBİ'lerin toplam ihracattaki payı oldukça yüksektir ve birçok KOBİ uluslararası tedarik zincirlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.

Bu başarıda, yüksek kalite standardı, mühendislik altyapısı, teknik eğitim sisteminin iş gücü piyasasıyla güçlü entegrasyonu ve uzun vadeli stratejik vizyon belirleyici rol oynamaktadır. Ayrıca

Alman KOBİ'leri, üniversite-sanayi iş birlikleri, kümelenme yapıları ve teknoloji merkezleriyle desteklenen sistematik bir inovasyon ortamında faaliyet göstermektedir. Devlet destekleri ise daha çok teşvikten ziyade kapasite geliştirme, uluslararasılaşma ve sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda yönlendirilmektedir.

Sonuç olarak, Türk KOBİ'leri daha esnek, genç ve potansiyel taşıyan bir yapıya sahipken; Alman KOBİ'leri daha sistematik, yüksek teknoloji ve uluslararası düzeyde rekabetçi bir yapıdadır. Türkiye'nin bu alandaki açığını kapatabilmesi için uzun vadeli sanayi politikaları, yapısal reformlar ve nitelikli insan kaynağı yatırımlarıyla KOBİ ekosistemini güçlendirmesi gerekmektedir.

Sonuç

Türk KOBİ'lerinin uluslararası pazarlarda rekabet güçlerini artırmaları, büyük ölçüde yeni üretim teknolojilerine erişim kapasiteleri ve Ar-Ge faaliyetlerine dayalı inovatif ürün geliştirme yetkinlikleri ile mümkündür. Ancak mevcut durumda KOBİ'ler, Ar-Ge yatırımlarını finanse edebilecek kaynaklardan yoksundur. Bu noktada devletin aktif bir rol üstlenmesi, üniversite-sanayi iş birliklerinin güçlendirilmesi ve piyasanın ihtiyaç duyduğu stratejik alanlarda yönlendirici Ar-Ge politikalarının hayata geçirilmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca KOBİ'lerin üretim girdilerine erişiminde yaşadığı sorunlar, sermaye yetersizliği nedeniyle stok oluşturmama, teslimatlarda yaşanan gecikmeler, sipariş iptalleri ve kur dalgalanmaları gibi unsurlar üretim sürekliliğini ve ihracat performansını olumsuz etkilemektedir. Türkiye'de KOBİ'lerin ileri üretim teknolojilerini kullanamaması ve stratejik yönetim kapasitesinin sınırlı olması, ihraç edilen ürünlerin genellikle düşük

teknoloji düzeyinde kalmasına neden olmaktadır. Bu durum, küresel değer zincirinde Türk KOBİ'lerini düşük katma değerli üretime hapsederken, sürdürülebilir büyümenin önünde yapısal bir engel teşkil etmektedir.

Türkiye'nin ihracatının yaklaşık %50'si Avrupa Birliği ülkelerine yöneliktir; ancak Almanya gibi benzer nüfusa sahip ülkelerle karşılaştırıldığında ihracat hacmi yetersiz kalmaktadır. Almanya'nın 2022 yılı itibarıyla toplam ihracatı 1,7 trilyon dolar iken, yalnızca Alman KOBİ'lerinin gerçekleştirdiği ihracat 800 milyar dolara yaklaşmaktadır (IfM-Bonn). Bu veriler, Türk KOBİ'lerinin mevcut ürün yapısını teknolojik ve yenilikçi ürünlerle çeşitlendirme zorunluluğunu ortaya koymaktadır. İnovatif ürünlerin geliştirilmesi, markalaştırılması ve stratejik biçimde AB pazarlarında konumlandırılması, sürdürülebilir ihracat artışı için elzemdir. Ayrıca, bu çalışma kapsamında yürütülen ekonometrik modelde de görüldüğü üzere, Ar-Ge harcamaları yalnızca bulundukları bölgeyi değil, çevre bölgeleri de olumlu yönde etkileyerek mekansal bir yayılma yaratmaktadır (LeSage, 2009, s.20-29). Bu bağlamda, Türkiye'nin AB'ye tam üyeliği durumunda Avrupa'daki yoğun Ar-Ge faaliyetlerinin Türk KOBİ'lerine yüksek düzeyde teknoloji transferi sağlayacağı ve sanayileşme sürecinin tamamlanmasına ivme kazandıracağı öngörülmektedir. Özellikle ara mal üretiminde yüksek teknoloji kullanımının artması, Türkiye ekonomisinin rekabet gücünü stratejik ölçekte dönüştürebilecektir.

Kaynakça

Aydoğan, E. ve Altuğ, M. (2006). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Rekabet Gücünün Artırılmasında İleri Yönetim Teknolojilerinin Rolü, Makine İmalat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16, 87-110. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61792/924072>.

Bhattacharya, R. (2024). Strategies to mitigate hallucinations in large language models. *Applied Marketing Analytics*, 10(1), 62–67.

Clark, J.M. (1961) *Competition as a Dynamic Process*. The Brookings Institution, Washington DC.

De Bruyn, A., Viswanathan, V., Beh, Y. S., Brock, J. K. U., & Von Wangenheim, F. (2020). Artificial intelligence and marketing: Pitfalls and opportunities. *Journal of Interactive Marketing*, 51(1), 91–105.

Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., & Wright, R. (2023). So what if ChatGPT wrote it? Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges, and implications of generative conversational AI for research, practice, and policy. *International Journal of Information Management*, 71, Article 102642.

European Comission. (2002). High-tech SMEs in Europe, 2002. Erişim adresi: [http://smes_observatory_2002_report6_en_1520%20\(1\).pdf](http://smes_observatory_2002_report6_en_1520%20(1).pdf).

Frid-Adar, M., Diamant, I., Klang, E., Amitai, M., & Greenspan, H. (2018). GAN-based synthetic medical image augmentation for increased CNN performance in liver lesion classification. *Neurocomputing*, 321, 321–331.

Hayek (1946) = Friedrich August von Hayek: Der Sinn des Wettbewerbs, in: Ders. Rechtsordnung und Handlungsordnung. Aufsätze zur Ordnungsökonomik, hrsg. Von Manfred E. Streit. Tübingen (2003), S. 107-120.

IfM-Bonn. KMU Definition. Erişim adresi: <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/-/kmu-definition-des-ifm-bonn>.

Jung, S. (2007). Ausgewählte Ergebnisse für kleine und mitlere Unternehmen in Deutschland 2007, 1-12. Erişim adresi: <https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2010/01/unternehmen-2007-012010.pdf>.

LeSage, J. P. (2009). The Theory and Practice of Spatial Econometrics. Toledo, Ohio, United States: University of Toledo. Erişim adresi: <https://www.spatialeconometrics.com/html/sbook.pdf> adresinden alındı.

Schumacher, E. F. (1995), Küçük Güzeldir, Osman Deniztekin (çev.), 3. Baskı, Cep Kitapları A. Ş., İstanbul.

Schumpeter, J. A. (1950). Capitalism, Socialism & Democracy. New York: e Taylor & Francis e-Library. <https://periferiaactiva.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/08/joseph-schumpeter-capitalism-socialism-and-democracy-2006.pdf>

Sosnick, S.H. (1968). American Journal of Agricultural Economics Vol. 50, No. 4 (Nov., 1968), pp. 827-853. <https://doi.org/10.2307/1237622>

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005), Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change: John Wiley and Sons Ltd.

Türkiye İstatistik Kurumu. (2025). Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2023. Erişim adresi: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2023-53543>.

Kurumsal Markalar Açısından Kriz İletişiminin Önemi: X (Twitter) Platformu Aracılığıyla Burger King İncelemesi

Şeyda Nur ALPER

orcid.org/0009-0000-0159-4865

Karabük Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
Karabuk University, Economics and Administrative Sciences
sydnuralpr@gmail.com

Mustafa Halid KARAARSLAN

orcid.org/0000-0003-2130-5076

Prof. Dr., Karabük Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
Prof. Dr., Karabuk University, Economics and Administrative Sciences
mustafahk@karabuk.edu.tr

Öz

Kriz iletişimi, bir kuruluşun olumsuz bir olay veya durum karşısında hedef kitleleriyle etkili ve stratejik bir şekilde iletişim kurma sürecidir. Bu iletişim, kriz anında kamuoyu ile işletme arasında iyi niyetin tesis edilmesi ve marka imajının korunması açısından kritik bir öneme sahiptir. İşletmeler için kriz iletişimi, itibarın sürdürülebilirliğini sağlamak ve müşteri güvenini yeniden tesis etmek amacıyla gereklidir. İsrail ile Gazze arasında 7 Ekim 2023 tarihinde başlayan savaş ortamı, Burger King'in kurumsal itibarını korumaya yönelik kriz iletişimi stratejilerinin işlevselliğini sınanan önemli bir gelişme olmuştur; bu süreçte marka, sosyal medya platformu X üzerinden kullanıcılarla etkileşime girerek, kamuoyunun tutumlarını

belirlemeye çalışmıştır. Bu araştırmada, Burger King'in kriz sürecinde izlediği iletişim stratejilerini incelemek için içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda, Burger King'in bu süreçte sorumluluk alan bir kriz yönetimi yaklaşımı sergilemediği tespit edilmiştir. Kamuoyunun Burger King'in İsrail'e destek verdiği yönündeki algısı doğrultusunda, bireylerin tepkilerini X platformu üzerinden paylaşımlar, boykot çağrıları ve eleştirel söylemler aracılığıyla ifade ettikleri gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz İletişimi, Kriz Yönetimi, Sosyal Medya, Twitter (X), Burger King,

The Importance of Crisis Communication for Corporate Brands: A Case Study of Burger King via the X (Twitter) Platform

Abstract

Crisis communication is the process by which an organization communicates effectively and strategically with its target audiences in the face of a negative event or situation. This communication is critical in establishing goodwill between the public and the business and protecting the brand image during a crisis. For businesses, crisis communication is essential to ensure the sustainability of reputation and to restore customer trust. The war between Israel and Gaza that started on October 7, 2023 was an important development that tested the functionality of Burger King's crisis communication strategies to protect its corporate reputation; in this process, the brand tried to determine the attitudes of the public by interacting with users on the

social media platform X. In this study, content analysis method was used to analyze Burger King's communication strategies during the crisis. As a result of the study, it was determined that Burger King did not exhibit a crisis management approach that took responsibility in this process. The brand's supportive stance towards Israel was perceived as a confrontational and insensitive discourse, which led to increased calls for boycott against the brand in the public opinion.

Keywords: Crisis Communication, Crisis Management, Social Media, Twitter, Burger King.

Giriş

Kriz kavramı, bir işletmenin temel amaçlarını tehdit eden, kimi zaman varlığını dahi tehlikeye atabilecek nitelikte olan; acil ve etkili müdahale gerektiren, mevcut kriz tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı; yoğun stres ve baskı ortamı yaratan olağanüstü bir durum olarak tanımlanmaktadır (Nardalı ve Çivi, 2003). Bu çerçevede, kriz yönetimi, olası bir kriz durumunda, kriz belirtilerinin fark edilip analiz edilmesiyle başlayan ve örgütün bu süreçten en az zararla çıkabilmesini sağlamak amacıyla gerekli önlemlerin planlanarak hayata geçirilmesini kapsayan bir dizi stratejik faaliyettir (Pearson ve Clair, 1998: 61). Kriz iletişimi yönetimi, kriz ortamının kendine özgü koşulları dikkate alınarak tasarlanan stratejik iletişim hedeflerine uygun biçimde; örgütsel işleyişin, ilişkilerin, bilgi akışının ve iletişim süreçlerinin etkili ve uyumlu bir şekilde yürütülmesidir (Özer, 2009:353). 7 Ekim 2023 tarihinde İsrail ve Gazze arasında patlak veren çatışmalar, küresel ölçekte birçok marka için kriz

yaratmıştır. Bu bağlamda, Burger King markası, savaş sürecinde karşılaştığı zorluklarla başa çıkma çabaları ve kriz iletişimi stratejileri ile dikkat çekmiştir. Sosyal medya platformu Twitter (X), kullanıcıların krizle ilgili görüşlerini ve markanın bu duruma yanıtını paylaşma imkânı tanımış, böylece kamuoyunun markaya yönelik tutumları daha görünür hale gelmiştir. Bu çalışma, Burger King'in kriz sürecinde izlediği iletişim stratejilerini ve kullanıcıların markaya ilişkin tutumlarını analiz ederek, kurumsal iletişim ve kriz yönetimi alanında önemli bulgular sunmayı amaçlamaktadır.

1. Kriz Kavramı

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde kriz: “Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplum veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran” olarak tanımlanmaktadır. Kriz, buhran ve bunalım kavramları ile eş anlamlı kullanılmakla beraber, “bir örgütün üst düzey hedeflerini ve işleyiş biçimini tehdit eden veya hayatını tehlikeye sokan, acil karar verilmesi gereken, uyum ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren gerilim durumu” olarak tanımlanmaktadır (sozluk.gov.tr).

Kriz, bir işletmenin amaçlarını ve işleyişini tehdit eden, zaman zaman da varlığını tehlikeye atan ve hızlı bir şekilde müdahale edilmesini gerektiren, organizasyonun kriz yönetim sistemlerinin yetersiz kaldığı, gerilim yaratan bir durumdur (Can, 1997:312).

Beklenmedik bir biçimde meydana gelen ve gerçekleştiği kurum veya toplumda olumsuz etkiler yaratan olaylar olarak tanımlanan kriz teriminin kökeni, eski Yunan'da “karar” anlamına

gelen “krisis” kelimesine dayanmaktadır. Burada vurgulanması gereken, belirli bir karar anı değil, bir durumdan diğerine geçiş süreci içinde yaşanan bir “kararsızlık durumunun ifade edildiğidir (Genç, 2005, 334).

Krizleri kavrayabilmek için öncelikle krizin niteliklerine odaklanmak gerekir. Fronz’un (2011) kurumsal krizlerin niteliklerine dair çeşitli araştırmaları bir araya getirdiği çalışması önemli bir referans niteliğindedir. Tablo 1’ de Fronz (2011) göre krizin özellikleri sunulmuştur.

Tablo 1. Krizin özellikleri

KRİZİN ÖZELLİKLERİ
Krizler beklenmedik ve öngörülemeyen bir şekilde ortaya çıkar.
Krizler, hızlı ve etkili yönetim tepkileri gerektirir.
Her krizin bir başlangıcı ve bitiş noktası bulunur.
Krizlerin sona erme süreci belirsizdir ve etkileri zamanla azalma eğilimindedir.
Krizler, farklı sonuçlara yol açabilecek dinamik bir yapıya sahiptir.
Krizler, risk unsurlarıyla doğrudan ve güçlü bir bağlantıya sahiptir.
Kriz dönemlerinde, paydaşlar doğru ve kapsamlı bilgiye duyulan ihtiyacı yoğun bir şekilde hisseder.
Krizler, güvensizlik ortamı yaratarak stres seviyesini artırır.
Kriz süreçlerinde iş yükü ve faaliyet yoğunluğu artış gösterir.
Krizler, çok boyutlu ve karmaşık yapıya sahiptir.
Kriz dönemlerinde, karar alma sürecinde zaman baskısı önemli bir faktördür.
Krizler, kurumların yapısal ve işleyişsel dönüşümüne neden olabilir.
Krizler, maddi ve manevi değerler açısından tehdit unsurları barındırır.

Krizler hem toplumsal hem de bireysel düzeyde farklı grupları etkiler.

Kaynak: Fronz, 2011.

Fronz'un (2011) krizlerin özelliklerine ilişkin görüşleri kısaca özetlenmek gerekirse; kriz sürecinde karar vericiler yoğun baskı altında kalmakta, bilgiye erişim kritik bir önem taşımakta ve paydaşlar üzerinde geniş çaplı etkiler oluşabilmektedir. Bu çerçevede, tablo 1 incelendiğinde, krizlerin beklenmedik, karmaşık, riskli ve tehdit içeren süreçler olduğunu; karar alma mekanizmalarının hızla devreye girdiğini ve paydaşların doğru bilgiye erişme ihtiyacının arttığını göstermektedir. Bu tür durumlarda, kurumların itibarlarını koruyabilmesi ve maddi-manevi tehditleri en aza indirebilmesi için etkili kriz yönetim planları oluşturmaları, olası kriz senaryolarına karşı hazırlıklı olması ve stratejik iletişim yöntemleri geliştirmesi gerekmektedir.

1.1. Kriz İletişimi

Kriz iletişimi, krizlerin önlenmesi veya engellenmesi, krizin ardından toparlanma, ayrıca itibarın korunması veya artırılması amacıyla paydaşlara bilgi iletimini kapsamaktadır (Fearn-Banks, 2007: Kriz iletişimi, krizin yönetilmesi amacıyla gerekli bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve aktarılması sürecidir (Coombs,2010:19). Kriz dönemlerinde iletişimin önemi daha da belirgin hale gelmekte olup, üst düzey yöneticiler için en zorlu görevlerden biri etkili iletişim sağlamaktır. Doğru iletişim, bir kurumun krizden tamamen kurtulmasını sağlamasa da krizin daha da derinleşmesini önleyerek sürecin kontrol altına alınmasına katkıda bulunur. Ayrıca, yönetim işlevlerinin ve kurumsal yapının bu olumsuz süreçten minimum düzeyde etkilenmesine yardımcı olabilir. Bu doğrultuda, Kriz anlarında en önemli unsurlardan biri, bilgi ihtiyacının etkin bir şekilde

karşılanması ve bu bilginin kurum tarafından oluşturulan iletişim kanalları aracılığıyla paydaşlara ulaştırılmasıdır. Bu süreçte, önceden eğitilmiş bir kurum sözcüsü, gerekli tüm bilgilerle donatılarak bilgilendirme görevini üstlenmelidir. Medya ile sürekli ve kesintisiz bir iletişim sağlanmalı, kriz durumunu görmezden gelmek yerine sorumluluk alarak sorunun çözümüne odaklanılmalıdır (Haşit, Tüz, İpçioğlu, & K.Süher, 2013,116-117).

Gelişen dijital teknolojiler sayesinde küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, büyüme ve kârlılıklarını artırma fırsatı yakalarken, oluşan krizler karşısında zor duruma düşebilmektedir. Dijital platformlarda haberin yayılma hızının artmasıyla beraber bu krizler daha belirgin hale gelmiştir. İletişimin son derece hızlı olduğu günümüzde, kurumların krizleri en az zararla atlatabilmesi için öncelikle kendilerini, bulundukları sektörü ve toplumu doğru bir şekilde analiz etmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde, çok başarılı markalar dahi krizlerle karşı karşıya kalabilir (Dayanç Kıyat, 2015: 256).

Kriz dönemlerinde kurumların verdikleri mesajlara her zamankinden daha fazla özen göstermeleri oldukça önemlidir. Çünkü bu mesajlar, paydaşların algısını şekillendirir ve içerdikleri yanlış ifadeler markaya olumsuz yansıyabilir. Bu nedenle, kurumlar kriz iletişim stratejilerini, markalarını tehdit eden kriz durumlarını ortadan kaldıracak şekilde tasarlamalıdır (Gök Demir vd., 2018: 414).

Şirketlerin kriz iletişiminde dikkat edilmesi gereken temel noktalar; (Akdağ ve Taşdemir, 2006: 143-145);

- Kriz yönetim ekibinde yer alacak kişilerin belirlenmesi ve yetki alanlarının netleştirilmesi,

- Basın toplantılarının düzenlenmesi ve medya temsilcilerinin güncel bilgilere ulaşabileceği bir basın alanının oluşturulması,
- Medyadan gelen çağrılara yanıt verecek acil basın merkezinin oluşturulması,
- Kriz sürecinde ortaya çıkan yeni bilgilerin hedef kitleyle paylaşılması,
- Kriz yönetiminde dürüstlük ilkesine bağlı kalınması ve kafa karışıklığına neden olabilecek durumlardan kaçınılması,
- Problemlerin görmezden gelinmemesi ve krizin sorumluluğundan kaçmak için başkalarını suçlamaktan kaçınılması,
- Doğru bilgi akışını sağlamak amacıyla iç ve dış iletişim kanallarının verimli bir şekilde kullanılması,
- Kriz iletişim stratejisinin oluşturulması ve düzenli olarak güncellenmesi,
- Kurumun, krizle ilgili en yetkin bilgi kaynağı olarak zamanında ve doğru açıklamalar sağlaması.

Kriz yönetim sürecinde tüm sorunları aynı anda tespit edip önlemek mümkün olmadığından, etkilerini en aza indirmek ve bir sorun ortaya çıktığında derhal harekete geçmek hayati önem taşımaktadır. Kriz iletişimi ve kriz yönetimi üzerine yapılan literatür taraması incelendiğinde, genellikle markaların kriz durumlarında izledikleri stratejiler ve bu stratejilerin etkinliği üzerine çeşitli çalışmaların yapıldığı görülmüştür. Tablo 2’de literatür taramasına dair bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 2. Literatür taramasına dair bulgular.

MAKALE	ÖRNEKLEM, ÖRNEKLEM SAYISI, ANALİZ YÖNTEMİ	AMAÇ VE SONUÇLAR
Der, 2017	Bu araştırma, Metro Turizm ile ilgili 2011-2017 yılları arasında basına yansıyan haberler ve sosyal medya kullanıcı yorumlarıyla sınırlı olup, şirketin kriz yaşamasına neden olan cinsel saldırı vakasının gerçekleştiği 25 Mayıs 2016 ile 6 Haziran 2016 tarihleri arasında sosyal medyada paylaşılan içerikleri kapsamaktadır. Ayrıca, söz konusu saldırının meydana geldiği 25 Mayıs 2016 tarihinden, olayın faili olan muavin hakkında hapis cezası kararının verildiği 14 Temmuz 2016 tarihine kadar basında yer alan haber ve köşe yazılarını da içermektedir.	Bu çalışmanın amacı, işletmelerin karşı karşıya kaldığı kriz durumlarında, sürece birçok aktörün dahil olmasıyla ortaya çıkan çok sesliliği, yani iletişimsel karmaşıklığı ortaya koymak ve retoriksel arena kuramının krizlerin analiz edilmesinde sunduğu geniş perspektifi ile kriz iletişimindeki rolünü açıklamaktır. Gerçekleştirilen vaka analizi, Metro Turizm'in yaşanan olay sonrası özür metinleri yayımlaması ve açıklamalarda bulunmasının yanı sıra, firma üzerindeki baskıyı hafifletmek ve kriz sorumluluğunu azaltmak amacıyla farklı kişi ve yapılara yöneltilen eleştirilerin, çok sesliliğin oluşumunu engellemediğini göstermiştir. Sonuç olarak, krizlerin tekil olaylar olarak ele alınamayacağını ortaya koyan bu çalışma, kriz süreçlerinin incelenmesinde çok sesliliğin göz ardı edilmemesi gerektiğine dikkat çekmektedir.
Aydın, 2019	Çalışma kapsamında, gıda sektöründe faaliyet gösteren "Pınar" markasının 2017 yılında yaşadığı itibar krizinde, markanın kriz iletişimini nasıl gerçekleştirdiğini tespit etmek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden bütüncül tek durum deseni kullanılmıştır. Sosyal medya, sanal ortam ve basında yer alan haberlerden elde edilen veriler analiz edilmiş ve örneklem olarak bir seçim web sitesindeki birincil ve konuya ilişkin çeşitli kaynaklar incelenmiştir.	Pınar, kriz iletişiminde yapıcı, olumlu ve destekleyici bir yaklaşım sergileyerek krizi en az zararlar atlatmış ve paydaşlarla etkin iletişimin önemini ortaya koymuştur.
Gürhani & Taştan, 2019	Yapılan bu çalışma ile yiyecek içecek işletmelerinin karşılaştıkları olumsuz olayların nasıl sosyal medyada kriz haline gelebildiği ve bu krizlerin nasıl yönetildiği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda yapılan örnek olay incelemesi ile yedi yiyecek içecek işletmesinin karşılaştığı sosyal medya krizleri incelenmiştir. Ardından, krize yol açan paylaşımlar değerlendirilerek örnek teşkil eden vakalar tespit edilmiştir. Elde edilen bu	Yiyecek ve içecek işletmelerinde sosyal medya kaynaklı krizlerin, etkili yönetimle hafifletilebildiği ancak hem maddi hem manevi zararların önlenmesi için çalışan sadakatini artırıcı ve önleyici tedbirlerin alınması gerektiği sonucuna varılmıştır.

veriler, örnek olay incelemesi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

**Büyükçelikok &
Yıldız, 2020**

Bu araştırmada içerik analizi kullanılmıştır. Bu bağlamda örnek olarak ise “Ülker 1 Nisan Reklamı” ele alınmıştır.

Bu araştırma, Yıldız Holding çatısı altında faaliyet gösteren Ülker’in 1 Nisan 2017 tarihinde yayımladığı reklam filmi sonrasında ortaya çıkan krizi İmaj Restorasyon Teorisi çerçevesinde değerlendirerek analiz etmeyi hedeflemektedir. Bu çalışmada, Yıldız Holding’in kriz yönetimi stratejilerinin başarısız olduğu sonucuna varılmıştır. Şirketin suç yönünü değiştirme ve eleştirilen kişilere saldırma gibi olumsuz stratejiler benimsemesi, halkta olumsuz bir tutum oluşturmuş ve imajına zarar vermiştir. Ayrıca, bilgilendirme eksiklikleri ve mesaj tutarsızlıkları, kriz sürecinde belirsizlik ve spekülasyonlara yol açmış, markanın negatif algılanmasına sebep olmuştur. Bu durum, etkili kriz yönetiminin şeffaflık ve tutarlı iletişim gerektirdiğini ortaya koymaktadır.

Ürkmez, 2020

Bu araştırmada, Aralık 2016'da meydana gelen Watsons krizi, marka perspektifinden ziyade bireylerin markaya yönelik toplumsal sorumluluk çerçevesinde sosyal medya aracılığıyla örgütlenme süreci açısından ele alınmıştır. Mikroblog platformu Twitter'da #WatsonsBoycot etiketi altında paylaşılan 200 gönderi arasından yirmi tanesi örneklem olarak seçilmiş ve içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir.

Araştırma, dijital savunuculuk yalnızca sanal platformlarda değil, aynı zamanda fiziksel protestolara da dönüşebilen bir etkiye sahiptir. Boykot çağrılarının temelinde, toplumsal sorumluluk ve etik kaygılarla şekillenen bir farkındalık oluşturma amacı bulunmaktadır. Ayrıca, slaktivizm uygulamaları, dijital katılımı kolaylaştırarak geniş kitlelerin eyleme geçmesini sağlamaktadır. Makalede, yeni medyanın kriz yönetimindeki rolü de vurgulanmakta olup, sosyal medyanın hızlı bilgi akışı sayesinde kurumların kriz durumlarına etkin yanıt verme zorunluluğu ortaya konmaktadır. Sonuç olarak, dijital aktivizm, toplumsal değişim yaratma amacı güderken, aynı zamanda bireylerin vicdanlarını rahatlatma ve toplumsal fayda sağlama işlevi de görmektedir.

Ağca, 2021

Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan örnek olay inceleme yöntemi kullanılmıştır. Sosyal medya platformları üzerinden verdiği tepkiler inceleme kapsamına alınmıştır.

Bu çalışmanın amacı, ton balığı üreticisi Dardanel markasının 23 Şubat 2021 tarihinde sosyal medyada ortaya çıkan krizini Coombs'un Durumsal Kriz İletişimi Modeli çerçevesinde değerlendirerek analiz etmek ve sosyal medyada kriz yönetiminin önemini ortaya koymaktır. Markanın kriz sürecindeki yaklaşımı, krizin kontrol altına alınmasını zorlaştırmış ve marka değerinde düşüşe neden olmuştur. Dardanel, Durumsal Kriz İletişimi Modeli kapsamında kriz karşısında benimsenebilecek stratejilerden inkâr, krizi tetikleyen taraflara karşı saldırı ve hatırlatma stratejilerini uygulamıştır.

Can & Çetiner,
2021

Araştırma, Türkiye'deki 2019 İSO Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesindeki gıda üreticisi firmalardan seçilen 25 firmanın web sitelerindeki Covid-19 açıklamalarını incelemiş ve veri toplama için nitel içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma, Covid-19 salgını sırasında Türkiye'deki büyük gıda firmalarının kriz iletişim stratejilerinin farklılıklar gösterdiğini ve iletişimin duygusal ve içeriksel boyutlarının da göz önünde bulundurulması gerektiğini, ayrıca kriz iletişiminin etkili olabilmesi için örgütsel özellikler ve dışsal etmenlerin dikkate alınması gerektiğini ortaya koymuştur.

Öztürk, 2022	Bu araştırmada, durum çalışması (case study) ve içerik analizi yöntemleri kullanılmıştır. Bu araştırmada Baydöner'in Twitter krizine odaklanılmıştır. Araştırmada, Baydöner'in tweetleri hem nicel hem de nitel açıdan analiz edilmiştir.	Bu çalışmanın amacı, bir krizin Twitter'da yükselmesi sonrasında yapılan paylaşımları içerik analizi tekniğiyle inceleyerek durumsal kriz müdahale stratejilerini tespit etmiştir. Bu çalışmada, Baydöner'in reklam filmi krizine yönelik olarak uygulanan sessizlik stratejisinin kriz sürecinin büyümesini engellediği ve olumsuz paylaşımların sınırlı kalmasına yardımcı olduğu sonucuna varılmıştır.
Güdek, 2023	Bu araştırmada, kurumsal itibar, kurumsal itibar yönetimi, işletmelerin belirli dönemlerde karşı karşıya kaldıkları krizler ve bu doğrultuda kriz yönetimi kavramları literatür çerçevesinde ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kavramsal çerçeveden hareketle, örnek olay olarak incelenen Eastman Kodak Company'nin kuruluş süreci, pazardaki gelişimi ve sunduğu ürün çeşitliliği ile zaman içinde kazandığı itibarı değerlendirilmiştir. Devamında, şirketin zamanla karşılaştığı olumsuzluklar ve pazardaki değişimlere uyum sağlayamaması sonucunda yaşadığı kriz incelenmiştir. Bu bağlamda, öncelikle markanın kriz karşısında geliştirdiği stratejiler ilgili literatür doğrultusunda aktarılmış, ardından bu sürecin yönetim anlayışındaki değişim üzerindeki etkisi değerlendirilerek, markanın kriz sürecine nasıl yanıt verdiği analiz edilmeye çalışılmıştır.	Kodak Company, hatalı ve gecikmeli stratejik kararlar nedeniyle önemli ölçüde kâr kaybı yaşamış, bu durum sonucunda ise eski gücünü ve itibarını yitirerek rakipleri karşısında başarısız olmuştur. Eastman Kodak Company'nin krizden ne derece etkilendiği incelenmiş, yaşanan kriz ve markanın mevcut durumu kapsamlı bir şekilde analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda, kriz yönetimi ve kurumsal itibar yönetimi konularında çeşitli değerlendirmeler yapılmış ve başta Eastman Kodak Company olmak üzere diğer işletmelere yönelik stratejik politika önerileri geliştirilmiştir.
Ayçıl, 2024	Çalışma 6 Şubat 2023 tarihinde Türkiye'de gerçekleşen ve literatüre Asrın Felaketi olarak geçen Kahramanmaraş Pazarcık ve Elbistan merkezli depremlerin ardından AFAD'ın X hesabı üzerinden yürüttüğü kriz iletişimini incelemekte, nicel veri analiz yöntemlerinden içerik analizi kullanılarak bulgular değerlendirilmektedir	Kriz yönetiminde doğru ve anlık bilgilendirme sağlayan AFAD'ın şeffaflık ve güvenilirlik ilkesine bağlı kalarak inkâr ve tepki azaltma stratejilerinden kaçındığı gözlemlenmiştir. Elde edilen bulgularla birlikte çalışma Türkiye gibi afet riski yüksek ülkelerde kriz yönetimi ve iletişim stratejilerinin etkinliğini artırmak amacıyla akademik araştırmaların önemini ve literatürde birlik sağlanmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Günaydın, 2024

Araştırma sadece Türkiye’de hizmet veren telekomünikasyon şirketlerinden kapsamaktadır. Araştırma Turkcell, Vodafone ve Türk Telekom operatörleri ile sınırlı tutulmuştur. Çoklu yöntem kullanılan araştırmada, sosyal sorumluluk projelerinin genel özellikleri ve telekomünikasyon şirketleri ile ilgili ön bilgilere ulaşılması için içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır.

Çalışmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren telekomünikasyon firmalarının COVID-19 salgını sürecinde resmi Youtube kanallarında gösterime sundukları reklamlar da kriz iletişimi bağlamında sosyal sorumluluk projelerinin dönüşümü incelenmesidir. Sonuç olarak anlaşılmıştır ki olası kriz durumlarına telekomünikasyon şirketleri özellikle de Turkcell, Türk Telekom ve Vodafone kriz sürecine destek olma odaklı, etkili sosyal sorumluluk projeleri geliştirmekte ve uygulamaktadır.

Yıldız &
Yıldırım, 2024

Araştırmada, Starbucks Türkiye'nin 9 Şubat 2023 sonrası tweetleri evren, 9 Şubat-19 Mart arası 20.000 tweet ise örneklem olarak belirlenmiştir. Twitter API'den elde edilen veriler, BERT modeliyle analiz edilmiştir.

Araştırma, markaların sosyal medya üzerinden yapılan duygu analizlerini kullanarak kriz anlarında toplumsal tepkileri hızla tespit edebileceğini ve yapay zeka destekli algoritmalarla bu verileri analiz ederek, hedef kitlelerine daha etkili ve hızlı tepki verebileceğini ortaya koymuştur. Ayrıca, markaların toplumun beklentilerine daha uygun şekilde çözüm önerileri sunarak krizleri daha iyi yönetebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

1.2. Kriz İletişimi Yönetimi

Kriz iletişimi yönetimi, kriz ortamında belirli koşullar altında oluşturulan iletişim için iş süreçlerinin, ilişkilerin, iletişimin ve bilginin stratejik hedeflere dayalı olarak etkin kullanılmasıdır (Kadıbeşegil, 2003:116). Başka bir ifade ile, kriz yönetimi, kriz durumuyla başa çıkmak ve ortaya çıkan somut zararları en aza indirmek amacıyla yapılandırılmış çeşitli unsurlardan oluşan bir süreçtir (Coombs, 2007: 5). Bu bağlamda, kriz iletişimi yönetimi, bir örgütün rutin faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen, kurumun maddi varlıklarında kayba yol açabilecek ya da kamusal imajını zedeleyebilecek durumları önlemeye veya etkilerini azaltmaya yönelik stratejik bir planlama sürecidir. Ayrıca, insan sağlığı ve güvenliğini tehdit eden ani gelişmelere karşı hazırlıklı olmayı amaçlayan ve bu tür durumlara etkin yanıt verebilme kapasitesini oluşturan örgütsel bir yapılanma olarak tanımlanmaktadır (Low & David, 1999: 231).

1.2.1. Kriz İletişimi Yönetiminde Sosyal Medya

Sosyal medya, yalnızca dijital krizlerle sınırlı kalmayıp, geleneksel krizlerin yönetiminde de kurumlara önemli avantajlar sunabilir. Bu doğrultuda, kuruluşların yeni iletişim teknolojilerini verimli bir şekilde kullanması, sosyal medyanın kriz yönetimi süreçlerinde etkili bir iletişim aracı haline gelmesine katkı sağlayabilir. (Çetin ve Toprak, 2016: 57).

1.2.1.1. X Twitter

X (Twitter), kullanıcılarına ilgi çekici konularda en güncel bilgilere erişim sağlayan bir gerçek zamanlı sosyal medya platformudur. Kullanıcılar, ilgi alanlarıyla ilgili en son tartışmaları ve gelişmeleri takip etme imkânına sahiptir. Platformun merkezinde,

"Tweet" olarak adlandırılan kısa ileti paylaşımları bulunmaktadır. Günümüzde, X platformunun yaklaşık 450 milyon aylık aktif kullanıcısı bulunmaktadır ve her gün ortalama 500 milyon tweet atılmaktadır. Bu yüksek etkileşim oranı, platformun bilgi akışı ve kullanıcı etkileşimi açısından önemini artırmaktadır. 2024 yılı itibarıyla X platformu, kullanıcı deneyimini zenginleştirmek amacıyla yeni özellikler sunmaktadır; bunlar arasında X Blue aboneliği, sesli tweetler, gelişmiş trendler, anket ve oylama araçları, yenilikçi keşfet sekmesi ve canlı yayın özellikleri yer almaktadır. Bu özellikler, kullanıcıların etkileşimlerini artırmakta ve daha dinamik bir sosyal medya deneyimi yaşamalarına olanak tanımaktadır (TweetDelete, 2024).

Bu bağlamda, günümüzde etkili bir kriz iletişimi süreci, kriz anlarında bile normal operasyonların sürdürülmesi ve paydaşların değer odaklı beklentilerinin en iyi şekilde karşılanmasına dayanmaktadır. Bu iki durum, geleneksel iletişim yöntemlerinin yanı sıra sosyal medyanın etkin bir biçimde kullanılmasının bir sonucunu yansıtmaktadır.

2. Burger King

Burger King, 1954 yılında kurulmuş ve küresel ölçekte tanınan bir fast food zinciri olarak faaliyet göstermektedir. 2024 itibarıyla Burger King, 100'den fazla ülkede 18.000'in üzerinde restoran ile hizmet sunmaktadır. Burger King ile Türkiye merkezli fast food işletmecisi TAB Gıda arasında stratejik bir ilişki bulunmaktadır. TAB Gıda, 2000 yılından bu yana Burger King'in Türkiye'deki ana franchise sahibi olup, markanın Türkiye'deki operasyonlarını yürütmektedir. Şirket, 2024 yılı itibarıyla Türkiye genelinde 700'ün üzerinde Burger

King restoranına sahip geniş bir işletme ağına sahiptir (TAB Gıda, 2024).

Kullanıcılar, sosyal medya platformlarını çeşitli amaçlarla kullanmaktadır; bu amaçlar arasında sosyal etkileşim, bilgi edinme ve paylaşma, eğlenme, düşüncelerini ifade etme ve diğer kişiler hakkında bilgi toplama bulunmaktadır. Sosyal medyanın temel hedefi iletişimi geliştirmek olmakla birlikte, günümüzde iş dünyası ve pazarlama açısından da kritik bir araç haline gelmiştir. İşletmeler açısından sosyal medya, araçların gerekliliğini ortadan kaldırarak, tüketicilerin doğrudan işletmelerle iletişim kurabilmesine olanak tanımaktadır. Çalışmanın örneklemini oluşturan Resmi Şirket Bilgileri ve Şirket Sosyal Medya Kimliği Tablo 3’de yer verilmiştir.

Tablo 3. Resmi Şirket Bilgileri ve Şirket Sosyal Medya Kimliği (Burger King, 2024; BurgerKingTR).

AÇIKLAMA	SOSYAL MEDYA KİMLİĞİ
Şirket İsmi	Burger King (Türkiye)
Şirket Kuruluş Tarihi	4 Aralık 1954
Şirket Sektörü	Gıda
Şirket Menşei	ABD
Sosyal Mecra İsmi	Twitter
Twitter(X) Onaylı Kanal	Var
Twitter(X) Hesabı Açılış Tarihi	Mart 2011
Marka Twitter Hesap İsmi	Burger King (Türkiye)
Marka Twitter Abone Sayısı	17.825 B
Marka Twitter Logosu	Var
Resmi Twitter Türkiye Sayfası	BurgerKingTR

Burger King, Türkiye'deki sosyal medya varlığını X platformunda sürdürmektedir. Burger King'in X platformu hesabı, Mart 2011 tarihinde açılmıştır. Markanın X platformu üzerindeki etkisi, 17.825 takipçi ile belirginleşmektedir. Bu rakam, Burger King'in sosyal medya stratejileri doğrultusunda geniş bir takipçi kitlesine hitap ettiğini ve dijital platformlarda etkin bir varlık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

2.2. Arka Plan: Gazze Savaşı ve Küresel Tepkiler

Gazze Şeridi, uzun süredir İsrail ve Filistin arasındaki çatışmaların merkezinde yer alan bir bölgedir. Bu çatışmalar, genellikle uluslararası kamuoyunda geniş yankı bulmakta ve farklı ülkelerdeki bireyler ve sivil toplum kuruluşları, çeşitli şekillerde taraflarını belli etmektedir. İsrail'in Gazze'ye yönelik askeri operasyonları, zaman zaman büyük insani kayıplara ve altyapı yıkımlarına neden olmuş ve bu durum, özellikle Filistin yanlısı grupların tepkisini çekmiştir.

Bu bağlamda, bazı uluslararası markalar, bu çatışmalarla ilişkilendirilmiştir. Burger King de bu süreçte bazı tepkilere maruz kalmıştır. Şirketin İsrail'deki faaliyetleri, özellikle de Batı Şeria ve Doğu Kudüs gibi tartışmalı bölgelerde restoran açıp açmadığına dair iddialar, bu tepkilerin odak noktası olmuştur.

2.3. Boykot Süreci ve Burger King'in Tepkisi

Gazze Savaşı'nın başlamasının ardından, Burger King'in İsrail'deki faaliyetleri, bazı Filistin yanlısı gruplar tarafından eleştiriye konu olmuştur. İsrail'deki restoranların Batı Şeria'daki Yahudi yerleşim bölgelerine yakın alanlarda faaliyet gösterdiğine ilişkin iddialar, Burger King'in Filistin yanlısı gruplarca boykot edilmesine

neden olmuştur. Bu boykot, özellikle sosyal medya platformları üzerinden geniş bir yayılım göstererek küresel bir boyuta ulaşmıştır. Birçok tüketici, markanın İsrail'deki varlığına yönelik eleştirilerini dile getirerek Burger King ürünlerini satın almama çağrısında bulunmuştur (<https://www.aljazeera.com>).

İlk kez 1999 yılında, Batı Şeria'daki gayrimeşru İsrail yerleşimine şube açtığı için boykot edilen Burger King, boykot çağrılarının ardından geri adım atarak bu şubeyi kapatmıştır. Yıllar sonra, 7 Ekim 2023'te başlayan çatışmalar sonrası, İsrail ordusuna “kahramanlarımızı destekliyoruz” temasıyla ücretsiz yemek dağıtımına başlayan Burger King, Instagram profilindeki renklerini, İsrail bayrağının renkleri olan mavi ve beyaza çevirerek İsrail'e olan ciddi desteğini göstermiştir. İsrail ordusuna doğrudan destek sağladığı için Burger King, boykot listesine alınmıştır (<https://bilinlituketim.com/brand/burger-king>).

Burger King, Hamas'a yönelik yoğun saldırılar devam ederken İsrail askerlerine ücretsiz yemek sağlamaya başlamıştır ve bu jest, kamuoyunda hoşnutsuzluk yaratmıştır. Şekil 1'de İsrail askerlerine verilen yemek görüntüsü sunulmuştur.



Şekil 1. İsrail askerlerine verilen yemek görseli.

Burger King, fotoğraflarla birlikte yaptığı bir gönderide “İsrail ulusunu güçlendirmek için yola çıktık,” ifadesini kullanarak, “Ekiplerimiz kahramanlarımıza binlerce öğün yemek bağışlamaya devam etmek için gayretle çalışıyor. Burger King, kurbanların ailelerine başsağlığı diliyor,” açıklamasında bulunmuştur. Gönderi, kamuoyundan hemen eleştiri almış ve Burger King’e karşı boykot çağrıları artmıştır. Restoran, bu tepkiler hakkında herhangi bir yorum yapmamış ve İsrail’e ücretsiz yemek vermeye devam edip etmediğine dair bir açıklamada bulunmamıştır (<https://www.econotimes.com>).



Şekil 2. Filistin bayrağına karşı yapılan görsel (Özveren, 2023).

Sosyal medya, markaların eylemlerine yönelik hızlı ve geniş çaplı tepkilerin verildiği bir platform olarak işlev görmektedir. Bu

bağlamda Şekil 2’de sunulan, Burger King’in Whopper ürünü için hazırladığı ve kırmızı, yeşil ve siyah renkleri içeren görseller, sosyal medya platformlarında geniş çapta tartışmalara neden olmuştur. Özellikle X platformu, Instagram ve Facebook gibi mecralarda, söz konusu görsellerin Filistin bayrağını çağrıştırdığı yönünde yorumlar yapılmış ve bu durum çeşitli tepkilere yol açmıştır.

Bazı kullanıcılar, markanın bilinçli olarak bu renkleri tercih ettiğini öne sürerek Burger King’e yönelik boykot çağrısında bulunmuştur. Buna karşılık, bazı kullanıcılar ise bu tepkileri aşırı bulmuş ve kullanılan renklerin Whopper hamburgerinin temel malzemelerinin (domates, marul, soğan) doğal renkleriyle örtüştüğünü savunmuştur.

Söz konusu görseller, sosyal medya platformlarında geniş bir etkileşim yaratarak, marka iletişimi ve tüketici algısı bağlamında önemli bir tartışma konusu haline gelmiştir.

İsrail-Gazze savaşı sürecinde Burger King, X platformu üzerinde kullanıcılar tarafından çeşitli tepkilerle karşılaşmıştır. Bu dönemde, özellikle sosyal medya platformlarında Burger King’in boykot edilmesine yönelik çağrılar yoğunlaşmıştır. Tepkiler, aşağıdaki ana temalar etrafında şekillenmiştir:

- **Boykot Çağrıları:** Kullanıcılar, Burger King’in İsrail şubelerinin, İsrail’in Gazze’ye yönelik askeri operasyonlarını desteklediğini düşünerek markaya karşı boykot çağrıları yapmıştır.
- **Kampanya ve Paylaşım Eleştirileri:** Markanın, savaş döneminde yürüttüğü kampanyalar ve sosyal medya

paylaşımları, bazı kullanıcılar tarafından duyarsızlıkla eleştirilmiştir.

- **Rakip Markalara Yönlendirme:** Kullanıcılar, boykot çağrıları çerçevesinde yerel fast-food markalarına yönelmeleri gerektiğini vurgulamıştır.
- **Global Tepkiler:** Bu tepkiler, sosyal medyanın etkisiyle dünya genelinde geniş yankı bulmuş, özellikle Filistin yanlısı hareketlerin güçlü olduğu bölgelerde daha sert eleştiriler gözlemlenmiştir.

Bu süreç, Burger King'in kriz iletişimi stratejisinin etkilerini ve marka imajına yönelik olumsuz yansımalarını ortaya koymaktadır.

3. Metodoloji

3.2. Araştırmanın Amacı ve Konusu

Bu araştırmanın amacı, 7 Ekim 2023'teki İsrail-Gazze savaşı sonrası Burger King markasının yaşadığı kriz sürecini incelemektir. Kriz iletişimi stratejilerinin, markanın sosyal medya üzerindeki algısını ve tüketici tutumlarını nasıl etkilediğini anlamak hedeflenmektedir. Bu bağlamda, sosyal medya (X) platformu üzerinden elde edilen veriler analiz edilerek, kriz anında markanın duruşu ve kullanıcıların markaya yönelik tutumları değerlendirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Örneklemi ve Yöntemi

Araştırmanın örnekleme, kriz sonrası ilk 1 yılda (7-Ekim 2023-29 Ekim 2024) yapılan X platformu paylaşımlarını ve bu paylaşımlara gelen yorumları içermektedir.

Araştırma Yöntemi olarak, sosyal medya paylaşımlarının ve kullanıcı yorumlarının analizinde içerik analizi yöntemi tercih

edilmiştir. Kullanıcıların kriz döneminde markaya yönelik algı ve tutumları sistematik bir şekilde analiz edilmiştir. İçerik analizi, gönderilerde ve yorumlarda öne çıkan temaların belirlenmesi ve bu temaların kriz iletişimi bağlamında yorumlanmasını sağlamaktadır. Bu yöntemde, Burger King'in kriz iletişimi stratejisinin temel unsurları, kullanıcı tepkileri ile birlikte değerlendirilerek markanın itibar yönetiminde uyguladığı yaklaşım ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmaktadır

4. Bulgular

Bu araştırmada, Burger King'in İsrail-Gazze çatışmalarının başlamasının ardından kriz iletişimi yönetimini değerlendirmek amacıyla, markanın resmi X hesabında paylaştığı gönderiler ve bu gönderilere yapılan kullanıcı yorumları incelenerek içerik analizi yapılmıştır. İnceleme sürecinde elde edilen veriler şu şekildedir:

4.2. Kelime Bulutu

Araştırmanın bulgularını desteklemek amacıyla, X platformundaki içeriklerinden elde edilen anahtar kelimeler görselleştirilmiştir. Bu görselleştirmeler, her bir gönderide en sık kullanılan terimleri ve bu terimlerin bağlamını yansıtmaktadır. Aşağıda, bu anahtar kelimelere ilişkin görseller yer almaktadır.

ifade eden "yatırım", "yardım", "boykot", "haksızlık" ve "terörist" gibi kelimeler de yer almaktadır.

Tablo 1. Paylaşımlarda kullanılan görsel türleri.

Marka	Görsel	Video
Burger King	46	17

Tablo 4’de Burger King’in paylaşım stratejisinde bir yıl boyunca kullanılan görsel ve video içeriklerinin sayısal dağılımı gözlemlenmektedir. Görsel içerik açısından Burger King 46 paylaşım yapmış olup, video içeriklerde ise 17 paylaşım gerçekleştirmiştir. Markanın 46 görsel ve 17 video olarak toplamda 63 gönderi içeriği paylaştığı görülmektedir.

Tablo 2. Paylaşımlarda karakter kullanımı.

Marka	Ünlü	Sıradan	Erkek	Kadın	Çocuk	İnsan
Burger King	7	4	10	2	5	11

Tablo 5’de Burger King markasının paylaşımlarında karakter kullanım tercihleri detaylandırılmıştır. Verilere göre, ünlü kişi kullanımı 7, sıradan insan kullanımı ise 4 olarak kaydedilmiştir. Cinsiyet dağılımı açısından, erkek karakterlerin kullanımı 10, kadın karakterlerin kullanımı ise 2 ile sınırlı kalmıştır. Çocuk karakterler 5 kez kullanılırken, genel insan figürü ise toplamda 11 kez tercih edilmiştir.

Tablo 3. Markanın görsel görüntülenme sayıları.

Marka	Burger King
Görsel Gönderi Sayısı	46
Toplam Görüntülenme Sayısı	301.319
Ortalama Görüntülenme Sayısı	6.548
En Yüksek Görüntülenme Sayısı	26.900
En Düşük Görüntülenme Sayısı	788

Tablo 6’da Burger King markasının görsel gönderilerinin görüntülenme sayıları detaylandırılmıştır. Verilere göre, toplam görsel gönderi sayısı 46, toplam görüntülenme sayısı ise 301.319 olarak kaydedilmiştir. Ortalama görüntülenme sayısı 6.548, en yüksek görüntülenme sayısı 26.900, en düşük görüntülenme sayısı ise 788 olarak belirlenmiştir.

Tablo 4. Burger King markasının görsel içeriklere ait beğenme, yorum ve retweet sayıları.

Gönderi İstatistikleri	Görsel Gönderi Sayısı	46
Beğenme İstatistikleri	Toplam Beğenme Sayısı	218
	Ortalama Beğenme Sayısı	4.76
	En Yüksek Beğenme Sayısı	26
	En Düşük Beğenme Sayısı	0
Yorum İstatistikleri	Toplam Yorum Sayısı	691
	Ortalama Yorum Sayısı	15.03
	En Yüksek Yorum Sayısı	226
	En Düşük Yorum Sayısı	0
Retweet İstatistikleri	Toplam Retweet Sayısı	30
	Ortalama Retweet Sayısı	0.65
	En Yüksek Retweet Sayısı	10

Tablo 7 'de Burger King markasının görsel içeriklere ait beğenme, yorum ve retweet sayıları incelenmiştir. Tabloya göre, Burger King markası, 46 görsel gönderi paylaşmış ve toplamda 218 beğeni almıştır. Gönderi başına ortalama beğeni 4.76 olarak hesaplanmış olup, en yüksek beğeni sayısı 26, en düşük beğeni sayısı ise 0'dır. Görsel içeriklere yapılan toplam yorum sayısı 691 olup, ortalama yorum sayısı 15.03'tür. En yüksek yorum sayısı 226, en düşük yorum sayısı ise 0 olarak kaydedilmiştir. Görsel içeriklerin toplamda 30 retweet aldığı, gönderi başına ortalama retweet sayısının ise 0.65 olduğu gözlemlenmiştir. En yüksek retweet sayısı 10, en düşük retweet sayısı ise 0'dır. Bu veriler, markanın sosyal medya etkileşimlerinin niteliği ve etkileşim düzeyini gösteren önemli göstergelerdir.

Tablo 5. Markanın video görüntülenme sayıları.

Marka	Burger King
Video Gönderi Sayısı	17
Toplam Görüntülenme Sayısı	235.639
Ortalama Görüntülenme Sayısı	13.856
En Yüksek Görüntülenme Sayısı	155.200
En Düşük Görüntülenme Sayısı	534

Tablo 8'de Burger King markasının video gönderilerinin görüntülenme sayıları detaylandırılmıştır. Verilere göre, toplam video gönderi sayısı 17, toplam görüntülenme sayısı ise 235.639 olarak kaydedilmiştir. Ortalama görüntülenme sayısı 13.856, en yüksek görüntülenme sayısı 155.200, en düşük görüntülenme sayısı ise 534 olarak belirlenmiştir.

Tablo 6. Markanın video beğenme sayıları.

Marka	Burger King
Video Gönderi Sayısı	17
Toplam Beğenme Sayısı	263
Ortalama Beğenme Sayısı	15.47
En Yüksek Beğenme Sayısı	160
En Düşük Beğenme Sayısı	0

Tablo 9’da Burger King markasının video gönderilerinin beğenme sayıları detaylandırılmıştır. Verilere göre, toplam video gönderi sayısı 17, toplam beğenme sayısı ise 263 olarak kaydedilmiştir. Ortalama beğenme sayısı 15.47, en yüksek beğenme sayısı 160, en düşük beğenme sayısı ise 0 olarak belirlenmiştir.

Tablo 7. Markanın video yorum sayıları.

Marka	Burger King
Video Gönderi Sayısı	17
Toplam Yorum Sayısı	243
Ortalama Yorum Sayısı	14.29
En Yüksek Yorum Sayısı	121
En Düşük Yorum Sayısı	1

Tablo 10’da Burger King markasının video gönderilerinin yorum sayıları detaylandırılmıştır. Verilere göre, toplam video gönderi sayısı 17, toplam yorum sayısı ise 243 olarak kaydedilmiştir. Ortalama yorum sayısı 14.29, en yüksek yorum sayısı 121, en düşük yorum sayısı ise 1 olarak belirlenmiştir.

Tablo 8. Markanın video retweet sayıları.

Marka	Burger King
Video Gönderi Sayısı	17
Toplam Retweet Sayısı	98
Ortalama Retweet Sayısı	5.76
En Yüksek Retweet Sayısı	68
En Düşük Retweet Sayısı	0

Tablo 11’de Burger King markasının video gönderilerinin retweet sayıları detaylandırılmıştır. Verilere göre, toplam video gönderi sayısı 17, toplam retweet sayısı ise 98 olarak kaydedilmiştir. Ortalama retweet sayısı 5.76, en yüksek retweet sayısı 68, en düşük retweet sayısı ise 0 olarak belirlenmiştir.

Tablo 9. Paylaşımlarda logo kullanımı.

Marka	Logo Var	Logo Yok
Burger King	62	1

Tablo 12’de Burger King markasının paylaşımlarında logo kullanımına dair veriler detaylandırılmıştır. Verilere göre, 62 paylaşımda logo kullanılmış, 1 paylaşımda ise logo kullanılmamıştır.

Tablo 10. Paylaşımlarda ürün/hizmet bilgisi kullanımı.

Marka	Ürün/Hizmet Bilgisi Bulunmaktadır	Ürün/Hizmet Bilgisi Bulunmamaktadır
Burger King	28	35

Tablo 13’de Burger King markasının paylaşımlarında ürün/hizmet bilgisi kullanımına dair veriler detaylandırılmıştır.

Verilere göre, 28 paylaşımda ürün/hizmet bilgisi bulunmakta, 35 paylaşımda ise ürün/hizmet bilgisi bulunmamaktadır.

Tablo 11. Paylaşılan içerikte web sitesine yönlendirme.

Marka	Web Sitesine Yönlendirme Vardır	Web Sitesine Yönlendirme Yoktur
Burger King	4	59

Tablo 14’de Burger King markasının paylaşımlarında web sitesine yönlendirme kullanımına dair veriler detaylandırılmıştır. Verilere göre, 4 paylaşımda web sitesine yönlendirme bulunmakta, 59 paylaşımda ise web sitesine yönlendirme bulunmamaktadır.

Tablo 12. Paylaşımlarda İkon Kullanımı.

Marka	İkon Kullanılmıştır	İkon Kullanılmamıştır
Burger King	38	25

Tablo 15’de Burger King markasının paylaşımlarında ikon kullanımına dair veriler detaylandırılmıştır. Verilere göre, 38 paylaşımda ikon kullanılmış, 25 paylaşımda ise ikon kullanılmamıştır.

Tablo 13. Paylaşımda Hashtag Kullanımı.

Marka	Hashtag Kullanılmıştır	Hashtag Kullanılmamıştır
Burger King	5	58

Tablo 16’da Burger King markasının paylaşımlarında hashtag kullanımına dair veriler detaylandırılmıştır. Verilere göre, 5 paylaşımda hashtag kullanılmış, 58 paylaşımda ise hashtag kullanılmamıştır.

Tablo 14. Markaların Paylaşım ve Takipçi Sayıları.

Marka	1 Yıllık Toplam Gönderi Sayısı	1 Yıllık Ortak Paylaşım Sayısı	Takipçi Sayısı
Burger King	63	1	17.825

Tablo 17’de Burger King markasının paylaşım ve takipçi sayıları detaylandırılmıştır. Verilere göre, 1 yıllık toplam gönderi sayısı 63, 1 yıllık ortak paylaşım sayısı 1, takipçi sayısı ise 17.822 olarak kaydedilmiştir.

Tablo 15. X(Twitter) paylaşımlarındaki Tepkileri ve İçerik Türüne Göre Dağılım.

Tür	Görsel	Video	Toplam
Marka	Burger King	Burger King	Burger King
Olumlu	7	10	17
Olumsuz (Ürün/Marka)	240	119	359
Olumsuz (İsrail/Boykot)	223	61	284
Nötr	28	27	45

Tablo 18’de Burger King markasının sosyal medya paylaşımlarına yönelik kullanıcı yorumlarının duygusal analizini sunmaktadır. Verilere göre görsel içeriklerde 7 olumlu yorum bulunurken, ürün ya da marka hakkında 240 olumsuz yorum yapılmıştır. İsrail veya boykot konularına ilişkin 223 olumsuz yorum görülmüş ve 28 nötr yorum görülmüştür. Video içeriğinde ise 10 olumlu yorum, 119 ürün/marka hakkında olumsuz yorum, 61 İsrail/boykot odaklı olumsuz yorum ve 27 nötr yorum gözlemlendi. Genel olarak toplam değerlendirildiğinde olumlu yorumların sayısı 17, ürün/marka hakkında yapılan olumsuz yorumların sayısı 359,

İsrail/boykot kaynaklı olumsuz yorumların sayısı 284 ve nötr yorumların sayısı ise 45 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 16. Burger King Markasının X(Twitter) paylaşımlarında İzlenen Stratejik Yaklaşımlar ve İçerik Türlerine Göre Dağılım.

PAYLAŞIMDA İZLENİLEN STRATEJİ	BURGER KİNG
Bilgi Aktarımı, Duyuru	5
Ürün Tanıtımı	13
Hedef Kitle Etkileşimi	21
Özel Gün	17
Kampanya	1
Satış Teşvik	4
Etkinlik, Yarışma	2
Toplam	63

Tablo 19’da Burger King’in sosyal medya sitelerinde, toplam 63 üzerinden paylaşım yaptığı, paylaşımlarının büyük bir kısmının hedef kitle iletişimine yönelik olduğu görülmektedir. Bu kategori, 21 paylaşım ile en yüksek oranlara sahip olup, markanın müşteri etkileşimi sağlama çabalarını vurgulamaktadır. Özel günlere yönelik paylaşımlar 17, ürün tanıtımına ilişkin paylaşımlar ise 13 adet olarak belirtilmiştir. Bilgi yayını ve duyuru amaçlı paylaşımlar 5 ile sınırlı kalırken, satış teşvikine yönelik paylaşımlar 4, etkinlik ve yarışmalar ise 2 kez yapılmıştır. Kampanya paylaşımları ise yalnızca 1 paylaşımda yer almaktadır.

5. Sonuç ve Öneri

Bu çalışmada, Burger King markasının 7 Ekim 2023'te başlayan Gazze Savaşı sonrasında gerçekleştirdiği X platformu paylaşımlarının ve sosyal medya etkileşimlerinin analizi yapılmıştır. Araştırma, markaların kriz iletişimi süreçlerinde sosyal medya platformlarında sergiledikleri stratejileri ve bu stratejilerin tüketiciler tarafından nasıl algılandığını incelemeyi amaçlamaktadır. Sosyal medya, markaların kriz dönemi yönetiminde hızla tepki verebilecekleri bir araç olarak öne çıkmakta, ancak aynı zamanda olumsuz etkileşimlerin de hızlı bir şekilde yayılmasına zemin hazırlamaktadır. Burger King'in kriz iletişimindeki paylaşımları, markanın kriz döneminde izlediği stratejiler ve bu stratejilerin etkileri hakkında değerli bulgular sunmuştur.

Burger King'in sosyal medya paylaşımlarında görsel ve video içeriklerinin etkin kullanıldığı, ancak bu içeriklerin genellikle olumsuz tepkilerle karşılaştığı gözlemlenmiştir. Özellikle görsel içerikler, tüketicilerden yoğun şekilde olumsuz yorumlar alırken, video paylaşımları daha sınırlı sayıda olumsuz tepki almaktadır.

Araştırmanın bulguları, Burger King'in kriz dönemi iletişiminde hedef kitle etkileşimi, özel gün paylaşımları ve bilgi aktarımı gibi stratejilere odaklandığını, ancak ürün tanıtımı ve satış teşviki gibi ticari hedeflerin daha sınırlı kaldığını ortaya koymuştur. Bu durum, markanın öncelikle prestijini ve itibarını korumaya yönelik bir strateji izlediğini, ancak ticari çıkarlarının kriz döneminde geri planda kaldığını göstermektedir.

Burger King'in İsrail'e yönelik desteği, özellikle İsrail ordusuna ücretsiz yemek verme ve sosyal medya paylaşımlarında İsrail

bayrağının renklerini kullanma gibi tutumları, markanın küresel ölçekte olumsuz tepkilerle karşılaşmasına neden olmuştur. Bu tutum, özellikle Filistin yanlısı gruplar tarafından eleştirilmiş ve boykot çağrılarına yol açmıştır. Ayrıca, daha önce İsrail'e karşı benzer destek açıklamaları yapmış olan Burger King'in sonrasında Filistin bayrağının renklerini içeren bir görsel paylaşımı, markanın tutarsız bir yaklaşım sergilemesine yol açmış ve bu durum sosyal medyada hızla yayılmıştır. Özellikle, ürün ve marka ile ilgili olumsuz yorumların toplamda 359, İsrail ve boykot bağlamında olumsuz tepkilerin ise 284 olduğu dikkate alındığında, markaya yönelik eleştirilerin büyük bir kısmının negatif yönde şekillendiği anlaşılmıştır. Buna karşılık, olumlu tepkilerin yalnızca 17 ile sınırlı kalması, markanın kriz sürecinde uyguladığı stratejilerin kamuoyu nezdinde olumlu bir etki yaratmada yetersiz kaldığını göstermektedir. Bu durum, marka algısını olumsuz yönde etkilemiş ve tüketiciler tarafından yapılan olumsuz yorumların artmasına neden olarak kamuoyundaki genel tutumda bir değişimin yaşandığını göstermektedir.

Bu bulgular, literatürde yapılan çalışmalarla da paralellik göstermektedir. Literatürde, kriz yönetiminde kullanılan inkâr, suçlama ve sessizlik gibi stratejilerin genellikle markalar üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğu belirtilmektedir. Örneğin, Dardanel ve Ülker örneklerinde, inkâr ve suçlama stratejilerinin tüketiciler nezdinde olumsuz algılar oluşturduğu ve marka değerini zayıflatmış görülmektedir (Ağca,2021; Büyükçekilok & Yıldız, 2020). Benzer şekilde, Burger King'in Gazze krizindeki sosyal medya paylaşımlarında sergilediği tutarsız ve duyarsız yaklaşım, tüketicilerin olumsuz yorum yapmasını, burger king hakkında olumludan daha

çok olumsuz ağızdan ağıza iletişimi tetiklediği görülmüştür. Bu durum, şeffaflık ve tutarlılığın kriz yönetiminde vazgeçilmez unsurlar olduğunu bir kez daha doğrulamaktadır.

Ayrıca, sosyal medyanın kriz yönetimindeki rolü, bu çalışmanın önemli bir bulgusudur. Literatürde yer alan Watsons örneği, dijital aktivizmin yalnızca sanal platformlarla sınırlı kalmayıp fiziksel protestolara dönüşebildiğini göstermektedir (Ürkmez, 2020). Benzer şekilde, bu çalışmada Burger King'in paylaşımlarına karşı yapılan boykot çağrılarının kısa sürede geniş kitlelere ulaştığı ve markanın küresel itibarını tehdit ettiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, sosyal medya kaynaklı krizlerin etkili bir şekilde yönetilmesi için hızlı ve hedef odaklı stratejilerin geliştirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Son olarak, kriz iletişimde duygusal ve bilgilendirici bir yaklaşım benimsemenin önemi bir kez daha vurgulanmıştır. Literatürdeki Pınar örneğinde olduğu gibi, yapıcı ve destekleyici bir iletişim stratejisinin kriz süreçlerini hafifletici etkisi bulunduğu görülmektedir (Aydın, 2019). Ancak, Burger King örneğinde bu tür bir yaklaşımın benimsenmediği, aksine markanın duyarsız bir tutum sergileyerek krizin daha da derinleşmesine yol açtığı gözlemlenmiştir. Bu krizin daha da derinleşmemesi için aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

- **Sosyal Medya Stratejilerinin Tutarlılığı:** Kriz iletişimde markaların, içeriklerinde tutarlı bir yaklaşım benimsemeleri büyük önem taşımaktadır. Sosyal medya üzerinden yapılan açıklamalar ve paylaşımlar, markanın kimliğiyle uyumlu olmalı, aynı zamanda hedef kitlenin değerleriyle de örtüşmelidir.

- **Tüketici Etkileşimi ve Geri Bildirim Mekanizmalarının Güçlendirilmesi:** Kullanıcı yorumlarına hızlı ve etkili yanıt verilmesi, tüketici güvenini yeniden kazanabilir. Ayrıca düzenli geri bildirim mekanizmaları kriz iletişiminde daha etkili stratejiler geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.
- **Duyarsızlık ve İletişim Hatalarından Kaçınılması:** Kriz dönemlerinde markaların toplumsal ve kültürel duyarlılıklar konusunda dikkatli olmaları ve saygılı bir dil kullanmaları önerilmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma, sosyal medyanın kriz dönemlerindeki etkisini ve markaların bu süreçte nasıl iletişim stratejileri geliştirebileceğini incelemektedir. Burger King örneği, sosyal medya stratejilerinde bütünsellik ve hassasiyetin ne kadar kritik bir rol oynadığını bir kez daha gözler önüne sermiştir.

Markaların kriz iletişimi sürecinde daha dikkatli, tutarlı ve empati kuran bir dil kullanmaları, uzun vadeli marka güveninin korunmasını sağlayacaktır.

Kaynakça

Ağca, A. T. (2021). Sosyal medyada kriz yönetimi: Dardanel krizinin durumsal kriz iletişimi modeline göre incelenmesi. Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Araştırma Dergisi, (18), 170-193.

Akdağ, M. ve Taşdemir, E. (2006), Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi, Selçuk İletişim Dergisi, 4 (2), s.141-157.

Al Jazeera. (2023). Boycotts and protests: How are people around the world defying Israel? <https://www.aljazeera.com/news/2023/12/15/boycotts-and-protests-how-are-people-around-the-world-defying-israel> Erişim Tarihi: 10.01.2024

Aycıl, D. (2024). 6 Şubat Depremlerinde AFAD'ın Sosyal Medya Paylaşımlarına Yönelik Kriz İletişimi Analizi (Yüksek lisans tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi.

Aydın, A. F. (2019). Kurumsal Markalar Açısından Kriz İletişiminin Önemi: Pınar Krizi Örneği. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(4), 1169-1188.

Bilinçli Tüketim. (2023). Burger King. Erişim adresi: <https://bilinclituketim.com/brand/burger-king> Erişim Tarihi: 17.01.2024

Büyükçelikok, T. Ö., & Yıldız, E. (2020). İmaj Restorasyon Teorisi Bağlamında Ülker 1 Nisan Krizi. Akademik Hassasiyetler, 7(13), 527-545.

Burger King (2024). Erişim adresi <https://x.com/BurgerKingTR> Erişim Tarihi: 11.03.2024

Burger King. (2024). Vikipedi. https://tr.wikipedia.org/wiki/Burger_King (Erişim tarihi: 20 Mayıs 2024).

Coombs, W. T. (2010). Parameters for Crisis Communication. The Handbook of Crisis Communication. Ed. W. Timothy Coombs, Sherry J. Holladay. Malden, MA: Blackwell Publishing.

Can, H. (1997), Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitapevi, Ankara.

Can, Ö. Çetiner, M. (2021). Covid-19 Salgını Sürecinde Örgütsel Kriz İletişimi: Gıda Sektörü Örneği. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13(3), 769 – 800

Coombs, T. W., (2007). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding, 2.Baskı, Los Angeles: Sage, s.5

Çetin, M., & Toprak, Y. E. (2016). Kriz iletişimi ve sosyal medya: Emisyon krizinde Volkswagen'in Facebook kullanımı.

Dayanç Kıyat, G.B. (2015), Türkiye'de Gıda Sektöründe Kurum Kimliği ve Kriz İletişimi Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 11(43), s.251-271.

Der, G. (2017). Kriz İletişiminde Çok Sesli Yaklaşım: Metro Turizm Krizi'nin Retoriksel Arena Kuramı Bağlamında İncelenmesi (Yüksek lisans tezi). Kadir Has Üniversitesi

EconoTimes. (2023). Burger King slammed after joining McDonald's in giving away free meals to Israeli soldiers. Erişim adresi: <https://www.econotimes.com/Burger-King-Slammed-After-Joining-McDonalds-in-Giving-Away-Free-Meals-to-Israeli-Soldiers-1664864>
Erişim Tarihi: 16.02.2024

Fearn-Banks, K. (2007). Crisis Communications: A Casebook Approach. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Fronz, C. (2011). Strategic management in crisis communication: A multinational approach. Hamburg: Diplomica Verlag.

Genç, N. (2005). Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

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

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.

Günaydın, Ü. (2024). Telekomünikasyon Şirketleri Örneğiyle COVID-19 Sürecinde Kriz İletişimi Bağlamında Sosyal Sorumluluk Projelerinin Analizi (Yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, İletişim Bilimleri Programı.

Gürhani, E., & Taştan, H. (2019). Yiyecek içecek işletmelerinde sosyal medya kullanımı ve kriz yönetimi. Gastroia: Journal of Gastronomy And Travel Research, 3(4), 612-623.

Haşit, G., Tüz, M., İpçioğlu, İ., & K.Süher, İ. (2013). Kriz İletişimi ve Yönetimi. (G. Haşit, Dü.) Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.s.116-117

Kadıbeşgil, S. (2003). Kriz Geliyorum Der! Kriz İletişimi ve Yönetimi. İstanbul: MediaCat Yayınları.

Low, S. P. & David K. H. (1999). Crisis Management: Survey of Property Development Firms. New Jersey, Property Management, 17(3), 231-251.

Nardalı, S., & Çivi, E. (2003). Kriz yönetimi ve Tofaş. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2).

ÖZER, M. A. (2009). Halkla İlişkiler Dersleri, Adalet Yayınevi, Ankara.

Öztürk, R. (2022). Kriz İletişiminde Sessizlik Stratejisi: Baydöner Örneği (Yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.

Özveren, E. (2023). Burger King tepkisi [Tweet]. X. Erişim adresi: <https://x.com/ErdemOzveren571/status/1720713803531255860/photo/1> Erişim Tarihi: 22.02.2024

Pearson, Christine M. & Clair Judith A. (1998), "Reframing Crisis Management", The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 1, 59-76.

TAB Gıda. (2024). Burger King. Erişim adresi: <https://www.tabgida.com.tr/tr/markalarimiz/burger-king> Erişim Tarihi: 11.03.2024

Türk Dil Kurumu Sözlükleri, <https://www.sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 15.10.2024

TweetDelete. (2024). Twitter hakkında 10 ilginç gerçek. <https://tweetdelete.net/tr/kaynaklar/facts-about-twitter/> Erişim Tarihi: 20.02.2024

Ürkmez, D. (2020). Dijital aktivizm olarak sosyal medyada boykot çağrıları: Watsons krizi örneği. İstanbul Gelişim Üniversitesi sosyal bilimler dergisi, 7(1), 106-125.

Yıldız, E., & Yıldırım, M. B. (2024). Sosyal Medyada Marka Boykotları ve Kriz İletişimi: Twitter (X) Kullanıcı Yorumlarının Metin Madenciliği ile İncelenmesi. Etkileşim, (13), 286-313.

Sokak Hayvanları Sorununa Belediyelerin Çözüm Arayışı: Gaziantep Büyükşehir Belediyesi Örneği

Güven DENİZ

orcid.org/0000-0003-3706-3171

Dr.Öğr.Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi
Assistant Professor, Yozgat Bozok University
guven.deniz@bozok.edu.tr

Öz

Sokak hayvanlarının kontrolsüz üremesi, insan sağlığı, ekosistem dengesi ve toplumsal güvenlik açısından çeşitli sorunlara neden olmaktadır. Bu çalışma, sokak hayvanları sorununu ve belediyelerin bu soruna yönelik çözüm arayışlarını incelemektedir. Sokak hayvanlarının artan popülasyonu, insan sağlığı, ekosistem dengesi ve toplumsal güvenlik açısından önemli riskler doğurmaktadır. Bu bağlamda, belediyelerin yasal yükümlülükleri kapsamında barınak, kısırlaştırma, aşılama ve sahiplendirme gibi hizmetleri sunmaları gerekmektedir. Ancak kaynak ve personel eksiklikleri, mevcut çözümlerin yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Çalışmada, başarılı bir yerel yönetim örneği olarak Gaziantep Büyükşehir Belediyesi'nin sokak hayvanları ile ilgili modelinin analizi yapılmıştır. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, Doğal Yaşam Parkı, besleme noktaları, sahiplendirme kampanyaları ve kısırlaştırma faaliyetleri ile sokak hayvanlarının rehabilitasyonu konusunda kapsamlı bir sistem geliştirmiştir. Bu model, Türkiye'de sokak hayvanları sorununun çözümüne dair önemli bir örnek teşkil

etmektedir. Sonuç olarak, sokak hayvanları sorununun insancıl ve sürdürülebilir bir yaklaşımla ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sokak hayvanı, hayvan hakları, insan sağlığı, belediyeler, Gaziantep modeli

Municipalities' Search for A Solution to the Problem of Stray Animals: The Case of Gaziantep Metropolitan Municipality

Abstract

Uncontrolled breeding of stray animals causes various problems in terms of human health, ecosystem balance and social security. This study examines the problem of stray animals and municipalities' search for solutions to this problem. The increasing population of stray animals poses significant risks to human health, ecosystem balance and social security. In this context, municipalities are required to provide services such as shelter, sterilization, vaccination, and adoption within the scope of their legal obligations. However, a lack of resources and personnel causes existing solutions to be inadequate. In this study, the model of Gaziantep Metropolitan Municipality, as an example of a successful local government, has been analyzed about stray animals. Gaziantep Metropolitan Municipality has developed a comprehensive system for rehabilitating stray animals through its Natural Life Park, feeding points, adoption campaigns, and sterilization activities. Anis model is an important example of how to solve the problem of stray animals in Turkey. In conclusion, it is

emphasized that the problem of stray animals should be addressed with a humane and sustainable approach.

Keywords: Stray animals, animal rights, human health, municipalities, Gaziantep model

Giriş

Sanayi devriminden günümüze hızlı bir ivme ile artan kentleşme süreci, insan dışındaki diğer canlıların yaşam şekillerini de değiştirmeye başlamıştır. Özellikle kentleşme amacı ile toprağın yoğun kullanımı hayvanların yaşam alanlarının daralmasına sebep olmuştur. Kedi ve köpek gibi hayvanların yaşam alanlarında da çeşitli değişiklikler meydana gelmiştir. Bu hayvanların yaşam koşullarının şekillenmesinde insan faktörü belirleyici olmuştur. İnsanların verecekleri yiyecek onların yaşamlarını sürdürebilmesinde önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu yüzden kentleşme olgusu ile kırdan yaşayan nüfusun önemli bir kısmı kentlere göç edince köpek popülasyonunun da kentlerde bir artış göze çarpmaktadır. Çünkü köpekler özellikle beslenebilmek için insanların olduğu bölgelerde yoğunlaşmışlardır. Ancak sokak hayvanlarının kentte var olabilmeleri yaşamlarını sürdürebilmeleri yemek ve suya ulaşabilme açısından çok da kolay değildir (Çakır Sümer, 2024, s. 35).

Kente geldikleri için doğal ortamlarından çok daha farklı şartlarda yaşamak zorunda olan hayvanlar hayatlarını devam ettirebilmek için büyük bir mücadele göstermeleri gerekmektedir. Barınacak ortamın uygun olmaması, doğası gereği yapması gereken davranışları kentte yapamamaları, düzenli bir beslenme imkanına

sahip olmamaları, insanların onlara olan olumsuz bakış açısı nedeni ile şiddete maruz kalmaları sokak hayvanları için ciddi sorunlardır (Çobanoğlu ve vd., 2013, s. 243).

Sokak hayvanlarının çoğu evcil kökenlidir ve hayvanların kendileri veya önceki nesilleri terk edilmiş evcil hayvanlardır, kontrolsüz üreme nedeniyle bu hayvanların nüfusu artmaktadır. Bazı ülkeler sokak hayvanlarını toplamak için barınaklar oluşturmayı içeren önlemler düşünmüştür. Toplumdan uzaklaştırılması ve barınaklara nakledilmesidir (Voslarova ve Passantino, 2012; Silva-Rodriguez vd., 2023; Sharma vd., 2023).

Kedi ve köpek gibi sokak hayvanları, çoğunlukla bağımsız bir yaşama sahip, evsiz, kontrol edilemeyen üremeye ve çevre ile şehirde büyük bir nüfusa sahiptir. Bu hayvanlar, şehirlerde ve çevrede halk sağlığı için bir endişe kaynağı haline gelmiştir. Kuduz gibi ölümcül hastalıkların yayılmasıyla birlikte, insan yaşamı ve sağlığı için bir tehdit olarak görülmektedir.

Sokak hayvanlarının sosyal çevredeki varlığı ve popülasyonundaki artış, insanlar ve hayvanlar arasında sağlık ve yaygın hastalıklar gibi sorunların halk sağlığı için risk oluşturması, yaşamı ve sosyal güvenliği tehdit etmesi, doğal sistemi ve ekosistemi bozması gibi çevresel ve ekolojik sorunlara yol açmaktadır (Abdulkarim ve vd., 2021).

Dünya Sağlık Örgütü'nün istatistiklerine bakıldığında tüm dünyada 200 milyonun üzerinde sokak hayvanı yaşamaktadır. Bu sayının bu kadar fazla olması insan sağlığını tehdit edecek unsurları da beraberinde getirmektedir. Kontrolsüz üreme, bulaşıcı hastalık taşımaları ve bu hastalıkların çabuk yayılması, sokaklarda başı boş

gezleri ve bu yüzden yaşanan ısırma vakaları, trafik kazaları, gürültü kirliliği tüm bu unsurlar insan sağlığı için bir tehdit oluşturmaktadır. İşte bu yüzden de insanların sokak hayvanlarına özellikle de sokak köpeklerine karşı ön yargıları, haklı korkuları oluşmuş durumdadır. İnsanların sokak hayvanları meselesini ciddi bir sorun olarak görmektedir (Lyu, 2015: 1).

Türkiye’de de sokak hayvanları sorunu toplum nezdinde sürekli tartışılan bir konudur. Ancak genel anlamda toplumda sokak hayvanlarının bir sorun teşkil ettiği ve çözüm yolu bulunması gerektiği fikri ağır basmaktadır. Çünkü Türkiye’de de özellikle sokak köpeklerinin doğrudan ya da dolaylı olarak insanlara zarar verdiği birçok olay yaşanmıştır. Bu konuda en önemli sorun köpeklerin insanları ısırması sorunudur. Amerika Hastalık Kontrol ve Korunma Merkezi’nin (CDC) verilerine göre özellikle 0-4 yaş grubu çocuklarda bu tür vakalar daha fazla görülmektedir. Bu vakalarda köpekler çocukların çoğunlukla baş ve boyun bölgelerini ısırmaktadır. Bu durum hayati tehlike yaşanması oranını da ciddi şekilde arttırmaktadır. Köpek ısırıkları sonrasında yaşanan enfeksiyon sorunu da önemlidir. Çünkü ısırığa maruz kalan her 10 kişiden 6.7’si yaşamını yitirmektedir (Çelik, 2024). Bu çok ciddi bir orandır. Bu oranlar sorunun aslında hiç de küçümsenecek bir boyutta olmadığına önemli bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türkiye’de sokak hayvanları sorununun çözümü noktasında 5199 sayılı Hayvanları Koruma Kanunu’nun 6. maddesinde “Sahipsiz hayvanların korunması, bakılması ve gözetimi için yürürlükteki mevzuat hükümleri çerçevesinde, yerel yönetimler yetki ve sorumluluklarına ilişkin düzenlemeler ile insan ve çevre sağlığı için

oluşabilecek olumsuz etkilerini gidermeye yönelik tedbirler, Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı ve İçişleri Bakanlığı ile eşgüdüm sağlanarak, diğer ilgili kuruluşların da görüşü alınmak suretiyle Bakanlıkça çıkarılacak yönetmelikle belirlenir” hükmü yer almaktadır. Bu noktada özellikle büyükşehir belediyelerine önemli görevler düşmektedir. Sorunun çözümü konusunda ciddi önlemler almaları gerekmektedir. Sokak hayvanlarının sayısının artışı azaltma, onların yaşam koşullarını iyileştirme ve insan sağlığına verecekleri zararı önleme noktasında büyükşehir belediyelerinin çözüm üretmesi gerekmektedir (Yılmaz ve Nacar, 2020, s. 271). Fakat sokak hayvanlarının çözümü konusunda barınaklar yapmak, kısırlaştırmak, aşıların yapılması ve sahiplendirme gibi faaliyetleri yapmakla yükümlü olan belediyeler, kaynak yetersizliği, alanında uzman personel yetersizliği gibi temel sorunlar nedeni ile faaliyetleri gerçekleştirmede zorluk çekmektedirler (Karaca, 2024, s. 79).

Belediyelere yeni yasal düzenlemeler ile sokak yayvanları sorunun çözümü noktasında bazı yükümlülükler de getirilmiştir. 7527 sayılı kanunla belediyelere “Hayvan Bakımevi” kurma yükümlülüğü getirilmiştir. Bütçe gelirlerinin binde beşini bu faaliyetler için ayırma zorunluluğu getirilmiştir. Hayvan bakımevlerinin genel işlevi; kontrolsüz üremenin önüne geçilmesi için kısırlaştırma yapmak, bulaşıcı hastalıkların yayılmasını önlemek, gerekli aşılama ve tedavilerin yapılması, hayvanlara küpe takılması ve hayvanların sahiplendirilmesidir (Demir ve Koç, 2019, s. 30).

Sokak hayvanları sorunu çözülmesi gereken ve kamuoyunda ciddi rahatsızlık yaratan bir sorundur. Yeni yasal düzenlemeler ile Belediyelerin bu sorunun çözümünde kilit rol oynayacağı

görülmektedir. Ancak belediyeler çözüm yolları konusunda bir arayış içerisinde. Yeterli kaynak ve konunun uzmanı personel noktasında sıkıntılar yaşamaktadır. Bu çalışma belediyelerin sokak hayvanları sorunu konusunda zorlandığı çözüm arayışına başarılı örnek bir model üzerinden ışık tutmayı amaçlamaktadır. Gaziantep büyükşehir belediyesi modeli analiz edilerek diğer belediyeler için de yol gösterecek bir perspektif oluşturulacaktır.

1. Literatür İncelemesi

Sokak hayvanlarının aşırı popülasyonu, toplum, çevre ve halk sağlığı üzerinde birçok olumsuz etkisi olan en ciddi küresel sorunlardan biri haline gelmiştir. Sokak hayvanlarının çoğu yiyecek ve barınak için insanlara bağımlı değildir ve bu nedenle kontrolsüz bir şekilde üreyebilirler. Bu durum insan sağlığı için de bir tehdit oluşturmaktadır.

Sokak hayvanları sorunun çözümü noktasında belediyelerin rolü ve çözüm arayışı konularında hem Türkiye’de hem de diğer ülkelerde çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Öncelikle yabancı literatüre bakacak olursak;

Abdulkarim vd. (2021) “Stray Animal Population Control: Methods, Public Health Concern, Ethics, and Animal” başlıklı çalışmalarında, Başboş hayvan popülasyonlarının ve bunların bir toplumda veya çevrede yol açtığı sorunların çözümünü araştırmışlar ve ilgili makamların hayvan hakları yasalarını tasarlamalı ve yürürlüğe koymalıdır. Yerel yönetimlerin sokak hayvanlarının beslenmesi, barınması, tıbbi bakımı (tedavi ve aşılama), yönetimi, refahını sağlaması gerektiği sonucuna varmışlardır.

Chua vd. (2017) "Surrendered and Stray Dogs in Australia— Estimation of Numbers Entering Municipal Pounds, Shelters and Rescue Groups and Their Outcomes" adlı çalışmada Avustralya'daki eyaletlerdeki belediye barınakları ve sığınma evleri incelenerek buralara kabul edilen ve ötenazi uygulanan köpek sayısını azaltma ve istenmeyen köpek sayısını kıyaslayarak barınak ve sığınma evlerinin durumu analiz edilmiştir. Barınak ve sığınak istatistiklerinin eyalet bazında raporlanmasına yönelik bir stratejinin standartlaştırılmış bir sistemin uygulanması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

Mehrjo vd. (2024) "The solutions basic collection, control, and management of stray animals in urban areas (Study area: Tehran City)" isimli çalışmada, köpekler ve kediler de dahil olmak üzere sokak hayvanlarının nüfusunu kontrol etmek ve azaltmak için Tahran Şehrindeki sokak hayvanlarının toplanması, kontrolü ve yönetimi ile ilgili temel yöntemler araştırılmıştır. Sokak hayvanlarının toplanması, taşınması ve tutulması için uygun barınaklar inşa edilmesi, daha sonra hayvanları kayıt altına almak ve mikroçip taraması yapmak için bir sistem geliştirilmesi, eğer köpeğin kayıtlı bir mikroçipi varsa, hayvanın sahibini tespit etmek ve hayvanı aşılama ve kısırlaştırma gerektiği sonucuna varmışlardır.

Adriani vd. (2011) "Is the Italian strategy to face the problem of stray dogs sustainable? A case study of two small municipalities in central Italy" başlıklı çalışmada evcil hayvanların korunması ve başıboş köpeklerin önlenmesine ilişkin İtalyan yasasının (L. 281/91) belediyelerin başıboş köpek sorununu çözmesinde sürdürülebilir olup olmadığı araştırılmış ve belediyelerin genel ekonomik durumlarının analizi, yasanın kısıtlamalarını yerine getirmenin gerçek anlamda

imkânsız olduğunu göstermektedir. Ekonomik kaynakların kıtlığı, kurumların bütçelerini aşmamak için yasanın uygulanmasını ihmal etmelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla, küçük belediyeler tesisleri ve köpek desteğini finanse edemediği için yasa sokak köpekleri sorununu çözme amacına ulaşamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kamalikhah vd. (2021) “Community readiness for collecting stray dogs in Aradan County: a quantitative- qualitative study” adlı çalışmalarında

Topluluk Hazırlık Modeli’ni kullanarak Aradan Şehri’nin sahipsiz köpekleri toplama alanındaki durumunu değerlendirmişlerdir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, Aradan İlçesi’ndeki genel topluluk hazırlığı aşaması ön planlama aşamasındaydı. Şehirdeki topluluk hazırlığı düzeyi ile köylerdeki hazırlığı düzeyi arasında önemli farklılıklar görülmüştür. Şehirdeki topluluk hazırlığı aşaması ön planlama aşamasındayken, köylerde belirsiz farkındalık aşamasında olduğu tespit edilmiştir. Aradan’ın sahipsiz köpekleri toplama alanındaki topluluk hazırlığı aşamasının düşük olduğu ve bunun köylerde şehre göre çok daha büyük bir sorun olduğu sonucuna varılmaktadır.

Türkiye’de sokak hayvanları sorunun çözümü noktasında belediyelerin rolü ve çözüm arayışı konularında yapılan bazı çalışmalar ise;

İnce (2024) “Sokak Hayvanları Araştırma Raporu Marmara Bölgesi’ndeki Belediyeler ve Mevcut Durum” adlı araştırmasında Marmara Belediyeler Birliğine üye belediyelerin sokak hayvanları ile ilgili yürüttükleri çalışmalarında, sahip oldukları imkanları ve karşılaştıkları zorlukları araştırmışlardır. Araştırma sonucunda,

Türkiye’de yasalara ve yönetmeliklere tam olarak uyulmadığı, belediyeler tarafından açılan barınak sayılarının yetersiz olduğu, kısırlaştırma konusunda yetersiz kalındığı, personel ve kaynak yetersizliği gibi sorunların varlığı tespit edilmiştir.

Akıllı (2018) “Belediyelerin Sokak Hayvanlarına Yönelik Görev ve Sorumluluklarının Değerlendirilmesi” adlı, yerel yönetimlerin sokak hayvanlarına yönelik hizmet ve sorumluluklarının neler olduğunun ve bu alanda neler yapılması gerektiğinin araştırıldığı bu çalışmada, belediyeler ile diğer kurumlar arasında yetki sorunu ve koordinasyon eksikliği yaşandığı, cezai müeyyidelerin, hayvan bakımevi ve barınakların, teknik personelin ve kaynakların yetersiz olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, kalıcı ve sürdürülebilir çözümler üretilmemesi de tespit edilen bir diğer sorundur.

Güven ve Yazar (2021) “Tüm Canlılar İçin Sosyal Belediyecilik” başlıklı çalışmada insanlar dışında kalan canlıların da sosyal belediyecilik anlayışından aldıkları pay hukuksal, toplumsal ve belediyeler tarafından sunulan hizmetler açısından değerlendirilmiştir. Araştırmada sosyal belediyeciliğin sokak hayvanları bağlamında uygulanabilmesi için yetkilerin ve kaynakların, nitelikli elemanların arttırılması gerektiği, belediye yönetimlerinin sokak hayvanları konusunda gerekli desteği sağlamaları ve halka da bu konularda gerekli bilgilendirmenin yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çakır Sümer (2024) “Kentsel Alanlardaki Sahipsiz Köpekler Sorunu ve Çözüm Uygulamaları” adlı çalışmada öncelikle sokak köpeklerinin kentsel ortamda önemli bir sorun olarak ortaya çıkış nedenlerini ve bu durumun neden olduğu sorunları ve bu sorunları

çözmeye yönelik uygulamaların ne düzeyde etkili sonuçlar ortaya çıkardığı, farklı ülke örnekleri üzerinden incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, sokak hayvanları sorununun çözümünde aşılama, kısırlaştırma, barınaklarda barındırma, atık yönetimi veya sahiplendirme gibi çözüm uygulamaların yerine getirilmesi için ciddi bir maliyet gerektiği işte bu yüzde de bu görevi belediyelerin tek başına bu çözümleri gerçekleştiremeyeceği ifade edilmiştir. Bunların gerçekleştirilebilmesi için belediyelere bakanlıkların ve STK'ların da destek olması gerektiği belirtilmiştir.

Yılmaz ve Nacar (2020) "Sahipsiz Hayvanlara Yönelik Van Büyükşehir Belediyesi'nin Kentteki Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi" başlıklı, büyükşehir belediyelerinin sahipsiz hayvanlara yönelik yapmış olduğu faaliyetler hakkında bilgilendirmelerin yanında yapılan faaliyetlerin yeterliliğinin araştırıldığı çalışmada, Van Büyükşehir Belediyesinde sahipsiz hayvanların korunması, bakımı ve tedavi edilmeleri için Geçici Hayvan Bakım ve Rehabilitasyon Merkezinin sayısının yeterli olduğu, merkezde hayvanların toplandığı, kısırlaştırma işlemlerinin gerekli şekilde yapıldığı, düzenli olarak aşılmasının yapılarak, tedavi edilmesi gereken hayvanların tedavilerinin yapıldığı, mobil hizmet aracı ile ilçelerde bulunan hayvanlarında toplanarak belirtilen işlemlerin yapılması ardından aynı yaşam alanlarına bırakıldıkları, merkezde çalışan personelin hayvanlara şefkatli ve arzulu bir şekilde baktıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Literatür özetinden de anlaşıldığı üzere sokak hayvanları sorunu ve belediyelerin çözüm yolları noktasında yapılan çalışmalar ile literatüre katkı sağlayacak birçok sonuç elde edilmiştir. Ortaya

çıkan bulgular, sokak hayvanları sorunun çözümünde yasal düzenlemelerden kaynaklı sorunlar, belediyelerin yaşadığı sorunlar ve çözüm yollarının belirlenmesi noktasında yoğunluk kazanmıştır. Konun güncelliği ve henüz kalıcı bir çözümün bulunamaması durumu da bu konularda yeni çalışmaların gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

2. Sokak Hayvanları Sorunu

Sokak hayvanları kentleşmenin artışı ile artık bir sorun haline gelmeye başlamıştır. Çünkü kentler hayvanların uygun şartlarda yaşayabileceği ortamlar değildir. Kentleşme oranının artışı ile kırsal alanda yaşayan hayvanlar da kentlere gelmeye başlamıştır. Kentte yaşayan insanların apartman tipi konutlarda uzun süre hayvan sahibi olmasını zorlaştırmaktadır. Bu yüzden sahipli hayvanların önemli bir kısmı da bir süre sonra sokağa bırakılmaktadır. Bu durum da sokak hayvanları sorununu ortaya çıkaran nedenler arasında sayılabilir (Çakır Sümer, 2024, s. 37).

Sokak hayvanları sorunu hem toplumsal hem de bireysel bir sorundur. İnsanların bir kısmı sevgi ile bir kısmı ise öfke ile bu soruna yaklaşmışlardır. Sorunun anlaşılması ve çözümü aşamasında da bu yaklaşım farkları yüzünden istenilen aşamaya bir türlü gelinememektedir. Aslında bu soruna duygusal açıdan değil de bilimsel veriler ışığında, doğru politikalar oluşturularak kapsamlı bir yaklaşım gerekmektedir. Hem toplumun güvenliğini hem de hayvanların daha düzgün şartlarda yaşamasını sağlayacak ve bu ortamın sürdürülebilirliğini sağlayacak çözümler geliştirmelidir (İşler, 2024, s. 65). Çünkü sokak hayvanlarının sağlığı toplumun sağlığını ve güvenliğini de etkileyen bir durumdur. Toplumsal farkındalığı arttırmak çözüm noktasında önem arz etmektedir. Temel sıkıntı aşırı

duygusal davranıp sokak hayvanları sorununun varlığını kabul etmemektir.

Sokak hayvanları bir sorundur. Ortaya çıkan sonuçlar açısından bakıldığında durumun bir sorun oluşturduğu net olarak görülmektedir. Özellikle başı boş köpekler çocuklara, yaşlılara ve engellilere ciddi zararlar vermektedir. Yaralanma ve hatta ölümle sonuçlanan olaylar yaşanmaktadır. Ayrıca toplum sağlığı açısından da sokak hayvanları sorunu önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Köpek ısırması sonucunda kuduz, pasteurella ve tetanos gibi hastalıklar ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında sadece ısırıklarla değil köpek dışkıları üzerinden de insana bulaşan “kist hidatik” enfeksiyonu da toplum sağlığı açısından sorun teşkil etmektedir (Taşçı, 2024).

Sokak yavanlarından kaynaklı toplum sağlığını etkileyen hastalıklar yüzünden hayvanların barınaklarda tutulması ve kesinlikle oradan dışarı çıkarılmaması gerektiği algısı da oluşmaktadır. Ancak mevzuatlar gereği sokak hayvanlarının barınaklarda sürekli tutunulamayacağı açıktır. Hayvanların tedavileri sonucunda durumu ciddi olanlar için hayatlarına son verilmesi, iyileşenler içinde yeniden ortama salıverilmesi gerektiği mevzuatlarda belirtilmiştir (Çelik, 2024).

Türkiye’de de sokak hayvanları sorunu önemli bir sorun olarak görülmektedir. Üremenin kontrol altına alınamaması, sahihsiz hayvan sayısındaki artış ve gerekli düzeyde bakım evinin bulunmaması sorunun asıl sebepleri olarak görülmektedir. Türkiye’de standartlara uygun hayvan barınaklarının yeterli düzeyde olmayışı sebebi ile hayvanların yaşam koşulları kötü ve sağlıksız bir düzeyde

bulunmaktadır. Bu durum kontrolsüz üremeyi de beraberinde getirmektedir. Bunu yanı sıra insanların bir heves ile alıp sonra sokağa bıraktığı evcil hayvanlar da sokak hayvanlarını sayısının artışında önemli bir rol oynamaktadır (Acar Demirel, 2024, s. 7). Tüm bu olumsuz koşullar dikkate alındığında Türkiye’de sokak hayvanları sorunun boyutu daha doğru bir şekilde anlaşılmaktadır.

Türkiye’de sokak hayvanları sorununun nedenleri arasında bulunan ama salında daha geri planda gibi görülen önemli iki sorun mevcuttur. Bu sorunlardan ilki hayvan üretiminin denetimi ikincisi ise hayvan üretiminin engellenmemesidir. Bu iki sorun yüzünden hayvan popülasyonu sürekli artış göstermektedir. Ayrıca Türkiye’de sokak hayvanları sorunu üzerinden rant sağlayan kişilerin ve grupların da varlığı sorunun çözümü noktasında ciddi engellemelere sebep olmaktadır. Burada önemli olan hayvanların ve insanların zarar görmeden yaşayabilecekleri ortamın sağlanmasıdır. Çünkü bu çıkar grupları ve şahıslar hayvanlar üzerinden toplumun refahını tehdit edecek konularda kamuoyu oluşturarak, toplum vicdanını etkilemeye çalışmaktadırlar. Bu yüzden sokak hayvanları temalı sivil toplum kuruluşlarının faaliyetleri de sıkı bir şekilde denetlenmelidir (Çalışkan, 2024, s. 4).

Türkiye’de sokak hayvanları sorunu genel olarak insanların ve toplumun yaşadığı ve yaşayacağı sorunlar üzerinden değerlendirilmektedir. Sokak hayvanları cephesinden yapılan değerlendirmeler azınlıkta kalmaktadır. Akıllı (2018, s. 100) tarafından özetlenen, hayvanların karşı karşıya kaldıkları sorunlar aşağıda tablolandırılmıştır.

Tablo 1. Sokak Hayvanlarının Sorunları

Sorun Alanı	Detaylar
Beslenme Sorunu	Düzenli ve yeterli beslenememe Açlık ve dehidrasyon riski Gönüllü besleyicilerin engellenmesi Yetersiz destek, sadece kuru ekmek verilmesi
Barınma Sorunu	Yaşam alanlarının daraltılması Uygun olmayan sağlıklı barınak koşulları Etolojik ihtiyaçlara uygun olmayan ortamlar Sosyal izolasyon ve stres Tanıdık olmayan çevrelere uyum sağlama zorluğu
Fiziksel ve Psikolojik Şiddet	Taşıla/sopayla uzaklaştırılma Terk edilme (petshoplardan alınan hayvanlar) Fiziksel şiddet: kuyruk/kulak kesimi, tırnak sökme Aç-susuz bırakma, yakma, sakatlama, yaralama Trafik kazalarına maruz kalma
Sağlık Sorunu	Bozuk yiyeceklerden zehirlenme Enfeksiyon ve deri hastalıkları Yüksek hastalık riski (60'tan fazla hastalık) Yavrularda bağışıklık sisteminin gelişmemesi Zehirlenme (itlaf) olayları

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablodan da anlaşılacağı üzere sokak hayvanlarının da karşılaştığı önemli sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunların neredeyse tamamının insan kaynaklı olduğu göz ardı edilmemelidir. Sokak hayvanları sorununun çözümü noktasında bakış açısının biraz değişmesi gerekmektedir. Sorunun kaynağı ve çözümü için hayvanlar açısından da olayın değerlendirilmesi daha uygun olacaktır.

3. Sokak Hayvanları Sorununda Belediyelerin Rolü

Belediyelerin temel görevlerinden biri daha yaşanabilir bir kent oluşturmaktır. Ancak belediyeler bu görevi sadece insanlar için yapmamaktadır. Hayvanların da sağlıklı bir yaşam alanına sahip olarak hayatlarını sürdürmelerinde belediyelerin çeşitli görevleri

bulunmaktadır. Belediye kanununda ve büyükşehir belediye kanununda sokak hayvanları için belediyelere görev ve sorumluluk yükleyen hükümler yer almaktadır.

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu hayvan barınakları yapma görevini büyükşehir belediyelerine vermiştir. Kanunda bunun dışında sokak hayvanları konusunda büyükşehir belediyelerine başka görev vermemiştir. Büyükşehir belediyelerine kanun tarafından açık olarak verilmeyen görevler ilçe belediyelerine verilmiştir. 5393 sayılı belediye kanunu da çevre ve çevre sağlığı hizmetlerinin yapılması ve yaptırılması görevinin belediyelere vermiştir. 2004 yılında yürürlüğe giren 5199 sayılı Hayvanları Koruma Kanunu da belediyelere çeşitli yükümlülükler getirmiştir. Bu yükümlülükler göre, Belediyelerin sokak hayvanları için bakım evi açmaları gerekmektedir. Bu bakım evlerinde sokak hayvanlarının rehabilitasyon ve tedavi işlemlerini yapmaları gerekmektedir. Tedavileri ve işlemleri biten hayvanların tekrar sokağa bırakılması gerekmektedir. Ancak bu hayvanların beslenmeleri noktasında belediyelerin aktif rol alması gerekmektedir. Ayrıca hayvanların sahiplendirilmesi, zorunlu durumlarda da hayvanların hayatlarının sonlandırılması da belediyelerin görevleri arasındadır.

Ayrıca 5199 Sayılı Hayvanları Koruma Kanun'un uygulama yönetmeliği olan ve 2006 yılında yürürlüğe giren Hayvanların Korunmasına Dair Uygulama Yönetmeliği'nin belediyelerin alacağı tedbirler başlığında belediyeler ile ilgili yükümlülükler yer almaktadır;

“Bölge ve mahallerindeki, özellikle kediler ve köpekler olmak üzere, sahihsiz hayvanların bakımları, aşılarının yapılması,

işaretlenmesi ve kayıtlarının tutulmasının sağlanması, kısırlaştırılması, alındığı ortama geri bırakılması ve sahiplendirilmelerinin yapılması için hayvan bakımevlerine gönderilmesi gibi yapılan tüm faaliyetlerde yerel hayvan koruma görevlileri ve gönüllü kuruluşlar ile belediye veteriner hekimlerinin koordinasyonlarının sağlanmasıyla ilgili tedbirleri almakla görevli oldukları” maddesi ile gerekli tedbirlerin alınmasında belediyeler sorumlu tutulmuştur. Ancak birçok belediye yasada yer alan bu görevleri uygulama noktasında yetersiz kalmıştır.

Hayvanları Koruma Kanunu ve Hayvanların Korunmasına Dair Uygulama Yönetmeliği’nde yer alan belediyelerin görevlerini birçok belediyenin yerine tam olarak getirmediği ve bu görevlerin yapılıp yapılmadığını denetleyecek mekanizmalarında işlemediği bir yapı mevcuttur. Sanki tüm sorumluluk sokak hayvanlarına aitmiş gibi bir anlayış söz konusudur. Bu doğru bir anlayış değildir. Bunun yanında hayvanların üretiminin ve satışının meşru bir zeminde olduğu yasalar mevcut iken sokak hayvanları sayısının azaltılması pek de mümkün görünmemektedir. Sokak hayvanlarını koruma kanununda hayvan satışını ve ticaretini belirli standartlarda meşru gören bir anlayış yer alırken sokak hayvanlarının varlığına karşı olmak çok da tutarlı görülmemektedir (Demirel Acar, 2024, s. 6).

Sokak hayvanlarının denetimi kontrolü ilçe belediyelerinin yetkisinde bulunmaktadır. Ancak büyükşehir belediyelerinin de hayvan barınakları yapma gibi önemli bir görevi de mevcuttur. İlçe belediyeleri üzerinde bir vesayet ve koordinasyon görevi olan büyükşehir belediyeleri eğer barınak yapma görevlerini doğru ve yeterli şekilde yerine getirmezler ise ilçe belediyeleri zor durumda

kalabilir. Çünkü bu durumda ilçe belediyeleri rehabilitasyon, bakım ve kontrol görevlerini yapmakta zorlanabilirler. Bu yüzden sokak hayvanları ile ilgili yapılacak her türlü işlem ve faaliyet koordineli bir biçimde yapılması gerekmektedir (Eraslan, 2023, s. 93).

5199 sayılı Hayvanları Koruma Kanunu'nda yapılan değişikliklerin yer aldığı 7527 sayılı Hayvanları Koruma Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun 2 Ağustos 2024'te yürürlüğe girmiştir. 5199 sayılı Kanunda yer alan "sahipsiz hayvanların da sahipli hayvanlar gibi yaşamları desteklenmelidir" (m.4/1-b) maddesi 7527 sayılı yasa ile ortadan kaldırılmıştır. Böylece, hayvanların korunması ve rahat yaşamalarına ilişkin temel ilkeler arasında olan; evcil hayvanların türüne özgü hayat şartları içinde yaşama özgürlüğüne sahip olduğu ve sahipsiz hayvanların da sahipli hayvanlar gibi yaşamlarının desteklenmesi gerektiğini belirten düzenleme kaldırılmıştır.

5199 sayılı Kanunda yer alan "sahipsiz ya da güçten düşmüş hayvanların, 3285 sayılı Hayvan Sağlığı Zabıtası Kanununda öngörülen durumlar dışında öldürülmeleri yasaktır" (m.6/1). Maddesi ise değiştirilmiştir.

Yeni düzenleme ile sahipsiz ya da güçten düşmüş hayvanların öldürülmelerini tamamen yasaklanmıştır. Ancak "kanuni istisnalar hariç" denilerek genişletilmiş ve düzenlemede "Hayvanların Kesimi, Ötanazisi ve Yasaklar" başlığı altında 5696 sayılı kanunun öngördüğü şekilde yeni düzenlemeler getirilmiştir:

- Bakımevine alınan köpekler arasından insan ve hayvanların hayatı ve sağlığı için tehlike teşkil eden ve olumsuz davranışları kontrol

edilemeyen, bulaşıcı veya tedavi edilemeyen hastalığı bulunan ya da sahiplenilmesi yasak olanlara ötenazi uygulanacaktır.

- 5996 sayılı Kanununda hayvanlara hangi durumlarda ötenazi uygulanacağı belirtilmiştir. Ötenazi, özel olarak eğitilmiş kişiler tarafında hayvanların insancıl yöntemler kullanılarak öldürülmesidir. Ötenaziyle hayvan acı, korku ve sıkıntı yaşamadan hayatını kaybetmektedir.
- 5996 sayılı Kanuna göre “acı ve ıstırap çektiren veya iyileşme durumu bulunmayan hastalık durumlarında” (m.9/3-a), “akut bulaşıcı bir hayvan hastalığının önlenmesi ya da eradikasyonu amacıyla veya insan sağlığı için risk oluşturan durumlarda” (m.9/3-b), “davranışları insan ve hayvanların hayatı ve sağlığı için tehlike teşkil eden ve olumsuz davranışları kontrol edilemeyen durumlarda” (m.9/3-c) veteriner hekim tarafından hayvanlara ötenazi yapılmasına karar verilebilir. Ötenazi veteriner hekim tarafından ya da veteriner hekim gözetiminde yapılır (m.9/3).

13 Aralık 2024 tarihinde Resmî Gazete ‘de yayımlanarak yürürlüğe giren "Hayvanların Korunması Hakkında Uygulama Yönetmeliği", sahipsiz ve güçten düşmüş hayvanların korunması, rehabilitasyonu ve sahiplendirilmesi konularında belediyelere önemli sorumluluklar yüklemektedir. Bu yönetmelik, 5199 sayılı Hayvanları Koruma Kanunu'nda yapılan değişikliklerle uyumlu olarak hazırlanmış ve hayvan refahının sağlanması amacıyla detaylı düzenlemeler içermektedir.

Yönetmeliğin 7. maddesi, yerel yönetimlerin görev ve sorumluluklarını kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Buna göre belediyeler:

- Sahipsiz ve güçten düşmüş hayvanların toplanması ve bakımevlerine götürülmesi: Belediyeler, sahipsiz veya güçten düşmüş hayvanları toplayarak, çalışma izni almış oldukları hayvan bakımevlerine getirmekle yükümlüdür.
- Hayvanların kayıt altına alınması ve rehabilitasyonu: Bakımevine gelen hayvanların, Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından oluşturulan veri tabanına kaydedilmesi, müşahede altına alınması ve rehabilitasyon süreçlerinin tamamlanması gerekmektedir.
- Sahiplendirme faaliyetleri: Rehabilitasyonu tamamlanan hayvanların sahiplendirilmesi için kampanyalar düzenlemek, ilan panoları, internet ve diğer yayın organları aracılığıyla duyurular yapmak belediyelerin sorumluluğundadır.
- Beslenme desteği sağlama: Sahipsiz hayvanların beslenmesi amacıyla, bölgedeki resmi kurum yemekhaneleri, oteller, lokantalar ve benzeri yerlerden uygun görülen gıda maddelerini toplayarak hayvanların beslenme ihtiyaçlarını karşılamak belediyelerin görevleri arasındadır.
- Eğitim faaliyetleri: Ev hayvanı satan işletme sahiplerine yönelik eğitim programları düzenlemek ve bu işletmelerin yönetmelik hükümlerine uygun faaliyet göstermelerini sağlamak da belediyelerin yükümlülükleri arasında yer almaktadır.
- Veteriner hekim istihdamı: Hayvan bakımevlerinde veteriner hekim çalıştırmak, hayvanların sağlık ve refahını sağlamak için zorunludur. Mali kaynakların kullanımı: Nüfusu 25 binin üzerinde olan belediyeler, bütçelerinin binde 5'ini; büyükşehir belediyeleri ise binde 3'ünü sahipsiz hayvanların bakımı ve rehabilitasyonuna ayırmakla yükümlüdür. Ayrıca, bakımevi ve doğal yaşam alanlarının

kapasiteleri yeterli hale gelene kadar, ayrılan bu mali kaynağın en az %50'si bu tesislerin yapımı veya kapasite artırımı için kullanılmalıdır.

Belediyeler, sahihsiz hayvanların korunması ve bakımı konusunda çeşitli kurum ve kuruluşlarla iş birliği yapabilirler. Özellikle özel hayvan yaşam evleri ve sivil toplum kuruluşlarıyla protokoller imzalayarak, hayvanların bakımı ve beslenmesi konularında destek alabilirler.

Hayvanların Korunması Hakkında Uygulama Yönetmeliği, sahihsiz ve güçten düşmüş hayvanların refahını sağlamak amacıyla belediyelere önemli sorumluluklar yüklemektedir. Belediyelerin, bu görevleri etkin bir şekilde yerine getirerek, hayvanların korunması ve toplum sağlığının gözetilmesi konularında aktif rol almaları beklenmektedir.

4. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi Modeli

Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, son on yılda sokak hayvanlarına yönelik yürüttüğü kapsamlı çalışmalar ve tesisleşme faaliyetleri ile bu alanda önemli bir dönüşüm gerçekleştirmiştir. Belediyenin sürdürülebilir bir ekosistem inşa etme amacıyla hayata geçirdiği uygulamalar, koruyucu ve önleyici tedbirler ile desteklenmektedir. Bu yaklaşım, sadece yerel düzeyde değil, ulusal düzeyde de model olabilecek bir nitelik taşımaktadır.

Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, Burç Tabiat Parkı içerisinde 60 dönümü kapsayan bir alan üzerinde kurduğu Doğal Yaşam Parkı ile sokak hayvanlarının sosyalleşmesi ve rehabilitasyonu için elverişli bir ortam sunmaktadır. Bu alan içerisinde yemlikler, suluklar, serinleme havuzları ve barınaklar bulunmakta olup, hayvanların

doğal davranışlarını sürdürebilecekleri bir ekosistem oluşturulmuştur.

Özellikle alfa köpekler gibi sokaklarda çeteleşme davranışı gösteren hayvanlar, uzman ekipler tarafından toplanmakta; parazitlerden arındırma, aşılama ve kısırlaştırma işlemleri veteriner hekimlerce gerçekleştirilmektedir. Bu hayvanlar, rehabilitasyon süreçlerinde 7/24 uzman görevliler tarafından izlenmekte olup, sosyalleşme ve adaptasyon süreçleri titizlikle takip edilmektedir. Rehabilitasyon sürecini başarıyla tamamlayan hayvanlar, doğal yaşam alanlarına geri bırakılmaktadır. Ancak, yeniden çeteleşme riskini azaltmak amacıyla alfa köpekler tekrar eski alanlarına döndürülmemektedir.

Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, dokuz ilçe ve 780 mahalleyi kapsayan geniş bir coğrafyada faaliyet göstermektedir. Belediyenin sahip olduğu 85 kişilik uzman ekip, 10 köpek toplama aracı, 1 ambulans, 11 veteriner hekim ve 6 veteriner teknisyeni ile 7/24 hizmet vermektedir. Burç Tabiat Parkı ve Burç Yazıbağ'da yer alan tesislerde tedavi, kısırlaştırma ve rehabilitasyon merkezleri bulunmakta; bu merkezler ameliyathaneler ve modern barınak altyapısı ile desteklenmektedir.

Beslenme ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak, Gaziantep'in gastronomik zenginliğinden yararlanılarak restoran ve yemekhanelerden toplanan artık gıdalardan günlük ortalama 3 ton mama üretilmektedir. Bu mamalar, şehir genelindeki 250 beslenme noktasına dağıtılmaktadır.

Gaziantep Büyükşehir Belediye Başkanı Fatma Şahin'in ifadesiyle "Gaziantep Modeli," sokak hayvanları sorununa yenilikçi ve

bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır. Bu model, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve vatandaşlar arasında iş birliğine dayanan, bilimsel veriler ve sahadan elde edilen geri bildirimlerle geliştirilen bir yönetim anlayışını temsil etmektedir. Modelin temel ilkeleri, "hayvan sağlığının halk sağlığı ile doğrudan ilişkili olduğu" anlayışına dayanmakta ve sürdürülebilir hayvan refahı politikalarının yaygınlaştırılmasını hedeflemektedir.

"Gaziantep Modeli", sokak hayvanlarının rehabilitasyonu ve toplumla uyumlu yaşamalarını hedefleyen kapsamlı bir yaklaşımdır. Bu model, sokak hayvanlarının toplanması, kısırlaştırılması, aşılanması ve dijital kimliklendirme işlemlerinin ardından, doğal yaşam alanlarında barındırılmalarını içerir. Özellikle, Burç Tabiat Parkı'nda oluşturulan 60 dönümlük Doğal Yaşam Parkı, hayvanların serbestçe dolaşabildiği, yemlikler, suluklar, serinleme havuzları ve kulübelerle donatılmış bir ortam sunmaktadır. Ayrıca, Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, restoran ve yemekhanelerden topladığı artık yemeklerle günlük ortalama 3 ton mama üreterek hayvanların beslenme ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

13 Aralık 2024 tarihinde Resmî Gazete 'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Hayvanların Korunması Hakkında Uygulama Yönetmeliği", sahihsiz hayvanların popülasyon kontrolü, rehabilitasyonu ve bakımı konularında detaylı düzenlemeler getirmiştir. Yönetmelik, yerel yönetimlerin sahihsiz hayvanları toplaması, kısırlaştırması, aşılaması ve dijital yöntemlerle kayıt altına almasını zorunlu kılmaktadır. Ayrıca, bu hayvanların uygun koşullarda barındırılması için hayvan bakımevleri ve doğal yaşam alanlarının oluşturulması gerektiği vurgulanmaktadır. Yerel

yönetimlerin, nüfusu 25 binin üzerinde olan bölgelerde bütçelerinin binde 5'ini, büyükşehirlerde ise binde 3'ünü sahipsiz hayvanların bakımı ve rehabilitasyonuna ayırmaları zorunlu hale getirilmiştir.

"Gaziantep Modeli", yeni yönetmelikte belirtilen tüm bu gereklilikleri önceden hayata geçirmiş bir uygulama olarak öne çıkmaktadır. Model, sahipsiz hayvanların toplanması, kısırlaştırılması, aşılanması ve doğal yaşam alanlarında barındırılması süreçlerini başarıyla uygulamaktadır. Ayrıca, hayvanların beslenme ihtiyaçlarının sürdürülebilir bir şekilde karşılanması için mama üretimi gibi yenilikçi çözümler sunmaktadır. Bu yönleriyle "Gaziantep Modeli", "Hayvanların Korunması Hakkında Uygulama Yönetmeliği'nin öngördüğü standartları karşılayan ve diğer yerel yönetimlere örnek teşkil edebilecek nitelikte bir stratejik yaklaşımdır.

Gaziantep Büyükşehir Belediye Başkanı Fatma Şahin, bu modelin Türkiye genelinde uygulanabilir bir çözüm olduğunu belirterek, "Yaptığımız çalışma, bugün Türkiye'de yaşanan tartışmalara bir formül, Gaziantep Modeli olacağını, odamız, bu konuda çalışan STK'lar ile çalışarak yapıyoruz." ifadelerini kullanmıştır.

Sonuç Gaziantep Modeli, yerel yönetimler için örnek teşkil eden bütüncül bir sokak hayvanı yönetim modeli sunmaktadır. Gaziantep Modeli, Hayvanların Korunması Hakkında Uygulama Yönetmeliği'nin getirdiği düzenlemelerle uyumlu, sahipsiz hayvanların refahını ve toplumla uyumunu hedefleyen başarılı bir uygulama olarak öne çıkmaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Günümüz kentlerinde sokak hayvanları sorunu, kentsel dönüşüm ve insan-hayvan etkileşimi çerçevesinde büyüyen bir toplumsal mesele haline gelmiştir. Araştırma bulguları, sokak hayvanlarının hem toplum sağlığı hem de ekolojik dengeler açısından çeşitli sorunlara yol açtığını ortaya koymaktadır. Belediyelerin bu sorunla ilgili yasal yükümlülükleri bulunsa da mevcut kaynak ve personel eksiklikleri nedeniyle etkin çözümler geliştirme noktasında yetersiz kaldıkları görülmüştür.

Gaziantep Büyükşehir Belediyesi Modeli, sokak hayvanları sorununa çözüm üretmek adına önemli bir yaklaşım sunmaktadır. Rehabilitasyon merkezleri, besleme noktaları ve sahiplendirme faaliyetleri gibi uygulamalar, sorunun insancıl ve sürdürülebilir bir çerçevede ele alınmasını sağlamaktadır. Bu model, diğer belediyeler için de örnek teşkil edebilecek yapıdadır ve merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında koordinasyonun artırılması gerektiğini göstermektedir. Diğer belediyeler için ise bazı öneriler sunulmaktadır;

- Belediyeler Arası Koordinasyon: Belediyeler arası bilgi ve deneyim paylaşımı artırılarak, Gaziantep Modeli gibi başarılı uygulamalar diğer şehirlere de yayılmalıdır.
- Mali Kaynak ve Personel Artırımı: Belediyelerin hayvan bakımevleri ve rehabilitasyon merkezleri için ayrılan bütçeleri artırılmalı, veteriner hekim ve teknik personel istihdamı desteklenmelidir.
- Sahiplendirme Kampanyaları: Sokak hayvanlarını sahiplendirme konusunda toplum bilinçlendirilmeli, sahiplendirme teşvik edilmelidir.

- Eğitim ve Farkındalık Programları: Hayvan sahipliliği ve sokak hayvanlarıyla ilgili toplumsal farkındalık artırılmalı, hayvan hakları ve bakımı konusunda kamuoyuna eğitim verilmelidir.
- Kısırlaştırma ve Aşılama Programları: Hayvan nüfusunun kontrol altına alınabilmesi için etkin kısırlaştırma ve aşılama programları uygulanmalıdır.
- Yasal Düzenlemeler: Hayvanların korunmasına dair mevcut yasalar daha etkin hale getirilmeli ve denetimler artırılmalıdır.
- Büyükşehirlerde sokak hayvanları ile ilgili yapılan ihbarların koordinasyon açısından tek merkezde toplanmalıdır.
- Büyükşehir belediyesi be büyükşehir ilçe belediyelerinin görev ve yetkileri açık şekilde belirlenmeli ve birlikte hareket etmelerini sağlayacak düzenlemeler getirilmelidir.
- Bütün belediyelerde veteriner işleri müdürlüğü kurulması mecburi hale getirilmelidir.
- Şehirlerde sahipsiz hayvanları koruma birliklerinin kurulması zorunlu duruma getirilmelidir.

Sonuç olarak, sokak hayvanları sorununun çözümü için hem yerel yönetimlerin hem de toplumun ortak bir sorumluluk anlayışıyla hareket etmesi gerekmektedir. Gaziantep Modeli gibi başarılı uygulamalar örnek alınarak, diğer belediyeler için uygulanabilir stratejiler geliştirilmelidir.

Kaynakça

Abdulkarim, A., Khan, M. A. K. B. G., & Aklilu, E. (2021). Stray animal population control: Methods, public health concern, ethics, and animal welfare issues. *World's Veterinary Journal*, 11(3), 319-326. <https://dx.doi.org/10.54203/scil.2021.wvj44>.

Adriani, S., Bonanni, M., & Amici, A. (2011, September 26). *Is the Italian strategy to face the problem of stray dogs sustainable? A case study of two small municipalities in central Italy* [Conference presentation]. 8th European Vertebrate Pest Management Conference, Berlin, Germany.

Akıllı, H. (2018). Belediyelerin sokak hayvanlarına yönelik görev ve sorumluluklarının değerlendirilmesi. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 27(3), 95-118.

Çakır Sümer, G. (2024). Kentsel alanlardaki sahipsiz köpekler sorunu ve çözüm uygulamaları. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(17), 34-49. <https://doi.org/10.54831/vanyyuiibfd.1434040>.

Çalışkan, F. (2024). Sokak köpekleri sorunu raporu. *Saadet Partisi*. <https://saadet.org.tr/upload/file/bc036dd1bd38ff5a6676210b940042b1.pdf>.

Çelik, L. (2024). Belediyelerin sahipsiz sokak köpeklerinin vermiş olduğu zararlardan sorumlu tutulması. *Mahalli İdareler Dergisi*.

Çobanoğlu, N., Tamzok, H., & Kük, M. (2013). Hukuki ve etik boyutlarıyla sokak hayvanları. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 245-280. https://doi.org/10.1501/sbeder_0000000056.

Chua, D., Rand, J., & Morton, J. (2017). Surrendered and stray dogs in Australia: Estimation of numbers entering municipal pounds, shelters and rescue groups and their outcomes. *Animals*, 7(7), 50. <https://doi.org/10.3390/ani7070050>.

Demir, P., & Koç, A. (2019). Geçici hayvan barınaklarının genel durumları ve sorunlarına ilişkin bir değerlendirme: Ege Bölgesi örneği. *Veterinary Journal of Mehmet Akif Ersoy University*, 4(1), 29-33. <https://doi.org/10.24880/maeuvsfd.551445>.

Demirel Acar, S. (2024). Sahipsiz evcil hayvanların sorunları ve çözüm önerileri. K. Şahin (Ed.), Sokak hayvanları: Toplumsal sorunlar ve halk sağlığı (s. 1-20). *Türkiye Bilimler Akademisi*.

Eraslan, Y. (2023). Türkiye’de sahipsiz sokak köpek saldırılarında idarenin hukuki sorumluluğu. *Türk İdare Dergisi*, 94(495), 89-110. [http://www.tid.gov.tr/kurumlar/tid.gov.tr/tum-sayilar\(2\)/20012025/2022/arama/tid4-Turkiye’de-Sahipsiz-Sokak-Kopek-Saldirilarinda-Idarenin-Hukuki-Sorumlulugu.pdf](http://www.tid.gov.tr/kurumlar/tid.gov.tr/tum-sayilar(2)/20012025/2022/arama/tid4-Turkiye’de-Sahipsiz-Sokak-Kopek-Saldirilarinda-Idarenin-Hukuki-Sorumlulugu.pdf).

Güven, A., & Yazar, B. (2021). Tüm canlılar için sosyal belediyecilik. *Tarsus Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 17-40.

İnce, B. (2024). Sokak hayvanları araştırma raporu: Marmara bölgesindeki belediyeler ve mevcut durum. *Marmara Belediyeler Birliği*. <https://mbbkulturyayinlari.com/uploads/sokak-hayvanlari-arastirma-raporu-marmara-bolgesindeki-belediyeler-ve-mevcut-durum-2.pdf>.

İşler, N. (2024). Belediye veteriner hekimlerine göre ülkemizde sokak hayvanları sorununun nedenleri. K. Şahin (Ed.), Sokak hayvanları: Toplumsal sorunlar ve halk sağlığı (s. 63-68). *Türkiye Bilimler Akademisi*.

Kamalikhah, T., Mirrezaei, S., Rahimi, T., Sabzmakan, L., & Ghobakhloo, S. (2021). Community readiness for collecting stray dogs in Aradan County: A quantitative-qualitative study. *Irish Veterinary Journal*, 74(1), 10. <https://doi.org/10.1186/s13620-021-00184-4>.

Karaca, İ. (2024). Hayvandılaştırma: Sokak köpekleri sorunu üzerinden bir postmodern mevzi kazanma stratejisi. *Türkiye Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 77-102. <https://turkad.org/index.php/pub/article/view/7>.

Lyu, P. (2015). Proposal on solutions to stray dog problem in American cities. *Illinois Institute of Technology*, 3(3), 1-3.

Mehrjo, F., Baghkhani, M., & Khalili, E. (2024). The solutions basic collection, control, and management of stray animals in urban areas (Study area: Tehran City). *Sustainable Earth Review*, 4(2), 55-65. <https://doi.org/10.48308/set.2024.236059.1057>.

Mehrjo, F. et al. (2024). The solutions basic collection, control, and management of stray animals. *Sustainable Earth Trends*, 4(2), 55-65. <https://dx.doi.org/10.48308/set.2024.236059.1057>.

Sharma, V., Sharma, R., Aulakh, R. S., & Singh, B. B. (2023). Prevalence of Brucella species in stray cattle, dogs, and cats: A systematic review. *Preventive Veterinary Medicine*, 106017.

Silva-Rodriguez, E. A., Cortes, E. I., Zambrano, B., Naughton-Treves, L., & Farias, A. A. (2023). On the causes and consequences of the free-roaming dog problem in southern Chile. *Science of the Total Environment*, 891, 164324.

Taşçı, F. (2024). Sosyal Sorun Halini Alan Başıboş Köpekler İçin Çözüm Adımları, *Kriter Dergisi*, 8(86). <https://kriterdergi.com/siyaset/sosyal-sorun-halini-alan-basibos-kopekler-icin-cozum-adimlari>.

Voslarova, E., & Passantino, A. (2012). Stray dog and cat laws and enforcement in Czech Republic and in Italy. *Annali dell'Istituto Superiore di Sanità*, 48, 97-104.

Yılmaz, V., & Nacar, K. (2020). Sahipsiz hayvanlara yönelik Van Büyükşehir Belediyesi'nin kentteki faaliyetlerinin değerlendirilmesi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3(2), 270-282. <https://doi.org/10.33712/mana.720496>.

**Organizational Trust and Its Impact on Employees' Voluntary
Contributions: A Study on Organizational Citizenship
Behavior¹**

Gökhan ÖZDEMİR

<https://orcid.org/0009-0000-2629-0120>

Karabük University Institute of Graduate Programs
Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
gokhanozdemir@karabuk.edu.tr

Ozan BÜYÜKYILMAZ

<https://orcid.org/0000-0001-5499-1485>

Karabük University, Department of Business Administration
Karabük Üniversitesi, İşletme Bölümü
ozanbuyukyilmaz@karabuk.edu.tr

Abstract

In modern work life, employees' voluntary contributions are critical for organizational effectiveness and sustainable success. This study examines the impact of organizational trust (trust in the organization, managers, and coworkers) on organizational citizenship behavior within the context of the Turkish public sector, specifically among the administrative staff of Karabük University. Data were collected through face-to-face surveys from 234 administrative staff at Karabük University. Organizational trust was measured in three dimensions (trust in the organization, trust in managers, and trust in coworkers), while organizational citizenship behavior was assessed

¹ Produced from the Master's Thesis completed by Gökhan ÖZDEMİR

across five dimensions (altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship, and civic virtue). Path analysis results within the framework of structural equation modeling revealed that trust in coworkers has a strong and significant effect on all dimensions of organizational citizenship behavior. Trust in the organization positively influences altruism, courtesy, and civic virtue, while trust in managers supports conscientiousness, courtesy, and sportsmanship. The findings highlight that trust in coworkers plays a pivotal role in promoting organizational citizenship behavior within the collectivist cultural structure of the Turkish public sector, with social exchange processes shaping voluntary behaviors. This research underscores the potential of a trust-based organizational culture to enhance organizational efficiency through organizational citizenship behavior and offers practical recommendations for fostering healthier work environments in the Turkish public sector.

Keywords: Trust in the Organization, Trust in Managers, Trust in Coworkers, Organizational Citizenship Behavior, Public Sector

Örgütsel Güvenin Çalışanların Gönüllü Katkılarına Etkisi: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma

Öz

Modern iş yaşamında çalışanların gönüllü katkıları, örgütlerin etkinliği ve sürdürülebilir başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Bu çalışma, Türkiye’de kamu sektörü bağlamında, Karabük Üniversitesi idari personeli örnekleminde, örgütsel güvenin (örgüte, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemektedir. Veriler, Karabük Üniversitesi’nde görev yapan 234 idari personelden yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır. Örgütsel güven, üç boyutuyla (örgüte güven, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven), ÖVD ise beş boyutuyla (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) ölçülmüştür. Yapısal eşitlik modellemesi kapsamında yol analizi sonuçları, çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Örgüte duyulan güven, özgecilik, nezaket ve sivil erdem boyutlarını olumlu etkilerken, yöneticiye duyulan güven vicdanlılık, nezaket ve centilmenlik boyutlarını desteklemiştir. Bulgular, özellikle çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin, Türk kamu sektörünün kolektivist kültürel yapısında örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik etmede kilit bir rol oynadığını ve sosyal mübadele süreçlerinin gönüllü davranışları şekillendirdiğini göstermektedir. Bu araştırma, güven temelli bir örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı aracılığıyla örgütsel verimliliği artırma potansiyelini vurgulayarak,

Türk kamu sektöründe daha sağlıklı çalışma ortamlarının geliştirilmesine yönelik pratik öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgüte Güven, Yöneticiye Güven, Çalışma Arkadaşlarına Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Kamu Sektörü

Introduction

The reshaping of work patterns and the integration of work-life balance in modern workplaces have made understanding employees' organizational behaviors and workplace relationships increasingly important (Allen, Regina, Wiernik, & Waiwood, 2023; Amstad, Meier, Fasel, Elfering, & Semmer, 2011). Today's high-pressure and dynamic work environments significantly impact employees' job satisfaction, motivation, and voluntary contributions, thereby increasing the importance of concepts such as organizational trust and organizational citizenship behavior (Bakker & Demerouti, 2017; Organ, 1988). In this context, the effect of organizational trust on employees' voluntary behaviors beyond their job descriptions has become a widely researched topic, particularly in hierarchical and collectivist settings like the public sector (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). This study aims to investigate the impact of organizational trust (trust in the organization, managers, and coworkers) on organizational citizenship behavior within the framework of social exchange theory and in the context of the Turkish public sector.

Social exchange theory posits that employees' relationships with their organization, managers, and coworkers are based on mutual trust and expectations of benefits (Blau, 1964). This theory suggests

that organizational trust is a fundamental mechanism that enhances employees' inclination to exhibit organizational citizenship behavior. Organizational trust reflects employees' belief that their organization is fair, transparent, and supportive, that their managers are honest and competent, and that their coworkers are collaborative and trustworthy (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). High levels of trust increase the likelihood of employees displaying behaviors such as altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship, and civic virtue (Büyükyılmaz & Fidan, 2017; Tokgöz & Aytemiz Seymen, 2013). Conversely, low trust levels may lead to negative outcomes such as loss of motivation, communication problems, and high turnover (Demir & Saçlı, 2022). While the literature generally supports the effect of organizational trust on organizational citizenship behavior, how this relationship manifests in collectivist and hierarchical contexts like the Turkish public sector remains underexplored.

This study examines the impact of organizational trust on organizational citizenship behavior among the administrative staff of Karabük University. Administrative personnel, operating under heavy workloads and formal job descriptions within the hierarchical structure of the public sector, provide a unique opportunity to understand how organizational citizenship behavior is shaped. Within this framework, the primary aim of this research is to investigate the effect of organizational trust on organizational citizenship behavior and the role of different trust dimensions (trust in the organization, managers, and coworkers) in this relationship in the context of Karabük University's administrative staff. By exploring the intersection of work life and organizational behaviors, this study

contributes to understanding how a trust-based culture supports employees' voluntary contributions while providing new insights into the dynamics of organizational citizenship behavior in the Turkish public sector.

1. Conceptual Framework

1.1. Organizational Trust

Organizational trust is a critical element for the healthy functioning and sustainable success of organizations. Trust is a multidimensional phenomenon examined across a wide range of contexts, from interpersonal relationships to organizational dynamics (Schoorman, Mayer, & Davis, 2007). In an organizational context, trust can be defined as employees' belief in the honesty, integrity, and goodwill of their organization, managers, and coworkers (Mayer et al., 1995, p. 712). This concept serves as a fundamental mechanism that triggers positive outcomes such as collaboration, productivity, motivation, and organizational citizenship behaviors (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002; Dai, Tang, Chen, & Hou, 2022; Deluga, 1994; Dyne, Vandewalle, Kostova, Latham, & Cummings, 2000).

The role of trust in organizations determines the quality of interactions between individuals and the organization. Mishra and Morrissey (1990, p. 444) describe organizational trust as employees' belief that the organization will act fairly and supportively toward them. This belief enhances employees' commitment to organizational goals and encourages cooperation even in situations of uncertainty and risk. Organizational trust not only operates at the individual level but

also fosters a climate of trust across groups and the entire organization, shaping organizational culture (Canning et al., 2020; Mousa Alriyami, Alneyadi, Alnuaimi, & Kampouris, 2024).

Key elements underpinning organizational trust include competence, openness, concern, and reliability (Ibrahim & Ribbers, 2009; Kähkönen, Blomqvist, Gillespie, & Vanhala, 2021; Mayer et al., 1995). Competence refers to the organization's and employees' capacity to achieve goals. Openness is associated with transparent and honest communication within the organization. Concern reflects the organization's commitment to employees' well-being and value. Reliability is linked to consistent and trustworthy behaviors. These elements are fundamental factors in the formation and sustainability of organizational trust (Asunakutlu, 2002).

Organizational trust can be examined in three main dimensions: trust in the organization, trust in managers, and trust in coworkers (Aryee et al., 2002; Özkan Canbolat, Erenler Tekmen, & Cobutoğlu, 2023; Tokgöz & Aytemiz Seymen, 2013). Trust in the organization reflects employees' belief in the fairness of organizational policies, systems, and justice perceptions. Trust in managers is based on perceptions of leaders' honesty, competence, and fair treatment of employees. Trust in coworkers is associated with mutual respect, collaboration, and support within teams. These three dimensions provide a comprehensive understanding of organizational trust.

Factors influencing the formation of organizational trust include past experiences, organizational culture, communication, perceptions of justice, and leadership behaviors. Mayer et al. (1995) suggest that trust is built on individuals' propensity to trust and the

characteristics of the trusted party (integrity, competence, benevolence). To enhance trust in organizations, managers must engage in open communication, value employees' opinions, and exhibit fair management practices (Büyükyılmaz & Koyuncu, 2020). Additionally, reducing uncertainties and meeting employees' expectations play a critical role in trust-building (Fulmer & Gelfand, 2012).

The outcomes of organizational trust include positive results such as job satisfaction (Karagöz & Erdoğan, 2023; Xuan Liu, Kim, & Love, 2025), organizational commitment (Raziq, Wazir, Memon, Rice, & Moazzam, 2025; Uyar, 2024), performance improvement (Xing Liu, Kassa, & Tekleab, 2025), organizational citizenship behaviors (Büyükyılmaz & Fidan, 2017; Dai et al., 2022; Düşükcan & Tutuş, 2023; Özlük & Baykal, 2020), and innovation (Laufer, Deacon, Mende, & Schäfer, 2025; Yeşil & Özbağış, 2022). In organizations with high trust environments, employees are more committed to their jobs, adopt organizational goals, and voluntarily exert extra effort (Aryee et al., 2002). Moreover, trust reduces conflicts, facilitating collaboration and coordination within the organization (Sims, Barreto, Sell, Lawrence, & Seymour, 2024). Conversely, low trust levels can lead to communication problems, loss of motivation, and high turnover (Demir & Saçlı, 2022; Galioto, Pedone, Vantarakis, La Marca, & Bianco, 2025; Ozgeldi & Hamitoglu, 2019).

Organizational trust is an indispensable element for organizational effectiveness and long-term success. The formation and sustainability of trust depend on dynamics such as organizational culture, leadership, and communication. Organizations should adopt

transparent policies, encourage employee participation, and exhibit fair management practices to strengthen the trust environment. By doing so, they can maximize the benefits of organizational trust's positive effects.

1.2. Organizational Citizenship Behavior

Organizational citizenship behavior (OCB) refers to a set of voluntary behaviors that are not directly defined in an organization's formal reward system but enhance its effectiveness and efficiency (Moorman, 1991; Podsakoff et al., 2000; Williams & Anderson, 1991). Most commonly defined, OCB encompasses behaviors employees exhibit beyond their job descriptions to contribute to the organization's functioning (Organ, 1988, p. 4; 1997, p. 86; Organ & Ryan, 1995, p. 776; Smith, Organ, & Near, 1983, p. 654). OCB plays a critical role in organizations' competitive advantage and sustainable success, reflecting employees' commitment, collaboration skills, and voluntary contributions to organizational goals (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009).

The roots of OCB trace back to the 1930s, when Chester Barnard (1938) emphasized the importance of employees' "willingness to cooperate" for organizational survival. Katz and Kahn (1966) described these behaviors as "spontaneous behaviors," noting that organizational success depends not only on formal task performance but also on employees' voluntary contributions. OCB emerged as an independent concept in the 1980s through the work of Organ and colleagues (Organ, 1988; Smith et al., 1983).

OCB encompasses behaviors outside formal reward and penalty systems that support organizational effectiveness. These behaviors are categorized into five main dimensions (Organ, 1988):

- Altruism: Helping coworkers, such as training a new employee or taking on a sick colleague's tasks.
- Conscientiousness: Exhibiting a high level of responsibility toward work, such as working overtime or adhering to time management.
- Courtesy: Acting proactively to prevent conflicts, such as maintaining politeness and harmony in communication.
- Civic Virtue: Actively participating in organizational development, such as attending meetings voluntarily or supporting organizational decisions.
- Sportsmanship: Maintaining a positive attitude despite adverse conditions, such as remaining patient during high workloads.

Several factors influence the emergence of OCB, including employees' personality traits (e.g., extraversion, conscientiousness), job satisfaction, perceptions of organizational justice, and leadership behaviors (Hoffman, Blair, Meriac, & Woehr, 2007; Robinson & Morrison, 1995). In particular, supportive and fair leadership behaviors enhance employees' inclination to exhibit OCB (Büyükyılmaz & Alper Ay, 2017; Podsakoff et al., 2000).

OCB significantly contributes to organizations through employees' voluntary positive behaviors beyond their job descriptions. These behaviors primarily increase overall organizational efficiency, leading to performance improvements, as employees' self-initiated efforts enable more effective and faster work

processes (İmamoğlu, Türkcan, & Birgülen, 2022). Additionally, behaviors such as altruism and courtesy foster a strong sense of collaboration and harmony among team members, reinforcing team spirit (Şener & Büyükyılmaz, 2021). Furthermore, employees' sense of belonging to the organization enhances organizational commitment, significantly reducing turnover rates (Çelik & Çıra, 2013). Lastly, civic virtue behaviors encourage employees to generate innovative ideas, contributing to organizational development and competitiveness (Wu, Chen, & Wang, 2023). Thus, OCB is an indispensable element for sustainable success in modern workplaces. However, OCB also has potential downsides. For instance, excessive altruism may disrupt employees' own tasks or weaken formal organizational systems (e.g., training, performance evaluation) (Bolino, Turnley, & Niehoff, 2004; Koopman, Lanaj, & Scott, 2016).

OCB is a concept of critical importance for organizations' long-term success. Employees' voluntary contributions enhance organizational competitiveness while fostering a positive work culture. Therefore, organizations are recommended to develop policies that encourage OCB, such as fair reward systems and leadership training.

1.3. Relationship Between Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior and Hypotheses

According to Blau's (1964) social exchange theory, citizenship behaviors are employee actions not coerced by managers. Similarly, Organ (1988) argues that social exchange is essential for OCB, emphasizing that mutual trust, which forms the foundation of social exchange relationships, ensures the reciprocity of citizenship

behaviors over time. Therefore, within the framework of social exchange theory, it can be inferred that an increase in organizational trust is associated with OCB.

Numerous studies have explored the relationship between trust in the organization and OCB. Research indicates a positive relationship between trust in the organization and OCB dimensions (altruism, conscientiousness, courtesy, civic virtue, and sportsmanship) (Büyükyılmaz & Fidan, 2017; Dirks & Ferrin, 2002; Tokgöz & Aytemiz Seymen, 2013). This relationship has been confirmed by Özkan Canbolat et al. (2023). Studies by Tyler and Blader (2003) and Gould-Williams (2003) also found that trust in the organization significantly influences extra-role behaviors. In this context, it is hypothesized that trust in the organization positively affects all OCB dimensions, leading to the first hypothesis:

H1: Trust in the organization has a positive effect on the OCB dimensions of (H1a) altruism, (H1b) conscientiousness, (H1c) courtesy, (H1d) civic virtue, and (H1e) sportsmanship.

Research also demonstrates that, alongside trust in the organization, trust in managers positively influences OCB. Podsakoff et al. (2009) noted that trust in managers increases employees' voluntary citizenship behaviors. Similarly, a study by Aryee et al. (2002) found that trust in managers positively impacts various OCB dimensions, highlighting that managers' honest, fair, and supportive behaviors encourage employees to help coworkers, improve processes, and contribute to organizational goals. A study by Lester and Brower (1995) found that trust in managers enhances subordinates' performance and OCB. This indicates that managers' trustworthy and

supportive attitudes strengthen employees' OCB. The findings confirm that positive relationships between managers and employees foster voluntary behaviors.

These findings suggest that the effect of trust in managers on OCB stems from the critical role of leadership behaviors in shaping employees' motivation and commitment. Trust in managers makes employees feel valued and supported, increasing their voluntary efforts toward organizational goals (Büyükyılmaz & Alper Ay, 2017). In particular, managers' open communication, valuing employees' work, and fair management practices are key factors that amplify the impact of trust on OCB (Büyükyılmaz & Koyuncu, 2020). Therefore, it is hypothesized that trust in managers positively affects all OCB dimensions, leading to the second hypothesis:

H2: Trust in managers has a positive effect on the OCB dimensions of (H2a) altruism, (H2b) conscientiousness, (H2c) courtesy, (H2d) civic virtue, and (H2e) sportsmanship.

Some studies also highlight a relationship between trust in coworkers and OCB. Settoon and Mossholder (2002), based on data from two organizations, found positive relationships between trust in coworkers and interpersonal citizenship behaviors toward colleagues. Similarly, various studies have demonstrated that trust in coworkers enhances OCB (Aryee et al., 2002; Tan & Lim, 2009).

The literature emphasizes the importance of social capital and the quality of team relationships in the effect of trust in coworkers on OCB. Podsakoff et al. (2000) noted that trust in coworkers strengthens socially oriented behaviors such as such as altruism and courtesy. Likewise, Wu et al. (2023) demonstrated that a trustworthy team

environment boosts employee' motivation to exhibit voluntary behaviors, positively impacting organizational effectiveness. Trust in coworkers enhances the quality of social bonds within teams, thereby positively influencing OCB. In this context, it is hypothesized that trust in coworkers positively affects all OCB dimensions, leading to the third hypothesis:

H3: Trust in coworkers has a positive effect on the OCB dimensions of (H3a) altruism, (H3b) conscientiousness, (H3c) courtesy, (H3d) civic virtue, and (H3e) sportsmanship.

2. Methodology

2.1. Population and Sample

The population of this study consists of the administrative staff employed at Karabük University, Türkiye. According to official data obtained from the Karabük University Personnel Department, there were 465 active administrative personnel at the time of the study. This figure represents the primary parameter defining the study's population and encompasses all administrative employees working in various units, faculties, institutes, colleges, and support units of Karabük University. Administrative staff play a critical role in the university's daily operations, performing managerial, operational, and supportive tasks. These employees hold various positions (e.g., clerks, secretaries, technicians, administrative managers) and operate at different levels of responsibility.

A convenience sampling method was used for sample selection. Convenience sampling involves selecting participants who

are accessible and willing to participate. This method was chosen as a suitable option to enhance the study's feasibility, considering time, cost, and logistical constraints. Questionnaires were distributed to 350 personnel selected through this method from the population of 465 administrative staff. The distribution was conducted through face-to-face interactions across various administrative units of the university. The aim was to ensure participation from personnel in different units and positions, thereby increasing the sample's diversity. Ethical approval for the study was obtained from the Karabük University Social and Human Sciences Research Ethics Committee prior to data collection (Date: 17.10.2019, Decision No: 2019/16).

Of the 350 distributed questionnaires, 234 were completed and returned valid, yielding a response rate of 66%. This represents approximately 50% of the population. Therefore, the study's sample consists of 234 administrative staff, and analyses were conducted on this sample.

2.2. Scales

In this study, measurements were conducted to assess participants' levels of organizational trust and organizational citizenship behavior. Details of the two scales used are provided below.

To determine the extent to which participants trust their organization, managers, and coworkers, the scale developed by Tokgöz and Aytemiz Seymen (2013) was utilized. Within the framework of their organizational trust scale, Tokgöz and Aytemiz

Seymen (2013) employed Whitener, Brodt, Korsgaard, and Werner's (1998) managerial trustworthiness model to measure trust in the organization, Mayer et al.'s (1995) trust model to measure trust in managers, and McAllister's (1995) interpersonal trust scale to measure trust in coworkers. The organizational trust scale consists of three dimensions and a total of 27 items. The first dimension, trust in the organization, is measured with 8 items. The second dimension, trust in managers, comprises 10 items. The third dimension, trust in coworkers, is assessed with 9 items. Responses are recorded on a 5-point Likert scale, with participants rating items from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). The scale includes no reverse-coded items. Higher scores on the scale indicate a higher level of perceived organizational trust among participants.

To measure the degree of citizenship behaviors participants exhibit toward their organization, the organizational citizenship behavior scale developed by Bolat (2008) was used. This scale was adapted from Tokgöz and Aytemiz Seymen (2013) for the study. The OCB scale comprises 5 dimensions and a total of 20 items. These dimensions are altruism, conscientiousness, courtesy, civic virtue, and sportsmanship. Each dimension is measured with 4 items. Responses are recorded on a 5-point Likert scale, with participants rating items from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). The scale includes two reverse-coded items, which were recoded for inclusion in the analyses. Higher scores on the scale indicate a higher level of organizational citizenship behavior among participants.

2.3. Analysis Method

The study first assessed the validity and reliability of the scales. Since the scales were previously used in other studies, confirmatory factor analysis (CFA) was employed to determine validity. CFA was conducted using the AMOS program.

The reliability of the scales was assessed by calculating the Cronbach's Alpha (α) statistic, the most commonly used method by researchers. Reliability tests were performed using the SPSS program.

After conducting validity and reliability analyses, hypothesis tests were performed. For hypothesis testing, path analysis within the framework of structural equation modeling was utilized. Path analysis was conducted using the AMOS program.

3. Findings

3.1. Demographic Distribution

As part of the analyses, the distribution of the 234 administrative personnel participants was examined based on gender, marital status, age, education level, tenure at the university, years of service, number of previous organizations, and intention to change organizations. The distribution of participants according to these variables is presented in Table 1.

Table 1: Demographic Characteristics

Variable	Category	Frequency (N)	Percentage (%)
Gender	<i>Female</i>	73	31.2
	<i>Male</i>	161	68.8
Marital Status	<i>Married</i>	188	80.4
	<i>Single</i>	45	19.2
	<i>No response</i>	1	0.4
Age	<i>30 and below</i>	49	20.9
	<i>31-38</i>	72	30.8
	<i>39-44</i>	60	25.7
	<i>45 and above</i>	48	20.5
	<i>No response</i>	5	2.1
	<i>High school and below</i>	12	5.1
Education Level	<i>Associate degree</i>	51	21.8
	<i>Bachelor's degree</i>	122	52.1
	<i>Postgraduate</i>	47	20.1
	<i>No response</i>	2	0.9
Tenure	<i>2 years or less</i>	4	1.7
	<i>3-5 years</i>	67	28.6
	<i>6-9 years</i>	114	48.7
	<i>10 years and more</i>	47	20.0
	<i>No response</i>	2	0.9
TOPLAM		234	100

Table 1 reveals that the most notable characteristic is the predominance of male participants. Males constitute 68.8% of the sample (n=161), while females account for only 31.2% (n=73). Regarding marital status, married participants form the majority, with 80.4% (n=188), while 19.2% (n=45) are single, and 0.4% (n=1) did not respond. In terms of age distribution, 30.8% (n=72) are aged 31-38, 25.7% (n=60) are 39-44, 20.9% (n=49) are 30 or below, and 20.5% (n=48) are 45 or above, with 2.1% (n=5) not responding.

Regarding education level, 52.1% (n=122) hold a bachelor's degree, 21.8% (n=51) an associate degree, 20.1% (n=47) a postgraduate degree, and 5.1% (n=12) a high school degree or below, with 0.9% (n=2)

not responding. In terms of tenure at Karabük University, 48.7% (n=114) have 6-9 years, 28.6% (n=67) have 3-5 years, 20% (n=47) have 10 years or more, and 1.7% (n=4) have 2 years or less, with 0.9% (n=2) not responding.

3.2. Validity and Reliability Analysis

To test the construct validity of the scales used in the study, confirmatory factor analysis (CFA) was employed. CFA is used to determine the extent to which a scale, previously validated and grouped under specific factors, aligns with the sample of the current study (Anderson & Gerbing, 1988; Byrne, 2016).

First, CFA was conducted to test the construct validity of the organizational trust scale. The analysis revealed that one item in the trust in coworkers dimension had standardized residual covariance values exceeding 2.50 with other items, negatively affecting the scale's structure and fit. Consequently, this item was excluded from the analysis, and CFA was repeated (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019). The results are presented in Table 2.

Table 2: CFA Results for the Organizational Trust Scale

Items	Factor Loadings	Standard Errors	t value
<i>Trust in the Organization</i>			
1. ORGTRUST1	0.834**	-	-
2. ORGTRUST2	0.911**	0.042	26.374
3. ORGTRUST3	0.896**	0.056	17.791
4. ORGTRUST4	0.891**	0.059	17.603
5. ORGTRUST5	0.850**	0.061	16.324
6. ORGTRUST6	0.858**	0.064	16.583
7. ORGTRUST7	0.882**	0.060	17.339
8. ORGTRUST8	0.844**	0.064	16.078
<i>Trust in Manager</i>			
1. MANTRUST1	0.858**	-	-
2. MANTRUST2	0.925**	0.043	25.158
3. MANTRUST3	0.947**	0.050	21.895
4. MANTRUST4	0.961**	0.047	22.693
5. MANTRUST5	0.957**	0.050	22.494
6. MANTRUST6	0.886**	0.055	19.016
7. MANTRUST7	0.915**	0.046	23.299
8. MANTRUST8	0.942**	0.049	21.685
9. MANTRUST9	0.872**	0.054	18.424
10. MANTRUST10	0.785**	0.059	15.258
<i>Trust in Coworkers</i>			
1. COWTRUST1	0.886**	-	-
2. COWTRUST2	0.925**	0.045	22.548
3. COWTRUST3	0.942**	0.046	23.776
4. COWTRUST4	0.953**	0.044	24.566
5. COWTRUST5	0.895**	0.048	20.825
6. COWTRUST6	0.899**	0.046	21.056
7. COWTRUST7	0.946**	0.045	24.033
8. COWTRUST8	0.823**	0.047	20.031

*p<0.05; **p<0.01; N=234

Model fit indices were calculated as follows: $\chi^2/sd = 2.437$, GFI = 0.825, NFI = 0.925, CFI = 0.954, SRMR = 0.042, and RMSEA = 0.079. All fit indices fall within acceptable ranges (Hu & Bentler, 1999), confirming the construct validity of the organizational trust scale.

Second, CFA was conducted to test the construct validity of the OCB scale. The results are presented in Table 3.

Table 3: CFA Results for the OCB Scale

Items	Factor Loadings	Standard Errors	t value
<i>Altruism</i>			
1. ALTR1	0.898**	-	-
2. ALTR2	0.994**	0.039	28.700
3. ALTR3	0.878**	0.048	20.702
4. ALTR4	0.904**	0.046	22.303
<i>Conscientiousness</i>			
1. CONS1	0.894**	-	-
2. CONS2	0.820**	0.051	17.206
3. CONS3	0.946**	0.043	23.821
4. CONS4	0.905**	0.046	21.374
<i>Courtesy</i>			
1. COUR1	0.964**	-	-
2. COUR2	0.911**	0.032	27.866
3. COUR3	0.942**	0.029	32.450
4. COUR4	0.885**	0.037	24.958
<i>Sportsmanship</i>			
1. SPOR1	0.738**	-	-
2. SPOR2	0.885**	0.075	13.555
3. SPOR3	0.909**	0.078	13.848
4. SPOR4	0.687**	0.065	13.534
<i>Civic Virtue</i>			
1. CIVI1	0.890**	-	-
2. CIVI2	0.834**	0.053	16.412
3. CIVI3	0.738**	0.066	11.727
4. CIVI4	0.850**	0.054	16.935

*p < 0.05; **p < 0.01; N = 234

Model fit indices were calculated as follows: $\chi^2/sd = 2.934$, GFI = 0.837, NFI = 0.915, CFI = 0.952, SRMR = 0.043, and RMSEA = 0.081, all within acceptable ranges (Hu & Bentler, 1999). Thus, the CFA results confirm the construct validity of the organizational citizenship behavior scale.

After confirming construct validity, the reliability of the scales was examined. Reliability was assessed using the Cronbach's Alpha (α) statistic, the most commonly used method. A scale is considered reliable if its Cronbach's Alpha value exceeds 0.70 (Kline, 2023; Nunnally & Bernstein, 1994). The Cronbach's Alpha values for the organizational trust and organizational citizenship behavior scales are presented in Table 4.

Table 4: Reliability Values

Scales	Number of Items	Cronbach Alfa (α)
Organizational Trust	26	0,972
Trust in Organization	8	0,953
Trust in Managers	10	0,969
Trust in Coworkers	8	0,965
Organizational Citizenship Behavior	20	0,962
Altruism	4	0,960
Conscientiousness	4	0,940
Courtesy	4	0,960
Sportsmanship	4	0,893
Civic Virtue	4	0,888

According to Table 4, the reliability value for the organizational trust scale is 0.972. The reliability values for its dimensions are 0.953 for trust in the organization, 0.969 for trust in managers, and 0.965 for trust in coworkers. The reliability value for the organizational citizenship behavior scale is 0.962, with dimension-specific values of 0.960 for altruism, 0.940 for conscientiousness, 0.960 for courtesy, 0.893 for sportsmanship, and 0.888 for civic virtue. All calculated Cronbach's Alpha values exceed 0.70, indicating that the scales used in the study are reliable (Kline, 2023; Nunnally & Bernstein, 1994).

3.3. Correlations

Prior to testing the study's hypotheses, the relationships between the variables used in the analyses were examined through correlation analysis. The findings from the correlation analysis are presented in Table 5.

Table 5: Correlation Values Between Variables

Variables	Correlations							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Trust in Organization	1							
2 Trust in Managers	0.590**	1						
3 Trust in Coworkers	0.512**	0.558**	1					
4 Altruism	0.492**	0.494**	0.598**	1				
5 Conscientiousness	0.409**	0.533**	0.537**	0.657**	1			
6 Courtesy	0.403**	0.442**	0.487**	0.677*	0.699**	1		
7 Sportsmanship	0.361**	0.476**	0.537**	0.658**	0.644**	0.601**	1	
8 Civic Virtue	0.438**	0.428**	0.503**	0.601**	0.611**	0.634**	0.509**	1

*p < 0.05; **p < 0.01; N = 234

According to the correlation analysis results shown in Table 5, the relationships among the dimensions of organizational trust are positive and significant. Similarly, all relationships among the dimensions of organizational citizenship behavior are positive and significant. Furthermore, all relationships between the dimensions of organizational trust and the dimensions of organizational citizenship behavior are significant and, as expected, positive. These findings indicate that the relationships anticipated in the research hypotheses are predictable, thereby confirming the validity of the hypothesis tests.

3.4. Hypothesis Testing

The study investigates how employees' trust in the organization, managers, and coworkers influences their tendency to

exhibit OCB. Specifically, it aims to determine the extent to which trust in the organization, trust in managers, and trust in coworkers affects the dimensions of OCB (altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship, and civil virtue).

To align with the study's objectives, three main hypotheses, each with five sub-hypotheses, were tested. Structural equation modeling was employed, and path analysis was used to examine the relationships. The standardized coefficients, standard errors, t-values, and p-values for the tested hypotheses are presented in Table 6.

Table 6: Path Analysis Findings

Variables		Standardized Coefficient	Standard Error	t-value	p-value
Trust in Organization	→ Altruism	0.213**	0.068	3.065	0.002
Trust in Organization	→ Conscientiousness	0.054	0.077	0.748	0.454
Trust in Organization	→ Courtesy	0.150*	0.091	1.983	0.047
Trust in Organization	→ Sportsmanship	0.047	0.075	0.632	0.527
Trust in Organization	→ Civic Virtue	0.186*	0.083	2.362	0.018
Trust in Managers	→ Altruism	0.073	0.063	1.057	0.291
Trust in Managers	→ Conscientiousness	0.299**	0.073	4.024	0.001
Trust in Managers	→ Courtesy	0.151*	0.085	1.985	0.047
Trust in Managers	→ Sportsmanship	0.210**	0.071	2.760	0.006
Trust in Managers	→ Civic Virtue	0.114	0.077	1.449	0.147
Trust in Coworkers	→ Altruism	0.469**	0.066	6.917	0.001
Trust in Coworkers	→ Conscientiousness	0.387**	0.073	5.531	0.001
Trust in Coworkers	→ Courtesy	0.382**	0.085	5.330	0.001
Trust in Coworkers	→ Sportsmanship	0.488**	0.076	6.351	0.001
Trust in Coworkers	→ Civic Virtue	0.387**	0.078	5.147	0.001

*p < 0.05; **p < 0.01; N = 234

Model fit indices were calculated as follows: $\chi^2/sd = 2.749$, GFI = 0.766, NFI = 0.901, CFI = 0.934, SRMR = 0.071, and RMSEA = 0.087. Some fit indices fall outside the desired ranges, which is likely due to sample size. Researchers note that sample size directly impacts indices like GFI and RMSEA (Byrne, 2016; Hair et al., 2019; Hu & Bentler et al., 1999). Since most indices meet acceptable criteria, the path analysis is considered valid.

The first hypothesis of the study examines the effect of employees' trust in the organization on the dimensions of organizational citizenship behavior (OCB) (altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship, civic virtue). Path analysis results indicate that trust in the organization significantly increases altruism (H1a: $\beta=0.213$, $p<0.01$), courtesy (H1c: $\beta=0.150$, $p<0.05$), and civic virtue (H1e: $\beta=0.186$, $p<0.05$). However, trust in the organization has no significant effect on conscientiousness (H1b: $\beta=0.054$, $p>0.05$) or sportsmanship (H1d: $\beta=0.047$, $p>0.05$). These findings show that H1a, H1c, and H1e are supported, while H1b and H1d are not supported.

The second hypothesis investigates the effect of employees' trust in managers on OCB dimensions (altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship, civic virtue). Path analysis results show that increased trust in managers significantly enhances conscientiousness (H2b: $\beta=0.299$, $p<0.01$), courtesy (H2c: $\beta=0.151$, $p<0.05$), and sportsmanship (H2d: $\beta=0.210$, $p<0.01$). However, trust in managers has no significant effect on altruism (H2a: $\beta=0.073$, $p>0.05$) or civic virtue (H2e: $\beta=0.114$, $p>0.05$). These findings indicate that H2b, H2c, and H2d are supported, while H2a and H2e are not supported.

The third hypothesis examines the effect of trust in coworkers on employees' OCB dimensions (altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship, civic virtue). Path analysis results reveal that increased trust in coworkers positively affects altruism (H3a: $\beta=0.469$, $p<0.01$), conscientiousness (H3b: $\beta=0.387$, $p<0.01$), courtesy (H3c: $\beta=0.382$, $p<0.01$), sportsmanship (H3d: $\beta=0.488$, $p<0.01$), and civic virtue (H3e: $\beta=0.387$, $p<0.01$). Thus, trust in coworkers has a positive

effect on all OCB dimensions. Accordingly, H3a, H3b, H3c, H3d, and H3e are supported.

A summary of the tested hypotheses and the findings from the path analysis is presented in Table 7.

Table 7: Summary of Hypothesis Test Results

Hypothesis			Beta Coefficient (β)	Result
H1a	Trust in Organization	→ Altruism	0.213**	SUPPORTED
H1b	Trust in Organization	→ Conscientiousness	0.054	NOT SUPPORTED
H1c	Trust in Organization	→ Courtesy	0.150*	SUPPORTED
H1d	Trust in Organization	→ Sportsmanship	0.047	NOT SUPPORTED
H1e	Trust in Organization	→ Civic Virtue	0.186*	SUPPORTED
H2a	Trust in Managers	→ Altruism	0.073	NOT SUPPORTED
H2b	Trust in Managers	→ Conscientiousness	0.299**	SUPPORTED
H2c	Trust in Managers	→ Courtesy	0.151*	SUPPORTED
H2d	Trust in Managers	→ Sportsmanship	0.210**	SUPPORTED
H2e	Trust in Managers	→ Civic Virtue	0.114	NOT SUPPORTED
H3a	Trust in Coworkers	→ Altruism	0.469**	SUPPORTED
H3b	Trust in Coworkers	→ Conscientiousness	0.387**	SUPPORTED
H3c	Trust in Coworkers	→ Courtesy	0.382**	SUPPORTED
H3d	Trust in Coworkers	→ Sportsmanship	0.488**	SUPPORTED
H3e	Trust in Coworkers	→ Civic Virtue	0.387**	SUPPORTED

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; $N = 234$

Additionally, based on the path analysis results, the explained variance for altruism is 34.8% ($R^2=0.348$), for conscientiousness is 43.5% ($R^2=0.435$), for courtesy is 34.3% ($R^2=0.343$), for sportsmanship is 41.3% ($R^2=0.413$), and for civic virtue is 43.4% ($R^2=0.434$).

Discussion

Guided by social exchange theory, this study examined the impact of organizational trust (trust in the organization, managers, and coworkers) on the dimensions of OCB (altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship, civic virtue) among the administrative staff of Karabük University. The findings partially support the effect of organizational trust on OCB and reveal that different trust dimensions are associated with various OCB dimensions. These results align with

previous studies in the literature and confirm the critical role of trust in encouraging employees' voluntary behaviors (Aryee et al., 2002; Podsakoff et al., 2000; Wu et al., 2023).

Firstly, trust in the organization was found to have a positive effect on the altruism, courtesy, and civic virtue dimensions of OCB. This finding suggests that employees' belief in the organization's fair, transparent, and supportive policies encourages voluntary behaviors such as helping coworkers, preventing conflicts, and actively participating in organizational processes. However, trust in the organization had no significant effect on conscientiousness and sportsmanship. This may indicate that, in the context of Karabük University's administrative staff, organizational trust primarily influences socially oriented behaviors (e.g., altruism and courtesy), while behaviors like individual responsibility (conscientiousness) or patience in stressful situations (sportsmanship) may be more influenced by other factors, such as intrinsic motivation or workload. For instance, the intense work pace or adherence to formal job descriptions among administrative staff may link conscientiousness more to internal motivation or job demands than to organizational trust.

Secondly, trust in managers was found to positively affect the conscientiousness, courtesy, and sportsmanship dimensions of OCB. This suggests that managers' honest, fair, and supportive behaviors increase employees' sense of responsibility toward their work, politeness, and patience in challenging conditions. Notably, the strong effect of trust in managers on conscientiousness highlights the critical role of leaders in encouraging behaviors such as process improvement

or working overtime. However, trust in managers had no significant effect on altruism and civic virtue. This may indicate that, among Karabük University's administrative staff, behaviors like helping coworkers or actively participating in organizational processes are more closely tied to trust in coworkers than trust in managers. The intensive teamwork in administrative units may link altruism more to relationships among coworkers than to managerial influence.

Thirdly, trust in coworkers was found to have a significant positive effect on all OCB dimensions (altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship, civic virtue). This underscores that perceptions of mutual respect, collaboration, and support within teams strongly encourage employees' voluntary behaviors. The particularly strong effect of trust in coworkers on altruism and sportsmanship highlights the importance of social capital and interpersonal relationships in fostering OCB. In the context of Karabük University's administrative staff, trust among coworkers significantly supports behaviors such as helping peers, preventing conflicts, remaining patient in challenging conditions, and contributing to organizational processes. This finding aligns with social exchange theory, confirming that a trustworthy team environment enhances employees' voluntary contributions (Blau, 1964; Settoon & Mossholder, 2002).

Theoretical Contributions

This study makes significant theoretical contributions to the literature by examining the relationship between organizational trust and OCB in the Turkish public sector, specifically among university administrative staff, within the framework of social exchange theory. First, it supports the explanatory power of social exchange theory in

the hierarchical and collectivist structure of the Turkish sector by testing the effect of trust on OCB. The findings, particularly the strong effect of trust in coworkers on all OCB dimensions, demonstrate that social exchange relationships operate robustly in the Turkish context. This highlights the critical role of team-based trust in shaping voluntary behaviors at both individual and organizational levels in collectivist cultures (Hofstede, 1980). Social exchange theory posits that employees' trust fosters reciprocal behaviors (Blau, 1964), and this study validates this framework in the Turkish public sector, showing trust as a core mechanism in social exchange processes.

Second, the study contributes by detailing how different dimensions of organizational trust (trust in the organization, managers, and coworkers) relate to various OCB dimensions. The significant effect of trust in coworkers on all OCB dimensions underscores the importance of team relationships, aligning with social capital theory, which suggests that trust facilitates access to resources through social networks (Fulmer & Gelfand, 2012). This study confirms the role of social capital in enhancing socially oriented behaviors like altruism and courtesy in the Turkish public sector. Conversely, the lack of effect of trust in the organization and managers on certain OCB dimensions (e.g., conscientiousness and sportsmanship) suggests that the impact of organizational and managerial trust may be context-specific, influenced by factors like bureaucratic structures or hierarchical relationships in the Turkish public sector. This indicates that the effect of trust on OCB is not universal and requires consideration of cultural and sectoral contexts. For example, the hierarchical structure of the Turkish public sector

may limit the influence of trust in the organization or managers on behaviors like conscientiousness.

Third, by focusing on administrative staff—a group less studied compared to academic staff or private-sector employees—this study offers a fresh perspective. The intense workload, hierarchical structure, and public-sector dynamics of Karabük University's administrative staff provide a unique context for understanding OCB. The findings, showing a strong link between trust in coworkers and voluntary behaviors, emphasize the critical role of teamwork and social bonds in fostering OCB in the public sector. This provides new insights into how OCB operates in an understudied group, where adherence to formal job descriptions may shape context-specific OCB dynamics.

Fourth, by examining how different OCB dimensions relate to various sources of trust, the study strengthens multidimensional approaches in the OCB literature. While OCB is often treated as a general concept, this study shows that each OCB dimension may interact differently with trust types, offering a more nuanced theoretical framework.

Practical Contributions

The findings offer practical recommendations for public-sector organizations like Karabük University. First, the strong effect of trust in coworkers on all OCB dimensions highlights the importance of policies that strengthen teamwork and social bonds. Organizations can foster trust among employees through regular team-building activities, collaborative projects, and open communication channels. Karabük University's administrative units could organize social events

(e.g., team picnics, sports tournaments) or establish digital platforms (e.g., internal communication apps) to encourage knowledge sharing. Such initiatives would enhance behaviors like altruism and courtesy, creating a positive workplace atmosphere. Collaborative projects would also boost employees' motivation to support each other, improving process efficiency.

Second, the effect of trust in managers on conscientiousness, courtesy, and sportsmanship underscores the importance of leadership training. Karabük University managers could be trained in open communication, fair management, and supportive behaviors. Leadership development programs could focus on valuing employee input, providing effective feedback, and implementing fair reward systems. These efforts would encourage behaviors like process improvement, politeness, and patience in challenging conditions. Regular one-on-one meetings with employees could make them feel valued, indirectly boosting OCB.

Third, the effect of trust in the organization on altruism, courtesy, and civic virtue highlights the importance of transparent and fair organizational policies. Karabük University could enhance trust by implementing fair promotion and reward systems, transparent decision-making processes, and policies that encourage employee participation. Regular meetings to gather staff input or platforms for contributing to organizational processes could increase commitment to organizational goals, fostering civic virtue. Ensuring transparency in decision-making and valuing employee suggestions would further strengthen trust.

Fourth, public-sector organizations like Karabük University could adopt flexible work arrangements or support programs to balance workloads and encourage OCB. Digital tools (e.g., task management software) or task-sharing systems could reduce workload, boosting employees' motivation for voluntary behaviors. Programs supporting employee well-being (e.g., stress management training, family-friendly policies, psychological support) could strengthen the trust environment, indirectly fostering OCB. Given the intense workload of administrative staff, work-life balance policies could enhance productivity in both work and personal life.

Finally, organizations could develop reward and recognition systems to encourage OCB. Karabük University could launch an "employee of the month" program or hold award ceremonies to recognize behaviors like altruism or civic virtue. Such initiatives would boost motivation for OCB and reinforce a trust-based culture, enhancing job satisfaction and organizational commitment.

Limitations and Suggestions for Future Research

While this study provides valuable insights into the relationship between organizational trust and OCB, it has some limitations. First, its cross-sectional design limits causal inferences. Longitudinal studies are needed to understand how the effect of trust on OCB evolves over time.

Second, the study is limited to Karabük University's administrative staff, which may restrict the generalizability of findings to other sectors or cultural contexts. The hierarchical and collectivist structure of the Turkish public sector may involve context-specific factors shaping the trust-OCB relationship.

Third, the study focused on direct relationships between trust and OCB, without exploring mediators or moderators. Variables like job satisfaction, organizational commitment, or perceived organizational support could mediate this relationship. Future studies could include such variables to explore the psychological and organizational mechanisms underlying the trust-OCB link.

The following suggestions are offered for future research:

First, dyadic approaches could be used to further explore the effect of trust in coworkers on OCB. Given the collectivist norms in Turkish culture, which emphasize interdependence, trust perceptions among team members and their impact on OCB could be analyzed by collecting data from both parties.

Second, the potential negative consequences of OCB should be addressed. Literature suggests that excessive OCB can disrupt employees' own tasks, lead to burnout, or weaken formal systems (e.g., training or performance evaluation) (Bolino et al., 2004; Koopman et al., 2016). In the Turkish public sector, the long-term effects of OCB under heavy workloads should be examined, along with whether collectivist norms drive excessive OCB and its impact on employee well-being.

Third, cross-cultural comparative studies could clarify the dynamics of the trust-OCB relationship across different contexts. While Turkey's collectivist culture may explain the strong effect of trust in coworkers, trust in the organization or managers may be more influential in individualistic cultures (e.g., the U.S. or Europe). Such studies could identify universal and context-specific elements, contributing to the cross-cultural organizational behavior literature.

Conclusion

This study, grounded in social exchange theory, examined the effect of organizational trust on OCB dimensions among Karabük University's administrative staff. The findings reveal that trust influences OCB in varying ways, with trust in coworkers having a strong effect on all OCB dimensions. Trust in the organization supports altruism, courtesy, and civic virtue, while trust in managers fosters conscientiousness, courtesy, and sportsmanship. These results confirm trust as a fundamental mechanism shaping voluntary contributions in the Turkish public sector. By supporting social exchange and social capital theories in the Turkish context, the study highlights how collectivist norms strengthen team-based trust and OCB. Emphasizing the potential of a trust-based culture to enhance organizational efficiency through OCB, this study provides valuable insights for sustainable success in the Turkish public sector.

References

- Allen, T. D., Regina, J., Wiernik, B. M., & Waiwood, A. M. (2023). Toward a Better Understanding of the Causal Effects of Role Demands on Work–Family Conflict: A Genetic Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology, 108*(3), 520-539. doi:10.1037/apl0001032
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A Meta-Analysis of Work-Family Conflict and Various Outcomes with a Special Emphasis on Cross-Domain versus Matching-Domain Relations. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(2), 151-169. doi:10.1037/a0022170

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. doi:10.1037/0033-2909.103.3.411

Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-286. doi:10.1002/job.138

Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. [An Evaluation Of The Factors Related To Creation Of Organizational Trust]. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(9), 1-13.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. doi:10.1037/ocp0000056

Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA, US: Harvard University Press.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New Brunswick, USA: Transaction Publishers.

Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions about Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*, 14(2), 229-246. doi:10.1016/j.hrmr.2004.05.004

Büyükyılmaz, O., & Alper Ay, F. (2017). Etik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü. [The Mediating Role of Organizational Justice on the Impact of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behavior]. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 209-233. doi:10.17218/hititsosbil.305431

Büyükyılmaz, O., & Fidan, Y. (2017). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. [The Mediating Role of Organizational Trust in the Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior]. *Business and Management Studies: An International Journal*, 5(3), 500-524. doi:10.15295/BMİJ.V5İ3.143

Büyükyılmaz, O., & Koyuncu, H. (2020). Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisini Belirlemeye Yönelik Üniversite Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. [An Investigation on the Effect of Employees' Perceptions of Psychological Contract Breach on Organizational Trust and Organizational Identification]. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(4), 1191-1199. doi:10.18506/anemon.636015

Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming* (3. ed.). New York: Routledge.

Canning, E. A., Murphy, M. C., Emerson, K. T. U., Chatman, J. A., Dweck, C. S., & Kray, L. J. (2020). Cultures of Genius at Work: Organizational Mindsets Predict Cultural Norms, Trust, and

Commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(4), 626-642.
doi:10.1177/0146167219872473

Çelik, M., & Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. [The Mediating Role of Work Overload on the Effects of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance and Turnover Intention]. *Ege Academic Review*, 13(1), 11-20.

Dai, Y., Tang, Y. M., Chen, W., & Hou, J. (2022). How Organizational Trust Impacts Organizational Citizenship Behavior: Organizational Identification and Employee Loyalty as Mediators. *Front Psychol*, 13, 996962. doi:10.3389/fpsyg.2022.996962

Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
doi:10.1111/j.2044-8325.1994.tb00570.x

Demir, K., & Saçlı, B. (2022). Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algılarının İş Doyumları Aracılığıyla Motivasyonlarına Etkisi. [The Effect of Organizational Trust and Organizational Justice Perceptions of Teachers Working in Secondary Schools on their Motivation through Job Satisfaction]. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(55), 46-71. doi:10.9779/pauefd.980090

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. doi:10.1037/0021-9010.87.4.611

Düşükcan, M., & Tutuş, N. (2023). Akademisyenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. [Examination of the Relations Between Academicians' Organizational Trust Levels and Organizational Citizenship Behavior]. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 81-95. doi:10.33399/biibfad.1211077

Dyne, L. V., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M. E., & Cummings, L. L. (2000). Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in A Non-Work Setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 3-23. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<3::AID-JOB47>3.0.CO;2-6

Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230. doi:10.1177/0149206312439327

Galioto, M., Pedone, F., Vantarakis, A., La Marca, A., & Bianco, A. (2025). University, Social Media, and Student Engagement: The Challenge of "Trust" In Organizational Communication. A Voice From European University Researchers to Foster Inclusion in Higher Education. *Frontiers in Communication*, 10, 1546333. doi:10.3389/fcomm.2025.1546333

Gould-Williams, J. (2003). The Importance of HR Practices and Workplace Trust in Achieving Superior Performance: A Study of Public-Sector Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54. doi:10.1080/09585190210158501

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8. ed.). Andover, Hampshire, UK: Cengage Learning.

Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566. doi:10.1037/0021-9010.92.2.555

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. doi:10.1080/10705519909540118

Ibrahim, M., & Ribbers, P. M. (2009). The Impacts of Competence-Trust and Openness-Trust on Interorganizational Systems. *European Journal of Information Systems*, 18(3), 223-234. doi:10.1057/ejis.2009.17

İmamoğlu, S. Z., Türkcan, H., & Birgülen, Ö. (2022). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Açık İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi. [The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior, Open Innovation and Firm Performance]. *International Review of Economics and Management*, 10(1), 18-37. doi:10.18825/iremjournal.1061261

Kähkönen, T., Blomqvist, K., Gillespie, N., & Vanhala, M. (2021). Employee Trust Repair: A Systematic Review of 20 Years of Empirical Research and Future Research Directions. *Journal of Business Research*, 130, 98-109. doi:10.1016/j.jbusres.2021.03.019

Karagöz, H., & Erdoğan, P. (2023). Örgütsel Güvenin İş Tatminine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. [The Effect of Organizational Trust on Job Satisfaction: An Application in the Health Sector]. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 9(3), 361-374.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Oxford, England: Wiley.

Kline, R. B. (2023). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (5. ed.). New York: The Guilford Press.

Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016). Integrating the Bright and Dark Sides of OCB: A Daily Investigation of the Benefits and Costs of Helping Others. *Academy of Management Journal*, 59(2), 414-435. doi:10.5465/amj.2014.0262

Laufer, M., Deacon, B., Mende, M. A., & Schäfer, L. O. (2025). Leading with Trust: How University Leaders can Foster Innovation with Educational Technology through Organizational Trust. *Innovative Higher Education*, 50(1), 303-327. doi:10.1007/s10755-024-09733-5

Lester, S. W., & Brower, H. H. (2003). In The Eyes of the Beholder: The Relationship Between Subordinates' Felt Trustworthiness and Their Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(2), 17-33. doi:10.1177/107179190301000203

Liu, X., Kassa, A., & Tekleab, A. G. (2025). Are Intrateam Trust and Organizational Trust Substitutable? Effects on Team Reflexivity, Engagement and Performance. *Journal of Business Research*, 189, 115164. doi:10.1016/j.jbusres.2024.115164

Liu, X., Kim, S., & Love, A. (2025). The Impact of Social Exchange on Referees' Job Satisfaction: Mediating Effect of Organizational Trust. *SAGE Open*, 15(1), 21582440251329538. doi:10.1177/21582440251329538

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. doi:10.2307/258792

McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. doi:10.2307/256727

Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486. doi:10.1177/009102609001900408

Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. doi:10.1037/0021-9010.76.6.845

Mousa Alriyami, H., Alneyadi, K., Alnuaimi, H., & Kampouris, I. (2024). Employees Trust, Perceived Justice, on Task Performance: Mediating and Moderating Role of Autonomy and Organizational Culture. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 104, 103647. doi:10.1016/j.ergon.2024.103647

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3. ed.). New York: McGraw-Hill Inc.

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington.

Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. doi:10.1207/s15327043hup1002_2

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x

Ozgeldi, M., & Hamitoglu, E. (2019). The Effects of Organizational Trust on Turnover Intention. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*, 1(28), 488-494.

Özkan Canbolat, E., Erenler Tekmen, E., & Cobutoğlu, R. (2023). The Effect of Different Dimensions of Trust on Employee's Performance: Fuzzy Logic Model. *Istanbul Business Research*, 52(3), 481-495. doi:10.26650/ibr.2023.52.1106848

Özlük, B., & Baykal, Ü. (2020). Organizational Citizenship Behavior among Nurses: The Influence of Organizational Trust and Job Satisfaction. *Florence Nightingale J Nurs*, 28(3), 333-340. doi:10.5152/FNJN.2020.19108

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141. doi:10.1037/a0013079

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of

the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. doi:10.1177/014920630002600307

Raziq, M. M., Wazir, R., Memon, M. A., Rice, J. L., & Moazzam, M. (2025). Empowering Leadership, Employee Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Leader Authenticity and Trust. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(1), 81-106. doi:10.1108/IJPPM-09-2023-0489

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological Contracts and OCB - The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298. doi:10.1002/job.4030160309

Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Review*, 32(2), 344-354. doi:10.2307/20159304

Settoon, R. P., & Mossholder, K. W. (2002). Relationship Quality and Relationship Context as Antecedents of Person-And Task-Focused Interpersonal Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 255-267. doi:10.1037/0021-9010.87.2.255

Sims, R. L., Barreto, T. S., Sell, K. M., Lawrence, E. T., & Seymour, P. (2024). Resolving Organizational Peer Conflict via Integrative Behaviors: The Role of Trust and Informational Support. *International Journal of Conflict Management*, 35(3), 471-487. doi:10.1108/IJCMA-05-2023-0084

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663. doi:10.1037/0021-9010.68.4.653

Şener, M., & Büyükyılmaz, O. (2021). Gönüllü Çalışma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Karabük Gençlik Merkezinde Bir Araştırma. [Volunteer Work and Organizational Citizenship Behavior: A Research in Karabuk Youth Center]. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 95-110. doi:10.29226/TR1001.2020.252

Tan, H. H., & Lim, A. K. H. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66. doi:10.3200/JRLP.143.1.45-66

Tokgöz, E., & Aytemiz Seymen, O. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. [Relationship Between Organizational Trust, Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavior: A Study at A State Hospital]. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76. doi:10.14783/od.v10i39.1012000308

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361. doi:10.1207/s15327957pspr0704_07

Uyar, S. (2024). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. [Examining the Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: A Study on

Health Employee]. *Manisa Celal Bayar University Journal of Social Sciences*, 22(3), 174-187. doi:10.18026/cbayarsos.1469734

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 513-530. doi:10.2307/259292

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. doi:10.1177/014920639101700305

Wu, C.-M., Chen, T.-J., & Wang, Y.-C. (2023). Formation of Hotel Employees' Service Innovation Performance: Mechanism of Thriving at Work and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 178-187. doi: 10.1016/j.jhtm.2022.12.015

Yeşil, S., & Özbağış, A. (2022). Örgütsel Güven, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Bir Alan Çalışması. [A Field Study on Organizational Trust, Knowledge Sharing and Innovation]. *Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(49), 72-97.

Springate ve Altman Z Skoru Modelleriyle Finansal Sıkıntı ve İflas Riskinin Ölçülmesi: BİST Gıda Sektörü Üzerine Bir Uygulama¹

Mehmet ER

orcid.org/0009-0003-9976-240X

Bilim Uzmanı, Karabük Üniversitesi

MSc., Karabuk University

mehmeter@karabuk.edu.tr

Fatih GÜÇLÜ

orcid.org/0000-0002-1007-4594

Doç. Dr., Karabük Üniversitesi, İşletme Bölümü

Assoc. Prof. Dr., Karabuk Univ., Dept of Business Administration

fatihguclu@karabuk.edu.tr

Öz

Bu çalışmanın amacı, Borsa İstanbul (BİST) gıda sektöründeki şirketlerin finansal sıkıntı durumunu Springate ve Altman Z Skoru modellerini kullanarak analiz etmektir. Çalışmanın veri setini, BİST’te işlem gören ve gıda sektöründe yer alan şirketlerin 2018-2022 yıllarına ait finansal tabloları oluşturmaktadır. Çalışmanın bulgularına göre, örneklem dönemi içerisinde gıda sektörü firmalarının çoğunluğunun finansal açıdan sağlıklı bir durumda olduğu tespit edilmiştir.

¹ Bu çalışma, Doç. Dr. Fatih GÜÇLÜ’nün danışmanlığında tamamlanan, Mehmet ER’e ait “Springate ve Altman Z Skoru Modelleriyle Finansal Sıkıntı ve İflas Riskinin Ölçülmesi: BİST Gıda Sektörü Üzerine Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Modellerin sonuçları karşılaştırıldığında Springate modeli, Altman modellerine göre daha fazla sayıda şirketin finansal sıkıntı içerisinde olduğu yönünde sonuç vermiştir. Buna karşın şirketlerin çoğunluğunda, modeller benzer sonuçlar vermiştir.

Anahtar Kelimeler: Finansal Sıkıntı, İflas Riski, Springate Modeli, Altman Z Skoru, BİST Gıda Sektörü.

Measuring Financial Distress and Bankruptcy Risk with Springate and Altman Z Score Models: An Application on BIST Food Sector

Abstract

The purpose of this study is to analyze the financial distress of companies in the Borsa Istanbul (BIST) food sector using the Springate and Altman Z-Score models. The dataset comprises the financial statements of companies listed on the BIST in the food sector for the years 2018-2022. According to the findings, most of the food sector firms were determined to be in a financially healthy situation during the sample period. When the results of the models are compared, the Springate model indicated a higher number of companies in financial distress than the Altman models. On the other hand, for the majority of the companies, the models yielded similar results.

Keywords: Financial Distress, Bankruptcy Risk, Springate Model, Altman Z Score, BIST Food Sector.

GİRİŞ

Rekabetçi piyasa koşulları ve sürekli değişim gösteren mali ortam, işletmelerin finansal sağlığı ve sürdürülebilirliğini önemli bir endişe kaynağı haline getirmiştir. Genel bir ifadeyle finansal sıkıntı; bir kuruluşun yükümlülüklerini vadesi geldiği zaman ödeyememesi olarak tanımlanabilir (Beaver, Correia ve McNichols, 2010). Bu durum, ödeme sorunları, nakit akışı sıkıntıları, yüksek borç yükleri, düşük gelirler veya finansal hedeflere ulaşamaması gibi birçok faktörden kaynaklanabilir. Özellikle gıda sektörü gibi rekabetin yoğun ve dinamiklerin değişken olduğu bir alanda faaliyet gösteren işletmeler nezdinde, finansal sıkıntının doğru ve etkin bir şekilde ölçülerek yönetilmesi büyük önem taşımaktadır.

Şirketlerin borçlarını ödeyememe durumuna düşmesi veya mali yapılarının kritik bir noktaya gerilemesi, iflas riskini de beraberinde getirmektedir. Yüksek borç oranları, düşük piyasa değeri, likidite problemleri ve işletme faaliyetlerinin sürdürülebilirliği gibi hususlar, iflas riskini artıran önemli faktörler olarak kabul edilir (Kulalı, 2014). Finansal sıkıntıya düşen bir şirket, yaşam döngüsünün herhangi bir döneminde, mali sözleşme yükümlülüklerini karşılayabilecek yeterlilikte olamayabilir (Bilir, 2015). Bu durum, şirketin faaliyetlerinin ve büyüme potansiyelinin tehlikeye girmesine yol açarak, pazar rekabetinde dezavantajlı bir konuma düşmesine neden olabilir. Finansal sıkıntı; işletme içi (yanlış yönetim, düşük likidite, operasyonel zayıflık-yetersiz işletme verimliliği, işletmenin yaşam döngüsü) ve işletme dışı (makro ve mikro ekonomik değişkenler, sektördeki problemler) çeşitli faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan bir olgudur. Şirket yöneticilerinin hatalı kararları, stratejik

planlama eksikliği veya finansal kaynakların etkin kullanılmaması gibi nedenler de finansal sıkıntıya yol açabilir. Finansal sıkıntı yaşayan şirketlerin faaliyetlerini durdurma noktasına gelmesi mümkün olsa da kesin bir şekilde iflas edeceğini ifade etmek doğru bir çıkarım olmayacaktır. İflas, finansal sıkıntı ile karşı karşıya kalan ve bu durum karşısında gerekli önlemleri almayan şirketlerin karşılaşması muhtemel bir sorundur (Güçlü, 2021). Dolayısıyla, finansal sıkıntı durumunun farkında olup, buna karşı önlem alabilen şirketler, iflastan kurtulabilir. Bu nedenle, finansal sıkıntı durumunu değerlendirmek için güvenilir ve kanıta dayalı modellere dayanan araştırmaların önemi büyüktür.

Daha önce de ifade edildiği gibi, işletmelerin finansal sıkıntı ile karşılaşma olasılığına ilişkin sinyallerin önceden tespiti, sorunun büyümeden önlem alınarak, sürecin iflas ile neticelenmemesini sağlayabilmektedir. Kökleri 1930'lu yıllara dayanan finansal sıkıntı tahmin modelleri, işletmelerin finansal yapılarının güçlü ve riskli yönlerini belirlemek amacıyla kullanılan önemli araçlardır (Güçlü, 2021). Bu bağlamda, Borsa İstanbul (BİST) gıda sektöründe yer alan şirketlerin finansal sıkıntı durumlarının incelenmesi, bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Literatüre bakıldığında, çalışmaların büyük bir kısmının imalat sektörünün geneline odaklandığı, gıda sektörüne ilişkin araştırmaların ise kısıtlı sayıda olduğu görülmektedir. Gıda sektörü üzerine yapılan çalışmalardan Terzi (2011), gıda sektörü firmalarına ait bir örneklem üzerinden Altman Z skor modelini temel alan bir oran analizi yöntemi önermiştir. Önerilen yöntemin yüksek başarı oranına sahip olduğu ifade edilmiştir. Ural vd. (2015) ise logit regresyon modeli ile gıda sektöründe yer alan

firmaların finansal başarısızlık risklerinin ileriye dönük tahmininde hangi oranların daha etkili olduğunu tespit etmeyi amaçlamıştır. Kurdukları modellerle finansal başarısızlığın önceden tahmin edilebileceğini belirtmişlerdir. Apan vd. (2018), BİST'te işlem gören gıda ve içecek sektöründeki işletmelerin finansal başarısızlıklarını 2008-2014 dönemi verilerini kullanarak Altman Z-Skor ve VIKOR yöntemleriyle karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Bu çalışma, iki modelin çok benzer sonuçlar verdiğini ve VIKOR yönteminin finansal başarısızlık analizi için alternatif bir yöntem olarak kullanılabileceğini göstermiştir. Ova (2023) tarafından yapılan analizde ise, BİST gıda ve içecek endeksinde yer alan şirketlerin finansal durumları Altman Z" skor modeliyle incelenmiştir. Çalışma sonuçları, endeksteki şirketlerin genel olarak finansal açıdan sağlam bir görüntü sergilediğini göstermiş; 2018-2021 yılları arasında güvenli bölgedeki şirket yüzdesi artarken, riskli bölgedeki şirket yüzdesinin azaldığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın amacı, Borsa İstanbul (BİST) gıda sektöründeki şirketlerin finansal sıkıntı durumunu Springate ve Altman Z Skoru modellerini kullanarak analiz etmektir. Bu amaç doğrultusunda, söz konusu iki modelin sonuçları karşılaştırılmıştır. Bu çalışmanın, en sık kullanılan finansal sıkıntı modellerinden Springate ve Altman Z Skoru modellerinin sonuçlarını gıda sektörü şirketleri için karşılaştırmasıyla literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışma sonuçlarının işletme yöneticileri, ortakları, yatırımcılar ve diğer paydaşlar için alacakları kararlarda yol gösterici bir mahiyet taşıması beklenmektedir.

Çalışmanın bundan sonraki organizasyonu şu şekildedir: 1. kısımda veri seti ve yöntemden bahsedilmiştir. 2. kısımda çalışmanın bulguları verilmiştir. Son kısımda ise sonuç ve tartışma yer almaktadır.

1. VERİ SETİ VE YÖNTEM

Bu kısımda çalışmanın veri seti ve yöntemi tanıtılmıştır.

1.1. Veri Seti

Çalışmada, BİST'te işlem gören gıda sektörü firmalarının 2018-2022 yıllarına ait yıllık finansal tabloları kullanılmıştır. Sektörde yer alan 13 firma, söz konusu dönemlere ilişkin yeterli veriye sahip olmamaları, 2 firma ise alkollü içecek üretimi yapmaları nedeniyle örneklem dışında tutulmuşlardır. Çalışmada kullanılan veriler, Kamu Aydınlatma Platformu (KAP) resmi internet sitesinden elde edilmiştir. Çalışmanın veri setinde yer alan 23 şirkete Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Veri Setini Oluşturan Şirketler

Kodu	Firma Unvanı
AVOD	A.V.O.D KURUTULMUŞ GIDA VE TARIM ÜRÜNLERİ SANAYİ TİCARET A.Ş.
BANVT	BANVİT BANDIRMA VİTAMİNLİ YEM SANAYİ A.Ş.
CCOLA	COCA-COLA İÇECEK A.Ş.
DARDL	DARDANEL ÖNENTAŞ GIDA SANAYİ A.Ş.
EKİZ	EKİZ KİMYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
ERSU	ERSU MEYVE VE GIDA SANAYİ A.Ş.
FRİGO	FRİGO-PAK GIDA MADDELERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
KENT	KENT GIDA MADDELERİ SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
KERTV	KEREVİTAŞ GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
KNFRT	KONFRUT GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
KRSTL	KRİSTAL KOLA VE MEŞRUBAT SANAYİ TİCARET A.Ş.
OYLUM	OYLUM SİNAİ YATIRIMLAR A.Ş.
PENGD	PENGUEN GIDA SANAYİ A.Ş.
PETUN	PINAR ENTEGRE ET VE UN SANAYİİ A.Ş.

PINSU	PINAR SU VE İÇECEK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
PNSUT	PINAR SÜT MAMULLERİ SANAYİİ A.Ş.
SELGD	SELÇUK GIDA ENDÜSTRİ İHRACAT İTHALAT A.Ş.
TATGD	TAT GIDA SANAYİ A.Ş.
TETMT	TETAMAT GIDA YATIRIMLARI A.Ş.
TUKAS	TUKAŞ GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
ULUUN	ULUSOY UN SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
ULKER	ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş.
VANGD	VANET GIDA SANAYİ İÇ VE DIŞ TİCARET A.Ş.

1.2. Modeller

Çalışmada Altman Z Skoru ve Springate Tahmin Modelleri kullanılarak finansal sıkıntı ve iflas riski ölçülmüştür. Sektördeki şirketlerin finansal sıkıntı ve iflas riskinin ölçülmesi için tek bir model kullanmaktan kaçınılarak Edward I. Altman tarafından geliştirilen Altman Z skoru modelinin revize edilmiş versiyonlarından Altman Z' (1983) skoru modeli, Altman Z'' (1993) skoru modeli ve Springate tarafından geliştirilen Springate Modeli kullanılmıştır.

1.2.1. Altman Z Skor Modeli

1968 yılında Edward I. Altman tarafından çok değişkenli diskriminant analizi yaklaşımını temel alarak geliştirilmiştir (Altman, 1968). Modelin temel amacı, bir şirketin finansal durumunu ve iflas riskini, belirli mali oranlar üzerinden değerlendirmektir.

Altman (1968)'ın geliştirmiş olduğu Z-Skor formülü şu şekildedir;

$$Z = 0,012X_1 + 0,014X_2 + 0,033X_3 + 0,006X_4 + 0,999X_5 \quad (1)$$

Buradaki değişkenlerin açılımı şu şekildedir;

X₁: Çalışma Sermayesi / Toplam Varlıklar

X₂: Dağıtılmamış Karlar / Toplam Varlıklar

X₃: Faiz ve Vergi Öncesi Kar / Toplam Varlıklar

X₄: Özkaynakların Piyasa Değeri / Toplam Yükümlülükler

X₅: Satışlar / Toplam Varlıklar

Formülден elde edilecek skorların yorumu ise şu şekilde yapılmaktadır:

- Z skoru 1,81'den daha düşük ise işletmenin iflas etme olasılığı çok yüksek,
- Z skoru 1,81 ile 2,99 aralığında ise iflas riski belirsiz ve işletme gri bölgede,
- Z skoru 2,99'un üzerinde ise işletme güvenli alandadır.

Orijinal Z-Skor Modeli firmaların piyasa değerine dayanır ve sadece halka açık şirketler için geçerlidir. Bu nedenle, Altman (1983) çalışmasında, X₄'teki özkaynakların piyasa değeri yerine özkaynakların defter değerini koyarak modelini revize etmiştir.

Altman (1983)'ın revize edilmiş Z' skoru Modeli şu şekildedir;

$$Z' = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,998X_5 \quad (2)$$

Buradaki değişkenlerin açılımı şu şekildedir;

X₁: Çalışma Sermayesi / Toplam Varlıklar

X₂: Dağıtılmamış Kârlar / Toplam Varlıklar

X₃: Faiz ve Vergi Öncesi Kâr / Toplam Varlıklar

X₄: Özkaynakların Defter Değeri / Toplam Yükümlülükler

X₅: Satışlar (Hasılat) / Toplam Varlıklar

Formülден elde edilecek skorların yorumu ise şu şekilde yapılmaktadır:

- Z skoru 1,23'ten daha düşük ise işletmenin iflas etme olasılığı çok yüksek,
- Z skoru 1,23 ile 2,90 aralığında ise iflas riski belirsiz ve işletme gri bölgede,
- Z skoru 2,90'ın üzerinde ise işletme güvenli alandadır.

Altman, endüstriye özgü etkileri en aza indirmek adına Z' skoru modelini, Satışlar/Toplam Varlıklar oranı olan X_5 'i çıkararak yeniden revize etmiştir. Bu revizyon sonucu oluşturduğu dört değişkenli Altman Z'' (1993) skoru modeli ise şu şekildedir:

$$Z'' = 6,56X_1 + 3,26X_2 + 6,72X_3 + 1,05X_4 \quad (3)$$

Buradaki değişkenlerin açılımı şu şekildedir;

X_1 : Çalışma Sermayesi / Toplam Varlıklar

X_2 : Dağıtılmamış Kârlar / Toplam Varlıklar

X_3 : Faiz ve Vergi Öncesi Kâr / Toplam Varlıklar

X_4 : Özkaynakların Defter Değeri / Toplam Yükümlülükler

Formülden elde edilecek skorların yorumu ise şu şekilde yapılmaktadır:

- Z skoru 1,10'dan daha düşük ise işletmenin iflas etme olasılığı çok yüksek,
- Z skoru 1,10 ile 2,60 aralığında ise iflas riski belirsiz ve işletme gri bölgede,
- Z skoru 2,60'ın üzerinde ise işletme güvenli alandadır.

1.2.2. Springate Modeli

Springate (1978), Altman tarafından oluşturulan Z skor modelini, çoklu diskriminant analiziyle 19 finansal oran arasından 4'ünü seçerek geliştirmiş ve Springate modelini ortaya çıkarmıştır.

Springate (1978)'in modelinde kullandığı formül şu şekildedir;

$$S = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D \quad (4)$$

Buradaki değişkenlerin açılımı şu şekildedir;

A: Çalışma Sermayesi / Toplam Varlıklar

B: Faiz ve Vergi Öncesi Kar / Toplam Varlıklar

C: Vergi Öncesi Kar / Kısa Vadeli Yükümlülükler

D: Satışlar / Toplam Varlıklar

Formülde elde edilecek skorların yorumu ise şu şekilde yapılmaktadır:

- S skoru 0,862'den küçük olan işletmeler finansal sıkıntı içerisinde.
- S skoru 0,862'den büyük olan işletmeler finansal açıdan sağlıklıdır.
- Altman modelinde olduğu gibi bir gri alan bulunmamaktadır

Formüldeki A, B ve D değişkenleri, Altman Z-Skor modelindeki X_1 , X_3 , X_5 ile aynıdır. Ancak C ile ifade edilen Vergi Öncesi Kar / Kısa Vadeli Borçlar şeklinde ek bir oran bulunmaktadır.

2. BULGULAR

2.1. Altman Z' Skor Modeli Bulguları

Çalışmanın veri setinde bulunan gıda şirketlerinin 2018-2022 yılları arasındaki finansal verileri baz alınarak hesaplanan Altman Z' skorları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Altman Z' Skor Modeli Bulguları

Şirket	Dönem				
	2018	2019	2020	2021	2022
AVOD	1,26	1,24	1,13	1,81	2,86
	Gri Bölge	Gri Bölge	Finansal Sıkıntı	Gri Bölge	Gri Bölge
BANVT	2,85	2,82	1,68	1,91	1,69
	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge
CCOLA	1,62	1,66	1,73	2,94	1,88
	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Gri Bölge
DARDL	-0,55	1,39	1,72	1,62	1,52
	Finansal Sıkıntı	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge
EKİZ	0,27	0,87	0,78	1,75	2,75
	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Gri Bölge	Gri Bölge
ERSU	1,03	1,32	1,59	1,36	1,32
	Finansal Sıkıntı	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge
FRİGO	1,50	1,92	1,77	1,55	2,22
	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge
KENT	2,48	2,36	2,48	2,45	2,08
	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge
KERVT	1,64	2,05	1,84	1,76	2,53
	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge
KNFRT	2,40	1,69	1,66	2,01	2,42
	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge
KRSTL	1,14	2,39	2,95	2,57	3,33
	Finansal Sıkıntı	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Gri Bölge	Güvenli Bölge
OYLUM	1,08	1,65	1,80	1,78	1,76
	Finansal Sıkıntı	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge

Springate ve Altman Z Skoru Modelleriyle Finansal Sıkıntı ve İflas Riskinin
Ölçülmesi: BİST Gıda Sektörü Üzerine Bir Uygulama

	1,34	0,71	1,69	1,73	1,74
PENG D	Gri Bölge	Finansal Sıkıntı	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge
PETUN	2,94	2,87	2,42	2,18	2,06
	Güvenli Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge
PINSU	0,61	0,42	0,10	0,26	0,48
	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
PNSUT	2,07	2,04	1,93	1,76	1,76
	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge
SELGD	2,05	2,40	3,74	4,11	3,57
	Gri Bölge	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge
TATGD	2,79	2,62	2,16	2,14	1,41
	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge
TETMT	-0,16	-0,16	-2,70	1,91	-0,92
	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Gri Bölge	Finansal Sıkıntı
TUKAS	0,96	1,68	1,69	1,98	3,19
	Finansal Sıkıntı	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Güvenli Bölge
ULKER	1,94	1,67	1,98	2,03	1,76
	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge
ULUUN	3,90	3,10	3,31	3,39	2,88
	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Gri Bölge
VANGD	2,87	1,86	3,38	3,94	4,12
	Gri Bölge	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge

Tablo 2'ye bakıldığında, 2018 yılında PETUN ve ULUUN şirketlerinin güvenli bölgede, diğer 13 şirketin gri bölgede ve 8 şirketin ise finansal sıkıntı durumunda olduğu görülmektedir. 2019 yılı ele alındığı zaman yalnızca ULUUN şirketinin güvenli bölgede, diğer 18 şirketin gri bölgede ve 4 şirketin finansal sıkıntı içinde olduğu görülmektedir. 2020 yılında VANGD, ULUUN, SELGD ve KRSTL şirketlerinin güvenli bölgede, diğer 15 şirketin gri bölgede ve kalan 4 şirketin ise finansal sıkıntı içerisinde olduğu görülmektedir. 2021 yılı için VANGD, ULUUN, SELGD ve COLA şirketlerinin güvenli

bölgede, diğer 18 şirketin gri bölgede ve PINSU şirketinin finansal sıkıntı içerisinde olduğu görülmektedir. Son olarak 2022 yılında VANGD, TUKAŞ, SELGD ve KRSTL şirketlerinin güvenli bölgede, diğer 17 şirketin gri bölgede ve TETMT ve PINSU şirketlerinin finansal sıkıntı içerisinde olduğu gözlemlenmiştir.

Altman Z' modeline göre 2018-2022 yılları içerisinde finansal sıkıntı bölgesinde en çok bulunan şirketler ve finansal sıkıntıda oldukları dönemler şu şekildedir; PINSU tüm dönemlerde (2018-2022), TETMT 4 dönem (2018, 2019, 2020, 2022) , EKİZ 3 dönem (2018-2020), DARDL, ERSU, KRSTL, OYLUM ve TUKAS 1 dönem (2018), PENGD 1 dönem (2019) ve son olarak AVOD 1 dönem (2020). Tabloya göre güvenli bölgede en çok bulunan şirket ULUUN, finansal sıkıntı durumunda en çok bulunan şirket ise PINSU şirkettir.

2.2. Altman Z" Skor Modeli Bulguları

Altman Z" skorları Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3: Altman Z" Skor Modeli Bulguları

Şirket	Dönem				
	2018	2019	2020	2021	2022
AVOD	1,41	1,59	1,11	3,16	6,60
	Gri Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge
BANVT	3,40	4,17	2,30	2,46	0,19
	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Gri Bölge	Gri Bölge	Finansal Sıkıntı
CCOLA	2,87	2,91	3,39	4,93	3,33
	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge
DARDL	-23,87	-11,99	-0,75	2,16	1,25
	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Gri Bölge	Gri Bölge
EKİZ	-4,79	-3,90	-2,55	0,81	3,72

Springate ve Altman Z Skoru Modelleriyle Finansal Sıkıntı ve İflas Riskinin
Ölçülmesi: BİST Gıda Sektörü Üzerine Bir Uygulama

	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Güvenli Bölge
ERSU	1,98	3,65	4,01	3,29	2,19
	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Gri Bölge
FRİGO	2,15	3,24	3,60	4,15	5,23
	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge
KENT	4,44	3,76	4,88	5,00	3,04
	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge
KERVT	3,83	4,52	4,04	2,53	4,03
	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Gri Bölge	Güvenli Bölge
KNFRT	5,97	4,01	3,72	2,91	3,01
	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge
KRSTL	2,59	6,19	6,76	6,20	6,14
	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge
OYLUM	0,34	2,80	3,61	3,13	3,81
	Finansal Sıkıntı	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge
PENGĐ	-0,17	-0,09	3,28	3,47	3,51
	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge
PETUN	5,86	5,87	4,93	4,44	4,22
	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge
PINSU	-2,07	-2,37	-3,29	-2,21	-1,84
	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
PNSUT	2,85	3,00	2,57	2,71	2,59
	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Gri Bölge
SELGD	5,90	6,44	10,46	10,38	9,02
	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge
TATGD	6,18	6,47	7,01	6,43	2,95
	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge
TETMT	-1,28	-0,35	-9,52	5,41	-6,62
	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Güvenli Bölge	Finansal Sıkıntı

	0,56	2,69	3,27	3,98	6,96
TUKAS	Finansal Sıkıntı	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge
	5,41	3,43	6,62	6,02	3,47
ULKER	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge
	3,65	2,79	2,83	2,62	2,73
ULUUN	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge
	8,70	4,99	8,79	10,02	10,28
VANGD	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge

Tablo 3 incelendiğinde, 2018 yılında güvenli bölgede bulunan şirket sayısının 12, gri bölgede bulunan şirket sayısının 4 ve finansal sıkıntı durumunda olan şirket sayısının ise 7 olduğu görülmektedir. 2019 yılı için güvenli bölgede bulunan şirket sayısı 17, gri bölgede bulunan şirket sayısı 1 ve finansal sıkıntı durumunda bulunan şirket sayısının ise 5 olduğu gözlemlenmektedir. 2020 yılı incelendiğinde ise güvenli bölgede bulunan şirket sayısının 16, gri bölgede bulunan şirket sayısının 3 ve finansal sıkıntı durumunda olan şirket sayısının ise 4 olduğu görülmektedir. 2021 yılına bakıldığında güvenli bölgede bulunan şirket sayısının 18, gri bölgede bulunan şirket sayısının 3, finansal sıkıntı durumunda olan şirket sayısının ise yalnızca 2 olduğu görülmektedir. Son olarak 2022 yılına gelindiğinde güvenli bölgede 17 şirket bulunurken, gri bölgede ve finansal sıkıntı durumunda 3'er şirket olduğu gözlemlenmiştir.

Altman Z" modeline göre 2018-2022 yılları içerisinde finansal sıkıntı içerisinde en çok bulunan şirketler şu şekildedir; PINSU tüm dönemlerde (2018-2022), TETMT 4 dönem (2018, 2019, 2020, 2022), EKİZ 4 dönem (2018-2021), DARDL 3 dönem (2018-2020), PENGD 2

dönem (2018-2019), OYLUM ve TUKAS 1 dönem (2018) ve son olarak BANVT 1 dönem (2022).

Tabloda güvenli bölgede en çok bulunan şirketler; CCOLA, KENT, KNFRT, PETUN, SELGD, TATGD, ULKER, ULUUN ve VANGD şirketleridir. Finansal sıkıntı durumunda en çok bulunan şirketler ise EKİZ, PINSU ve TETMT şirketleridir.

2.3. Springate Modeli Bulguları

Springate modeli bulguları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Springate Modeli Bulguları

Şirket	Dönem				
	2018	2019	2020	2021	2022
AVOD	0,499	0,670	0,485	1,107	1,826
	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Sağlıklı	Sağlıklı
BANVT	1,345	1,398	0,493	0,940	0,507
	Sağlıklı	Sağlıklı	Finansal Sıkıntı	Sağlıklı	Finansal Sıkıntı
CCOLA	0,850	0,946	1,011	1,790	1,250
	Finansal Sıkıntı	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı
DARDL	-0,148	1,153	1,214	0,699	0,586
	Finansal Sıkıntı	Sağlıklı	Sağlıklı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
EKİZ	-0,053	0,423	0,482	1,460	2,316
	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Sağlıklı	Sağlıklı
ERSU	0,264	0,799	0,706	0,119	0,332
	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
FRİGO	1,005	1,303	1,260	0,887	1,487
	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı
KENT	1,038	0,863	1,022	1,155	1,109
	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı
KERVİT	0,969	1,414	1,460	0,967	1,655
	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı
KNFRT	1,400	0,882	0,900	1,164	1,410

	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı
	0,211	0,977	1,121	0,859	1,389
KRSTL	Finansal Sıkıntı	Sağlıklı	Sağlıklı	Finansal Sıkıntı	Sağlıklı
	0,417	0,749	1,026	0,976	0,938
OYLUM	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı
	0,739	0,124	0,632	0,686	0,578
PENGD	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
	1,109	0,955	1,073	0,870	0,835
PETUN	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı	Finansal Sıkıntı
	-0,012	-0,070	-0,303	-0,244	-0,110
PINSU	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
	0,724	0,663	0,625	0,661	0,698
PNSUT	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
	1,062	1,432	0,967	2,654	2,371
SELGD	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı
	1,339	1,448	1,289	1,214	0,824
TATGD	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı	Finansal Sıkıntı
	-0,425	-0,301	-2,712	-3,019	-1,062
TETMT	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
	0,670	1,198	1,121	1,286	2,436
TUKAS	Finansal Sıkıntı	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı
	1,723	1,038	1,803	1,661	1,186
ULKER	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı
	2,064	1,574	1,642	1,805	1,555
ULUUN	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı
	0,530	-5,655	4,732	20,299	37,679
VANGD	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Sağlıklı	Sağlıklı	Sağlıklı

Tablo 4'e göre finansal olarak sağlıklı görünen şirketlerin sayısının, finansal sıkıntı durumunda olan şirket sayısından daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Springate skorları ayrı ayrı ele alındığında 2018 yılında finansal durumu sağlıklı olan şirket sayısı 10,

finansal sıkıntı içerisinde olan şirket sayısı ise 13'tür. 2019 yılına bakıldığında zaman finansal durumu sağlıklı olan şirket sayısı 14, finansal sıkıntı içerisinde olan şirket sayısı 9'dur. 2020 yılını değerlendirildiğinde finansal durumu sağlıklı olan şirket sayısı 15, finansal sıkıntı içerisinde olan şirket sayısı 8'dir. 2021 yılına gelindiğinde finansal durumu sağlıklı olan şirket sayısı 16, finansal sıkıntı içerisinde olan şirket sayısı 7'dir. Son olarak 2022 yılını incelendiğinde ise finansal durumu sağlıklı olan şirket sayısı 14, finansal sıkıntı içerisinde olan şirket sayısı ise 9'dur.

Springate modelinin sonuçlarına göre tabloda 2018-2022 yılları içerisinde tüm dönemlerde finansal olarak sıkıntı durumunda olan şirketler ERSU, PENGD, PINSU, PNSUT ve TETMT şirkettir. Bunlara ek olarak AVOD'un 3 dönem (2018-2020), DARDL'nin 3 dönem (2018,2021-2022), EKİZ'in 3 dönem (2018-2020), BANVT'in 2 dönem (2020, 2022), KRSTL'in 2 dönem (2018, 2021), OYLUM ve VANGD'nin 2 dönem (2018-2019), CCOLA ve TUKAS'ın 1 dönem (2018) son olarak PETUN ve TATGD'nin 1 dönem (2022) finansal sıkıntı bölgesinde oldukları görülmektedir. Tabloda tüm dönemlerde finansal olarak sağlıklı görünen şirketler; FRIGO, KENT, KERVİT, KNFRT, SELGD, ULKER ve ULUUN şirketleridir.

2.4. Modellerin Karşılaştırılması

Altman Z', Altman Z'' ve Springate modellerinin karşılaştırmasına Tablo 5'te yer verilmiştir.

Tablo 5: Modellerin Karşılaştırılması

Şirket	Dönem	Altman Z'	Altman Z''	Springate
AVOD	2018	Gri Bölge	Gri Bölge	Finansal Sıkıntı
	2019	Gri Bölge	Gri Bölge	Finansal Sıkıntı
	2020	Finansal Sıkıntı	Gri Bölge	Finansal Sıkıntı
	2021	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2022	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
BANVT	2018	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2019	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2020	Gri Bölge	Gri Bölge	Finansal Sıkıntı
	2021	Gri Bölge	Gri Bölge	Sağlıklı
	2022	Gri Bölge	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
CCOLA	2018	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Finansal Sıkıntı
	2019	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2020	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2021	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2022	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
DARDL	2018	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
	2019	Gri Bölge	Finansal Sıkıntı	Sağlıklı
	2020	Gri Bölge	Finansal Sıkıntı	Sağlıklı
	2021	Gri Bölge	Gri Bölge	Finansal Sıkıntı
	2022	Gri Bölge	Gri Bölge	Finansal Sıkıntı
EKİZ	2018	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
	2019	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
	2020	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
	2021	Gri Bölge	Finansal Sıkıntı	Sağlıklı
	2022	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
ERSU	2018	Finansal Sıkıntı	Gri Bölge	Finansal Sıkıntı
	2019	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Finansal Sıkıntı
	2020	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Finansal Sıkıntı
	2021	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Finansal Sıkıntı
	2022	Gri Bölge	Gri Bölge	Finansal Sıkıntı
FRİGO	2018	Gri Bölge	Gri Bölge	Sağlıklı
	2019	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2020	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı

Springate ve Altman Z Skoru Modelleriyle Finansal Sıkıntı ve İflas Riskinin
Ölçülmesi: BİST Gıda Sektörü Üzerine Bir Uygulama

	2021	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2022	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
KENT	2018	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2019	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2020	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2021	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2022	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
KERVİT	2018	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2019	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2020	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2021	Gri Bölge	Gri Bölge	Sağlıklı
	2022	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
KNFRT	2018	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2019	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2020	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2021	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2022	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
KRSTL	2018	Finansal Sıkıntı	Gri Bölge	Finansal Sıkıntı
	2019	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2020	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2021	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Finansal Sıkıntı
	2022	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
OYLUM	2018	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
	2019	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Finansal Sıkıntı
	2020	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2021	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2022	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
PENGİD	2018	Gri Bölge	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
	2019	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
	2020	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Finansal Sıkıntı
	2021	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Finansal Sıkıntı
	2022	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Finansal Sıkıntı
PETUN	2018	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2019	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2020	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2021	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2022	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Finansal Sıkıntı
PINSU	2018	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
	2019	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
	2020	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
	2021	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
	2022	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
PNSUT	2018	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Finansal Sıkıntı

	2019	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Finansal Sıkıntı
	2020	Gri Bölge	Gri Bölge	Finansal Sıkıntı
	2021	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Finansal Sıkıntı
	2022	Gri Bölge	Gri Bölge	Finansal Sıkıntı
SELGD	2018	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2019	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2020	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2021	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2022	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
TATGD	2018	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2019	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2020	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2021	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2022	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Finansal Sıkıntı
TETMT	2018	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
	2019	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
	2020	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
	2021	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Finansal Sıkıntı
	2022	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
TUKAS	2018	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı	Finansal Sıkıntı
	2019	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2020	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2021	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2022	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
ULKER	2018	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2019	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2020	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2021	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2022	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
ULUUN	2018	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2019	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2020	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2021	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2022	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
VANGD	2018	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Finansal Sıkıntı
	2019	Gri Bölge	Güvenli Bölge	Finansal Sıkıntı
	2020	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2021	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı
	2022	Güvenli Bölge	Güvenli Bölge	Sağlıklı

Tablo 5'e bakıldığında, modellerin bulgularının birbirleri ile olan benzerlikleri göze çarpmaktadır. Ancak Altman Z' modeline

ilişkin bulguların, Altman Z" modeline kıyasla daha fazla gri bölge tahmininde bulunduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte Altman Z" modelinin Springate modeliyle benzeştiği daha fazla dönemin bulunduğu tabloda görülmektedir.

ULUUN şirketinin Altman Z' (1983), Altman Z" (1993) ve Springate skorlarına bakıldığında, 2022 yılı dışında her modelin 4 dönem boyunca ULUUN şirketi için finansal olarak sağlıklı ve güvenli bölgede olduğu tahminlemesinde bulunduğu görülmektedir. VANGD ve SELGD şirketlerinin 2020, 2021 ve 2022 yılları skorlarına bakıldığında, analizde kullanılan 3 modelin de şirketlerin finansal olarak sağlıklı ve güvenli olduğu bulgusunu verdiği söylenebilir.

Tabloda dikkat çeken bir diğer husus ise kullanılan modellerin ortak bir şekilde finansal sıkıntı tahminlemesinde bulunduğu şirketlerdir. DARDL şirketinin 2018 yılı, EKİZ şirketinin 2018, 2019 ve 2020 yılları, OYLUM şirketinin 2018 yılı, PENGD şirketinin 2019 yılı, PINSU şirketinin 2018, 2019, 2020, 2021 ve 2022 yıllarının tamamı, TUKAŞ şirketinin 2018 yılı ve son olarak TETMT şirketinin 2018, 2019 ve 2020 yıllarında Altman Z' (1983), Altman Z" (1993) ve Springate modellerinin tümüne göre finansal olarak sıkıntılı durumda olduğunu ortaya konulmuştur.

Çalışmada kullanılan modellerin her ne kadar birbirleri ile benzeştiği noktalar bulunsa da her birinin farklı sonuçlar verdiği durumlar da söz konusudur. DARDNL şirketine bakıldığında, 2019 ve 2020 yıllarında Altman Z' (1983) modeline göre gri bölgede, Altman Z" (1993) modeline göre finansal sıkıntı halinde, Springate modeline göre ise finansal olarak sağlıklı bir durumda olduğu, ERSU şirketinin 2019, 2020 ve 2021 yılları incelendiğinde de Altman Z' (1983) modeline göre

gri bölgede, Altman Z" (1993) modeline göre güvenli bölgede ve Springate modeline göre ise finansal sıkıntıda olduğunu söylemek mümkündür.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, BİST'te işlem gören gıda şirketlerinin finansal sıkıntı durumları analiz edilmiştir. Çalışmanın veri setini 23 şirketin 2018-2022 dönemine ait finansal tabloları oluşturmaktadır. Finansal sıkıntı durumunun analizinde Altman Z' (1983), Altman Z" (1993) ve Springate (1978) modelleri kullanılmıştır.

Çalışmanın bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, Altman Z' modeline göre 2018 yılı için şirketlerin %34,78'inin (8 şirket), Altman Z" modeline göre %30,43'nün (7 şirket), Springate modeline göre ise %56,52'sinin (13 şirket) finansal sıkıntı durumunda olduğu görülmektedir. 2019 yılında ise Altman Z' modeline göre şirketlerin %17,39'u (4 şirket), Altman Z" modeline göre %21,74'ü (5 şirket), Springate modeline göre %39,13'ü (9 şirket) finansal sıkıntı durumundadır. 2020 yılı bulguları, Altman Z' ve Altman Z" modellerine göre şirketlerin %17,39'unun (4 şirket), Springate modeline göre %34,78'inin (8 şirket) finansal sıkıntıda olduğunu göstermektedir. 2021 yılı ise tüm modellere göre en az sayıda şirketin finansal sıkıntı içerisinde olduğu yıldır. Bu yılda Altman Z' modeline göre şirketlerin yalnızca %4,35'i (1 şirket), Altman Z" modeline göre %8,70'i (2 şirket), Springate modeline göre %30,43'ü (7 şirket) finansal sıkıntı durumundadır. Analiz yapılan son yıl olan 2022 yılı için ise Altman Z' modelinin şirketlerin %8,70'ini (2 şirket), Altman Z" modelinin %13,04'ünü (3 şirket), Springate modelinin ise %39,13'ünü (9 şirket) finansal sıkıntı durumunda gösterdiği tespit edilmiştir.

Bulgular, 2018-2021 yıllarını kapsayan Ova'nın (2023) çalışması ile örtüşmektedir.

Araştırmanın bulguları şirket bazında incelendiğinde ise PINSU'nun tüm modellere göre tüm yıllarda, TETMT'nin ise Altman Z' modelinin 2021 yılı skoru hariç tüm yıllarda finansal sıkıntı içerisinde olduğu görülmektedir. PINSU'nun finansal sıkıntı içerisinde olmasının nedeni olarak şirketin kısa vadeli yükümlülüklerinin dönen varlıklarından çok yüksek olması ve her yıl zarar etmesi gösterilebilir. TETMT'nin finansal sıkıntı durumunun ise zararda olması ve öz kaynaklarının çok düşük olmasından kaynaklandığı söylenebilir. EKIZ şirketi 2018-2020 döneminde tüm modellere göre finansal sıkıntıda iken, 2021 yılında Altman Z' ve Springate modellerine göre, 2022 yılında ise tüm modellere göre finansal sıkıntı durumundan çıkmıştır. Bu durumun nedeninin, şirketin 2022 yılında hasılatının ve buna bağlı olarak kârının artması, ayrıca varlıklarının ciddi miktarda artması olduğu düşünülmektedir. ERSU VE PENG D şirketleri ise Altman modellerine göre finansal açıdan sağlıklı iken Springate modeline göre tüm yıllarda finansal sıkıntı içerisinde olmaktadır. ERSU açısından Altman modellerinde finansal sıkıntı içerisinde olmamasının nedeni olarak, Altman modellerinde olup Springate modelinde yer almayan X_4 değişkeni yani Özkaynakların Defter Değeri / Toplam Yükümlülükler oranının çok yüksek olması gösterilebilir. PENG D'nin Springate modeline göre finansal sıkıntıda olmasında ise söz konusu modelde olup Altman modellerinde yer almayan C değişkeni yani Vergi Öncesi Kar / Kısa Vadeli Yükümlülükler oranının çok düşük olmasının etkili olduğu düşünülmektedir. Bahsedilen şirketler dışında diğer şirketlerde de

görülen model sonuçları arasındaki farklılıkların, modellerin kullandıkları değişkenler arasındaki farklılıklardan ve değişkenlere verdikleri önem derecelerinin farklı olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmanın sonuçlarının, gıda sektöründe yer alıp finansal sıkıntı durumunda olan şirketlerin yöneticileri açısından, finansal yapılarını gözden geçirip, finansal sıkıntı durumunun iflasa dönüşmeden önlem almalarına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Yatırımcılara ise yatırımda bulacakları şirketlerin finansal durumuna ilişkin yatırım kararlarında kullanabilecekleri ek bilgiler sağlayacaktır. İleriki çalışmalarda, farklı finansal sıkıntı modelleri kullanılarak gıda sektöründeki şirketlerin finansal sıkıntı durumu analiz edilerek bu araştırmanın sonuçları ile karşılaştırma yapılabilir.

Kaynakça

Altman, E. I. (1968). Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4), 589–609.

Altman, E. I. (1983). *Corporate Financial Distress A Complete Guide to Predicting, Avoiding, and Dealing with Bankruptcy*. John Wiley and Sons.

Altman, E. I. (1993). *Corporate Financial Distress and Bankruptcy* (2nd Ed.). New York: John Wiley and Sons.

Apan, M., Öztel, A. ve İslamoğlu, M., (2018). Comparative Empirical Analysis of Financial Failures of Enterprises with Altman Z-Score and VIKOR Methods: BIST Food Sector Application. *Australasian*

Accounting, Business and Finance Journal, 12(1), 77-101.
doi:10.14453/aabfj.v12i1.6

Beaver, W. H., Correia, M. ve McNichols, M. F. (2010). Financial Statement Analysis and the Prediction of Financial Distress. *Foundations and Trends in Accounting*, 5(2), 99-173.
doi:10.1561/14000000018

Bilir, H. (2015). Finansal Sıkıntının Tanımı ve Piyasa Odaklı Çözümleri: Borç Yapılandırma, Varlık Satışı ve Yeni Sermaye Enjeksiyonu. *Sosyoekonomi*, 23(23), 9-24. doi:10.17233/se.72179

Güçlü, F. (2021). İslami Hisse Senedi Piyasalarında Finansal Sıkıntı Riskinin Altman-Z ve Springate Modelleri ile İncelenmesi: Katılım 50 Endeksi Örneği. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 3667-3684. doi:10.15869/itobiad.1002058

Kulalı, İ. (2014). Muhasebe Temelli Tahmin Modelleri Işığında, Finansal Sıkıntı ve İflasın Karşılaştırılması. *Sosyoekonomi*, 22(22), 153-170. doi:10.17233/se.81747

Ova, A. (2023). BIST Gıda ve İçecek Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Finansal Durum Analizi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 670-682. doi:10.31592/aeusbed.1212833

Springate, G. L. V. (1978). *Predicting the possibility of failure in a Canadian firm*. Simon Fraser University.

Terzi, S. (2011). Finansal Rasyolar Yardımıyla Finansal Başarısızlık Tahmini: Gıda Sektöründe Ampirik Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 1-18.

Ural, K., Gürarda, Ş. ve Önemli, M. B. (2015). Lojistik Regresyon Modeli ile Finansal Başarısızlık Tahminlemesi: Borsa İstanbul'da Faaliyet Gösteren Gıda, İçki ve Tütün Şirketlerinde Uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* (67), 85-100. doi:10.25095/mufad.396578

Unraveling Global Threads: Pandemic, Geopolitical Conflict and Resilience in Fashion and Textile Supply Chain

Md. AL-AMIN

orcid.org/0000-0001-6323-2261

University of Massachusetts Lowell, USA

alamintex20@yahoo.com

Muneeb TAHIR

orcid.org/0000-0002-2306-1178

North Carolina State University, USA

mtahir2@ncsu.edu

Amit TALUKDER

orcid.org/0000-0001-8339-0419

The University of Georgia, USA

at67309@uga.edu

Abdullah AL MAMUN

orcid.org/0000-0002-9199-8974

University of North Alabama, USA

amamun@una.edu

Md Tanjim HOSSAIN

orcid.org/0000-0002-2586-4775

North Carolina State University, USA

mhossai9@ncsu.edu ,

Nigar SULTANA

orcid.org/0000-0002-2586-4775

North Carolina State University, USA

nsultan3@ncsu.edu

Abstract

Several noteworthy scenarios emerged in the global textile and fashion supply chains during and after the COVID-19 pandemic. The destabilizing influences of a global pandemic and a geographically localized conflict are being acutely noticed in the worldwide fashion and textile supply chains. This work examines the impact of the COVID-19 pandemic, the Russo-Ukraine conflict, Israel-Palestine conflict, and Indo-Pak conflict on supply chains within the textile and fashion industry. This research employed a content analysis method to identify relevant articles and news from sources such as Google Scholar, the Summon database of North Carolina State University, and the scholarly news portal NexisUni. The selected papers, news articles, and reports provide a comprehensive overview of the fashion, textile, and apparel supply chain disruptions caused by the pandemic and the war in Ukraine, accompanied by discussions from common supply chain perspectives. Disruptions due to COVID-19 include international brands and retailers canceling orders, closures of stores and factories in developing countries, layoffs, and furloughs of workers in both retail stores and supplier factories, the increased prominence of online and e-commerce businesses, the growing importance of automation and digitalization in the fashion supply chain, considerations of sustainability, and the need for a resilient supply chain system to facilitate post-pandemic recovery. In the case of the Russo-Ukraine war, Israel-Palestine war, and Indo-Pak war, the second-order effects of the conflict have had a more significant impact on the textile

supply chain than the direct military operations themselves. In addition to these topics, the study delves into the potential strategies for restoring and strengthening the fashion supply chain. It synthesizes insights from the latest literature to guide future research in understanding and addressing the challenges fashion supply chains face during this era. Overall, this study offers valuable insights that can inform future endeavors in researching and improving the fashion supply chain in the context of future pandemics and geopolitical conflicts.

Keywords: COVID-19; Russo-Ukraine war; Supply chain; Fashion; Textile; Pandemic; Israel-Palestine war; India-Pakistan war; Apparel; E-commerce.

Küresel Bağlantıların Çözülüşü: Pandemi, Jeopolitik Çatışmalar ve Moda ile Tekstil Tedarik Zincirinde Dayanıklılık

Özet

COVID-19 salgını sırasında ve sonrasında küresel tekstil ve moda tedarik zincirlerinde birkaç dikkate değer senaryo ortaya çıktı. Küresel bir salgının ve coğrafi olarak yerleştirilmiş bir çatışmanın istikrarsızlaştırıcı etkileri, dünya çapındaki moda ve tekstil tedarik zincirlerinde keskin bir şekilde fark ediliyor. Bu çalışma, COVID-19 salgınının, Rusya-Ukrayna çatışmasının, İsrail-Filistin çatışmasının ve Hindistan-Pakistan çatışmasının tekstil ve moda endüstrisindeki tedarik zincirleri üzerindeki etkisini inceliyor. Bu araştırma, Google Akademik, Kuzey Carolina Eyalet Üniversitesi'nin Summon veritabanı ve akademik haber portalı NexisUni gibi kaynaklardan ilgili makaleleri ve haberleri belirlemek için bir içerik

analizi yöntemi kullandı. Seçilen makaleler, haber makaleleri ve raporlar, salgının ve Ukrayna'daki savaşın neden olduğu moda, tekstil ve giyim tedarik zinciri kesintilerine ilişkin kapsamlı bir genel bakış sunuyor ve ortak tedarik zinciri perspektiflerinden tartışmalara eşlik ediyor. COVID-19 nedeniyle yaşanan aksaklıklar arasında uluslararası markaların ve perakendecilerin siparişleri iptal etmesi, gelişmekte olan ülkelerdeki mağaza ve fabrikaların kapanması, hem perakende mağazalarında hem de tedarikçi fabrikalarda çalışanların işten çıkarılması ve ücretsiz izne çıkarılması, çevrimiçi ve e-ticaret işletmelerinin artan önemi, moda tedarik zincirinde otomasyon ve dijitalleşmenin giderek artan önemi, sürdürülebilirlik hususları ve pandemi sonrası toparlanmayı kolaylaştırmak için dayanıklı bir tedarik zinciri sistemine duyulan ihtiyaç yer alıyor. Rus-Ukrayna savaşı, İsrail-Filistin savaşı ve Hindistan-Pakistan savaşı durumunda, çatışmanın ikinci dereceden etkileri, doğrudan askeri operasyonların kendisinden daha önemli bir tekstil tedarik zinciri etkisine sahip olmuştur. Bu konulara ek olarak, çalışma moda tedarik zincirini onarmak ve güçlendirmek için potansiyel stratejileri araştırmaktadır. Bu dönemde moda tedarik zincirlerinin karşılaştığı zorlukları anlamak ve ele almak için gelecekteki araştırmalara rehberlik etmek üzere en son literatürden içgörüler sentezlemektedir. Genel olarak, bu çalışma gelecekteki pandemiler ve jeopolitik çatışmalar bağlamında moda tedarik zincirini araştırma ve iyileştirme konusundaki gelecekteki çabaları bilgilendirebilecek değerli içgörüler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: COVID-19; Rusya-Ukrayna savaşı; Tedarik zinciri; Moda; Tekstil; Pandemi; İsrail-Filistin savaşı; Hindistan-Pakistan savaşı; Giyim; E-ticaret.

Introduction

The fashion industry, known for its dynamic nature and intricate global supply networks has been severely impacted by the COVID-19 pandemic. The ensuing disruptions have spurred a significant reorientation of research efforts within academia and industry alike. Traditionally, research in the fashion supply chain encompasses a broad range of topics including sustainability, consumer behavior, production processes, and global sourcing strategies. However, the COVID-19 and Russia-Ukraine conflict has necessitated a fundamental shift in focus toward critical health-related concerns, global supply crisis, and supply chain resilience.

According to Plunkett (2020), research trends in the global textile and apparel supply chain in 2020 mainly focused on the effect of COVID-19 on the global fashion industry, reshoring, moving fashion orders from China to low-wage countries, smart textiles, additive manufacturing, robotics, green fashion, automation, and fashion rental services (Plunkett, 2020). According to Plunkett and Plunkett Research (2019), one of many research trends right before the pandemic revolved around the evolution of the supply chain. Before 2019, the sustainable fashion supply chain and fast fashion were emerging as new trends (Cetinguc et al., 2017). However,

during COVID-19, research trends turned to qualitative research and non-empirical works on the impact of COVID-19 on the fashion supply chain (Chowdhury et al., 2021). Despite the rampant supply chain disruptions amid the pandemic, the textile industry saw large-scale production activity in the personal protective clothing segment. However, implementing lockdowns and industry closures worldwide resulted in significant strain on the global textile and apparel supply chain (WTO, 2021). This strain was further compounded by the ongoing worldwide shipping crisis and frequent mutations in the SARS-CoV-2 virus, necessitating government responses through repeated lockdowns. The recent Russian invasion of Ukraine has added another layer of complexity to the situation, exacerbating the challenges faced by the textile supply chain. Although the Russo-Ukrainian war has had a relatively minor *direct* impact on the textile supply chain, with reduced supply and demand from the combatant states, the *second-order effects* have caused actual disruptions. These adverse *second-order effects* include trade embargoes, higher energy and prices, global inflation, US federal reserve's quantitative tightening and a stronger dollar, monetary tightening, and dwindling global demand.

Geopolitical conflicts significantly disrupt the textile and fashion supply chain by hindering trade routes and increasing shipping costs and times. These conflicts also lead to volatility in energy and raw material prices, alongside reduced consumer demand, exposing the supply chain to increased vulnerability (Bednarski et al., 2025; Rasshyvalov et al., 2024). The impact of the Russo-Ukrainian war, Israel-Palestine conflict, and Indo-

Pak war on the global textile supply chain cannot be explained without detailing the context in which it evolved in a highly interconnected world (Figure 1). This conflict emerged on the horizon when the world finally recovered from the Covid-19 pandemic-induced demand slump. The reverberations of weakened global demand are rippling through the textile supply chain, resulting in multifaceted implications encompassing logistics, cost, and the availability of textiles.

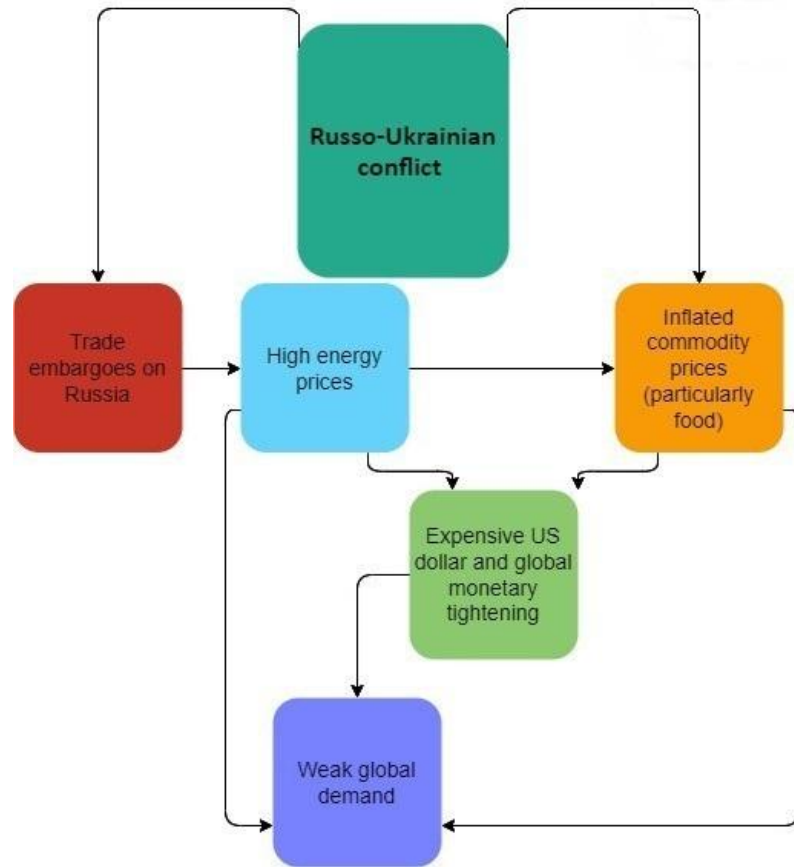


Figure 1. A visual representation of how a chain reaction of second-order effects has weakened global demand, including textiles.

(Bednarski et al., 2025; Rasshyvalov et al., 2024). Trend analysis is pivotal in informing future research and corporate business plans by shaping the fashion industry and identifying the most viable supply chain models. On the other hand, content analysis provides valuable contemporary insights and critical information on specific areas or issues (Biondi et al., 2020; Ibrahim et al., 2015). This study investigates the impacts of the COVID-19 pandemic and other notable geopolitical conflicts across the world including the Russo-Ukraine war, Israel-Palestine conflict, and Indo-Pak war on the overall textile and fashion business worldwide through a systematic content analysis and regular literature review based on the textile and fashion supply chain.

1. Literature Review

A supply chain is a complex system that includes raw materials, sourcing, transportation, production, distribution, and delivery to the end users. The global supply chain is even more complex than the domestic supply chain as it also includes worldwide sourcing and distribution that are affected by several factors, such as international trade rules, tariffs, taxes, and location (Ibrahim et al., 2015). Supply chain disruption occurs due to unexpected natural or human events created in the upstream network, inbound logistic network, or the sourcing environment that disrupts the normal activities of the firm (Golan et al., 2020). There are several notable supply chain disruptions in the recent past, such as the 2011 earthquake in Japan, measuring nine on the Richter scale resulted in a destructive tsunami and subsequent accident at the Fukushima nuclear power plant. This natural disaster had far-reaching impacts on various

industries, including disrupting car parts production in Japan. As a direct consequence, the General Motors truck plant located in Louisiana, USA, experienced a halt in production due to the unavailability of Japanese car parts (Golan et al., 2020).

Moreover, the epidemic caused by the Ebola virus in a few African countries in 2014 disrupted the overall food supply chain resulting in an acute food scarcity across that region. For the same reason, the raw rubber industry in Liberia dropped its production significantly, creating a crisis in rubber-dependent industries across Africa (Al-Amin et al., 2024; Sumo, 2019). Throughout the last century until today, the world has faced several devastating pandemics caused by deadly viruses. These include the infamous “Spanish Flu” (1918-1919), the “Asian Flu” (1957-1958), the “Hong Kong Flu” (1968), the outbreak of SARS-CoV-1 (2002-2003), and the emergence of the “Swine Flu” (2009-2010). These pandemics have resulted in an immense loss of lives worldwide and have severely disrupted domestic, regional, and global supply chains (Koch et al., 2020a). Similarly, geopolitical conflicts in the 20th century, such as the Arab states' oil embargo after the Arab-Israel War of 1973 and the temporary slump in oil supplies during the Gulf War, significantly disrupted fossil fuel-dependent industries in developed and developing nations respectively (Lieber, 1992; *Milestones*, 2022).

The textile and apparel supply chains constitute a complex and dynamic network. From its inception to the final delivery to end-users, finished apparel undergoes numerous stages within this intricate network. These stages include fiber production, spinning, knitting/weaving, design,

cutting, sewing, dyeing/printing, incorporation of accessories, packaging, testing, shipping, warehousing, retailing, and many others. Each stage plays a vital role, and any disruption within this chain significantly threatens the entire system's functionality and efficiency (Hui & Choi, 2016). Even a likelihood of disorders creates greater vulnerability in this complex supply chain network (Golan et al., 2020). The COVID-19 outbreak had significant and varied effects on the worldwide supply chain, affecting individual and collective economic activities in unprecedented ways (Guan et al., 2020). During March 2020, the pandemic impacted approximately 80%-95% of the global supply chain (Remko, 2020). This impact was seen in consumer behavior, production, logistics, services, retailing, and social and environmental sustainability, shifting the supply chain ecosystem to a transformative paradigm (Mollenkopf et al., 2021). Textile and apparel manufacturing are labor-intensive industries, and developing countries are the predominant suppliers of fashion goods in Europe and North America (Castañeda-Navarrete et al., 2021). The sudden outbreaks of COVID-19 jeopardized the manufacturing activities in developing countries resulting in an unprecedented FSC disruption worldwide (Kabir et al., 2021). In Europe during April-June 2020, clothing production fell by 37.4% compared to April-June 2019, and the clothing retail business experienced a sales drop of 43.5% (Pasquali, 2021).

Alternatively, when considering the impact of the Russo-Ukrainian war on the global textile and apparel supply chain, one should recognize that despite not being preeminent textile and apparel industry

players, Russia and Ukraine contribute to the global apparel market. Russia's high demand for clothing makes it the world's tenth-largest importer of apparel products. At the same time, Ukraine's proximity to the European market allows it to cater to a portion of the manufacturing demand of some of the top Western brands (*Textile – UkraineInvest*, 2023; WTO, 2021). There are indications that the punitive sanctions imposed on Russia following its invasion of Ukraine have a noticeable impact on its economy. Specifically, there appears to be a reduction in domestic consumption and a decline in imports (Sonnenfeld et al., 2022). These developments are also retarding apparel exports to the world's tenth-largest apparel importer (Caglayan, 2022; Mirdha, 2023). In India, few apparel exporters reported disruptions in timely payments from Russia due to tanking of the Russian Ruble against the US Dollar in the early days of the Russo-Ukraine war (Sinha, 2022). Meanwhile, Vietnamese exporters have reported difficulties ensuring deliveries to Russian customers in the early months of the Russo-Ukraine war (Industry of Vietnam, 2022).

While the downturn in Russian apparel imports has had a relatively minor impact on the world's major apparel exporters, as the Russian market constitutes a smaller portion of their overall export basket, it has left countries like Uzbekistan, which heavily rely on textile exports to Russia, in a precarious economic situation (GET, 2022; IMF, 2022). Russia seems to have found a viable conduit to access the global market through China. By leveraging its strong economic ties with China, Russia has provided its importers with continued access to merchandise, including textiles, and conducted trade in yuan, the Chinese currency. This

strategic move has not only helped Russia bypass the impact of the sanctions but also presented a unique opportunity for other countries to explore alternative channels to enter the Russian market. For instance, Bangladesh has expressed keen interest in tapping into the Russian market by dealing in yuan, opening up new avenues for trade and commerce (Investment Monitor, 2022; Mirdha, 2023).

Now, it is a critical moment to evaluate the overall impact of the pandemic and the geopolitical upheaval in Eurasia on various textile and apparel supply chain paths, aiming to enhance resilience and strengthen these supply chains against future crises.

2. Research Objectives

A scarcity of studies investigating the combined impact of the COVID-19 pandemic and the Russo-Ukraine war on the global fashion, textile, and apparel supply chains at a macro level has been identified. Very few studies have focused on the combined effect of these two subsequent crises. Most of those discussed only on global supply chain crises rather than solely focusing on textile and fashion supply chain (Allam et al., 2022; Cekerevac & Bogavac, n.d.; Minh Ngoc et al., 2022; Saleheen et al., 2024). Only one paper talked about the disruptions of textile supply chain due to this dual setback (Chowdhury, 2024). Therefore, this study aims to examine and analyze the available body of peer-reviewed research and news about the distortions in the fashion, textile, and apparel supply chains during the peak period of the COVID-19 pandemic and the Russo-Ukraine war. This research aims to contribute

to the existing scholarly discourse on this topic and enhance the understanding of the complexities and challenges these supply chains face during these successive crises.

3. Methods

This study follows a content analysis approach involving three key steps: content identification, explanation of identified content categories, and identification of research gaps (Ibrahim et al., 2015). The content analysis methods employed were peer-reviewed research analysis, news article analysis, governmental agency reports analysis, international governance institutional reports analysis, and international financial institutional reports analysis. The author thoroughly analyzed research articles to identify key themes. The identified vital themes were then refined to select the most significant ones. Finally, these top themes were further examined using the latest literature and news sources relevant to each theme.

Google Scholar was utilized with the search terms “Fashion Supply Chain AND COVID-19” to comprehensively search scholarly articles from January 2020 to March 2021. Google Scholar and North Carolina State University Network’s “Summons” portal were used with the phrase “Textile and Apparel Supply Chains AND Russia-Ukraine War.” Google Scholar provides a broader search scope by examining full-text content from scholarly sources, distinguishing it from databases like PubMed and Web of Science that only focus on abstracts. Given the pandemic’s recent emergence, a wide net was cast to capture as many relevant studies as

possible. The initial search yielded 45 scholarly articles, subsequently filtered based on the relevance of the Fashion Supply Chain (FSC) to COVID-19, resulting in 17 pertinent peer-reviewed research articles. We analyzed these articles for themes, identifying common themes

A search for the news articles, governmental reports, international governance institutional reports, and international financial institutional reports was performed through "Nexis Uni" scholarly news content and the "Summons" portal through North Carolina State University network using the terms "fashion supply chain AND COVID-19" for 2020-2021, specifying the location of the United States and "Textile and Apparel Supply Chains AND Russia-Ukraine War." The search result brought 92 miscellaneous articles from the abovementioned sources, which were further filtered and narrowed down to 40. These 40 articles were thoroughly analyzed for themes related to FSC, its impact on textile and apparel supply chains in the aftermath of the Russo-Ukraine war, and COVID-19. Finally, the top FSC themes are listed in

4. Themes found in content analysis

The results indicated that the textile, apparel, and fashion retail and manufacturing industries came to a standstill during the pandemic and continue to face significant headwinds following the initiation of armed conflict in Ukraine. The fashion retail sector witnessed substantial sales declines, leading major brands and retailers to cancel numerous orders, impacting production in developing countries and resulting in layoffs, job losses, and factory closures. The implementation of lockdown measures and restrictions on public gatherings compelled individuals to

stay at home, leading to a surge in online clothing orders and a subsequent boost to the e-commerce sector. Studies investigating supply chain resilience during global health crises, such as the COVID-19 pandemic, emphasized the importance of automation and digitalization. The Russo-Ukraine war has caused fluctuations in global energy markets, while inflationary pressures in several economies have prompted central banks worldwide to adopt demand compression measures. These measures have contributed to subdued demand for textile and apparel products.

Table 1. Themes found in content analysis (research articles).

SL	Keywords	References
01	Decline in sales	(Brydges et al., 2021; Chakraborty & Biswas, 2020; Kabir et al., 2021)
02	Order cancellation	(Brydges et al., 2021; Carta Mantiglia Pasini, 2020; Castañeda-Navarrete et al., 2021; Chakraborty & Biswas, 2020; Hibberd & Ali, 2021; Kiilunen & Ferrara, 2020; McMaster et al., 2020)
03	Job loss, layoff, factory closure	(Brydges et al., 2021; Castañeda-Navarrete et al., 2021; Hibberd & Ali, 2021; Kiilunen & Ferrara, 2020)

04	Online shopping, e-commerce	(Casini & Roccetti, 2020; Kvrđic et al., 2020; M & Kannappan, 2020; Petković et al., 2020)
05	Automation, digitalization	(Casini & Roccetti, 2020; Kiilunen & Ferrara, 2020)
06	Supply chain resilience, Domestic consumption and imports contraction, Freight rates increase (sea and rail transport), food supply disruptions, Soaring inflation, crude undersupply, Geopolitical Risks, inflationary pressures, declining GDP growth	(Casini & Roccetti, 2020; Kiilunen & Ferrara, 2020; Kvrđic et al., 2020; McMaster et al., 2020)

Table 2. Themes found in content analysis (miscellaneous articles)

SL	Keywords	References
01	Sustainability	(Ell, 2020; GEF, 2021; Stower, 2020b)
02	Order cancellation, wage, and payment cut	(Roberts-Islam, 2021; Stower, 2020a; Uddin, 2020)
03	Job loss, layoff, factory closure, store closure	(Kurtenbach, 2020; Roberts-Islam, 2021; Stower, 2020a; Uddin, 2020)
04	Online shopping, e-commerce	(GoSourcing LLC, 2020; Stower, 2020a)
05	Automation, digitalization	(Burstein, 2021; Kathiala, 2020; Product News Network, 2020; Stower, 2020b)
06	Supply chain resilience, vulnerability, transparency, supply bottlenecks, production problems, inflation	(Burstein, 2021; Ell, 2020; Kurtenbach, 2020; Stower, 2020b)

Results

Indicate that the global fashion supply chain increasingly prioritizes environmental sustainability, with fashion brands embracing green and circular fashion practices to mitigate ecological impacts.

Moreover, COVID-19 disrupted textile sustainability by increasing demand for disposable personal protective equipment (PPE) and synthetic fibers that led to higher plastic waste and reduced recycling. Lockdowns halted many sustainable initiatives, slowed supply chains, and shifted consumer focus from eco-friendly choices to affordability and hygiene. However, the crisis also raised awareness about resilient and circular systems by encouraging innovation in sustainable materials and local sourcing (Annaldewar et al., 2021; Haukkala et al., 2023; Yasmeen et al., 2022). The COVID-19 pandemic restricted public gatherings and movement, reducing retail store sales. During strict lockdowns, clothing stores remained closed, significantly decreasing work orders for suppliers in developing countries. Many fashion brands responded by canceling existing orders, leading to job losses and layoffs for workers in apparel factories. Following the Russo-Ukraine war, reports of textile and apparel inventory buildups have emerged due to order cancellations or postponements. Manufacturing costs have risen due to import control regimes, increased energy, and raw material input costs.

4.1. Analyses of the themes found

The discussion section is subdivided into two sections. The first section discusses the themes found while the literature review centered around the COVID-19 pandemic's impact on the fashion supply chain, while the second section covers the themes present in textile and apparel supply chain effects due to the Russo-Ukraine war.

4.1.1 Effects of the COVID-19 on the Fashion Supply Chain

The effects of the recent pandemics are listed below according to the literature review and most notable themes found.

4.1.1.1. Store Closure and Sales Decline

The COVID-19 pandemic inflicted significant costs on international textiles, fashion, and apparel brands and retailers across the globe. Major companies faced immense difficulties maintaining their normal operations, primarily due to stay-at-home orders that resulted in temporary store closures and substantial revenue declines. To understand the specific impact on brands and retailers in the United States, WWD investigated the repercussions of COVID-19 on this sector (Ilchi, 2020). A few are listed (Table 3).

Table 3. Financial impact due to COVID-19 on the major USA fashion brands and retailers

SL	Company	Period	Financial Impact
1	Abercrombie & Fitch Co.		34% sales drop, \$244.2 million net loss
2	American Eagle Outfitters	Three months ending May 2, 2020	45% sales drop, \$334 million revenue fall.
3	H&M		57% sales drop, March 1 to May 7, 2020

4	J.C. Penney Co.	Up to May 15, 2020	Filed bankruptcy, 152 stores closed, 1000 employee layoff
5	Kohl's Corp	Three months ending May 2, 2020	40.60% sales drop, \$541 million loss
6	Levi Strauss & Co.	Three months ending May 2, 2020	15% workforce cut, 62% revenue fall.
7	Macy's	For the quarter ending May 2, 2020	45% sales decline, 3900 jobs cut
8	Nike Inc.	March to May 2020	\$790 million sales loss
9	PVH Corp.	For the first quarter, 2020	Net loss of \$1.1 billion
10	Ralph Lauren	For the quarter ending June 27, 2020	Revenues fall 65.9%

Source: Ilchi, 2020.

At the beginning of the pandemic, Boston Consulting Group (BCG) forecasted an estimated sales drop for luxury brands, which would be between \$85 to \$120 billion in 2020. Fashion and all other luxury categories were staring at a sales decline of \$450-\$600 billion. The report also reported a sales drop of 85% in China during the first two-month lockdown, which was 95% in some European countries such as Italy, Spain, and France (Biondi et al., 2020). Retailers were compelled to comply with government orders and close their doors to consumers during the COVID-19 pandemic. Consequently, consumer spending experienced a continuous decline, which took time to recover. Online apparel brands, including

Amazon, witnessed a significant sales decrease of 42% on average between mid-February and mid-March 2020 (Baum et al., 2020). Other major retail brands, such as Abercrombie & Fitch, American Eagle Outfitters, H&M, J.C. Penney, Macy's, and Ralph Lauren, suffered terribly from the demand destruction unleashed by the COVID-19 pandemic (see Table 3). Abercrombie & Fitch recorded a 34% sales drop and incurred a net loss of \$244.2 million over three months. J.C. Penney filed for bankruptcy, leading to the closure of 125 stores and the layoff of 1000 employees. Levi Strauss and Ralph Lauren experienced revenue declines of 62% and 65.9%, respectively. American Eagle Outfitters and Macy's witnessed sales declines of 45% and 57%, respectively. According to the Center for Retail Research (CRR), 2020 was the worst year for retail businesses in the past 25 years, resulting in a significant loss of High Street jobs. The pandemic led to nearly 180,000 retail job losses in 2020 (Haigh, 2021). However, Forbes predicted 2021 would witness more fashion business bankruptcies, although there is a high chance of recovery. Notably, middle-market brands were expected to disappear. In contrast, luxury and low-market brands were slated to survive in the long run.

4.1.1.2. Order Cancellation and Joblessness

After the rapid store closures in May and April 2020, most large brands canceled orders or delayed payment to their overseas suppliers (Reuters, 2020). According to Business Insider, from April to June 2020, USA brands and retailers cut the orders to half the same time as the previous year, equivalent to approximately \$9.70 billion. In contrast, European brands and retailers reduced orders by \$6.50 billion. Together,

they refused to pay overseas suppliers of more than \$16 billion orders since the beginning of the pandemic. This situation dealt a severe blow to suppliers in developing countries, resulting in the closure of numerous businesses and the unfortunate layoffs of millions of factory workers (McNamara, 2020). Several developing countries, including Cambodia, Albania, Myanmar, Indonesia, Pakistan, Sri Lanka, and certain countries in Central America, encountered significant challenges in the aftermath of the pandemic. The consequences are manifested as permanent or temporary factory closures due to widespread order cancellations. Notably, Bangladesh emerged as one of the most affected countries, witnessing a distressing impact on its garment industry. The country experienced a high number of factory closures, leading to an inability to pay wages to approximately 1.14 million workers (Chakraborty & Biswas, 2020). In May 2020 alone, Bangladesh experienced a substantial decline in orders from US brands and retailers, resulting in a loss of \$355 million in order value, representing a 45% decrease compared to regular order placements (Dean, 2020). Consequently, nearly one million workers in Bangladesh were either dismissed or furloughed, exacerbating the economic hardship faced by these individuals. Similarly, in Cambodia, over 400 factories suspended their production as of July 2020, leading to approximately 150,000 workers losing their jobs (ILO, 2020). Many jobless workers had insufficient food reserves at home, leading to acute food insecurity during this period. The situation raised concerns about the potential for a silent famine to emerge, especially if the government imposed further lockdown measures (Kabir et al., 2021). However,

following intense controversy, criticism, protests, and media coverage, fashion brands eventually reversed their decisions partially or fully.

Table 4. Order status of major fashion brands with Asian apparel suppliers

SL	Fashion Brands	Order Status
01	C&A	Canceling all orders until June 2020, later promised to pay 93% of finished and running orders and negotiated the remaining 7%.
02	Next Plc	Canceled some orders; will pay the finished and running orders up to April 2020.
03	ASOS Plc	Canceled orders of \$6-\$7.3 million initially; promised to pay for all orders.
04	Mango	Will pay for only finished goods; will delay the payment for running orders.
05	New Look	Canceled 20% of orders for summer and spring from Bangladesh.
06	J.C. Penney	Delays payments for already placed orders.
07	H&M	Will pay for all orders and place new orders.
08	Inditex	Will pay for all orders.
09	M&S	Will pay for all the orders that shipped before March 2020.
10	Tesco Plc	Committed to paying for all orders

Source: Reuters, 2020

If the pandemic persists or newer one comes, it is anticipated that several adverse consequences will befall developing countries, where apparel manufacturing serves as a primary source of income for the lower-income class, including permanent job losses, increased reliance on short-term contracts, wage reductions, and unpredictable incomes. Such circumstances would render necessities such as housing, food, and other essential supplies unaffordable for affected workers, exacerbating socio-economic and humanitarian crises (ILO, 2020). Additionally, the financial crisis deepening alongside the struggle for survival will compel the global fashion industry to prioritize the welfare of workers directly linked to profit margins. The order status of prominent brands and retailers from the USA and Europe during the initial phase of the pandemic is presented in Table 4. Notably, brands such as C&A, Next, ASOS, and New Look initially canceled either a significant portion or the entirety of orders placed with their suppliers. However, many of these brands eventually reversed their order cancellations following frequent criticisms from stakeholders and human rights organizations. Nevertheless, this critical period of the pandemic had credibility costs for the buyers regarding ethical responsibilities and financial obligations to suppliers. These developments underscore the complex dynamics and ethical challenges faced by the fashion industry, particularly during times of crisis. It highlights the urgent need for responsible and sustainable practices to safeguard the well-being and rights of workers throughout the fashion supply chain (Freeman et al., 2022).

4.1.1.3. Online and E-commerce Business

The impact of COVID-19 extends beyond the fashion manufacturing industry, as it has significantly influenced the buying behaviors of retail consumers and various aspects of retail businesses. Prolonged lockdown measures confined individuals to their homes, prompting them to seek alternative methods of purchasing essential goods, leading to a remarkable transformation in global buying trends. Online shopping has experienced a notable surge, driven further by the unprecedented COVID-19 pandemic (Bhatti et al., 2022). Even small retailers who had previously not ventured into online sales quickly adopted temporary online sales options through social media platforms, implementing services like curbside pickup or home delivery (Koch et al., 2020b). However, despite the growing popularity of online shopping, it still carries certain risks associated with the delivery process. Parcels passing through various hands and channels during postal delivery make them susceptible to becoming potential contagion carriers (Silvestri, 2020). A prominent online data provider, Statista, reported that in May 2020, 62% of adults in the US expressed disinterest in shopping at physical stores, while 52% showed a greater inclination toward online shopping. Additionally, 20% of individuals significantly increased their frequency of online purchases, and even those who had never previously considered online shopping began embracing this method (Pasquali, 2021). Consequently, this shift in consumer buying behavior has resulted in uncertain demand patterns and supply chain challenges within the e-commerce industry.

It is worth noting that this change in buying patterns has occurred globally, affecting regions such as Asia, Europe, Africa, and the Americas. As a result, countries that were not prominent players in the pre-pandemic situation have emerged as significant participants in the e-commerce landscape (Abdelrhim & Elsayed, 2020).

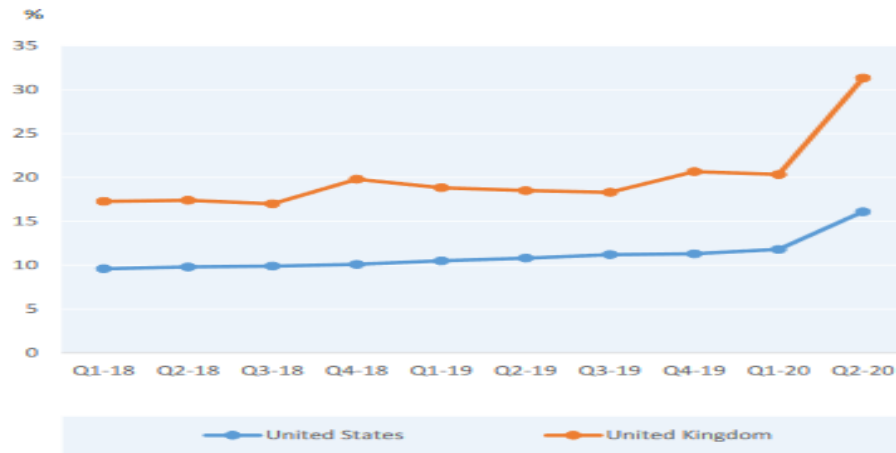


Figure 2. Ecommerce market share in total retail sales in the USA and UK from 2018-2020. Source:OECD, 2020

According to OECD the e-commerce market share in the total retail business witnessed a gradual increase in the United States between the first quarters of 2018 and 2019, growing from 9.6% to 11.8%. However, this growth experienced a significant surge, reaching 16.1% in the first and second quarters of 2020 (OECD, 2020). Similarly, the e-commerce market share in the United Kingdom followed a similar pattern. It rose from 17.3% in the first quarter of 2018 and 20.3% in 2020. However, during the first and second quarters of 2020, there was a substantial spike, reaching 31.3%. The e-commerce market share in China was 24.6% in August 2018,

followed by a decrease to 17.3% in January 2020. However, it rebounded and reached 24.6% again by August 2020.

4.1.1.4. Automation and Digitalization

The COVID-19 pandemic has laid bare vulnerabilities in the global fashion supply chain, highlighting the importance of digitalization and automation for better resilience during crises. Businesses already implementing digital and automated systems demonstrated greater adaptability during this challenging period. As a result, the significance of automation and digitalization has gained prominence in efforts to revive the fashion industry and supply chain in a post-pandemic scenario (Gonzalo et al., 2020). The pandemic has accelerated the pace of fashion supply chain transformations that were initially projected to occur five to six years later. Embracing automation and digitalization in the supply chain offers numerous advantages over traditional methods, including cost efficiency, speed, transparency, accuracy, and customization (Just Style, 2020). Small businesses must adopt new operating models and technologies to navigate the post-pandemic recovery. This adaptation process will require enhancing their capabilities, infrastructure, and resilience (Dua et al., 2020).

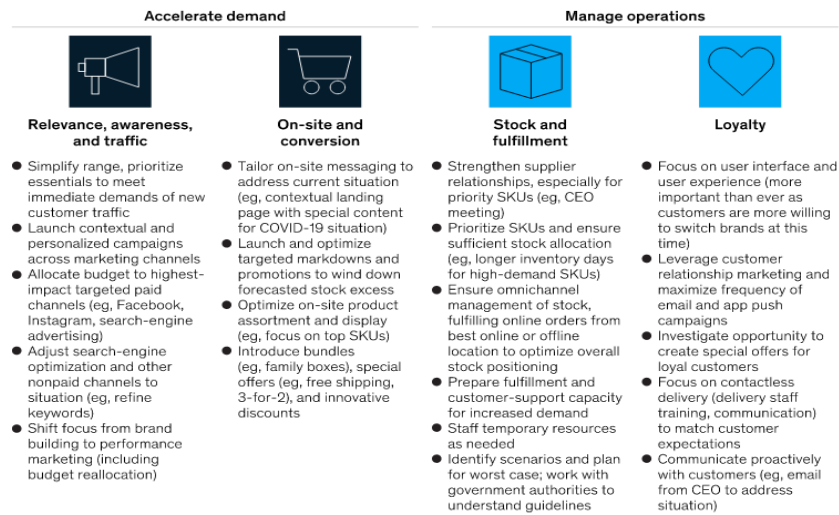


Figure 3. Options for digital transformation in fashion retail(Gonzalo et al., 2020)

Silvestri (2020) discussed the conveniences that automation and digitalization could provide to the global fashion supply chain in assisting the supply chain during the long-lasting pandemic (Silvestri, 2020).

- Virtual Reality (VR) and Augmented Reality (AR) technologies offer valuable solutions for addressing size and fit concerns when shopping for apparel online, consequently reducing return rates. Once online consumers become accustomed to this technology, they will likely feel more confident in their purchases and may even be encouraged to buy more. A notable example is GAP's AR app, "DressingRoom," which utilizes Google Tango to allow customers to conveniently test the size and fit of clothing items from any location and at any time.
- Artificial Intelligence (AI) can be harnessed to identify data patterns and trends, enabling accurate sales forecasting. AI also facilitates the monitoring of user opinions, automates tasks, and helps

create personalized customer experiences. By leveraging AI technology, the entire fashion value chain can be modernized and disrupted, revolutionizing the post-pandemic fashion retail business, especially in e-commerce. AI can increase production efficiency in the textile and apparel industries by reducing reliance on human labor by implementing robotics. This automation can accelerate reshoring and reindustrialization efforts in developed countries, where renowned brands and retailers are often based (Al-Amin et al. 2023). However, one criticism of this thrust of automation is job losses in the labor-intensive industries in the developing world (Emont & Journal, 2018). Others have argued that automation does not cut down apparel industry jobs but improves access to job opportunities in businesses employing automation by amplifying their productivity (Parschau & Hauge, 2020). Additionally, AI can be utilized for product quality inspection, ensuring higher standards and minimizing errors. Furthermore, it has the potential to enhance working conditions, making workplaces safer and more conducive for employees. The combination of AI and blockchain technology promises complete transparency throughout the global fashion supply chain in the post-pandemic fashion business. By leveraging blockchain's decentralized and immutable nature alongside AI's data analysis capabilities, brands, and consumers can gain complete visibility into product origins, supply chain processes, and sustainability practices.

4.1.1.5. Supply Chain Resilience and Transparency

Resilience indicates risk management and recovery in an effective way from a disrupted situation. A resilient supply chain can restore itself to its previous state or even surpass it (Hsu et al., 2021). Supply chain transparency involves easy access to comprehensive product information, encompassing the entire journey from raw materials to the finished product (Hänninen, 2020). The fashion supply chain has been severely impacted by the pandemic, necessitating appropriate actions to adapt to the changed post-pandemic landscape. Researchers have extensively studied supply chain risks, emphasizing risk identification, assessment, mitigation, and monitoring as crucial components of supply chain risk management. However, strategies such as agility, robustness, flexibility, redundant capacity, and surplus inventory alone are insufficient to ensure resilience in the post-pandemic fashion supply chain (Fahim et al., 2020). Hosseini et al. (2019) proposed a concept of resilience capacity in the supply chain, comprising three capacities (Hosseini et al., 2019).

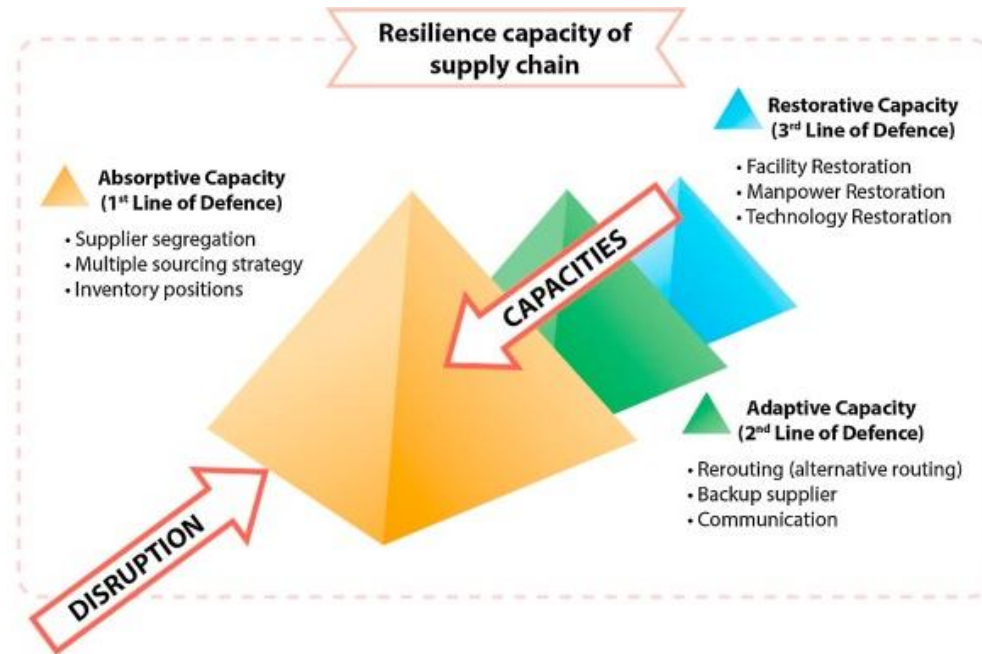


Figure 4. Resilience Capacity of supply chain (Hosseini et al., 2019)

1. Absorptive capacity – Absorptive capacity is the first line of defense that minimizes a system's ability to absorb or endure the impact of system disruptions and minimalizes the adverse effects of that disruption with a minor expenditure of energy or effort.
2. Adaptive capacity – Adaptive capacity is the second line of defense which indicates the degree to which a system can cope with and try to overcome the disruption by employing modified operating practices deprived of any recovery activities.
3. Restorative capacity – Restorative capacity is the third line of defense. It indicates the ability of a system to be reestablished rapidly and effectively when the absorptive and adaptive

capacities of that system cannot maintain the accepted level of performance.



Figure 5. Benefits of supply chain resilience (Schattelman et al., 2020)

Schattelman et al. (2020) discussed the Bain analysis highlighting the advantages of a resilient supply chain. According to the analysis, resilient supply chains experience faster growth by effectively meeting market demands and satisfying consumers' needs (Schattelman et al., 2020). These resilient supply chains can increase their order rate by 20%-40% and improve customer satisfaction by up to 30%. Additionally, they achieve cost savings through enhanced cash flow and inventory turnover, with a potential increase of 10%-40%. Companies that invest in building supply chain resilience can also reduce product development time by 40%-60% and optimize operations to maximize production capacity by 15%-25%. In a study by Sharma et al. (2021) focusing on retail supply chain business determinants for post-pandemic resilience, collaboration efficiency emerged as the top determinant for accelerating performance

(Sharma et al., 2021). Other determinants identified include order fulfillment, inventory control, digital retail supply chains, diversification and offshore strategies, collaborative planning, maintaining demand, capacity, and supply, and shifting to e-commerce.

4.1.1.6. Impact of Geopolitical Conflicts

There are several conflicts have been taking place across the different regions around the world after the severe aftermath of COVID-19, such as Russia-Ukraine war, Israil-Palestine conflict, and recently India-Pakistan war. As a result, textiles and fashion supply chain have been disrupted worldwide significantly. All those events have been studied and discussed in this section based on the available primary and secondary sources.

4.1.2. Impact of Russo-Ukraine War on Textile and Apparel Supply Chain

Russia-Ukraine war has been putting great impact on world's economy over the last several years. It has been reviewed from different literature to find out the relevant keywords. Those are listed in Table 5 and discussed the findings afterwards.

Table 5. Impact of Russo-Ukraine War on Textile and Apparel Supply Chain

Keywords		References
Supply problems; Inflation increase	bottlenecks; Production	(Strauß, 2023)
Increase in gas and fuel energy prices		(Horton & Palumbo, 2022)
Supply bottlenecks		(McKenna, 2022)
Freight rates increase (sea and rail transport); Food supply disruptions		(Ngoc et al., 2022)
Domestic consumption and imports reduction		(Sonnenfeld et al., 2022)
RMG exports drop; financial institutions, e.g., SWIFT ban		(Mirdha, 2023)
Production order suspension; Soaring energy prices		(Caglayan, 2022)
Piling Stocks; Hold shipments		(The Times of India, 2022)
Increase prices of raw materials; Limit capital mobilization		(Industry of Vietnam, 2022)
Export reduction; Remittance drop		(GET, 2022)
Trade disruptions, Higher fuel prices		(IMF, 2022)
Financial sanctions		(Investment Monitor, 2022)
Tight material supply		(VietnamPlus, 2022)
Reduction of natural gas production		(Agnolucci et al., 2023)
Interrupted supply of gas and power		(Islam, 2022)
Soaring inflation; Fuel shortage;		(Varadhan et al., 2023)

Reduction of exports of cotton yarn; (Apparel Resources, 2023)

Declining production revenue

4.1.2.1. Curtailment of financing to the Russian war machine

After Crimea's annexation in 2014, the United States and its allies imposed economic sanctions on Russia. In response to the Russian invasion of Ukraine in 2022, the United States and its partners implemented new, more wide-ranging sanctions targeting the Russian economy. Using economic sanctions to isolate Russia from its traditional export markets and financial services was intended to achieve strategic goals. The overarching strategic goals were twofold: to significantly reduce the resources supporting Russia's military campaign in Ukraine and to mobilize domestic public opinion against the conflict by inducing economic hardships through the sanctions. While the efficacy of these sanctions in achieving their strategic objectives remains hotly debated, the impact of the sanctions on global supply chains is a widely recognized phenomenon that has created significant disruptions in the international trade landscape.

4.1.2.2. Commodity supply shock and high energy prices

Military conflict, being a disastrous event by nature, is exacerbated in the current scenario as it involves two nations that are among the world's most prolific commodity exporters. The untimely occurrence of this armed conflict is deplorable as it coincided with a global commodity super cycle, which had already burdened populations worldwide with

inflationary pressure caused by deficiencies in supply chains at the height of the Covid-19 pandemic crisis.

The forces of supply and demand govern the fundamental workings of the global economy. The global economy embarked upon a path to recovery once COVID-19 pandemic-related restrictions began relaxing around the globe with increasing immunization rates. As global economic growth gained momentum, so did the demand for fossil fuels to power that growth, escalating the cost of crude oil globally. Russo-Ukrainian war amplified the already high energy costs owing to Russia's position as one of the foremost non-OPEC energy exporters in the world and efforts to cut this revenue spinner for the Russian state to size.

Various wet processes involved in textile manufacturing, such as sizing, de-sizing, dyeing, and finishing, are highly energy-intensive and directly reliant on fossil fuels such as natural gas or electricity generated from fossil fuels (Palamutcu, 2015). Upswings in global energy prices make textile processing an expensive proposition. On the textile raw materials level, the dependence of textiles on fossil fuel-derived energy pricing trends could not be understated. Synthetic fibers like Polyester, Nylon, Acrylic, and Polypropylene are derived from crude oil, while approximately two-thirds of world fiber production comprises synthetic fibers (A. A. Mamun et al., 2022; Nagalakshmaiah et al., 2019; Suaria et al., 2020). The escalation of global crude oil prices has resulted in a spill-over effect on the costs of polymers used as raw materials for textile fiber production. Increasing fuel commodity prices affect synthetic textile fibers and natural fibers such as cotton. Cotton is the most widely cultivated

textile fiber in the world. Its agricultural production and processing heavily depend on fossil fuels (Derby et al., 2022; Harri et al., 2009), utilized for mechanized farming equipment, fertilizer manufacturing, and crop transportation from farms to ginning facilities..

Following the Russian invasion of Ukraine, the world experienced a severe natural gas crisis, prompting European nations to shift away from Russian gas consumption. In response, cash-rich European economies turned to limited liquefied natural gas (LNG) supplies, causing prices to skyrocket in the LNG spot purchase market. As a result, net energy-importing economies such as Pakistan and Bangladesh could not compete in the market for LNG spot purchases, leading to power outages in these countries and adversely affecting their traditional textile and apparel production (Agnolucci et al., 2023; Dilawar, 2022; Islam, 2022; Varadhan et al., 2023). Cotton yarn producers in Gujarat, India, who trade with Eurozone textile manufacturers, are experiencing reduced product demand due to higher energy costs, leading to factory closures (Apparel Resources, 2023; Talukder et al., 2022).

With natural gas prices soaring and a limited supply in the market, nitrogen-based fertilizers manufactured from natural gas and essential for managing crop yields of plant fiber and edibles experienced a significant price spike (Baffes & Koh, 2022). The global fertilizer supply chain faced additional shocks when Russia, the world's most prolific exporter of fertilizers (Statistica, 2023), restricted exports of this crucial agricultural input in response to sanctions complicating a problematic situation further (Baffes & Koh, 2022).

Truncation of Russian supplies in the energy markets has led to exorbitant energy price rates. A documented direct relationship exists between rising energy prices and inflation in the broader global economy (Venditti, 2013). The spike in textile and apparel manufacturing inputs and food inflation increased due to rallying energy prices.

4.1.2.3. Response to rising global inflation

The confluence of food supply shock and elevated energy prices has caused alarm in financial capitals worldwide. Central banks have begun to combat inflationary tendencies in highly interdependent world economies. The US federal reserve's quantitative tightening to moderate demand pressures in the US economy has highlighted the necessity of taking decisive action, and many central banks worldwide have followed suit. Acts of the US federal reserve have ushered in an era of a stronger US dollar while wooing international investments in high return-yielding US treasury papers. Investment into developing economies has seen a downturn while drying up another source of foreign exchange inflows required to maintain foreign exchange buffers. As net food importers, textile and apparel exporters like Pakistan, Sri Lanka, Egypt, and Bangladesh have been battered by the Russo-Ukraine war (Lau, 2022; A. Mamun et al., 2022; Nature, 2022; Rahman & Uddin, 2023). The disruptions in the supply chains and the stronger US dollar have led to higher costs of financing food, energy, and other imports, eroding these countries' foreign exchange buffers. As a result, they have turned to the International Monetary Fund (IMF) to rebuild their foreign exchange reserves. However, IMF programs are often accompanied by austerity measures,

which may involve withdrawing special privileges from specific industries, including textiles and apparel, making them less competitive than their international counterparts.

Textile and apparel exporting economies of Turkey, Bangladesh, Pakistan, and Egypt have experienced a devaluation of their currencies, making raw material imports expensive, increasing the prices of manufactured textiles and apparel products, and further eroding their competitive advantage. Pakistan implemented import controls to mitigate the rapid depletion of its foreign exchange reserves caused by costly imports and inadequate dollar inflows. These controls have had a detrimental impact on the textile industry. The industry's plans for modernizing and importing machine spares and raw materials are currently stalled at the country's ports (Dilawar, 2023; Inam, 2023). Due to the rising cost of living courtesy of rampant inflation in these countries, the labor costs in these economies' textile and apparel sectors are bound to rise to make them less competitive. Increasing input and operational costs require businesses to either factor in these realities in the pricing regimes of their merchandise or sacrifice a portion of their profits to retain market share and consumer interest. The former strategy is fraught with the risk of dampening consumer demand, while the latter's persistence leaves little room for further expansion and capacity building.

4.1.2.4. Demand compression

US federal reserve projects a 1.5% loss in global GDP and a 1.3 percentage point rise in inflation due to the Russo-Ukraine war (Caldara et al., 2022). There is a weak demand for goods and services in an environment of monetary tightening worldwide to manage inflationary expectations. Inflation also suppresses the demand for apparel as consumers become more circumspect about spending (Hamdan et al., 2022). Major apparel and textile-producing countries like India, Vietnam, and Bangladesh have reported declining exports due to dampening global demand. In Bangladesh and Cambodia, apparel exports are not growing as briskly as before the Russo-Ukraine war (Fashionating World, 2023; Reed, 2022). Meanwhile, textile and apparel exports in India and Vietnam have fallen due to the *second-order effects* of the Russo-Ukraine war (Kumar & Jadhav, 2022; TEXtalks, 2022).

4.1.3. Impact of Israel-Palestine conflict

The Israel-Palestine conflict is one of the longest and most intractable territorial-political disputes of the modern era that has significantly influenced the political landscape of the Middle East while challenging crucial aspects of the global economy, trade flows, and investor sentiment worldwide. Rooted in competing nationalist claims dating back to the early twentieth century, this conflict has created ongoing socio-economic challenges including disruptions to global supply chains (Khare et al., 2025). These geopolitical tensions not only impact regional security but also affect the flow of international trade through the

Suez Canal. Whenever conflict upheavals occur, the potential for disruption to shipping traffic increases and creates uncertainty for global trade players (Aisyah Hamzah et al., 2025). The Suez Canal is a vital waterway that connects the Red Sea and the Mediterranean Sea. It handles about 12% of the world's shipping, 30% of all container trade and 13.5% of the world's freight. Various research indicates that maritime transport is essential for global supply chain connections and economic growth. Any disruption to Suez Canal can have significant consequences and costs for various stakeholders in the supply chain. For example, the blockage of the canal in March 2021 during the COVID-19 pandemic, highlights the vulnerability of global supply chains (Man-Yin Lee et al., 2021; Wan et al., 2023). Disruptions to trade routes or increased instability in the region hinders the movement of raw materials, production, and finished goods. This leads to delays, increased costs, and potential disruptions in the supply chain for textile companies that rely on the Middle East, specifically Jordan and Egypt (Çitil et al., 2025). Additionally, this conflict has led to the disruption of the transit of raw materials needed for the textile and fashion industry both for middle east and other world. The rerouting of shipping vessels has isolated Aqaba, Jordan's only seaport from key international textile trade routes (Grüneisl & Labadi, 2024). Fashion and textiles buyers of Europe and America are trying to avoid this chaotic route resulting in moving their orders from countries, such as Bangladesh, India, and Pakistan to Türkiye (Mirdha, 2024). The renowned fashion blog shenglu.com pointed out the following impacts of Red Sea attacks due to

Israel-Palestine conflict on the global fashion and textile supply chain (Sheng, 2024).

- Global shipping rates have surged with routes from Asia to Northern Europe more than doubling since December 2023. Retailers in the U.S. and EU face steep cost hikes (for example, 700–700–1,800 per container) forcing brands to either absorb expenses or pass them to consumers.
- Shipments to the U.S. East Coast and Europe now take 12–14 extra days due to rerouting via the Cape of Good Hope. EU retailers cite 3–4 weeks delay, while Chinese and Indian exporters face 7–10 and 12–14 days setback disrupting inventory planning and increasing lead times for seasonal collections.
- Chinese exporters are pivoting to rail freight (despite price hikes) to avoid sea delays. EU brands resist airfreight due to carbon concerns exacerbating reliance on slower, congested routes. These alternatives further strain budgets and operational flexibility.
- Suppliers in Bangladesh, Pakistan, and India are absorbing higher freight and insurance costs eroding margins. EU brands fear bearing the brunt of delays while Pakistani exporters face losses by honoring pre-conflict pricing agreements amid soaring charges.

Delays in textile machinery and raw material imports (e.g., for Pakistan's textile sector) threaten factory slowdowns. Bangladesh's dependency on Red Sea routes for 70% of exports risks production halts compounding challenges for just-in-time manufacturing models

4.1.4. Impacts of India-Pakistan Conflict

As mentioned earlier, India and Pakistan are the major producers of textile raw materials, such as cotton. Moreover, they are also the major exporters of textiles and fashion to EU and North American countries. The India-Pakistan conflict is a complex and enduring issue, primarily centered on territorial disputes, historical grievances, and religious nationalism (Hussain & Ali Naqvi, 2025). Recent escalations following the Pahalgam attack and then retaliatory missile actions by India have led a full range war between these two nations (CNN, 2025). This has already brought the noticeable impact on their regional maritime commerce, forcing shipping companies to divert shipments bound for Karachi Port to other locations. Exporters and logistics providers are reporting higher costs and extended delivery times as the conflict disrupts the main regional shipping routes. For example, major Chinese logistics companies COSCO and OOCL have suspended their operations to the region. Additionally, OOCL also introduces a substantial rate increase of \$500 per container for shipments still routed to Karachi (Shipping News, 2025). Bangladesh buy their textile raw materials, such as cotton, yarn, and dyestuffs mostly from these two countries is now eyeing for alternative sources as anticipating the duration of this conflict to be a longer like Russo-Ukraine conflict (Report, 2025). Textile and fashion brands that rely on Indian or Pakistani suppliers for raw materials or completed products are currently dealing with prompt shipping delays and escalating expenses, particularly affecting fashion labels, such as Zara and H&M that

source both cotton materials and finished clothing from this region (Maclang, 2025).

5. Future Recommendations

Based on the above review, the following future recommendations are being proposed by the authors.

- Adopting strategies that enhance absorptive, adaptive, and restorative capacities to cope with any future disruptions. Focusing not only on inventory and flexibility but also on long-term risk management systems.
- Utilizing Artificial Intelligence (AI), automation, and blockchain to improve supply chain efficiency, transparency, and traceability. Technologies, such as big data and predictive analytics are recommended to modernize operations and reduce returns.
- Collaborating with suppliers and stakeholders for better forecasting, capacity planning, and crisis response to incorporate multi-tiered contingency plans for future disruptions.
- Expanding online sales platforms and omni-channel logistics to remain resilient against demand shocks and store closures.
- Building systems that allow for full traceability from raw materials to end products to reduce reliance on geopolitically unstable regions. Encouraging regional production, nearshoring, and reshoring to increase supply chain robustness.

6. Limitations

Despite its valuable insights, this study has limitations that should be acknowledged. One notable limitation is the reliance on Google Scholar as the primary source for scholarly articles. Although efforts were made to narrow the search to scholarly content, using a machine algorithm for article identification rather than human curation introduces the possibility of missing relevant articles. Furthermore, due to the relatively minor role of Russia and Ukraine in the global fashion, textile, and apparel manufacturing sectors, there is a lack of peer-reviewed studies explicitly evaluating the impact of the conflict between these two countries in the broader supply chain. To compensate for this dearth of literature, this study had to supplement scholarly research with information from governmental sources, multilateral donor agencies, international governance institutions, and news media reports to construct a comprehensive understanding of the effects of the conflict on the fashion supply chain. It is essential to acknowledge the spatiotemporal constraints of this work. As the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine unfold, more research articles and news reports are expected to emerge in scientific peer-reviewed journals and news portals. Moreover, the Israel-Palestine and India-Pakistan conflicts on textile supply chain have very limited number of sources. Incorporating these additional sources in future editions of this study would enhance the robustness of the findings and provide a more comprehensive analysis.

7. Conclusion

This study explored the themes linked to fashion, textile, and apparel supply chain disarray due to the COVID-19 pandemic and the Russo-Ukraine war in the research literature and news media. The findings of this study could serve as the foundation for future content analyses, which may uncover additional themes as time progresses. The findings for COVID-19 showed that order cancellation could be a big factor during pandemic for fashion garments and textiles producers. Due to the financial crisis, both apparel retailers and producers had to make factory closures and layoffs which resulted in humanitarian crises in the developing countries. E-commerce played a big role in satisfying consumers' needs during this pandemic as online was the only option to order for the needed textiles. As there were restrictions on public gatherings, it was difficult to find the required workforce to continue the production. This finding raises the demand for digitalization and automation in the textile and fashion industry. The findings due to pandemic ultimately showed the fragility of the then supply chain demanding more resilience and adaptability. The overall findings highlight the urgent need for industry to develop resilient strategies such as diversified sourcing, investment in agile technologies, and stronger supplier relationships. The sector must prioritize adaptability, transparency, and ethical labor practices to mitigate risk in case similar crisis arises in future.

The findings on the impact of Russo-Ukraine conflict on textile and fashion supply chain pointed out the crisis of energy, such as crude oil and

natural gas to produce textiles, apparel, and garments in the EU countries. Europe's dependency on Russian energy led to a surge in electricity and gas prices that drastically raises production and transportation costs for textile manufacturers. Economic sanctions against Russia limited trade movements, especially affecting companies reliant on Russian suppliers or markets. Major fashion brands ceased operations in Russia and disrupted retail and e-commerce markets in the region that impacting global revenue streams. With instability and inflation, consumer spendings in the affected regions declined resulting in the reduced demand for fashion and textile products. The conflict heightened awareness of geopolitical vulnerabilities and encouraged companies to diversify sourcing and rethink global supply chain strategies. Moreover, we have presented the latest scholarly viewpoints on how the fashion supply chain can restore its shape and strengthen in the aftermath of the COVID-19 pandemic. While Russia and Ukraine may not have a significant role in the global fashion supply chain, the conflict between these nations has contributed to energy market volatility and posed a threat to post-pandemic recovery. The conflict between these two countries has made energy markets more volatile and threatened the post-pandemic recovery. Inflationary pressures are building up in the world economy, and demand compression measures in the global north and import suppression impulses in the global south have adversely affected the demand and supply dynamics of fashion, textile, and apparel products.

On the other hand, the Israel-Palestine and Indo-Pak conflicts provided a crucial extent of vulnerability against textile and fashion

supply chain. The middle eastern conflict often compels the shipping companies to reroute their transit that leads to increase delivery time and cost of products. Also, middle eastern textile economy has been impacted badly as Jordan faces closure of their main seaport. On the other hand, the Indo-Pak conflict causes EU and USA retailers to rethink their decision of sourcing from South Asia due to frequent geopolitical conflicts. The fashion and textile sector must proactively build more adaptable and transparent supply chains to navigate future global disruptions and safeguard vulnerable workers. This requires a continued focus on diversified sourcing, technological adoption, and reinforced ethical practices to ensure long-term resilience and sustainability in the face of unforeseen crises.

References

- Abdelrhim, M., & Elsayed, A. (2020). *The effect of COVID-19 spread on the e-commerce market: The case of the 5 largest e-commerce companies in the world*. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=3621166>
- Agnolucci, P., Nagle, P., & Temaj, K. (2023, February 22). *Bubble trouble: What's behind the highs and lows of natural gas markets?* World Bank Blogs. <https://blogs.worldbank.org/opendata/bubble-trouble-whats-behind-highs-and-lows-natural-gas-markets>
- Aisyah Hamzah, S., Perintis Kemerdekaan NoKM, J., Indah, T., Tamalanrea, K., Makassar, K., & Selatan, S. (2025). Palestinian-Israeli conflict on international trade in the Suez Canal. *WISSEN: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 3(1), 51–71. <https://doi.org/10.62383/WISSEN.V3I1.494>
- Al-Amin, M., Hossain, T., Islam, J., & Biwas, S. K. (2023). History, features, challenges, and critical success factors of enterprise resource planning (ERP) in the era of Industry 4.0. *European Scientific Journal*, 19(6), 31.
- Al-Amin, M., Vijaya Bhaskar, K. C., Enab, W., Kamali Miab, R., Slavin, J., & Sultana, N. (2024). Malaria incidence and prevalence: An ecological analysis through Six Sigma approach. *European Journal of Environment and Public Health*, 8(1), em0151.
- Allam, Z., Bibri, S. E., & Sharpe, S. A. (2022). The rising impacts of the COVID-19 pandemic and the Russia–Ukraine war: Energy transition, climate justice, global inequality, and supply chain disruption. *Resources*, 11(11), 99. <https://doi.org/10.3390/resources11110099>
- Al-Saidi, M. (2023). Caught off guard and beaten: The Ukraine war and food security in the Middle East. *Frontiers in Nutrition*, 10, 983346. <https://doi.org/10.3389/fnut.2023.983346>
- Annaldewar, B. N., Jadhav, N. C., & Jadhav, A. C. (2021). Impact of COVID-19 on sustainability in textile & clothing sectors. In *Environmental*

footprints and eco-design of products and processes (pp. 93–116). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-16-3860-2_4

Apparel Resources. (2023, March 10). *Businesses in Gujarat affected by Russia-Ukraine conflict, many down shutters or operate minimally*. <https://apparelresources.com/business-news/trade/businesses-gujarat-affected-russia-ukraine-conflict-many-shutters-operate-minimally/>

Baffes, J., & Koh, W. C. (2022). *Fertilizer prices expected to remain higher for longer*. World Bank Blogs. <https://blogs.worldbank.org/opendata/fertilizer-prices-expected-remain-higher-longer>

Baum, C., Brown, P., Gerstell, E., & Peng, A. (2020). *Perspectives for North America's fashion industry in a time of crisis*. McKinsey & Company.

Bednarski, L., Roscoe, S., Blome, C., & Schleper, M. C. (2025). Geopolitical disruptions in global supply chains: A state-of-the-art literature review. *Production Planning & Control*. <https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2286283>

Ben Hassen, T., & El Bilali, H. (2022). Impacts of the Russia-Ukraine war on global food security: Towards more sustainable and resilient food systems? *Foods*, 11(15), 2301. <https://doi.org/10.3390/foods11152301>

Bhatti, A., Akram, H., Basit, H. M., Khan, A. U., Naqvi, S. M. R., & Bilal, M. (2022). E-commerce trends during COVID-19 pandemic. *International Journal of Innovation in Engineering*, 13(2), 1449–1452.

Biondi, J.-E., Reiner, P., Martin, K., Klein, D., & Sapp, K. (2020). *Apparel 2030 2025: What new business models will emerge?* Deloitte Digital. <https://www.deloittedigital.com/content/dam/deloittedigital/us/documents/blog/blog-20200610-apparel-trends.pdf>

Brydges, T., Heinze, L., & Retamal, M. (2021). Changing geographies of fashion during COVID-19: The Australian

case. *Geographical Research*, 59(2), 206–216. <https://doi.org/10.1111/1745-5871.12460>

Burstein, M. (2021, January 28). *Why fashion's latest challenge is an opportunity for dramatic change*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/01/28/why-fashions-latest-challenge-is-an-opportunity-for-dramatic-change/>

Caglayan, C. (2022, March 4). *Turkish textile industry suffers as customers in Ukraine and Russia cancel orders*. Reuters. <https://www.reuters.com/world/middle-east/turkish-textile-industry-suffers-customers-ukraine-russia-cancel-orders-2022-03-04/>

Caldara, D., Conlisk, S., Iacoviello, M., & Penn, M. (2022). *The effect of the war in Ukraine on global activity and inflation*. Federal Reserve. <https://www.federalreserve.gov/econres/notes/feds-notes/the-effect-of-the-war-in-ukraine-on-global-activity-and-inflation-20220527.html>

Carta Mantiglia Pasini, L. (2020). *The circular economy in the fashion industry and the effects of the Covid-19 pandemic: Focus on the Italian market—The Dyloan case study.*

Casini, L., & Roccetti, M. (2020). Fashion, digital technologies, and AI: Is the 2020 pandemic really driving a paradigm shift? *ZoneModa Journal*, 10(2). <https://doi.org/10.6092/issn.2611-0563/11802>

Castañeda-Navarrete, J., Hauge, J., & López-Gómez, C. (2021). COVID-19's impacts on global value chains, as seen in the apparel industry. *Development Policy Review*, 39(6), 953–970. <https://doi.org/10.1111/dpr.12539>

Cekerevac, Z., & Bogavac, M. (n.d.). *Impact of Covid-19 and Ukraine-Russia war on the international trade and logistics.* MEST Journal. <https://doi.org/10.12709/mest.11.11.01.03>

Cetinguc, B., Calik, E., & Calisir, F. (2017). Publication trends in supply chain management in the fashion industry. In R. Rinaldi & R.

Bandinelli (Eds.), *Business models and ICT technologies for the fashion supply chain* (pp. 17–24). Springer.

Chakraborty, S., & Biswas, M. C. (2020). Impact of COVID-19 on the textile, apparel and fashion manufacturing industry supply chain: Case study on a ready-made garment manufacturing industry. *Journal of Supply Chain Management*, 3(2), 181–199.

Chowdhury, E. K. (2024). Examining the benefits and drawbacks of social media usage on academic performance: A study among university students in Bangladesh. *Journal of Research in Innovative Teaching and Learning*. <https://doi.org/10.1108/JRIT-07-2023-0097>

Chowdhury, P., Paul, S. K., Kaisar, S., & Moktadir, M. A. (2021). COVID-19 pandemic related supply chain studies: A systematic review. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 148, 102271. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102271>

CNN. (2025, May 9). May 8, 2025: India, Pakistan tensions escalate as they exchange accusations of aerial attacks. <https://www.cnn.com/world/live-news/india-pakistan-operation-sindoor-05-08-25-intl-hnk>

Çitil, M. (2025). Geopolitical risks in the Middle East: Economic consequences of Israel's regional policies on global value chains. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/390592486>

Dean, G. (2020). Fashion companies have canceled or refused to pay for \$16.2 billion of orders during the pandemic, costing textile workers \$1.6 billion in wages, a report found. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/fashion-brands-canceled-162-billion-in-orders-harming-workers-2020-10>

Derby, H., Conner, N. O., Talukder, A., Griffith, A., Freeman, C., Burch, R., Simpson, J. D., Goble, D. J., Knight, A. C., & Chander, H. (2022). Impact of sub-clinical and clinical compression socks on postural stability tasks among individuals with ankle instability. *Healthcare*, 10(7), 1271. <https://doi.org/10.3390/healthcare10071271>

Dilawar, I. (2022). Factories making towels and bedsheets are shutting in Pakistan. *Bloomberg.com*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-10-03/factories-making-towels-and-bedsheets-are-shutting-in-pakistan>

Dua, A., Ellingrud, K., Mahajan, D., & Silberg, J. (2020). *Which small businesses are most vulnerable to COVID-19—and when*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/americas/which-small-businesses-are-most-vulnerable-to-covid-19-and-when>

Ell, K. (2020, November 19). Hanro and the little market support giving Tuesday. *WWD*. <https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/hanro-x-little-market-collab-1234660928/>

Emont, J. (2018, February 16). The robots are coming for garment workers. That's good for the U.S., bad for poor countries. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/the-robots-are-coming-for-garment-workers-thats-good-for-the-u-s-bad-for-poor-countries-1518797631>

Fahim, M. M. U., Shifat, M. R., Ahmed, A. I., & Promi, A. T. (2020). Consequences of supply chain disruptions due to COVID-19 and revamping a way: A research through Bangladesh apparel industry. *Journal of Supply Chain Management*, 5(1), 45-60.

Fashionating World. (2023). Cambodia's garment exports slows down with EU recession woes. <https://www.fashionatingworld.com/new1-2/cambodia-s-garment-exports-slows-down-with-eu-recession-woes>

Freeman, C., Orzada, B., Cobb, K., & Talukder, A. (2022). Being part of a winning team: A problem-based approach to teach sustainability adoption in collegiate athletic uniforms. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 15(1), 1-8. <https://doi.org/10.1080/17543266.2022.2089240>

Global Environment Facility. (2021, March 9). *New initiative to stem biodiversity loss in global fashion supply chains*. <https://www.thegef.org/newsroom/press-releases/new-initiative-stem-biodiversity-loss-global-fashion-supply-chains>

German Economic Team. (2022). *War in Ukraine: Economic impact on Uzbekistan*. <https://www.german-economic-team.com/en/newsletter/war-in-ukraine-economic-impact-on-uzbekistan/>

Golan, M. S., Jernegan, L. H., & Linkov, I. (2020). Trends and applications of resilience analytics in supply chain modeling: Systematic literature review in the context of the COVID-19 pandemic. *Environment Systems and Decisions*, 40(2), 222-243. <https://doi.org/10.1007/s10669-020-09777-w>

Gonzalo, A., Harreis, H., Altable, C. S., & Villepelet, C. (2020). *The fashion industry's digital transformation: Now or never*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/fashions-digital-transformation-now-or-never>

GoSourcing LLC. (2020, May 20). GoSourcing365 outperforms as best online textile sourcing platform as Asian apparel factories crawl back to production. *ReleaseWire*. <http://www.releasewire.com/press-releases/gosourcing365-outperforms-as-best-online-textile-sourcing-platform-as-asian-apparel-factories-crawl-back-to-production-1291807.htm>

Grüneisl, K., & Labadi, T. (2024). *Hanging by a thread—The Red Sea blockade and Jordan's fragile garment industry*. HAL. <https://hal.science/hal-04922538/>

Guan, D., Wang, D., Hallegatte, S., Davis, S. J., Huo, J., Li, S., Bai, Y., Lei, T., Xue, Q., Coffman, D., Cheng, D., Chen, P., Liang, X., Xu, B., Lu, X., Wang, S., Hubacek, K., & Gong, P. (2020). Global supply-chain effects of COVID-19 control measures. *Nature Human Behaviour*, 4(6), 577-587. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0896-8>

Haigh, J. (2021). Worst year for High Street job losses in 25 years. *BBC News*. <https://www.bbc.com/news/business-55501049>

Hamdan, J., Heintzeler, C., Nading, J., & Reasor, E. (2022). *How the apparel industry can ADAPT to inflation*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/how-the-apparel-industry-can-adapt-to-inflation>

Hänninen, M. (2020). *Supply chain transparency in sustainability reporting: Fashion industry perspective* [Master's thesis, Lappeenranta-Lahti University of Technology]. LUTPub. <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/161612>

Harri, A., Nalley, L., & Hudson, D. (2009). The relationship between oil, exchange rates, and commodity prices. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 41(2), 501-510. <https://doi.org/10.1017/S1074070800002959>

Haukkala, T., Niinimäki, K., & Turunen, L. L. M. (2023). Fashion in turmoil: Impact of the COVID-19 pandemic on Finland's textile and fashion industry. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 19(1). <https://doi.org/10.1080/15487733.2023.2173424>

Hibberd, M., & Ali, H. M. (2021). Where now for green fashion? COVID-19 and the ready-made garments industry (RMG) crisis in Bangladesh. *Journal of Sustainable Fashion*, 24(1), 45-62.

Horton, J., & Palumbo, D. (2022). Russia sanctions: What impact have they had on its oil and gas exports? *BBC News*. <https://www.bbc.com/news/58888451>

Hosseini, S., Ivanov, D., & Dolgui, A. (2019). Review of quantitative methods for supply chain resilience analysis. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 125, 285-307. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2019.03.001>

Hsu, C.-H., Chang, A.-Y., Zhang, T.-Y., Lin, W.-D., & Liu, W.-L. (2021). Deploying resilience enablers to mitigate risks in sustainable fashion supply chains. *Sustainability*, 13(5), 2943. <https://doi.org/10.3390/su13052943>

Hui, P. C. L., & Choi, T.-M. (2016). Using artificial neural networks to improve decision making in apparel supply chain systems. In T.-M. Choi (Ed.), *Information systems for the fashion and apparel industry* (pp. 97-107). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100571-2.00005-1>

Husain, A. (2022). The Ukraine war is deepening global food insecurity—What can be done? *United States Institute of Peace*. <https://www.usip.org/publications/2022/05/ukraine-war-deepening-global-food-insecurity-what-can-be-done>

Hussain, M., & Naqvi, S. I. A. (2025). Indo-Pakistan rivalry and integrated ring balancing: Prospects and challenges to regional stability in South Asia. *Asian Journal of Political Science*. <https://doi.org/10.1080/02185377.2024.2386663>

Ibrahim, H. W., Zailani, S., & Tan, K. C. (2015). A content analysis of global supply chain research. *Benchmarking: An International Journal*, 22(7), 1429-1462. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2013-0038>

Ilchi, L. (2020, December 24). All the major fashion brands and retailers severely impacted by the COVID-19 pandemic. *WWD*. <https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/coronavirus-impact-fashion-retail-bankruptcies-1203693347/>

International Labour Organization. (2020). *What next for Asian garment production after COVID-19?*

International Monetary Fund. (2022). *Uzbekistan: Staff concluding statement of the 2022 Article IV Mission*. <https://www.imf.org/en/News/Articles/2022/04/13/mcs041322-uzbekistan-staff-concluding-statement-of-the-2022-article-iv-mission>

Inam, A. (2023). Bangladesh's textile exports are increasing while Pakistan's decreasing. *APTMA*. <https://aptma.org.pk/bangladeshs-textile-exports-are-increasing-while-pakistans-decreasing/>

Industry of Vietnam. (2022). Textiles and garment: Having difficulty when exporting goods to Russia. <http://vsi.gov.vn/en/news-supporting-industry/textiles-and-garment-having-difficulty-when-exporting-goods-to-russia-c1id780.html>

Investment Monitor. (2022, March 18). Which countries are supporting Russia's clothing supply chains? <https://www.investmentmonitor.ai/special-focus/ukraine-crisis/which-countries-are-supporting-russia-clothing-supply-chains/>

Islam, S. (2022). China offers to help Bangladesh keep lights on as outages bite. *Nikkei Asia*. <https://asia.nikkei.com/Economy/China-offers-to-help-Bangladesh-keep-lights-on-as-outages-bite>

Jadhav, R., & Bhardwaj, M. (2023). India may extend wheat export ban to preserve local supplies—Govt sources. *Reuters*. <https://www.reuters.com/world/india/india-may-extend-wheat-export-ban-preserve-local-supplies-govt-sources-2023-02-08/>

Just Style. (2020, September 18). The future of fashion supply chains – Part II. <https://www.just-style.com/comment/the-future-of-fashion-supply-chains-part-ii/>

Kabir, H., Maple, M., & Usher, K. (2021). The impact of COVID-19 on Bangladeshi readymade garment (RMG) workers. *Journal of Public Health*, 43(1), 47-52. <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdaa126>

Kathiala, R. (2020). Supply diversification – a luxury for luxury? *WWD*. <https://wwd.com/feature/supply-diversification-luxury-1203565590/>

Khare, P., Raghuwanshi, V., & Sharma, P. (2025). Impact of Israel-Palestine Conflict on Global Economic Relations. In *Navigating complex geopolitical landscapes amidst conflict* (pp. 163-186). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8674-3.CH007>

Kiilunen, S., & Ferrara, E. (2020). *Systemic changes for a sustainable fashion supply chain—Exploring the supplier perspective* [Master's thesis, Malmö University]. Malmö University Publications. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:mau:diva-21182>

Koch, J., Frommeyer, B., & Schewe, G. (2020). Online shopping motives during the COVID-19 pandemic—Lessons from the crisis. *Sustainability*, 12(24), 10247. <https://doi.org/10.3390/su122410247>

Kumar, M., & Jadhav, R. (2022). India's textile industry faces tough times as consumers cut spending. *Reuters*. <https://www.reuters.com/world/india/indias-textile-industry-faces-tough-times-consumers-cut-spending-2022-12-16/>

Kurtenbach, E. (2020, October 21). ILO says garment industry should do more to help workers. *AP News*. <https://apnews.com/article/virus-outbreak-global-trade-asia-889ef972f818d11407b4a87e8bf411b4>

Kvrgic, G., Popovic, J., & Coric, G. (2020). The impact of the risk management on the SMEs resiliency, adaptability & sustainability in a crisis. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 14(4), 358-366.

Lau, Y. (2022). "Each passing day life is becoming unbearable": How Putin's war in Ukraine is wreaking economic havoc from Pakistan to Sri Lanka and destabilizing governments worldwide. *Fortune*. <https://fortune.com/2022/08/27/putin-war-russia-ukraine-economic-havoc-asia-africa-middle-east-sri-lanka-pakistan/>

Lieber, R. (1992). *Deconstructing morphology: Word formation in syntactic theory*. University of Chicago Press.

M, A. S. R., & Kannappan, S. (2020). Marketing agility and E-Commerce agility in the light of COVID-19 pandemic: A study with reference to fast fashion brands. *Asian Journal of Interdisciplinary Research*, 3(1), 1-13. <https://doi.org/10.34256/ajir2041>

Maclang, K. (2025, August). Brands face rising sourcing risks with India-Pakistan conflict. *DesignRush*. <https://www.designrush.com/news/india-pakistan-escalation-shuts-down-trade-global-brands-face-trade-fallout>

Mamun, A. A., Bormon, K. K., Rasu, M. N. S., Talukder, A., Freeman, C., Burch, R., & Chander, H. (2022). An assessment of energy and groundwater consumption of textile dyeing mills in Bangladesh and minimization of environmental impacts via Long-Term key performance indicators (KPI) baseline. *Textiles*, 2(4), 511-523. <https://doi.org/10.3390/textiles2040029>

Mamun, A., Glauber, J., & Laborde, D. (2022). How the war in Ukraine threatens Bangladesh's food security. *International Food Policy Research Institute*. <https://www.ifpri.org/blog/how-war-ukraine-threatens-bangladeshs-food-security>

Man-Yin Lee, J., Yin-Cheung Wong, E., Quo, L., & Yuen, S. L. (2021). Suez Canal blockage: An analysis of legal impact, risks and liabilities to the global supply chain. *MATEC Web of Conferences*, 339, 01019. <https://doi.org/10.1051/mateconf/202133901019>

McKenna, M. (2022). The war in Ukraine is threatening the world's wheat supply. *Wired*. <https://www.wired.com/story/the-war-in-ukraine-is-threatening-the-breadbasket-of-europe/>

McMaster, M., Nettleton, C., Tom, C., Xu, B., Cao, C., & Qiao, P. (2020). Risk management: Rethinking fashion supply chain management for multinational corporations in light of the COVID-19 outbreak. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(8), 173. <https://doi.org/10.3390/jrfm13080173>

McNamara, M.-L. (2020, October 8). World's garment workers face ruin as fashion brands refuse to pay \$16bn. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/global-development/2020/oct/08/worlds-garment-workers-face-ruin-as-fashion-brands-refuse-to-pay-16bn>

Milestones: 1969-1976. (2022, March 12). *Office of the Historian*. <https://history.state.gov/milestones/1969-1976>

Minh Ngoc, N., Thanh Viet, D., Hoang Tien, N., Minh Hiep, P., Tuan Anh, N., Dinh Hue Anh, L., The Truong, N., Si Tuan Anh, N., Quang Trung, L., Thi Phuong Dung, V., Thi Huong Thao, L., & Chi Minh, H. (2022). Russia-Ukraine war and risks to global supply chains. *International Journal of Mechanical Engineering*, 7(6), 45-58.

Mirdha, R. U. (2023, January 23). RMG export to Russia drops sharply. *The Daily Star*. <https://www.thedailystar.net/business/economy/news/rmg-export-russia-drops-sharply-3227956>

Mirdha, R. U. (2024, April 16). Iran's attack on Israel impacts Bangladesh garment exports. *The Daily Star*. <https://www.thedailystar.net/business/economy/news/garment-exports-face-fresh-trouble-iran-israel-conflict-stokes-fears-3588081>

Mollenkopf, D. A., Ozanne, L. K., & Stolze, H. J. (2021). A transformative supply chain response to COVID-19. *Journal of Service Management*, 32(2), 190-202. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0143>

Nagalakshmaiah, M., Afrin, S., Malladi, R. P., Elkoun, S., Robert, M., Ansari, M. A., Svedberg, A., & Karim, Z. (2019). Biocomposites: Present trends and challenges for the future. In G. Koronis & A. Silva (Eds.), *Green composites for automotive applications* (pp. 197-215). Woodhead Publishing. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102177-4.00009-4>

Nature. (2022). The war in Ukraine is exposing gaps in the world's food-systems research. *Nature*, 604(7905), 217-218. <https://doi.org/10.1038/d41586-022-00994-8>

Ngoc, N. M., Viet, D. T., Tien, N. H., Hiep, P. M., Anh, N. T., Anh, L. D. H., Truong, N. T., Anh, N. S. T., Trung, L. Q., Dung, V. T. P., & Thao, L. T. H. (2022). Russia-Ukraine war and risks to global supply chains. *Journal of Global Economics*, 10(3), 112-125.

OECD. (2020). *E-commerce in the time of COVID-19*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/e-commerce-in-the-time-of-covid-19-3a2b78e8/>

Palamutcu, S. (2015). Energy footprints in the textile industry. In S. S. Muthu (Ed.), *Handbook of life cycle assessment (LCA) of textiles and clothing* (pp. 31-61). Woodhead Publishing. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100169-1.00002-2>

Parschau, C., & Hauge, J. (2020). Is automation stealing manufacturing jobs? Evidence from South Africa's apparel industry. *Geoforum*, 115, 120-131. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2020.07.002>

Pasquali, M. (2021). Coronavirus (COVID-19): Impact on e-commerce in the U.S. *Statista*. <https://www.statista.com/topics/6321/coronavirus-covid-19-impact-on-e-commerce-in-the-us/>

Petković, G., Bogetić, Z., Stojković, D., & Dokić, A. (2020). Trade policy measures for strengthening global value chains and local supply

chains in the period of COVID-19 pandemic. *Journal of International Trade*, 15(2), 45-62.

Plunkett, J. W. (2020). *Plunkett's apparel, shoes and textiles industry almanac 2020: Apparel, shoes and textiles industry market research, statistics, trends and leading companies*. Plunkett Research.

Product News Network. (2020, May 20). Coats digital launches PPE fast start. *Coats Digital*. <https://www.coatsdigital.com/en/news/ppe-fast-start/>

Rahman, M. F., & Uddin, A. Z. (2023). Economy bleeds while reality only getting harsher for people. *The Daily Star*. <https://www.thedailystar.net/business/economy/news/economy-bleeds-while-reality-only-getting-harsher-people-3254146>

Rasshyvalov, D., Portnoi, Y., Sigaieva, T., Alboshchii, O., & Rozumnyi, O. (2024). Navigating geopolitical risks: Implications for global supply chain management. *Multidisciplinary Reviews*, 7(Special Issue), 2024spe017. <https://doi.org/10.31893/MULTIREV.2024SPE017>

Reed, J. (2022). Clothing piles up at Bangladesh warehouses as west cuts imports. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/827f6627-4af3-4cf6-9d3c-68a79ed91490>

Remko, V. H. (2020). Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain – closing the gap between research findings and industry practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(4), 341-355. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2020-0165>

Report, T. (2025, May 7). Businesses see no imminent threat to trade over India-Pakistan conflict. *The Business Standard*. <https://www.tbsnews.net/economy/businesses-see-no-imminent-threat-trade-over-india-pakistan-conflict-1136681>

Reuters. (2020). Factbox: Fashion brands cut orders with Asian garment makers. <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-garment-factbox/factbox-fashion-brands-cut-orders-with-asian-garment-makers-idUSKBN22U359>

Roberts-Islam, B. (2021). The state of fashion report—Brands prioritizing profits over ethical supply chains. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/brookerobertsislam/2021/01/22/the-state-of-fashion-brands-prioritizing-profits-over-ethical-supply-chains/>

Saleheen, F., Habib, M. M., Hye, M. N., & Bvepfepfe, B. (2024). The impact of Russia-Ukraine war on Bangladesh's economy: A supply chain perspective and way forward. *International Journal of Supply Chain Management*, 13(2), 10-18. <https://doi.org/10.59160/ijscm.v13i2.6239>

Schatteman, O., Woodhouse, D., & Terino, J. (2020). *Supply chain lessons from Covid-19: Time to refocus on resilience* (pp. 1-12). Bain & Company.

Sharma, M., Luthra, S., Joshi, S., & Kumar, A. (2021). Accelerating retail supply chain performance against pandemic disruption: Adopting resilient strategies to mitigate the long-term effects. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(6), 1844-1873. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2020-0286>

Sheng, L. (2024, January 9). Red Sea attacks and the global textile and apparel trade (updated January 2024). *FASH455 Global Apparel & Textile Trade and Sourcing*. <https://shenglufashion.com/2024/01/09/red-sea-attacks-and-the-global-textile-and-apparel-trade-updated-january-2024/>

Shipping News, I. (2025, May 9). India-Pakistan conflict disrupts regional trade and shipping operations. *India Shipping News*. <https://indiashippingnews.com/india-pakistan-conflict-disrupts-regional-trade-and-shipping-operations/>

Silvestri, B. (2020). The future of fashion: How the quest for digitization and the use of artificial intelligence and extended reality will reshape the fashion industry after COVID-19. *ZoneModa Journal*, 10(2). <https://doi.org/10.6092/issn.2611-0563/11803>

Sinha, M. (2022). Russia-Ukraine war: Another setback for Noida apparel industry. *The Times of India*. <https://timesofindia.indiatimes.com/city/noida/russia-ukraine-war-another-setback-for-city-apparel-industry/articleshow/90003277.cms>

Sonnenfeld, J., Tian, S., Sokolowski, F., Wyrebkowski, M., & Kasprowicz, M. (2022). Business retreats and sanctions are crippling the Russian economy. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4167193>

Statista. (2023). Fertilizers export value worldwide by country. <https://www.statista.com/statistics/1278057/export-value-fertilizers-worldwide-by-country/>

Stower, H. (2020a). Circular fashion online: How the internet is helping to close the loop on fast fashion. *CleanTech*. <https://www.cleantech.com/circular-fashion-online-how-the-internet-is-helping-to-close-the-loop-on-fast-fashion/>

Stower, H. (2020b, June). Transparency and resilience in fashion. *CleanTech*. <https://www.cleantech.com/transparency-and-resilience-in-fashion/>

Strauß, A. (2023). *The impact of crises on supply chain management: An analysis of possible supply chain bottlenecks and the importance of risk management* [Doctoral dissertation, Technical University of Munich].

Suaria, G., Achtypi, A., Perold, V., Lee, J. R., Pierucci, A., Bornman, T. G., Aliani, S., & Ryan, P. G. (2020). Microfibers in oceanic surface waters: A global characterization. *Science Advances*, 6(23), eaay8493. <https://doi.org/10.1126/sciadv.aay8493>

Sumo, P. D. (2019). Impacts of Ebola on supply chains in MRB countries: Using Liberia as a case study. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(3), 122-139. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i3.264>

Talukder, A., Derby, H., Freeman, C., Burch, R., Knight, A., & Chander, H. (2022). Sensory and tactile comfort assessment of sub-clinical and clinical compression socks on individuals with ankle instability. *Textiles*, 2(2), 307-317. <https://doi.org/10.3390/textiles2020017>

TEXTalks. (2022). Vietnam textiles hostage to the global recession. <https://textalks.com/vietnam-textiles-hostage-to-the-global-recession/>

UkraineInvest. (2023). *Textile industry in Ukraine*. <https://ukraineinvest.gov.ua/industries/textile/>

The Times of India. (2022, March 5). Russia-Ukraine war: Another setback for Noida apparel industry. <https://timesofindia.indiatimes.com/city/noida/russia-ukraine-war-another-setback-for-city-apparel-industry/articleshow/90003277.cms>

Uddin, M. (2020, April 12). Pandemic leaves no rung of the fashion supply chain unharmed. *Sourcing Journal*. <https://sourcingjournal.com/topics/thought-leadership/coronavirus-pandemic-apparel-supply-chain-fashion-manufacturing-factories-suppliers-205225/>

USDA Foreign Agricultural Service. (2022a). *India bans wheat exports due to domestic supply concerns*. <https://www.fas.usda.gov/data/india-india-bans-wheat-exports-due-domestic-supply-concerns>

USDA. (2022b). The world's top wheat exporters in 2021. *Radio Free Europe/Radio Liberty*. <https://www.rferl.org/a/top-10-wheat-exporters-russia-ukraine/31871594.html>

Varadhan, S., Bukhari, M., Paul, R., & Varadhan, S. (2023, February 20). Analysis: Gas shortage exposes fragile South Asian economies to more pain. *Reuters*. <https://www.reuters.com/markets/asia/gas-shortage-exposes-fragile-south-asian-economies-more-pain-2023-02-20/>

Venditti, F. (2013). From oil to consumer energy prices: How much asymmetry along the way? *Energy Economics*, 40, 468-473. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2013.07.008>

VietnamPlus. (2022, May 24). Tight material supply impedes textile exports. <https://en.vietnamplus.vn/tight-material-supply-impedes-textile-exports/229083.vnp>

Wan, Z., Su, Y., Li, Z., Zhang, X., Zhang, Q., & Chen, J. (2023). Analysis of the impact of Suez Canal blockage on the global shipping network. *Ocean & Coastal Management*, 245, 106868. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2023.106868>

World Trade Organization. (2021). *World trade statistical review 2021*. https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2021_e/wts21_toc_e.htm

Yasmeen, R., Shah, W. U. H., Ivascu, L., Tao, R., & Sarfraz, M. (2022). Energy crisis, firm productivity, political crisis, and sustainable growth of the textile industry: An emerging economy perspective. *Sustainability*, 14(22), 15112. <https://doi.org/10.3390/su142215112>