

**COVID-19 KRİZİNDE HAVA YOLU ŞİRKETLERİNİN
KRİZ İLETİŞİMİ: LUFTHANSA VE TÜRK HAVA
YOLLARI'NIN STRATEJİK YANITLARI**

CRISIS COMMUNICATION IN THE COVID-19
ERA: STRATEGIC RESPONSES OF
LUFTHANSA AND TURKISH AIRLINES

Faruk YAZAR, Kader UYAR, Ayda Nur KORKMAZDAĞ

103

COVID-19 KRİZİNDE HAVA YOLU ŞİRKETLERİNİN KRİZ İLETİŞİMİ: LUFTHANSA VE TÜRK HAVA YOLLARI'NIN STRATEJİK YANITLARI

CRISIS COMMUNICATION IN THE COVID-19 ERA: STRATEGIC RESPONSES OF LUFTHANSA AND TURKISH AIRLINES

Anahtar Kelimeler:

COVID-19
Kriz iletişimi
Sosyal medya
Lufthansa
Türk Hava Yolları

Keywords:

COVID-19
Crisis Communication
Social Media
Lufthansa
Turkish Airlines

Faruk YAZAR¹, Kader UYAR², Ayda Nur KORKMAZDAĞ³

ÖZ

Havacılık sektörü, COVID-19 krizinden en çok etkilenen sektörlerden biri olmuştur. Bu çalışma, Avrupa'nın önde gelen iki hava yolu şirketi, Türk Hava Yolları (THY) ve Lufthansa'nın kriz iletişim stratejilerini Coombs'un (2007) Durumsal Kriz İletişimi Teorisi (SCCT) çerçevesinde karşılaştırmalı olarak incelemektedir. Özellikle sosyal medya platformlarında bilgi aktarımı ve itibar yönetimi stratejilerinin nasıl kullanıldığı analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında, Lufthansa ve THY'nin Ocak-Mart 2020 - Aralık 2022 döneminde sosyal medyada paylaştığı içerikler nicel içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Paylaşımlar bilgilendirme ve itibar yönetimi stratejileri olarak kategorize edilmiş; etkileşim göstergeleri (beğeni, yorum, paylaşım) üzerinden etkileri analiz edilmiştir. Bulgular, Lufthansa'nın kriz sürecinde şeffaflığa ve operasyonel güncellemelere odaklanarak bilgi odaklı bir strateji izlediğini göstermektedir. Buna karşılık, THY itibar yönetimine ağırlık vererek duygusal etkileşim ve paydaş ilişkilerini ön planda tutmuştur. THY, kurumsal sürdürülebilirlik ve dayanıklılığı vurgulayan destekleyici mesajlar paylaşırken, Lufthansa operasyonel süreklilik ve politika değişikliklerini öne çıkarmıştır. Ayrıca, Lufthansa video tabanlı içerikleri tercih ederken, THY öncelikli olarak metin ve görsel odaklı paylaşımlar yapmıştır. Çalışma, kriz dönemlerinde bilgi paylaşımı ve itibar yönetiminin dengeli kullanımının önemini vurgulamakta ve sosyal medyanın kriz yönetimindeki rolüne dair değerli içgörüler sunmaktadır.

ABSTRACT

The aviation industry has been one of the sectors most affected by the COVID-19 crisis. This study comparatively examines the crisis communication strategies of two leading European airlines, Turkish Airlines (THY) and Lufthansa, within the framework of Coombs' (2007) Situational Crisis Communication Theory (SCCT). Specifically, it analyses how information dissemination and reputation management strategies were utilized on social media platforms. As part of the research, the social media content shared by Lufthansa and THY between January 2020 and December 2022 was evaluated using the quantitative content analysis method. The posts were categorized into information dissemination and reputation management strategies, and their effectiveness was assessed based on interaction metrics such as likes, comments, and shares. The findings indicate that Lufthansa adopted an information-oriented approach, prioritizing transparency and operational updates during the crisis. In contrast, THY prioritised reputation management, emphasizing emotional engagement and stakeholder relationships. While THY shared supportive messages highlighting corporate sustainability and resilience, Lufthansa underscored operational continuity and policy changes. Additionally, Lufthansa predominantly used video-based content, whereas THY relied more on text and visual-based posts. This study highlights the importance of balancing information sharing and reputation management during crises. It also provides valuable insights into the critical role of social media in effective crisis communication and management.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, ORCID: 0000-0002-1663-1371, faruk.yazar@erbakan.edu.tr

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, kaderuyar4242@gmail.com, 0009-0009-6287-9181

³ Yüksek Lisans Öğrencisi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, aydakorkmazdag@gmail.com, Orcid No: 0009-0004-9400-5714

Alıntılanmak için/Cite as: Yazar F. Uyar K. ve Korkmazdağ A. N. (2025) Covid-19 Krizinde Hava Yolu Şirketlerinin Kriz İletişimi: Lufthansa Ve Türk Hava Yolları'nın Stratejik Yanıtları, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 34 (2), 1798-1816

GİRİŞ

COVID19 pandemisinin en çok etkilediği sektörler arasında havacılık sektörü bulunmaktadır (Sucu, 2021). Pandemi krizi birçok sektörü olumsuz etkilemiştir. Özellikle, hava yolu taşımacılığı durma noktasına gelerek ciddi biçimde sekteye uğramıştır. Salgın ilk altı ayda küresel bir durgunluğa neden olarak havacılık sektörünü derinden sarsmıştır. Yolcu trafiği önemli ölçüde azalmış ve dünya çapında hava yolu hatlarının yüzde 90'ı yere indirilmiştir (Scheiwiller & Zizka, 2021, s. 1). Koronavirüs 2019 yılına göre uluslararası yolcu trafiğini yüzde 80 azaltmıştır (Sotomayor-Castillo vd., 2021) particularly respiratory-related. Few (9.8%. Havacılık endüstrisi turizm ve kargo taşımacılığındaki potansiyeli ile ekonomik büyümeye katkısı olan önemli bir sektördür. Bununla birlikte havacılık endüstrisi doğal afetler, ekonomik dalgalanmalar, pandemi ve terör olayları gibi krizlere karşı da hassas bir sektördür. Havacılık endüstrisi kırılgan yapısı itibarı ile kriz yönetimi kapasitesi bakımından daha fazla güçlendirilmelidir (Dube vd., 2021, s. 1). COVID-19 salgınına kadar, SARS, H1N1 ve H5N1 salgınları ticari havacılık sektöründe aksamalara neden olmuştur. Bu salgınlarla COVID-19 salgını arasındaki farklar, daha kısa süreli, yerel ve salgının etkisi bakımından daha az etkili olmalarıdır (Budd vd., 2020, s. 2). Sektör salgınla mücadele etmek için uçakların dezenfekte edilmesi, HEPA filtrelerin kullanılması, sosyal mesafe kurallarına uyma gibi tedbirler almıştır. Fakat salgının yoğun ve uzun süreli yansımaları sonucunda hava yolu şirketleri ciddi finansal sorunlar yaşamış, kredi notlarının düşmesine ve bazı firmaların iflasına neden olmuştur (Dube vd., 2021, s. 1). Avrupa'daki hava yolu şirketleri krizle başa çıkabilmek için genel olarak küçülme stratejisini tercih etmişlerdir (Albers & Rundshagen, 2020, s. 2). Avrupa'nın en önemli hava yolu şirketlerinden biri olan Lufthansa, Almanya hükümeti ile 9 milyar Euro'luk bir kurtarma paketi üzerinde anlaşmış, filosunu yüzde 20 oranında küçültmüş ve yan kuruluşu olan Germanwings hava yolu firması kapatılmıştır (Albers & Rundshagen, 2020, s. 5). Türk Hava Yolları da yolcu ve uçuş trafiğinde büyük düşüşler yaşamıştır. Havacılık sektörü yabancı ziyaretçilerin destinasyonlara ulaşmasında turizm açısından çok önemli bir endüstridir. Seyahat kısıtlamaları nedeni ile Türkiye'ye

yabancı ziyaretçi sayısında yüzde 72,3 oranında bir düşüş yaşanmıştır (Şenvar & Çağın, 2022, s. 334). Hava yolu sektörü, teknolojik karmaşıklık, insan faktörü, endüstrinin birbirine bağımlı yapısı vb. nedenlerle diğer sektörlerle göre krizlere karşı daha savunmasız, hassas bir sektördür (Ray, 1999, s. 31). Havacılık sektöründeki krizler, diğer kurumsal krizlere göre; paydaşlar, medya, hükümet, endüstri ve halkın yoğun ilgisi ve belirsizlikler nedeni ile zorlayıcı krizlerdir (Ray, 1999, s. 9). Hava yolu sektöründe krizlerin yanlış veya yetersiz bir şekilde yönetilmesi ciddi itibar hasarlarına neden olabilmektedir. Kurumsal itibar hava yolu şirketlerinin performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Araştırmalar, tüketicilerin iyi bir itibara sahip olan hava yolu firmalarına daha fazla ödeme yapmaya istekli olduklarını ortaya koymuştur (Graham & Bansal, 2007, s. 189). Kriz yönetiminin temel amacı da itibarı korumaktır. COVID-19 pandemisi küresel bir kriz olmakla birlikte hava yolu firmalarını da krize sürüklemiştir. COVID-19 pandemisi bağlamında hava yolu şirketlerinin kriz yönetimi ve kriz iletişimi konusu literatürde çok az çalışılmıştır. Scheiwiller ve Zizka (2021) 20 Avrupa Hava yolu firmasının kriz iletişimi mesajlarını W. Timothy Coombs'un durumsal kriz iletişimi teorisi (SCCT) çerçevesinde incelemiştir. Kim ve Kusakci'nin (2023) çalışmasında, Türk Hava Yolları, Katar Hava Yolları ve Emirates'in COVID-19 pandemisi öncesinde, sırasında ve sonrasında sosyal medya stratejilerini nasıl uyarladıklarını karşılaştırmalı olarak analiz etmişlerdir. Budd ve diğerleri (2020) Avrupa havayollarının COVID-19 pandemisine verdiği yanıtları ve yönetimini değerlendirmişlerdir. Şenvar ve Çağın (2022), COVID-19 pandemisinin havayolları ve havalimanları üzerindeki ekonomik ve operasyonel etkilerini incelemiştir. Deveci ve diğerleri (2022), COVID-19 pandemisinin Türk sivil havacılık endüstrisi üzerindeki sonuçlarını incelemiştir. Tisdall ve diğerlerinin (2021) çalışmasında COVID-19 deneyimi üzerine hava yolu firmalarının yetkilileri ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Budd ve diğerleri (2020), ise çalışmalarında Avrupalı Hava yolu şirketlerinin yönetsel stratejilerini ele almıştır. Albers ve Rundshagen (2020) Avrupalı hava yolu şirketlerinin krize karşı stratejik yanıtlarını incelemiştir. Görüldüğü gibi COVID-19 krizinin havacılık sektörüne etkisini özellikle kriz iletişim bağlamında inceleyen çok az çalışma bulunmaktadır.

Çalışmada, COVID-19 krizinde Avrupa'nın en büyük hava yolu şirketleri arasında yer alan Türk Hava Yolları ve Lufthansa'nın pandeminin başlangıç, gelişme ve sönümlenme dönemini kapsayacak şekilde uyguladıkları kriz iletişimi stratejilerini durumsal kriz iletişimi teorisi çerçevesinde sosyal medya iletileri üzerinden analiz edilmesi ve kriz yönetimi yaklaşımlarının karşılaştırmalı olarak incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada rakip iki hava yolu şirketinin kriz iletişim stratejileri ve enformasyon stratejileri incelenecektir. COVID-19 pandemisi küresel çapta sonuçlar doğuran bir kriz olması nedeniyle özellikle global markaların operasyonlarını doğrudan tehdit eden ve firmaları zor durumda bırakan önemli bir kriz olmuştur. Bu tür dışsal krizlerde markaların kriz yönetimi performansı ve dayanıklılığı, esnekliği daha önemli hale gelmektedir. Çalışma iki rakip markanın aynı krizde nasıl bir kriz yönetimi ve kriz iletişimi performansı gösterdiklerini incelemek bakımından kriz iletişimi literatürüne katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda şu soruların yanıtları araştırılacaktır: Türk Hava Yolları ve Lufthansa pandemi krizinde nasıl bir kriz iletişimi stratejisi uyguladılar? Türk Hava Yolları COVID19 krizi esnasında hangi kriz iletişimi mesaj stratejileri ve enformasyon stratejilerini uyguladı? Lufthansa COVID19 krizi esnasında hangi kriz iletişimi mesaj stratejilerini ve enformasyon stratejilerini uyguladı?

KÜRESEL BİR KRİZ OLARAK COVID-19'UN HAVACILIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

Kriz Yönetimi Enstitüsü COVID-19 pandemisini felaket kategorisinde değerlendirmiştir. Bu kategoride deprem, sel gibi doğal afetler bulunsada enstitü COVID-19'u felaket kategorisinde ele almıştır. Enstitü'nün 2020 yılı raporuna göre felaket kategorisi kriz haberlerinin %37,15'ini oluşturarak en büyük paya sahip olmuştur. Bu yükselişte pandeminin büyük etkisi olmuştur. 2021 yılında felaket kategorisinin yüzde 35'ini COVID-19 haberleri oluşturmuştur (ICM, 2020, s. 2; ICM, 2022, s. 2). Pandeminin hızlı yayılımı çeşitli sağlık ve güvenlik tedbirlerinin alınmasını zorunlu hale getirdi. COVID-19 birçok sektörü ciddi bir şekilde etkileyerek ülkelerin ve kurumların kriz yönetimi kapasitelerini zorlayan büyük bir sına oldu. Sınırların kapatılması, seyahat kısıtlamaları havacılık sektörünü durma noktasına getirdi. 2020 yılında

birçok Avrupa hava yolu firması uçuşlarını ortalama 80 gün durdurdu (Budd vd., 2020, s. 2). Dünya yolcu trafiği 4,5 milyar yolcuya sahipken, 2020 yılında yolcu sayısı 1.2 milyara düşmüştür (Sotomayor-Castillo vd., 2021, s. 11) particularly respiratory-related. Few (9.8%. İnsan hareketliliğinin yoğun olduğu havacılık endüstrisi koronavirüsün hızlıca bulaştığı bir yayılma alanı olarak görüldü. Hava yolu firmaları filolarını yüzde 90 oranında yere indirdi. Mayıs 2020'ye kadar hava yolu firmaları piyasa değerinde yüzde 49 oranında bir kayıp yaşamıştır. Dünya genelinde hükümetler havacılık sektörüne 123,1 milyar dolar yardım sağlamıştır (Dube vd., 2021, ss. 3, 8). Hava kargo taşımacılığı yolcu trafiğine göre daha az etkilenmiştir. Küresel tedarik zincirindeki bozulmalara karşı firmalar hava yolu taşımacılığına yöneldi. Fakat filoların yere indirilmesi nedeni ile kapasite sıkıntıları yaşandı (IATA Annual Review, 2020, s. 14). 2020 yılı COVID-19 pandemisinin etkilerinin en fazla hissedildiği bir yıl olmuştur. Avrupa ve Türkiye'de yolcu trafiğinde büyük düşüşler oldu. Avrupa'daki hava yolu firmaları küçülme stratejine yönelirken Germanwings gibi bazı firmalar da kapanmıştır (Albers & Rundshagen, 2020). 2021 yılında salgın bitmediği gibi daha da kötüleşti. Devletler, seyahat kısıtlamaları ve karantinalar devam etti. Havacılık endüstrisi devletlerin mali desteği ile ayakta kalmaya çalıştı. 2020, 2021 yıllarını kapsayan 20 ayda 64 hava yolu şirketinin iflas ettiği ifade edilmektedir. Pandeminin başından itibaren bu dönemde 200 milyar doları aşan bir kamu desteği söz konusu olmuştur (PwC, 2022). Avrupa'da salgından en fazla etkilenen hava yolu şirketlerinden biri de Lufthansa oldu. Nisan 2020'de Lufthansa'nın uçuşlarının yarısı iptal edilmişti. (Scheiwiller & Zizka, 2021, s. 1). Alman Federal Hükümeti Lufthansa'nın yüzde 20 hisselerini alıp 9 milyar Euro'luk bir kurtarma paketini devreye koydu. Lufthansa CEO'su bu kurtarma operasyonu sırasında yaptığı açıklamada, "Bu krizden etkilendik, bu bizim hatamız değil. Hükümetin desteğine ihtiyacımız var" şeklinde bir açıklama yaptı. Bu esnada Lufthansa günde 1 milyon Euro kaybediyordu (Akbar & Kisilowski, 2020, s. 5). Türk Hava Yolları Avrupalı firmalara göre daha az düşüş yaşamıştır. Türkiye, Avrupa'ya göre yüzde 54 düşüşle en az etkilenen sekizinci ülke olmuştur. THY'nin 2020 yılında doluluk oranının yüzde 67 olarak gerçekleşmiştir (Şenvar & Çağın, 2022, s. 328).

Hava yolu firmaları filolarını küçültme yoluna giderken bazı şirketler kargo taşımacılığına yönelmiştir. Şirketler nakit akışını korumak için ekonomik tedbirler almış ve iş gücü maliyetlerini düşürmeye çalışmıştır (Deveci vd., 2022, s. 93). Türk Hava Yolları, krizin ilk aşamasını diğer hava yolu firmalarına göre daha iyi yönetmiştir bu dönemde kargo taşımacılığına ağırlık vererek büyüme kaydetmiş ve çalışanlarını işten çıkarmamıştır (Genc vd., 2024, ss. 104, 106, 113). THY, ayrıca uçaklarda aldığı sağlık tedbirleri ile de öne çıkmıştır. HEPA filtreleri kullanarak her 3 dakikada bir havayı yenileyen ve hava kalitesini yüksek tutan sistemler kullanmıştır (Scheiwiller & Zizka, 2021, s. 1). 2022 yılında havacılık endüstrisinin toparlama dönemine girdiği ve COVID-19'un etkilerinden kurtulmak için önemli adımların atıldığı görülmektedir. Fakat Asya-Pasifik bölgesi diğer bölgelere göre daha yavaş toparlanmıştır (IATA, 2022, s. 12). Brand Finance'ın 2023 raporuna göre ise pandemi sonrası dünyada hava yolu endüstrisi toparlanmakta ve marka değerleri hızla artmaktadır. Hava yolu sektörü uluslararası kapasitesini yüzde 44 artırmış ve pandemi öncesi seviyelerine kıyasla yüzde 25'in üzerinde bir kapasiteye ulaşmıştır (Brand Finance, 2023, s. 12).

KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZ İLETİŞİMİ

Krizler, insanların ve kurumların zorluklar karşısındaki dayanıklılığını ve olumsuzluklar karşısında toparlanma yetisini sınanan durumlardır. Krizler genel olarak, bir sistemde ortak stres yaratan aksaklıklar” şeklinde tanımlanmaktadır (Coombs, 2021, ss. 1, 3). Coombs (2021) krizi, paydaşlar veya kuruluş için olumsuz sonuçlar yaratabilecek belirgin paydaş beklentilerinin algılanan ihlali olarak tanımlamaktadır. Ona göre bir olayın kriz olarak tanımlanabilmesi paydaşların algılarına bağlıdır. Coombs, “kriz iletişimini, bir kriz durumuyla başa çıkmak için gerekli bilgilerin toplanması, işlenmesi ve yayılması süreci olarak” tanımlamaktadır (2010, s. 20). İletişim yönetimi kriz sürecinde mesajların doğru zamanda doğru paydaş gruplarına iletilmesinde stratejik bir öneme sahiptir. Bu nedenle kriz yönetim sürecinin merkezinde kriz iletişimi bulunmaktadır. Kriz yönetim süreci aşamalı bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Steven Fink (1986) kriz aşamalarını dört aşamada ele almaktadır (Akt. Coombs, 2021, s. 11):

1. *Prodromal: Krizle ilgili uyarı işaretlerinin olduğu dönem*
2. *Akut: Krizin meydana geldiği aşama*
3. *Kronik: Krizden kaynaklanan kaygıları içerebilecek kronik iyileşme dönemi*
4. *Krizin çözümü: Organizasyonun normal işleyişine dönmektedir. Coombs ise kriz öncesi, kriz esnası ve kriz sonrası olmak üzere üç aşamalı bir süreçte krizlerin incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Kriz öncesi dönemde kriz risklerinin belirlenmesi, olası krizlere yönelik yönetim kararlarının alınması ve krizle mücadele edecek kişilerin eğitilmesi gerekmektedir. Kriz esnasında, kriz ekibinin karar verebilmesi için gerekli bilgilerin toplanması, işlenmesi, hedef kamularla paylaşılacak mesajların hazırlanıp iletilmesi sağlanır. Kriz sonrasında ise kriz süreci değerlendirilir, gerekirse değişiklikler duyurulur ve ek iletişim mesajları verilir (2010, s. 20).*

Krizler paydaş beklentilerini bozduğu için itibar tehdidi oluşturur. Krizler doğru bir şekilde ele alınmadığında öngörülemez büyük bir tehdit haline dönüşebilir (2021, s. 4). Coombs, kriz yönetimi yaklaşımını durumsal kriz iletişimi teorisi çerçevesinde şekillendirmiştir. Ona göre bir kriz durumunda kurumlar öncelikli olarak paydaşları koruyacak şekilde bilgilendirici ve düzenleyici enformasyon mesajları ilerek onları krizin fiziksel ve psikolojik zararlarından koruması gerekmektedir. Ardından itibar stratejileri paylaşılabilir. Krizler bilgi ihtiyacı oluşturur ve krizin belirsizliği stres oluşturur (2007, s. 165). Durumsal kriz iletişimi teorisi bir kriz durumunda paydaşların olayın nedenlerine ilişkin sorumluluk atıfları yaparak tepki gösterdiğini belirtmektedir. Sorumluluk yüklemelerine göre paydaş tepkileri değişebilmektedir. Kuruluşun krizden sorumlu görülmesi durumunda itibar zarar görebilir (Coombs, 2007, s. 166). Durumsal Kriz İletişimi Teorisine (SCCT) göre sorumluluk yüklemesi, kriz geçmişi ve itibar geçmişi gibi faktörler itibar tehdidini belirlemektedir. Kriz tehdidini değerlendirmede ilk analiz krizin hangi türde olduğuna ilişkindir. Coombs'a göre mağdur (kurumun da krizin mağduru olarak görüldüğü durumlar), kaza (Örgütün neden olduğu ancak önlenemeyen veya kontrol dışı faktörlerden kaynaklanan

durumlar) ve kasıtlı (Örgütün doğrudan neden olduğu veya ihmali sonucu ortaya çıkan durumlar) şeklinde kriz türleri bulunmaktadır (2010, s. 39). Kriz yöneticileri ilk olarak krizin hangi türde olduğunu değerlendirmelidir. Kriz geçmişi değişkeninde kurumun daha önce benzer krizler yaşayıp yaşamadığına bakılmaktadır. Önceki itibar değişkeni de kurumun itibar performansı ile ilgilidir. Şayet kurumun itibarında sorunlar varsa sorumluluk yüklemeleri buna göre değişecektir. Olumsuz itibara sahip olan kurumlar olumlu itibara sahip olanlara göre daha fazla suçlanma eğilimi taşırlar (Coombs, 2007, s. 167). Coombs'un teorik yaklaşımına göre krizin oluşturduğu tehdit seviyesine göre uygun kriz yanıt stratejileri belirlenmelidir. Her krizde öncelikli olarak paydaşların fiziksel güvenliği ve krizle psikolojik olarak başa çıkabilmelerine destek olacak enformasyon mesajları verilmelidir. Bu etik mesajların ardından itibarın onarımına yönelik olarak şu temel stratejiler uygulanabilmektedir: İnkâr, küçültme, yeniden inşa ve destekleme stratejileri (Coombs, 2010, s. 41). COVID-19 pandemisi SCCT'ye göre mağdur kümesini ifade eden bir kriz türüdür. Hava yolu firmaları da, seyahat kısıtlamaları, yolcu trafiğinin keskin bir şekilde düşmesi, firmaların filolarını yere indirmek zorunda kalması dolayısıyla bu mağdur kümesinde değerlendirilebilmektedir. Bu kategoride sorumluluk atfı düşük olduğu için kurumlar bilgilendirici, düzenleyici enformasyon mesajlarına ve destekleme stratejilerine ağırlık verebilirler (Coombs, 2010; Scheiwiller & Zizka, 2021, s. 8).

SOSYAL MEDYA VE KRİZ İLETİŞİMİ

Krizlerin yönetilmesinde paydaşlarla etkili bir iletişim kurulması gerekmektedir. COVID-19 salgını kurumları ve hedef kitlelerini ciddi şekilde etkilemiştir. Şirketlerin operasyonları büyük tehdit altına girmiş, insanlar sağlanamayan ürün ve hizmetlerden dolayı mağdur olmuştur. Böyle çok boyutlu bir krizde kurumların etkili iletişim yöntemlerini stratejik olarak kullanması gerekmektedir. Sosyal medya kriz anlarında hızlı ve doğru bilgi paylaşımını mümkün kıldığı için önemli bir mecradır. Sosyal medya platformları kurumların krizleri yönetmesinde hızlı, etkileşimli ve geniş kitlelere ulaşma imkanı sağlamaktadır. Bu özellikleri ile sosyal medya krizlerin büyümesinin önlenmesi ve paydaşların

sakinleştirilmesinde etkili bir araçtır (Ngai & Jin, 2016, ss. 452, 454). Sosyal medya kuruluşlar ve hedef kitleleri ile iletişimi hızlandırır ve gerçek zamanlı olarak paydaşlarla etkileşim sağlar. Bu iki yönlü iletişimsel yapı karşılıklı anlayışın oluşmasına katkı sağlayarak krizin yönetilmesine önemli katkılar sağlamaktadır (Ki & Nekmat, 2014, s. 141). Ayrıca geleneksel medyaya göre etkileşimli medya kullanıcılara iletişim sürecine katılma imkanı sağlayarak aktif bir konum sağlamaktadır (Neuendorf, 2017, s. 285). Kurumlar platformlara özgü stratejiler geliştirmelidir. Örneğin, bir hava yolu şirketinin X'teki müşteri hizmetleri performansı itibarını doğrudan etkileyebilir (Tian vd., 2022, s. 2). Bunun için kurumlar doğru stratejiler belirleyerek, hedef kitleye en uygun içeriklerle hızlı, şeffaf ve doğru mesajlar paylaşmalıdır (Ngai & Jin, 2016, s. 487). Kriz anlarında bilginin paydaşlara ulaşması, krizin oluşturduğu acil durum ihtiyaçlarının anlaşılması ve karar alma süreçleri için sosyal medya önemlidir (Pohl vd., 2015, s. 3901). Sosyal medya kamuoyunun tepkilerini anlamak bakımından etkili bir araçtır. Sosyal medyada bilginin hızlı yayılımını kurumlar etkin bir şekilde kullanabilirse olumlu bir etki oluşturabilir, iletişim sürecinin doğru ve hızlı yürütülememesi durumunda da kurumlar için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin United Airlines'ın 2017'de bir yolcunun zorla uçaktan indirilmesi dolayısıyla yaşadığı kriz sosyal medya üzerinden hızla yayılarak şirketin itibarına hasar vermiştir (Tian vd., 2022, s. 2). Malezya Havayollarına ait MH370 uçak kazasında da sosyal medya öne çıkan bir mecra olmuştur. Wang ve diğerlerinin araştırmasına göre Malezyalı hedef kitlenin yüzde 80'i, Çinli hedef kitlelerin de yüzde 68'i krizle ilgili bilgileri sosyal medya mecrasından almıştır. Onlara göre, Malezya Havayolları'nın sosyal medyadaki imajı, kurumsal itibarını etkilemiştir (2017, s. 142) the flow of information experienced complexity uncertainty, and ambiguity in terms of information adequacy. The MH370 incident demonstrated an unprecedented international humanitarian response from the technology sector. The authors of this study found that this incident primarily involves attentions from audiences in Malaysia and China respectively. This study attempted to have a deep insight about online users' perceptions towards the portrait of this incident by the social media in Malaysia

and China, and it discovered significant difference of user perception of active social media in these two countries. Social networking sites such as Facebook (in Malaysia. Kriz iletişiminde bilgiye anında erişim ve kriz durumu ile ilgili bilgilerin güncellenmesi ve anlık olarak paylaşılması dolayısıyla sosyal medya kurumlar için ana iletişim kaynağı haline gelmiştir (DiStaso vd., 2015, s. 222). H1N1 salgını esnasında Hastalık Kontrol ve Önleme Merkezi (CDC) tarafından Facebook ve Twitter, Haiti depremi esnasında Twitter ve Kaliforniya Orman yangınları sırasında ise çeşitli web forumları ve topluluk çevrimiçi forumlar ön plana çıkmıştır (DiStaso vd., 2015, ss. 224, 225). Türkiye’de 2021 orman yangınları sırasında da Twitter (Yazar, 2023) kriz iletişiminde önemli bir rol oynamıştır. Kriz yönetiminde bilginin şeffaf bir şekilde paylaşılması kurumun krizle ilgili kontrolünü, duruma ilişkin farkındalığını ve duyarlılığını ifade etmektedir. Bu çerçevede gerçek zamanlı ve doğru bir şekilde enformasyon yönetiminin gerçekleşmesi paydaşlar nezdinde güvenin inşa edilmesine katkı sağlamaktadır (DiStaso vd., 2015, s. 225). COVID-19 pandemisinde birçok hava yolu firması paydaşlarına bilgi iletmek ve salgının olumsuz etkilerinin üstesinden gelmek için stratejilerini sosyal medya aracılığıyla duyurmuştur (Kim & Kusakci, 2023, s. 69). Avrupa hava yolu firmaları en çok Facebook, X, LinkedIn mecralarını kullanmaktadır. Kriz durumlarında X platformu daha çok kullanılmaktadır (Scheiwiller & Zizka, 2021, s. 6). Avrupalı hava yolu firmaları arasında Facebook baskın sosyal mecra olarak öne çıkmaktadır. (Bühler vd., 2014, s. 9). Çalışma kapsamında Lufthansa ve Türk Hava Yolları’nın sosyal medya mecraları incelenmiştir. Lufthansa’nın Facebook hesabını 3,9 milyon, Instagram hesabını 1.4 milyon kişi takip etmektedir. Türk Hava Yolları’nın Facebook takipçisi ise 10 milyon, X hesabının takipçi sayısı 1.8 milyon ve Instagram hesabının 1.7 milyon olarak görülmektedir. Çalışmada bu şirketlerin sosyal medya kriz iletişimi yönetimleri analiz edilmiştir.

LUFTHANSA VE TÜK HAVA YOLLARI’NIN KRİZ GEÇMİŞLERİ

Paydaş algısı, bir kriz durumunda kuruluşun itibarını ve iletişim stratejilerinin etkinliğini etkileyen kritik bir faktördür. Kuruluşun önceden var olan imajı, paydaşların

kriz iletişiminin etkinliğini algılamasını önemli ölçüde etkilemektedir. Kriz iletişiminin etkinliği, kuruluşun ve paydaşlarının kültürel değerlerine de bağlıdır. Farklı kültürler, krizlere farklı tepkiler verebilir ve bu nedenle iletişim stratejileri buna göre uyarlanmalıdır (Ray, 1999). Hava yolu endüstrisindeki kriz yönetimi, krizlere proaktif ve reaktif yaklaşımları içerir. Amaç, krizin fiziksel ve sembolik boyutlarını tanımak, kamu güvenini korumak ve olumsuz etkileri en aza indirmektir (Ray, 1999). Araştırma kapsamında incelenen hava yolu firmalarının kriz geçmişleri incelendiğinde öne çıkan krizler şu şekildedir: Lufthansa grubu geçmişte 1993’te 2904 sefer sayılı uçuşunda Varşova’daki Okęcie Uluslararası Havaalanı’nda pistten çıktı. Bu kazada iki kişi öldü ve 56 kişi yaralandı (Vikipedi, 2024). Germanwings’in 2015 yılında yaşadığı 9525 uçuş kazası Lufthansa ve Germanwings’in itibarını olumsuz etkilemiştir. Lufthansa ve Germanwings’in kriz iletişiminde en sık kullandığı stratejinin "mağduriyet stratejisi" olduğu belirtilmektedir (Ray, 1999). 2020 yılında COVID-19 pandemisi nedeni ile Lufthansa 22 bin kişiyi işten çıkartmıştır. Lufthansa 2022 yılında pilotlarının grevleri, Dax endeksinden çıkarılma gibi krizler yaşamıştır. Lufthansa’nın yan kuruluşu olan Germanwings pandemi esnasında krizin etkileri nedeni ile iflas etmiştir. Türk Hava Yolları ise küresel ve bölgesel risk ve krizlerden etkilenerek operasyonel sorunlar yaşamıştır. Körfez harekâtı, 11 Eylül saldırıları gibi krizlerden etkilenmiştir. 1954-1974 arasında uçak kazaları yaşanmıştır. Bunların en büyüğü 1974 yılında Paris’ten Londra’ya gitmek için kalkış yapan uçağın kalkıştan kısa bir süre sonra düşmesiydi. Kazada 346 kişi öldü. Bu kazanın ardında THY operasyonel güvenlik tedbirlerini artırdı (tolgaozbek.com, 2022). Yakın dönemde THY’nin karşı karşıya kaldığı en büyük kriz COVID-19 krizi olmuştur.

YÖNTEM

Çalışmada nicel içerik analizi yöntemi kullanılarak hava yolu firmalarının kriz yönetiminde uyguladıkları iletişim stratejileri araştırılmıştır. İçerik analizi, mesaj özelliklerinin sistematik, nesnel, nicel analizi olarak tanımlanmıştır (Neuendorf & Kumar, 2015, s. 1). Krippendorff’a göre içerik analizi, metinlerde kullanım bağlamlarına ilişkin tekrarlanabilir ve geçerli çıkarımlar yapmak için bir araştırma tekniğidir. Ona göre içerik analizi, yeni içgörüler

sağlar, araştırmacının belirli olgulara ilişkin anlayışını artırır veya pratik eylemleri bilgilendirir (2018, s. 24). Çalışmada Coombs (2007)'un durumsal kriz iletişimi teorisi temel alınmış ve bu teoride önerilen stratejiler içerik kategorileri olarak belirlenmiştir. Enformasyon stratejilerinin alt kategorileri Sturges (1994) ve Coombs'un (2023) çalışmalarındaki bilgiler doğrultusunda oluşturulmuştur. Araştırmada hava yolu şirketlerinin en fazla kullandıkları Facebook, Instagram, X mecraları kullanılmıştır. Araştırma sürecinde kodlama cetveli oluşturulduktan sonra pilot uygulama yapılmıştır. Kodlama sürecinde iki araştırmacı yer almış ve kodlayıcılar arası uyumun sağlanması için anlayış birliği oluşturulmuştur. Kodlayıcı güvenilirliğinin sağlanması amacıyla, incelenen paylaşımların hangi strateji kapsamında değerlendirildiğini açıkça ortaya koymak adına Tablo 1'de örnekleri de içerecek şekilde kodlama tablosu sunulmuştur. Ayrıca, her bir stratejinin kodlanma sürecine sistematik bir çerçeve kazandırmak amacıyla, tabloda ilgili stratejilere yönelik örneklere de yer verilmiştir. Kod cetveli alandan iki uzman araştırmacı tarafından incelenmiş ve kod kategorileri uzman görüşlerine göre son halini almıştır. Kodlanan veriler SPSS programında analiz edilerek frekans tabloları ve çapraz tablolar incelenmiştir. Frekans ve tablolara Ki-Kare testi uygulanmıştır. Kodlama cetveline göre veriler nicel olarak kodlanacaktır. Veriler SPSS programında analiz edilecektir. Frekans analizi, çapraz tablolar şeklinde veriler incelenecektir.

Örneklem

Çalışmada Avrupa'nın önde gelen iki büyük hava yolu şirketi olan Türk Hava Yolları ve Lufthansa'nın COVID-19 pandemi krizinin patlak vermesinin ardından salgının Türkiye'de görüldüğü 11.03.2020 ve pandeminin etkilerinin azaldığı 31.12.2022 tarihleri ile COVID-

19'un Almanya'da 27.01.2020 tarihinde görüldüğü ve etkilerinin azaldığı 31.12.2022 tarihleri arasındaki dönem incelenmiştir. Coombs'a (2007) göre krizler üç evrede ele alınmaktadır. Buna göre kriz öncesi, kriz esnası ve kriz sonrası olmak üzere ele alınmaktadır. Araştırmada hava yolu firmalarının krize tepki verdiği ve krizin etkilerinin azaldığı üç yıllık bir dönem incelenmiştir. Bu dönemde Lufthansa ve Türk Hava Yolları'nın kriz yönetiminde sosyal medya mecralarından nasıl bir kriz iletişimi stratejisi uyguladıkları incelenmiştir. Çalışmada ayrıca kriz iletişiminin farklı coğrafi bölgelerde farklılık gösterip göstermediği analiz edilecektir. Araştırmada sosyal medya mecrası Facebook, Instagram ve X iletileri analiz birimi olarak ele alınmıştır. İletilerdeki gönderi, beğeni, yorum, yeniden paylaşım gibi metrikleri de incelenmiştir. Araştırmanın örnekleminde Türk Hava Yolları ve Lufthansa şirketlerinin en yoğun olarak kullandıkları sosyal medya mecraları temel alınmıştır. Kriz iletişimi mesajları sosyal medya mecrası üzerinden derlenecektir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada markaların kriz dönemi boyunca sosyal medya hesaplarında paylaştıkları iletiler temel alınmıştır. Lufthansa'nın yoğun olarak kullandığı sosyal medya mecrası Facebook'tur. Diğer mecralarla ilgili bilgilere ulaşamadığından Facebook mecrası incelenmiştir. THY'nin ise Facebook mecrasının yanı sıra şirket genel müdürünün yoğun olarak kullandığı ve şirketle ilgili mesajları paylaştığı Instagram hesabı ve basın danışmanının şirketle ilgili bilgileri paylaştığı X hesabındaki iletiler incelemeye dahil edilmiştir. Çalışmada şirketlerin sosyal medyada hedef kitleleri ile yoğun iletişim kurdukları hesaplar incelenmiştir. Sosyal medya iletileri İngilizce olarak yayınlanmış ve bu dil temel alınarak analiz edilmiştir.

Tablo 1. Durumsal Kriz İletişimi Teorisi (SCCT) Kriz Yanıt Stratejileri

Ana Strateji	Alt Strateji	Örnek
Bilgilendirici Enformasyon	Fiziksel Güvenlik Bilgisi	“Uçuş sırasında maske zorunludur.”
	Uygulama Talimatları	“Lütfen uçuş öncesi sağlık kontrolünüzü yaptırın.”
	Politika Değişiklikleri	“Bilet değişiklikleri ücretsizdir.”
	İş Sürekliliği Mesajları	“Operasyonlarımızı sürdürüyoruz.”
Psikolojik ve Duygusal Destek	Güven Verme	“Sizlerin güvenliği önceliğimizdir.”
	Duygusal Destek	“Bu zorlu süreçte yanınızdayız.”
İnkâr	İnkâr	“COVID-19 uçuşlarımızı etkilemeyecek.”
	Günah Keçisi	“Hükümet kısıtlamaları nedeniyle iptaller yaşanıyor.”
	Suçlayana Saldırma	“Yanlış iddialara karşı, uçuş güvenliğimiz tamdır.”
Azaltma Stratejileri	Acı Çekme	“Pandemi nedeniyle büyük mali kayıplar yaşadık.”
	Muaf Tutma	“Gecikmeler kontrolümüz dışındaki faktörlerden kaynaklanmaktadır.”
	Mazeret	“COVID-19 nedeniyle iptaller yaşandı, ancak niyetimiz kötü değildi.”
	Gerekçeleştirme	“Önlemler yolcularımızın sağlığını koruma amacıyla alındı.”
Yeniden İnşa Stratejileri	Tazmin	“İptal edilen uçuşlar için ücretsiz değişiklik sunulmaktadır.”
	Özür	“Yaşanan aksaklıklar için özür dileriz.”
	Pişmanlık	“Beklentilerinizi karşılayamadığımız için üzgünüz.”
	Düzeltilme	“Hijyen protokollerimizi güçlendirdik.”
Destekleme Stratejileri	Hatırlatma	“Türk Hava Yolları olarak yıllardır güvenle sizleri taşıyoruz.”
	Göze Girme	“Siz değerli yolcularımız için buradayız.”
	Aşkınılık	“Bu kriz yalnızca bizim değil, tüm sektörün mücadelesidir.”

ARAŞTIRMA BULGULARI

Lufthansa'nın Facebook hesabının 3, 9 mn takipçisi bulunmaktadır. 2020, 2021 ve 2022 yıllarında toplam 712 gönderi bulunmaktadır. Bu gönderilerden 196'sı COVID-19 ile ilgili iken 516'sı diğer gönderilerdir. Instagram hesapları incelendiğinde 1,5 mn takipçi olduğu görülmektedir. Markanın ayrıca, Lufthansa Group Careers, Lufthansa Cargo, Lufthansa Views, Lufthansa Teknik isimli hesapları da bulunmaktadır. Lufthansa'nın CEO hesapları incelendiğinde aktif bir sosyal medya hesabı bulunamamıştır. Türk Hava Yolları'nın sosyal medya hesapları incelendiğinde, Facebook hesabında gönderiler 24 Kasım 2021 tarihinden itibaren başlamaktadır. Facebook hesabında toplamda 277 gönderi bulunmakta olup, 2 adet pandemi 275 adet diğer gönderiler bulunmaktadır. Türk

Hava Yolları X hesabında 19 takip edilen, 1.654,379 takipçi ve 8.788 gönderi bulunmaktadır. Şirketin Genel Müdürü Bilal Ekşi'nin Instagram hesabında 2020-2022 arasında 375 gönderi paylaşımı yapılmış olup, 135 pandemi, 240 diğer kategorisinde gönderiler yer almıştır. Bilal Ekşi'nin X hesabından yapılan paylaşımlar incelendiğinde 212 gönderi yer almaktadır. Bunlardan 42 adet pandemi, 170 adet diğer kategorisinde bulunmaktadır. Türk Hava Yolları Basın Danışmanı Yahya Üstün'ün Instagram hesabında 2020-2022 yılları arasında 134 gönderisi yer almaktadır. 3 adet pandemi ile ilgili, 131 adet gönderi de diğer kategorisinde yer almaktadır. Üstün'ün X hesabında 27 pandemi ve 137 diğer kategorisinde bulunan gönderiler yer almaktadır. Aşağıda her iki şirketin COVID-19 pandemisinde uyguladıkları kriz yanıt stratejilerine dair bulgular özet olarak sunulmuştur:

Tablo 2. Lufthansa ve Türk Hava Yolları Kriz Yanıt Stratejileri Frekans Analizi

Lufthansa			THY		
Kriz Yanıt Stratejileri	f	%	Kriz Yanıt Stratejileri	f	%
Enformasyon	198	88,8	Enformasyon	218	71,5
İtibar	25	11,2	İtibar	87	28,5
Toplam	223	100	Toplam	305	100
Enformasyon Stratejileri					
Bilgilendirici Strateji	f	%	Bilgilendirici Strateji	f	%
Fiziksel Güvenlik Bilgisi	47	34,6	Fiziksel Güvenlik Bilgisi	22	13,2
Uygulama Talimatları	17	12,5	Uygulama Talimatları	30	18
Politika Değişiklikleri	55	40,4	Politika Değişiklikleri	39	23,4
İş sürekliliği	17	12,5	İş sürekliliği	76	45,5
Toplam	136	100	Toplam	167	100
Düzeltilici Strateji	f	%	Düzeltilici Strateji	f	%
Psikolojik ve Duygusal Destek	42	67,7	Psikolojik ve Duygusal Destek	13	25,5
Güven Verme	20	32,3	Güven Verme	38	74,5
Toplam	62	100	Toplam	51	100
İtibar Stratejileri					
Olayın saldırganlığını Azaltma	f		Olayın Saldırganlığını Azaltma	f	
Mazeret (Niyeti reddetme)	3		Gerekçeleştirme	5	
Yeniden İnşa Stratejisi	f	%	Yeniden İnşa Stratejisi	f	%
Tazmin	1	20	Tazmin	3	75
Özür	2	40	Düzeltilme	1	25
Pişmanlık	1	20	Toplam	4	100

Düzeltilme	1	20			
Toplam	5	100			
Destekleyici strateji	f	%	Destekleyici Strateji	f	%
Hatırlatma	3	17,6	Hatırlatma	6	7,7
Göze Girme	13	76,5	Göze Girme	35	44,9
Aşkınlık	1	5,9	Aşkınlık	37	47,4
Toplam	17	100	Toplam	78	100

Durumsal kriz iletişimi teorisine göre kriz yanıt stratejileri enformasyon ve itibar olmak üzere iki kategoride ele alınmaktadır (Coombs, 2021, s. 173). Coombs'a göre bir krizde ilk önce bilgilendirici ve düzenleyici enformasyon stratejilerine başvurulmalıdır. Bu stratejiler kriz yanıtlarının da temelini oluşturmaktadır. Bilgilendirici enformasyon stratejileri insanların fiziksel olarak bir krizde ne yapmaları gerektiğini ele alır. Öncelikli olan insanların güvenliğidir. Düzenleyici enformasyon stratejileri de temelde paydaşların krizin olumsuz etkileri ile psikolojik olarak nasıl başa çıkılacağına odaklanır. Bu stratejilerin amacı belirsizliği azaltmaktır (Coombs, 2021, ss. 173, 179). Pandemi gibi dışsal krizlerde bilgilendirici ve düzenleyici enformasyon stratejileri yoğun bir şekilde kullanılmaktadır (Yazar, 2023, s. 254). Buna göre Türk Hava Yolları ve Lufthansa pandemi krizinde nasıl bir kriz iletişimi stratejisi uyguladıklarına bakıldığında şunlar söylenebilir: THY ve Lufthansa'nın kriz yanıt stratejilerinin frekans dağılımına bakıldığında Lufthansa'nın, THY'ye (yüzde 71,5) göre enformasyon stratejilerine (yüzde 88,8) ağırlık verdiği, THY'nin de itibar stratejilerinde (yüzde 28,5) Lufthansa'ya (yüzde 11,2) göre daha fazla ağırlık verdiği görülmektedir. Buna göre THY'nin itibara, Lufthansa'nın da enformasyon stratejilerine ağırlık verdiği belirtilebilir. Türk Hava Yolları ve Lufthansa'nın COVID-19 krizi esnasında hangi kriz iletişimi mesaj stratejileri ve enformasyon stratejilerini uyguladığı incelendiğinde şu sonuçlar dikkat çekmektedir: Enformasyon stratejilerinin her iki şirketin mesajlardaki dağılımı incelendiğinde, Lufthansa'nın bilgilendirici enformasyon stratejileri içinde "Politika Değişiklikleri" öne çıkarken, (%40,4), THY'de ise "İş Sürekliliği" (%45,5) öne çıkmaktadır. Düzeltilici enformasyon stratejisi kategorisinde ise Lufthansa'nın psikolojik ve duygusal destek mesajları (%67,7) öne çıkarken, THY'nin ise güven verme stratejisi

(%74,5) öne çıkmaktadır. Özetle her iki markanın enformasyon stratejilerine bakıldığında Lufthansa bilgi ve duygusal destek vermeye odaklanırken, THY'nin daha çok güven verme stratejisi ile itibar mesajlarına ağırlık verdiği görülmektedir. İtibar stratejileri çerçevesinde markaların mesajları incelendiğinde Lufthansa'nın saldırganlığı azaltma ve yeniden inşa stratejilerini sınırlı düzeyde kullandığı, THY'nin ise tazmin (yüzde 75) ve düzeltme (yüzde 25) stratejilerini daha sık kullandığı görülmektedir. Lufthansa bu kategoride özür stratejisini de kullanmıştır. Kriz iletişimi yönetiminde itibar stratejilerinin etkinliğini artırmada destekleyici stratejiler sıklıkla kullanılmaktadır. Bu çerçevede, THY'nin aşkınlık (yüzde 47,4) ve göze girme (yüzde 44,9) stratejilerini daha fazla kullandığı görülmektedir. Lufthansa markası ise destekleme stratejisinde daha çok "göze girme" alt stratejini (yüzde 76,5) kullanmıştır. Buna göre Lufthansa'nın kriz yanıt stratejilerinde enformasyon stratejilerine odaklandığı, THY'nin ise itibar stratejilerinde Lufthansa'ya göre daha fazla ağırlık verdiği söylenebilir. Durumsal kriz iletişimi teorisine göre krizler türlerine göre sınıflandırılarak krizin hangi kümede olduğu belirlenmektedir (Coombs, 2015, s. 192). COVID-19 krizi dışsal bir kriz olduğundan mağdur kümesinde (örneğin doğal felaketler, pandemiler vb.) yer almaktadır. Bu kümede kurumların sorumluluk düzeyleri düşüktür. Buna göre Şirketlerin enformasyon stratejilerine ağırlık vermeleri kriz sorumluluk atfına göre uyumludur. Lufthansa'nın bu krizde enformasyon stratejisine daha fazla ağırlık verdiği bunun yanı sıra THY'nin itibara daha çok odaklandığı görülmektedir. THY, Lufthansa'ya göre itibarı korumaya, paydaş bağlılığını güçlendirmeye daha çok ağırlık vermiştir. Kriz yanıt stratejileri tehdit seviyesine göre belirlenmektedir. Krizler sırasında verilen tepkiler ile krizin boyutu arasında denge olmalıdır (Çınarlı, 2016,

ss. 52, 53). Buna göre kriz sorumluluğunun düşük olduğu pandemi krizinde itibar stratejilerinin dengeli ve uyumlu olması gerekmektedir. Destekleme stratejilerine ağırlık veren THY, her ne kadar dışsal bir kriz dolayısıyla kriz sorumluluğu düşük olsa da itibar stratejilerini daha çok kullanmıştır.

Şirketlerin kriz yanıt mesajları çapraz tabloda incelendiğinde, bilgilendirici enformasyon stratejisinde THY'nin daha fazla paylaşım yaptığı görülürken, düzeltici enformasyon stratejilerinde Lufthansa'nın daha çok paylaşım yaptığı görülmektedir. Lufthansa'nın bilgilendirme ve operasyonel kontrole odaklandığı görülmektedir. İtibar stratejilerinde de THY'nin daha fazla mesaj verdiği görülmektedir. Yapılan çapraz analiz sonucunda Hava yolu Şirketleri ile kriz yanıt stratejileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Ki-Kare: 0,00)

Hava yolu şirketlerinin COVID-19 krizinin başlamasından krizin azaldığı 2022 yılına kadarki üç yıl incelendiğinde mesajların 2020 yılının mart ayından itibaren artış seyri gösterdiği dikkat çekmektedir. Buna göre 2020 yılında 207, 2021 yılında 161, 2022 yılında da toplam 64 gönderi paylaşılmıştır. Özellikle her iki markanın krizin ilk dalgasında Mart ve Temmuz 2020'de paylaşımlarının yoğunlaştığı görülmektedir. Krizin patlak verdiği ilk dönemde mesajların yoğunlaşması bilgi ihtiyacını göstermektedir. Durumsal kriz iletişimi teorisi açısından da krizin patlak verdiği dönemde mesajların yoğun olması gerektiği belirtilmektedir. Çünkü enformasyona en yoğun bu dönemde ihtiyaç duyulmaktadır. İletişim mesajlarının pandeminin etkileri ile paralel bir şekilde kademeli olarak azaldığı görülmektedir. THY'nin 2022 yılında da kriz sonrası iletişim mesajlarını sürdürdüğü görülmektedir. THY'nin kriz mesajlarına devam etmesi krizin uzun vadeli etkilerinden korunmaya çalıştığını göstermektedir.

Tablo 3. Lufthansa ve Türk Hava Yolları Kriz Yanıt Stratejileri Karşılaştırması

Hava Yolu Şirketi	Bilgilendirici Enformasyon	Düzeltilici Enformasyon	Azaltma	Yeniden İnşa Etme	Destekleme	
Lufthansa	136	62	3	5	17	223
THY	167	51	5	4	78	305
Toplam	303	113	8	9	95	528

Tablo 4. Kriz Yanıt Stratejilerinin Tarihlere Göre Dağılımı

Hava yolu Şirketi				Lufthansa	THY	Hava yolu Şirketi				Lufthansa	THY	Hava yolu Şirketi				Lufthansa	THY
Gönderi Tarihi 2020	Ocak	2		2	Gönderi Tarihi 2021	Ocak	8	6	14	Gönderi Tarihi 2022	Ocak		11	11			
	Şubat	2		2		Şubat	7	5	12		Şubat		7	7			
	Mart	9	23	32		Mart	8	2	10		Mart		3	3			
	Nisan	14	10	24		Nisan	8	10	18		Nisan	1	4	5			
	Mayıs	14	18	32		Mayıs	6	9	15		Mayıs		7	7			
	Haziran	10	11	21		Haziran	6	12	18		Haziran		4	4			
	Temmuz	13	6	19		Temmuz	5	12	17		Temmuz		6	6			
	Ağustos	8	3	11		Ağustos	3	7	10		Ağustos		3	3			
	Eylül	10	4	14		Eylül	5	13	18		Eylül	1	0	1			
	Ekim	15	4	19		Ekim	2	4	6		Ekim		2	2			
	Kasım	11	2	13		Kasım	3	13	16		Kasım		8	8			
	Aralık	7	11	18		Aralık	2	5	7		Aralık		7	7			
Toplam		115	92	207	Toplam		63	98	161	Total	2		62	64			

Hava yolu şirketlerinin sosyal medya paylaşım türleri incelendiğinde Lufthansa’nın video metin formatını daha çok tercih ettiği, THY’nin ise resim ve metin ağırlıklı bir ileti türüne ağırlık verdiği söylenebilir. İleti türleri mesajın daha iyi anlaşılması ve etki oluşturmaya bakımından önemlidir. Bu tercihlere göre Lufthansa dinamik ve detay bilgi aktarımına ağırlık vererek krizin karmaşıklığını

açıklama çabasını yansıtmakta, THY’nin ise görsel ağırlıklı içeriklerle daha anlaşılır olmaya ve paydaşlarla duygusal bağ oluşturmaya odaklandığı söylenebilir. Bu içerik tercihleri de itibarı korumaya yönelik kriz yanıt stratejileri ile uyumlu görünmektedir. Şirketlerin hedef kitlelerinin medya tercihlerini dikkate alarak bu içerikleri belirlediği söylenebilir.

Tablo 5. Mesaj Stratejisi ve İçerik Türü							
Hava yolu Şirketi	Mesaj Stratejisi	Metin	Video metin	Resim Metin	Resim-metin-link	Video Metin Link	
Lufthansa	Bilgilendirici Enformasyon		49	29	33	12	123
	Düzeltilici Enformasyon		5	29	6	2	42
	Azaltma		0	1	0	0	1
	Yeniden İnşa Etme		2	0	0	0	2
	Destekleme		4	5	1	2	12
	Total		60	64	40	16	180
THY	Bilgilendirici Enformasyon	15	36	109			160
	Düzeltilici Enformasyon	1	19	29			49
	Azaltma	0	0	5			5
	Yeniden İnşa Etme	0	1	2			3
	Destekleme	2	10	22			34
	Toplam	18	66	167			251

Tablo 6. Kriz Yanıt Stratejilerinin Etkileşim Karşılaştırması⁴

Hava yolu Şirketi	Kriz Yanıt Stratejisi	Kriz Yanıt Alt Stratejisi	Beğeni	Yorum	Yeniden Paylaşım	Görüntüleme
Lufthansa	Bilgilendirici Enformasyon	Fiziksel Güvenlik Bilgisi	21 (0-500)	46 (0-500)	46 (0-500)	2 (2001-3000)
		Uygulama Talimatları	8 (0-500)	15 (0-500)	16 (0-500)	1 (3001-4000)
		Politika Değişiklikleri	35 (0-500)	45 (0-500)	54 (0-500)	12 (10001+)
		İş Sürekliliği	12 (0-500)	13 (0-500)	14 (0-500)	5 (10001+)
	Düzeltilici Enformasyon	Psikolojik ve Duygusal Destek	17 (0-500)	40 (0-500)	42 (0-500)	8 (10001+)
		Güven Verme	8 (0-500)	14 (0-500)	16 (0-500)	5 (10001+)
	Yeniden İnşa	Tazmin	1 (0-500)	1 (0-500)	1 (0-500)	1 (10001+)
		Özür	1 (0-500)	1 (501-1000)	1 (0-500)	1 (10001+)
		Pişmanlık	1 (0-500)	1 (0-500)	1 (0-500)	1 (10001+)
		Düzeltilme	1 (0-500)	1 (0-500)	1 (0-500)	1 (10001+)
	Destekleme	Hatırlatma	2 (0-500)	2 (0-500)	2 (0-500)	1 (9001-10000)
		Göze Girme	5 (501-1000)	12 (0-500)	12 (0-500)	4 (10001+)
		Aşkınlık	1 (501-1000)	1 (0-500)	1 (0-500)	
	Azaltma	Mazeret (Niyeti reddetme)	1 (0-500)	2 (501-1000)	3 (0-500)	1 (10001+)
THY	Bilgilendirici Enformasyon	Fiziksel Güvenlik Bilgisi	10 (1001-1500)	21 (0-500)	22 (0-500)	19 (0-1000)
		Uygulama Talimatları	14 (501-1000)	28 (0-500)	28 (0-500)	25 (0-1000)
		Politika Değişiklikleri	10 (0-500)	35 (0-500)	36 (0-500)	31 (0-1000)
		İş Sürekliliği	24 (0-500)	73 (0-500)	75 (0-500)	64 (0-1000)
	Düzeltilici Enformasyon	Psikolojik ve Duygusal Destek	3 (1001-1500)	12 (0-500)	13 (0-500)	9 (0-1000)
		Güven Verme	14 (0-500)	34 (0-500)	36 (0-500)	24 (0-1000)
	Yeniden İnşa	Tazmin	2 (501-1000)	3 (0-500)	3 (0-500)	2 (0-1000)
		Düzeltilme	1 (1001-1500)	1 (0-500)	1 (0-500)	1 (0-1000)
	Destekleme	Hatırlatma	2 (1001-1500)	6 (0-500)	6 (0-500)	4 (0-1000)
		Göze Girme	8 (1001-1500)	32 (0-500)	34 (0-500)	25 (0-1000)
		Aşkınlık	15 (0-500)	36 (0-500)	36 (0-500)	36 (0-1000)
	İnkâr	Basit İnkâr	1 (501-1000)	2 (0-500)	2 (0-500)	2 (0-1000)
	Azaltma	Gerekçelendirme	3 (501-1000)	5 (0-500)	5 (0-500)	5 (0-1000)

⁴ Sosyal medya iletileri en yüksek erişimler dikkate alınarak karşılaştırılmıştır.

Hava yolu markalarının kriz yanıt stratejilerinin sosyal medya etkileşimleri analiz edildiğinde Lufthansa'nın paylaşımları yüksek görüntülenmeye sahipken, etkileşim oranlarının daha düşük kaldığı görülmektedir. Enformasyon stratejilerinin (politika değişikliği, fiziksel güvenlik bilgisi vb.) yüksek görüntülemeler sağlayarak geniş kitlelere ulaştığı söylenebilir. Düzeltici stratejiler arasında ise psikolojik destek ve güven verme yüksek görüntülemeye sahip alt stratejiler olarak dikkat çekmektedir.

Lufthansa'nın politika değişikliği gönderiler arasında en yüksek etkileşimi almaktadır. Kriz anında şeffaflık ve hızlı bilgi sağlama krizin kontrol altına alınmasında önemli bir yere sahiptir. Öte yandan Lufthansa'nın mesajların etkileşimleri 0-500 arasında dağılarak mesajlara tepki düşük kalmaktadır. Lufthansa'nın yeniden inşa stratejisi diğerlerine göre daha düşük etkileşim almıştır. Bu da bu stratejilerin yeterince karşılık bulmadığını göstermektedir. Bu çerçevede Lufthansa'nın mesajları tek yönlü bir etki oluşturmaktadır. Mesajlara etkileşimin az olması aynı zamanda ikna edicilikte de yetersizliklere işaret edebilir.

THY'nin sosyal medya mesajları Lufthansa'ya göre daha yüksek etkileşime sahip iken görüntüleme daha düşük görünmektedir. THY'nin bilgilendirici enformasyon stratejisinin alt stratejisi iş sürekliliği (en yüksek görüntülenme ve etkileşime sahip alt strateji) ve itibar stratejisi olan desteklemede aşkınlık ve göz girme alt stratejileri daha yüksek bir etkileşime sahiptir. Buna göre THY daha az görüntülemeye rağmen özellikle iş sürekliliği destekleme stratejilerinde daha yoğun bir etkileşim sağlıyor. Düzeltici enformasyon stratejisinde ise THY'de güven verme alt stratejisi öne çıkmaktadır. İş sürekliliğinin öne çıkması kurumsal sürdürülebilirlik için güven oluşturma, belirsizliği giderme ve operasyonel istikrarı vurgulamaktadır. Etkileşimin Lufthansa'ya göre yüksek olması paydaşların mesajlara tepki vererek katılımını sağlıyor. Öte yandan görüntülenmenin Lufthansa'ya göre az olması mesajların geniş bir kitleye ulaşmadığını göstermektedir. Genel olarak markaların kriz yanıt stratejileri değerlendirildiğinde, Lufthansa'nın bilgilendirme ve operasyonel sürdürülebilirliğe odaklandığı ve böylelikle şeffaf ve açık iletişimle güven yaratmaya ve krizi kontrol altına almaya çalıştığı, THY'nin ise paydaş etkileşimini dikkate alarak itibar odaklı bir strateji izlediği

söylenebilir. İki şirketin farklı odaklara sahip olması kurumsal kimlik yapısı ve paydaş ilişkileri çerçevesinde değerlendirilebilir. Lufthansa operasyonel kontrolü ve güven sağlamayı hedeflemekte, THY ise kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesinde, duygusal bağ kurmaya çalışarak yüksek etkileşim sağlamaya çalıştığı ve uzun vadeli itibarın korunmasını hedeflediği söylenebilir.

TARTIŞMA

COVID-19, SARS, H1N1 ve H5N1 gibi salgınlara göre küresel düzeyde daha yıkıcı ve uzun süreli bir mücadele olmuştur. Ülkeleri ve şirketleri iç içe geçmiş krizlerle mücadele etmek zorunda bırakan çok boyutlu bir krizdir. Böyle bir kriz Kriz Yönetimi Enstitüsü'nün (ICM) belirttiği gibi felaket kategorisi içerisinde değerlendirilmelidir. Bu tanımlama COVID-19 krizini kurumsal bir kriz olmanın ötesinde çok boyutlu değerlendirmek için bir çerçeve sunmaktadır. Literatürde COVID-19'un havacılık sektörü üzerine etkilerini inceleyen çok az çalışma olmasına rağmen havacılık sektörünün kriz iletişimi yönetimi bağlamında değerlendiren çok çalışma bulunmaktadır. Scheiwiller ve Zizka'nın (2021) Avrupa hava yolu şirketlerinin COVID-19 pandemisine stratejik yaklaşımları, Kim ve Kusakci'nin (2023) çalışmasında da COVID-19 pandemisinde THY, Katar ve Emirates Hava Yolları'nın sosyal medya stratejileri analiz edilmiştir. Scheiwiller ve Zizka'nın (2021) çalışmasında bilgilendirici ve düzenleyici stratejilere öncelik verildiğini ve itibar stratejilerinde de destekleyici stratejilere ağırlık verildiğini belirtmektedirler (Scheiwiller & Zizka, 2021, s. 1). Kim ve Kusakci'nin araştırmasında da enformasyon stratejileri, empati ve güven verici mesajların öne çıktığı görülmektedir (2023, s. 75). Çalışmada da Lufthansa ve Türk Hava Yolları'nın kriz iletişimi mesajlarında bilgilendirici enformasyon ve düzenleyici enformasyon stratejilerinin daha çok kullanıldığı görülmektedir. Durumsal kriz iletişimi teorisine göre kurumların karşılaştığı kriz kendilerinin de mağdur olduğu bir kriz ise bu durumda firmalar enformasyon stratejilerine ağırlık vermeli (Coombs, 2007). Bulgular iki hava yolu şirketinin de bu yönde bir stratejik yaklaşım benimsediğini göstermektedir. Öte yandan COVID-19, her ne kadar firmaların da mağdur olarak değerlendirilebileceği bir kriz olsa da tüm paydaşları da etkilediği göz önüne alınarak krizin olumsuz etkilerine karşı destekleme

ve itibar stratejileri de uygulanmalıdır. Bu çerçevede Lufthansa ve THY yeniden inşa ve azaltma stratejilerini de kullanmışlardır. Bu stratejiler şirketlerin operasyonel sorunlar karşısında şirketlerin sorumlu davranarak paydaşları ile etkileşime girmesi bakımından değerlidir. Öte yandan Scheiwiller ve Zizka (2021) çalışmalarında hava yolu şirketlerinin mesajlarını Mart 2020 itibarı ile paylaştığını ifade ederek durumsal kriz iletişimi teorisi çerçevesinde bilgiyi hızlı bir şekilde ilk paylaşanın firmalar olması gerektiğini belirtmektedir. Kurumsal krizler için daha doğru olan bu yaklaşım COVID-19 gibi küresel çapta iç içe geçen bir felaket karşısında şirketlerin görece geç cevap vermesi makul görülebilir. Lufthansa ve THY'nin mesaj paylaşımlarına bakıldığında Lufthansa Ocak 2020'de mesaj paylaşmaya başlarken, THY Mart 2020'de mesaj paylaşımına başlamıştır. Bunun nedeni Türkiye'de COVID vakalarının Mart ayında görülmesidir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre enformasyon stratejilerinin yoğun bir şekilde kullanılması, itibar stratejilerinde de destekleme stratejilerinin ağırlıkta olması önceki çalışmalarla paralellik arz etmektedir. Bu çalışmada özellikle coğrafi olarak farklılıkların olup olmadığı da incelendiğinden Lufthansa'nın itibar stratejilerinden ziyade enformasyon stratejilerine odaklandığı, THY'nin ise enformasyon stratejileri ile birlikte itibar stratejilerine daha çok ağırlık verdiği görülmektedir.

SONUÇ

Havacılık sektörü, COVID-19 krizinden en çok etkilenen sektörlerden biri olmuştur. Çalışmada, Avrupa'nın önde gelen rakip iki hava yolu şirketi olan Türk Hava Yolları ve Lufthansa'nın COVID-19 gibi küresel bir krizde kriz iletişim stratejilerini nasıl uyguladıkları incelenmiştir. Bu tür markaların mağdur olduğu dışsal krizlerde kriz yönetimi performansı ve dayanıklılığı, esnekliği daha önemli hale gelmektedir. Türk Hava Yolları, kriz süresince itibarını korumaya ve paydaşlarıyla güven ilişkisi kurmaya daha fazla odaklanmıştır. Lufthansa, kriz sürecinde enformasyon stratejilerine ağırlık vererek paydaşlarını şeffaf ve sürekli bilgilendirmeye ağırlık vermiştir. Şirketin özellikle politika değişiklikleri ve operasyonel süreçlere dair paylaşımları kriz sürecinde güven oluşturmaya çalıştığını göstermektedir. THY ve Lufthansa'nın kriz yanıt stratejilerinin frekans dağılımına bakıldığında

Lufthansa'nın, THY'ye (yüzde 71,5) göre enformasyon stratejilerine (yüzde 88,8) ağırlık verdiği, THY'nin de itibar stratejilerinde (yüzde 28,5) Lufthansa'ya (yüzde 11,2) göre daha fazla ağırlık verdiği görülmektedir. Buna göre THY'nin itibara, Lufthansa'nın da enformasyon stratejilerine odaklandığı belirtilebilir. SCCT'ye göre şirketlerin enformasyon stratejilerine ağırlık vermeleri kriz sorumluluk atfına göre uyumludur. Özellikle her iki markanın krizin ilk dalgasında Mart ve Temmuz 2020'de paylaşımlarının yoğunlaştığı görülmektedir. Krizin patlak verdiği ilk dönemde mesajların yoğunlaşması bilgi ihtiyacını göstermektedir. Her iki markanın enformasyon stratejilerine bakıldığında Lufthansa bilgi ve duygusal destek vermeye odaklanırken, THY'nin daha çok güven verme stratejisi ile itibar mesajlarına ağırlık verdiği görülmektedir. Türk Hava Yolları, krizi diğer hava yolu firmalarına göre daha iyi yönetmiştir bu dönemde kargo taşımacılığına ağırlık vererek büyüme kaydetmiş ve çalışanlarını işten çıkarmamıştır. Lufthansa, kriz yönetiminde bilgilendirme ve operasyonel sürdürülebilirliğe odaklanarak şeffaf ve açık iletişim yoluyla güven oluşturmaya ve krizi kontrol altına almayı amaçlamıştır. Türk Hava Yolları ise paydaş etkileşimini merkeze alarak itibar odaklı bir strateji benimsemiş, kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesinde duygusal bağ kurmaya ve uzun vadeli itibarını korumaya yönelmiştir. Her iki şirketin farklı kriz yanıt stratejileri, kurumsal kimlikleri ve paydaş ilişkileri bağlamında şekillenmiştir. Her iki şirket de paydaşlarına mesajlarını iletmede sosyal medya platformlarını kullanmıştır. Hava yolu markalarının sosyal medya gönderilerinin etkileşimlerine bakıldığında, Lufthansa'nın, özellikle Facebook üzerinden video içeriklerle geniş bir izleyici kitlesine ulaşmaya çalıştığını ancak etkileşim (beğeni, yorum, paylaşım) düşük kalarak tek yönlü bir iletişim yaklaşımını yansıttığı ifade edilebilir. Mesajlara etkileşimin az olması aynı zamanda ikna edicilikte de yetersizliklere işaret edebilir. THY'nin ise, daha çok görsel içerik (resimler) ve metin tabanlı mesajlarla duygusal bağ kurmayı hedeflediği ve izleyici sayısı daha düşük olsa da etkileşim seviyesinin daha yüksek olduğu belirtilebilir. Lufthansa, kriz iletişimde video ve metin formatını öncelikli olarak tercih ederken, Türk Hava Yolları ağırlıklı olarak resim ve metin formatına yönelmiştir. İletim türlerinin, mesajın etkili bir

şekilde aktarılması ve hedef kitle üzerinde istenen etkiyi yaratması açısından kritik bir rol oynadığı göz önünde bulundurulduğunda, Lufthansa'nın dinamik ve ayrıntılı bilgi paylaşımına odaklanarak krizin karmaşıklığını açıklamaya çalıştığı söylenebilir. Öte yandan, Türk Hava Yolları'nın daha çok görsel içerikler kullanarak mesajlarını anlaşılır kılmaya ve paydaşlarıyla duygusal bir bağ kurmaya öncelik verdiği görülmektedir. Bu içerik tercihleri de itibarı korumaya yönelik kriz yanıt stratejileri ile uyumlu görünmektedir. Şirketlerin kriz iletişiminde hem yüksek erişime hem de yüksek etkileşime dikkat etmesi sosyal medyada gerçekleştirilecek kriz iletişimi yönetiminde çok önemlidir. İletişimin çift yönlü ve paydaş katılımını olumlu şekilde etkileyecek şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, her iki hava yolu şirketinin de hedef kitlelerinin medya kullanım alışkanlıklarını dikkate alarak iletişim stratejilerini şekillendirdiği söylenebilir. Her iki şirketin stratejileri genel olarak durumsal kriz iletişimi teorisinin kriz yanıt stratejileri ile uyumlu olduğu ve kültürel ve kurumsal farklılıkların stratejik tercihlerde etkili olduğu söylenebilir.

KAYNAKLAR

- Akbar, Y. H., & Kisilowski, M. (2020). To bargain or not to bargain: Airlines, legitimacy and nonmarket strategy in a COVID-19 world. *Journal of Air Transport Management*, 88, 101867. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101867>
- Albers, S., & Rundshagen, V. (2020). European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic (January-May, 2020). *Journal of Air Transport Management*, 87, 101863. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101863>
- Brand Finance. (2023). *Airlines 50 2023 The annual report on the most valuable and strongest Airline brands*. <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-airlines-50-2023-preview.pdf>
- Budd, L., Ison, S., & Adrienne, N. (2020). European airline response to the COVID-19 pandemic – Contraction, consolidation and future considerations for airline business and management. *Research in Transportation Business & Management*, 37, 100578. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2020.100578>
- Bühler, J., Lauritzen, M., & Bick, M. (2014). *Social Media communication in European airlines*. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=47263140dc5ed496944f63681faf64e8cc8b3bb7>
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for Crisis Communication. İçinde W. T. Coombs & S. J. Holladay, *The Handbook of Crisis Communication* (ss. 17-53). Blackwell Publishing.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (Fourth edition). SAGE.
- Coombs, W. T. (2021). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage publications.
- Çınarlı, İ. (2016). *Kriz İletişimi*. Beta.
- Deveci, M., Çiftçi, M. E., Akyurt, İ. Z., & Gonzalez, E. D. R. S. (2022). Impact of COVID-19 pandemic on the Turkish civil aviation industry. *Sustainable Operations and Computers*, 3, 93-102. <https://doi.org/10.1016/j.susoc.2021.11.002>
- DiStaso, M. W., Vafeiadis, M., & Amaral, C. (2015). Managing a health crisis on Facebook: How the response strategies of apology, sympathy, and information influence public relations. *Public Relations Review*, 41(2), 222-231. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.014>
- Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2021). COVID-19 pandemic and prospects for recovery of the global aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, 92, 102022. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102022>
- Genc, O. F., Capar, N., & Ahmed, Z. U. (2024). Turkish Airlines: A New Era After the Pandemic. *Emerging Economies Cases Journal*, 6(2), 100-116. <https://doi.org/10.1177/25166042241245515>
- Graham, M. E., & Bansal, P. (2007). Consumers' Willingness to Pay for Corporate Reputation: The Context of Airline Companies. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 189-200. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550052>
- IATA. (2022). *Annual Review*. IATA International Air Transport Association. <https://www.iata.org/contentassets/c81222d-96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/annual-review-2022.pdf>
- IATA Annual Review*. (2020).
- ICM Institute for Crisis Management. (2020). *ICM ANNUAL CRISIS REPORT 2020*. ICM Institute for Crisis Management. <https://crisisconsultant.com/wp-content/uploads/2021/08/ICM-Annual-Crisis-Report-for-2020.Issued-August.3.2021.pdf>
- Institute for Crisis Management. (2022). *ICM ANNUAL CRISIS REPORT 2021*. ICM Institute for Crisis Management. <https://crisisconsultant.com/icm-annual-crisis-report/>
- Ki, E.-J., & Nekmat, E. (2014). Situational crisis communication and interactivity: Usage and effectiveness of Facebook for crisis management by Fortune 500 companies. *Computers in human behavior*, 35, 140-147.
- Kim, T., & Kusakci, A. O. (2023). Adapting social media strategies: A comparative analysis of Turkish Airlines, Qatar Airways, and Emirates before, during, and after the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 5(4), 67-78. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v5i4.450>
- Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. Sage Publications.
- Neuendorf, K. A. (2017). *The Content Analysis Guidebook*. SAGE.
- Neuendorf, K. A., & Kumar, A. (2015). Content Analysis. İçinde G. Mazzoleni (Ed.), *The International Encyclopedia of Political Communication*, (ss. 1-10). John Wiley & Sons.
- Ngai, C. S. B., & Jin, Y. (2016). The Effectiveness of Crisis Communication Strategies on Sina Weibo in Relation to Chinese Publics' Acceptance of These Strategies. *Journal of Business and Technical Communication*, 30(4), 451-494.

<https://doi.org/10.1177/1050651916651907>

- Pohl, D., Bouchachia, A., & Hellwagner, H. (2015). Social media for crisis management: Clustering approaches for sub-event detection. *Multimedia Tools and Applications*, 74(11), 3901-3932. <https://doi.org/10.1007/s11042-013-1804-2>
- PwC. (2022). *Aviation Industry Outlook 2022*. PwC. <https://www.pwc.ie/reports/aviation-industry-outlook-2022.html>
- Ray, S. J. (1999). *Strategic communication in crisis management: Lessons from the airline industry*. Quorum Books.
- Scheiwiller, S., & Zizka, L. (2021). Strategic responses by European airlines to the Covid-19 pandemic: A soft landing or a turbulent ride? *Journal of Air Transport Management*, 95, 102103. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102103>
- Sotomayor-Castillo, C., Radford, K., Li, C., Nahidi, S., & Shaban, R. Z. (2021). Air travel in a COVID-19 world: Commercial airline passengers' health concerns and attitudes towards infection prevention and disease control measures. *Infection, Disease & Health*, 26(2), 110-117. <https://doi.org/10.1016/j.idh.2020.11.002>
- Şenvar, Ö., & Çağın, N. G. (2022). *Examination of Airlines and Airports in COVID-19 Pandemic: A Comparative Study of Turkey with European and Global Aviation*.
- Tian, X., He, W., & Wang, F.-K. (2022). Applying sentiment analytics to examine social media crises: A case study of United Airline's crisis in 2017. *Data Technologies and Applications*, 56(1), 1-23.
- Tisdall, L., Zhang, Y., & Zhang, A. (2021). COVID-19 impacts on general aviation – Comparative experiences, governmental responses and policy imperatives. *Transport Policy*, 110, 273-280. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.06.009>
- tolgaozbek.com. (2022). *Türk havacılığının 'en büyük' uçak kazası – Tolga Özbek*. <https://tolgaozbek.com/ucus-emniyeti/turk-havaciliginin-en-buyuk-ucak-kazasi/>
- Vikipedi. (2024). Lufthansa'nın 2904 sefer sayılı uçuşu. İçinde *Vikipedi*. https://tr.wikipedia.org/w/index.php?title=Lufthansa%27n%C4%B1n_2904_sefer_say%C4%B1%C4%B1_u%C3%A7u%C5%9Fu&oldid=34433292
- Wang, C., Chen, Y., & Ahmad, J. H. (2017). A Comparative Study of Social Media Users' Perception on the Malaysia Airlines Flight MH370 Incident in Mainland China and Malaysia. *International Journal of Culture and History (EJournal)*, 3(2), 142-147. <https://doi.org/10.18178/ijch.2017.3.2.091>
- Yazar, F. (2023). 2021 Yılında Akdeniz ve Ege Bölgesinde Gerçekleşen Orman Yangınlarının Afet Kriz İletişimi Yö-

netimi Bağlamında İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 50, Article 50. <https://doi.org/10.52642/susbed.1225271>

Yazar katkı oranları

1. Yazar : yüzde 60
2. Yazar: yüzde 20
3. Yazar: yüzde 20