

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**CEO MARKASI VE FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ:  
BİST'TE YER ALAN ŞİRKETLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**ELİF ESENLİK**

**BALIKESİR, 2020**



**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**CEO MARKASI VE FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ:  
BİST'TE YER ALAN ŞİRKETLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**ELİF ESENLİK**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF. DR. ŞAKİR SAKARYA**

**BALIKESİR, 2020**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEZ ONAYI**

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201412508003 numaralı Elif ESENLİK'in hazırladığı "CEO Markası ve Finansal Performans İlişkisi: BİST'te Yer Alan Şirketler Üzerine Bir Araştırma" konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 07/12/2020 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Üye (Başkan) Prof. Dr. Hasan Aydın OKUYAN İmza

Üye (Danışman) Prof. Dr. Şakir SAKARYA İmza

Üye Doç. Dr. Çağatay BAŞARIR İmza

Üye Doç. Dr. Sinan AYTEKİN İmza

Üye Doç.Dr. Hasan Hüseyin YILDIRIM İmza

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım

.../.../2020

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Kenan Ziya TAŞ

## ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

07/12/2020

İmza

Elif ESENLİK

## ÖNSÖZ

İnsanların da markalaşabileceği görüşünün popüler hale gelmesiyle birlikte kişilerin de markalarını yöneterek değerlerini artıracakları gerçeği ortaya çıkmıştır. İş dünyasında ise CEO markası kavramı gündeme gelmiştir. CEO markası şirketin markasını, itibarını, performansını etkilerken aynı zamanda şirketin de performansı, itibarı, markası CEO'nun markasını etkileyebilmektedir. Literatürde CEO markası ile ilgili çalışmalar çok az sayıda olduğundan bu tez çalışması alana katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada CEO marka değerine katkı sağlayan kriterler belirlenmiş ve kriterler ağırlıkladılarak CEO markasının şirketlerin finansal performansı ile ilişkisi ortaya konmuştur.

Akademik hayata başladığımdan bu yana bana yol gösteren ve doktora tez çalışma sürecinde desteklerini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Şakir SAKARYA'ya; görüşleriyle çalışmama katkı sağlayan değerli jüri üyeleri Doç. Dr. Sinan AYTEKİN ve Dr. Öğretim Üyesi Hasan Hüseyin YILDIRIM hocalarıma; tezime ışık tutarak çalışmamın şekillenmesinde değerli katkılar sunan Prof. Dr. Hatice Zümrüt TONUS, Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY ve Dr. Öğretim Üyesi Özlem KUVAT'a; tez çalışmam süresince değerli görüşlerini paylaşarak katkı sağlayan akademisyen ve özel sektör çalışanlarına; lisans eğitim dönemimden itibaren her konuda yanımda olan ve tez sürecimde de desteğini esirgemeyen değerli arkadaşım Dr. Öğretim Üyesi Ela HİÇYORULMAZ'a; bugünlere gelmemi sağlayan, bana her konuda destek olan değerli annem ve babama; bu çalışmanın tamamlanmasında beni destekleyerek deneyimlerini ve bilgisini benimle paylaşan değerli eşime çok teşekkür ederim.

**BALIKESİR, 2020**

**ELİF ESENLIK**

## ÖZET

### CEO MARKASI VE FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ: BİST’TE YER ALAN ŞİRKETLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**ESENLIK, Elif**

**Doktora, İşletme Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Şakir SAKARYA**

**2020, 197 Sayfa**

Yöneticilerin şirket üzerindeki etkilerine daima ilgi duyulmuş ve araştırmacılar tarafından açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır. CEO’lar şirkette yönetimin zirvesindeki kişiler olarak şirketin başarısı veya başarısızlığından sorumlu olup şirketin finansal performansı üzerinde de etkiye sahiplerdir. CEO markası hem CEO’lara hem de şirkete değer katarak CEO’lara ve şirkete rekabet avantajı sağlar. CEO’ların şirketteki stratejik konumu ve şirket üzerindeki etkileri göz önüne alındığında CEO markasının belirlenerek şirketin finansal performansı ile ilişkisinin ortaya konması konunun önemini açığa çıkarmaktadır. Bu tez çalışmasının amacı Türkiye’de CEO marka değerine katkı sağlayan kriterleri belirleyerek CEO markası ile şirketin finansal performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu kapsamda CEO marka değerine katkı sağlayan kriterleri belirlemek için anket formu oluşturularak 439 kişiden elde edilen yanıtlar uygun istatistik testler kullanılarak analiz edilmiştir. CEO markasını oluşturan kriterlerin önem derecesi çok kriterli karar verme yöntemlerinden Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ile ağırlıklandırılmıştır. AHP anket formundan elde edilen veriler Super Decisions programına girilerek analiz edilmiştir. Sonrasında CEO markasını oluşturan ve araştırmaya dahil edilen kriterlerle ilgili olarak ikincil verilerden CEO’ların bilgileri araştırılmıştır. Bir sonraki aşamada AHP’den elde edilen ağırlıklandırma ile CEO’lara puanlama yapılmıştır. En son aşamada ise şirketlerinin finansal performansı ile CEO marka puanı karşılaştırılmıştır. Şirketlerin finansal performansı ve CEO marka puanı arasındaki ilişkiyi değerlendirebilmek için faktör analizi, kümeleme analizi ve çoklu uyum analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda CEO markası puanı ile şirketlerin özsermaye

kârlılığı, aktif kârlılığı, hisse senedi getirisi ve fiyat kazanç oranı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** CEO, CEO Markası, CEO Marka Değeri, Finansal Performans.





## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN OF CEO BRAND AND FINANCIAL PERFORMANCE: A RESEARCH ON BIST FIRMS**

**ESENLIK, Elif**

**PhD Thesis, Department of Business Administration,**

**Supervisor: Prof. Dr. Şakir SAKARYA**

**2020, 197 pages**

Effects of managers on the companies have always been regarded as field of importance in scientific studies. CEOs are the professionals who are head of top management of companies. CEOs can furthermore impress the financial performance of the companies with their brand equities. Considering the strategic position of CEOs in the company and their impact on the company, determining the CEO brand and its relationship with the company's financial performance reveals the importance of the issue. The aim of this thesis is to reveal the relationship between CEO and the company's financial performance by determining the criteria that contribute to the brand value of CEO in Turkey. In this context, a questionnaire form was created to determine the criteria which contribute to the brand value of CEO. Answers obtained from 439 people were analyzed by use of appropriate statistical tests. The importance of the criteria that form the CEO brand is weighted with the Analytical Hierarchy Process (AHP), one of the multi-criteria decision making methods. Evaluation of attained data was executed by means of analysing tool of Super Decisions program. Afterwards, the information of CEO's from secondary data was investigated regarding the determined criteria. As next step, scores were given to the CEOs in line with the weight of criteria achieved from AHP. Correlation between financial performance of companies and CEO's brand equity score was investigated at the final stage of the work. Factor analysis, cluster analysis and multiple correspondence analysis were performed in order to evaluate the relationship between financial performance of companies and CEO brand score. As a result of the analysis, it has been determined that there is no significant relationship between the CEO brand score and the companies' return on equity, return on assets, stock return and price earnings ratio.

**Key Words:** CEO, CEO Brand, CEO Brand Equity, Financial Performance.





Burak ve Arın'a,

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	ix
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
RESİMLER LİSTESİ.....	xvi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvii
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Problemi .....	2
1.2. Araştırmanın Amacı .....	3
1.3. Araştırmanın Önemi .....	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları .....	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.6. Tanımlar .....	5
<b>2. İLGİLİ ALANYAZIN.....</b>	<b>7</b>
2.1. Kuramsal Çerçeve .....	7
2.1.1. Yönetici ve Liderlik ile İlgili Temel Kavramlar .....	7
2.1.1.1. Yönetici .....	8
2.1.1.2. Liderlik.....	10
2.1.1.3. Yönetici ve Liderlik Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar.....	13
2.1.1.4. Liderlik Teorileri.....	15
2.1.1.4.1. Özellikler Teorisi.....	16
2.1.1.4.2. Davranışsal Liderlik Teorisi.....	16
2.1.1.4.3. Durumsal Liderlik Teorisi.....	17
2.1.1.4.4. Modern Liderlik Teorileri.....	18
2.1.1.4.4.1. Karizmatik Liderlik.....	18
2.1.1.4.4.2. Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik.....	19
2.1.1.4.4.3. İşlevsel (Transaksiyonel) Liderlik.....	20
2.1.1.4.4.4. Otantik Liderlik.....	21
2.1.1.4.4.5. Hizmetkâr Liderlik.....	22
2.1.1.5. İcra Kurulu Başkanı (Chief Executive Officer-CEO).....	23

2.1.1.6. Chief Financial Officer (CFO).....	24
2.1.2. CEO Markası ve Liderlik Markası.....	24
2.1.2.1. Marka Kavramı.....	25
2.1.2.2. İnsanların Markalaşması.....	26
2.1.2.3. Kişisel Marka.....	29
2.1.2.3.1. Kişisel Markaya Sahip Olmanın Avantajları.....	32
2.1.2.3.2. Kişisel Markanın Bileşenleri.....	33
2.1.2.4. Liderlik Markası.....	35
2.1.2.4.1. Liderlik Markasının Bileşenleri.....	39
2.1.2.4.2. Liderlik Markası ve Finansal Performans İlişkisi.....	40
2.1.2.5. CEO Markası.....	42
2.1.2.5.1. CEO Markası Oluşturma Süreci.....	45
2.1.2.5.2. CEO Markası Boyutları.....	50
2.1.2.5.2.1. CEO İmajı.....	54
2.1.2.5.2.1.1. CEO Kişilik.....	54
2.1.2.5.2.1.2. CEO Karakter.....	57
2.1.2.5.2.2. CEO İtibarı.....	59
2.1.2.5.2.2.1. CEO Prestiji.....	60
2.1.2.5.2.2.2. CEO Performansı.....	66
2.1.2.5.3. CEO Marka Değeri.....	67
2.1.2.5.4. CEO Markası ve Sosyal Medya İlişkisi.....	70
2.1.2.5.5. CEO Reprtrak Modeli.....	73
2.1.2.5.6. CEO Markası ile İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	74
2.1.2.5.7. CEO Markası ve Finansal Performans İlişkisi.....	76
2.1.2.5.8. CEO Markasının Şirketin İtibarına Etkisi.....	82
2.1.3. İşletmelerde Finansal Performansın Ölçülmesi.....	83
2.1.3.1. Aktif Kârlılığı.....	84
2.1.3.2. Öz Sermaye Kârlılığı.....	85
2.1.3.3. Hisse Senedi Getirisi.....	86
2.1.3.4. Fiyat Kazanç Oranı.....	87
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>89</b>
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	89
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	91

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	92
3.4. Veri Toplama Süreci.....	97
3.5. Verilerin Analizi.....	99
3.5.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi.....	100
3.5.2. Faktör Analizi.....	102
3.5.3. Kümeleme Analizi.....	104
3.5.4. K-Ortalamlar Tekniği.....	104
3.5.4.1. K-Ortalamlar Tekniği Algoritması .....	105
3.5.5. Uyum Analizi ve Çoklu Uyum Analizi.....	105
<b>4. BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>108</b>
4.1. CEO'nun Marka Değerini Belirleyen Kriterlerle İlgili Sonuçlar.....	108
4.1.1. Katılımcılara Yönelik Demografik Özellikler .....	108
4.1.2. CEO Marka Değerini Belirleyen İfadelerle İlgili Sonuçlar .....	109
4.2. CEO Markasını Oluşturan Kriterlerin AHP Sonuçları.....	114
4.2.1. Ana Kriterler Açısından Değerlendirme.....	114
4.2.2. Eğitim Kriteri Açısından Değerlendirme.....	115
4.2.3. Yönetimdeki Pozisyonu Kriteri Açısından Değerlendirme.....	116
4.2.4. Deneyim Kriteri Açısından Değerlendirme.....	116
4.2.5. Medyadaki Yeri Kriteri Açısından Değerlendirme.....	118
4.2.6. Sosyal Sorumluluk Kriteri Açısından Değerlendirme.....	120
4.3. CEO Marka Puanının Hesaplanması.....	122
4.4. Araştırma Kapsamında Şirketlerin Sektörlere Göre Dağılımı.....	130
4.5. CEO'ların Marka Puanı ve Şirketlerinin Finansal Verileri.....	130
4.6. CEO Marka Puanı ile Şirketlerin Sektörlere Göre Dağılımı ve Finansal Verilerinin Analiz Sonuçları.....	132
4.6.1. Faktör Analizi Sonuçları.....	135
4.6.1.1. Bağımlı Değişkenler için Faktör Analizi Sonuçları.....	135
4.6.2. Kümeleme Analizi Sonuçları.....	139
4.6.2.1. K - Ortalamalar Kümeleme Analizi Sonuçları.....	139
4.6.2.1.1. Birinci Faktör Bileşeni K-Ortalamlar Kümeleme Analizi Sonucu.....	140
4.6.2.2.2. İkinci Faktör Bileşeni K-Ortalamlar Kümeleme Analizi Sonucu.....	140

4.6.2.1.3. CEO Marka Puanı K-Ortalamlar Kümeleme Analizi	
Sonucu.....	141
4.6.3. Çoklu Uyum Analizi Sonuçları.....	142
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>147</b>
5.1. Sonuçlar.....	147
5.2. Öneriler.....	154
KAYNAKÇA.....	156
EKLER.....	167
EK 1.....	167
EK 2.....	172



## ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

<b><u>Cizelge 1.</u></b> Dönüşümsel ve İşlevsel Liderlik Özellikleri.....	21
<b><u>Cizelge 2.</u></b> İnsan Markası.....	28
<b><u>Cizelge 3.</u></b> Ticari ve Kişisel marka Oluşumunda Kullanılan Araçlar Arasındaki Benzerlikler.....	34
<b><u>Cizelge 4.</u></b> Kişisel Marka Kanalları ve Araçları.....	34
<b><u>Cizelge 5.</u></b> Etkili Kişisel Liderlik Markası Oluşturmak için 4 Strateji.....	40
<b><u>Cizelge 6.</u></b> Ürün, Şirket ve CEO Marka Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	46
<b><u>Cizelge 7.</u></b> CEO Markasını Oluşturan Belirleyiciler.....	53
<b><u>Cizelge 8.</u></b> CEO'ların Marka Değerini Oluşturan Kriterler.....	94
<b><u>Cizelge 9.</u></b> Cronbach's Alpha Değerleri.....	99
<b><u>Cizelge 10.</u></b> AHP Kriterleri Tutarlılık Oranları.....	100
<b><u>Cizelge 11.</u></b> AHP' de Kullanılan Görece Önem Ölçeği.....	101
<b><u>Cizelge 12.</u></b> İkili Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması.....	101
<b><u>Cizelge 13.</u></b> Rassallık İndeks Değerleri (RI).....	102
<b><u>Cizelge 14.</u></b> Katılımcılara Yönelik Demografik Özellikler.....	109
<b><u>Cizelge 15.</u></b> CEO'nun Marka Değerine Katkı Sağlayan Kriterler ile İlgili Araştırma Sonuçları.....	109
<b><u>Cizelge 16.</u></b> Ana Kriterler İkili Karşılaştırma Matrisleri.....	114
<b><u>Cizelge 17.</u></b> Eğitim Kriteri İkili Karşılaştırma Matrisleri.....	115
<b><u>Cizelge 18.</u></b> Yönetimdeki Pozisyonu Kriteri İkili Karşılaştırma Matrisleri.....	116
<b><u>Cizelge 19.</u></b> Deneyim Kriteri İkili Karşılaştırma Matrisleri.....	117
<b><u>Cizelge 20.</u></b> Medyadaki Yeri Kriteri İkili Karşılaştırma Matrisleri.....	118
<b><u>Cizelge 21.</u></b> Sosyal Sorumluluk Kriteri İkili Karşılaştırma Matrisleri.....	120
<b><u>Cizelge 22.</u></b> Tüm kriterlerin Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Ağırlıklandırılması Sonuçları.....	121
<b><u>Cizelge 23.</u></b> CEO Pozisyonunda Çalışma Süresi Kriteri ile İlgili Ölçek Oluşturma.....	123
<b><u>Cizelge 24.</u></b> CEO'nun İşletmede Çalışma Süresi Kriteri ile İlgili Ölçek Oluşturma..	124
<b><u>Cizelge 25.</u></b> CEO'nun Toplam İş Deneyimi Kriteri ile İlgili Ölçek Oluşturma.....	124



<b><u>Cizelge 26.</u></b> Yıllık faaliyet raporlarında CEO olarak adının geçme sayısı kriteri ile ilgili ölçek oluşturma.....	125
<b><u>Cizelge 27.</u></b> CEO'nun LinkedIn Bağlantı Sayısı Kriteri ile İlgili Ölçek Oluşturma..	125
<b><u>Cizelge 28.</u></b> CEO'nun Twitter Takipçi Sayısı Kriteri ile İlgili Ölçek Oluşturma.....	125
<b><u>Cizelge 29.</u></b> CEO Markasını Oluşturan Kriterler ve Puanlamaları.....	128
<b><u>Cizelge 30.</u></b> CEO'ların Marka Puanının Hesaplanması ile İlgili Örnek.....	129
<b><u>Cizelge 31.</u></b> Sektörlere Göre Şirketlerin Dağılımı.....	130
<b><u>Cizelge 32.</u></b> CEO'ların Marka Puanı ve Şirketlerinin Finansal Verileri.....	130
<b><u>Cizelge 33.</u></b> CEO Marka Puanı ile Şirketlerin Sektörlere Göre Dağılımı ve Finansal Verilerinin Analiz Sonuçları.....	132
<b><u>Cizelge 34.</u></b> Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Çarpıklık Katsayısı.....	134
<b><u>Cizelge 35.</u></b> Bağımlı Değişkenler için Faktör Analizi Örneklem Yeterliliği Testi.....	136
<b><u>Cizelge 36.</u></b> Değişkenleri Bağımsız Açıklama Yüzdeleri.....	136
<b><u>Cizelge 37.</u></b> Faktör Analizi Sonucu ve Açıklanan Varyans Yüzdesi.....	137
<b><u>Cizelge 38.</u></b> Faktör Analizi Faktör Bileşenleri Matrisi Sonucu.....	137
<b><u>Cizelge 39.</u></b> Döndürülmüş Faktör Yük Matrisi.....	137
<b><u>Cizelge 40.</u></b> Faktörler Arasındaki Korelasyon Matrisi.....	138
<b><u>Cizelge 41.</u></b> Faktör Analizi Sonucundaki Her Faktördeki Değişken Yükleri Matrisi.....	139
<b><u>Cizelge 42.</u></b> Birinci Faktör için Küme Ortalamaları.....	140
<b><u>Cizelge 43.</u></b> Birinci Faktör için Her Bir Kümedeki Şirket Sayısı.....	140
<b><u>Cizelge 44.</u></b> İkinci Faktör için Küme Ortalamaları.....	141
<b><u>Cizelge 45.</u></b> İkinci Faktör için Her Bir Kümedeki Şirket Sayısı.....	141
<b><u>Cizelge 46.</u></b> CEO Marka Puanı Küme Ortalamaları.....	141
<b><u>Cizelge 47.</u></b> CEO Marka Puanı için Her Bir Kümedeki Şirket Sayısı.....	142
<b><u>Cizelge 48.</u></b> Çoklu Uyum Analizi Boyutlara İlişkin Özet Tablo .....	143
<b><u>Cizelge 49.</u></b> Çoklu Uyum Analizi Değişkenlerin Boyutsal Ayrıştırma Tablosu.....	146

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b><u>Sekil 1.</u></b> Kişisel Tutku ve Kişisel Marka = Kişisel Davranış ve Hareketler.....	30
<b><u>Sekil 2.</u></b> CEO Markası.....	51
<b><u>Sekil 3.</u></b> CEO Markasının 4P'si.....	51
<b><u>Sekil 4.</u></b> CEO Marka Değeri Huni Modeli.....	69
<b><u>Sekil 5.</u></b> CEO'nun Şirket Üzerindeki Etkisi.....	77
<b><u>Sekil 6.</u></b> Araştırmanın Modeli.....	90
<b><u>Sekil 7.</u></b> Araştırmada İzlenen Adımlar.....	98
<b><u>Sekil 8.</u></b> AHP İkili Karşılaştırmaların Sonuçları.....	121
<b><u>Sekil 9.</u></b> Faktör Analizi Bileşenlerin Varimax Döndürme Sonucu Grafiği.....	138
<b><u>Sekil 10.</u></b> Çoklu Uyum Analizi Sonucu Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren İki Boyutlu Uzay Grafiği.....	145
<b><u>Sekil 11.</u></b> Değişkenlerin Yer Aldığı Boyutların Grafikselleştirilmesi.....	146

## RESİMLER LİSTESİ

<b><u>Resim 1.</u></b> Ana Kriterler Anket Sonuçları Super Decisions Programı Ekran Görüntüsü.....	114
<b><u>Resim 2.</u></b> Eğitim Kriteri Anket Sonuçları Super Decisions Programı Ekran Görüntüsü.....	115
<b><u>Resim 3.</u></b> Yönetimdeki Pozisyonu Kriteri Anket Sonuçları Super Decisions Programı Ekran Görüntüsü.....	116
<b><u>Resim 4.</u></b> Deneyim Kriteri Anket Sonuçları Super Decisions Programı Ekran Görüntüsü.....	117
<b><u>Resim 5.</u></b> Medyadaki Yeri Kriteri Anket Sonuçları Super Decisions Programı Ekran Görüntüsü.....	119
<b><u>Resim 6.</u></b> Sosyal Sorumluluk Kriteri Anket Sonuçları Super Decisions Programı Ekran Görüntüsü.....	120

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AHP</b>	: Analitik Hiyerarşi Prosesi
<b>BİST</b>	: Borsa İstanbul A.Ş.
<b>CEO</b>	: Chief Executive Officer-İcra Kurulu Başkanı
<b>CFO</b>	: Chief Financial Officer-Üst Düzey Finans Yöneticisi
<b>CI</b>	: Tutarlılık Göstergesi
<b>CIO</b>	: Chief Information Officer
<b>CLO</b>	: Chief Legal Officer
<b>COO</b>	: Chief Operating Officer
<b>CR</b>	: Tutarlılık Oranı
<b>CTO</b>	: Chief Technology Officer
<b>F/K</b>	: Fiyat Kazanç Oranı
<b>İSO</b>	: İstanbul Sanayi Odası
<b>KAP</b>	: Kamuyu Aydınlatma Platformu
<b>MBA</b>	: Master of Business Administration
<b>RI</b>	: Rassallık İndeks Değerleri
<b>ROA</b>	: Return on Assets-Aktif Kârlılık Oranı
<b>ROE</b>	: Return on Equity-Özsermaye Kârlılığı Oranı
<b>S&amp;P</b>	: Standard and Poor's
<b>URAP</b>	: University Ranking by Academic Performance
<b>Vb.</b>	: Ve benzeri

# 1. GİRİŞ

Yönetim olayı milattan önceki yüzyıllardan başlayarak günümüze kadar insanların topluluklar oluşturmaları ile ortaya çıkmıştır. (Koçel, 2013, s. 45). En basit anlamıyla iki insanın ortak bir amaç etrafında, çalışmalarını organize etmesiyle yönetim faaliyeti ortaya çıkmaktadır. Yönetim, insanların, tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşabilmek için yürütülen bir grup faaliyetidir (Dinçer ve Fidan, 2009, s. 19). İşletmelerde yönetimin kritik unsurlarından biri yöneticilerdir. Her işletme bir yönetici tarafından yönetilir ve işletmenin başarı, başarısızlıkları yine yöneticilere yansıtılır. Yöneticinin klasik tanımı risk ve kârı başkalarına ait olmak üzere, işletme kaynaklarını çeşitli işletme amaçlarına yönlendiren kişidir (Akdemir, 2012, s. 24-26). Bu kişiler başkaları için ücret karşılığında yöneticilik görevlerini yapmalarından dolayı profesyonel yöneticiler olarak da adlandırılır (Karalar, 1998, s. 39). İcra kurulu başkanı (CEO) ve genel müdür ünvanları işletmelerde profesyonel yönetici kavramının üst düzey pozisyondaki karşılığıdır. Dinamik, hayat veren bir kişi olarak yöneticinin liderliği olmadan, kaynaklar hammadde olarak üretime kazandırılmadığı için bir anlamı kalmayacaktır. Rekabetçi bir ekonomide, her şeyden önce yöneticilerin kalitesi ve performansı, bir işletmenin başarısını hatta ömrünü belirler. Yöneticilerinin kalitesi ve performansı, rekabetçi bir ekonomide bir işletmenin sahip olabileceği etkili avantajdır (Drucker, 2007, s. 3). İşletmelerde böyle önemli bir konumda yer alan CEO'ların markasının hem CEO'lar hem de şirket üzerine etkisi vardır. CEO'ların aldıkları eğitimler, iş deneyimleri, sahip oldukları yetenekleri, yönetimde aldıkları görevler, medyadaki varlıkları, haklarında çıkan haberler, paydaşlarıyla kurduğu ilişkiler, dış görünüşleri, güven vermesi, dürüstlüğü, yeniliklere açık olması, güçlü iletişim becerisi, yönetimde sonuç odaklı olması, sektöründe bir uzman olarak tanınması, cesaretli olması, üst düzey sorun çözme yetkinliğine sahip olması, kriz durumlarını ele almada etkili olması gibi pek çok değişken CEO'ların paydaşlar tarafından nasıl

algılandığını etkilemektedir. CEO'ların marka değerine katkı sağlayan bu özellikler CEO'ların markasını oluşturarak işletmenin de finansal ve finansal olmayan performansını etkileyebilmektedir. İşletmelerin temel amacı finansal performansı yüksek tutarak şirket değerini artırmak olduğundan işletmelerin bu amacına ulaşmasında CEO'ların önemli bir sorumluluğu bulunmaktadır.

Çalışmanın amacı CEO marka değerini oluşturan kriterleri açıklığa kavuşturup CEO markası ve şirketlerin finansal performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaçla yapılan çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm giriş başlığı altında araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve çalışmayla ilişkili temel kavramların tanımlarından oluşmaktadır. İkinci bölüm ilgili alan yazından oluşmaktadır. Bu bölümde yönetici, lider, CEO ve marka kavramları açıklanmış, CEO markası, insanın markalaştırılması ve liderlik markası hakkında bilgi verilmiştir. Kişisel marka olmanın avantajları, liderlik markasının bileşenleri, CEO markasının boyutları, CEO imajı, CEO itibarı, CEO marka değeri, işletmelerde finansal performans göstergeleri anlatılmıştır. Üçüncü bölümde CEO markası ve finansal performans arasındaki ilişki ile ilgili yapılan araştırmanın süreci ve yöntemi açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise CEO markası ve finansal performans arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlayan araştırmaya ilişkin bilgi verilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler istatistiksel analizlerle değerlendirilmiş ve ortaya çıkan bulgular açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümünü oluşturan sonuç bölümünde ise araştırmanın bulguları ve analiz sonuçları yorumlanarak CEO'lara, şirketlere ve alanda çalışma yapacak araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

### **1.1. Araştırmanın Problemi**

İşletmelerin finansal performansı başta yöneticiler olmak üzere birçok içsel ve dışsal faktörden etkilenmektedir. CEO'ların aldıkları kararların, yaşam biçimlerinin, yaptıkları açıklamaların şirketleri üzerinde etkisi düşünüldüğünde CEO'ların şirket üzerinde önemli etkisi yadsınamaz bir gerçek olup CEO markasının derinleştirilerek alanyazına katkı sağlanması ve CEO'ların markalarının şirketin finansal performans göstergeleri arasındaki ilişkinin ortaya konması gerekmektedir.

Alanyazında kişisel marka, liderlik markası ve CEO markası kavramlarının olduğu görülmüş ve bu kavramlar açıklığa kavuşturulmuştur. CEO markası ile

yapılmış çalışmalar çok az sayıda olup CEO markasını oluşturan kriterler ise birkaç yazar tarafından ortaya konmuştur. CEO markasının finansal performans üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar ise CEO markasını oluşturan kriterlerin ayrı ayrı şirketin finansal performansı üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Literatüre katkı sağlayan çalışmalar CEO markasını etkileyen bir çok değişken içinden çoğunlukla CEO'ların itibar boyutunun finansal performansa etkisi üzerine yoğunlaşmıştır. Çalışmaların sonucunda araştırmacılar CEO'nun itibarının şirketin finansal performansı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

CEO'lar markalarını yöneterek hem kendilerine hem de şirkete değer katabilir. Alanyazında CEO marka değerini oluşturan kriterlerin açıklığa kavuşturularak CEO markası ile şirketin finansal performansı arasında ilişkinin ortaya konmasına ihtiyaç vardır. Araştırmanın problemi CEO markası ile şirketin finansal performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Literatürde CEO markası ile ilgili çalışmalar oldukça sınırlı olup bu çalışmalar kavramsal boyutta ele alınmıştır. Yapılan çalışmalar daha çok kişisel markayı ölçmeye yönelik olup henüz ölçek geliştirme aşamasındadır. CEO markası ile finansal performans arasında ilişki kuran çalışmalar hem ulusal hem de uluslararası alanda oldukça sınırlı sayıdadır. Bu tezin amacı CEO markası ile şirketin finansal performansı arasındaki ilişkiyi sınamaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1. CEO marka değerine katkı sağlayan kriterler nelerdir?
2. CEO markasını oluşturan kriterlerin önem derecesi nedir?
3. CEO'lar markalarına göre nasıl sıralanabilir?
4. CEO markası ile şirketlerin finansal performansı arasında ilişki var mıdır?

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Alanyazında CEO markası ile ilgili yapılan araştırmalar sınırlı olduğu için bu alanın geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Bu çalışma CEO markasını kapsamlı bir şekilde

ele alması bakımından önemlidir. Tezin alanyazın bölümünde liderlik markasına yer verilmesi CEO markası ile kavramların bütünleştirilmesini sağlayabilir. Literatürde CEO markası ile ilgili bir ölçek olmaması CEO markasının ölçülmesini engellemektedir. Bu tez çalışması CEO marka değerine katkı sağlayan kriterlerin belirlenmesi, CEO markasını oluşturan kriterlerin önem derecesine göre ağırlıklandırılması, CEO'ların markasını sayısal bir değerle ortaya koyarak markalarına göre sıralaması, CEO markası ile şirketin finansal performansı arasında ilişkiyi ortaya koyması açısından ulusal literatürde yapılmış ilk çalışma niteliği taşımaktadır. Bu nedenle araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar CEO'ların kendilerini, şirketlerin CEO'larını değerlendirebilmelerine imkân tanırken sektörde yer alan CEO'ların marka puanı hakkında bilgi sağlamaktadır.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmanın temel varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. Anketleri cevaplayan kişilerin soruları değerlendirirken dürüst oldukları, anket sorularını doğru anladıkları ve anketleri cevaplamak için yeterli zamanı ayırdıkları varsayılmaktadır.
2. Araştırma için seçilen yöntemin araştırmanın amacına uygun olduğu kabul edilmiştir.
3. Araştırmada incelenen CEO markasını oluşturan kriterlerin dışında da kriterler olduğu; ancak incelenen kriterlerin, araştırılmak istenen konuyu yansıttığı varsayılmıştır.

#### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. Araştırmanın kuramsal çerçevesi ulaşılabilen kaynaklarla sınırlıdır. Bu araştırmada veri sağlamak için hem anket yöntemi hem de ikincil veri kaynakları kullanılmıştır.



2. Bu araştırmanın evrenini BİST imalat sektöründe yer alan 174 şirket oluşturmaktadır. Araştırmada şirketlerin 3 yıllık finansal verileri incelenmiş olup 3 yıldır aynı şirkette CEO görevinde çalışanlar araştırmaya dahil edilmiştir. 174 şirketten 62 şirketin CEO'sunun 3 yıldır görevde olmaması, bir şirketin finansal verilerini açıklamaması ve 50 şirketin de CEO'larının bilgilerinin eksik olması, 2 şirketin de 3 yıldır BİST'te işlem görmemesi sebebiyle 115 şirket araştırma dışı tutulmuştur. Yıl şartını taşıyan ve bilgilerine tam olarak (eksiksiz) ulaşılabilen 59 CEO araştırmaya dahil edilmiştir.

3. Araştırmada BİST imalat sektöründe yer alan işletmelerin 2017-2019 yılları arasındaki finansal performans değerleri dikkate alındığı için bulgular 3 yıllık süreçteki ilişkileri açıklamaktadır.

4. Araştırmada şirketlerin daha uzun yıllar finansal verileri incelenmek istendiğinde CEO sayısı azaldığından 3 yıllık finansal veriler alınmıştır.

5. CEO marka değeri anketine gönüllü olarak katılan örneklem sayısı 439 ve AHP formunu cevaplayan 50 katılımcı ile ankete katılım düzeyi sınırlandırılmıştır.

6. Araştırmada işletmelere anket yapılması da düşünülmüştür fakat izin alınmadığı için gerçekleştirilememiştir. CEO'ların verilerinin birincil kaynaktan elde edilmesi de istenmiştir fakat ulaşılamamıştır.

7. Araştırmada bilgiler ikincil verilerden elde edildiği için CEO'nun kişiliği araştırma dışı bırakılmıştır.

8. CEO markasını oluşturan kriterlerden ikincil verilerle elde edilebilecek kriterler dikkate alınmıştır.

## 1.6. Tanımlar

**Kişisel Marka:** Kişisel marka kişiyi diğer profesyonellerden ayıran ve tanıştıktan sonra insanların ilgili kişi hakkında hatırlayacağı şeyler olarak tanımlanmıştır (Shatto, 2019, s. 96). Kişisel marka temel olarak kişinin kendisini tanımasıyla başlayan ve başarılı bir insan olmasıyla sonuçlanan bir yolculuktur (Koçiaj, Nunaj, Hysi ve Kutrolli, 2016, s. 75).

**Liderlik Markası:** Liderlik markası terimi, üst düzey yöneticiler tarafından kişisel markalaşma olarak ifade edilebilir (Grubendorfer, 2012, s. 6).

**CEO Markası:** Kişisel markanın türüdür (Bendisich, vd., 2013). CEO Markası, CEO'nun başkaları tarafından nasıl algılandığıyla ilgili olup CEO'nun imaj ve itibarıdır (Fetscherin, 2015).

**CEO Marka Değeri:** CEO marka değeri insani ve yönetsel olarak bir CEO markasına bağlı, tüm paydaşların algılarının ve davranış kalıplarının bir araya getirilmesini etkileyen, rekabet avantajları yaratan, firma ve paydaşları için algılanan katma değeri (itibar, iletişim değeri, finansal değer, üstün kâr, performans) oluşturan bir dizi varlıktır (Cottan-Nir, 2019, s. 3).

**Analitik Hiyerarşi Prosesi:** Karmaşık karar problemlerinde, karar alternatif ve kriterlerine göreceli önem değerleri verilmek suretiyle yönetsel karar mekanizmasının çalıştırılması esasına dayanan bir karar verme işlemidir (Timor, 2011, s. 18).

**Finansal Performans:** Bir örgütün kârlılık ve yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme yeteneğini anlatmaktadır (Karatepe, 2008, s. 89).

## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

İlgili alanyazın bölümü kuramsal çerçeve başlığından oluşmaktadır. Kuramsal çerçevede alanyazındaki araştırmalar dikkate alınarak CEO, liderlik, marka, kişisel marka, liderlik markası, CEO markası ve finansal performans konuları ele alınmıştır.

### 2.1. Kuramsal Çerçeve

Alanyazın bölümünde ilk başlıkta yönetici ve liderlik ile ilgili kavram ve teorilerden bahsedilerek yönetici ve liderlik arasındaki benzerlikler ve farklılıklara değinilmiştir. İkinci alt başlıkta marka ve insanların markalaştırılması kavramlarına değinilerek kişisel marka, CEO markası ve liderlik markası anlatılmıştır. Ayrıca ikinci alt başlıkta kişisel markanın bileşenleri, kişisel markaya sahip olmanın avantajları, liderlik markası bileşenleri, liderlik markası ve finansal performans ilişkisi, CEO markası boyutları, CEO markası oluşturma süreci, CEO marka değeri, CEO markası ve sosyal medya ilişkisi, CEO Reprak modeli, CEO markası ile ilgili yapılmış çalışmalar, CEO markası ve şirketin itibarı üzerindeki etkisine değinilerek CEO markası ve finansal performans arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Üçüncü alt başlıkta araştırmada kullanılacak olan finansal performans göstergeleri açıklanmıştır.

#### 2.1.1. Yönetici ve Liderlik ile İlgili Temel Kavramlar

Yönetici, bir makam sahibi olarak başkaları aracılığıyla işleri yürüten kişidir. Bu yürütme sürecinde, astlarını çalıştırırken bir yandan da onları etkili çalıştırabilmek adına kendine özgü bazı görevleri yerine getirir. Literatürde “Yönetim işlevleri (fonksiyonları)” olarak adlandırılan bu görevlerden biri, çalışanlarına liderlik yapabilmektir. Ancak, görevleri içinde olmakla birlikte, her zaman yöneticinin iyi bir lider olduğu söylenemez (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2015, s. 271). Yöneticinin liderlik

özelliklerine sahip olması istenen bir durumdur ancak her yöneticide liderlik özellikleri bulunmayabilir.

Yönetici ve lider kavramlarının birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Her lider yönetici olmak zorunda değildir. Her yönetici de lider olmak zorunda değildir. Ama "iyi bir yönetici" aynı zamanda "liderlik vasıfları" olan bir kişidir. CEO bir yöneticilik pozisyonudur. CEO'larda lider özellikleri zorunlu değildir ama liderlik özelliklerine sahip olursa çok iyi olacak bir üst düzey genel yöneticilik pozisyonudur. Türkçesi "icradan sorumlu başkan"dır. Genel müdürün popüler kullanım biçimi olarak Türkiye'de CEO kavramı kullanılmaktadır.

### **2.1.1.1. Yönetici**

Yöneticiler ticari bir kuruluşun temel kaynaklarıdır. Tamamen otomatik olarak çalışan bir fabrikada memurlara hemen hemen hiç ihtiyaç duyulmazken yöneticilere ihtiyaç vardır (Drucker, 1994, s. 284). Çeşitli yazarlar tarafından yapılan yönetici tanımları şöyledir:

Koçel'e (2013, s. 63) göre yönetici, yönetim alanında birikmiş bilgi birikimini, bireysel beceri ve yeteneklerini kullanarak başkaları aracılığıyla işletme birimlerinin amaçlarına ulaşmasını sağlayan kişidir. Yönetici, girişimci gibi üretim faktörlerini bir araya getirerek, onları başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere iktisadi mal ve hizmet üretimine yönelen kişidir. Yönetici bir ücret karşılığında başkası adına çalışır. Kâr ve zarara olmasa da işletme kâr ettiğinde başarılı, zarar ettiğinde başarısız sayılacağından kâr ve zarar yönetici için çok önemlidir (Ertürk, 2000).

Yönetici, bir zaman dilimi içinde birtakım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. üretim araçlarını bir araya getiren ve onlar arasında uygun bir bileşim, ahenk sağlayan kişidir (Eren, 2016, s. 9).

Can ve diğerlerine (2015, s. 271) göre yönetici, bazen, kendisinden daha bilgili, tecrübeli, zeki olan kişileri belli bir amaç doğrultusunda yönlendirebilen kişidir.

Yönetici, kuruluşların hedeflere ulaşmasını sağlayarak diğer çalışanların faaliyetlerini denetleyen kişidir (Robbins ve Judge, 2013, s. 5).

Yönetici teriminin şimdiki anlamıyla ilk defa uygulanması işletmede olmamış, bu terim ilk kez yüzyılın başlarında bir Amerikan buluşu olan Şehir Yöneticisi için

kullanılmıştır (Drucker, 2000, s. 13). İngilizce ve Türkçe literatürde yönetici ile aynı anlamda kullanılan farklı kavramlar bulunmaktadır. İngilizce kullanımda aralarında farklılıklar olmakla beraber yönetici kavramı ve rolünü ifade etmek üzere kullanılan başlıca terimlere örnek olarak, Manager, Administrator, Supervisor, Executive, Chief Executive Officer (*CEO*), Vice President, Managing Director, Executive Director kavramları verilebilir (Koçel, 2013, s. 63).

Yöneticiler, diğer insanlar aracılığıyla işlerin yürümesini sağlayarak hedeflere ulaşmak için kararlar alırlar ve kaynakları tahsis edip diğer çalışanların faaliyetlerini yönlendirirler. Yöneticiler, iki veya daha fazla kişiden oluşan bir hedefe veya hedefler bütününe ulaşmak için işleyen kuruluş içerisinde işlerini yaparlar (Robbins ve Judge, 2013, s. 5). Yönetim, karar verirken ve eylemlerini gerçekleştirirken ekonomik performansını da ön planda tutmalıdır. Yöneticiler varlıklarını ve otoritelerini ancak ürettikleri ekonomik sonuçlarla haklı gösterebilir. İşletmede çalışanların mutluluğu, toplumun refahına veya kültürüne katkı gibi ekonomik değeri olmayan başarılar dahi yönetimin ekonomik olarak iyi sonuçlar ortaya koymaması durumunda bir anlam ifade etmemektedir, yönetim sonuç itibarıyla başarısız olarak nitelendirilmektedir. Tüketicinin istediği mal ve hizmetleri, tüketicinin ödemeye razı olduğu bir fiyattan sağlayamadığı durumda başarısız kabul edilir. Kendisine emanet edilen ekonomik kaynakların servet üretme kapasitesini geliştiremezse veya en azından koruyamazsa bu da bir başarısızlık göstergesidir (Drucker, 2007, s. 7).

Yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gerekir. Yöneticinin sürekli olarak tetikte olması ve kafasının her zaman dinç olması gerekmektedir. Her zaman girişken ve atılgan olması önemlidir (Drucker, 1994, s. 304). Yönetici, biçimsel otoritesini kullanırken, aşağıda sıralanan liderlik yeteneklerinden de faydalanabilmelidir (Şimşek ve Çelik 2018, s. 11). Bu yetenekler;

**Teknik Yetenek:** Yöneticinin doğrudan yönetmekle sorumlu bulunduğu alan hakkında gerekli bilgiye sahip olması olarak ifade edilebilir.

**İnsancıl İlişkiler Kurma Yeteneği:** Etkili yönetim için gerekli yeteneklerden biri insanları istekli bir şekilde çalışmaya ikna edebilme ve grup olarak amaçların gerçekleştirilmesinde işbirliği yapmalarını sağlayabilme yeteneğidir. Başka insanlarla beraber olma, onlarla birlikte uyumlu çalışma yeteneğini ve bilgilerini içerir. Bu beceri sayesinde yöneticiler astlarını motive eder, onların işlerini kolaylaştırır, yol gösterir,

liderlik eder, iletişim yeteneklerini kullanarak anlaşmazlık ve çatışmaların önüne geçerler.

**Fikri Yetenek:** Gerekli bilgileri bir araya toplayarak örgütün bütünü için yeni planlar hazırlama, politikalar belirleme ve planlanmış eylemlerin uzun vadeli olası sonuçlarını önceden tahmin edebilme yeteneği olarak ifade edilebilir.

### 2.1.1.2. Liderlik

Yönetim alanında 20.yy'da liderlik ile ilgili yoğun bilimsel çalışmalar yapılarak çok sayıda farklı tanım yapılmıştır. Öyle ki, sadece 20. yüzyılda 5000'den fazla çalışma yapılmış ve 350'den fazla da liderlik ve lider tanımı ortaya konmuştur (Erçetin, 2000, s. 3). İnsan topluluğunun olduğu her yerde liderlik olgusu da ortaya çıkmaktadır. Çünkü liderin takipçilerini bir hedefe yönlendirmede motivasyon ve iletişim ile birlikte liderlik en önemli araçlardan biridir (Bektaş, 2016, s. 43). 1950'li yıllarla birlikte artmaya başlayan liderlik araştırmaları ile birçok liderlik tanımı yapılmıştır (Topaloğlu ve Koç, 2017, s. 41).

Krausz (1986, s.86), liderliği, başkalarının eylemlerini etkileme sürecinde gücün kullanım şekli olarak tanımlamıştır. Yukl'a göre (1989, s.252) liderlik, bireysel özellikler, liderlik davranışı, iletişim yolları, roller arasındaki ilişkiler, takipçilerin algıları, takipçiler üzerindeki etki, üstlenilen görevlerdeki hedefler ve örgüt kültürü üzerindeki etki olarak tanımlanmıştır.

Liderlik, bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları motive etme, etkileyebilme yeteneklerinin toplamıdır (Zel, 2011, s. 110).

Liderlik süreci lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan bir süreçtir. Liderlik sürecini aşağıdaki gibi bir eşitlikle ifade edebiliriz (Koçel, 2013, s. 574-575);

$$Liderlik = f(Lider, İzleyiciler, Koşullar)$$

Lider, yaptıklarıyla, söyledikleriyle çevresindeki kişilere güven veren, verdiği sözleri tutan ve yerine getiremeyeceği sözler vermeyen, insanlar arasında ayırım yapmayan, kendine güveni, saygınlığı ve kendisiyle barışıklığı yüksek olan kişidir (Engin, 2007, s.19). Lider, insanların davranışlarını kendi istediği şekilde etkileyen ve

insanları etkilerken yol gösteren, aydınlatan, öğreten, ileriye gören, emir veren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı bir kimsedir (Bakan, 2008). Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve istekleri benimsenebilir bir amaç olarak ortaya koyan ve grup üyelerinin güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Eren, 2016, s. 501).

Liderin izleyicilerini etkileme olayı liderin kullandığı güç kaynakları ile yakından ilgilidir (Koçel, 2013, s. 572). Lider olarak kabul edilen kişinin izleyicileri üzerinde zor kullanmaktan çok, onların desteğini alarak davranışlarını etkilediği söylenebilir. Örgütün başarısı ile yöneticilerin liderlik yetenekleri arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Çünkü bugün örgüt üyelerini etkilemede yalnızca yukarıdan kontrol ve emir vermenin değil, durumun koşullarına uygun olan etkileme yönteminin seçilmesinin önemi anlaşılmıştır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2019, s. 199).

Liderlikte karizma ve motivasyon vardır. “Ben size ölmeyi emrediyorum” diyen Büyük Komutan Mustafa Kemal Atatürk, “Korkanlar karılarının yanına dönsün” diyen Selim, savaşları lehlerine çevirmişlerdir. Ama işin temelinde sevgi ve inanç vardır. Emri altındaki askerler eğer liderini sevmiyor ve ona inanmıyorsa, ölmeyi emreden bir komutanın peşinden gitmezler. Lider çalışanlarının yapmasını istediği işlerde onlara öncülük eder, yol gösterir. Fedakârlık, alçakgönüllülük liderliğin temelinde yatan özelliklerdir. Liderler beklenmeyen durumlarda sağduyularıyla hareket ederek olayları hissederler (Sertoğlu, 2010). Tarihsel perspektiften bakıldığında liderler genel olarak, ordu komutanları, devlet başkanları ya da çok büyük organizasyonların başındaki kişiler olarak algılanmıştır. Ancak, günümüzde mikro ölçekteki işletme örgütleri liderlik özellikleri bulunan yöneticilerin sahneye çıkmasına neden olmuştur (Topaloğlu ve Koç, 2017, s. 52).

Michigan Üniversitesi’nde yapılan bir çalışmada liderlerin davranışları şöyle açıklanmıştır: “Güven verici olmak, işi tanımak, yönetim fonksiyonlarına hâkim olmak, kültürü ve değişimi yönetebilmek...” İşletmenin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için bu yetkinliklere sahip kişiler tepe yönetiminde yer almalıdır. Jack Welch’e göre lider yüksek düzeyde enerji sahibi olmalıdır ve bu enerjiyi başkalarını harekete geçirecek şekilde nasıl kullanılacağını da iyi bilmelidir (Keskin, 2010). Etkili liderliğin merkezinde güç ve diğer insanları etkileyebilme becerisi vardır (Bateman ve Snell, 2016, s. 234). Kişisel özellikler diğer insanlardan etkili liderleri ayırmaktadır.

Birçok kişi bu özelliklerle doğmaz ancak sonradan sahip olmak için çalışır. Bateman ve Snell (2016, s. 236-237) bu özellikleri şöyle sıralamıştır:

**1. Dürtü:** Dürtü yüksek seviyede çalışma, başarı için aşırı istek, gelişim için sürekli bir çaba, hırs, enerji, azim ve girişkenlik gibi kişisel nitelikleri yansıtır. Birçok ülkede, üst düzey yöneticilerin başarılarını organizasyonlarının büyüme oranları ile ilişkilendirdikleri görülmüştür. Liderlere işle ilgili yeterli yetki ve sorumluluk verilmezse başarıya ihtiyacı sorun olabilir.

**2. Liderlik motivasyonu:** Liderler başkalarına yol göstererek yardımcı olmayı isterler. Bu nedenle dışadönük olmak, liderliğin olması ve etkili bir şekilde devam etmesi için önemlidir.

**3. Bütünlük:** Liderin hareketleri ve sözleri arasında uyum olmalıdır. Dürüstlük ve güvenilirlik, izleyicilerin kendi doğruları içinde liderin özelliklerini çekici bulması liderler için özellikle önemlidir.

**4. Kendine güven:** Kendine güvenen lider belirsizlik ortamında karar alma ve izleyicilere güven verme konularında engelleri aşar.

**5. İşe yönelik bilgi:** Etkili liderler çalıştıkları alandaki endüstriler, şirketler ve teknik konularda yüksek düzeyde bilgi sahibidir. Liderler çok çeşitli nitelikteki veriyi yorumlama zekâsına sahip olmak zorundadır.

Hayaller, vizyon, risk alabilme, asla vazgeçmeme ve karizmatik olma liderlerin sahip olması gereken beş temel özelliktir. Ancak lider yöneticilerin bu temel kriterlere ek olarak yöneticilik görevinden gelen bütünleştirme, gözlemeleme, sorgulama, meydan okuma ve analitik olma ilave niteliklerine daha sahip olmaları gerekir (Topaloğlu ve Koç, 2017, s. 52).

IBM'in yürütmüş olduğu bir araştırmaya göre, yaratıcılık, CEO'ların iş dünyasında başarısı için en önemli liderlik vasfıdır. Çalışmaya katılan CEO'ların yaklaşık %60'ı yaratıcılığı en önemli liderlik özelliği olarak belirlerken, %52'si dürüstlüğü, %35'i ise global düşünme yetisini en önemli liderlik özelliği olarak tanımlamışlardır (Carr, 2010).



### 2.1.1.3. Yönetici ve Liderlik Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

Liderlik, amaçları gerçekleştirebilmek için bir grubu etkileyebilmektir. Liderin, mutlaka bir makam sahibi olmasına gerek yoktur. Eğer lider bir makam sahibiyse bu lider aynı zamanda yöneticidir. Makam sahibi olmayan liderlerin etkilediği kişiler “izleyenler ya da takipçiler” olarak adlandırılmaktadır (Can vd., 2015, s. 271). Liderlik sadece formel organizasyonlara özgü bir süreç değildir. Belirli bir grubun belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek için gitmesi ile liderlik süreci oluşur. Bu yüzden liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması şart değildir. Hiçbir resmi (formal) yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan ve grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir. Yani liderlik hem biçimsel organizasyonlarda hem de biçimsel olmayan organizasyonlarda olabilir. Lider ile yönetici eş anlamlı değildir. Yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, liderlik yeteneklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. Ancak ideal olanı, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerini de sahip olmaları ve liderlerin yaptıkları işleri yapmalarındır. Liderliğin sadece organizasyonların üst kademelerinde yer alan kişilere özgü bir süreç olduğu düşünülmemelidir (Koçel, 2013, s. 572).

Liderler ve yöneticiler arasında en belirgin ayrım, liderlerin kendilerinin belirledikleri amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için izleyicilerini sevk ederken, yöneticilerin önceden belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için çalışanlarını idare etmeleridir. Günümüzde değişen çevre koşulları, artan rekabet şartları ve örgütsel yapılarıdaki gelişmelerden dolayı, yöneticilerin liderlik özellikleri de taşınmaları beklenmektedir. Lider yöneticiler formel organizasyonlardaki yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmaları ya da bu özelliklere sahip olunması beklentisi ile ortaya çıkmıştır. Lider yöneticiler, liderlerin taşıdıkları genel özelliklerden bir ya da birkaçını taşıyan kişiler olarak görülmektedir. Bu özellikler, “hayalleri olmak, vizyon sahibi olmak, umudunu kaybetmemek ve asla vazgeçmemek, yüksek risk alabilmek, karizmatik ve büyüleyici olmak” şeklinde sıralanmıştır (Topaloğlu ve Koç, 2017, s. 51). Lider yönetici adından da anlaşılacağı üzere yönetici kişinin aynı zamanda liderlik özelliklerine de sahip olmasını gerektirir. Liderlik olgusunun en önemli özelliği insanları etkileyebilme becerisi olduğundan bir yönetici, liderlik özelliklerinden en çok başkalarını etkileyebilme özelliğine sahip olmalıdır. Bu bağlamda yöneticilerin hem lider hem de yönetici vasıfları taşıması gerektiği

söylenbilir (Işık, 2020, s. 41). Lider yöneticilere örnek olarak Sakıp Sabancı, Rahmi Koç ve Fatih Terim gösterilebilir. Bu kişiler hem formal bir organizasyonun yöneticisidirler hem de liderlerde bulunması gereken özelliklerden bir ya da birkaçına da sahiptirler (Topaloğlu ve Koç, 2017, s. 52).

Liderin görevi, işletmenin misyonunu ve amaçlarını belirlemek ve bu doğrultuda planlar, stratejiler geliştirmektir. Yöneticinin görevi ise kaynakları etkili ve verimli bir şekilde yönetim işlevlerini (planlama, organize etme, yürütme ve denetleme) kullanarak, liderin gösterdiği amaçları gerçekleştirmektir. Başka bir ifade ile lider misyon ve vizyonu ortaya koyan, yönetici ise bunları yönetsel faaliyetlerle gerçekleştirmeye çalışan kişidir. Ancak iş yaşamında ve işletme faaliyetlerinde, lider bazen yöneticinin temel görevlerini yapmakta, bazı durumlarda ise yönetici liderin temel görevlerine odaklanabilmektedir. Bu iki terimin eş anlamlı olarak kullanılabilmesinin nedeni de bu durumdur (Mirze, 2010).

Yönetici ve lider arasındaki benzerlikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel, 2013, s. 572);

-Yöneticilik ve liderlik, insanların belli hedeflere yöneltilmesi ile ilgilidir.

-Yönetici ve lider bu yönlendirme ve etkileme işini yaparken bir güç kullanmaktadır.

-Yöneticinin ve liderin insanları etkilemekte kullandıkları güç kaynakları farklıdır.

-Yönetici ve lider ile birlikte çalıştıkları insan grubu arasında yakın ilişki vardır.

-Bir işletmede hem yönetici hem lider her ikisi de gereklidir.

Yönetici ve lider arasındaki farklılıklar ise şu şekildedir (Koçel, 2013, s. 574);

-Yöneticilik bir meslek, kariyer uygulaması, liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir.

-Yöneticilik biçimsel bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşir, liderlik için biçimsel bir yapı şart değildir. Biçimsel olmayan organizasyonlarda da liderlik görülür.

-Yöneticilik belirlenmiş hedeflere ulaştıracak işlerin etkin bir şekilde yaptırılması ile ilgilidir, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.

-Yöneticinin insanları etkileme aracı bulunduğu pozisyona verilmiş olan yetki ve yaptırım uygulama hakkı ile ilgilidir, liderin insanları etkilemekte kullandığı araç kişisel özellikleri, davranışları, insanlara verdiği vizyon, güven ve ilhamdır.

-Yöneticinin görev tanımı varken liderin görev tanımı yoktur.

-Yöneticilik eğitim, hesap kitap, ölçme, istatistik, yönetmelik, prosedürlere dayanan “bilimsel” yani ağır basan bir iştir, liderlik ise insanları kendi istekleri ile davranışa yönlendirme, insanlara ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme yani “sanat” yani ağır basan bir iştir.

-Yöneticilik tanımlanan hedeflere ulaşma, liderlik ise değişim ve dönüşüm yapabilme işidir.

-Yöneticilik işletmenin “iç yapı dinamiklerine” liderlik ise “işletmenin dış çevresinin yapı ve dinamiklerine” bakabilme işidir.

-Yönetici “işleri doğru yapan”, lider ise “doğru işleri yapan” kişidir.

Bu açıklamalarda da belirtildiği gibi her lider yönetici olmak zorunda değildir, her yönetici de lider olmak zorunda değildir fakat yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olması ve onları geliştirmesi istenen bir durumdur.

#### **2.1.1.4. Liderlik Teorileri**

Liderlik tarihin her döneminde sözkonusu olmasına karşın 1930’lu yıllardan itibaren bilimsel ilke ve kurallar çerçevesinde araştırmalara konu olan bir kavram olmuştur. Liderlik kavramı ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Tüm bu araştırmalarda liderlikle ilgili farklı teoriler ortaya konmuştur. Bu teorilerde; kimlere lider denir? Kimler lider olabilir? Lider hangi özelliklere sahip olmalıdır? Vb. konulara cevap aranmıştır (Topaloğlu ve Koç, 2017, s. 40). Literatürde liderlik teorileri ile ilgili birçok çalışma vardır. Aşağıda literatürde yer alan bazı liderlik teorilerine yer verilmiştir.

#### **2.1.1.4.1. Özellikler Teorisi**

Liderlik konusunu açıklamak için ilk geliştirilen yaklaşım özellikler teorisi'dir. Bu teoriye göre liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktördür. Belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak kabul görmesi ve grubu yönetebilmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerden kaynaklanmaktadır. Lider bu özellikler sayesinde diğer grup üyelerinden farklı bir kişi olur (Koçel, 2013, s. 575). Bu konuyla ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Genel olarak araştırma sonuçları liderlik özelliklerinin zekilik, kendine güven, enerjik, aktif, bilgili, yöneten olduğunu göstermiştir (Özkalp ve Kırel, 2013, s. 311). Bu teoriye göre liderler daha belirgin özelliklere sahip olup dışa dönük, özgüvenli ve genellikle daha uzun boyludurlar. Ancak, her ne kadar milyonlarca insan bu özelliklere sahip olsa da çoğu liderlik konumuna ulaşamaz. Aksine, tarihte önemli roller üstlenmiş olan kimi liderlerin de bu özelliklere tamamen sahip olmadığı da bilinmektedir (Şimşek vd, 2019, s. 204). Bu teoriyi değerlendirdiğimizde dış görünüşün ve kişilik özelliklerinin liderlerde önemli olduğu üzerinde durulmuştur. Sertoğlu'nun da (2010) açıkladığı gibi özellikler yaklaşımına göre Turgut Özal, İsmet İnönü, Napolyon ve daha birçok lider açısından bu özellikler nasıl açıklanabilir? Bazı kişiler kısa boylarına rağmen lider olmuşlardır.

Özellikler teorisi liderlerin lider olarak doğduğu, sonradan lider olunmadığı fikrine dayanmaktadır ve bu fikrin doğrulanmasındaki anahtar, sadece büyük lider olarak doğmuş olan insanları belirlemektir. Nitelikleri tanımlamak için çok fazla araştırma yapılmış olmasına rağmen, hangi özelliklerin tutarlı bir şekilde liderlikle ilişkili olduğu konusunda net bir cevap bulunamamıştır. Bu yaklaşım, lideri etkileyebilecek durumsal ve çevresel faktörleri göz ardı etmiştir (Horner, 1997, s. 270).

#### **2.1.1.4.2. Davranışsal Liderlik Teorisi**

Bu teori liderlik kavramını irdelerken iyi liderlerin neyi iyi yaptıklarını belirlemeye çalışır. Davranışsal teori kişisel özellikleri önemsiz görerek liderin sergilediği gerçek davranışları ele almayı tercih eder (Bateman ve Snell, 2016, s. 237). Özellikler teorisi üzerine yapılan araştırmaların başarısızlıkla sonuçlanması, araştırmacıları başka yönlere sevk etmiş ve yapılan çalışmalar, liderlerin özelliklerinden, liderlerin sergiledikleri davranış tarzlarına doğru kaymıştır.

Araştırmacılar etkili olan liderleri benzersiz kılacak bir şeylerin olup olmadığını merak etmişlerdir. Özellikler teorisi, başarılı lider olmak için doğru özellikleri ararken, davranışsal teoriler, liderlerin başarılı olmaları için gerekli davranış tarzlarını bulmaya ve kişileri bu yönde eğitmeye yönelir. Birçok kişi davranışsal teorilerin özellikler teorisine karşı üstün olduğunu savunmaktadır (Can vd., 2015, s. 278; Robbins ve Judge, 2013, s. 380). Araştırmacılar etkin liderlerin ne olduklarını değil görevlerini nasıl aktardıkları, astlarıyla nasıl ilişki kurdukları, izleyicilerini nasıl motive ettikleri, görevlerini nasıl yerine getirdikleri gibi etkin liderlerin ne yaptıklarını belirlemeye yönelik çalışmışlardır (Şimşek vd., 2019, s. 205).

#### **2.1.1.4.3. Durumsal Liderlik Teorisi**

Durumsallık teorisi etkili liderliğin, izleyicilerin, liderin özelliklerinin, liderlik davranışının ve liderin içinde bulunduğu durumun bir işlevi olduğu görüşünü içerir (Erçetin, 2000, s. 36). Davranışsal teori çerçevesinde yapılan araştırmaların kesin ve tutarlı sonuçlar vermemesi, araştırmacıların durumsal değişkenlere odaklanmasına neden olmuştur. Böylece liderlik alanında durumsallık teorisi ortaya çıkmıştır (Can vd., 2015, s. 286).

Ortam koşullarında meydana gelen değişmeler izleyicilerin davranışlarını ve amaçlarını etkilemektedir, böylece daha değişik liderlik tarzına ve bunun gerektirdiği farklı kişisel özelliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Toplumda devamlı bir değişim süreci olduğundan insanlar ve çevre koşullarında farklılaşma meydana gelmekte ve daha önce aynı yerde geçerli olan liderlik tarzı ve davranışı geçerliliğini artık sürdürememektedir. O halde diyebiliriz ki, liderlik duruma göre yani yere ve zamana göre değişen karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışdır (Eren, 2016, s. 503). Özellikler ve davranışsal liderlik teorileri araştırmacıları etkin liderliğin, örgüt kültürü, görevlerin doğası, yöneticilerin değerleri ve deneyimleri gibi birçok değişkene bağlı olduğunu savunmuşlardır. Bunlara göre, bütün etkin liderlerin tek bir özelliği olmadığı gibi, bütün durumlarda geçerli olabilecek etkililiği sağlayabilen ortak bir yöneticilik tarzı da yoktur. Bunun için araştırmacılar, belirli bir liderlik tarzını etkileyen faktörleri her durum için ayrı ayrı belirlemişlerdir. Bunlar “kişilik, tecrübe ve beklentiler; üst yöneticinin beklentileri ve davranışı, görevin gerekleri; akranların

beklenti ve davranışları, astların özellikleri, beklenti ve davranışları; örgüt kültürü ve politikaları” gibi faktörlerdir (Şimşek vd, 2019, s. 210).

#### **2.1.1.4.4. Modern Liderlik Teorileri**

Liderliğin her zaman popüler bir araştırma konusu olması, özellikler, davranışsal liderlik ve durumsallık teorilerinin liderliği açıklamada yetersiz kalması, yeni liderlik teorilerinin geliştirilmesine, bunlara uygun yeni araştırma yöntemlerinin bulunmasına ve yeni uygulamalar yapılmasına neden olmuştur (Can vd., 2015, s. 302). Güncel liderlik teorileri karizmatik liderlik, dönüşümsel liderlik, işlevsel liderlik, otantik liderlik ve hizmetkâr liderlik başlıkları altında incelenmiştir.

##### **2.1.1.4.4.1. Karizmatik Liderlik**

Karizma izleyiciler için saygının, şefkatin, hayranlığın ve güvenin ötesinde duygusal bir kuvvet içerir. Çoğu kişi liderlerinde karizmaya önem verir. Karizmatik liderler baskındır, olağanüstü özgüven sahibidirler ve kendi inançlarının ahlaki doğruluğu konusunda güçlü bir inanca sahiptirler. Bu tür liderler yeterlilik ve başarı havası yaratmaya, izleyicilerine yüksek beklentiler ve güven duygusu aşlamaya çalışırlar. Bu tür liderlerin güçlü ve inandırıcı bir vizyonu vardır. Walt Disney, insanları öykü anlatma ustalığı ile büyülemiştir; onun inanılmaz bir yaratıcı yeteneği olup organizasyonuna beğeni, risk alma ve inovasyon gibi güçlü değerler aşlamıştır. Bu niteliklere sahip olan veya bunları yapan liderler, izleyicilerinde güven, kabul, itaat, duygusal katılım, şefkat, hayranlık ve daha yüksek performans uyandırırılar (Bateman ve Snell, 2016, s. 245-246). Karizmatik liderlerde görülen özellikler; güçlü kişilik özelliklerinin olması, özgüven, cesaret, izleyenlerde hayranlık uyandırma, güçlü ikna etme yeteneği ve motive etme yeteneğinin olmasıdır (Çelik ve Sünbül, 2008, s. 52). Karizmatik lider, grup üyelerini peşinden sürükler ve etkileyici olduğundan, etkinliği yüksektir. Kararları kendisi verir ve her sözü emir olarak kabul edilir. Elemanları ile mesafeli olmasına rağmen karizmatik liderlik özellikleri sayesinde emirleri kolaylıkla yerine getirilir. Karizmatik liderler vizyon sahibidirler, bunu izleyenlerine aktarma becerileri gelişmiştir, kendi güçlü yanları hakkında fikir sahibidirler ve vizyonları doğrultusunda hareket etme konusunda tutarlıdırlar. Bazı araştırmacılar karizmatik liderliğin doğuştan geldiğini ve sonradan kazanılamayacağını savunsalar da bazı

araştırmalar kişilerin karizmatik lider olmak için eğitilebileceğini göstermiştir (şimşek vd., 2019, s. 201).

Karizmatik lider özelliklerine uyan dünyada birçok lider vardır. Bu liderlerden bazıları Napolyon Bonapart, Winston Churchill, John F. Kennedy ve kuşkusuz Mustafa Kemal Atatürk'dr. Atatürk, fiziksel görünüşü, hitabeti, özgüveni ve etkileyici tarzı ile insanlar üzerinde büyük bir karizmaya sahip olmuştur (Topaloğlu ve Koç, 2017, s. 46). İş dünyasında ise, Oprah Winfrey, Thomas Watson, Indra Nooyi, Steve Jobs ve Richard Branson rnek olarak verilebilir. CEO'ların karizma sahibi olması ise sadece organizasyondaki çalışanlara ilham vermesini sağlamakla kalmaz, CEO'ların müşteriler ve yatırımcılar gibi dış paydaşları da etkileyebilmelerini sağlar. Özellikle belirsizlik durumlarında yani insanların ne yapmaları gerektiği konusunda zorlandığı riskli durumlar karşısında veya değişen ortamlarda, karizmanın şirketin finansal performansını artırdığı grlmştir (Bateman ve Snell, 2016, s. 245-246).

#### **2.1.1.4.4.2. Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik**

Dönüşümsel liderlik, liderin karizma, ilham, entelektüel bakış veya kişiselleştirilmiş düşünce yoluyla takipçisini kişisel çıkarlarının ötesine geçirmesi anlamına gelir. Sadece takipçisinin olgunluk düzeyini ve ideallerini yükseltmekle kalmaz, buna ek olarak takipçisinin başarıya ulaşmasına, kendini gerçekleştirmesine önem verir ve bunu gerçekleştirirken başkalarının, örgütün ve toplumun refahını da dikkate alır (Bass, 1999, s. 11). Dönüşümsel liderlikte üstün liderlik performansının olması için, liderlerin çalışanlarının çıkarlarını gözetererek üst noktaya taşımaları, grubun amaç ve misyonu hakkında farkındalık oluşturmaları ve çalışanlarını grubun yararı için kendi kişisel çıkarlarının ötesine geçmeye teşvik etmeleri gerekir. Bütün bunları sağlamak için dönüşümsel liderler karizmaları sayesinde takipçilerine ilham olabilirler, her çalışanın duygusal ihtiyaçlarını onlarla birebir ilişki kurarak karşılayabilirler ve çalışanları entelektüel olarak teşvik edebilirler (Bass, 1990, s. 21). Dönüşümsel liderler, takipçilerinin neyin önemli olduğu konusundaki farkındalıklarını arttırır, başarı, kendini gerçekleştirme ve idealler konusundaki düşüncelerini etkilerler. Buna ek olarak grupların, örgütlerin, toplulukların, ülke veya toplumların bir bütün olarak topyekn iyiliği için bireylerin kendi çıkarlarının ötesini gzetameleri konusunda etkileşimde buldukları kişileri yönlendirirler (Bass, 2000, s.21). Dönüşümsel

liderler insanların kişisel çıkarlarını toplum için feda etmelerini sağlarlar (Bateman ve Snell, 2016, s. 247). Dönüşümsel liderler, çalışan ve örgütsel performansı güçlendirmek için astlarla pozitif ilişkiler geliştirir ve tüm çalışanları kendi ihtiyaçlarının ötesine bakmaya teşvik ederler (Burke ve Collins, 2001, s. 245).

Dönüşümsel liderler değişimi başlatmak ve bu değişime yol gösterecek olan ileri görüşlülüğü yaratmak, izleyicilere ilham vermek görevlerini üstlenirler (Keskin, 2010). Dönüşümsel liderlere iş dünyasından Henry Ford, Herb Kelleher, Jeff Bezos, David Neeleman ve Lee Lacocca gibi örnekler verilebilir. Dönüşümsel liderlerin takipçilerinin tatmini ve performansı üzerinde olumlu etkisi vardır. Kore şirketlerinde yürütülen bir çalışmada dönüşümsel liderliğin çalışan motivasyonunu artırdığı ve bunun da yaratıcılığa dönüştüğü tahmin edilmektedir (Bateman ve Snell, 2016, s. 248). yapmış olduğu çalışma sonucunda yöneticiye güven üzerinde dönüşümsel liderliğin katkısının yüksek olduğunu tespit etmiştir. Liderin davranış tarzı, güveni belirlemede temel faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Lidere olan güven düzeyi de dönüşümsel liderlik tarzında daha yüksektir.

#### **2.1.1.4.4.3. İşlevsel (Transaksiyonel) Liderlik**

İşlevsel liderler çalışanları ile ilişkilerinde koşullu ödüllendirme, aktif ve pasif olarak istisnalarla yönetim, “laissez faire” bırakınız yapsınlar olarak farklı yönetim tarzlarını sergiler (Bass, 1990, s. 22). İşlevsel liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek nesillere aktarma konusunda oldukça başarılıdırlar (Şimşek vd., 2019, s. 202). İşlevsel liderlik lider ve takipçisi arasında kendi çıkarlarını korumak için etkileşime dayalı ilişkiyi ifade eder. Bu ilişki liderin takipçisini gösterdiği çaba karşılığında ödüllendirilmesi için ne yapması gerektiğine yönlendirme ya da takipçisine açıklaması şeklinde olabilir. Liderin istisnai durumlarda takipçinin performansını izlemesi ve standartların karşılanamaması durumunda düzeltici önlem alması biçiminde gerçekleşebilir. Bunun tersi olarak liderin, düzeltici eylemde bulunmadan önce sorunların ortaya çıkmasını bekleyerek pasif yönetim uyguladığı ya da herhangi bir eylemde bulunmaktan kaçındığı, pasif liderlik biçimi uygulanabilir (Bass, 1999, s. 10).



**Çizelge 1. Dönüşümsel ve İşlevsel Liderlik Özellikleri**

<b>Dönüşümsel Liderlik</b>
<b>Karizma:</b> Vizyon ve misyon duygusu sağlar, gurur verir, saygı ve güven kazanır
<b>İlham:</b> Yüksek beklentileri iletir, çabalara odaklanmak için semboller kullanır, basit amaçlarla önemli amaçları ifade eder
<b>Entelektüel Etki:</b> İstihbarat, rasyonellik ve dikkatli problem çözme teşvik eder
<b>Bireyselleştirilmiş Düşünme:</b> Kişisel ilgi gösterir, her çalışana bireysel davranır, koçluk yapar, tavsiyelerde bulunur
<b>İşlevsel Liderlik</b>
<b>Koşullu Ödül:</b> Çaba için ödül alışverişi sözleşmeleri yapar, iyi performans için ödüller verir, başarıları tanır
<b>İstisnalara Göre Yönetim (aktif):</b> Kural ve standartlardan sapmaları izler ve arar, düzeltici eylemde bulunur
<b>İstisnalar (pasif):</b> Sadece standartlara uyulmadığında müdahale eder
<b>Bırakınız Yapımlar:</b> Sorumlulukları ortadan kaldırır, karar vermekten kaçınır

**Kaynak:** Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning Dynamics the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Çizelge 1’de dönüşümsel ve işlevsel liderliğin özellikleri karşılaştırmalı olarak yer almaktadır. Dönüşümsel liderler izleyicileri üzerinde karizmaları, ilham vermeleri, entelektüel etki, bireysel ilgi sayesinde etkili olurken işlevsel liderler koşullu ödül, aktif ve pasif olarak istisnalarla yönetim, bırakınız yapımlar anlayışlarıyla izleyiciler üzerinde etki kurmaktadır.

İşlevsel liderlik şarta bağlı pekiştirmeyi içerir. İzleyiciler, liderlerin vaatleri, övgüleri, ödülleri ile motive olurlar veya olumsuz geri bildirimler, itirazlar, tehditler, disiplin cezaları ile kendilerine çekidüzen vermek zorunda kalırlar (Bass ve Steidlmeier, 1999, s. 184).

#### **2.1.1.4.4. Otantik Liderlik**

Otantik liderler, düşüncelerinin, davranışlarının ve insanlar tarafından nasıl algılandıklarının farkında olan, kendilerinin ve diğer bireylerin değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve güçlü yönlerini bilen, içinde buldukları, çalıştıkları ortamı tanıyan, kendine güvenen, iyimser, umudu olan, sorunların üstesinden gelebilen ve

ahlaklı bireyler olarak tanımlanır (Avolio, Luthans ve Walumbwa 2004'den aktaran Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004, s. 802).

Otantik, kimseye benzemeyen kendi gibi olan rol yapmayan abartısız doğal lideri ifade etmektedir (Eren, 2016, s. 524). Otantik lider etik kişilerdir, otantik liderliğin temel sonucu güvendir. Otantik liderler bilgi paylaşır, açık iletişimi teşvik eder ve ideallerine sıkı sıkıya bağlıdırlar. Sonuç olarak insanlar otantik liderlere inanırlar (Robbins ve Judge, 2013, s. 394).

Otantik ya da özgün liderler internet çağının gerektirdiği açıklık, şeffaflık, samimiyet ilkelerine sahip içi dışı bir olan, kendilerini oldukları gibi ifade eden eğer varsa sahip oldukları statülerinin arkasına sığınma ihtiyacı hissetmeyen ilişkilerini sevgi, güven ve hoşgörü üzerine kuran kimselerdir. Otantik liderlerin egolarını tatmin etme ve bunları ön planda tutma ihtiyaçları yoktur. Bireysel tutkularını tatmin etmiş doğal insanlardır. Bu nedenle "ben"den çok "biz" önemlidir. Kendi görüşlerini empoze etmek yerine çeşitli fikirlerden yararlanarak hedeflere ulaşmayı düşünen kimselerdir. Otantik liderlik duygusal zekâ ile sıkı sıkıya ilgilidir (Eren, 2016, s. 526).

#### **2.1.1.4.4.5. Hizmetkâr Liderlik**

Hizmetkâr liderlik, lideri bir hizmetkar yani öncelikle diğerlerine hizmet etmek isteyen kişi olarak görmektedir. Hizmetkâr, diğerlerinin ve kurumun birincil ihtiyaçlarına odaklanarak kendini bir lidere dönüştürür (Toduk, 2017, s. 45). Hizmetkâr liderlikte, liderler çalışanlara hizmet eder aldıklarından daha çok verir ve kendilerinin ihtiyaçlarından daha çok çalışanların ihtiyaçlarına hizmet eden liderlerdir. Bu açıdan hizmetkâr liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran özellik, hizmet yönelimli olmalarıdır (Akyüz ve Eren, 2013, s. 193). Hizmetkâr liderlik sürecinde lider insana, onun doğasına, onun faydasına yönelir. Hizmetkâr lider insanın maddi ve sosyal refahı için ne gerekiyorsa yapma azmi ve çabasını gösterir (Fındıkçı, 2009, s. 29-30).

Hizmetkâr liderin çalışanlarla ilişkisi daha çok müşterilere hizmet etme ilişkisi gibidir. Diğerlerine hem liderlik etmek hem de onlara hizmet etmek isteyen alçakgönüllü ve kabullenici bireylerdir. Hizmetkâr liderlik başkalarının ihtiyaçlarını giderme amaçlı onlarla bağlantı kurmanın ve organizasyonu güçlendirirken liderin kendi kişisel gelişimini de sağlamanın bir yoludur (Bateman ve Snell, 2016, s. 250).

### 2.1.1.5. İcra Kurulu Başkanı (Chief Executive Officer-CEO)

CEO, şirketin yönetiminde bulunan en üst yöneticiyi ifade eder. CEO, diğer “*executive*” durumundaki yöneticiler ile işletmenin günlük yönetimine aktif olarak katılan yönetici arasındaki farkı belirtmektedir (Koçel, 2013, s. 193).

Çok uluslu ve çok sektörlü dev şirketlerin yönetim ihtiyaçları doğrultusunda 1970’li yıllarda ortaya çıkan CEO kavramı ile başlangıçta küresel bir yönetim düzeyi oluşturmak amaçlanmıştır. CEO’ların 1980’li yıllardaki başarıları bu kavramın kurumsallaşmasına ve yaygınlaşmasını sağlamıştır. CEO kavramını Avrupa’da ya da ABD’de bulunan şirketler, genel müdürün üstü, yönetim kurulunun altı bir yönetici olarak tanımlamıştır. Türkiye’de iş dünyasının genç olması, bu kavramın kullanılmasını geciktirmiştir. Ancak şirketlerin büyümesi ve iş kollarında yaşanan yaygınlaşma sonucunda yeni işletme modellerinde CEO pozisyonuna duyulan ihtiyaç artmıştır. 2000’li yılların başında CEO kavramına geçilmiştir ve “icra kurulu başkanı” olarak tercüme edilmiştir. CEO vizyon ve strateji geliştirme sorumluluğu taşıyan, başka bir deyişle “insan-strateji-değerler” den oluşan üçgeni en iyi şekilde kuran ve bunu yönetmesi beklenen bir mercidir (Bilaloğlu, 2008, s. 17).

CEO (İcra Kurulu Başkanı) bir şirketin icra faaliyetlerinde hiyerarşinin en tepesinde yer alan üst düzey yöneticidir. CEO şirketin operasyonlarından ve üst düzey yöneticilerin, şirket kaynaklarının ve faaliyetlerinin denetiminden sorumlu kişidir. CEO’nun temel sorumluluğu; şirketin vizyon ve misyonu doğrultusunda belirlediği hedef ve amaçları başaracak etkili stratejiler oluşturmak ve uygulamaktır. Bunları gerçekleştirirken birinci sorumluluğu hissedarların çıkarlarını korumaktır (Doğan ve Karayel, 2016, s. 367). CEO'nun rolü şirketin büyüklüğüne ve genel yapısına bağlı olarak bir şirketten diğerine değişkenlik gösterebilir. Küçük şirketlerde, CEO çoğunlukla şirkette çok daha elverişli bir role sahiptir; personel seçimi gibi alt düzeydeki kararlar da dahil olmak üzere çok sayıda iş kararını verir. Bununla birlikte, büyük şirketlerde, genelde sadece üst düzey şirket stratejisi ile uğraşan ve şirketin büyümesini yönlendiren CEO'dur (Tooptifinance, 2020). CEO’lar, işletmenin başarılı bir şekilde yönetilmesini sağlamak için planlar, politikalar uygular ve geleceğe yönelik stratejiler belirler. Yönetim kurulundaki diğer yöneticileri işe alırlar ve standartları belirleyen performansları göstermeyenlerin şirket ile ilişkisini kesebilirler. Dolayısıyla CEO’lar diğer tüm yöneticilerin de patronu konumundadır (Rouse, 2020).

### **2.1.1.6. Chief Financial Officer (CFO)**

CFO'lar C seviyesindeki icra kademesinin finansal yönetimle ilgilenen önemli bir yöneticidir. CFO'lar şirketlerin başarısı ve idamesi için CEO'nun en büyük yardımcısıdır (Guzik, 2011, s.12). CFO, bir şirketin finans müdürüdür. CEO'lar genel operasyonları yönetirken, CFO'lar özellikle finansal konulara odaklanır. CFO, bir şirketin mali açıdan güçlü yönlerini analiz eder ve mali zayıflıkları iyileştirmek için önerilerde bulunur, nakit akışını izler, şirketin yatırımları ve sermaye yapıları gibi finansal planlamasını denetler (Kenton, 2020). CFO'lar şirketin istikrarı ve büyümesi için en üst düzey yeteneklerini kullanmalı, diğer üst düzey yöneticilerle de ortak hareket etmelidir. Bir işletmenin yönetiminde yer alan CEO ister işletmenin kurucusu ister varis ya da atanarak gelmiş bir yöneticisi olsun, CFO'lar finansın başı olarak, şirketi günlük olarak idame ettirme mücadelesinde CEO'nun yanında durmalıdır. En önemlisi, şirketin gelişmesini ve büyümesini sağlayacak yeni fikirlerin üretilmesi, iş geliştirme, stratejik inisiyatifler ve idari karar alma gibi CEO'nun birincil sorumluluklarını desteklemek CFO'nun görevidir (Guzik, 2011, s. 16-17).

CFO'ların rolü son yıllarda önemli ölçüde evrimleşmiştir. Artık görevleri fon kullanılabilirliğini, sermaye yapısını ve finansal piyasa riskini yönetmekle sınırlı değildir. Sanayi şirketleri geleneksel olarak CFO'ları CEO olarak atama konusunda büyük ölçüde gönülsüzlük gösterse de son yıllarda bu şekildeki atamalar normal hale gelmiştir. Bu gelişmeler hissedarlara tatmin edici bir performans sunmak için artan sermaye piyasası baskılarını ve rekabetin giderek artan bir şekilde bilançonun yükümlülük tarafını da içerdiği gerçeğini yansıtmaktadır (Hommel, Fabich, Schellenberg ve Firnkorn, 2012, s. 1).

### **2.1.2. CEO Markası ve Liderlik Markası**

Literatür taramasında konuyla ilgili çeşitli kavramlara rastlanmıştır. Leadership Brand (Liderlik markası), Personal Leadership Brand (Kişisel liderlik markası), Organizational Leadership Brand (Örgütsel liderlik markası), CEO Brand (CEO markası), CEO Personal Brand (CEO kişisel marka) bu kavramlardan bazılarıdır. Bu kavramlar incelendiğinde birbirine yakın olduğu sonucuna ulaşılabilir. Liderlik markası örgütsel anlamda liderlik markası ve kişisel anlamda liderlik markası olarak araştırmacılar tarafından incelenmiş olmasına rağmen bazı kaynaklarda

Leadership Brand olarak ifade edilen konu incelendiğinde kişisel anlamda liderlik markası olduğu görülmüştür.

C düzey yöneticiler mükemmel liderlik özellikleri sergilemek isterler (Ulrich 2015, s. 25-26). Bunun için CEO'larında liderlik özelliklerine sahip olması onlara avantaj sağlar. Bu çalışmada CEO markası incelenmiştir. Her yöneticinin liderlik özelliklerini de taşımasının istenen bir durum olması gerçeğinden yola çıkılarak çalışmada liderlik markasına da yer verilmiştir.

### **2.1.2.1. Marka Kavramı**

Tarihsel olarak, marka teriminin kullanımı, eski hayvanların marka olarak tanımlanmasını amaçlayan yakmak anlamına gelen Eski İskandinav kelimesi olan brand kelimesine kadar uzanır. Markalaşma, eski Mısır'daki tuğla üreticileri tarafından çalışmalarını farklılaştırmak için kullanılan benzersiz sembolleri ve İskoçya ve İngiltere'de hanedan sembollerinin kullanılmasını içerir (Veldsman ve Johnson, 2016).

TDK'ya göre marka "resim veya harfle yapılan işaret, bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret, tanınmış ürün, saygın kişi" anlamlarına gelmektedir (<http-1>).

Pazarlama açısından marka, bir ürün veya hizmetle ilişkili olarak, onu müşterilerin zihnindeki rakip ürün ve hizmetlerden ayıran müşteri görüşünü, seçimini ve davranışını etkileyen beklentileri temsil etmektedir (Ulrich ve Smallwood, 2008, s. 24). Aaker (1996)' a göre marka ürünleri ve hizmetleri rakiplerinden farklılaştıran, ayırt edici isim veya semboldür.

Markalar tüketimin her safhasında insanların karşılıklarına çıkar ve oldukça güçlü bir bağlılık yaratabilir. Markaların en etkileyici tarafı dokunulamayan bir şey olmalarına rağmen sahip oldukları güçtür. Starbucks'tan alınan kahvenin kokusu, ağza atıldığında Mentos'tan alınan tat, Microsoft'un Windows'u yüklerken çıkardığı ses, ele alınan soğuk Sprite kutusunun bıraktığı serinlik hissi, McDonald's logosuna bakıldığında görülen çift kavis markalara dokunulamamasına rağmen insanlara markaların gücünü aktarmaktadır. Bir ürünün kokusu, dokunulduğunda alınan his veya görünüşü bu markanın gerçekten bir temsilidir. Markanın kendisi aslında somut değildir, gücü sadece akılda yer eden bir imgedir (Bence, 2014, s. 15-17).

Marka günümüzde sadece ürün ve hizmetlerin birbirlerinden farklılaştırılması amacına yönelik strateji ve çabalar olarak değerlendirilemeyecek kadar geniş bir kapsama ulaşmıştır. Geleneksel bakış açısıyla ele alındığında markaların ürün ve hizmetlerin rakiplerden farklılaştırılması yolu ile marka-tüketici arasındaki bağın oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Ancak günümüzde sadece ürün ve hizmetlerin değil; şehirlerin, ülkelerin, kurumların ve hatta kişilerin de marka haline gelmesi için ortaya konan stratejilerden ve uygulamalardan da bahsedilebilmektedir (Taşkıran, 2017, s. 122).

Günümüzde teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve bireylerin, işletmelerin ihtiyaçlarının farklılaşması nedeniyle marka kavramı çok kapsamlı bir boyuta ulaşmıştır. Artık kişilerin markasından bahsedilir duruma gelinmiştir. Kişilerin de birer marka kavramı olabileceği gerçeği kişisel marka kavramını ortaya çıkarmıştır. Literatür incelendiğinde kişisel marka, işveren markası, liderlik markası, kişisel liderlik markası, CEO markası kavramları ortaya çıkmıştır. Marka kavramı kişilerin diğerlerinden farklılaşmasını sağlayarak ön plana çıkmasını ve rekabet edebilmesini sağlar. İş dünyasına baktığımızda CEO Markası, liderlik markası yöneticileri farklılaştırarak rekabet avantajı sağlar. Kişilerin diğerlerinden ayırt edilmesini ve üstün hale gelmesini sağlamaktadır. Literatüre baktığımızda CEO markası bir kişisel marka türü olarak değerlendirilmiştir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde kişisel marka ve CEO markası alanındaki çalışmaların kavramsal ve ölçek geliştirme aşamasında olduğu görülmektedir.

#### **2.1.2.2. İnsanların Markalaşması**

Günümüzde mal ve hizmetlerin yanısıra insanların da markalaşabileceği fikri yaygınlaşmıştır. Bendisch (2011, s. 226) çalışmasında ürün markalarının hedefi müşterilerken, CEO markasının hedefinin şirketin paydaşları olduğunu, ürün markalarının değiştirilebilir olduğunu, ürün markası gibi CEO markasının özellikleri de değiştirilip geliştirilebilir olduğu sonucunu bulmuştur. Fakat ürünler ve hizmetler düzeltilebilir, istikrarlı ve somut olmalarına rağmen insanlar doğaları ve karakterleri gereği çok çeşitli faktörlerle etkileşim içinde olduğundan insanlar değişen, karmaşık varlıklardır (rolleri, yaşlanma süreci, duygusal durumları vb.). Dolayısıyla insanlar

veya insan kimliği değişken, tartışmaya açık, çok yönlü ve sosyal olarak konumlandırılır (Bendis, Larsen ve Trueman, 2013).

İnsanlar da ürünler gibi markalardır. İnsanların Asthon Kutcher, Hugh Jackman, Jackie Jan adını duyduğunda algıladıkları, hissettikleri ve düşünceleri çok farklıdır. Bu aktörlerin ortak özellikler göstermelerine rağmen çok farklı algı, düşünce, his yaratırlar. Taylor Swift, Lady Gaga, Adele hepsi çok farklıdır ve her biri çok farklı markaya sahiptir. Çünkü bu bireylerin diğerleri ile karşılaştırıldığında her birinin tamamen eşsiz ve sahip olunabilen çok özel markaları vardır. (Bence, 2014, s. 17). nller ve eğlence sektöründeki kişiler genelde iyi tasarlanmış bir pazarlama faaliyetinin sonucudur. Michael Jordan, Mariah Carey, David Beckham ve diğerleri kişisel markanın nasıl oluştuğunun en güzel örneklerindedir (Erdil ve Uzun, 2010, s. 28-29). İnsanlar bir ürün olmasa da yaptığı işlerle diğer insanlara bazı mal ve hizmetler sunarlar. Örneğin; yazarlar kişisel marka haline gelir ve ürünlerinin yani kitaplarının satışında bu markanın nimetlerinden yararlanırlar. Bu nedenle marka haline gelmiş yazarların kitapları daha ilk baskıdan yüzbinler gibi rakamları yakalayabilmektedir. Marka olmak için somut bir ürün yani bir mal üretmek gerekli değildir. Doktorlar hastalarına sağlık hizmeti sunarlar. Hasta, marka olan hastaneyi ve o hastanede bir marka olarak kendisine güven veren doktoru seçer. Dişi ağrıyan hastanın tercihi adını hiç duymadığı bir dişi hekimi değil, televizyon kanalında nasıl dişi firalayacağını anlatan dişi hekimi olacaktır (Karaduman, 2016, s. 6-7).

İnsan markası ile ilgili literatürdeki bazı çalışmalar, çalışmanın kimin üzerinde yapıldığı ve bulguları izelge 2’de yer verilmiştir. Günümüzde rekabet koşullarının artması, kişilerin istek ve beklentilerinin artarak değişmesi nedenleriyle kişilerin başarıyı yakalayabilmesi için diğerlerinden fark yaratıp ne çıkması gerekmektedir. Bunun sonucunda herkes kişisel markalama avantajından yararlanarak diğerlerinden üstün konuma gelebilir.

**Çizelge 2. İnsan Markası**

Yazar	Çalışmanın Odağı	Metot	Bulgular
Rein et al. (2006)	Genel olarak insanlar (Amerika Birleşik Devletleri)	İnsanların markalaştırılması, dönüşümün stratejisi ve etmenleri üzerine teorik çalışma	İnsanlar şekillendirilebilir ve herhangi bir alandaki ünlüler gibi pazarlanabilir
Herbst (2003b)	Genel olarak insanlar	İmajın teorik çalışması	İmaj insan markasının tam merkezinde yer alır: İnsan marka yönetimi aynı zamanda imaj yönetimi anlamına gelir
Herbst (2003c)	Genel olarak insanlar	İnsan markalarının teorik olarak araştırılması	İnsan markası hakkında 10 terim
Woischwill (2003)	Johann Wolfgang Goethe	Goethe'nin bir marka olup olmadığının tespiti için marka elemanlarının teorik olarak uygulanması	Goethe, marka elemanları ile örtüştüğünden bir marka olarak kabul edilebilir
Behrendt and Panetta (2003)	David Bowie	Markasının gücünü belirlemek için David Bowie'nin kimliğinin (kendini algılama) imajıyla teorik olarak karşılaştırılması. David Bowie'nin marka imajını belirlemek için 48 kişiye anket yapılmıştır	David Bowie'nin kendine özgü algısı ve imajı güçlü marka kimliğinin temelini oluşturmaktadır David Bowie'nin sürekli imaj değişikliği onun markasını oluşturmaktadır
Herzberg (2003)	Futbolcular	Kimlik odaklı markalamanın İngiltere Premier Liginde teorik uygulaması ve uluslararası futbolcuların marka olarak kabul edilip edilemeyeceğini belirleme	Marka kavramı futbolculara uygulanabilir. Uygulama her oyuncuya ve duruma özgü olmalıdır. Her futbolcu sürekli iyi performans gösterdiğinde ve skandallarla anılmadığında bir marka olma yeteneğine sahiptir
Casanova (2004)	CEO Markası	CEO markası ile kurumsal marka arasındaki ilişki hakkında teorik çalışma	CEO markası ile organizasyonun markası arasında birbirini etkiledikleri için ortak bir ilişki vardır. CEO markası temelinde organizasyona katma değer sağladığı için CEO itibarı yönetimi ortaya koyulmuştur
Shepherd (2005a)	Pazarlama uzmanları	Kişisel pazarlama ve kişisel markalaşmanın temellerinin teorik olarak incelenmesi	Pazarlama uzmanlarının kendilerini nasıl pazarlayacaklarını ve markalayacakları konusunda verilecek eğitimin müfredatının oluşturulmasında karşılaşılan zorlukları belirler
Shepherd (2005b)	Pazarlama uzmanları	İngiltere Middlesex Üniversitesi'ndeki genç pazarlama uzmanlarına uygulanan çok aşamalı araştırma	Pazarlama öğrencileri arasında uygulamaların düşük düzeyde benimsenmesi. Kendi kendine pazarlama ve kişisel markalaşmanın getirdiği kavramsal, pratik zorlukların genel olarak farkında olunmaması

**Kaynak: Bendisch, F. (2011). Branding CEOs: How relationship between chief executive officers, corporate brands and stakeholders image can influence perceived brand value (Doctoral dissertation, University of Bradford). s. 78.**

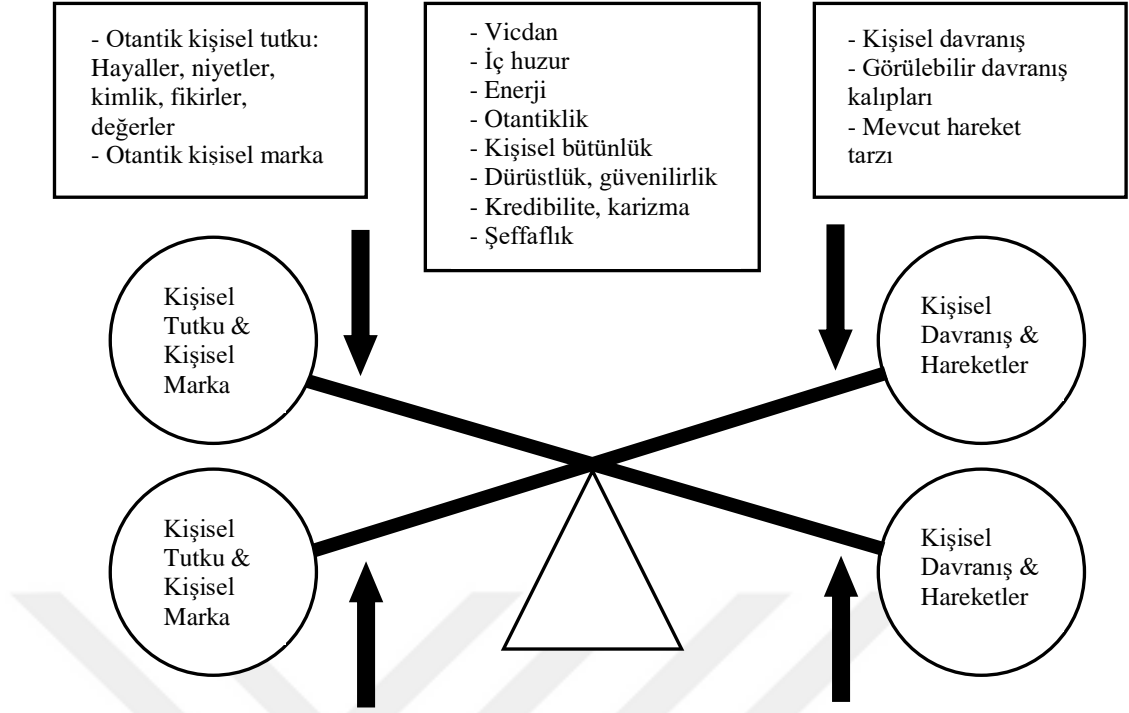


### 2.1.2.3. Kişisel Marka

Kişisel marka terimi, 1997 yılında Fast Company “Sizi Arayan Marka” adlı makalesinde yönetim gurusu Tom Peters tarafından ortaya atılmıştır. Peters makalesinde yaş, çalışılan pozisyon ve yaptığı işten bağımsız olarak herkesin markalaşmanın önemini anlaması gerektiğini vurgulamıştır. Temel olarak herkes kendi şirketinin CEO’sudur. Bugün kendi faaliyetlerine devam edebilmesi için önemli olan unsur, bireyin kendi markasının pazarlama sorumlusu olmasıdır (Peters, 1997).

Kişisel marka; kişiyi diğer profesyonellerden ayıran ve birleriyle tanıştıktan sonra insanların hatırlayacağı şeyler olarak tanımlanır (Shatto, 2019, s. 96). Bireylerin benzersiz ve özgün olması kişisel markalaşmanın temelini oluşturur. Kişisel marka temel olarak kişinin kendisini tanımasıyla başlayan ve başarılı insan olmasıyla sonuçlanan bir yolculuktur (Koçiaj, vd., 2016, s. 75). Herkesin bir markası vardır, kişisel marka başkalarının zihnindeki algıdır ve marka sahibiyile olan etkileşimler aracılığıyla gelişir. Etkileşimler ve tekrarlanan temaslar sayesinde sahip olunan algı keskinleşir ve bireyin karşı taraftaki marka algısı daha net hale gelir. Başka bir deyişle, insanlar diğer insanların kim olduğunu, ne yaptığını ve nasıl yaptığını sürekli olarak gözlemlerler. Burada marka sahibi olmaktan ziyade markanın ne kadar güçlü olduğu önem kazanmaktadır. Kişisel markanın gücü, diğer bireyler üzerinde yaratılan tutarlı etkilere (olumlu veya olumsuz) bağlı olarak artar veya zayıflar. Daha güçlü bir kişisel marka oluşturmak için fark yaratılması gerekmektedir (Mcnally ve Speak, 2010). Güçlü bir kişisel marka; itibar, güven, dikkat ve uygulamanın (icranın, yürütmenin) bir karışımıdır (Harris ve Rae, 2011, s. 16).

Kişisel marka kişinin değerleri, güçlü yönleri, eşsiz kişiliği ve zekâsından oluşmaktadır. Kişisel markanın bu şekilde doğal ve özgün olması başkaları tarafından güçlü, açık, eksiksiz ve değerli olarak algılanmasını sağlar. Bu durum kişinin hayatını pozitif anlamda etkilemekle kalmaz, kendisini hem iş hayatında hem de genel olarak insanların gözünde dikkat çekici bir noktaya getirir (Rampersad, 2009, s. 16). Kişisel markayı zaman içinde pazarlamanın en temel kuralı, başkalarının zihninde ilgili kişinin inandırıcılık, güvenilirlik, özgünlük ve etki bakımından nasıl algılandığını aktif olarak göstermektir (Shatto, 2019, s. 98).



**Şekil 1. Kişisel Tutku ve Kişisel Markayı Kişisel Davranış ve Eylemlerle Eşleştirmek**

**Kaynak: Rampersad, H. K. (2009). Authentic personal branding: A new blueprint for building and aligning a powerful leadership brand. Charlotte, NC, Information Age Publishing Inc.s.132**

İnsanların kendilerini nasıl gördükleri ile başkalarının bu kişiyi nasıl algıladığı arasında fark vardır. Birey kendisini görünmeyen davranışsal kalıplarla değerlendirirken başkaları bireyi eylemlerine dayanan ve dışarıdan görünebilen davranışsal kalıplarla değerlendirir. Dolayısıyla kişinin eylemleri başkalarının düşüncelerini etkileyerek kişinin hakkındaki algıları oluşturmaktadır ve söz konusu eylemler ne kadar belirgin olursa kişisel marka da onlar için o kadar belirgin olur. Kişisel markada öngörülen ya da arzu edilen kişi olmanın yolu başkalarının ilgili bireyi nasıl gördüğü ve bireyle ilgili düşünceleri hakkında bilgi sahibi olmaktan geçer. Bütün bunlar bilindiğinde bireyin eylemlerinin etkinliğini arttırabilme yetisi de artar, sonuç olarak bireyin markası daha da güçlenir. Bu nedenle, şekil 1’de gösterildiği üzere özgün kişisel markalaşma süreci, kişisel tutku ve kişisel marka (daha yüksek bir bilinç düzeyi öngören) ile kişisel davranış (mevcut davranış ve eylemlere temel alan) arasında bir denge veya uyum oluşturulmasını da içerir (Rampersad, 2009, s. 131). Kişisel marka kişinin kendisini nasıl gördüğü ve kişinin davranışları sonucunda

başkalarının kişiyi nasıl algıladığı ile ilgilidir. Bu açıdan ikisi arasında uyum olursa kişisel marka güçlü olacaktır.

Üst yönetim ve göz önündeki liderler çoğunlukla kişisel markalarıyla bilinirler. Kişisel marka kişinin kim olduğunu yansıtır. Bu kişisel kimlik, diğerlerinin dikkate aldığı ve desteklediği bir şöhrete dönüşür. Kişinin yaptıkları kalıcı markanın yaratıcısıdır. Winston Churchill'in kalıcı markası, vatandaşlarını büyük dünya çatışmalarında savaşılmaya yönlendirme yeteneğidir. Jack Welch, stratejik açıklık ve örgüt disiplini aracılığıyla muazzam bir servet yaratma yeteneğiyle anımsanacaktır. Kişisel marka ve imza gücü yalnızca üst liderlere özgü değildir; her çalışanın bir kişisel markası vardır. Tom Peters, herkesin yalnızca bir çalışan olarak kalmaması, bir markaya dönüşmesi gerektiğini ileri sürer (Ulrich ve Smallwood, 2009, s. 262). Kişisel marka ile ilgili yapılmış çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

İbicioğlu, Çelik ve Atılgan (2014) yaptıkları çalışmada kişisel markalama ölçeği geliştirerek öğrencilerin kariyer ilgilerini, geliştirilen kişisel markalama boyutları (imaj yönetimi, farklılaştırma ve konumlandırma) açısından incelemiştir.

Krooshof (2017) çalışmasında futbolcuların kişisel marka değerinin nasıl ölçülebileceğini belirlemiştir. “Çevrimiçi kişisel marka değeri” olarak adlandırdığı Aaker'ın beş boyutunu ve çevrimdışı kişisel marka değeri boyutunu futbolcunun kişisel marka değerini ölçmek için kullanmıştır. Seçtiği yirmi futbolcuyu beş uzmana her boyutta değerlendirmelerini istemiştir.

Yaman (2012) çalışmasında, liderden şaire, yazardan, iş dünyasına kadar toplam on iki alanda Türk toplumu tarafından kişisel marka olarak görülen ve kendilerine örnek aldıkları kişileri tespit etmiştir. 3000 kişiye anket uygulayarak yaptıkları çalışma sonucunda liderlik alanında Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, siyaset alanında Recep Tayyip Erdoğan, ses sanatı alanında Zeki Müren, sinema alanında Türkan Şoray, iş insanı olarak Sakıp Sabancı, medya alanında Aydın Doğan, yazar alanında Orhan Pamuk, tiyatro alanında Nejat Uygur, komedi alanında Cem Yılmaz, şair kategorisinde ise Mehmet Akif Ersoy kişisel marka seçilmiştir.

İnsanlarında birer marka olabileceği görüşünün yaygınlaşması sonucunda Paksoy, Özbezek ve Gül (2020) yapmış oldukları çalışmada akademisyenlerin marka değerini belirlemeye yönelik ölçek geliştirmişlerdir.

Kişisel markalaşma herkes için geçerlidir. Doktor, yazar, şarkıcı, aktör, tiyatro oyuncusu, siyasetçi olarak herkesin bir markası vardır. Kişisel marka ile ilgili literatürde yapılmış çeşitli araştırmalar vardır fakat CEO markası alanında yapılmış çalışmalar sınırlıdır. Bendisch, vd., (2013)' de belirttiği gibi kişisel markalaşma özellikle CEO markası ile ilgili literatür az ve teoriktir. Bu bakımdan CEO markası ile ilgili daha çok uygulamaya dönük çalışmaların yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

### **2.1.2.3.1. Kişisel Markaya Sahip Olmanın Avantajları**

Kişisel marka kişinin rakiplerinin önüne geçerek tercih edilmesini sağlar. Bu da kişinin daha çok müşteriye hizmet sunabilmesini, sunduğu hizmetlerde daha yüksek maaşlarla ve daha iyi görevlerde istihdam edilebilmesini, kısacası daha çok kazanmasını sağlar. Kişisel markalaşma yapılan işi daha iyi yapmayı sağlar, markalaşan insanı rakiplerinden ayırarak daha üstün konuma getirerek sistemli ve düzenli bir yöntem sunar (Karaduman, 2016, s. 7-12).

Rampersad (2009, s. 5)' a göre kişisel markaya sahip olmanın sağlayacağı birçok avantaj bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Kişinin değer verdiği nitelikler ve değerler hakkında anlamlı algılamalar uyandırır.
- Diğerlerine kişinin kim olduğu, ne yaptığı, kişiyi farklı yapan şeyler, diğerleri için nasıl değer yarattığı ve kişiyle çalıştıklarında onları nelerin bekleyeceği hakkında bilgi verir.
- Başkalarının kişi hakkındaki algılarını etkiler.
- Başkalarının zihninde kişiyle çalıştıklarında kişiden ne kazanacakları hakkında beklentiler yaratır.
- Çevresindeki insanların kişinin kim olduğunu daha kolay hatırlayabilmelerini sağlayan bir kimlik yaratır.
- Sorunlarına en iyi çözümleri kişinin sunduğunu kabul ederek değerlendirirler.
- Kişiyi rekabette üst sıralara yerleştirir, benzersiz kılar ve rakiplerinden daha iyi hale getirir.

### 2.1.2.3.2. Kişisel Markanın Bileşenleri

Çeşitli araştırmacılar tarafından kişisel markanın bileşenleri belirlenmiş olup araştırmacılar farklılık, fiziksel yapı, kişilik özellikleri ve imajı ortak bileşenler olarak görmektedir.

Rampersad (2009, s. 16-17) etkili otantik kişisel markalar için 11 kriter sıralamıştır. Bunlar; özgünlük, bütünlük, tutarlılık, uzmanlık, yetki, farklılık, ilgili olmak, görünürlük, sebat, iyi niyet ve performanstır. Sürdürülebilir, özgün, tutarlı ve akılda kalan kişisel markalama için bu kriterler önemlidir. Kişisel marka bu kriterlere göre oluşturulduğunda ve kişi bu kriterleri davranışlarına da yansıttığında kendisini diğerlerinden farklı hale getirmiş olacak, sonuç olarak da marka daha güçlü hale gelecek ve hedef kitle tarafından daha iyi anlaşılacaktır. Özgün bir kişisel marka oluşturmak devamlı gelişimin söz konusu olduğu doğal bir süreçtir ve kişinin vizyon, misyon, yaşam felsefesine ve hayallerine dayanan öz benliğinde kim olduğunun belirlenmesi ile başlar. Özgünlükten uzak kişisel marka oluşturmak bireyin gerçek halini yansıtmayacağı için söz konusu birey herkes gibi, farklı hiçbir yanı olmayan sıradan biri olarak algılanacaktır.

Mc Nally ve Speak (2011, s. 29-35) ise kişisel markanın boyutlarını; roller, standartlar ve stil olarak tanımlamıştır. Roller, başka bir kişiyle belirli bir ilişki içinde olmanın temel nedenidir ve karşılıklı beklentiler bu ilişkinin olmazsa olmazıdır. Standartlar kişinin başkaları tarafından nasıl algılandığını önemli ölçüde etkiler. İlişkide yer alan temel rol biçimlerinin çok ötesinde, standartlar kişisel markanın gücünü tanımlamaya ve ona anlam yüklemeye başlar. Belirli bir alanda takınılan roller diğer bireylerin rolleriyle aynı olsa dahi, sahip olunan marka standardı diğer bireylerle olan farkı ortaya koyan etmendir. Stil, başkalarıyla iletişim ve etkileşim kurma biçimidir. Marka stili bireyin devamlı başkalarıyla etkileşimde olması sebebiyle yalnızca ilk izlenimler yoluyla değil, tekrarlanan temaslardan dolayı ortaya çıkan, duyulara bağlı imaj olarak düşünülebilir. Stil, markanın kişiliği olup bireyleri başkalarının zihninde benzersiz hale getiren ve standartları oluşturan nesnel niteliklerin öznel karşılığıdır. Stil öğelerini tanımlamak için kullanılan arkadaş canlısı, sakin, yoğun, agresif, profesyonel, eğlenceli, enerjik, içe dönük, dışa dönük, kontrol delisi, özgür ruhlu, açık veya ön yargılı gibi nitelikler güçlü bir duygusal temele dayanır. Söz konusu nitelikler kişiliği oluşturan kavramlar olarak kabul edilse de aynı zamanda temel olarak stil bileşenleridir.

**Çizelge 3. Ticari ve Kişisel Marka Oluşumunda Kullanılan Araçlar Arasındaki Benzerlikler**

<b>Ticari Marka</b>	<b>Kişisel Marka</b>
Marka adı	Kişinin ismi
Marka kimliği	Kişilik
Ambalaj	Beden Dili
Marka değeri	Değerler
Logo	Kişisel İmaj

**Kaynak: Bişkin, F. ve Kaya, Y. (2011). İş yaşamında Kişisel Marka. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 555-570 s.560**

Çizelge 3’de ise ticari ve kişisel marka oluşumunda kullanılan araçlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklara yer verilmiştir. Bişkin ve Kaya (2011, s. 560) yaptıkları çalışmada ticari bir markayı tanımlamada kullanılan unsurları değiştirerek bu unsurların kişisel markanın oluşturulmasında kullanılabilirliğini ifade etmişlerdir. Kişisel markayı oluşturan unsurları; Kişisel değerler, yönetim becerileri, iletişim, kişisel farkındalık (güçlü ve zayıf yanların farkında olmak), kişilik, kişisel imaj (giyim, konuşma, davranış vb.), hedefler ve fiziksel yapı olarak belirlemişlerdir.

**Çizelge 4. Kişisel Marka Kanalları ve Araçları**

<b>Kişisel Marka Kanalları</b>	<b>Marka Araçları</b>
Kişisel Ağ (Networking)	Kişisel broşür
Direkt bağlantı kurma / E posta	Kişisel kartpostal
Reklam	Kişisel website
Fuarlar	Arama motorları
Seminerler	Kartvizit
Müşteri yönlendirmeleri (ağızdan ağıza iletişim)	Kasetler ve Cdler
Profesyonel yönlendirmeler(referanslar)	Powerpoint sunumu
Basılı bültenler, medya sponsorlukları, bültenler	Çevrimiçi tartışma ortamı (topluluk ile)
Telefon ile görüşme	Dijital haber bülteni
Köşe yazarlığı, makale ve/veya kitap yayınlamak	Linkedin
Topluluk önünde konuşma	Nefes ve sessizlik egzersizleri
Linkedin üzerinden bilgi paylaşımı	Kişisel blog
	Kartvizitteki kişisel tutku ve marka
	Kişinin görünümü, giyimi, konuşması, gülüşü, ellerini ve gözlerini kullanması

**Kaynak: Rampersad, H. K. (2009). Authentic personal branding: A new blueprint for building and aligning a powerful leadership brand. Charlotte, NC, Information Age Publishing Inc.s.118**

Çizelge 4’ de kişisel marka kanalları ve araçları gösterilmektedir. Kişisel ağları, e posta, reklam, fuar, seminer, müşterilerin başkalarına tavsiyeleri, profesyonel referanslar, bültenler, sponsorluk, telefonla görüşmeleri, köşe yazarlığı, makale veya kitap yayınlamak, topluluk önünde konuşma, linkedin gibi marka kanallarını kullanarak ve kişisel broşür, kartpostal, website, arama motorları, kartvizit, kasetler, cdler, powerpoint sunumu, çevrimiçi tartışma ortamı, dijital haber bülteni, linkedin,

nefes egzersizi, kişisel blog, kartvizit, kişisel görünüm, giyim, konuşma, gülüş, ellerini gözlerini kullanması gibi marka araçları sayesinde kişiler markalarını güçlendirebilirler.

Her insanın bir kişisel markası vardır. Kişisel marka başkalarının kişi hakkındaki algılarından oluşan ve kişiyi diğerlerinden ayırarak farklı kılan özellikleridir. Güçlü kişisel marka için kişi özellikleri ve yetenekleri hakkında bilgi sahibi olmalı, marka kanalları ve araçlarını kullanarak kişisel markasını güçlendirmelidir

#### **2.1.2.4. Liderlik Markası**

Liderlik belirli şartlar altında, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Lider başkalarını belirli amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir (Koçel, 2013, s. 569).

Marka ve liderlik, başarılı organizasyonlar için araçtır. Marka ve liderliğin yön vermek, güven aşlamak, anlam ifade etmek, bağ kurmak gibi benzer görevleri vardır. Bu görevlerin yanında her iki araç da insanları etkilemelidir. Bu nedenle marka ve liderlik yakın örgütsel ilişki içindedir (Grubendorfer, 2012, s. 2).

Marka başkalarının zihninde ilgili birey ile ilgili izlenimlerin oluşturduğu bir mozaik olarak tanımlanabilir. Kişinin çevresi tarafından algılanan markası kişinin seçmiş olduğu kimlik ve şöhrettir. Diğer bir ifadeyle başkaları tarafından algılanma, tecrübe edinme ve takdir edilme şekli tam olarak kişinin aslında hangi biçimde algılanmak, tecrübe edilmek ve takdir edilmek istediği ile ilgilidir (Hodgkinson, 2005, s. 3).

Liderlik markası ile ilgili bir deyiş, “liderlik markanız, siz odada değilken arkadaşlarınızın veya ortaklarınızın sizin hakkınızda söyledikleridir” der. Liderlik markası kişi için büyük bir etki yaratabilir ve şirketin itibarını önemli ölçüde arttırabilir (Mckenna, 2015, s. 7). Liderlik markası, üst düzey yöneticiler tarafından kişisel markalaşma olarak anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle liderlik markası, liderin kamu önünde herkesçe tanınan insan olduğu anlamına gelir (Grubendorfer, 2012, s. 6). Liderlik markası kurumdaki liderlerin kimliği ve itibarı olarak tanımlanmaktadır (Veldsman ve Johnson, 2016). Liderler için marka sadece slogandan, tutkulu bir bakış

açısından, hatta bir liderlik tarzından daha fazlasıdır. Değerlerin, dürüstlüğü, eylemin, amacın, inancın ve kalitenin hepsinin bir araya getirilmiş halidir (Davis ve Leon, 2014, s. 10). Kişisel liderlik markası bireyin bir lider olarak kişiliği, şöhreti ya da ayırt edilebilirliği (Ulrich ve Smallwood, 2009, s. 262). Liderlik markası şirkette liderin etrafındakiler tarafından her gün liderin ne söylediğinin, ne yaptığının ve ne sunduğunun değerlendirildiği bir performans incelemesidir (Horth, Miller ve Mount, 2016, s. 1). Liderler bir mikroskobun altında yaşar, başkaları tarafından davranışları dikkatle incenir ve gözlenir. İşletmelerde liderlerin davranışları gözlenir ve örnek alınır. Örneğin; otomobil şirketinin yeni CEO'su, rakiplerden birinin ürettiği arabayı kullanırsa çalışanlar bunu fark eder (Ulrich ve Smallwood, 2009, s. 266). Dolayısıyla liderler davranışlarına dikkat etmeli ve bir rol modeli olabileceklerini unutmamalıdır.

Liderliğin markalaşması kavramsal olarak bir ürünün satılması ile ilgili değil, hizmetlerin satılması ile ilgilidir. Kişisel markanın gelişimi, lider yetkinliklerine, standartlara ve stile odaklanmaktadır. Bir liderlik markasının geliştirmenin yolu istenilen algıların oluşturulmasının ve her zaman işin yapılması için gereken yetkinliğe sahip olmanın bir bileşimidir (Chittipaka, 2011, s. 75). Liderlik markasının ünlü olmakla herhangi bir ilgisi yoktur, mevcut kişilik özellikleri ile bağdaşabilen bir yaklaşım kurmak gereklidir (Mckenna, 2015, s. 6). Aynı zamanda liderlik markası liderlerin kişiliklerini ya da kişisel markalarını, işletmenin markasına entegre etmekle ilgilidir (Ahmad, Omar, Zaleha, Rasid ve Amin, 2012, s. 153). Liderin kişisel markası örgütün liderlik markasıyla paralellik gösterdiğinde, liderler hem tutarlı hem de güvenilir demektir (Ulrich, 2009, s. 264). Liderlerin davranışları markalarını ve şirketin itibarını etkilemektedir. Liderlerin kişisel markalarını şirketin markasıyla tutarlı bir şekilde oluşturmaları sonucunda liderlik bir piyasa değeri yaratmaktadır (Ulrich ve Smallwood, 2007). Bir liderin markası örgütün itibarıyla birleşir. Dolayısıyla, liderin markasını anlaması gerekir ve aynı zamanda markası ile şirketin markası arasında etkileşim uyumlu olmalıdır. Bu nedenle ikisi de ahenk içinde çalışmalıdır (Bates, 2012a, s. 35). Marka, şirket kurucusu için de kendisinin markasını oluşturması ve şirketi verimli, kolayca yönetmesi için bir yoldur. Çünkü marka şirketin kuruluş fikrini ortaya çıkarır. Gad, liderlik ve marka arasındaki ilişkiyi kurarken kendi gözlemlerinden faydalanmıştır. Gözlemlerinde de çok başarılı markaların arkasında duran, İsveçli mobilya zinciri IKEA'nın kurucusu Ingvar Kamprad gibi özel kişileri



incelemiştir. Ingvar Kamprad hakkında anlatılan hikâyeler IKEA markasını oldukça canlı bir örnek haline getirmektedir. Röportajlarda ücretsiz bir araba park alanı bulana kadar aramayı sürdürdüğünü, saç kesme konusunda karısı da gayet başarılı olunca çok pahalı olduğu için berbere gitmediğini anlatmaktadır. Facebook'ta hakkında yazılanlara göre uçuşlarda sadece ekonomi sınıfında rezervasyon yaptırmaktadır ve arabası en az 20 yaşındadır (Gad, 2003'den aktaran Grubendorfer, 2012, s. 4).

İnsanlar bir ürünün veya kurumsal markanın adını duyduklarında genellikle o markayı tanımlayan ilgili terimleri düşünmektedir (örn. kalite). Kişisel liderlik markası söz konusuysa kişinin adından bahsedildiğinde hangi liderlik özelliklerinin veya karakteristiklerinin akla geldiği önem kazanır. Kişisel anlamda liderlik markasıyla ifade edilen liderin kişisel markasıdır. Herhangi birinin kişisel liderlik markası düşünüldüğünde, akla gelen ilk düşüncenin olumlu ya da olumsuz olması kişinin liderlik markası ile çok şey ifade eder (Shirey, 2010, s. 11). Mercedes Benz ve Ferrari yüksek kaliteli, lüks otomobiller imal ediyor olsalarda Mercedes Benz ve Ferrari'nin marka imajları aynı değildir. Çünkü iki markayı insanlar farklı algılar, düşünür ve hissederler. Bu algılar, düşünceler ve hisler pazarlamacılar tarafından zihnimize oluşturulmuştur. Mercedes Benz ve Ferrari gibi ürün markalarının insanların aklında olduğu gibi kişisel liderlik markası da başkalarının algıladıkları, düşündükleri ve hissettikleri olarak akıllarında var olurlar (Bence, 2014, s. 16-17). Başka bir örnek vermek gerekirse Starbucks markalı kahve, bir lider gibi kişinin markası hakkında çok şey öğretir. Örneğin, kahve doğal kahve çekirdeği durumundayken fincan başına yalnızca 1-2 cente satılan bir ürünken üzerine bir ambalaj ve marka ismi eklediğinde ve bir market rafına koyulduğunda bu kahvenin fiyatı kupa başına 5-25 cent arasına çıkacaktır. Servis ve kişiliği kahveye katarak, Dunkin Donut's gibi seçenekler sunarak fiyatı kupa başına 75 cent ile 1,50 dolar arasına çıkartılabilir. Starbucks bir fincan kahveyi 2-5 dolar arasına nasıl satabiliyor? Starbucks diğer bardak kahvelerde olmayan neye sahiptir? Starbucks'ın sunduğu şey sadece daha iyi tada sahip bir fincan kahve değil, lezzetten çok daha fazlası olan ödüllendirici bir kahve deneyimi sunmaktır. Starbucks'ı diğer kahve markalarından ayıran deneyimler liderlik markası için de geçerlidir (Bence, 2017, s. 7).

Örgütsel anlamda liderlik markası bir örgütte müşteri beklentileri ile çalışanların davranışları ve örgütsel davranışlar arasında köprü kuran liderlerin tanımıdır. Şirketin markasını, şirketin müşterilerinin zihnindeki kimliğini ya da

müşterilerin şirkete ilişkin deneyimleri bir küme olarak düşünülürse, diğer küme, şirket içindeki çalışanların şirket kültürüne göre biçimlenmiş davranışlarını, çalışanların birbirleriyle ve müşterilerle nasıl iş yaptıklarını temsil eder. İçerideki kültür, şirketin markasını dışarıya bağladığında, çalışanlar kendi davranışlarının müşteri bağlılığına nasıl yön verdiğini anlayacaklar ve müşteriler de çalışanları kendi çıkarlarının takipçisi olarak görecektirler. İçerideki kültürle dışarıdaki şirket markasını birbirine bağlayan köprü, liderlik markasıdır. Liderler, müşteri beklentilerini çalışan davranışlarına dönüştürürler. Bir Disney Park konuğu, çalışanların neşeli, dostça ve kibar davranacaklarını varsayar. 3M, Herman Miller ve Google yenilikçi olma konusunda üne kavuşmak ve bu ünlerini sürdürmek için çaba harcarlar. Bu yüzden risk alan, alternatif çözümler arayan ve yeni fikirleri deneyen liderleri yüreklendirirler. Mariott, UPS, UBS göz dolduran hizmetler sunmaya odaklanırlar, böylece liderler hedef müşterilerini tanımlamaya, onlarla bağlantı kurmaya zaman ayırırlar ve yeteneklerine uygun sıradışı müşteri hizmeti sunmak için gerekli donanımına sahiptirler. Bu örneklerde, şirket dışındakilerin zihninde yer alan arzulanın marka, çalışan ve örgüt davranışına dönüşmüştür (Ulrich ve Smallwood, 2009, s. 6-11). Liderlik markasının avantajları çoktur. Temelde, liderlik markası paydaşlar arasında örneğin çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar, hükümet kuruluşları ve diğer etkilenen üyeler arasında güven oluşturur. Paydaşlara söz konusu tatmin ve güven duygusunu sağlarken aynı zamanda da liderin enerji, heyecan ve bağlılık düzeyini artırır. Organizasyonlar liderlik markalarını başarılı bir şekilde uyguladıkları takdirde, en iyi ve arzulanın yetenekte yatırımcıları, hissedarları, paydaşları elde edeceklerdir. Böylece örgütsel marka daha da güçlenecektir (Rao, 2015, s. 12). Liderlik markası doğru yetenekleri takıma çekebilmeyi, onları ortak bir amaç etrafında toplayabilmeyi, meseleleri yönetmeyi, şirket içinde işlerin yürütülmesini, yönetim kurulunu etkilemeyi sağlar ve şirketin işlevselliğinin ön planda olduğu daha dinamik bir şirket haline gelmesine yardımcı olur (McKenna, 2015 s. 6).

Kişisel liderlik markası liderin paydaşları tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olup üst düzey yöneticilerin kişisel markaları ile ilgilidir. Örgütsel anlamda liderlik markası ise şirketin markasını müşteri ve çalışanlara da yansıtarak şirket markası ile aralarında bağ oluşturmasıdır. Ulrich (2015)'in ifade ettiği gibi örgütsel liderlik markası şirket içindeki tüm liderler için geçerli olup örgüt içinde liderlik markası

kültüründe yaratılması ile ilgilidir. Liderlik markası aynı zamanda işletmenin markasıyla da uyumlu olmalıdır.

#### **2.1.2.4.1. Liderlik Markasının Bileşenleri**

Liderlik markasının bileşenleri liderlik kodu ve liderin farklılaştırıcı özelliklerinden oluşmaktadır. Liderlik kodu (liderliğin %60-70'i) liderlerin etkili olmalarına yardım eden, doğuştan gelen ya da öğrenilmiş davranışları temsil eder. Liderlik kodunun beş boyutu vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ulrich ve Smallwood, 2009, s. 25-27).

**Strateji uzmanları:** Liderlerin geleceğe dönük bakış açıları olmalı ve şirketin potansiyel müşterilerine göre pozisyon almasını sağlamalıdır.

**İcracılar:** Liderlerin yapılması gerekenleri gerçekleştirmeleri, sonuç elde etmeleri, değişime öncülük etmeleri, teknik anlamda yeterli olmaları ve işleyen örgüt sistemleri kurmaları gerekir.

**Yetenek yöneticileri:** Liderlerin mevcut çalışanlarıyla teşvik edici, iletişime açık ve onları yüreklendirici biçimde çalışmalarını gerekir.

**Beşerî sermaye geliştiricileri:** Liderlerin şirketin kendilerinden sonra da ayakta kalmasını sağlayacak sonraki kuşak yetenekleri geliştirmeleri gerekir.

**Kişisel yeterlik:** Liderlerin öğrenme, tutarlı davranma, sosyal ve duygusal zekâlarını kullanma, cesur, yüreklendirici kararlar alma ve güven yaratma yoluyla kişisel itibar kazanmaları gerekir. Örgütsel rollerde liderler öğrenme, enerjik çalışma, kişilik, cesaret, entelektüel beceri, bilgelik ve ılımlılık gösterme yetenekleri sayesinde kişisel ustalık geliştirirler. Bu kişisel özellikler dizisi kişisel liderlik markasının da merkezini oluşturur.

Liderler beş liderlik kodu faktörünün her birinde asgari yeterliliğe sahip olmalı, sonra da bir ya da ikisinde mükemmelleşmelidirler. Liderlik kodu kişisel markanın kurulmasını gerekli kılar. Liderlik kodu üzerine kurulan güçlü bir kişisel marka ise kişiye diğerlerini etkileme fırsatı verir. Liderlik kodu temel nitelikleri tanımlar, ancak bir kişisel markanın farklı ve benzersiz olması gerekir. Markalı liderliği tanımlayan ve liderlik kodunun içermediği etkinliğin kalan % 30-40'ı özgün liderlik bileşenleridir. Fiziksel tavır (giyim kuşam, kişisel bakım ve kullanılan dil), duygusal tavır (tutum ve

esneklik) ve sosyal tavır (etkileşim ve işbirliği yeteneği) markayı biçimlendirir ve besler, böylece kişilere liderlik markası ile ilgili mesaj gönderilmiş olur (Ulrich ve Smallwood, 2009, s. 270-271).

Çizelge 5’de gösterildiği gibi Schawbel (2009) etkili kişisel liderlik markası oluşturmak için dört temel strateji belirlemiştir. Bunlar markanın keşfedilmesi, oluşturulması, anlatılması ve markanın sürdürülmesi stratejilerinden oluşmaktadır. Bu stratejilerle bireyler kişisel markalarını farklılaştırabilirler.

**Çizelge 5. Etkili Kişisel Liderlik Markası Oluşturmak için 4 Strateji**

SCHAWBEL’in Kişisel Liderlik Markası Oluşturmaya Yönelik 4 Adımlı Stratejisi
<b>Adım 1: Markanızı Keşfedin</b>
Kim olduğunuzu tanımlamak için kişisel keşiflere yatırım yapın
Kendinize güvenin
Güçlü bir kişisel değer beyanı oluşturun
<b>Adım 2: Markanızı Yaratın</b>
Bir konuda ünlü hale gelin
Kişisel marka araçlarınızı oluşturun
Kişisel görünümünüz ve eylemlerinizin farkında olun
<b>Adım 3: Markanızı Anlatın</b>
Kendinize olumlu bir izlenim bırakın
Sizi ifade eden görünümü yaratın
Kişisel izinizi bırakın
<b>Adım 4: Markanızı Sürdürün</b>
İtibarınızı izleyin
İstedığınız kişisel liderlik markasını sağlamak için değişiklikler yapın

**Kaynak:** Schawbel, 2009’dan aktaran Shirey, 2010, s.12.

#### **2.1.2.4.2. Liderlik Markası ve Finansal Performans İlişkisi**

Pazarlama alanında ürün markası geliştirmek, ürünün aynı tipteki diğer ürünlerden farklılaştırılabileceği anlamına gelir. Ürün markasını geliştirmek ve ürünün etkinliğini artırmak için uğraşılırken bir yandan da pazarlamacılar reklam ve tanıtım konusunda çaba harcarlar. Hem ürün etkinliği hem de reklam alanındaki çalışmalar başarılı olduğunda, ürün markası elde edilir ve üründe genel olarak yaklaşık yüzde 30’luk bir fiyat kazancı meydana gelir. Liderlik markası da aynı şekilde bir süreci ifade eder. Liderlik markasını geliştirmek için liderler, sonuçlara ulaşmadaki etkinliklerini artırırken, üst düzey liderler itibarlarını yönetmek ve kendi reklamlarını yapmak için bu sonuçları yazılı basına ve ünlü ekonomi (Wall Street) analistlerine duyurmalıdırlar (Intagliata, Ulrich ve Smallwood, 2000, s. 13).

Ulrich (2009, s. 31-32)'e göre yönetim ya da liderliğin kalitesi yatırımcılarda güven sağlayarak daha yüksek hisse senedi değeri sağlayabilir. Şirketlerdeki markalı liderlerin fiyat-kazanç (F/K) oranları çoğunlukla içinde buldukları sektördeki benzer şirketlere göre daha yüksektir, çünkü yüksek liderlik kalitesi müşteri ve yatırımcıların geleceğe duydukları güveni artırır. Sektör bazında 10 yılı aşkın sürecin F/K oranlarının ortalaması alınarak yapılan çalışmada 10 yılda daha yüksek F/K oranları gerçekleştirmiş şirketlerin daha iyi liderlere sahip olduklarını ileri sürmek mümkün olmasada umut verici olduğu ortaya konmuştur. Örneğin içecek üretiminde gayri maddi değerler açısından ilk sırada yer alan şirket son on yıldaki 36,55' lik F/K ortalamasıyla Coco-Cola'dır. Onu izleyen şirketler ise 28,75 ile PepsiCo ve 19,76 ile Cadbury Schweppes'dir. Uzay ve havacılık alanında Boeing markası 26,2 oranı ile ilk sırada yer almaktadır. General Dynamics 17,05 ile ikinci sırada yer almaktadır. F/K oranı farklılıkları tek başına liderliğin kalitesine bağlanamaz fakat yatırımcının olası kazançlara güvenini artıran ya da azaltan kararlar liderlerin eseridir.

Kişinin kim olduğu ve neyi temsil ettiği liderlik markasının özünü oluşturur. Marka, kişinin deneyimleri, edindiği dersleri ve bu derslerin değerlerini ve inançlarını nasıl şekillendirdiği ile başlar. Kişinin davranışları başkalarının kişi hakkında sahip olduğu algıyı oluşturur. Kişinin hareketleri değerleriyle ve inançlarıyla uyumlu olduğunda güçlü bir marka yaratılabilir. Kişinin markası, şirketine muazzam bir ekonomik değer katar (Bates, 2012a, s. 35). Yatırımcı güveni, yatırımcıların şirketteki liderlere duydukları güvene bağlı olarak yukarı yada aşağı yönde hareket gösterebilir. Liderlik markası ile birlikte maddi değer artışı ve fiyat kazanç oranında artış sağlayan işletmelere örnek olarak, farmakolojik alanda yüksek yatırımcı güveni oranıyla Pfizer, ofis mobilyasında Herman Miller, otomotiv endüstrisinde Toyota ve rakiplerine göre daha çok piyasa değerine sahip olan Southwest Havayolları gösterilebilir. Liderler, hissedarların çıkarlarına aykırı biçimde davrandıklarında da marka değerini yok etmiş olurlar. Pfizer yönetim kurulunun, tanınmış ve başarılı CEO'yu ilaç sektöründe çok az deneyime sahip görece yeni birisiyle değiştirmesiyle geleceğe duyulan yatırımcı güveni azalmış ve bu durum hisse senedi fiyatlarında düşüşle sonuçlanmıştır (Ulrich, ve Smallwood, 2009, s. 57). Yönetici liderliğin özellikleri ve farklılıkları dikkate alındığında, bunların bir örgütün performansını yüzde 45'lere varan oranlarda etkileyebileceği görülmektedir (Day ve Lord, 1988, s. 453). Brad Ford Smart, üstün yetenekli liderlerin (A takımı oyuncular) üretkenliklerinin ortalama liderlere göre

yüzde 94 oranında daha yüksek olduğunu; daha yetenekli yatırım bankacılığı yöneticilerinin, ortalama yöneticilerden iki kat daha üretken olduklarını; üstün yetenekli firmaların, ortalama yeteneğe sahip olanlara göre hissedarlarına yüzde 22 daha fazla kazandırdıklarını; programcıların en üst yüzde 3'lük dilimde yer alanlarının, ortalama programcılardan yüzde 1200 daha fazla kod satırı ürettiklerini ve en üst yüzde 3'teki satış liderlerinin ortalamadan yüzde 250 daha verimli olduğunu keşfetmiştir (Smart, 1999'dan aktaran Ulrich ve Smallwood, 2009, s. 8).

#### **2.1.2.5. CEO Markası**

Günümüzde insanlar da dahil olmak üzere ürünler, hizmetler, etkinlikler, fikirler ve organizasyonlar yani en yalın haliyle her şey markalı olabilir. Bireylerin farklılık göstermesi ve herkesin benzersiz bir yaşam öyküsüne sahip olmasına rağmen, kişisel marka bilinci bulunmamaktadır. Marka, bir ürünü tanımlayan ve onu rakiplerinden ayıran, imaj yaratmada kullanılan benzersiz bir tasarım, işaret, sembol, kelimeler veya tüm bunların bir kombinasyonu olabilmektedir (Koçiaj, vd., 2016, s.74).

CEO, bir şirketin en üst düzey yöneticisidir ve birincil sorumlulukları arasında büyük kurumsal kararlar almak, şirketin genel operasyonlarını ve kaynaklarını yönetmek, yönetim kurulu ve kurumsal operasyonlar arasındaki iletişimi sağlamak ve şirketin halka açık yüzü olmak sayılabilir. CEO'nun rolü, şirketin büyüklüğüne, kültürüne ve kurumsal yapısına bağlı olarak şirketten şirkete değişir. Büyük şirketlerde, CEO'lar genellikle yalnızca çok üst düzey stratejik kararlarla ve şirketin genel büyümesini yönlendirmelerle ilgilenirken buna karşılık küçük şirketlerde CEO'lar genellikle daha uygulamalı ve günlük işlerle ilgilenirler. CEO'lar yönettikleri kuruluşların vizyonunu ve bazen kültürünü belirleyebilirler (Kenton, 2020).

Günümüzde CEO'ların yönettikleri şirketi markalaştırmaları yeterli değildir. CEO'ların toplumla iletişim halinde olması gerekmektedir, bu durumda kendi markasını yaratmamış bir CEO'nun yönettiği şirketin bu durumdan zarar görmesi kaçınılmaz olacaktır. Şirketin başarılı olması için CEO'ların alanlarında uzman olmaları, kendi adları ile bir web sitesine sahip olmaları, medyada yer almaları ve paydaşları ile iyi ilişkiler kurmaları gerekmektedir (Schawbel, 2010). CEO'lar bir şirketin görünen yüzü oldukları için şirketler CEO'yu markalarının odak noktası haline getirerek bundan yararlanırlar. Hatta bazıları CEO'nun esasen markanın kendisi

olduğunu iddia etmektedir (“CEO as a brand: managing the key dimensions”, 2016, s. 34). Argenti ve Druckenmiller (2004, s. 373) güçlü iş liderlerinin kendi kişiliklerini, şirketlerinin markalarının kişiliklerini şekillendirmeye yardımcı olduğunu ancak bazı durumlarda da söz konusu bireylerin neredeyse şirket markası haline geldiğini ifade etmektedir.

İnsanlar ve CEO markaları hakkında kişisel markaya yönelik sınırlı bir literatür vardır (Bendisch, vd, 2013). Bugüne kadar, kişisel markalar üzerine yapılan araştırmaların çoğu, kişisel marka oluşturma yöntemleriyle ilgili tartışmalarla sınırlandırılmıştır. Bu noktada henüz CEO'nun kişisel marka ölçeğinin oluşturulması için yapılan kesin bir çalışma bulunmamaktadır (Chen, Chung, 2016, s. 305). İş dünyasında çok önemli aktör olan CEO'lar için kişisel markalaşma anlayışı, şu anda sınırlı ve dardır (Erdogmuş ve Esen, 2018, s. 37).

İnsanlar ve CEO markaları hakkında sınırlı da olsa mevcut literatüre dayanarak, CEO markalarının benzersiz bir insan markası türü olduğu varsayılmaktadır. Çünkü CEO'lar paydaşların ihtiyaçlarını dikkate almalıdırlar, yöneticiler gibi rollerinden, kimliklerinden etkilenirler ve kurumsal marka ile ilişkilerini göz önünde bulundurmaları gerekir. Bu farklılıklar, CEO markasının kavramsallaştırılmasının temelini oluşturmaktadır (Bendisch vd, 2013).

Kişisel markaya sahip CEO'lar büyük ve tanınmış iş organizasyonlarını yönetirler. Şirketlerinin kamusal imajı, performansı ve değeri yüksektir. Şirketlerin büyüklüğü ve markası, CEO'lara kendi markalarını oluşturmaları için fırsatlar ve kaynaklar sağlamıştır. Şirketlerinin performansları birçok paydaş tarafından takip edilmekte ve başarıları, performansları esas olarak CEO'lara atfedilmektedir (Erdogmuş ve Esen, 2018, s. 45). Bendisch, Trueman ve Lersan (2013) ve Fetscherin (2015) CEO'ların şirketin markasını güçlendirerek ve halkın algısını etkileyerek şirketlerine değer kattığını ortaya koymuşlardır.

Örnek vermek gerekirse Chrysler 2008 yılında 1978 yılında olduğu gibi büyük bir ekonomik darboğazın içine girdiğinde iflası söz konusu olmaya başlamıştır ancak, sonuçta hükümetin yardımları ile şirketi düzlüğe çıkarma çalışmaları yürütülmüştür. Ford'un 2 milyar dolar kâr etmesinde büyük katkısı olan ancak Henry Ford II ile yaşadığı anlaşmazlık sonucu Ford Motor Company'den ayrılan yeni CEO Lee Iacocca söz konusu kötü gidişi tersine çevirmeye kararlıydı. Hükümetin parasal yardımları ile bütçeleri kısarak ilk minivan ve "K" arabası da dahil olmak üzere devrim niteliğindeki

yeni araçların tasarımı üzerinde çalışmaya başladı. Iacocca'nın önündeki sorun, teknik aksaklıklar nedeniyle yüksek miktarlardaki arabanın geri çağırılması sonucunda halkın Chrysler'e olan güveninin sarsılmasıydı. Bu güveni geri kazanmak Chrysler'in sürdürebilirliğinin anahtarıydı. Çünkü arabaların sorunsuzluğuna ve şirketin güvenilirliğine itimat etmeden kimse onları satın almayacaktı. Ne yapması gerektiğini bilen Iacocca, büyük bir TV kampanyasına öncülük etti. Reklamın en son bölümünde, Iacocca doğrudan kameraya bakıp, "Daha iyi bir araba bulabilirsiniz satın alın" dedi. Iacocca o zamanlar bunu bilmiyor olabilirdi, ancak yaptığı şey ilk modern CEO markalama başarılarından biriydi (Nanton ve Dicks, 2015, s. 21).

CEO markası, özellikle müşterilerin çok fazla seçeneğe sahip olduğu bir pazarda şirketin markası kadar önemlidir. İnsanlar tükettikleri markalarla duygusal bir bağ kurmak isterler. Yıllar boyunca bu kadar çok insanın Apple'a bağlanmasının nedeni budur. Steve Jobs'un yeniliğe odaklandığını, markayı önemseydiğini ve piyasadaki en iyi ürünü yapmak istediği bilinmekteydi. Ancak, tanıtılması gereken tek şey bir şirketin ürün ve hizmetleri değildir. CEO'ların kişisel markalarını geliştirmeleri ve ardından tanıtım faaliyetleri ile göz önüne çıkarmaları gerekmektedir. İnsanlarla bağlantı kurmak için halkla ilişkiler, konuşmacı olarak katılım göstermek, kitap anlaşmaları ve sosyal medya gibi mekanizmalar kullanarak CEO'ların doğrudan kendilerini paydaşların gözlerinin önünde tutması çok önemlidir. Bu yaklaşımlar CEO'nun görünürlüğünü ve erişimini artırmaktadır. CEO'nun görünürlüğünün ve erişiminin artması sayesinde insanların CEO ile tekrarlanan erişim fırsatları CEO markası hakkında algının oluşmasına ya da oluşan algının değişmesine sebep olabilir (Davis, 2015, s. 51). Aynı zamanda CEO'nun markasını koruyarak markasının sürdürülebilirliğini sağlaması da önemlidir. Brand Finance Global 2020 raporuna göre, Lockheed Martin'in CEO'su Marillyn Hewson, dünyanın en iyi marka koruyucusudur. Hewson, 100 üzerinden 72,2 Brand Guardianship Index puanı ile ilk 100 CEO arasında ilk sırada yer almaktadır. Marillyn Hewson tüm kariyeri boyunca 37 yıldır Lockheed Martin bünyesinde çalışmaktadır ve son 7 yıldır işletme değerinde %14'ün üzerinde bir artışa başkanlık etmektedir. Hewson, savunma markasının güvenlik, havacılık ve teknolojiye lider konumunun sorumluluğunu üstlenmiştir. 2020 Raporuna göre 2. sırada Bernard Arnault (Louis Vuitton), 3. sırada Michael S. Dell (Dell), 4. sırada Ma Huteng (Tencent), 5. sırada Tim Cook (Apple) yer almaktadır ([http-2](http://2)).



CEO markasının CEO'lara ve şirketlerine kattığı değer düşünüldüğünde bu alanın geliştirilmesi gerekmektedir. Önceki çalışmalar CEO markasına çoğunlukla teorik olarak odaklanmıştır. Alandaki boşluğu doldurmak için bu çalışmada CEO'nun markasını oluşturan kriterler açığa kavuşturulmuş olup somut, ölçülebilir kriterler belirlenerek CEO markasını oluşturan kriterlerin önem derecesi belirlenmiş ve CEO'ların marka puanları oluşturulmuştur.

#### **2.1.2.5.1. CEO Markası Oluşturma Süreci**

Birçok CEO için, CEO markalaşmasına odaklanma düşüncesi göz korkutucudur. Bunun nedeni ise nereden başlanacağını bilinmiyor olması ve bir kişinin şirketin geliri üzerinde bu kadar önemli bir etkiye sahip olabileceği fikrinin ezici ve korkutucu olmasıdır. Ascendant Group, marka stratejisi, halkla ilişkiler, konuşma anlaşmaları, kitap anlaşmaları, sosyal medya gibi araçları kullanarak işletmelere gelirlerini artırmalarına yardımcı olma konusunda uzmanlaşmış bir CEO marka şirkettir. Ascendant'da müşteriler ile yapılan ilk çalışmaların çoğunda, yöneticilere CEO markalaşmasının üst düzey gelir elde etmek için etkili bir yol olduğu ve popüler inanışın aksine, markalaşmanın ünlü olmakla alakalı olmadığı aktarılmaya çalışılır. Doğrudan hedef kitlenin önünde iletişim kurmak, şirketin etkilemesi gereken insanlarla daha fazla iş bağlantısı yapılmasına veya daha iyi ilişkiler kurulmasına yardımcı olur. Kişisel markanın algı yönetimi ile ilgili olması sebebiyle, CEO'ların profesyonel yaşamlarında nerede oldukları ve nerede olmak istedikleri konusunda derinlemesine düşünmek için zaman ayırmaları gerekmektedir (Davis, 2015, s. 52-53).

Marka geliştirmedeki ilk adım bireyin kendisini, değerlerini, kişiliğini, yeteneklerini ve diğer insanlardan farklı olan yönlerini bilmesi, aynı zamanda sahip olduğu gücü, zayıf yönlerini, karşılaşılabilecek tehditleri ve fırsatları analiz edebilmektir (Koçiaj, vd., 2016, s. 80). Hiçbir kurumsal pazarlamacı, markayı açıkça tanımlamadan pazarda ortaya bir ürün koymamaktadır. Bu tanımlama, hangi tüketicilerin reklamı hedefleyeceği ve nereye odaklanacağı konusunda pazarlamacıyı yönlendirir. Güçlü bir kişisel markaya sahip olmanın yolu kişisel markayı dikkatli bir şekilde tanımlamaktır (Bence, 2008, s. 14).

Bununla birlikte, insan marka özellikleri ve marka oluşturma eylemleri, geleneksel ürün markalarından ve kurumsal markalardan farklıdır. Bu farklılıklar çizelge 6’ da ayrıntılı olarak yer almaktadır (Rosenberger, 2015, s. 36).

**Çizelge 6. Ürün, Şirket ve CEO Marka Özelliklerinin Karşılaştırılması**

	Ürün Markası	Şirket Markası	CEO Markası
<b>Odak Noktası</b>	Ürün	Şirket	CEO
<b>Kim tarafından yönetildiği</b>	Orta Düzey Yönetici	CEO ve üst yönetim	CEO
<b>Kimin dikkatini çektiği ve desteğini aldığı</b>	Müşteriler	Paydaşlar	Paydaşlar
<b>Kim tarafından sunulduğu</b>	Pazarlama	Bütün şirket	CEO ve bütün şirket
<b>İletişim yolları</b>	Pazarlama iletişimi	Bütün şirket iletişimi	Kişisel ve şirket iletişimi
<b>Süre</b>	Ürünün yaşamı kısa	Şirketin yaşamı uzun	Kısa (görev süresi)
<b>Şirket için önemi</b>	Fonksiyonel	Stratejik	Stratejik

**Kaynak: Rosenberger, B. (2015). CEO brand development: The role of executive brand motivation. M. Fetscherin (Editor), CEO branding: Theory and practice içinde (s. 31-50). New York Routledge. s. 36.**

Marka oluşturmak çok aşamalı ve dinamik bir süreçtir. Güçlü bir markalama stratejisi, yüksek etkili sonuçlara ulaşmak için aşamalı bir yaklaşımdan oluşur. İlk aşama, iç farkındalığı oluşturmayı ve bunu dile getirmeyi kapsayabilir. Bu aşamada, CEO markasının güçlü yönleri (CEO’nun tutkusu ve yaratıcılığı), zayıf yönleri (CEO’nun agresif olarak algılanması), fırsatlar (piyasadaki sorunların çözümüne yönelik vizyoner yaklaşım) ve tehditler (şirketle olan bir kriz) olmak üzere tüm yönleri incelenir. İkinci aşama, CEO’yu kendi alanında bir düşünce lideri ve yenilikçi olarak konumlandırmaya odaklanmak olabilir. Konumlandırma yeni bir web sitesi, logo, kitap anlaşması ve mentorluk ile sağlanabilir. Markalaşmanın üçüncü aşaması, konferans sözleşmeleri, sosyal medya kampanyaları ve medya görüşmeleri gibi taktiksel eylemlerle tamamlanabilir. Bu aşamanın amacı görünürlüğü dolayısıyla da geliri artırmaktır. Dördüncü aşama, marka tepkisini ve hedef kitlenin marka ekibinin beklediği şekilde reaksiyon gösterip göstermediğini değerlendirmeyi içerir. Başarının nesnel göstergeleri arasında kitap satışları, CEO ve şirket web siteleri için ziyaretçi sayısı, sosyal medyada (Twitter, Facebook) artan takipçi sayısı, genişleyen LinkedIn ağı, konuşmacı olarak katılım davetleri, medyada yer alma sayısı ve ortaya çıkan iş

fırsatları sayılabilir. Başarının daha öznel göstergeleri arasında, hedef kitlenin üyeleriyle yapılan detaylı görüşmelerin ve kampanya süresince medyada yer alan yazılı ve görsel yayınların nitel bir analizi söz konusu olabilir. Markalaşmanın son aşaması, yürütülen kampanyanın sonuçlarının nihai analizini içerir. Bu aşamada başarı göstergeleri arasında kurumsal gelir, CEO marka geliri, sosyal medyada erişilebilirliğin genişlemesi, erişim ve medya kullanılabilirliğinin kalitesi ve genel marka izlenimindeki gelişme yer alır (Davis, 2015, s. 59-60).

Philbrick ve Cleveland'e göre (2015, s. 183) kişisel markayı oluşturmanın altı adımı vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir; (1) bireyin kendisini tanınması, (2) hali hazırda bir marka söz konusu ise bunu anlamak, (3) kişisel marka sloganının geliştirilmesi, (4) fiziksel görünürlüğü sağlamak, (5) dijital görünürlüğü sağlamak ve (6) verilmek istenen mesajı iletmek.

Nanton ve Dicks (2015, s. 26) ise etkin bir CEO markası oluşturmak için beş strateji, yani 5 C'yi önermiştir. Bunlar;

**1. Dürüstlük:** CEO'lar sakın, pozitif, inanılır ve güvenilir olmalıdır. Alınan kötü haberler karşısında dahi inanılır, sakın ve olumlu bir tavır sergilemek, CEO'nun kamu, iş dünyası, diğer şirket yöneticileri ve çalışanları tarafından güvenilir ve motive edici olarak görülmesinin temelini oluşturmaktadır. Ayrıca bu strateji şirketin sorunlarının proaktif bir şekilde gerçekçi olarak ele alınmasına yardımcı olur.

**2. İletişim:** Dış dünya ve şirket içinde samimi bir sohbet ortamı yaratmak, iletişim kurmanın temel unsurlarından biridir. Blog yazarlığı da dahil olmak üzere düzenli olarak sosyal medyada yer almak, günümüz CEO'larının sadece etkili ve düzenli bir şekilde iletişim kurmasını sağlamakla kalmaz aynı zamanda markalarının da tanıtımını yapmalarını sağlar. Bir diğer çığır açan marka bilinci oluşturma yöntemi, CEO'nun iş felsefesini ifade eden bir kitap yazmaktır. Bir kitap, başka hiçbir markalama yönteminde olmadığı kadar, yazarın uzmanlığını belirler ve CEO'nun hakkındaki bilgileri uzun süreli, prestijli ve güçlü bir şekilde anlatmasına olanak tanır. Örneğin General Electric'in eski CEO'su ve efsanevi iş insanı Jack Welch, markasına büyük katkı sağlayan ve en çok satanlar arasında yer alan altı işletme kitabı yayınlamıştır.

**3. Danışma:** CEO'ların haber ve iş ile ilgili televizyon kanallarında yer alarak uzmanlıklarını göstererek markalarına katkı yapmaları gerekmektedir. İnsanların zihninde yer etmeleri ve iş dünyasındaki etkilerini artırmalarına yardımcı olur.

Topluluk önünde konuşmaya alışkın olmayan CEO'nun etkili bir şekilde hedef kitleye ulaşmasını sağlamak için iletişim kurma konusunda profesyonel bir eğitim alması da markası için iyi bir yatırım olabilir. İş ve ekonomi dergilerinde, gazetelerinde konuk olarak makale yazması, konuşmacı olarak katılması da markaya katkı sağlamanın diğer yoludur.

**4. Kontrast:** CEO'ların kendilerini ve şirketlerini diğerlerinden ayırarak unutulmaz, farklı bir kişisel marka yaratmaları önemlidir. Başarılı markalama, CEO'nun kendisini rakiplerinden farklılaştırması ve benzersiz kimliğini yaratması için takipçilerin kolayca kavrayabilecekleri tanımlanabilir yollar oluşturmayı içerir. Bazen iş felsefesine veya şirket kültürüne, insanların tanıyacağı, hatırlayacağı bir etiket vermek yararlı olabilir. Bu tür bir farklılık, bir şirketin ürünlerinin veya hizmetlerinin reklamını yaparken, bu ürünler ve hizmetler oldukça benzer olsa bile (Pepsi - Coca Cola ve McDonalds - Burger King örnekleri gibi) farklı anlam ifade eder. Aynı bakış açısı CEO markasına da uygulanmalıdır. Tıpkı bu ürün ve hizmetlerin bir slogan veya USP'ye (Benzersiz Satış Teklifi) sahip olması gibi CEO markasının doğasında var olan farklılık, yazılı veya şahsen, her yönüyle CEO'nun iletişimine yansıtılmalıdır.

**5. Kontrol:** Markayı tutarlı ve güçlü tutmak için markayı güçlendiren sürekli mesajlar göndermek, markayı, verilen mesajı kontrol etmek çok önemlidir. Bir CEO'nun iletişim kurmasına yardımcı olmak için sosyal medya uzmanları işe alınsa da CEO'nun kontrol yoluyla herkesin aynı mesajı aldığından emin olması gerekir. Aynı zamanda, acil cevapların verilmesinin gerektiği durumlarda, denge ve kontrolü kaybetmemek de önemlidir. 2010 yılında BP'nin yaşamış olduğu petrol sızıntısı olayı sırasında eski BP başkanı Tony Hayward'ın hayatını geri istediği yönündeki talihsiz açıklaması düşünüldüğünde zaten icra kurulu seviyesinde alınacak CEO'luktan ayrılma kararını daha da hızlandırdığı ve bugün de profesyonel hayatında onu rahatsız etmeye devam ettiği görülmektedir.

CEO'nun konferanslarda, etkinliklerde konuşma yapması, kitap yazması, sponsor olması, göz önünde olması, medyada yer alması güçlü bir CEO markası oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Güçlü bir CEO markası oluşturmanın yöntemleri altı adımda toplanabilir. Bunlar aşağıda açıklanmıştır (Davis, 2015, s. 56).

**1. Konuşma yapmak:** Konuşmacı olarak katılımında bulunmak ilgili alanda bir düşünce lideri olarak algılanmak için önemlidir. Konuşma fırsatı CEO'nun izleyici ile konuşmaya davet edilecek kadar önemli olduğunu, organizatörlerin CEO'nun

söyleyeceği şeylerin alacağı konuşmacı ücretine değdiğini düşündüklerini ve insanların CEO'nun düşüncelerini duymak istediklerini ortaya koyar. Her üç etmen de kişisel markaya katkı sağlar ve önemini doğrular. İlgili konuşma katılımları, sektör konferanslarında veya üniversitelerde, inanç temelli kurumlarda, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda ve devlet kurumlarında açılış konuşmalarında sunumlar şeklinde gerçekleşebilir. Yerel ya da bölgesel olarak düzenlenen profesyonel toplantılarda yapılan konuşmalar CEO'nun yeni iş fırsatları yaratmasını, sunum becerilerini geliştirmesini ve güvenilirliğinin anlaşılmasını sağlar. CEO'nun her konuşmaya katılımı kendisini ve yönettiği şirketi pazarlamak için bir fırsattır.

**2. Kitap yazmak:** CEO'ların kendilerini uzman olarak konumlandırmaları için etkili bir yoldur. CEO, başarıya giden yol hakkındaki düşüncelerini, sektörün durumu hakkındaki fikirlerini ve iş dünyasının geleceği hakkındaki tahminlerini kitap yazarak paylaşabilir. Etkili pazarlama yöntemleri ile kitaplar aynı zamanda CEO'ların şirketlerinde heyecan ve enerji yaratmalarını sağlar. Konuşmacı olarak katılımlar, röportajlar ve imza günleri yayım öncesi etkinlikler arasında bulunmaktadır.

**3. Stratejik ortaklık ve sponsorluk:** Sponsorluklar, dergilerde, gazetelerde ve web sitelerinde sektör liderleriyle birlikte verilen fotoğrafların yayımı için fırsatlar sağlar. Stratejik ortaklıklar yalnızca bir CEO'nun görünürlüğünü artırmakla kalmaz, aynı zamanda şirketlere yenilik ve yaratıcılık yoluyla rekabet avantajı sağlarken aynı zamanda kârlarını arttırmalarına da olanak tanır.

**4. Kişisel olarak göz önünde bulunma:** Hem fiziksel hem de internet ortamında olumlu bir intiba bırakmak, markalaşma çabalarına daha fazla yardımcı olacaktır. İnsanların gözlerine bakmak, sohbet etmek, el sıkışmak ve aynı ortamda birlikte çalışmak gibi beşerî beceriler çok önemlidir. Bu beceriler, CEO'nun hedef kitlesi ile arkadaş canlısı, ilgi çekici bir profesyonel olarak algılanmasına yardımcı olur.

**5. Medyada yer bulma:** CEO görünürlüğü ve güvenilirliği oluşturmak için kritik öneme sahiptir. Tarafsız bir şekilde doğrulanmak, CEO markasına ve şirket satışlarına muazzam bir destek olabilir.

**6. Sosyal medya:** Sosyal medya, hedef kitleyle iletişim kurmak ve insanları marka mesajının etrafında toplamak için önemli bir mekanizmadır. Özellikle, LinkedIn, Facebook ve Twitter, CEO'yu iş dünyasına tanıtmak ve onu bir sektör

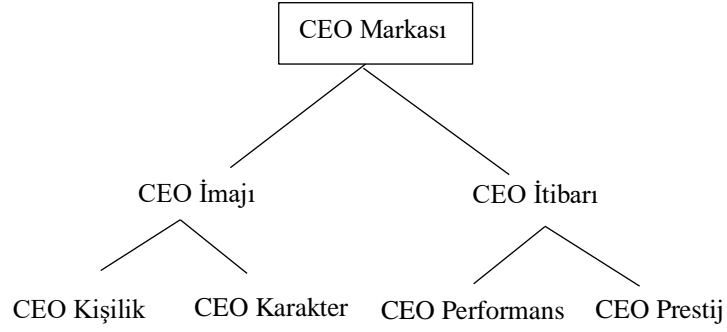
uzmanı olarak göstermek için etkili araçlardır. Twitter, takipçilerle iletişim kurmak ve CEO'ları içerik uzmanı olarak konumlandırmak için kullanılabilir. Bu sosyal ağ, yöneticilerin takipçilerle (hedef kitle) konuşmalarını teşvik ederek hızlı ve etkileşimli bir şekilde iletişim kurmalarını sağlar. CEO ve şirket hakkında motive edici mesajlar ve güncellemelerle izleyicilere ilham vermek için ideal bir mekanizmadır.

İnsanlar kişinin markası hakkında birbirlerine ne kadar çok şey söylüyorlarsa kişinin marka bilinirliği o denli hızlı yükseliş gösterir. Ancak insanların kişinin markası hakkında olumlu şeyler söyleyebileceği gibi olumsuz şeyler de söyleyebileceğini göz önünde bulundurmak gerekir. İnsanların kişinin markası hakkında konuşmasını sağlayabilmek için kişisel olarak göz önünde olmak gerekir. Hiçbir etkinlikte görünmemek, sosyal medyada az sıklıkla paylaşımında bulunmak ve medyada yer almaktan kaçınmak insanların kişinin hakkında konuşmamasına ve unutulmaya neden olur (Karaduman, 2016, s. 80-81).

Çeşitli yazarlar tarafından kişisel markayı oluşturmak için önemli adımlar belirlenmiştir. Hepsinin ortak özelliği iletişimin ve medyada görünürlüğün önemli olduğu, markayla ilgili verilmek istenen mesajın tutarlı olması ve iletilmesi, CEO'nun kendisini tanıyarak farklılaştırıcı özelliklerini belirlemesi, dış görünüşün öneminin farkında olmasıdır.

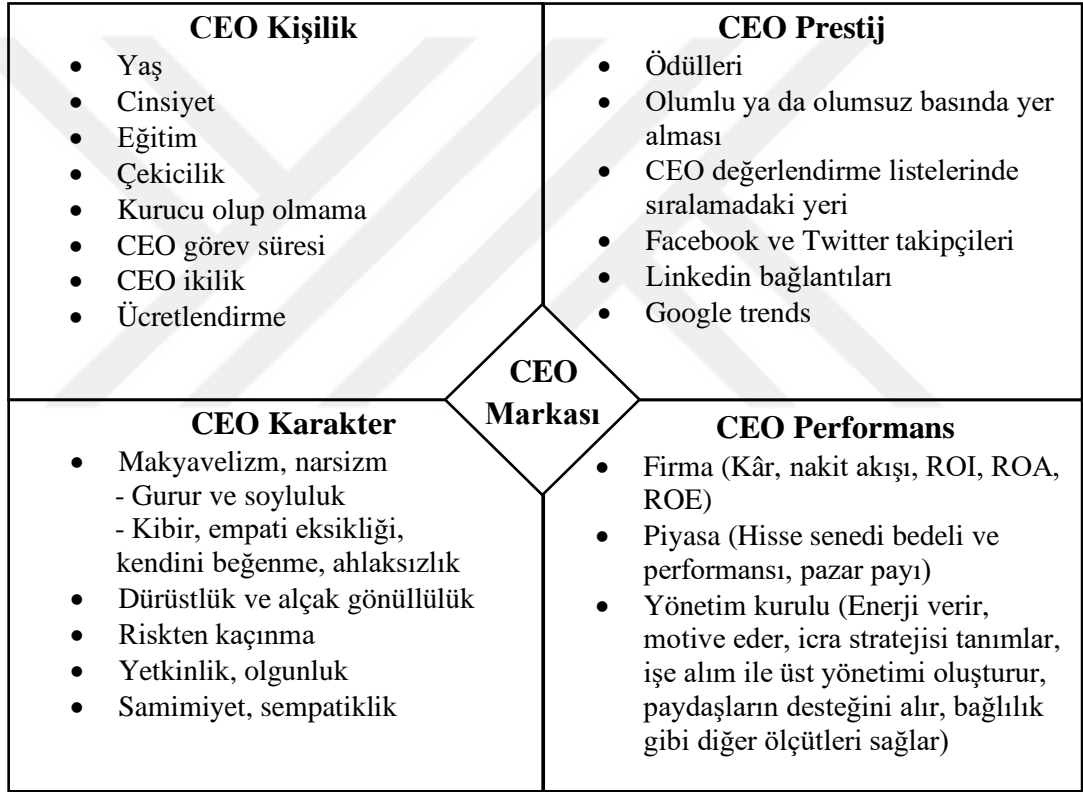
#### **2.1.2.5.2. CEO Markası Boyutları**

Fetscherin (2015) CEO markasının dört unsurdan oluştuğunu belirtmiştir. Kişilik (personality), karakter (persona), prestij (prestige) ve performans (performance). Bu boyutların karması CEO markası olarak adlandırılmıştır. Şekil 2'de görüldüğü gibi CEO markası CEO imaj ve CEO itibarından oluşmaktadır. Performans ve prestij CEO'nun itibarını oluştururken kişilik ve karakteri de CEO'nun imajını oluşturur. Bu 4P birbirine bağımlı bölümlerdir ve her boyut şirketin itibarını ve performansını etkileyebilir.



Şekil 2. CEO Markası

Kaynak: Fetscherin, M. (2015). The 4Ps of CEO branding. M. Fetscherin (Editor), CEO branding: Theory and practice içinde (s. 1-18). New York Routledge.



Şekil 3. CEO Markasının 4P'si

Kaynak: Fetscherin, M. (2015). The 4Ps of CEO branding. M. Fetscherin (Editor), CEO branding: Theory and practice içinde (s. 1-18). New York Routledge.

Şekil 3'de görüldüğü gibi CEO markasını oluşturan boyutlardan birincisi CEO kişilik boyutudur. CEO kişiliği boyutunu oluşturan bileşenler yaş, cinsiyet, eğitim, çekicilik, kurucu olup olmama, görev süresi, CEO ikiliği ve ücretlendirmedir. CEO markasını oluşturan boyutlardan ikincisi CEO karakteridir. Karakter boyutunda önemli özellikler makyavelizm, narsisizm, dürüstlük ve alçak gönüllülük, riskten

kaçınma, yetkinlik, olgunluk, samimiyet, sempatikliktir. CEO prestij boyutunda CEO'nun aldığı ödülleri, olumlu olumsuz basında hakkında çıkan haberler, sıralamaya girmesi, facebook ve twitter takipçileri, LinkedIn bağlantıları ve Google trends ön plana çıkan bileşenlerdir. CEO markasını oluşturan dördüncü boyut performans boyutudur. CEO'nun performans boyutu şirketin kârı, nakit akışı, ROI, ROA, ROE, hisse senedi bedeli ve performansı, pazar payı, yönetim kurulu ile ilişkileri gibi kriterlerden oluşmaktadır.

Erdoğan ve Esen'in (2018, s.40-44) yapmış olduğu çalışmaya göre, öncü Türk CEO'ların kişisel marka oluşturma sürecini etkileyen 4 ana belirleyici bulunmaktadır. Bunlar; kariyer geçmişi, değişim liderliği, izlenim yönetimi ve firma markasıdır. Bu dört belirleyici kıstas CEO markasının oluşma sürecinde birbiriyle ilişkili ve entegredir. Çizelge 7'de gösterildiği gibi CEO'ların kariyer geçmişleri dört alt bölümde incelenmiştir. Zengin bir aile geçmişi, insan ve sosyal sermayenin edinilmesi için fırsatlar sağlamaktadır. CEO'lar, iş hayatlarına başlarken insan ve sosyal sermayelerinden, kariyer farkındalıklarından yararlanırlar. En iyi üniversitelerden mezun olmanın ve başta İngilizce olmak üzere yabancı dillere hâkim olmanın avantajları ile iş dünyasının taleplerini karşılayacak niteliklere sahip olurlar. İnceledikleri CEO'lar çoğunlukla büyük ölçekli şirketlerde veya büyük ölçekteki uluslararası şirketlerde çalışmışlardır. Erken sorumluluk almaları kariyerlerinin ilk yıllarında yönetici pozisyonlarına terfi etmelerini sağlamıştır. CEO'ların yönetim felsefelerini yenilikçilik, müşteri odaklılık, üretkenlik, katılımcı olmak ve açık iletişim kurmak gibi yönetim değerleriyle şekillendirdiğini göstermektedir. İzlenim yönetimi (başkalarının bireyi nasıl gördüğü ve algıladığı), CEO markasını inşa etmek için bir araçtır. CEO'lar izlenim yönetimini hem kişisel hem de firmanın imajı için kullanırlar. CEO'lar patronlarla samimi ilişkiler kurar, karşı tarafa güven aşılar, çalışanlara önem verir, çalışan desteği alır, sivil toplum kuruluşlarına katılır, konferans ve seminerler düzenlerler. CEO'lar kişisel imaj yönetimi, paydaş ilişkisi ve firma imajını dengelemek için dikkatli olmuşlardır.



**Çizelge 7. CEO Markasını Oluşturan Belirleyiciler**

<b>Kategoriler</b>	<b>Teorik Kategoriler</b>	<b>Teorik Boyutlar</b>
Babamın eğitimi , Annenin eğitimi Babamın işi, Annenin işi Doğum yeri Aile bakımı ve desteği	<b>Zenginleştirici Aile Geçmişi</b>	<b>Kariyer Geçmişi</b>
Güçlü eğitim geçmişi İyi derecede yabancı dil bilgisi Ders dışı etkinlik katılımı Sosyal çevre ve ilişkileri	<b>İnsan ve Sosyal Sermaye</b>	
Kendisinin ve çevresinin kariyer farkındalığı Çevresindeki rol modelleri Kariyer hedefleri Profesyonel kimlik ve farkındalığı	<b>Kariyer Motivasyonu</b>	
Büyük şirketlerde çalışma deneyimi Erken yaşta yöneticilik Erken yaşta sorumluluk Kendini geliştirme	<b>Gelişimsel İş Deneyimi</b>	
Öğrenmeye açıklık Katılımcılık Açık iletişim Paylaşıcılık Takım çalışmasına yatkınlık Yenilikçilik Mükemmeliyetçilik Müzakerecilik	<b>Yönetim Felsefesi ve Yaklaşımı</b>	<b>Değişim Liderliği</b>
Yeniden yapılanma Kültürel değişim Yenilikçi müşteri hizmetleri İnsan kaynakları sisteminde değişim Teknolojik değişim Sürdürülebilirlik	<b>Değişim Yönetimi</b>	
Ortak girişim (Joint venture) Birleşme ve satın almalar Devir alma Ekonomik kriz yönetimi Yabancı yatırımcılarla ilişkiler Devlet yönetimi ile sıkı ilişkiler içindeki bir şirketi yönetmek	<b>Zorlu Deneyimler</b>	
İşveren/Patron ile ilişkiler Yönetim kurulu üyeleri ile ilişkiler Devlet ile olan ilişkiler Personel ile ilişkiler Medya ile ilişkiler Profesyonel ve iş insanı organizasyonu ile ilişkiler	<b>Paydaş İlişkileri</b>	<b>İzlenim Yönetimi</b>
STK'lara üyelik ve katkı Konferans ve seminerler aracılığıyla deneyimlerini kamuoyu ile paylaşılması Rol modeli olmak Kişisel ilişkilere yatırım yapmak	<b>Öz Sunum</b>	
Firmanın büyümesi Karlılık Verimlilik	<b>Firma Performansı</b>	<b>Firma Markası</b>
Sosyal sorumluluk projeleri yürütmek Ödüller Başarı öyküleri Yayınlar	<b>Firma İmajı</b>	

**Kaynak: Erdoğan, N. and Esen, E. (2018). Constructing the CEO personal brand: The case of four pioneering CEOs in Turkey. Corporate Reputation Review. 21, 37-49.**

Chen ve Chung (2017) yaptıkları çalışmalarında CEO kişisel markası ile ilgili ölçek geliştirmişlerdir. 7 boyut ve 31 ifadeden oluşan ölçek, standartlar, stil, liderlik, kişilik, değerler, karakter, takım çalışması boyutlarından oluşmaktadır. Geliştirilen ölçek sayesinde CEO'nun markası tanımlanabilir ve CEO'nun şirketin beklentilerini karşılayıp karşılamadığını belirlemek için yönetim kurullarının yargıya varmasına yardımcı olabilir. CEO markasını oluşturan boyutlar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

#### **2.1.2.5.2.1. CEO İmajı**

CEO'lar için imaj her şeydir ve insanların bir şirket lideri hakkında düşündükleri ve hissettikleri şeyler gerçeklerden daha önemlidir (Davis, 2015, s. 51). CEO marka imajı insan imajından ve CEO imajından ayrılamaz. İnsan imajı iki farklı bakış açısına göre belirlenebilir. Bir yandan, bireyin öz imgesini, yani kendisinin zihinsel modelini tanımlayabilir. Öte yandan, diğer insanların o kişiye dair sahip olduğu imajı tanımlar. Bireyin çevresi tarafından algılanma şekli, kendisiyle ilgili sahip olduğu zihinsel imajı etkilediği için her ikisi de karşılıklıdır. Öte yandan, bir kişinin kendisiyle ilgili sahip olduğu zihinsel model, başkalarının bu kişi hakkında ne düşündüğünü de etkilemektedir (Bendisch, 2011, s. 128).

Fetscherin'e (2015) göre CEO'nun imajı yaş, cinsiyet, eğitim, çekicilik, kurucu olup olmama, görev süresi, aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olması, ücretlendirme, dürüstlük, alçakgönüllülük, risk alma eğilimi, yetkinlik, samimiyet, sempatiklik, makyavelist ve narsist özelliklerden oluşmaktadır. CEO imajının oluşturan unsurlar aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.1.2.5.2.1.1. CEO Kişilik**

CEO'nun markası üzerinde yaş, cinsiyet, eğitim, çekicilik, kurucu olup olmaması, görev süresi, CEO ikiliği ve ücretlendirme kriterleri etkili olabilir. Bu kriterler CEO kişilik boyutunu oluşturmaktadır (Fetscherin, 2015).

CEO'nun yaşı CEO'nun güvenilirliğini sağlamaktadır (Conte, 2018, s. 56). CEO'ların eğitim geçmişi şirketin performansını etkileyebilir (Manner, 2010, s. 62) Erdoğan ve Esen'in (2018) yapmış oldukları çalışmada CEO'nun annesinin eğitimi

ve babasının eğitimi, annesinin işi ve babasının işi, CEO'nun güçlü eğitim geçmişi, iyi derecede İngilizce bilmesi, öğrencilik döneminde ders dışı etkinliklere katılması, sosyal çevre ile ilişkileri, büyük şirketlerde çalışması, erken yaşta yönetici olması, erken yaşta sorumluluk alması kriterlerinin CEO markasına katkı sağladığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin kolejlerde eğitim alması gerekmezken, bugünlerde resmi eğitim olmadan şirket merdivenlerinin en üstüne çıkan az sayıda insan bulunmaktadır. Forbes'e göre, S & P 500 CEO'larının yaklaşık %40'ı bir MBA'ya (Management business administration) sahiptir. Bununla birlikte üniversite hayatı CEO'lara düşünce, karşılıklı etkileşim, diğerleriyle fikir paylaşma fırsatlarını kazandırır (Toptipfinance, 2020). En iyi kişisel markalar güvenilir olanlardır, bu nedenle kişilerin markalarını güçlendirmek için söz verdiklerini yapabildiklerini kanıtlamaları gerekir. Kişinin iş yerindeki bir ihtiyacı doldurabileceğini söylemesi yeterli değildir. Bunu sahip olunan eğitimle, geçmiş deneyimlerle ve beraberlerinde getirdikleri benzersiz niteliklerle kanıtlamalıdır (Bence, 2008, s. 15).

CEO görev süresi, CEO'ların mevcut pozisyonlarında kaldıkları süredir (yıl sayısı). Bu bağlamda 6 yıldan fazla mevcut pozisyonda kalan CEO'ların görev süresinin uzun süreli olduğu söylenebilir. Görev süresi daha uzun olan bir CEO için tarihsel olarak şirketin yönetim kurulundaki bu yönetici pozisyonunu devam ettirme eğiliminde olduğu söylenebilir. CEO görev süresi, CEO'ların şirketin stratejisini yönetme şeklini etkilemede kilit bir rol oynar. Çalışmalar uzun süre görev yapan CEO'ların bazı önemli olumlu sonuçlar elde etme olasılığının yüksek olduğunu göstermiştir. Gerçekte de CEO'nun görev süresi ne kadar uzunsa, başarılı olma olasılığı da o kadar yüksektir. Aslında görev süresi boyunca CEO'lar örgütsel kültür ve kaynaklara daha fazla aşinalık kazandıkça, organizasyona büyük bir bağlılık geliştirirler ve bu şekilde girişimcilik temelli uygulamaları teşvik etmek için daha fazla çaba gösterirler (Conte, 2018, s. 56). CEO görev süresi firma-çalışan ilişkisinin gücü ile pozitif ve doğrusal bir ilişkiye sahiptir (Luo, Kanuri ve Andrews, 2014, s. 507). Brookman ve Thistle (2009, s. s. 332-335), şirket performansının CEO görev süresiyle olumlu yönde ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. İşletmenin performansı incelendiğinde cari ve bir önceki yılın hisse senedi getirileri ile CEO'nun görev süresi arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. İçeriden CEO atamak yerine dışarıdan atanan CEO ise şirket içinde yeni iş stratejileri ve uygulamaları yürürlüğe koyma olasılığı

daha fazladır (Conte, 2018, s. 56). Milbourn (2003), şirket dışından atanan CEO'ların daha iyi tanınan CEO'lar olduğunu öne sürmüştür.

CEO'ların imajı için dış görünüşleri de önemlidir. CEO'nun karizmatik olması insanlar üzerinde güçlü bir etki yaratmasına, onların düşünce, tutum ve davranışlarını duygusal, fiziksel ve entelektüel açıdan etkileyebilmesini sağlar (Karaduman, 2016 s.92). Karizma sahibi olmak CEO'ların sadece organizasyondaki diğer çalışanlara ilham vermesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda onların müşteriler ve yatırımcılar gibi dış paydaşları da etkileyebilmelerini sağlar. Özellikle belirsizlik koşullarında yani insanların ne yapmaları gerektiği konusunda zorlandığı riskli durumlar karşısında veya değişen ortamlarda, karizmanın şirketin finansal performansını artırdığı görülmüştür (Bateman ve Snell, 2016, s. 246).

Marka yönetiminin anahtarı dış görünüştür. Giyilen kıyafetlerin etiketinin, yenilen yiyeceklerin ve seçilen içeceklerin ambalajının sahip olduğu önem insanlar söz konusu olduğunda dış görünüş olarak ortaya çıkar. Birçokları için dış görünüş bir ürünü ya da bir kişiyi deneyimlemek için görme duyusuna başvurularak kullanılan ilk yoldur (Hodgkinson, 2005, s. 63). Alışveriş esnasında ürünlerin paketleri tanınmayan, bilinmeyen markaların eşdeğer ürünleri arasında seçim yapmak gerektiği zaman belirleyici olabilmektedir. Birçok insan bu gibi durumlarda albenisi daha fazla olan ambalajlı ürünü seçer. Lideri takip eden izleyiciler de aynı şekilde liderin markasını bu şekilde irdelerler. Kişinin saçı, gülümsemesi, duruşu, aksesuarları, cildi, vücudu, kıyafetleri, ayakkabıları dış görünüşünde önemlidir (Bence, 2014, s. 98-102). Fiziksel özellikler tanınmayı kolaylaştıracak kadar belirgin değilse veya insanlara itici gelebilecek ayrıntılar içeriyorsa giyim, saç, makyaj yani dış görünüş ön plana çıkarılarak akılda kalıcı olmak gerekir (Karaduman, 2016, s. 97). Liderler iletmeye çalıştıkları mesajı daha da dikkate değer ve güçlü hale getirmek için dış görünüşlerine dikkat etmek zorundadır (Hodgkinson, 2005, s. 66). Bunun için Guthey ve Jackson (2005, s. 1057) çalışmalarında CEO portrelerinin ve imajlarının işletme liderliğinin sosyal ve sembolik inşasında önemli unsurlar olması sebebiyle daha detaylı incelenmesi için bir yol haritası ortaya koymuştur.

Son zamanlarda yapılan çalışmalarda CEO'nun dış görünüşünün ne derece önemli olduğu ortaya konmuştur. Yeni araştırmalar, birkaç kilonun veya biraz daha kalın bir belin, bir yöneticinin algılanan liderlik yeteneğini ve işteki dayanıklılığını etkilediğini göstermektedir. Kâr amacı gütmeyen Yaratıcı Liderlik Merkezi tarafından

derlenen verilere göre daha geniş bel ölçüsüne ve daha yüksek vücut kitle indeksine sahip yöneticiler hem performans hem de kişilerarası ilişkilerde daha az etkili olarak algılanmaktadır. Yöneticinin vücut kilosu astlar, meslektaşlar ve üstler arasındaki yönetici algısını etkilemektedir (Kwoh, 2013). Yapılan çalışmada CEO'nun imajı ile dış markadaki kurumsal marka imajı arasında bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır. Ayrıca, CEO'nun imajı ve itibarı, Almanya'daki en büyük 500 şirketten gelen 137 iletişim görevlisinin yaptığı anket sonuçlarına göre, medya kapsamı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Rolke ve Freda, 2006'dan aktaran Grubendorfer, 2012, s. 5).

CEO'nun imajını oluşturan unsurlardan aldığı eğitimler, iyi derecede İngilizce bilmesi, görev süresinin uzun olması, dışgörünüğü, karizmatik olması CEO'nun paydaşlar tarafından nasıl algılandığını etkileyerek markasını oluşturmaktadır.

#### **2.1.2.5.2.1.2. CEO Karakter**

Karakter, kişisel enerjinin, tutumun, tarzın ve dünya görüşünün bir sonucu olarak diğer insanlar üzerinde yaratılan heyecansal, duygusal bağlantı ve tepkidir. Bireyin başarı için diğer insanlarla verimli ve yapıcı ilişkiler kurmasındaki yeteneğidir. Karakter, şu anda kişinin kim olduğunu, kim olmak istediğini ve bu öz tanımlamaya dayanarak çevresini nasıl şekillendirmeyi seçtiği konusunda net olmayı içerir. Kişilik ve davranışlar, kişinin kendi performansını daha sonra da parçası olduğu kurumun ve çalışma arkadaşlarının performansını doğrudan etkiler (Hodgkinson, 2005, s. 15-19).

Hodgkinson (s.16- 18) karakterin öğelerini kişisel farkındalık, kendine güven, değerler ve vizyon, insanlar arası ilişkiler olarak gruplandırmış ve duygusal zekâyı da karakterin destekleyicisi olarak belirtmiştir. Kişinin markasını yönetmesinde duygusal zekâsı önemlidir. Bir kişinin kusursuz olmadığını ve olamayacağını bilmesi sadece kişisel farkındalığın temelini oluşturmakla kalmaz, kişinin kendini geliştirmesi için de bir gerekliliği yerine getirir. Kendine güven konusunda başkalarından geri besleme alabilmek önemlidir. Güçlü markalar güçlü insanlar tarafından sahiplenilir ve güçlü insanların hepsi kariyerlerine kendine güvenin farklı aşamalarında başlamışlardır. Kişisel vizyon oldukça güçlü bir özelliktir ve kişinin markasının kendine öz bir parçasıdır. Bireyin kişisel vizyona sahip olması dünyayı nasıl gördüğüne, gelecek için kendisi ve yönetmekte olduğu organizasyonla ilgili hayallerine ait bir resimdir. Marka oluşturulurken ve yönetilirken, kariyer hedeflerinin merkezinde değerler ve vizyon

olmalıdır. Başarılı bireyler bunun farkında olanlardır (Hodgkinson, 2005, s. 22-24). Kişinin komik, analitik, düşünceli veya diğer kişilerden farklı olması kişisel marka bir resim olarak düşünüldüğünde resmin tümünü oluşturmaz. Resmi tamamlayan etmenler kişinin geçmişinden öğrenilen, kişiyi tanımlayan değerler ve ilkelerdir. Marka, giyilen kıyafetler, dışardan görünüş gibi başkalarının ilk dikkatini çeken unsurlardan çok daha fazlasıdır. Marka, geçmiş deneyimlerden alınan dersler sonucunda ortaya çıkan kişisel değerler ve bütün bunların nasıl dile getirilip eyleme dönüştürüldüğü ile tanımlanır (Bates, 2012b, s. 54-55 ).

Bazı kişilik özellikleri şirketleri olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin, dürüstlük ve alçakgönüllülük genellikle kişilerarası ilişkiler ve şirket ile pozitif olarak ilişkilidir (Fetscherin, 2015, s. 8). Hayatın her alanında dürüst, sadık ve samimi bireyler başkalarının saygısını kazanırlar. Bu nitelikler aynı zamanda CEO'da da takdir edilmektedir. Alçakgönüllülük, şirket içinde olumlu bir etkisi olduğu kanıtlanmış erdemdir. Alçakgönüllülüğü ile bilinen bir CEO ile çalışan farklı seviyelerdeki yöneticilerin işleriyle daha ilgili olma, şirkete daha fazla bağlılık gösterme, daha motive olma eğilimi gösterdikleri bilinen bir gerçektir (CEO as a brand: managing the key dimensions, 2016, s. 35). Hoffmann ve Fieseler (2012, s. 150)'e göre finans çevreleri üst düzey yöneticilerin ikna edici olmalarına, kişisel görünümüne ve iletişim becerilerine çok dikkat etmektedirler.

Markalı CEO'lar, aile bağları, güçlü bir kişilik veya yüksek görünürlük aracılığıyla şirketlerinin markalarını farklılaştırarak güçlendirir ve değer katarlar (Benezra ve Gilbert, 2002, s. 23). Gerçek lider, şirket içindeki çalışanları motive eder, etkiler ve onlara enerji verir. Bu nedenle, bir CEO'nun etkinliği değerlendirilirken karakterin ve kişilerarası iletişim becerilerinin önemi göz ardı edilemez. CEO'nun beşerî becerileri şirketin finansal performansı kadar hatta performansından daha önemli olabilmektedir. Bu nedenle doğal olarak çoğu CEO'nun hedefi zaman içinde tutarlı bir büyüme ve halkla ilişkilerde yapılabilecek hataların asgari düzeyde tutulmasıdır. Olumlu halkla ilişkiler, medyada yer alma ve verilen demeçler CEO'nun kısa vadede kamu imajını geliştirecektir (Davis, 2015, s. 60).

#### 2.1.2.5.2.2. CEO İtibarı

İtibar kavramı yüzyıllardır var olmuştur ancak şöhret için bilinen ilk kullanım 14. yüzyılda gerçekleşmiştir. İtibar kelimesi latince reputare fiilinden türemiştir ve itibar etmek anlamına gelmektedir. Dolayısıyla itibar, başka bir kişi veya kuruluş tarafından yapılan değerlendirmedir (Dowling, 2016, s. 208). İtibar, bir topluluğun üyelerinden biri hakkında oluşturduğu inançlar, algılamalar ve değerlendirmeler kümesi olarak tanımlanmaktadır (Anderson ve Shirako, 2008, s. 320). Kişisel itibar belirli bir süre boyunca doğrudan gözlemlendiği veya ikincil kaynaklardan bildirildiği şekilde göze çarpan kişisel özelliklerin ve başarıların, gösterilen davranışların ve amaçlanan görüntülerin karmaşık kombinasyonunu yansıtan algısal bir kimlik olarak tanımlanmaktadır (Ferris, Blass, Douglas, Kolodinsky, ve Treadway 2003'den aktaran, Sohn ve Laricy, 2015, s. 156).

Kişinin markası özünde itibarıdır ve itibar iş dünyasında sahip olunan en önemli varlıktır. İtibar hem lider hem de kişi olarak, kişinin kim olduğu hakkındaki algıyı oluşturur. Dolayısıyla itibar kişinin kim olduğu değil, başkalarının kişi hakkında ne düşündüğüdür (Bates, 2012a, s. 35). Sürdürülebilir rekabet avantajı için CEO itibarı bir örgütün stratejik kaynağı olabilir. Birincisi, CEO'nun olumlu itibarı değerlidir. Bu değer genellikle CEO sermayesi olarak tanımlanır. İkincisi, sektör tarafından sadece birkaç CEO'nun iyi bir itibara sahip olması nedeniyle CEO itibarı nadirdir. Üçüncüsü, CEO'nun nasıl olumlu bir ün kazandığını çeşitli nedenlerle açıklamak zordur. Ayrıca, bir rakip iyi bir üne sahip olan bir CEO'yu taklit edebilse de o aynı itibar özelliklerini mükemmel bir şekilde kopyalayamayabilir, çünkü olumlu bir CEO itibarı uzun bir sürede birikir ve tarihsel olarak spesifiklidir. Bu nedenle, bir CEO'nun itibarı kusursuz bir şekilde imkânsız olabilir. Dördüncüsü, bir CEO'nun itibarı başka herhangi bir kaynak tarafından değiştirilemez. Bir CEO'nun firma vizyonunun yerini iyi bir yönetim ekibi alabilse de CEO'nun dış paydaşlarının (örneğin, tüketiciler, yatırımcılar ve medya) sahip olduğu olumlu algıların yerini yönetim ekibi alamaz (Barney, 1991'den aktaran Sohn ve Laricy, 2012, s. 321).

Fetscherin (2015)'e göre CEO'nun itibarı CEO'nun prestij ve performans boyutlarından oluşmaktadır. CEO itibarı, alınan ödüller, basında çıkan haberler, sıralamalarda yer alması (popüler iş dünyası sıralamaları), Facebook ve Twitter takipçileri, LinkedIn bağlantıları, Google Trends ve şirket kârı, nakit akışı, ROA, ROE,

ROI, hisse senedi bedeli ve performansı, pazar payı, yönetim kurulu ile ilişkiler kriterlerinden oluşmaktadır.

#### **2.1.2.5.2.2.1. CEO Prestiji**

Prestij, CEO'nun itibarını oluşturan boyutlardan biridir. TDK (2020)'ya göre prestij Fransızca bir kelime olup saygınlık anlamına gelmektedir ([http-3](http://3)). CEO'nun çevresindeki saygınlığı onun itibarını ve markasını oluşturarak ona değer katmaktadır. CEO şirketin temsilcisi ve şirketin görünen yüzüdür. Dolayısıyla yaptığı açıklamalar, hakkında çıkan haberler, sıralamada yer alması, aldığı ödüller paydaşlarını etkilemektedir.

CEO markası CEO'nun değerlerini ve karakterini şirketin misyonuyla bütünleştirme sürecidir. CEO'lar uygun planlama, vizyon, eğitim ve rehberlik ile başarı, güven ve yetkinlik algısı oluşturabilir. CEO'lar, paydaşları ile konuşmaları, giyimleri ve davranışları aracılığıyla iletişim kurmaları sebebiyle bu konulara dikkat etmelidir (Davis, 2015, s. 65). Kişisel markaya sahip CEO'lar kurumsal güveni ve imajı arttırmak için birden fazla medya kanalını kullanırlar ve paydaşlara doğru mesajları göndermek için sosyal sorumluluk projeleri yürütürler. Şirketlere ve CEO'lara verilen ödüller ile medyada ve akademik alanda yayınlanan başarı öyküleri CEO ve firma itibarına katkı sağlamaktadır (Erdoğan ve Esen, 2018, s. 45). CEO şirketin kamuya açık yüzü olduğundan, basın tarafından sıklıkla açıklama yapmak, bilgi vermek için aranan kişi olmasına sebep olur (Ranft, Zinko, Ferris, ve Buckley, 2006, s. 281). CEO en önemli kurumsal iletişimcidir. Ancak şirket içi kimliğiyle tutarlı bir şekilde iç ve dış paydaşlara yönelik programlar geliştirmek için uygun kurumsal iletişim uzmanı tarafından desteklenmesi gerekir (Kitchen ve Laurence, 2003, s. 105). CEO'lar ve diğer üst düzey yöneticiler, doğal olarak şirketlerinin görüşlerini ve vizyonunu yansıttıkları varsayıldığından şirketin sözcüleri olarak görülmektedirler. Kamusal alanda söyledikleri veya yaptıkları her şey şirketlerini etkileyebilir ve bunun tersi de geçerli olabilmektedir (Fetscherin, 2015, s. 2). CEO'larda ve üst düzey yöneticilerde görülebilecek kısa vadeli bir vizyon ve genel bir etik davranış eksikliği, sadece itibarlarını değil aynı zamanda yönettikleri şirketlere de zarar verir. Şirketin paydaşlarının güveninin kaybedilmesiyle itibarlarını zedeleyebilirler (Mohedano-Suanes, Urra Urbieto, Safon, 2015, s. 92). Arama motoru devi Google'ın 100



üzerinden 57,7'lik Brand Guardianship Endeksi puanıyla 12. sırada yer alan CEO'su Sundar Pichai'nin ABD Temsilciler Meclisi Yargı Komitesi huzurunda verdiği ifade sonrasında yaklaşık bir aylık sürede itibarı ciddi şekilde zarar görmüştür. Google çalkantılı bir 2018 geçirmiş, bu yılda yönetimin cinsel tacizle suçlanan yöneticileri koruduğu ve Android mobil işletim sisteminin hakimiyetini kötüye kullandığı için Avrupa Birliği'nden 5,0 milyar ABD doları para cezasına çarptırıldığı yönündeki suçlamalar sonucunda çalışanlarının işten ayrılmalarıyla mücadele etmiştir. Brand Guardianship Index 2019 listesine göre Amazon CEO'su Jeff Bezos, dünyanın en iyi marka koruyucusudur. Bezos, 100 üzerinden 72,4'lük bir Brand Guardianship Index puanı ile birinci sırada yer almaktadır. Son 25 yıldır Amazon'un kurucusu ve CEO'su olan Jeff Bezos, dünyanın en başarılı marka yöneticisi olmuştur. Buna karşılık, Silikon Vadisi devi Facebook, bir önceki yıl çalkantılı bir seneyi geride bırakmıştır ve CEO Mark Zuckerberg 100 puanın üzerinden 56.7 puan ile 15. sıraya gerilemiştir. Sosyal ağ Facebook platformunun yanlış bilgi yaymak için nasıl kullanıldığına ve Zuckerberg'in kamu oyuna yetersiz ve tartışmalı yanıtlarına yönelik saldırılara maruz kalmasıyla puanında düşme gerçekleşmiştir. Zuckerberg için çoğunlukla medyada olumsuz yer alan döngü etkili bir şekilde tetiklemiştir (http-4). Bu örneklerde görüldüğü gibi etik davranış eksikliği, hakkında çıkan haberler, sosyal ağ platformlarındaki paylaşımlar CEO'ların markasını etkilemektedir.

CEO'lar şirketlerinin sesini, vizyonunu belirler ve sonuç olarak büyük şirketlerin CEO'ları bazen şöhret sahibi olurlar. Örneğin, Facebook CEO'su Mark Zuckerberg, Apple'ın kurucusu ve CEO'su olan Steve Jobs çok meşhur olmuşlardır ve Steve Jobs'un 2011'de ölümünden sonra onunla ilgili çok sayıda film ve belgesel yapılmıştır (Tooptipfinance, 2020). Türkiye İtibar Akademisi tarafından yapılan itibar endeksi araştırması Türkiye çapında 12.000 kişi aranarak gerçekleştirilmiş olup, iş dünyasında en itibarlı iş insanları belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre Türkiye'nin en itibarlı kadın iş insanı Güler Sabancı, en itibarlı erkek iş insanı Ali Koç ve en itibarlı sivil toplum kuruluşu lideri Rıfat Hisarcıklıoğlu seçilmiştir (http-5).

CEO'ların itibarı ile ilgili araştırmalar, özellikle paydaşlar tarafından algılanan ve değerlendirilen CEO itibarı bağlamında yeterince gelişmemiştir (Sohn ve Lariscy, 2012, s. 319). CEO'nun itibarını değerlendirmek zordur. Çünkü CEO'nun itibar değerlendirmesi çok boyutludur. Görevde algılanan yetkinliği, güvenilirliği, bütünlüğü ve karizmayı kapsayan nicelendirilmesi zor olan diğer niteliklerden

meydana gelir (Jian ve Lee, 2011, s. 933). CEO'nu itibarını ölçülebilir hale getirmek için Milbourn (2003), Rajgopal, Shevlin ve Zamora (2006), Weng ve Chen (2017) Fetscherin (2015) çeşitli değişkenler önermişlerdir.

Milbourn (2003, s.236-247) yapmış olduğu çalışmada CEO itibarını ölçmek için CEO görev süresi, CEO'nun iş ile ilgili makalelerinin sayısı, firma dışından CEO olarak atanması ve CEO'nun görev süresi boyunca sektöre uyarlanmış firma performansı olmak üzere 4 değişken kullanmıştır. Daha saygın CEO'ların, iş dünyası ile ilgili medya alanlarında düşük yeteneklere sahip olanlara göre isimleri daha çok yer almaktadır. Kamuoyunda veya gazetelerde sıkça bahsedilen CEO'ların, daha az bahsedilen CEO'lardan daha iyi bir kişisel üne sahip olma eğiliminde olduklarını önermektedir. Dışarıdan atanan CEO'ların daha iyi tanınan CEO'lar olduğunu öne sürmüş fakat şirket içinde, şirkete özgü değerli bilgilere sahip içeriden CEO atanma potansiyeli varsa, bu durum dışarıdan CEO atanmasına engelleyici bir algı yaratabilir. CEO yönetimdeyken şirketin bulunduğu sektöre göre uygun performans göstermesi ise daha yüksek bir itibar göstergesidir.

Bir şirketin paydaşları olarak nitelendirilen hükümetler, yatırımcılar, siyasi gruplar, tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar, topluluklar, ticaret ve sanayi odalarına ek olarak, basın da CEO marka itibarını şekillendiren en önemli taraf olarak kabul edilmektedir (Donaldson ve Preston, 1995'ten aktaran Bendisch, 2011, s. 132). Weng ve Chen (2017, s. 226), yapmış oldukları çalışmada şirketlerin CEO'larının itibarını ölçmek için medyada yer alma kıstasını ölçü aracı olarak kullanmışlardır ve bu çalışma için Tayvan'daki 6 büyük gazeteyi seçmişlerdir. Yaptıkları çalışmada CEO'ların hakkında çıkan haber sayısının fazla olmasının, CEO'nun itibarını olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır.

Rajgopal, vd., (2006, s. 1814-1824) çalışmalarında CEO'ların yeteneklerini ölçmek için çeşitli değişkenler kullanmışlardır. Bunlar; 1) CEO'nun adını ve şirketle olan bağlantısını içeren, iş gazetelerinde ve haberlerde görünen makaleler 2) CEO'nun yeteneklerinin ölçütü olarak CEO'nun görev süresi kapsamında önceki 3 yıl için ROA (sektöre göre uyarlanmış) ölçütü olarak kullanmışlardır. Daha yetenekli CEO'ların daha az yetenekli CEO'lara göre basında daha sık yer aldığını iddia etmişlerdir. Daha yetenekli CEO'ların işletmelerinin daha üstün ROA performansına sahip olacağı ön görüşü kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda çeşitli kaynaklar tarafından düzenlenen

en iyi CEO listelerinde yer alınması ile ROA (sektöre göre ayarlanmış ROA) arasında pozitif olarak anlamlı ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lee (2007) CEO itibarı üzerine yaptığı çalışmada CEO'nun itibarını ölçebilmek için alınan ödüllerin sayısını ve medyada çıkan makale sayısını incelemiştir. Araştırması sonucunda tanınmış CEO'ların şirket performansını iyi sürdürdüğünü, CEO'lar süper yıldız statüsüne ulaştıkça, daha fazla maaş ile ödüllendirildiğini ortaya koymuştur.

Delgado-García, Quevedo-Puente ve Blanco-Mazagato (2015) yaptıkları çalışmada İspanyol şirketlerindeki CEO'ların itibarlarının şirket itibarı ve performansı üzerinde etkisini incelemişlerdir. Şirket performansını ölçmek için ROA, ROE ve CEO itibarı için İspanya'da CEO'lara puan veren MERCO listesini kullanmışlardır. Araştırmaları sonucunda CEO itibarının finansal performansı etkilemediği sonucuna ulaşmışlar. Ancak CEO itibarının farklı bağlamlardaki performans üzerindeki etkilerini daha fazla analiz etmenin gerekliliğine dikkat çekmişlerdir. CEO itibarının performans üzerindeki etkisini açığa çıkarmak için iyi bilinen firmalara karşı bilinmeyen firmaların değerlendirilebileceğini öne sürmüşlerdir.

Fetcherin'e (2015, s.7) göre ise CEO itibarını değerlendirmenin, kazanılan ödüller, olumlu ve olumsuz basın haberleri, Harvard Business Review tarafından yayınlanan "dünyanın en iyi performans gösteren CEO'ları" gibi popüler iş dünyası basını sıralamaları, Facebook veya Twitter takipçilerinin sayısı, LinkedIn bağlantı sayısı ve Google Trends gibi birçok farklı yolu vardır.

Doğmuş ve Esen'in (2018) yapmış olduğu çalışmaya göre, CEO markasını oluşturan belirleyiciler olarak sivil toplum kuruluşlarına üyelik, konferans ve seminerlerde konuşmacı olmak, sosyal sorumluluk projesi yürütmek, ödül kazanmak, başarı öyküleri ve yapılan yayınlar yer almaktadır.

Love, Lim, Bednar (2017, s. 1462-1463) yapmış oldukları çalışmada, çok saygın bir lidere sahip şirketin, benzer şekilde performans gösteren ancak saygın lidere sahip olmayan şirketten ne ölçüde daha yüksek bir itibara sahip olduğunu araştırmışlardır. Araştırmada medya ve sektör ödüllerinin şirketin itibarını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Son derece saygın CEO'ların şirketlerinin itibarını bazen önemli ölçüde artırdığını ve hakkında olumsuz basın haberleri olan CEO'ların şirketlerinin itibarına zarar verdiğini de belirtmişlerdir.

İtibarın değerlendirilebileceği başka bir kriter de CEO'nun ödül kazanmasıdır. Ödül kazanan CEO'lar iş dünyasında büyük saygınlık kazanır (Conte, 2018, s. 56). İnsanların CEO'nun yeteneğine duydukları güven, sadece finansal performansa değil, aynı zamanda sektör ödülleri ve ilgili meslektaşlar tarafından da tanınabilme becerisine bağlıdır. Örneğin CEO'ların 40 yaş altı 40 lider gibi listelerde yer alması, yılın yöneticisi seçilmesi ya da şirketin yılın şirketi seçilmesi CEO'nun tanınmasını sağlar. Bu ödüller CEO'nun çalışması ile öne çıktığını, CEO'nun bir düşünce lideri olduğunu, insanların dikkatini çektiğini ve takdir edildiğini gösterir. Sektör ödülleri ayrıca işletmenin önemli olduğunu da ortaya koyar. Bu şekilde müşteriler, çalışanlar ve paydaşlar CEO'nun mevcut performansından hareketle gelecekte yapabilecekleri hakkında güven duyacaklardır (Davis, 2015, s. 60-61). Business Week gibi medya kaynakları, Forbes, Fortune ve Time gibi yayınlar da her yıl belli sayılarını CEO ödülleriyle ayırarak kendi listelerini oluşturmaktadırlar. CEO'lar, reklam kampanyalarında boy gösteren, medyada düzenli olarak yer alan ve prime time televizyon kanallarında kısada olsa roller alarak (örneğin, Frasier'de Bill Gates ve Miami Vice'de Lee Iacocca) bireyler olarak şirketlerinin yüzü haline gelmişlerdir (Malmendier ve Tate, 2009, s.1593). CEO'ların medyada yer alması, CEO'ların önemini arttırabilir ve kalite algılarını etkileyebilir. Genel olarak CEO'nun önemini ve CEO kalitesinin algılanması, şirketin de itibarını etkiler (Love, vd., 2017, s. 1465). Demeç verme fırsatları, medyada yer almak ve stratejik iletişim, yöneticileri sektörün ön saflarında tutar. Sektörel haber bültenleri için yazmak veya şirketin bu tür yayınlarda yer alması, CEO'nun adını göz önünde tutmasının bir yoludur (Davis, 2015, s. 62).

Malmendier ve Tate (2009, s. 1593-1594) ise çalışmalarında CEO'nun ödül kazanmasının olumsuz etkisini belirlemişlerdir. Süperstar statüsü elde eden CEO'ların, durumunu değerlendirmek için prestijli iş ödülleri kullanarak şirketlerin performansı üzerinde etkisini değerlendirmişlerdir. Ödüllü CEO'ların daha sonra hem önceki performanslarına göre hem de rakip CEO'lara göre düşük performans gösterdiğini görmüşlerdir. Aynı zamanda hem eskiye göre hem de şirketlerindeki diğer üst düzey yöneticilere kıyasla, ödülleri takiben daha fazla ücret almaktadırlar. Ayrıca, şirketlerinin dışındaki organizasyonların yönetim kurullarında görev almak veya kitap yazmak gibi kamuya açık ve özel faaliyetlere daha fazla zaman harcamaktadırlar. Kazanç yönetiminin etkisi ödüller kazanıldıktan sonra artmaktadır. Bütün bunların

etkileri kurumsal yönetimi zayıf olan şirketlerde çok güçlü olarak karşıya çıkmaktadır. Güçlü hissedar haklarına sahip şirketler, CEO'ları ödül kazandığında performansta bir düşüş yaşamazlar, bu da CEO'ları ödül kazandıktan sonra izlemeyi ciddi halde devam ettirmenin en uygun yol olduğunu göstermektedir. CEO'nun ödül kazanmasının kurumsal yönetimi zayıf olan şirketlerde olumsuz etkisi olduğunu, kurumsal yönetime dikkat eden şirketlerin CEO'nun ödül kazanmasından olumsuz etkilenmeyeceği sonucuna ulaşımlardır.

CEO'ların daha fazla iletişim becerisine hâkim olmaları ve hedef kitlelerine etkili bir şekilde ulaşabilmeleri için çok çeşitli iletişim kanallarını kullanmaları gerekir. Burson-Marsteller araştırmalarında yazılı medyanın CEO'larla ilgili bilgileri iletmek için en iyi yer olduğunu ve katılımcıların %82'sinin iş dergileri, %78'inin ise ulusal gazeteler aracılığıyla CEO'larla ilgili görüş edindiklerini belirtmiştir. Burson-Marsteller araştırması CEO'lar tarafından ve CEO'lar hakkında yazılan kitapların ankete katılan iş dünyası çevrelerinin %22'si tarafından okunduğunu ortaya çıkarmıştır (Gaines-Ross, 2000, s. 369).

Medya, CEO markasının değerini etkilediği gibi aynı zamanda (Bendisich vd., 2013) CEO'ların medyada yer alması da şirketin değerini etkilemektedir. CEO'nun medyada pozitif algıya yol açacak şekilde yer alması şirketler için anormal hisse senedi getirilerine neden olmaktadır. Buna ek olarak CEO'ların medyada çokça yer alması maaş artışına da neden olmaktadır (Nguyen, 2014, s. 1). Bayçu ve Bical (2019) tarafından yapılan çalışmada CEO'ların medyada ne kadar yer aldığı, nasıl bir imaja sahip oldukları ve bunların şirketlerinin itibarıyla ilişkisini incelemiştir. Şirketlerin üst düzey yöneticilerinin medya imajları ile itibar listeleri arasında bir ilişkinin varlığı sorgulanmıştır. Araştırma sonucunda CEO'lar hakkında çıkan haberlerin sayısı ile Capital dergisinin "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" listesi arasında bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

İtibarı değerlendirmek zor olsa da araştırmacılar tarafından CEO'nun itibarı belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak yapılan çalışmalarda ödüller, CEO'nun iş dünyasında sıralamalara girmesi, medyada yer alması, CEO'nun aynı şirketteki görev süresi, işletmenin sektörle kıyaslanan ROA gibi kriterler ile CEO'nun itibarı ölçülmeye çalışılmıştır.

### 2.1.2.5.2.2.2. CEO Performansı

CEO marka karmasının son unsuru, diğer üç P ile doğrudan ve dolaylı ilişkileri, etkileşimleri olan CEO performansı ile ilgilidir. Aynı zamanda firma performansını ve firma itibarını da etkiler. Bu nedenle CEO performansı, CEO markası, üst düzey yönetim ekibi, firma stratejisi veya ürün portföyü gibi CEO tarafından kontrol edilebilir faktörlere ve sektörde rekabet gücü, endüstri yaşam döngüsü, iş ortamı ve genel küresel ekonomi gibi CEO tarafından kontrol edilemeyen faktörlere bağlıdır. Bu bağlamda, bazı araştırmacılar, şirket dışındaki birçok gücün ve etkenin kontrol edilemez olması sebebiyle, CEO'nun şirket performansını etkileme gücünün sınırlı olduğunu iddia etmektedirler. Ancak karşıt görüşteki diğer araştırmacılar ise, zaman içinde CEO'nun firma itibarı ve firma performansı da dahil olmak üzere firmanın stratejisini ve çıktılarını etkileyebileceğini savunmaktadırlar (Fetscherin, 2015, s. 9).

Johnson, Young ve Welker (1993, s. 328) yaptıkları çalışmada hem yıllık hisse senedi fiyatı performansı hem de yıllık kâr performansının, CEO'ların itibarlarına önemi hakkında kesin olmayan kanıtlar sağlamışlardır.

Kaufman (2008) CEO'nun performansını değerlendirmenin 5 boyutunu tanımlamıştır. Bunlar;

**Liderlik:** CEO organizasyonu ne kadar iyi motive ediyor ve harekete geçiriyor? Şirketin kültürü misyonunu ve değerlerini güçlendiriyor mu?

**Strateji:** Stratejiler işe yarıyor mu, etkin şekilde uygulanıyor mu?

**İnsan Yönetimi:** CEO doğru insanları doğru işlerde görevlendiriyor mu? Büyüme hedeflerini destekleyecek uygun çalışanlara sahip mi?

**İşletme Çıktıları:** Satışlar, kârlar, verimlilik, varlık kullanımı, kalite ve müşteri memnuniyeti doğru yönde mi gerçekleşiyor?

**Dış Çevreyle İlişkiler:** CEO, şirketin müşterileri, tedarikçileri ve diğer paydaşlarıyla ne kadar iyi iletişim kuruyor?

İşletmenin performansı, temel finansal performans ve piyasa performansı göstergelerini içeren çok çeşitli kriterlere dayanmaktadır. Yüksek performanslı CEO'lar ayrıca firmayı motive eden gücü ve enerjiyi sağlarlar, örgütsel strateji uygularlar, farklı paydaş gruplarıyla etkileşimde bulunurlar ("CEO as a brand: managing the key dimension", 2016, s.36). CEO'nun liderlik yeteneği, belirlenen

stratejilerin etkin bir şekilde uygulanması, işyerindeki işgücü kalitesi, şirketin kârlılık, verimlilik, müşteri memnuniyeti, pazar payı ve CEO'nun paydaşlarıyla olan ilişkileri CEO'nun performansının değerlendirilmesinde kullanılabilir.

### **2.1.2.5.3. CEO Marka Değeri**

CEO marka değeri insani ve yönetsel olarak bir CEO markasına bağlı, tüm paydaşların algılarının ve davranış kalıplarının bir araya getirilmesini etkileyen, rekabet avantajları yaratan, firma ve paydaşları için algılanan katma değeri (itibar, iletişim değeri, finansal değer, üstün kâr, performans) oluşturan bir dizi varlıktan oluşur (Cottan-Nir, 2019, s. 123).

CEO'lar söz konusu olduğunda, marka değeri, markanın paydaşlarının tüm tutum ve davranış kalıplarının bir araya getirilmesidir. Markanın sürdürülebilir ve farklılaştırılmış rekabet avantajlarından, yüksek kârlardan ve düşük risklerden yararlanmasına izin verir (Srivastava ve Şok, 1991'den aktaran Bendisch 2011 s. 131).

Bendisch (2011, s. 203-225) yaptığı çalışmada CEO marka değerinin nasıl yaratıldığı ve iletildiği ile ilgili olarak şu sonuçları elde etmiştir:

- CEO marka itibarı ile CEO marka değeri arasında pozitif bir doğrudan ilişki vardır, ancak şirket itibarı ile CEO marka değeri arasında doğrudan pozitif bir ilişki yoktur.

- CEO marka değeri algısı sadece CEO'nun davranışlarıyla değil, aynı zamanda çalıştığı şirketin davranışlarıyla da yakından bağlantılıdır.

- CEO marka değerinin paydaşlar arasında en yüksek etkisinin yatırımcılar ve müşteriler ile ilişkili olduğu bulunmuştur.

- Medyanın marka değeri oluşturmada önemli bir rol oynayabileceğini belirtmiştir.

- Promosyon ve reklam, CEO marka değeri oluşturmanın anahtarıdır.

- Tüketici ürünlerini pazarlayan şirketlerin CEO'ları kendi pazarlarında çok daha görünür olmaları sebebiyle daha yüksek marka değerine sahip olmaları gerekir.

- CEO'ların başarılarının paydaşlara iletilmesinin CEO marka değeri algısını arttırmak için önemli olduğu görülmüştür. CEO'ların hayatı, kariyeri ve başarıları hakkında paydaşların bilgilendirilmesi CEO marka değerini artırmaktadır.

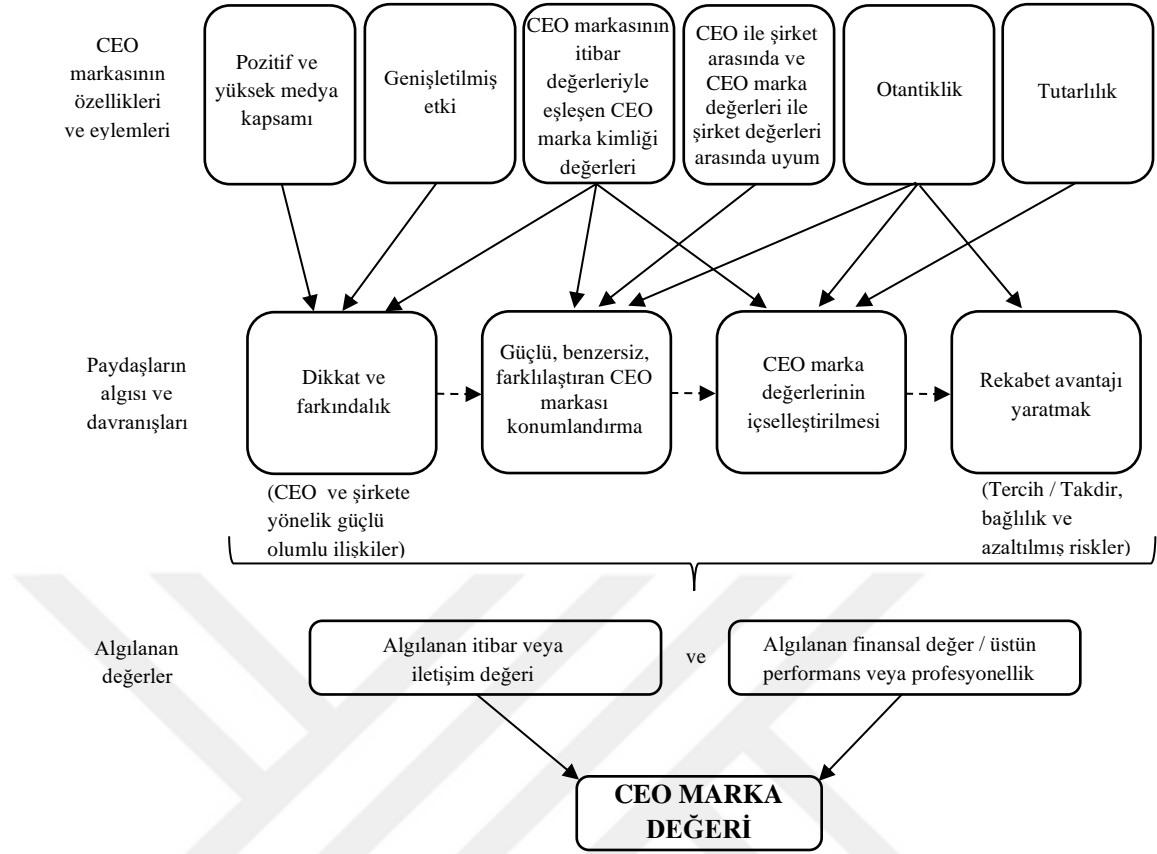
- CEO marka değeri, kişinin kariyeri boyunca CEO'luga kadar şirkette istihdam edildiğinde daha yüksektir.

- CEO marka değeri ölçümüyle ilgili bir gösterge olarak CEO'ların maaş ve ikramiyeleri karşılaştırılabilir.

Cottan-Nir (2019), CEO marka değeri kavramı, bileşenleri ve aralarındaki etkileşim dinamiklerini tanımlayan kavramsal bir model sunmuştur. Şekil 4'de önerilen CEO marka değeri modeli gösterilmektedir. CEO marka değeri ile önerilen model çeşitli parametrelerden oluşmaktadır. CEO marka değeri üç kategorik seviyeye bölünmüştür ve her biri diğerini etkilemektedir. İlk seviyede, CEO markasının özelliklerini ve eylemlerini yansıtan, kişisel özelliklerine ve marka yaratıcılarının iletişim faaliyetleri ile ilgili parametreleri içerir. Bu unsurlar, CEO marka değerinin temel bileşenleri olup ikinci kategorinin unsurlarına katkı sağlayıp onları etkiler. Bunlar; 1.) Pozitif ve yüksek medya kapsamı, 2.) Genişletilmiş etki, 3.) CEO markasının itibar değerleriyle eşleşen CEO marka kimliği değerleri (insan ve yönetsel), 4.) CEO ile şirket arasında ve CEO marka değerleri ile şirket değerleri arasında uyum, 5.) Otantiklik, 6.) Tutarlılık unsurlarından oluşmaktadır

İkinci seviye, tüm paydaşların tutumlarının, davranış kalıplarının ve algılarının bir araya getirilmesini yansıtan dört unsuru içerir. Bunlar; 1.) Dikkat ve farkındalık (CEO ve şirkete yönelik güçlü / olumlu ilişkiler), 2.) Güçlü, benzersiz, farklılaştıran CEO markası konumlandırma, 3.) CEO marka değerlerinin paydaşlar arasında içselleştirilmesi 4.) Rekabet avantajı yaratmak.





**Şekil 4. CEO Marka Değeri Huni Modeli**

**Kaynak: Cottan-Nir, O. (2019). Toward a conceptual model for determining CEO brand equity *Corporate Reputation Review*, 22, 121-133.**

CEO marka değerinin hedeflenen sonucunu, önemini ve özünü yansıtan üçüncü seviye olan algılanan değerler ise iki unsuru içermektedir. Bunlar; 1.) Algılanan itibar veya iletişim değeri, 2.) Algılanan finansal değer / üstün performans veya profesyonellik. Bu parametre nihayetinde CEO markasının şirketin hedeflerine ne ölçüde hizmet ettiğini, performansına ne kadar katkıda bulunduğunu ve paydaşlarının beklentilerini ne ölçüde karşıladığını yansıtır. İdeal olarak, yüksek CEO marka değerine sahip güçlü bir CEO markası, her iki tür katma değeri de sağlayacaktır (Cottan-Nir 2019 s.129).

Başarılı şirketlere yöneticilik yapan ancak medyada yer almaktan kaçınan, açık bir biçimde CEO markalarını yönetmeyen ve bu nedenle şirketlerine algılanan itibar veya iletişim değeri katmayan belki de çok sayıda mükemmel CEO söz konusu olabilir. Gözden uzak kalarak ve CEO markalarını bir iletişim aracı olarak kullanmayan bu CEO'lar, önemli bir büyüme fırsatını ve kurumsal performansı

geliştirme olanağını kaçırmaktadırlar. Bu nedenle, güçlü bir CEO markası, yönettiği şirketin itibar katma değerini arttırabilmelidir, bu da yüksek CEO marka değeri için zorunlu bir koşuldur. Bu nedenle, önerilen kavramsal model, CEO marka değerinin gücünü incelemek için bir temel oluşturabilir, ancak modele bir finansal parametre dahil edilmesine rağmen parasal açıdan değeri ölçmek için bir anlam ifade etmemektedir (Cottan-Nir, 2019 s. 123-129).

#### **2.1.2.5.4. CEO Markası ve Sosyal Medya İlişkisi**

Medya; içerisinde yaşadığımız bilgi ekonomisine dayalı toplumu etkileyen unsurlar içerisinde ele alındığında, ekonomi, politika, kültür ve güç kavramlarını şekillendirmede rol oynayan en etkili paydaşlardan biri olarak görülmektedir. Bulduğumuz bilgi çağında ise sosyal medya, iş ve iletişimi birbirine bağlayan bir köprü haline gelmiştir. Zaman ve mekân algısını ortadan kaldırarak yazılı, basılı, sözlü ya da görsel bir mesajı sosyal medya aracılığı ile paylaşmak mümkündür. Sosyal medyanın bu yapısal özelliği sayesinde kişiyi hem birey olarak hem de bulunduğu çevre bağlamında etkilemek olanaklı hale gelmektedir (Özdemir, 2017, s. 82). Yeni medya, web siteleri, sosyal medya mecraları ve mobil teknolojilerin bir arada kullanılmasından meydana gelmekte ve markalaşma yolundaki hem insanlara hem de işletmelere büyük olanaklar sunmaktadır (Karaduman, 2016, s. 72).

İş bulmak ve kariyer gelişimini yönetmek için günümüzde ağların (network) nasıl çalıştığını ve hem yüzyüze hem de internet üzerinden söz konusu ağları verimli kullanmanın yollarını anlamak gerekmektedir. Bu şekilde kişisel bir marka oluşturmak ve sürdürmek toplumdaki proaktif ve reaktif bireyler arasındaki farklılığı ortaya koyan en önemli etmen olmaktadır (Harris ve Rae, 2011, s. 14).

İnternetin CEO'nun paydaşlarının bulunma olasılığının yüksek olduğu yer olması, CEO'ların çevrimiçi yani internet üzerinden iletişim kurması için en büyük sebeptir. Özellikle sosyal medyada yer almaları CEO'ların erişilebilir olmasını ve takipçileriyle iletişim kurmalarını sağlar (Gaines-Ross, 2015, s. 239). Kişisel web siteleri, kurumsal web siteleri, bloglar, mikro bloglar ve sosyal paylaşım ağları gibi internet temelli sanal ortamların son yıllarda kişisel markalama ve kişisel markaların iletişim yönetimi süreçlerinde yoğun biçimde kullanılması dijital stratejilerin kişisel

markaların yönetimine entegre edildiğinin temel göstergesi halini almıştır (Taşkıran, 2017, s. 123).

Sosyal medya araçları, markanın bilinirliğinin daha geniş kitlelere yayılmasını sağlar. Kişisel markayı proaktif olarak genişletmek için sosyal medya araçlarını kullanmak marka oluşturma fırsatları sunar (McNally ve Speak, 2010). Birileriyle tanışmadan önce çoğu insan o kişiler hakkında internette araştırma yapar. İşe alımcılar, yetenek avcıları da tipik olarak aynı şeyi yaparlar. Açık pozisyonlar ve terfiler için adayları internette incelerler. Başkalarının kişi ve kişinin markası hakkında ilk izlenimleri internette ne bulduklarıyla ilgilidir. Sosyal medyanın ilk zamanlarında birçok birey, internetteki kişisel ve profesyonel faaliyetlerini ayırma girişiminde bulunmuştur. Ancak internetteki herhangi bir arama her ikisini de (kişisel, profesyonel) ortaya çıkarır. Bütün olarak düşünüldüğünde ve kabul edildiğinde, kişisel ya da profesyonel hayatla ilgili internette yapılan her paylaşım liderlik markasını pozitif ya da negatif yönde etkileyebilir. Bütün bu paylaşımlar kişinin hakkında bir hikâye ortaya çıkarır ve kişinin uzmanlığını, deneyimini, görüşlerini ve ününü temsil eder (Horth vd., 2016, s. 25). Sosyal medya ve mobil teknoloji gerçek, şeffaf ve samimi olmanın önemini arttırmaktadır. Yaratılan güven ortamı sadece lider ve takipçileri (ekibi) arasındaki ilişkiyi tanımlamaz, yeni bir boyut olarak tek bir yöne kitlenen ve birlikte hareket eden liderlik ekibi içindeki karşılıklı bağlılığı ve dayanışmayı da etkin kılar. 10 yıl önce itibarı yönetmek kolay ve kontrol edilebilirken, bugünün medya araçları sayesinde atılan her adımın izleniyor olması bunu imkânsız kılmaktadır. Günümüzde dijital ayak izleri bireyleri bir gölge gibi takip etmektedir (Toduk, 2017, s. 364).

CEO'lar kazandıkları ödülleri, yaptıkları bağışları ve sosyal sorumluluk projelerini basın bültenleri, şirketin web sitesi, bloglar, haber bültenleri ve üst düzey medya kuruluşlarıyla yapılan röportajlar yoluyla duyurabilir. Sosyal medya kanalları aynı zamanda bir CEO'nun profesyonel ağını, çalışanları ve müşterileri kazanılan başarılarından haberdar etmek için etkili araçlardır. Mümkün olduğunca bu kanallardan yararlanılmalıdır. Twitter, Facebook ve LinkedIn ortak noktaları sosyal medyada bireyin iletişimini sağladığı kanallar olsa da amaçları ve faydaları açısından ince farklılıklar olduğu unutulmamalıdır. Twitter kişisel bir haber bülteni gibi çalıştığı için gerçek zamanlı güncellemeler yayınlamak için çok uygundur, buna karşın Facebook ise fotoğrafları, videoları, haberleri ve kişisel hikayeleri paylaşmak için kullanışlı bir

platformdur. LinkedIn'in özellikleri ve güçlü arama seçenekleri göz önüne alındığında, profesyonel ağ oluşturmak, yeni iş fırsatları bulmak ve diğer nitelikli profesyonellerle bağlantı kurmak için belki de en iyi araç olduğu görülmektedir. LinkedIn CEO'lara meslek profesyonelleriyle bağlantı kurmak, profillerini görüntüleyen sınırlı sayıda kişiyi görmek, şirketleri takip etmek, sektör çalışanlarının profilleri ile ilgili bilgi edinmek ve üniversitelerin mezun gruplarını bulmak gibi faydalar sağlayabilir. LinkedIn alınan ödüllerin, işle alakalı bilgilendirmelerin (yeni proje, yatırım, vb.), terfi almak ve ünvan kazanmak gibi kişisel başarıların duyurulması için ideal bir platformdur. Twitter ve Facebook, paydaşlarla iletişim kurmak, ürünler ve hizmetler hakkında faydalı geri bildirimler almak için mükemmel sosyal medya kanallarıdır (Davis, 2015, s.61-63). LinkedIn'de, hesabı bulunmayan herhangi bir şirketin CEO'su sosyal medyadan nefret etse bile şüphe ile karşılanmaktadır. Sosyal medya varlığına sahip olmak etki sahibi bir insan olarak markalanmasına yardımcı olur (McKenna, 2015, s. 6).

Taşkıran (2017, s. 131-134) yaptığı çalışmada, Capital 2016 en büyük 500 özel şirket listesinde yer alan kurumların CEO'larını inceleyerek CEO markalamasına yönelik yeni medyayı kullanım durumlarını tespit etmek üzere bir analiz yapmıştır. Kurumların çoğunun kurumsal web sayfalarında CEO'larına ilişkin bilgilere yer verdiği dikkat çekmektedir. Facebook'ta kurumsal hesabı bulunan 69 kuruluştan sadece 5'inin CEO'suna ilişkin bilgilere, CEO'sunun faaliyetlerine ilişkin içeriklere kurumsal Facebook hesabında yer verdiği dikkat çekmektedir. Twitter'da kurumsal hesabı bulunan kuruluşlardan ise, Facebook'la benzer bir şekilde sadece 5 tanesinin CEO'suna ilişkin içeriklere yer verdiği bulgusuna ulaşılmıştır. İncelenen CEO'ların kişisel web sayfalarından kişisel markalama açısından faydalanma durumunun oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir. 100 CEO'dan sadece 4'ünün kendisine ait bir kişisel web sitesi vardır. Kişisel sosyal medya hesaplarının CEO markası açısından kullanım durumu incelendiğinde Facebook'ta hesabı bulunmayan 82 CEO, hesabı bulunan 18 CEO, Twitter'da hesabı bulunmayan 78 CEO, hesabı bulunan 22 CEO, LinkedIn'de hesabı bulunmayan 50 CEO, hesabı bulunan 50 CEO vardır. Wikipedia'da hesabı bulunmayan CEO sayısı 92, hesabı bulunan CEO sayısı 8'dir. Bu bulgular CEO'ların kişisel markalama ve kişisel marka iletişimi çabaları yönünden kişisel web sayfalarının sunduğu fırsatlardan yararlanmadıklarına işaret etmektedir.

Yeni medyanın sunduğu kapasitenin hem kişisel hem de kurumsal iletişim boyutu açısından tam olarak kullanılmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 2.1.2.5.5. CEO Reprtrak Modeli

İster bir film oyuncusu, ister partisinin sözcüsü olarak hareket eden bir siyasi veya bir şirketi temsil eden CEO olsun, bir bireyin imajı ve itibarı en önemli maddi olmayan varlık olabilir (Fetscherin, 2015, s. 1). CEO markaları için, itibar kavramı imajdan daha önemlidir. Çünkü CEO'lar birden fazla paydaş grubuna hitap etmelidir ve uzun vadeli itibarlarının güçlü bir marka oluşturmak için yönetilmesi gerekir (Bendich, Larsen ve Trueman, 2013). İtibar CEO'nun kariyeri için çok önemlidir. Çeşitli araştırmacılar tarafından kullanılan CEO itibarı ölçme kriterlerinin dışında CEO'nun itibarını ölçmek için CEO Reprtrak modeli oluşturulmuştur.

İtibar Enstitüsü bir CEO'nun paydaş beklentilerini karşılayarak itibar oluşturma yeteneğini değerlendirmek için CEO RepTrak modelini ortaya koymuştur. Paydaş desteğini etkileyeceği umulan görünmez bir CEO itibarı yapısını tahmin etmek için modelde oluşturulan nitelikler ve boyutlar kullanılır. CEO RepTrak modeli dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar şöyledir (Fombrun, Prado and Ponzi., 2015, s. 122):

**Liderlik boyutu:** CEO'nun şirketi yönetmek için vizyonu daha net hale getirmek, etkili ekipleri yönlendirmek, riskleri ustaca ele alarak zararsız hale getirmek kadar fırsatları değerlendirerek gelişim ve büyümeyi sağlamak gibi iç ve dış kapasiteyi göstererek paydaş beklentilerini karşılama derecesini ölçmektedir

**Sorumluluk boyutu:** Bir CEO'nun, etik değerlere ve sosyal sorumluluğa bağlılık, ilham verme, motive etme ve müşteri ihtiyaçlarını karşılama konusunda paydaş beklentilerini ne ölçüde karşıladığını ölçer.

**Yönetim boyutu:** Bir CEO'nun kişisel uzmanlık, hissedar değerinin yaratılması ve küresel bir perspektifi sürdürme yeteneği nedeniyle kaynakların etkin yönetimi için paydaş beklentilerini ne ölçüde karşıladığını değerlendirir.

**Etki boyutu:** Bir CEO'nun iletişim kurma, küresel çevrenin karmaşıklığını anlama, ortak ve tedarik zinciri ağları gibi şirketin faaliyet gösterdiği ilişkilerde

ekonomik, sosyal ve politik etki uygulama becerisine ilişkin paydaş beklentilerini karşılama derecesini ölçer.

#### **2.1.2.5.6. CEO Markası ile İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Yapılan literatür taraması sonucunda CEO Markası ile ilgili çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Çalışmalar daha çok kavramsal olarak model geliştirme aşamasındadır. Literatür taraması sonucunda CEO Markası ile ilgili ulaşılabilen çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Bendisich (2011) çalışmasında geleneksel ürün markası unsurlarını literatürden inceleyerek CEO'lara uygulanacak insan markaları için yeni bir kavramsal çerçeve geliştirmiştir. İnsan markalarının kavramsal bir çerçevesini oluşturup, bu modeli CEO markalarına uygulayarak CEO marka farklılaşması ve hakkaniyetinin paydaş algılarına ilişkin etkisini test etmiştir. Araştırma sonucunda, görsel sunumun CEO markalarını birbirinden ayıran ana faktör olmadığı ve şirket ile olan ilişkisinin olmadığını ortaya konmuştur. Kurumsal markaların olumlu algıları CEO markasının itibarını etkileyebilir ve marka değerlerinin artmasına neden olabilir.

Bendisich, vd., (2013) yapmış oldukları çalışmada CEO markası ile ilgili kavramsal bir model önerisinde bulunmuşlardır. Çalışmalarında CEO'ların marka olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceğini araştırarak CEO markası ile ilgili kavramsal model önerisinde bulunmuşlar ve CEO marka değerini teorikleştirmişlerdir.

Karaduman'ın (2013) yaptığı çalışma üst düzey yöneticilerin sosyal medyadaki varlıklarının kişisel marka oluşturma çabaları üzerindeki etkilerini belirleyerek sosyal medya ile kişisel markanın ne kadar güçlendirilebileceğini ortaya koymuştur. Çalışmanın sonuçları, sosyal medyanın üst düzey yöneticilerin kişisel marka oluşturma çabaları için büyük fırsatlar oluşturduğunu göstermektedir. Sosyal medya bağlılık düzeyi ve kişisel markalama çabaları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir, ancak sosyal medyadaki varoluş ve kişisel markalaşma arasındaki ilişki doğrulanmamıştır.

Rosenberger (2015, s. 39-40) yaptığı çalışmasında ABD ve Alman şirketlerinde 15 yıldır görevde olan 30 yöneticinin marka oluşturma faaliyetlerini incelemiştir. CEO'nun medyadaki genel varlığı, CEO'nun yıllık faaliyet

raporlarındaki varlığı ve CEO görüşmelerinden oluşan kriterlerle üç farklı marka faaliyetlerini izlemiştir. CEO'nun medyadaki varlığı için hakkında çıkan haberlerin sayısı değerlendirilirken, yıllık faaliyet rapor varlığında CEO'nun faaliyet raporlarındaki fotoğrafının büyüklüğü incelenmiştir. CEO'nun medyadaki varlığı, görev süresi başlangıcına göre görev süresinin sonunda yüzde 163'den fazla ikiye katlanmıştır. Alman CEO'ların genel medyadaki varlığı ABD'li CEO'lara göre daha yüksektir. CEO'ların yıllık faaliyet raporlarındaki varlıklarının görev süresiyle arttığı sonucuna ulaşmıştır

Nolan (2015) tarafından yapılan çalışma, yöneticilerin kişisel marka iletişiminin kuruluşlarının misyonu ile ne ölçüde uyumlu olduğunu belirlemeyi amaçlamıştır. ABD'deki popüler, kâr amacı gütmeyen kuruluşları temsil eden yedi yöneticinin kişisel marka stratejilerini analiz etmişlerdir. Sonuç olarak söz konusu çalışma ile kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için kişisel markanın önemi vurgulanarak yöneticilerin farkındalığını artıran ve başarılı kişisel markalama süreci için kullanabilecek bir modelin geliştirilmesi sağlanmıştır.

Taşkıran (2017) tarafından yapılan çalışmada yeni medyanın kişisel markalama yönünden kullanımı ele alınmıştır. Kişisel marka olarak marka iletişim çabaları hem bireysel hem de kurumsal iletişim boyutuyla ele alınabilen CEO markaları üzerine bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Türkiye'nin en büyük 500 özel sektör kuruluşu listesinde yer alan ilk 100 kuruluşun CEO markalamasına yönelik yeni medyayı kullanım durumlarını tespit etmek üzere bir analiz yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda kişisel markalamada yeni medyanın sunduğu kapasitenin hem kişisel hem de kurumsal iletişim boyutu açısından tam olarak kullanılmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Chen ve Chung (2017) çalışmalarında CEO'nun kişisel markasını değerlendirebilmek için ölçek geliştirmişlerdir. Ölçek çalışma standartları, stil, liderlik, kişilik, değerler, karakter ve takım çalışması boyutlarından oluşmaktadır.

Agboada ve Ofori-Birikorang (2018) tarafından yapılan çalışmada Gana'da seçilen CEO'ların sosyal medyadaki paylaşımları aracılığıyla kendi markalarını nasıl oluşturdukları incelenmiştir. Seçilen beş CEO'nun Facebook'ta paylaşılan yazılarının nitel içerik analizi yapılmıştır. Facebook'ta CEO'ların sosyal ve örgütsel konuların yanı sıra kendi bireysel kişilikleri, yönetim, küreselleşme konuları dahil olmak üzere

farklı konuları paylaştıklarını ortaya koymuşlardır. Çalışma, CEO'ların sosyal medyada aktif olduğunu ve kendilerini markalaştırarak sosyal medya takipçilerine hitap etmek için olumlu bir tutum sergilediklerini göstermiştir. Araştırma neticesinde CEO'ların sosyal medyadaki çeşitli markalaşma teknikleriyle kişisel kimliklerini bilinçli ve özenle kurduğu, değiştirdiği, sürdürdüğü ve geliştirdiği sonucuna varılmıştır.

Cottan-Nir ve Lehman-Wilzig (2018) tarafından yapılan çalışmada CEO marka kimliğinin bileşenleri (insan kimliği ve yönetsel kimlik değerleri) ve CEO marka itibarını (insan itibar ve yönetsel itibar değerleri) oluşturan unsurlar arasında bir örtüşme bulmuşlardır. CEO ve şirket marka değerleri arasında inceledikleri her üç vaka çalışmasında da benzer bir uyumun söz konusu olduğu görülmüştür.

Erdoğmuş ve Esen (2018) yapmış oldukları çalışmada Türkiye'de öncü olan CEO'ların markasını etkileyen kriterleri araştırmışlardır. Çalışmanın sonucunda kariyer özgeçmişinin, değişim liderliğinin, izlenim yönetiminin ve firma markasının CEO kişisel markasının oluşturulmasında belirleyici olduğunu ortaya koymuşlardır.

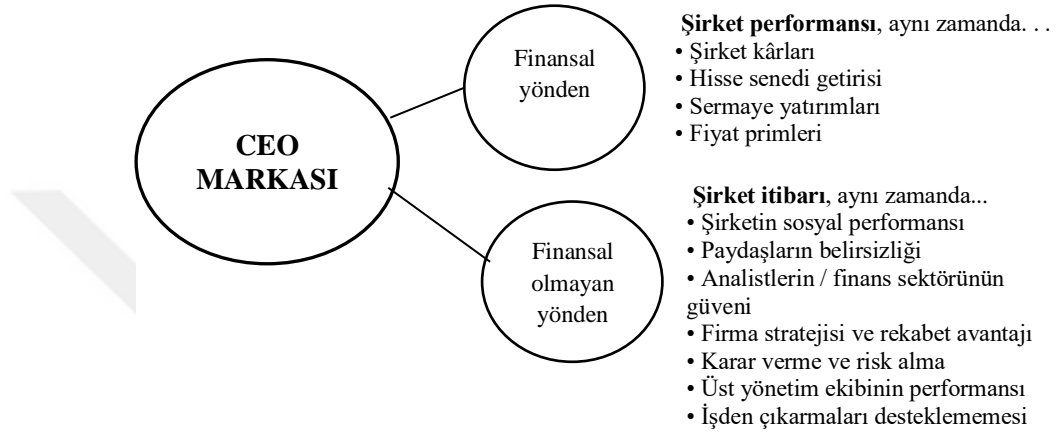
Cottan-Nir (2019) CEO markalaşma sürecinin temel sonucu olan CEO marka değeri ile ilgili akademik bilgiler hala eksik olduğundan yaptığı çalışmada bu boşluğu doldurmayı amaçlamıştır. Çalışmada CEO marka değeri kavramını, bileşenlerini ve aralarındaki etkileşim dinamiklerini tanımlayan kavramsal bir model sunmaktadır. Söz konusu model teorik ve ampirik CEO markalaşma çalışmalarının yanı sıra ürün markaları alanındaki marka değeri kavramının teorik modellerine de dayandırılmıştır. Model aynı zamanda günümüzde en önemli pazarlama iletişimi araçlarından biri haline geldiği için bir şirketin CEO markasının şirketin kurumsal itibarına dolayısıyla performansına katkısını değerlendirmek ve CEO marka yönetiminin iyileştirilmesini sağlamak için pratik uygulamalar kullanılarak CEO marka değerini ölçmek için bir yol haritası sunmaktadır.

#### **2.1.2.5.7. CEO Markası ve Finansal Performans İlişkisi**

CEO markası şirketin vizyonunu ve misyonunu yöneticinin yüzüne, değerlerine ve kişiliğine iletme sürecidir. CEO'nun markası paydaşlara ve halka, kamuoyuna bir bakış açısı verirken aynı zamanda şirketin kâr hanesini de olumlu veya olumsuz etkileyebilir. Çoğu durumda, CEO'nun adı şirket ile eş anlamlıdır. Artan gelir,



her şirket ve CEO için amaçtır. Kâr, iş dünyasında başarı için altın standarttır. Bununla birlikte, CEO her zaman kişisel markasını ve şirketi tanıtmalıdır (Davis, 2015, s. 51-62). Akademisyenler CEO'lar gibi üst düzey yöneticilerin kurumsal performansı ne zaman, nerede ve nasıl etkilediklerini anlama konusuna sürekli ilgi göstermişlerdir (Delgado-García vd., 2015, s. 95). CEO markası, CEO'ların etkilerini arttırmak, istihdam edebilirliklerini kontrol etmek için bir stratejidir. Bu sayede hem CEO'lar geliştirmekte hem de şirketleri kâr elde etmektedir (Hodgkinson, 2005, s. 9).



Şekil 5. CEO'nun Şirket Üzerindeki Etkisi

**Kaynak: Fetscherin, M. (2015). The 4Ps of CEO branding. M. Fetscherin (Editor), CEO branding: Theory and practice içinde s.4**

CEO'lar, organizasyonun başarısından veya başarısızlığından sorumludurlar ve tüm operasyonu üst düzeyde yönetirler (Rouse, 2020). İş dünyasında CEO'lar şirketlerinin finansal performansı üzerinden değerlendirilebilir (Re, ve Rule, 2015, s. 220). Film yıldızlarının gösterime girecek filmin kalitesi hakkında verdiği izlenimle aynı şekilde CEO'lar da paydaşlara şirketin beklenen performansı hakkında bir sinyal vermektedir. CEO markası ile şirketlerin finansal ve finansal olmayan yönleri arasındaki ilişkileri Şekil 5'de gösterilmektedir (Fetscherin, 2015, s. 1).

Yapılan literatür taraması sonucunda doğrudan CEO markası ile finansal performans arasında ilişki kuran çalışmaya rastlanmamıştır. CEO markasını oluşturan bileşenlerin ayrı ayrı işletmenin finansal performansı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar vardır. Buna ek olarak liderlik markası ile finansal performans arasında ilişki kuran bazı çalışmalara rastlanılmıştır. CEO markasını oluşturan boyutlardan

CEO itibarının şirketin finansal performansına ve itibarına etkisini inceleyen çalışmalar vardır.

Lider ve yönetici farklılıkları, şirketler arasında performans farklılıklarına neden olur. Bu farklılıklar liderlik ve performans arasında gözlemlenen ilişkiye dayandırılabilir (Thomas, 1988, s. 399). Yöneticilerin şirketin finansal performansı üzerine etkisini araştıran çalışmalarda yöneticilerin şirketin finansal performansına etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan çalışmalarda Day ve Lord (1988, s. 453) yöneticilerin bir şirketin performansının yüzde 45'ini etkilediğini, (Ulrich, 2015, s. 34-35) liderlerin şirket performansı üzerinde yaklaşık %12 ila %14 arasında bir etkisi olduğunu, (Zenger, 2015) olağanüstü liderlerin, şirketin kârını iki katından fazla artırdıklarını, (Mackey, 2008, s. 1358) CEO'ların şirketin performansında yüzde 29,2'lik bir değişime neden olduğunu belirtmişlerdir. CEO'ların (Gaines-Ross, 2000) hisse senedi getirileri, pazar payı, (Jian Lee, 2011) işletmenin performansı üzerinde etkileri vardır. Fetscherin (2015, s. 4), CEO markasının şirket kârı, hisse senedi getirisi, sermaye yatırımları, premium fiyatlandırma gibi finansal yönlerden şirket üzerinde etkisi vardır.

CEO'nun yaşı, eğitimi işletmenin performansı üzerinde etkili olabilir (Carpenter, Geletkanycz ve Sanders, 2004, s. 750-752). Araştırmacılar ayrıca daha fazla risk alma isteği ve belirsizliğe karşı tolerans gösterme, kontrol odağı olma gibi kişilik özelliklerinin firma stratejisine ve performansına katkıda bulunacağını belirtmişlerdir (Gupta ve Govindarajan, 1984, s. 38; Miller, De Vries ve Toulouse, 1982, s. 237). Peterson, Smith, Martorana ve Owens (2003), CEO'nun kişiliğinin şirketler arasındaki performans farklılıklarına nasıl yansıtacağını kapsamlı bir şekilde incelemişlerdir. CEO'ların vicdan, duygusal istikrarsızlık, anlaşılabilirlik, dışa dönüklük ve açıklık gibi farklılıklarının, şirkette etki yaratıp, şirket performansına yansıtacağını belirtmişlerdir. CEO'nun kişiliğinin üst yönetim ekibini etkilediği ve şirket performansı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bazı kişilik özellikleri ile şirket performansı arasındaki ilişkinin doğrulanması anlamına gelmektedir (Peterson vd., 2003, s. 802-803). CEO'nun kişiliği şirketlerin finansal performansını değerlendirmek için finansal analistlere bilgi vermektedir (Becker, Einwiller ve Medjedovic, 2014, s. 148)

Başka bir çalışmada ise CEO'nun görev süresinin uzun olmasının işletmenin performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Uzun süreli

yönetici ekip görev süresinin strateji ve performans üzerinde önemli bir etkisi vardır (Finkelstein ve Hambrick, 1990, s. 484).

Yatırımcılar CEO'nun hisse değeri yaratma sicilini değerlendirdiklerinde, itibar önemli bir faktördür. Bu pazar payını arttırma, maliyetleri düşürme veya yeni pazarlara açılma becerisi de dahil olmak üzere bir dizi alana yansiyabilir (Toptipfinance, 2020). CEO itibarının finansal performans üzerindeki etkisi büyüktür. Gaines-Ross (2000) yaptığı çalışmada yanıt verenlerin en çok beğendiği CEO'ların şirketlerinin yüzde 13'lük bir hissedar getirisi elde ettiği, CEO'ları daha az olumlu derecelendirilen şirketlerin ise yüzde 28'lik negatif bir hissedar getirisi sağladığı tespit edilmiştir. CEO'nun itibarındaki yüzde 10'luk bir pozitif değişiklik, şirketin pazar payında tahmini olarak yüzde 24'lük bir artışla sonuçlanmaktadır. Çalışma ayrıca ankete katılan finans ve sektör analistlerinin yüzde 95'inin (1997'ye göre yüzde 11'lik bir artışla) bir CEO'nun itibarına dayalı olarak hisse senedi satın alacaklarını, yüzde 94'ünün bir şirketin hisselerini CEO'nun itibarına göre tavsiye edeceklerini, yüzde 81'i CEO'nun itibarının bir şirket hakkındaki fikirlerini etkileyeceğini, yüzde 80'i CEO'nun itibarının bir şirketi çalışmak için iyi bir yer olarak tavsiye etme kararını etkileyeceğini ortaya koymuştur. Ayrıca söz konusu çalışma CEO itibarının, bir şirketin itibarının yüzde 45'ini temsil edebileceğini göstermektedir. CEO itibarının şirketin finansal performansı, nitelikleri ve iletişimi üzerindeki derin etkisi göz önüne alındığında, son derece saygın bir CEO, şirketler için en önemli öncelik haline gelmiştir (Gaines-Ross, 2000, s. 366-367).

Müşteriler, yatırımcılar şirketlerin önemli paydaşlarıdır. Şirketin ana hedeflerinden biri, finansal sermayeyi çekmek ve yüksek bir piyasa kapitalizasyonu sürdürmektir. Halka açık şirketlerin hissedarlar ve alacaklılar olmak üzere iki tür yatırımcısı vardır. CEO markasının her ikisini de olumlu yönde etkilemesi gerekmektedir. CEO markasının faydaları, hem yeni hissedarları çekmek hem de sırasıyla mevcut hissedarları korumak ve hisse sahiplerini arttırmaktır (Bendisich, 2011, s. 134). MacMillan, Siegel ve Narasimha (1985, s. 119) yaptıkları çalışmada 100 risk sermayedarına yeni girişimleri finanse etmeye karar verirken göz önünde bulundurdıkları en önemli kriterleri sormuşlardır. Çalışmanın sonucu olarak finansman kararını nihai olarak belirleyen etmenin yöneticinin kalitesi olduğunu tespit etmişlerdir. Başka bir araştırmaya göre de yatırımcı kararlarını etkileyen faktörlerden biri üst yönetimin kalitesi olarak belirlenmiştir (Groysberg, Healy, Nohria ve

Serafeim, 2011, s. 27). Ulrich (2015) yatırımcıların liderlerin sermayesini değerlendirmeleri gerektiğini öne sürmüştür. Liderlik CEO ile başlar, ancak en iyi takıma ve hatta bir organizasyon boyunca liderlik sorumlulukları üstlenen orta düzey yöneticilere kadar uzanır. Liderlik sermaye endeksi şirketteki liderlerin kalitesinin belirlenmesini sağlayarak liderlerin itibarı ile ilgili paydaşların güvenini artırmaya yardımcı olur. Şirketler tutarlı, güvenilir liderlik özelliklerine sahip olarak yatırımcıların liderlik kalitesine olan güvenlerini artırabilirler ve bu da zaman içinde şirketin finansal performansını etkiler.

Jian ve Lee (2011, s. 929) çalışmalarında CEO'nun itibarı ile kurumsal sermaye yatırımları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuçlar daha saygın CEO'lara sahip şirketlerin, daha az itibarlı CEO'lara göre yatırım sonrası işletme performansında önemli ölçüde daha iyi gelişmeler sergilediğini göstermektedir.

Son zamanlarda yapılan bazı çalışmalar, finansal performans ile CEO'nun görünürlüğü arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir (Re ve Rule, 2015, s. 220). Bazı CEO'ların medyadaki görünürlüğünün artması algılanan finansal raporların güvenilirliği, yönetim bütünlüğü ve finansal denetimlerin sonuçları üzerinde etkilidir (Iyer ve Reckers, 2007; Gates, Reckers ve Robinson, 2009). Yapılan çalışmaların sonuçları denetçilerin CEO'nun medyadaki tasvirinden etkilendiğini göstermektedir. Medyadaki ipuçları CEO'nun denetçilerdeki etik ve finansal verilerin güvenilirliği (finansal raporlamadaki sahtecilik) konusundaki algıyı önemli ölçüde etkilemektedir. CEO imajının pozitif olması denetçilerin gözünde finansal raporlamada sahtecilik olması riskinin minimum kabul edildiğini ortaya koymuştur, dolayısıyla CEO imajı ile söz konusu risk ters orantılı kabul edilmektedir. Pozitif ve nötr CEO imajı arasında dahi ciddi bir algı farkı mevcuttur (Gates, Reckers, Robinson, 2009, s. 157).

Gazeteciler bir şirketin olumlu performansının CEO'nun eylemlerinden kaynaklandığına dair haber yaptıklarında CEO'nun şöhreti gün yüzüne çıkmış olur. Buna karşılık, şöhretin ağırlıklı olarak CEO'nun daha önce gerçekleştirmiş olduğu olumlu eylemlerini ve kararlarını içeren performansına yapılan atıflardan kaynaklandığı savunulmaktadır (Hayward, Rindova ve Pollock, 2004, s. 639-649). CEO itibarının başka önemli geçmiş göstergeleri de vardır. Ayrıca geçmiş finansal performans veya geçmiş finansal performansa ilişkin algılar kişisel itibarın bileşenlerinden biridir. (Ferris, Blass, Douglas, Kolodinsky ve Treadway 2003'den aktaran Mohedano-Suanes, Urra-Urbieta ve Safon, 2015 s. 84 ).

Bazı CEO'lar şirketleriyle tamamen eşanlamlı hale gelmektedirler. Bu nedenle biri diğeri olmadan neredeyse düşünülemez. Bazı araştırmacılar, CEO'nun ayrılması durumunda şirketin varlığının sona ereceğine dahi inanmaktadırlar. CEO'nun etkisinin mükemmel bir örneği Steve Jobs'tur. Son derece olumlu imaja ve itibara sahip Apple kurucu ortağı Steve Jobs şirket CEO'luğundan istifa ettiğini açıkladığı gün şirketin hisselerinde yüzde 3'lük düşüş meydana gelmiştir ("CEO as a brand: managing the key dimensions", 2016, s. 34). Bununla birlikte, CEO pozisyonundaki bir değişiklik, özellikle planlanmadığında risk taşır. Örneğin, bir hisse senedinin fiyatı, piyasanın yeni CEO'nun şirketi yönetme kabiliyetine ilişkin algısına bağlı olarak yükselebilir veya düşebilir. Yatırımcılar şirkete yeni atanan bir CEO'nun hissedar değeri yaratma konusundaki geçmişini değerlendireceklerdir. Bir CEO'nun itibarı pazar payını büyütme, maliyetleri düşürme veya yeni pazarlara açılma gibi alanlarda önemli olabilir (Kenton, 2020). Yeni bir CEO'nun bir şirketi devraldığında hisse senedi fiyatında meydana gelen bir değişim çok sayıda faktörden dolayı ortaya çıkabilir ve bu faktörlerin birçoğu yeni CEO'nun şirketi ileriye götürme kapasitesinin piyasa algısına dayanır. Değişimin planlanıp planlanmadığına veya beklenmedik koşulların sonucuna bakılmaksızın, hisse senedinin performansı, şirketin geçişi nasıl yönettiğini kısmen yansıtır (Toptipfinance, 2020). Bir organizasyonda göreve yeni başlamış güçlü itibara sahip CEO'ların daha iyi performans göstermeleri ve daha yüksek organizasyon performansı sağlamaları beklenmektedir. Güçlü bir CEO itibarı, bu özel CEO'nun varlığının şirketin gelişmesi ve ilerlemesi yönünde önemli bir fark yaratabileceğini göstermektedir. Halk CEO'yu hem güçlü hem de performansı etkileyebilecek biri olarak algıladığı sürece, CEO'nun güç ve takdir yetkisine sahip olup olmadığı önemli değildir. Güçlü bir itibara sahip yeni atanan bir CEO göreve başladıktan sonra performans artmazsa, bu kuruluş ve paydaşlar CEO'ya olan güvenlerini kaybedebilirler (Ranft vd., 2006, s. 287). İşletmelerin en tepesinde yer alarak yönetimden sorumlu olan CEO'ların değişimlerinde şirketin performansını etkileyebilmektedir. CEO değişimlerinin finansal performansı etkilemesi CEO'nun şirket üzerinde bir etkisinin olduğunu göz önüne çıkarır. İşden ayrıldıklarında şirketin hisse senedi değerlerinde artışlar, azalışlar olabilmektedir.

CEO markası çok boyutlu ve çok sayıda kriterden oluştuğu için CEO markasını etkileyen değişkenler fazladır. CEO markasını oluşturan her bir değişkenin işletmenin finansal performansı üzerinde etkisi olabilir. Bu yönüyle CEO markası ile işletmenin

finansal performansı arasında ilişki olabilir. Çeşitli çalışmalar sonucu CEO markasını oluşturan değişkenlerin finansal performansına etkisi araştırılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda CEO'nun şirketin finansal performansını etkileyen çalışmalar değerlendirildiğinde CEO'nun şirketin performansı üzerinde etkisi olduğu ortaya konmuştur (Day ve Lord s. 453; Ulrich, 2015; Zenger, 2015; Gaines-Ross 2000; Mackey, 2008, s. 1358; Re, D. and Rule, N. 2015, s. 220; Iyer ve Reckers, 2007; Gates, Reckers ve Robinson, 2009; Jian Lee, 2011, s. 929; Fetscherin, 2015).

#### **2.1.2.5.8. CEO Markasının Şirketin İtibarına Etkisi**

CEO itibarı, şirketin itibarını etkileyen müşteriler ve çalışanların yanı sıra üç ana faktörden biridir (Kitchen ve Laurence, 2003, s. 111). CEO'ların şirket itibarına etkisi, bu konumdaki kişilerin geçmişe nazaran ulaşılamaz kimseler olmaktan çıkıp, artık ulaşılabilir ve görünür olmalarından kaynaklanmaktadır. Özellikle gelişen sosyal ağ mecraları, CEO'ların dış paydaşlar ile güçlü etkileşimler kurmalarına olanak sunmakta ve bu durum çoğu zaman şirket itibarına olumlu bir şekilde etki etmektedir (Işık, 2020, s. 50).

CEO, şirketin stratejisini ve hedeflerini duyurmanın yanı sıra çalışanlarının takdirini, motivasyonunu, oryantasyonunu ve duygusal bağlılığını iletme konusunda da şirkette önemli bir rol oynamaktadır. Diğer taraftan bir yönetim kurulunun markaya uymayan ifadeleri veya eylemleri şirkete kalıcı olarak zarar verebilir. Bireysel olarak kişilerin davranışlarının şirket imajını olumsuz yönde etkilediğine dair çok sayıda örnek bulunmaktadır. Birçok yolsuzluk, vergi kaçakçılığı, yalan ve aldatma vakaları buna örnek olarak verilebilir (Grubendorfer, 2012, s. 6).

Gabbioneta, Ravasi ve Mazzola (2007, s. 100) şirketin itibarını finansal ve finansal olmayan faktörlerin etkilediğini belirlemiştir. Finansal olmayan faktörlerin bir şirketin pazar performansı üzerindeki önemli etkisi vardır (Hoffmann ve Fieseler, 2012, s. 139). Finansal olmayan faktörler olarak CEO'ların ve CEO markasının şirketin itibarı üzerinde etkisi olabilir. Kitchen ve Laurence (2003, s. 114) bir şirketin itibarının yüzde kaçının CEO itibarı tarafından oluşturulduğunu çalışmalarında araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre CEO'nun şirket itibarına etkisi en önemli İtalyanlar tarafından görülürken, ikinci sırada kanadalılar yer almaktadır.

### 2.1.3. İşletmelerde Finansal Performansın Ölçülmesi

Performans işletmelerin amaçlarına veya hedeflerine ulaşma düzeyidir. Bir başka ifadeyle performans hedeflere ulaşma başarısını ifade etmektedir. Bu nedenle çoğu kaynakta “performans” kelimesi yerine başarı kelimesinin kullanıldığı görülmektedir. İşletmelerin hedeflerini ne düzeyde gerçekleştirdiklerini gösterir. İşletmeler performanslarını analiz ederek kendilerini değerlendirebilirler (Karapınar ve Ayıkoğlu Zaif, 2018, s. 61). Performans, genel olarak belirlenen düzeye ne ölçüde yakın sonuçlara ulaşıldığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. İşletme performansı da durumun işletmeler açısından değerlendirilmesinden ibarettir. Performans, amaçlara veya sektör ortalamasının ya da kabul edilebilir değerlere ulaşma düzeyinin bir göstergesi olarak ele alınmaktadır (Küçük, 2017, s. 333). İşletmelerin performans düzeyinin ölçülmesinde finansal ve finansal olmayan göstergelerden faydalanılmaktadır. Finansal olmayan göstergeler; müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi, personel ve yönetici yeterliliğidir. Finansal göstergeler ise kârlılık, verimlilik, katma değer yaratmak, etkenlik olarak sıralanabilir. Etkinlik ve kârlılık kavramları performans değerlemesinde öne çıkan kavramlardır. Bu nedendir ki performansa ilişkin göstergeler belirlenirken, verimlilik, etkinlik, kârlılık gibi göstergelerden yararlanılır (Karapınar ve Ayıkoğlu Zaif, 2018, s. 61-62).

Finansal performans, bir örgütün kârlılık ve yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme yeteneğini anlatmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşamamalarının nedenlerinden birisi, teknik ve fiziksel donanım yetersizliğidir. Ekonomik yapısını güçlendiren örgütler, küresel piyasada diğerlerine oranla daha fazla itibara sahip ve daha başarılı olmaktadır (Karatepe, 2008, s. 89).

Bir işletmenin varlığını devam ettirebilmesi ve büyümesi rakipleriyle rekabet edebilme gücüne bağlıdır. İşletmenin rekabet gücünün sağlıklı biçimde tespit edilebilmesi de söz konusu işletmenin finansal performansının ölçülmesi ve analiz edilmesini gerektirmektedir (Acar, 2003, s. 21). İşletmelerin başarıları kuruluşlarından itibaren gösterdikleri performans ile ölçülür. Performansı etkileyen en önemli unsur ise işletmenin sağlıklı büyümesi ve kârlılıktır (Karapınar ve Ayıkoğlu Zaif, 2018, s. 72). İşletmelerin finansal tabloları devlet, tüketici, müşteri, ortaklar, yöneticiler, çalışanlar, toplum, kredi kuruluşları, tedarikçiler, gibi paydaş gruplarına işletmenin finansal durumu hakkında bilgi sağlamaktadır. İşletmeler finansal verilerini hesaplayıp analiz yaptıktan sonra işletmenin finansal durumu hakkında bilgi sahibi olabilir.

İşletmenin finansal performans sonuçlarını değerlendiren yöneticiler faaliyetlerinin kârlılığı, verimliliği, likiditesi hakkında bilgi sahibi olurlar ve işletmenin finansal performansını sektörde yer alan işletmelerle karşılaştırarak işletmenin başarısını, sektördeki yerini değerlendirebilirler.

Performans ölçümündeki amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir; (Karapınar ve Ayıkoğlu Zaif, 2018, s. 62).

- İşletme hedeflerinin yerine getirilmesinde ne kadar başarılı olunduğunun belirlenerek bu doğrultuda başarılı faaliyetlerini artırıp, başarısız olanların düzeltilmesi veya iptal edilmesi,

- Yöneticilerin görevlerini ne derece yerine getirdiklerinin belirlenmesi,

- İşletmenin bölümleri arasında karşılaştırma yapılarak, performansın artırılmasını sağlamak ve teşvik etmek,

- Belirlenen hedeflerden oluşan sapmaların belirlenerek nedenlerinin araştırılmasıdır.

İşletmelerin finansal performanslarını iyileştirebilmesi ise finansal performanslarını değerlendirebilmeleri ile mümkün olabilmektedir. Finansal performans değerlendirmeleri hem işletmelerin yatırım ve finansman kararlarındaki etkinliklerini değerlendirme, hem de sektörde yer alan diğer işletmelerle kendi durumlarını kıyaslama imkânı sağlamaktadır. Finansal performansın yüksek olması işletmelerin finansal açıdan sağlıklı olduğu anlamına da gelebilmektedir. Yüksek finansal performans sergileyen işletmeler yatırımcılar açısından cazip hale gelecek ve işletmede hissedarların refahını maksimize etme amacına ulaşılmış olunacaktır (Sakarya ve Aksu, 2020, s. 22). Çalışma kapsamında finansal performans göstergesi olarak belirlenen değişkenler aşağıda açıklanmıştır.

### **2.1.3.1. Aktif Kârlılığı**

Aktif kârlılığı işletmelerin ulaşılmış oldukları büyüklük ile sağladıkları verimin ölçülmesinde kullanılır. Aktif kârlılığı işletmelerin sahip oldukları tüm varlıkların hangi oranda etkin kullanıldığını göstermektedir (Toroslu ve Durmuş, 2017, s. 169). Bu oran işletmelerin yaptıkları yatırımların, diğer bir ifadeyle varlıklarının kâr yaratma gücünü yani kârlılığını göstermektedir. Şirketlerin kârlılık performansının



ölçülmesinde dikkate alınan en önemli bağımlı değişkenlerden biridir (Gündoğdu, 2018, s. 19).

Bu oran dönem net kârının işletmenin toplam aktiflerine bölünmesi ile bulunur (Gündoğdu, 2018, s. 19).

$$\text{Aktif Kârlılık} = \frac{\text{Net Dönem Kârı}}{\text{Toplam Aktifler}}$$

Aktif kârlılığın büyük olması beklenir. Söz konusu oranın büyük olması işletmelerin tüm paydaşları açısından son derece önemlidir. Çünkü bu oranın büyük olması, işletmenin, varlıklarını iyi bir şekilde yöneterek yüksek katma değer yarattığının göstergesidir (Toroslu ve Durmuş, 2017, s. 169). Aktif karlılık oranı, ne kadar yüksek çıkarsa, işletmenin kaynaklarını o kadar verimli kullandığını ve sahip olduğu varlıklarının kâr yaratma gücünün o kadar yüksek olduğunu gösterir. Gelir getiren aktifler ne kadar yüksekse kârlılık performansı da o kadar yüksek olacaktır (Gündoğdu, 2018, s. 19).

### 2.1.3.2. Öz Sermaye Kârlılığı

Bu orana öz kaynaklar rantabilitesi veya mali rantabilite de denilmektedir. İşletme ortakları tarafından sağlanan kaynakların bir birimine düşen kâr payını göstermektedir. Bu oran işletmenin başarısının ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Bu oran net kârın işletmenin özkaynaklarına bölünmesi ile bulunur (Toroslu ve Durmuş, 2017, s. 168).

$$\text{Öz Sermaye Kârlılığı} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Özkaynaklar}}$$

Öz kaynakların kârlılığı, dönem itibari ile firmanın sahip ve ortakları tarafından konulan sermayenin kârlılığının ölçülmesinde kullanılır. Firmanın faaliyetlerinden elde ettiği kârın sermayeyi koruyup korumadığını tespit etmek ve yapılan yatırımın (sermaye ve sermaye artışlarının) kârlılığını ölçmek amaçlı kullanılır (Kaygusuz, 2018, s. 106). Öz sermaye kârlılığı çoğunlukla firmanın potansiyel yatırımcılarının dikkatini çekmektedir. Zira rasyonel yatırımcılar, ödünç verecekleri fonları yatırım alternatifleri arasından değerlendirirken en yüksek getiriye tercih edeceklerdir. Dolayısıyla topladığı öz sermayeyi yüksek kâra çeviren firmaların bu yolla finansman

imkanları daha geniş olacaktır. Öz sermaye kârlılığının yüksek olduğu firmalarda ortakların memnuniyeti de daha fazla olacaktır (Okay, 2019, s. 151).

### 2.1.3.3. Hisse Senedi Getirisi

Hisse senedi diğer pek çok yatırım aracından farklı olarak yatırımcılara düzenli ve önceden kesinleşmiş bir getiri sağlamaz. Hisse senetleri bir ortaklık belgesi olup anonim şirketin sermayesinin belli bir bölümünü temsil eder ve yatırımcılara şirket genel kurulunda oy kullanma, yönetime katılma, sermaye artırımlarından öncelikli yararlanma, kârdan pay alma, şirket faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olma, tasfiye durumunda pay alma haklarını sağlamaktadır. Bununla birlikte, küçük yatırımcı, genelde yönetsel haklarla pek ilgilenmez ve hisse senedini ucuza alıp pahalıya satarak sermaye kazancı elde etmeyi amaçlar (Özerol, 2019, s. 58). Hisse senetleri piyasasında yatırımcıların kararlarının belirlenmesinde en önemli göstergelerden birisi kuşkusuz hisse senetlerinin fiyatlarıdır. Finansal piyasaların gelişmesi, serbestleşmesi ve alt piyasalardaki etkileşimin derecesinin artması, hisse senedi fiyatlarını ekonomik ve siyasi gelişmelere karşı son derece duyarlı hale getirmiştir (Albeni ve Demir, 2005, s. 2). Bir hisse senedinin fiyatı, o senedin gelecekte sağlayacağı nakit akımlarının iskonto edilmiş değeridir. İskonto oranı risksiz faiz oranı ve risk primi değişkenlerine bağlı olduğundan, iskonto oranı ve beklenen nakit akışları, piyasa faiz oranı, enflasyon, risk primi vb. makro ekonomik değişkenlerin birer fonksiyonudur (Özer, Kaya ve Özer, 2011, s. 164). Aşağıda gösterilen formülle hisse senedi getirisi hesaplanabilir. Burada  $R_t$  t gününde hisse senedi getirisini,  $P_t$  t gününde hisse senedi kapanış fiyatını,  $P_{t-1}$  (t-1) gününde hisse senedi kapanış fiyatını göstermektedir. (Kalaycı ve Karataş, 2005, s. 148; Kırbaş, 2018, s. 74).

$$R_t = \frac{(P_t - P_{(t-1)})}{P_{(t-1)}}$$

Hisse senetlerinin diğer yatırım araçlarına nazaran yüksek risk ve buna karşılık yüksek getiri sağlaması nedeniyle, diğer yatırım araçları yerine hisse senetlerine yatırım yapmayı planlayan bilinçli yatırımcılar rastgele yatırım yapmaktansa hisse senedi getirisini etkileyebilecek faktörleri analiz ederek en kârlı yatırımı yapma eğilimdedirler (Karcıoğlu ve Özer, 2014, s. 44). Özellikle kurumsal yatırımcılar risklerden korunmak ve daha fazla getiri elde edebilmek için hisse senedi fiyatlarını

etkileyen değişkenler ve bu değişkenlerin hisse senedi fiyatını ne ölçüde etkileyebileceği hakkında bilgi sahibi olmayı isterler. Yatırımcılar, bilginin türü ve hisse senedi fiyatına yansıma derecesine bağlı olarak yüksek tutarda kazanç ve kayıplarla karşılaşabilmektedir. Özellikle gelişen hisse senedi piyasalarında kazanç ve kayıplar büyük değişkenlik gösterdiğinden bilginin önemi daha da artmaktadır (Ayaydın ve Dağlı, 2012, s. 46). Literatürde hisse senetlerinin getirilerini etkileyen birçok faktörün de olduğu bilinmektedir. Genellikle bu faktörler büyüme, sanayi üretim endeksi, döviz kuru, enflasyon, reel bütçe dengesi, ithalat/ihracat oranı, cari işlemler dengesi, piyasa faiz oranı, vade riski ve altın fiyatları gibi makroekonomik değişkenlerdir. Unutulmamalıdır ki burada sayılan makroekonomik faktörlerin dışında kalan, ancak sayısallaştırılamayan birçok faktör de mevcuttur (Bayrakdaroglu ve Mirgen, 2016, s. 117).

#### 2.1.3.4. Fiyat Kazanç Oranı

Fiyat Kazanç oranı sayesinde şirketlerin her bir hisse senedi başına elde edeceği kâra karşılık, hisse senedi almak için ne kadar ödenmesi gerektiği bulunur (Toroslu ve Durmuş, 2017, s. 171). F/K oranı aşağıdaki gibi hesaplanır.

$$\text{Fiyat/Kazanç Oranı} = \frac{\text{Hisse Senedi Fiyatı}}{\text{Hisse Başına Kâr}}$$

Veya

$$\text{Fiyat Kazanç Oranı} = \frac{\text{Hisse Senedi Fiyatı} \times \text{Ödenmiş Sermaye}}{\text{Net Dönem Kârı} \times 1000}$$

Fiyat kazanç oranı ile yatırım alternatifi olan hisse senetlerinin performans karşılaştırılması yapılmaktadır. Fiyat kazanç oranının zaman içinde yükseliş trendine girmesi firma riskinin düşmesi ve gelecekteki nakit akışlarında büyüme beklentilerinde rol oynayabilmektedir. Bu oranın yükselmesi bir yandan firma hisse senetlerinin piyasalarda başarılı bir performansla sahip olduğunu ve firmanın büyüme potansiyelini işaret ederken bir yandan da yatırımcılara bu hisselerin aşırı değerlenmiş olabileceği fikrini verebilir (Okay, 2019, s. 155). F/K oranı yüksekse hisse fiyatının yüksek olduğu, F/K oranı düşükse hisse fiyatının düşük olduğu sonucuna varılabilir. Benzer şirketler ve işletmenin içinde bulunduğu sektör ortalamasına bakarak da yorum yapılabilir. F/K oranı ayrıca hisse senedi başına kâr rakamının sabit kalacağı ve elde

edilen kârların tamamının dağıtılacağı varsayımı altında hisse senedi için ödenmesi gereken fiyatın temettü olarak kaç yılda geri ödeneceğini gösterir. Bu aynı zamanda şirkete olan bir güvenin göstergesi olarak da kullanılabilir (Toroslu ve Durmuş, 2017, s. 171).

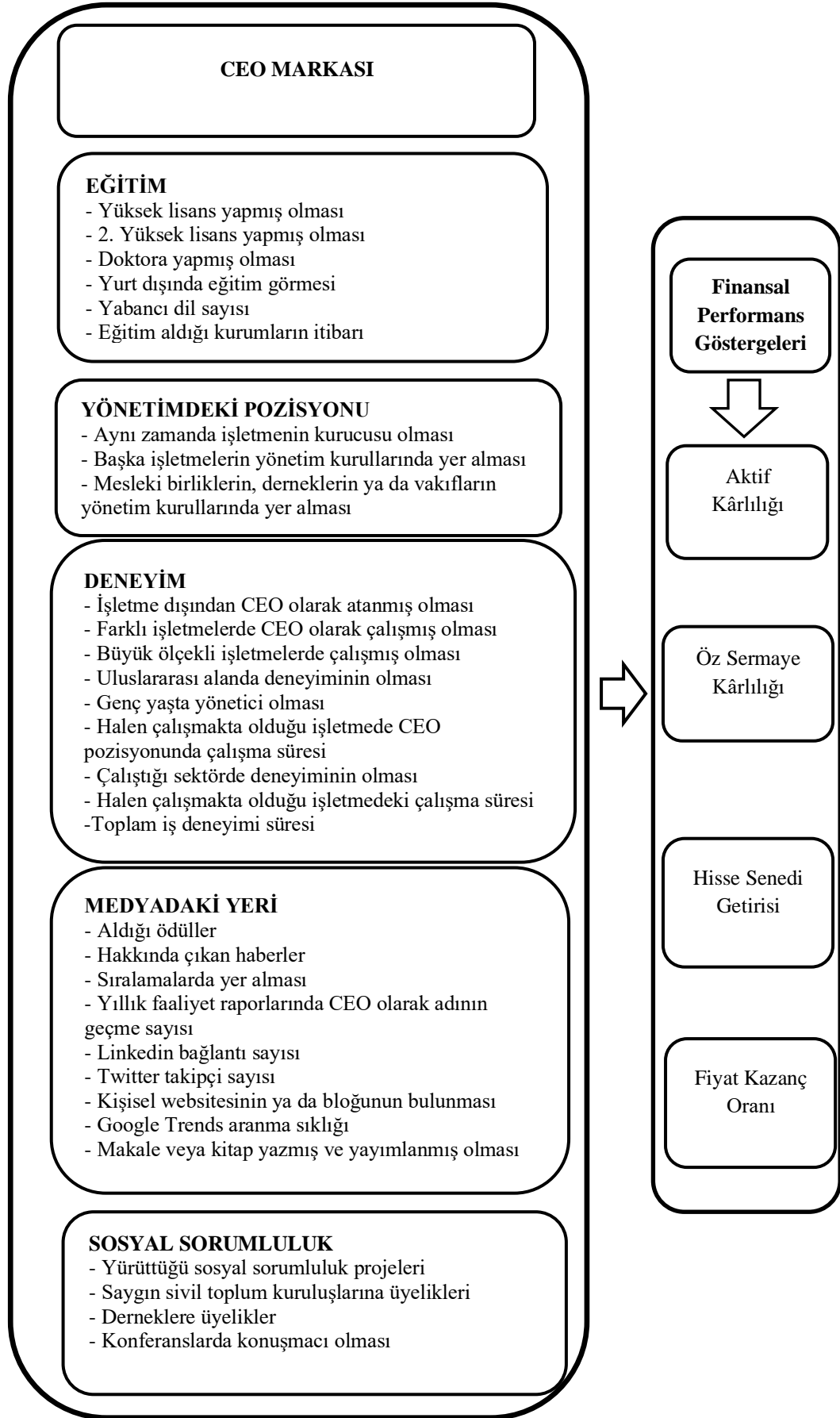


### 3. YÖNTEM

Daha önceki bölümlerde kişisel marka, CEO markası, liderlik markası kavramları ele alınmış, CEO markasını oluşturan bileşenler açıklığa kavuşturulmuş ve mevcut literatürde CEO markası ve finansal performans arasında ilişkiyi inceleyen çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın modeli, hipotezleri ortaya koyulmuş, araştırmanın evren ve örnekleme açıklanmıştır. Daha sonra veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama sürecinden bahsedilerek verilerin analizi ile birlikte elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmada CEO markası ve finansal performans ilişkisi incelenmiştir. Şekil 6'da görüldüğü gibi CEO markası beş ana kriterden oluşmaktadır. Finansal performans göstergeleri olarak aktif kârlılığı, özsermaye kârlılığı, hisse senedi getirisi ve fiyat kazanç oranları incelenmiştir.



Şekil 6. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmanın teorik alt yapısının oluşumunda üst kademe teorisinden (upper echelons theory) faydalanılmıştır. Üst kademe teorisi, CEO'ları ve liderleri incelemiştir (Hambrick, 2007, s.334). Teori, stratejik seçimler ve performansın kısmen yönetsel özellikler tarafından tahmin edildiğini savunur. Üst kademe teorisinin geliştirilmesinde psikolojik boyutlardan ziyade yönetsel özelliklere vurgu yapılmaktadır. Üst düzey yöneticilerin bilişsel temelleri, değerleri ve algıları ölçmek için uygun değildir. Üst düzey yöneticilerin yaş, fonksiyonel geçmiş, deneyim, eğitim, sosyoekonomik köken, finansal durum, grup özellikleri gibi üst kademe özellikleri stratejik tercihlerini ve örgütsel performansı etkileyebilmektedir. Kârlılık, büyüme, sürdürülebilirlik gibi örgütün performansında üst yönetim özellikleri ve stratejik tercihler etkilidir (Hambrick ve Mason, 1984, s. 193-198). İlgili literatür incelenerek araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Araştırma Hipotezi:

H<sub>1</sub> : CEO markası ile şirketin finansal performansı arasında ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

H<sub>1a</sub>: CEO markası ile şirketin aktif kârlılığı arasında ilişki vardır.

H<sub>1b</sub>: CEO markası ile şirketin öz sermaye kârlılığı arasında ilişki vardır.

H<sub>1c</sub>: CEO markası ile şirketin hisse senedi getirisi arasında ilişki vardır.

H<sub>1d</sub>: CEO markası ile şirketin fiyat kazanç oranı arasında ilişki vardır.

### **3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Örneklem büyüklüğü yani araştırma yapılacak kişi sayısı anketteki soru sayısı ile ilişkili olarak değişmektedir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi ile ilgili literatürde farklı görüşler vardır. Bazı araştırmacılar örneklem büyüklüğünün soru sayısının 4 katı ve daha fazla olması gerektiğini belirtmişlerdir (MacCallum, Widaman, Preacher ve Hong, 2001, s. 636). Bazı araştırmacılar da örneklem büyüklüğünün anketteki soru sayısının en az 5 katı olması gerektiğini belirtmişlerdir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2009; Rummel 1970'den aktaran Hinkin 1998, s. 10). Bu bağlamda CEO marka değerine katkı sağlayan kriterleri belirlemek için özel sektör çalışanlarına yapılan anket çalışmasında 455 anket yapılmış olup verileri geçerli olan 439 anket araştırmaya dahil edilmiştir. 68 maddelik

bir anket formu için 439 örnekleme dayanan geçerli anket sonucunun olması istatistiki işlemler için yeterli sayıya ulaşıldığını göstermektedir.

CEO markasını oluşturan kriterlerin ağırlıklandırılmasını sağlamak için analitik hiyerarşi süreci ile hazırlanan anket formu alt, orta ve üst düzey yöneticilerden oluşan 50 katılımcı tarafından cevaplanmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda CEO markası ve şirketlerin finansal performans ilişkisini araştırmak amacıyla BİST imalat sektöründe yer alan şirketler seçilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın evrenini BİST imalat sektöründe yer alan 174 şirketin CEO'su oluşturmaktadır. Fakat verilerine ulaşılamayan 50 CEO ile 3 yıllık görev süresi şartını sağlamadığı için 62 CEO analize dahil edilmemiştir. Araştırma döneminde 1 şirketin finansal verilerine ulaşılmaması sebebiyle analiz dışı bırakılmıştır. Araştırma 3 yıllık dönemi kapsamı sebebiyle BİST'te 3 yıldır işlem görmeyen 2 şirket analize dahil edilmemiştir. Bu nedenle 174 şirketten gerekli şartları taşıyan 59 şirketin olduğu belirlenmiş ve bu şirketlerin CEO'ları analiz kapsamında değerlendirilmiştir. İşletmeler, sektörde öncelikle kendi özelliklerine uygun şirketlerle rekabet ederler. Bu nedenle, işletme performansları, rakip işletme performansı ile karşılaştırılmalıdır (Karapınar ve Aykoğlu Zaif, 2018, s. 123). Bunun için şirketlerin finansal performansı değerlendirilirken şirketlerin, kendi sektörlerinde kendi özelliklerine uygun olan şirketlerle rekabet ettiği bilgisinden hareket edilerek şirket performansları rakip şirket performansları ile karşılaştırılmıştır. Bu açıdan BİST'te imalat sektörü araştırmaya dahil edilerek sektör içinde karşılaştırma yapılmıştır.

### **3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri**

CEO markasının temel sonucu CEO marka değeridir (Cottan-Nir, 2019). Yapılan literatür taraması sonucunda CEO markası ve CEO marka değerinin nasıl belirleneceği ile ilgili çalışmaların sınırlı olup, kavramsal model oluşturma ile ilgili olduğu görülmüştür. Markanın soyut olması ve CEO'lara ulaşmanın güçlüğü nedeniyle CEO marka değerini ölçebilmek zordur. CEO markası CEO'nun paydaşlar tarafından nasıl algılandığıyla da ilgilidir. CEO'nun markasının nasıl algılandığıyla ilgili çalışanlara, müşterilere CEO'nun markası hakkında sorular sorulabilir. Fakat CEO'nun paydaşları tarafından nasıl algılandığını değerlendirmenin ve CEO'lara ulaşmanın zor olması nedenleriyle ve sektör içinde değerlendirme yapmak, genel bir değerlendirme aracı



ortaya koymak için ikincil verilerden bilgi sağlama yoluna gidilmiştir. Bu çalışmada CEO marka değerine katkı sağlayan kriterleri belirlemek için literatürden elde edilen bilgiler çerçevesinde 68 sorudan oluşan anket formu hazırlanmıştır. Özel sektörde çalışan kişilere CEO marka değerine katkıda bulunan kriterleri “1: Hiç önemli değil, 2: Önemli değil, 3: Ne önemli ne önemsiz, 4: Önemli, 5: Çok önemli” şeklinde sıralamaları istenmiştir. Bir anlamda CEO markası başkaları tarafından algılanma, başkalarının aklındaki düşünce olduğu için bir çalışanın CEO marka değerini etkileyen değişkenlerin önem derecesi ile ilgili düşüncesi de bu anlamda önemli olmaktadır. CEO marka değerine katkı sağlayan kriterleri belirlemek için oluşturulan anket formu EK 1’de yer almaktadır.

CEO markasını oluşturan kriterler eğitim, deneyim, yönetimdeki pozisyonu, medyadaki yeri ve sosyal sorumluluk olmak üzere 5 ana kriter ve 31 alt kriterden oluşturulmuş olup bu kriterleri ağırlıklandırabilmek için çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) kullanılmıştır. Böylece kriterlerin önem derecesi bulunmuştur. CEO'lara ulaşmadaki zorluk nedeniyle, çalışmada sadece CEO'ların markasını oluşturan eğitim, deneyim, medyadaki yeri, yönetimdeki yeri, sosyal sorumluluk başlıkları altında belirlenen ve ikincil verilerden elde edilebilecek kriterler incelenmiştir. Çizelge 8’de CEO markasını oluşturan kriterleri öneren yazarlar gösterilmektedir. Çalışmanın anket formunda çizelgede gösterilen yazarların belirttiği kriterler kullanılmıştır.

**Çizelge 8. CEO'ların Marka Değerini Oluşturan Kriterler**

CEO'ların Marka Değerini Oluşturan Kriterler	
Cinsiyeti	Fetscherin, 2015
CEO'nun yaşı	Conte, 2018; Fetscherin, 2015
CEO'nun Eğitimi	Fetscherin, 2015; Erdoğan ve Esen, 2018; Manner, 2010; Bence, 2008; Toptifinance, 2020
Eğitim (yüksek ve orta öğretim) aldığı kurumların itibarı	Erdoğan ve Esen, 2018
Bildiği yabancı dil sayısı	Erdoğan ve Esen, 2018
İyi aile geçmişi	Erdoğan ve Esen, 2018; Chen ve Chung
Kariyer odaklı olması	Erdoğan ve Esen, 2018
Uluslararası alanda deneyiminin olması	Erdoğan ve Esen, 2018
Büyük ölçekli işletmelerde çalışmış olması	Erdoğan ve Esen, 2018
Erken yaşta yönetici olması	Erdoğan ve Esen, 2018
Erken yaşta sorumluluk almış olması	Erdoğan ve Esen, 2018
İşletme dışından CEO olarak atanmış olması	Milbourn, 2003
Halen çalışmakta olduğu işletmede CEO pozisyonunda çalışma süresi	Milbourn, 2003; Conte, 2018
Halen çalışmakta olduğu işletmedeki çalışma süresi	Bendisch, 2011
Aynı zamanda işletmenin kurucusu olması	Fetscherin, 2015
Aynı zamanda işletmede yönetim kurulu başkanı olması	Fetscherin, 2015
Yıllık faaliyet raporlarında yer alan fotoğrafının büyüklüğü	Rosenberger, 2015
Çalıştığı işletmenin sahibiyile kurduğu ilişkiler	Erdoğan ve Esen, 2018; Schawbel, 2010
Yönetim kurulu üyeleriyle kurduğu ilişkiler	Erdoğan ve Esen, 2018; Schawbel, 2010
Çalışanlarla kurduğu ilişkiler	Erdoğan ve Esen, 2018; Fombrun vd, 2015; Schawbel, 2010; Beverly E. Jones, 2016; Bates, 2012b
Yürüttüğü sosyal sorumluluk projeleri	Erdoğan ve Esen, 2018; Fombrun vd, 2015
Saygın sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri	Erdoğan ve Esen, 2018
Konferanslarda konuşmacı olması	Erdoğan ve Esen, 2018; Davis, 2015
Aldığı ödüller	Erdoğan ve Esen, 2018; Fetscherin, 2015; Conte, 2018; Davis, 2015; Lee, 2007
Hakkında çıkan haberler	Fetscherin, 2015; Rosenberger, 2015; Nanton ve Dicks, 2015; Weng ve Chen, 2017; Rajgopal, vd., 2006; Bayçu ve Bical, 2019; Hayward, Rindova ve Pollock, 2004
En iyi performans gösteren CEO, En iyi 100 yönetici, 40 yaş altı en güçlü CEO gibi sıralamalarda yer alması	Fetscherin, 2015
Sosyal medyayı etkili bir biçimde kullanması	Davis, 2015; McNally ve Speak, 2010; Horth vd., 2016; McKenna, 2015; Taşkıran, 2017; Karaduman, 2013; Agboada ve Ofori-Birikorang, 2018; Schawbel, 2010; Nanton ve Dicks, 2015; Gaines-Ross, 2015
Facebook ve Twitter gibi platformlardaki takipçi sayısı	Davis, 2015
LinkedIn bağlantı sayısı	Davis, 2015
Google Trends aranma sıklığı	Fetscherin, 2015

**Çizelge 8-devamı**

Kişisel websitesinin ya da bloğunun bulunması	Rampersad, 2009; Schawbel, 2010; Nanton ve Dicks, 2015; Taşkıran, 2017
Makale veya kitap yazmış ve yayımlanmış olması	Nanton ve Dicks, 2015; Rampersad, 2009; Davis, 2015
Paydaşlarına güven vermesi	Chen ve Chung, 2017; Harris ve Rae, 2011; Shatto, 2019; Rao, 2015; Ulrich ve Smallwood, 2009; Nanton ve Dicks, 2015; Bence, 2008; Mohedano-Suanes, Urria Urbietta, Safon, 2015; Venkataiah, 2011
Deneyimlere ve yeniliklere açık olması	Erdoğan ve Esen, 2018
Kendini iyi ifade edebilmesi	Erdoğan ve Esen, 2016
Özgüven sahibi olması	Bates, 2012b; Hodgkinson, 2005
Güçlü iletişim becerisinin olması	McNally ve Speak, 2010; Erdoğan ve Esen, 2018; Chen ve Chung, 2017; Fombrun vd., 2015; Bates, 2012b; Bişkin ve Kaya, 2011; Davis, 2015
Yönetimde katılımcı yaklaşım benimsemiş olması	Erdoğan ve Esen, 2018
Yönetim yaklaşımının sonuç odaklı olması	Erdoğan ve Esen, 2018
İyi bir müzakereci olması	Erdoğan ve Esen, 2018
Sektöründe bir uzman olarak tanınması	Fombrun vd., 2015; Rampersad, 2009; Schawbel, 2010
Kişisel farkındalık (güçlü ve zayıf yanlarına ilişkin) düzeyinin yüksek olması	Bişkin ve Kaya, 2011; Bates, 2012b
Dış görünüşü	Bişkin ve Kaya, 2011; Karaduman 2016; Bateman ve Snell, 2016; Hodgkinson, 2005; Kwoh, 2013; Bence, 2014
Dürüstlüğü	Chen ve Chung, 2017; Nanton ve Dicks, 2015; Fetscherin, 2015; Davis ve Leon, 2014
Etik duruşu	Fombrun vd., 2015; Rao, 2015; Mohedano-Suanes, Urria Urbietta, Safon, 2015
Karizması	Chen ve Chung, 2017
Alçakgönüllü olması	Fetscherin, 2015; Rao, 2015
Uluslararası alanda tanınması	Fombrun vd., 2015
Kişisel bir vizyon sahibi olması	Fombrun vd., 2015; Bates, 2012b
Cesaretli olması	Chen ve Chung, 2017; Ulrich ve Smallwood, 2009
Beklenmedik sorunlarla başa çıkabilmesi	Erdoğan ve Esen, 2018; Fombrun vd., 2015
Kriz durumlarını ele almada etkili olması	Erdoğan ve Esen, 2018; Fombrun vd., 2015
Üst düzey sorun çözme yetkinliğine sahip olması	Fombrun vd., 2015
Üst düzey karar verme yetkinliğinin bulunması	Chen ve Chung, 2017
İşletme markasıyla uyumlu bir CEO markasına sahip olması	Ulrich, 2015; Bates, 2012a; Cottan-Nir (2019); Grubendorfer, 2012; Venkataiah, 2011

CEO'nun yaşı kriterinde CEO'nun genç, orta yaşlı ve yaşlı olmasının etkisine bakmak için literatürden Kabacoff ve Stoffey (2001), Korac-Kakabadse, Korac-Kakabadse ve Myers (1998), Oshagbemi (2004) çalışmaları dikkate alınmıştır.

Eğitim kriteri altında yüksek lisans yapmış olması, ikinci yüksek lisans yapmış olması, doktora yapmış olması, yurtdışında eğitim görmesi, farklı işletmelerde çalışmış olması, farklı sektör deneyimlerinin olması, farklı işletmelerde CEO olarak çalışmış olması, toplam iş deneyimi süresi, başka işletmelerin yönetim kurullarında yer alması, mesleki birliklerin, derneklerin ya da vakıfların yönetim kurullarında yer alması, yıllık faaliyet raporlarında CEO olarak adının geçme sayısı, derneklere (TÜSİAD, Genç İş adamları Derneği, vs.) üyelikleri incelenen literatür ve araştırılan sektördeki CEO'lar incelenerek oluşturulmuştur.

Araştırmada kullanılan anket formları literatür incelenerek ve alanında uzman kişilerle görüşülerek hazırlanmıştır. Belirlenen kriterlerle ilgili literatür bilgileri çalışmanın ilk bölümünde verilmiştir.

Araştırmanın diğer aşaması şirketlerin finansal verileri ile ilgilidir. Şirketlerin finansal performansını değerlendirebilmek için finansal tablolarına KAP'tan ulaşılmıştır. Hisse senedi getirilerini hesaplamak için şirketlerin hisse senedi açılış ve kapanış fiyatları bigpara.com'dan, fiyat kazanç oranı ise Finnet programından elde edilmiştir. İşletmenin geçmiş yıllara ait finansal oranları hesaplanırken, geçmiş dönemlerdeki finansal tablolarından elde edilen değerlerin ortalamaları alınmaktadır. Ortalamaların hesaplanmasında kaç dönemin kullanılacağı konusunda bir görüş birliği bulunmamaktadır (Toroslu ve Durmuş, 2017, s. 135). Araştırma yapılacak finansal performans süresi belirlenirken geçmiş dönem ile günümüz arasındaki süre uzadıkça, geçmiş oranın geçerliliği kaybolabilir. Çünkü karşılaştırma yapılan dönemle, günümüz arasında, üretim teknolojileri, pazar koşulları, tüketici tercihleri değişmiş olabilir (Karapınar ve Aykoğlu Zaif, 2018, s. 123). Araştırmada 3 yıllık süre belirlenmiştir. Araştırma yapılacak süre uzadıkça aynı şirkette görevde kalan CEO sayısı azalmaktadır ve araştırmanın örnekleme küçülmektedir. KAP'tan tüm BİST imalat sektöründe yer alan şirketlerin faaliyet raporları incelenerek aynı şirkette 3 yıldır CEO görevini yürütenler belirlenmiştir.

Ulrich "Liderlik Sermaye Endeksi Liderin Piyasa Değerini Anlamak" (2015) isimli kitabında liderlerin kalitesinin değerlendirilmesi gerektiğini savunmuştur.

Endeks yatırımcılara ve ilgili taraflara liderliğin kalitesi hakkında bilgi verir. Moody's ve S&P'nin şirketleri değerlendirmesi gibi liderlerde sıralanarak değerlendirilebilir. Bu bakış açısıyla CEO'lar da marka puanına göre sıralanarak CEO'ların markası hakkında bilgi sahibi olunabilir.

CEO'ları markalarına göre sıralamak için kriterlere var-yok şeklinde kodlama yapılmıştır. Var-yok şeklinde olmayan kriterlere de kendi içinde bir değerlendirmede bulunulmuştur. Bulgular bölümünde nasıl bir değerlendirme yapıldığı ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Şekil 7'de gösterildiği gibi araştırma 6 aşamadan oluşmaktadır.

### **3.4. Veri Toplama Süreci**

Literatürden elde edilen bilgilerle CEO marka değerini oluşturan kriterleri belirlemek için oluşturulan online anket formu özel sektörde çalışan 455 kişiye uygulanmıştır. Verileri geçerli olan 439 anket araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmada CEO marka değerine katkı sağlayan ve ikincil verilerle ulaşılabilecek kriterler AHP yöntemi ile ağırlıklandırılmıştır. AHP soru formu alt, orta ve üst düzey yöneticilerden oluşan 50 kişi tarafından cevaplanmıştır. Anket formlarının cevaplandığı sürede şirketlerin finansal performanslarını hesaplamak için KAP'tan finansal raporları, bigpara.com'dan hisse senedi fiyatları ve Finnet programından fiyat kazanç oranları elde edilmiştir. Daha sonra analizde kullanılacak finansal oranların hesaplaması yapılmıştır.



Şekil 7. Araştırmada İzlenen Adımlar

### 3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizi araştırma sorusuna cevap bulmak amacıyla verilerin düzenlenmesi, matematiksel ve istatistiksel işlemlere alınması ve özetlenmesi olarak tanımlanır. Analiz edilmeyen verilerin açıklanması çok güç olduğundan, verilerin önce analiz edilip sonra sonuçların yorumlanması yapılmaktadır (Uzgören, 2012, s. 14). CEO marka değerini oluşturan kriterleri belirlemek için hazırlanan anketten elde edilen verilerin frekans, yüzde, ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

CEO markasını oluşturan kriterleri ağırlıklandırabilmek amacıyla oluşturulan AHP anket formundan elde edilen veriler Excel ve SUPER DECISIONS programı ile analiz edilmiştir.

CEO marka puanı ve finansal performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için faktör analizi, kümeleme analizi ve çoklu uyum analizi yapılmıştır. Veriler SPSS 26 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Anket formunun güvenilirlik düzeyine bakmak için Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değeri kullanılmıştır. Çizelge 9’da gösterildiği gibi güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değeri 0,957 çıkmıştır. Buna göre anketi oluşturan ifadelerin yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

**Çizelge 9. Cronbach’s Alpha Değerleri**

Cronbach’s Alpha	Soru sayısı
0,957	68

AHP’de tutarlılık analizi, ikili karşılaştırma sonucunda elde edilen değerlerin yani önceliklerin birbirleriyle olan mantıksal ve matematiksel ilişkisidir. Tutarlılık analizi yapılarak ikili karşılaştırmaların tutarlılık derecesi ölçülür. Tutarlılık oranı adı verilen bu ölçü, karar vericilerin ikili karşılaştırmalardaki yanlış değerlendirmeleri tespit edebilmelerine imkân verir. Bu imkân yalnızca dikkatsizce yapılan hataların azaltılabilmesini sağlamakla kalmaz aynı zamanda karar vericilerin bir ya da daha fazla sayıdaki karşılaştırmadaki hatalarını ya da yaptığı abartmalı değerlendirmeleri gösterir (Koçak, 2003, s. 76). Genel olarak herhangi bir karmaşık karar problemi hem nicel hem de nitel kriterleri içerecektir. Bu nedenle, ikili karşılaştırmalardan elde edilen değerlendirmeler öznel ve insan doğası gereği, karşılaştırmalar tutarlı olmayabilir. Tutarlılık, tercihler arasında geçişli olma ve tercihlerin önemini ifade

eder. Tercihlerin geçişli olması şu şekilde ifade edilir. Örneğin A'nın B'ye tercih edilmesi ve B'nin C'ye göre tercih edilmesi durumunda A'nın C'ye tercih edilmesi gerektiğini belirtir. Tercihlerin önemine göre ise A, B'den 2 kat daha önemliyse ve B, C'den 3 kat daha önemliyse, o zaman A, C'den altı kat daha önemli olmalıdır. Çoğu karar probleminde, karar verici bu tür bir ilişkiyi doğru bir şekilde ölçemez ve bu durum tutarsızlığa yol açar (Vila ve Beccue, 1995, s. 992).

İkili karşılaştırma matrisinin tutarlılık oranının 0,10'dan az olup olmadığı kontrol edilir. Eğer tutarlılık oranı 0,10'dan küçük değilse sorun incelenir ve yargılar tekrar gözden geçirilir (Saaty, 1987, s. 171). AHP anket formundan elde edilen ikili karşılaştırmaların tutarlılık oranlarına ilişkin sonuçlar çizelge 10'da gösterilmiştir.

**Çizelge 10. AHP Kriterleri Tutarlılık Oranları**

<b>Ana kriterler</b>	<b>Tutarlılık Oranı</b>
Ana Kriterler	0,03380
Eğitim	0,01738
Yönetimdeki Pozisyonu	0
Deneyim	0,03654
Medyadaki Yeri	0,01997
Sosyal Sorumluluk	0,04417

Tüm kriterlerin tutarlılık oranlarının çizelge 10'da görüldüğü üzere 0,1 değerinden küçük olmaları sebebiyle ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğunu söyleyebiliriz.

### **3.5.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi**

Araştırmada Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) CEO markasını oluşturan kriterlerin ağırlıklandırılması için kullanılmıştır. AHP, karmaşık karar problemlerinde, karar alternatif ve kriterlerine göreceli önem değerleri verilerek yönetsel karar mekanizmasının çalıştırılması esasına dayanan bir karar verme işlemidir. Birçok karar problemi hem objektif hem de subjektif unsurlar içermektedir. AHP, bu iki unsuru da bulunduran bir çözüm yapısına sahip olduğu için birçok karar verme yöntemine göre daha gerçekçi bir çözüm yöntemidir (Timor, 2011, s. 18). AHP karar almada, grup veya bireyin önceliklerini de dikkate alan, nitel ve nicel değişkenleri bir arada değerlendiren matematiksel bir yöntemdir (Dağdeviren, Akay ve Kurt, 2004, s. 132). Analitik hiyerarşi prosesi, bir dizi faaliyetin veya kriterin göreceli önemini belirlemek



için kullanılan bir yaklaşımdır. Hiyerarşik olarak herhangi bir karmaşık problemin yapılandırmasıdır. Hiyerarşinin her seviyesindeki elemanların ağırlıklarını sonraki bir kritere göre ölçeklendirmek için uygun bir yöntemdir (Saaty ve Wind, 1980, s. 641).

Analitik Hiyerarşi Prosesini T. L. Saaty, 1971-1975 yıllarında Wharton Okulundayken geliştirmiştir (Saaty, 1987, s. 161). Analitik hiyerarşi prosesinde problemin amacı doğrultusunda kriterler ve kriterlere ait alt kriterler belirlenir. Amaç, kriter ve alt kriterler belirlendikten sonra kriter ve alt kriterlerin kendi aralarındaki önem derecesinin belirlenmesi için ikili karşılaştırma karar matrisleri oluşturulur (Dağdeviren vd., 2004, s. 132). AHP’de, ikili karşılaştırma yargılarını yapmak için Saaty tarafından geliştirilen Çizelge 11’de yer alan 1-9 değerler ölçeği kullanılır.

**Çizelge 11. AHP’de Kullanılan Görece Önem Ölçeği**

Kriterlerin önem derecelendirmesi		
Değer	Tanım	Açıklama
1	Eşit önemli	İki faaliyet hedefe eşit ölçüde katkıda bulunur
3	Orta derecede önemli	Bir faaliyeti diğerine biraz tercih eder
5	Güçlü önemli	Bir faaliyeti diğerine şiddetle tercih eder
7	Çok güçlü önemli	Bir faaliyet diğerine çok güçlü bir şekilde tercih edilir
9	Aşırı önemli	Bir faaliyeti diğerine tercih eden kanıt, mümkün olan en yüksek düzeyde onaylamadır
2,4,6,8	Yukarıdaki değerler arasında uzlaşma için	Bazen kişinin uzlaşmacı bir yargıyı sayısal olarak yorumlaması gerekir çünkü onu tarif edecek iyi bir kelime yoktur.

Kaynak: Saaty, R. W. (1994). *How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process*, 24 (6), 19-43.s.26

Analitik Hiyerarşi Prosesi ikili karşılaştırma sürecinde birden çok kişinin yargılarının değerlendirilmesine olanak tanıdığı için bu yargıların bir uzlaşma sağlayacak şekilde birleştirilmesi gerekir. En sık kullanılan yöntem geometrik ortalama yoluyla uzlaşma sağlama şeklidir (Kuruüzüm ve Atsan, 2001, s. 92).

**Çizelge 12. İkili Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması**

	Kriter 1	Kriter 2..	Kriter n
Kriter 1	$W_1 / W_1$	$W_1 / W_2 \dots$	$W_1 / W_n$
Kriter 2..	$W_2 / W_1$	$W_2 / W_2 \dots$	$W_2 / W_n$
.			
.			
.			
Kriter n	$W_n / W_1$	$W_n / W_2 \dots$	$W_n / W_n$

Kaynak: Özdemir, M. S. (2002). Bir işletmede analitik hiyerarşi süreci kullanılarak performans değerlendirme sistemi tasarımı. *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 13(2), 2-11.

İkili karşılaştırma matrisinin oluşturulmasında matristeki  $w_i / w_j$  terimi, amaca ulaşmak için i. kriterin j. kriterden ne kadar daha önemli olduğunu ifade etmektedir. Bu değerlendirmede Çizelge 12’de gösterilen ölçek kullanılmaktadır. Örneğin bu değer 5 ise, i. kriterin j. kritere göre kuvvetli düzeyde önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda benzer şekilde j. kriter de i. kritere göre 1/5 düzeyinde önemli olmaktadır (Özdemir, 2002).

Oluşturulan matrislerin tutarlılık oranları hesaplanır. Bu oranlar karar vericilerin ikili karşılaştırmalardaki yanlış değerlendirmeleri tespit edilmesini sağlar. Tutarlılık oranı için kabul edilebilir üst sınır 0,10 dur. Bu oran öğelerin tamamen rassal bir şekilde karşılaştırılmış olma olasılığının yüzde 10 olduğunu ifade etmektedir. Tutarlılık oranı 0,10’dan büyükse karar vericiye karşılaştırmalarını tekrar gözden geçirmesi tavsiye edilir (Koçak, 2003, s. 76).

Tutarlılık göstergesi ve tutarlılık oranı aşağıdaki formülle hesaplanmaktadır (Özdemir, 2002) :

$$Tutarlılık\ Göstergesi\ (CI) = \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1}$$

$$Tutarlılık\ Oranı\ (CR) = \frac{Tutarlılık\ Göstergesi}{Rassallık\ Endeksi}$$

Tutarlılık oranını (CR) hesaplayabilmek için Saaty tarafından bir rassallık indeks değerleri oluşturulmuştur. n değerlerine bağlı olarak rastgele indeks değerleri çizelge 13’de gösterilmiştir.

**Çizelge 13. Rassallık İndeks Değerleri (RI)**

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
R.I	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

**Kaynak: Saaty, R. W. (1987). The analytic hierarchy process—what it is and how it is used. Mathematical modelling, 9 (3-5), 161-176.**

### 3.5.2. Faktör Analizi

Faktör analizi birbiri ile ilişkili çok sayıdaki değişkeni, az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren bir tekniktir (Tatlıdil, 1992). Faktör analizi çok sayıda değişkeni boyut indirgeme ve bağımlılık yapısını yok ederek, birbirinden bağımsız daha az sayıda bileşene indirgeme yöntemidir (Comery,1992).

Tanımdan da anlaşılacağı gibi, faktör analizinin temel amaçlarından biri ve en önemlisi, çok sayıdaki değişkenin içerdiği önemli bilgiyi, mümkün olan en az bilgi

kaybıyla az sayıda kavramsal ya da yapay değişken/değişkenler (faktör/faktörler) ile özetlemek ve yorumlamaktır. Bu ilişkilerin özetlenmesinde ve yorumlanmasında ortaya çıkan güçlükleri aşmak için değişkenlerin sayısını azaltarak, diğer bir ifade ile boyut indirgeyerek daha kolay incelenebilir ve yorumlanabilir bir kavramsal değişken şekline getirmektir (Rao, 1996).

Burada kavramsal değişken, gözlenemeyen rassal değişken olup “faktör” olarak adlandırılır. Her faktör, gözlemlenmiş orijinal değişkenlerin birer doğrusal bileşenidir. Buradaki faktör yükü ise, söz konusu değişkenlerin bileşeninin içerdiği bilgi yada faktör yükünü ifade eder. Her bir faktör yükü değişkenin içerdiği bilgi olup, o değişkenin varyansını ifade eder (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998). Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilere (korelasyonlara) dayanarak boyut indirgeme tekniğidir. Bu teknikte temel bileşenler analizinden yararlanır.

Temel bileşenler analizi veri matrisinin içerdiği en büyük bölümünü açıklayacak biçimde bileşenleri türetmeye çalışır. Faktör analizinde, yararlanılan temel bileşenler analizi ile elde edilen bileşenlere faktör/faktörler olarak adlandırılır. Bu yöntemle faktörler, faktör eksenlerinin geometrik olarak dik döndürülmesi sonucu, kendi aralarında ilişkili ancak birbirinden ilişkisiz daha az boyutta faktörler olarak bulunur. Böylece faktörlerin birbirinden bağımsız farklı bilgileri içermeleri sağlanmış olur (Cooley ve Lohnes, 1971). Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p sayıdaki değişkeni az sayıda ancak anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli bir istatistik tekniğidir. Faktör analizinde aralarında yüksek korelasyon olan değişkenlerin bir araya getirilmesi ve sonuç olarak da faktör adı verilen değişkenlerin oluşturulması sağlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002, s. 123).

Temel bileşenler analizinde temel bileşenlerin hesaplanması veya bulunmasında, değişkenler arasındaki ilişkiye dayalı olarak iki farklı şekilde hesaplanır. Bu farklılığın nedeni ham verinin yapısına bağlıdır. Ham veri matrisinin kullanılması durumunda temel bileşenlerin bulunmasında varyans-kovaryans matrisinden, standartlaştırılmış veri matrisinin kullanılması durumunda ise korelasyon matrisinden yararlanılmaktadır. Oldukça farklı sonuçlar verebilen bu iki yoldan hangisinin seçileceği konusunda en önemli belirleyici, verilerin ölçü birimleridir. Eğer verilerin (değişkenlerin) ölçü birimleri ve varyansları birbirlerine yakın ise kovaryans matrisinden, değilse korelasyon matrisinden yararlanılması önerilir (Floyd ve Widaman, 1995, s. 286).

### 3.5.3. Kümeleme Analizi

Kümeleme analizi, gruplanmış verileri benzerliklerine göre sınıflandırarak aynı küme içinde toplayan istatistiksel bir yöntemdir. Kümeleme analizi (cluster analysis), araştırmacı tarafından seçilen karakterler bazında homojen kümeler (clusters) oluşturmak için kullanılır (Erdoğan, 2007, s. 349). Dolayısıyla, aralarında benzerlik olan birey ya da nesnelerin bir araya getirilmesinden oluşmaktadır. Burada amaç, araştırma sonucunda elde edilen gözlemlerin benzerlikleri ya da uzaklıkları / yakınlıkları tespit edilerek, onları iki ya da daha fazla gruplar haline getirmektir. Kümeleme analizinde, hiyerarşik (Hierarchical) ve hiyerarşik olmayan (K-Means) kümeleme analizi şeklinde iki yöntem kullanılmaktadır. Hiyerarşik kümelemede, küme sayısı analiz sonucunda belirlenir. Araştırma örneğinin büyük olması sonucu uygulanan hiyerarşik olmayan kümeleme analizinde ise, küme sayısı araştırmacı tarafından belirlenmektedir (Kalaycı, 2010, s. 358-359).

Kümeleme analizinin amacı, bireylerin/nesnelerin temel özelliklerini dikkate alarak onları gruplandırmaktır. Kümeleme analizi, önceden belirlenen seçme kriterine göre birbirine çok benzeyen bireyleri / nesnelere aynı küme içinde sınıflandırır (Pallant, 2005). Analiz sonucunda oluşan kümelerin kendi içindeki türdeşlik (homojenlik) ve kümeler arasındaki heterojenliği çok yüksektir. Yani bir kümeyi oluşturan bireyler/nesnelere birbiriyle benzeşirken diğer kümelerin bireyleriyle/nesneleriyle benzeşmeyecektir (Kalaycı, 2010, s. 349). Bu tür analizlere “benzerlik ölçüleri veya yakınlık ölçüleri” isimleri verilmektedir. Küme analizinde, diğer benzer analizlerde olduğu gibi kaç küme alınıp kaçının alınmayacağı kararı verilmelidir (Erdoğan, 2007, s. 349). En uygun küme sayısının belirlenmesi amacıyla K-means (K-ortalamlar) tekniği uygulanmıştır.

### 3.5.4. K-Ortalamlar Tekniği

Bu teknikte bireyler, kümeler içi kareler toplamı en küçük olacak biçimde k kümeye bölünmektedir. Yani  $x_1, x_2, \dots, x_n$  her biri p değişkenli gözlem vektörleri, çok boyutlu X uzayında birer nokta olarak düşünülecek olursa ve aynı uzayda  $a_1, \dots, a_k$  her grup birey için küme merkezleri olarak seçildiğinde bireyler en yakın kümeye sınıflanmaktadır (Tatlıdil, 2002, s. 338).

### 3.5.4.1. K-Ortalamlar Tekniği Algoritması

K-ortalamlar algoritması, hata fonksiyonunu minimum yapılmasına dayalı olarak verideki en uygun parçalanmayı bulmayı amaçlayan adımsal optimizasyon yöntemidir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Teknik ile verinin kümelenmesi küme sayısı  $k$ 'nın belirlenmesi ile başlar. Öncelikle  $K$  merkez ilk değerleri seçilir, burada  $K$  kullanıcı tanımlı bir parametredir, araştırmacı tarafından belirlenen küme sayısıdır. Algoritmanın ikinci adımında küme başlangıç merkezleri seçilir ve birimlerin küme merkezlerine olan uzaklıkları hesaplanır (Field, 2009). Küme merkezlerine yakınlığa göre birimler kümelere atanır ve yeni oluşan kümelerin merkezleri belirlenir. Belirlenen küme merkezlerine olan uzaklıklar hesaplanarak tekrar atamalar yapılır. Bu süreç küme üyelikleri sabitleninceye kadar veya hata fonksiyonunun değeri değişmeyinceye kadar devam eder (Hartigan ve Mong, 1979).

K ortalamlar tekniğinin adımları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1. İlk  $k$  gözlemin her biri bir gözlemlili küme olarak alınmaktadır
2. Kalan  $n-k$  gözlemin her biri, ortalaması en yakın kümeye atanmakta ve her atamadan sonra küme ortalamaları yeniden hesaplanmaktadır.
3. Tüm gözlemlerin kümelere atanması bittikten sonra,  $n$  gözlemin bulunmuş küme ortalamalarına göre yeniden atanmaları yapılmaktadır.
4. Bir önceki kümelemeye göre son elde edilen kümeleme de kümeler arası gözlem geçişi durana kadar 3. adım tekrarlanmaktadır (Tatlıdil, 2002, s. 339).

### 3.5.5. Uyum Analizi ve Çoklu Uyum Analizi

Uyum analizi (correspondence analysis) kategorik bir şekilde elde edilmiş ya da elde edildikten sonra kategorize edilerek iki yönlü tablo haline getirilmiş verilerin hem satır ve sütun değişkenleri arasındaki ilişkilerin hem de her değişkenin kendi seviyeleri (alt kategorileri) arasındaki ilişkilerin ayıklanmasına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda bu ilişkilerin düşük boyutlu bir uzayda grafik olarak da gösterilerek elde edilen sonuçların görsel olarak değerlendirilmesine imkân sağlayan bir tekniktir. Bu teknik, Çoklu uyum analizi, temel bileşenler analizi ve faktör analizi ile ilişkili bir tekniktir.

Bu tekniklerden çoklu uyum analizi, uyum analizinin genel halidir. Uyum Analizi, üzerinde durulan özellik ya da özellikler bakımından toplam varyasyonun

parçalanmasında ve boyut indirgeme bakımından temel bileşenler analizine benzerlik göstermektedir. Temel bileşenler analizinde X veri setindeki değişkenlerin, değişken sayısından daha az sayıda ve birbirinden bağımsız olan temel bileşenler elde edilebildiği, yani boyut indirgeme yapılmasıyla, benzer şekilde uyum analizinde de bir boyut indirgeme söz konusudur. Uyum analizinde boyut sayısı, (sıra sayısı-1) ya da (sütun sayısı-1) den küçük olmalı kadardır. Uyum Analizinde üzerinde durulan özellik ya da özellikler bakımından toplam varyasyonun ölçüsü olarak kullanılan toplam değişim (inertia) değeri de temel bileşenler analizine benzer bir biçimde unsurlarına parçalanabilir. Uyum analizinin temel bileşenler analizinden en önemli farklılığı verilerin elde edilme şekillerinden kaynaklanmaktadır. Uyum Analizinde, veriler ya doğrudan kategorik bir şekilde elde edilmekte ya da elde edildikten sonra kategorize edilmektedir. Buna karşılık temel bileşenler analizinde ise veriler; ölçmek, tartmak veya analiz etmek suretiyle elde edilmektedir.

Uyum analizi, kategorik verilerin sıra ve sütunlarının birlikte değişimlerin, daha az boyutlu bir uzayda grafiksel olarak göstermeyi amaçlayan çok değişkenli analiz yöntemidir (Özdamar, 2004, s. 461). Bu teknikte hem değişkenler arasında hem de değişkenlerin seviyeleri arasında mevcut olan ilişkilerin daha ayrıntılı bir biçimde ortaya çıkartılabilmesi ve elde edilen sonuçların görsel olarak sunulabilmesi mümkün olmaktadır (Aktürk, 2007, s. 587). Basit uyum analizinde ilk olarak ana eksenler belirlenir. Uyum tablosunda her bir değişkene ilişkin kategorilerin birbirinden olan uzaklıklarını daha az sayıda boyut ile açıklamak için uyum analizinde toplam inertia'nın en yüksek orandaki bölümüne açıklayan eksenlere ana eksenler belirlenir. İlk ana eksen toplam inertia'nın en büyük değerini açıklayan eksenidir. İkinci eksen ise geriye kalan diğer eksenlerden en büyük inertia değerli eksen olarak alınır.

Ana eksenler açıkladıkları toplam inertia değerlerine göre sıraya dizilirler. İlk ana eksen ele alınan uzaklık ölçüsünün profillerini içerir, ikinci eksen ikinci büyüklükte toplam inertia değerine sahip eksen ve diğer eksenler sırası ile büyüklük sırasıyla belirlenir. İlk eksen en iyi açıklayıcı eksenidir ve tek boyutlu alt uzay olarak ele alınır. Satır ve sütun ( $r \times c$ ) boyutunu alt uzaylarda göstermek için toplam inertia'yı en yüksek düzeyde açıklayan eksenlerin oluşturduğu alt uzaylar belirlenir. İlk iki eksen iki boyutlu en yüksek açıklayıcılığa sahip alt uzayı oluşturur. Böylece değişken ve kategori sayısına göre alt uzaylar belirlenebilir (Aktürk, 2007, s. 587).

Uyum analizinde modeli sınamaya yönelik bir hipotez testi ve değişkenlerin alabileceği değerleri belirten olasılıklar için oluşturulmuş bir varsayım yoktur. İki boyutlu haritalar üzerinde elde edilen sonuçlar gösterilir ve rakamsal sonuçlara göre daha basit bir şekilde incelenip yorumlanabilir (Blasius ve Greenacre, 1994, s. 23; Clausen, 1998, s. 5).

Çoklu uyum analizi, basit uyum analizinin üç ve daha fazla kategorik değişken için genellemesidir. Çoklu uyum analizi,  $r*c*m...$  biçiminde çaprazlanmış tablolarda yer alan değişkenlerin alt kategorileri arasındaki birlikteliği ve ilişkileri ortaya koymak için başvurulan bir yöntemdir.

Basit uyum analizinde her bir değişken bir boyutta ya da başka bir boyutta ağırlıklı olarak temsil edilirken, çoklu uyum analizinde iki ya da daha fazla değişken bir boyutta yoğunlaşarak gösterilir. Çoklu uyum analizinde basit uyum analizine göre değişken sayısından daha fazla bilgi elde edilir, fakat hangi değişkenin hangi kategorilerinin hangileri ile ilişki içinde oldukları grafiksel formda kolaylıkla ayırt edilemez. Boyutlarda yer alan kategorilerin birbirleri ile olan yakınlıkları gözlendikten sonra bu ilişkiler basit uyum analizi ile denetlenerek yeniden gözden geçirilir. (Özdamar, 2004, s. 461).

## 4. BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde öncelikli olarak CEO marka değerini oluşturan ifadelerle ilgili olarak hazırlanan anket sonuçlarına ve AHP anket formundan elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Daha sonra CEO markası için nasıl bir sıralama ve puanlama yapıldığı açıklanmış, en son olarak CEO marka puanı ile şirketlerin finansal performans göstergeleri arasındaki ilişki ile ilgili sonuçlara yer verilmiştir.

### 4.1. CEO'nun Marka Değerini Belirleyen Kriterlerle İlgili Sonuçlar

Bu bölümde CEO marka değerine katkı sağlayan kriterleri belirlemek için oluşturulan anket formu ile ilgili önce katılımcılara yönelik demografik verilere sonrasında CEO marka değerine katkı sağlayan ifadelerle ilgili analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

#### 4.1.1. Katılımcılara Yönelik Demografik Özellikler

Bu bölümde ankete katılan 439 katılımcının demografik özelliklerine yer verilmektedir. Ankete katılanların %45,8'i kadın ve %54,2'si erkektir. Yaş dağılımı olarak katılımcılar %33,7'si 30 yaş ve altı, %46,2'si 31-40 yaş aralığında, %16,2'si 41-50 yaş aralığında, %3,9'u 51 yaş ve üstüdür. Ankete katılanların eğitim düzeylerinin %62,0 oranında lisans, %38,0 oranında ise lisansüstü olduğu görülmektedir. Katılımcıların iş deneyimine bakıldığında ise %30,5 ile 5 yıl ve daha az, %24,4 ile 6-10 yıl, %23,0 ile 11-15 yıl, %22,1 ile 16 yıl ve üstü iş deneyimine sahip oldukları dikkati çekmektedir. Katılımcıların %42,4'ü yönetici, %57,6'sı yönetici değildir. Katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, iş deneyimi, işletmedeki pozisyonu ile ilgili bulgular detaylı olarak çizelge 14'de verilmiştir.



**Çizelge 14. Katılımcılara Yönelik Demografik Özellikler**

	Kişisel Bilgiler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	201	45,8
	Erkek	238	54,2
Yaş	30 yaş ve altı	148	33,7
	31-40 yaş	203	46,2
	41-50 yaş	71	16,2
	51 yaş ve üstü	17	3,9
Eğitim düzeyi	Lisans	272	62,0
	Lisansüstü	167	38,0
İş deneyimi	5 yıl ve daha az	134	30,5
	6-10 yıl	107	24,4
	11-15 yıl	101	23,0
	16 yıl ve üstü	97	22,1
İşletmedeki pozisyonu	Yönetici	186	42,4
	Yönetici değil	253	57,6

#### 4.1.2. CEO Marka Değerini Belirleyen İfadelerle İlgili Sonuçlar

CEO marka değerine katkı sağlayan kriterler ile ilgili araştırmadan elde edilen sonuçlara çizelge 15’de yer verilmiştir.

**Çizelge 15. CEO’nun Marka Değerine Katkı Sağlayan Kriterler ile İlgili Araştırma Sonuçları**

CEO’nun marka değerini oluşturan bir kriter olarak	Hiç önemli değil		Önemli değil		Ne önemli ne önemsiz		Önemli		Çok önemli	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
1. Cinsiyeti	210	47,8	124	28,2	37	8,4	68	15,5	0	0
2. CEO’nun yaşının 25-35 aralığında olması	49	11,2	123	28,0	104	23,7	141	32,1	22	5,0
3. CEO’nun yaşının 36-64 aralığında olması	41	9,3	76	17,3	89	20,3	192	43,7	41	9,3
4. CEO’nun yaşının 65 ve üzerinde olması	76	17,3	128	29,2	109	24,8	92	21,0	34	7,7
5. Yüksek lisans yapmış olması	13	3,0	52	11,8	60	13,7	224	51,0	90	20,5
6. İkinci yüksek lisans yapmış olması	26	5,9	82	18,7	131	29,8	149	33,9	51	11,6
7. Doktora yapmış olması	25	5,7	66	15,0	103	23,5	174	39,6	71	16,2
8. Yurtdışında eğitim görmesi	13	3,0	47	10,7	85	19,4	183	41,7	111	25,3
9. Eğitim (yüksek ve orta öğretim) aldığı kurumların itibarı	22	5,0	38	8,7	79	18,0	209	47,6	91	20,7
10. Bildiği yabancı dil sayısı	2	0,5	11	2,5	27	6,2	193	44,0	206	46,9
11. İyi aile geçmişi	13	3,0	37	8,4	131	29,8	191	43,5	67	15,3
12. Kariyer odaklı olması	19	4,3	16	3,6	71	16,2	216	49,2	117	26,7
13. Uluslararası alanda deneyiminin olması	5	1,1	8	1,8	40	9,1	216	49,2	170	38,7
14. Büyük ölçekli işletmelerde çalışmış olması	0	0	13	3,0	72	16,4	214	48,7	140	31,9
15. Erken yaşta yönetici olması	8	1,8	48	10,9	121	27,6	213	48,5	49	11,2

Çizelge 15-devamı

16. Erken yaşta sorumluluk almış olması	9	2,1	23	5,2	59	13,4	249	56,7	99	22,6
17. İşletme dışından CEO olarak atanmış olması	39	8,9	48	10,9	168	38,3	140	31,9	44	10,0
18. Farklı işletmelerde çalışmış olması	15	3,4	23	5,2	68	15,5	238	54,2	95	21,6
19. Farklı sektör deneyimlerinin olması	10	2,3	20	4,6	74	16,9	234	53,3	101	23,0
20. Farklı işletmelerde CEO olarak çalışmış olması	5	1,1	25	5,7	127	28,9	220	50,1	62	14,1
21. Halen çalışmakta olduğu işletmede CEO pozisyonunda çalışma süresi	11	2,5	51	11,6	83	18,9	241	54,9	53	12,1
22. Halen çalışmakta olduğu işletmedeki çalışma süresi	17	3,9	40	9,1	103	23,5	227	51,7	52	11,8
23. Toplam iş deneyimi süresi	5	1,1	20	4,6	50	11,4	261	59,5	103	23,5
24. Aynı zamanda işletmenin kurucusu olması	69	15,7	119	27,1	126	28,7	102	23,2	23	5,2
25. Aynı zamanda işletmede yönetim kurulu başkanı olması	53	12,1	96	21,9	144	32,8	112	25,5	34	7,7
26. Başka işletmelerin yönetim kurullarında yer alması	38	8,7	84	19,1	133	30,3	151	34,4	33	7,5
27. Mesleki birliklerin, derneklerin ya da vakıfların yönetim kurullarında yer alması	24	5,5	48	10,9	117	26,7	210	47,8	40	9,1
28. Yıllık faaliyet raporlarında CEO olarak adının geçme sayısı	49	11,2	74	16,9	129	29,4	144	32,8	43	9,8
29. Yıllık faaliyet raporlarında yer alan fotoğrafının büyüklüğü	114	26,0	110	25,1	119	27,1	80	18,2	16	3,6
30. Çalıştığı işletmenin sahibiyile kurduğu ilişkiler	24	5,5	33	7,5	81	18,5	202	46	99	22,6
31. Yönetim kurulu üyeleriyle kurduğu ilişkiler	16	3,6	30	6,8	54	12,3	235	53,5	104	23,7
32. Çalışanlarla kurduğu ilişkiler	8	1,8	9	2,1	40	9,1	155	35,3	227	51,7
33. Yürüttüğü sosyal sorumluluk projeleri	10	2,3	14	3,2	77	17,5	237	54,0	101	23,0
34. Saygın sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri	12	2,7	25	5,7	101	23,0	223	50,8	78	17,8
35. Derneklere (TÜSİAD, Genç İş adamları Derneği, vs.) üyelikleri	17	3,9	36	8,2	119	27,1	195	44,4	72	16,4
36. Konferanslarda konuşmacı olması	5	1,1	9	2,1	95	21,6	220	50,1	110	25,1
37. Aldığı ödüller	6	1,4	25	5,7	117	26,7	201	45,8	90	20,5
38. Hakkında çıkan haberler	11	2,5	26	5,9	104	23,7	213	48,5	85	19,4
39. En iyi performans gösteren CEO, en iyi 100 yönetici, 40 yaş altı en güçlü CEO	24	5,5	22	5,0	100	22,8	189	43,1	104	23,7
40. Sosyal medyayı etkili bir biçimde kullanması	13	3,0	43	9,8	105	23,9	198	45,1	80	18,2
41. Facebook ve Twitter gibi platformlardaki takipçi sayısı	65	14,8	80	18,2	169	38,5	92	21,0	33	7,5
42. LinkedIn bağlantı sayısı	53	12,1	60	13,7	118	26,9	159	36,2	49	11,2
43. Google Trends arama sıklığı	34	7,7	61	13,9	162	36,9	164	37,4	18	4,1
44. Kişisel websitesinin ya da blogunun bulunması	45	10,3	61	13,9	165	37,6	141	32,1	27	6,2
45. Makale veya kitap yazmış ve yayımlanmış olması	22	5,0	44	10,0	117	26,7	195	44,4	61	13,9
46. Paydaşlarına güven vermesi	3	0,7	9	2,1	40	9,1	188	42,8	199	45,3
47. Deneyimlere ve yeniliklere açık olması	0	0	11	2,5	30	6,8	156	35,5	242	55,1
48. Kendini iyi ifade edebilmesi	0	0	8	1,8	20	4,6	131	29,8	280	63,8
49. Özgüven sahibi olması	0	0	7	1,6	15	3,4	134	30,5	283	64,5

**Çizelge 15-devamı**

50. Güçlü iletişim becerisinin olması	0	0	8	1,8	18	4,1	111	25,3	302	68,8
51. Yönetimde katılımcı yaklaşım benimsemiş olması	1	0,2	7	1,6	32	7,3	186	42,4	213	48,5
52. Yönetim yaklaşımının sonuç odaklı olması	1	0,2	13	3,0	29	6,6	201	45,8	195	44,4
53. İyi bir müzakereci olması	0	0	7	1,6	28	6,4	209	47,6	195	44,4
54. Sektöründe bir uzman olarak tanınması	2	0,5	14	3,2	49	11,2	216	49,2	158	36,0
55. Kişisel farkındalık (güçlü ve zayıf yanlarına ilişkin) düzeyinin yüksek olması	1	0,2	10	2,3	28	6,4	187	42,6	213	48,5
56. Dış görünüşü	20	4,6	25	5,7	123	28,0	202	46,0	69	15,7
57. Dürüstlüğü	0	0	6	1,4	21	4,8	151	34,4	261	59,5
58. Etik duruşu	0	0	8	1,8	20	4,6	141	32,1	270	61,5
59. Karizması	18	4,1	16	3,6	89	20,3	221	50,3	95	21,6
60. Alçakgönüllü olması	7	1,6	13	3,0	66	15,0	212	48,3	141	32,1
61. Uluslararası alanda tanınması	15	3,4	10	2,3	92	21,0	224	51,0	98	22,3
62. Kişisel bir vizyon sahibi olması	3	0,7	8	1,8	26	5,9	195	44,4	207	47,2
63. Cesaretli olması	0	0	4	0,9	39	8,9	189	43,1	207	47,2
64. Beklenmedik sorunlarla başa çıkabilmesi	0	0	5	1,1	23	5,2	145	33,0	266	60,6
65. Kriz durumlarını ele almada etkili olması	0	0	3	0,7	22	5,0	113	25,7	301	68,6
66. Üst düzey sorun çözme yetkinliğine sahip olması	0	0	7	1,6	26	5,9	135	30,8	271	61,7
67. Üst düzey karar verme yetkinliğinin bulunması	0	0	3	0,7	24	5,5	138	31,4	274	62,4
68. İşletme markasıyla uyumlu bir CEO markasına sahip olması	6	1,4	16	3,6	59	13,4	200	45,6	158	36,0

Çizelge 15’de gösterilen anket sonuçlarına göre CEO’nun marka değerini oluşturan bir kriter olarak yüksek lisans yapmış olması %3,0 hiç önemli değil, %11,8 önemli değil, %13,7 ne önemli ne önemsiz, %51,0 önemli, %20,5 çok önemli;

İkinci yüksek lisans yapmış olması %5,9 hiç önemli değil, %18,7 önemli değil, %29,8 ne önemli ne önemsiz, %33,9 önemli, %11,6 çok önemli;

Doktora yapmış olması %5,7 hiç önemli değil, %15,0 önemli değil, %23,5 ne önemli ne önemsiz, %39,6 önemli, %16,2 çok önemli;

Yurtdışında eğitim görmesi %3,0 hiç önemli değil, %10,7 önemli değil, %19,4 ne önemli ne önemsiz, %41,7 önemli, %25,3 çok önemli;

Eğitim aldığı kurumların itibarı %5,0 hiç önemli değil, %8,7 önemli değil, %18,0 ne önemli ne önemsiz, %47,6 önemli, %20,7 çok önemli;

Bildiği yabancı dil sayısı %0,5 hiç önemli değil, %2,5 önemli değil, %6,2 ne önemli ne önemsiz, %44,0 önemli, %46,9 çok önemli;

Uluslararası alanda deneyiminin olması %1,1 hiç önemli değil, %1,8 önemli değil, %9,1 ne önemli ne önemsiz, %49,2 önemli, %38,7 çok önemli;

Büyük ölçekli işletmelerde çalışmış olması %0,0 hiç önemli değil, %3,0 önemli değil, %16,4 ne önemli ne önemsiz, %48,7 önemli, %31,9 çok önemli;

Erken yaşta yönetici olması %1,8 hiç önemli değil, %10,9 önemli değil, %27,6 ne önemli ne önemsiz, %48,5 önemli, %11,2 çok önemli;

İşletme dışından CEO olarak atanmış olması %8,9 hiç önemli değil, %10,9 önemli değil, %38,3 ne önemli ne önemsiz, %31,9 önemli, %10,0 çok önemli;

Farklı sektör deneyimlerinin olması %2,3 hiç önemli değil, %4,6 önemli değil, %16,9 ne önemli ne önemsiz, %53,3 önemli, %23,0 çok önemli;

Farklı işletmelerde CEO olarak çalışmış olması %1,1 hiç önemli değil, %5,7 önemli değil, %28,9 ne önemli ne önemsiz, %50,1 önemli, %14,1 çok önemli;

Halen çalışmakta olduğu işletmede CEO pozisyonunda çalışma süresi %2,5 hiç önemli değil, %11,6 önemli değil, %18,9 ne önemli ne önemsiz, %54,9 önemli, %12,1 çok önemli;

Halen çalışmakta olduğu işletmedeki çalışma süresi %3,9 hiç önemli değil, %9,1 önemli değil, %23,5 ne önemli ne önemsiz, %51,7 önemli, %11,8 çok önemli;

Toplam iş deneyimi süresi %1,1 hiç önemli değil, %4,6 önemli değil, %11,4 ne önemli ne önemsiz, %59,5 önemli, %23,5 çok önemli;

Aynı zamanda işletmenin kurucusu olması %15,7 hiç önemli değil, %27,1 önemli değil, %28,7 ne önemli ne önemsiz, %23,2 önemli, %5,2 çok önemli;

Başka işletmelerin yönetim kurulunda yer alması %8,7 hiç önemli değil, %19,1 önemli değil, %30,3 ne önemli ne önemsiz, %34,4 önemli, %7,5 çok önemli;

Mesleki birliklerin, derneklerin ya da vakıfların yönetim kurullarında yer alması %5,5 hiç önemli değil, %10,9 önemli değil, %26,7 ne önemli ne önemsiz, %47,8 önemli, %9,1 çok önemli;

Yıllık faaliyet raporlarında CEO olarak adının geçmesi %11,2 hiç önemli değil, %16,9 önemli değil, %29,4 ne önemli ne önemsiz, %32,8 önemli, %9,8 çok önemli;

Yürüttüğü sosyal sorumluluk projeleri %2,3 hiç önemli değil, % 3,2 önemli değil, %17,5 ne önemli ne önemsiz, %54,0 önemli, %23,0 çok önemli;

Saygın sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri %2,7 hiç önemli değil, %5,7 önemli değil, %23,0 ne önemli ne önemsiz, %50,8 önemli, %17,8 çok önemli;

Derneklere (TÜSİAD, Genç İş adamları Derneği, vs.) üyelikleri %3,9 hiç önemli değil, %8,2 önemli değil, %27,1 ne önemli ne önemsiz, %44,4 önemli, %16,4 çok önemli;

Konferanslarda konuşmacı olması %1,1 hiç önemli değil, % 2,1 önemli değil, %21,6 ne önemli ne önemsiz, %50,1 önemli, %25,1 çok önemli;

Aldığı ödüller %1,4 hiç önemli değil, %5,7 önemli değil, %26,7 ne önemli ne önemsiz, %45,8 önemli, %20,5 çok önemli;

Hakkında çıkan haberler %2,5 hiç önemli değil, %5,9 önemli değil, %23,7 ne önemli ne önemsiz, %48,5 önemli, %19,4 çok önemli;

En iyi performans gösteren CEO, en iyi 100 yönetici, 40 yaş altı en güçlü 40 CEO gibi sıralamalarda yer alması %5,5 hiç önemli değil, %5,0 önemli değil, %22,8 ne önemli ne önemsiz, %43,1 önemli, %23,7 çok önemli;

Facebook ve Twitter gibi platformlardaki takipçi sayısı %14,8 hiç önemli değil, %18,2 önemli değil, %38,5 ne önemli ne önemsiz, %21,0 önemli, %7,5 çok önemli;

Linkedin bağlantı sayısı %12,1 hiç önemli değil, %13,7 önemli değil, %26,9 ne önemli ne önemsiz, %36,2 önemli, %11,2 çok önemli;

Google Trends arama sıklığı %7,7 hiç önemli değil, %13,9 önemli değil, %36,9 ne önemli ne önemsiz, %37,4 önemli, %4,1 çok önemli;

Kişisel websitesinin ya da bloğunun bulunması %10,3 hiç önemli değil, % 13,9 önemli değil, %37,6 ne önemli ne önemsiz, %32,1 önemli, %6,2 çok önemli;

Makale veya kitap yazmış ve yayımlanmış olması %5,0 hiç önemli değil, %10,0 önemli değil, %26,7 ne önemli ne önemsiz, %44,4 önemli, %13,9 çok önemli olduğu ortaya konmuştur.

## 4.2. CEO Markasını Oluşturan Kriterlerin AHP Sonuçları

CEO markasını oluşturan kriterlerin analitik hiyerarşi süreci ile ağırlıklandırılmasıyla elde edilen bulgular aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

### 4.2.1. Ana Kriterler Açısından Değerlendirme

Modelde CEO markasını oluşturan kriterler eğitim, yönetimdeki pozisyonu, deneyim, medyadaki yeri, sosyal sorumluluk olmak üzere 5 ana kriterden oluşmaktadır. Çizelgede ana kriterler ile ilgili karşılaştırma matrislerine yer verilmiştir. Yapılan 50 anketin geometrik ortalaması ile elde edilen verilerin Super Decisions programına girilmesi ile elde edilen sonuçlar çizelge 16'da yer almaktadır.

Çizelge 16. Ana Kriterler İkili Karşılaştırma Matrisleri

A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	D
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	E
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	D
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	E
C	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	D
C	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	E
D	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	E

A: Eğitim

C: Deneyim

E: Sosyal Sorumluluk

B: Yönetimdeki pozisyonu

D: Medyadaki Yeri

Inconsistency: 0.03380	
1 - Eğitim	0.22759
2 - Yönetim	0.17051
3 - Deneyim	0.40649
4 - Medya	0.07749
5 - Sosyal	0.11792

Resim 1. Ana Kriterler Anket Sonuçları Super Decisions Programı Ekran Görüntüsü

Resim 1'e göre ana kriter ikili karşılaştırmasında 0,40649 ile en önemli kriter deneyimdir. CEO'nun markasını etkileyen ikinci önemli kriter 0,22759 ile eğitim kriteridir. Sonra sırasıyla 0,17051 ile yönetimdeki pozisyonu, 0,11792 ile sosyal sorumluluk kriteri ve son olarak da 0,07749 ile medyadaki yeri kriteri gelmektedir. Ana kriter ikili karşılaştırmasında tutarlılık oranı  $0,03380 < 0,1$  olduğu için tutarlıdır.

#### 4.2.2. Eğitim Kriteri Açısından Değerlendirme

Eğitim kriteri yüksek lisans, ikinci yüksek lisans, doktora, yurtdışında eğitim görmesi, yabancı dil sayısı, eğitim aldığı kurumların itibarı olmak üzere altı alt kriterden oluşmaktadır.

Çizelge 17. Eğitim Kriteri İkili Karşılaştırma Matrisleri

A	9	8	7	6	5	4	3	2	I	2	3	4	5	6	7	8	9	B
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	D
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	E
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	D
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	E
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F
C	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	D
C	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	E
C	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F
D	9	8	7	6	5	4	3	2	I	2	3	4	5	6	7	8	9	E
D	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F
E	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F

A: Yüksek lisans yapmış olması

C: Doktora yapmış olması

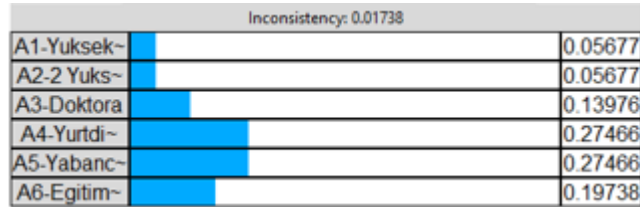
E: Yabancı dil sayısı

B: İkinci yüksek lisans yapmış olması

D: Yurtdışında eğitim görmesi

F: Eğitim aldığı kurumların itibarı

Çizelge 17’de yapılan anketlerin geometrik ortalaması ile elde edilen verilerin Super Decisions programına girilmesi ile elde edilen sonuçlar yer almaktadır.



Resim 2. Eğitim Kriteri Anket Sonuçları Super Decisions Programı Ekran Görüntüsü

Resim 2’de Super Decisions programında eğitim alt kriterlerine ait sonuçlar yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre yüksek lisans yapmış olması 0,05677 puan, 2.yüksek lisans yapmış olması 0,05677 puan, doktora yapmış olması 0,13976 puan, yurt dışında eğitim görmesi 0,27466 puan, yabancı dil sayısı 0,27466 puan ve eğitim aldığı kurumlarının itibarı 0,19738 puan kriterlerinden oluşmaktadır. Buna göre yabancı dil sayısı ve yurt dışında eğitim görmesi kriterleri 0,27466 ile en önemli kriterlerdir. Tutarlılık oranı  $0,01738 < 0,1$  olduğu için tutarlıdır.

#### 4.2.3. Yönetimdeki Pozisyonu Kriteri Açısından Değerlendirme

Yönetimdeki pozisyonu kriteri aynı zamanda işletmenin kurucusu olması, başka işletmelerin yönetim kurullarında yer alması, mesleki birliklerin, derneklerin ya da vakıfların yönetim kurullarında yer alması alt kriterlerinden oluşmaktadır. Çizelgede yönetimdeki pozisyonu kriteri ile ilgili ikili karşılaştırmaların Super Decisions programına girilmesi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Çizelge 18. Yönetimdeki Pozisyonu Kriteri İkili Karşılaştırma Matrisleri

A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C

A: İşletmenin kurucusu olması

B: Başka işletmelerin yönetim kurullarında yer alması

C: Mesleki birliklerin, derneklerin ya da vakıfların yönetim kurullarında yer alması

Inconsistency: 0.00000	
B1- Kuruc-	0.33333
B2- Baska-	0.33333
B3- Derne-	0.33333

Resim 3. Yönetimdeki Pozisyonu Kriteri Anket Sonuçları Super Decisions Programı Ekran Görüntüsü

Yönetimdeki pozisyonu kriterini oluşturan alt kriterlerin Super Decisions programıyla analiz edilmesi ile ortaya çıkan sonuçlar Resim 3’de gösterilmektedir. Buna göre aynı zamanda işletmenin kurucusu olması kriteri 0,33333 puan, başka işletmelerin yönetim kurullarında yer alması kriteri 0,33333 puan, mesleki birliklerin, derneklerin ya da vakıfların yönetim kurullarında yer alması kriteri 0,33333 puan çıkmıştır. Tutarlılık Oranı=0<0,1 olduğu için sonuçlar tutarlıdır.

#### 4.2.4. Deneyim Kriteri Açısından Değerlendirme

Deneyim ana kriteri, işletme dışından CEO olarak atanmış olması, farklı işletmelerde CEO olarak çalışmış olması, büyük ölçekli işletmelerde çalışmış olması, uluslararası alanda deneyiminin olması, genç yaşta yönetici olması, halen çalışmakta olduğu işletmede CEO pozisyonunda çalışma süresi, çalıştığı sektörde deneyiminin olması, halen çalışmakta olduğu işletmedeki çalışma süresi, toplam iş deneyimi süresi olmak üzere toplam dokuz alt kriterden oluşmaktadır. Çizelge 19’da deneyim kriterini

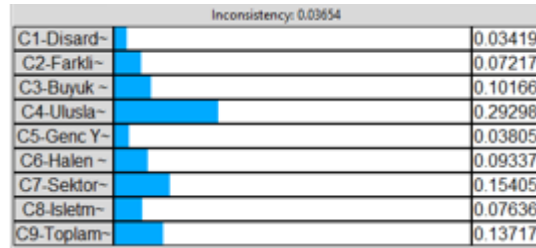


oluşturan alt kriterleri ile ilgili ikili karşılaştırmaların Super Decisions programına girilen değerleri gösterilmektedir.

**Çizelge 19. Deneyim Kriteri İkili Karşılaştırma Matrisleri**

A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	D
A	9	8	7	6	5	4	3	2	I	2	3	4	5	6	7	8	9	E
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	G
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	H
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	D
B	9	8	7	6	5	4	3	2	I	2	3	4	5	6	7	8	9	E
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	G
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	H
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I
C	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	D
C	9	8	7	6	5	4	3	2	I	2	3	4	5	6	7	8	9	E
C	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F
C	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	G
C	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	H
C	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I
D	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	E
D	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F
D	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	G
D	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	H
D	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I
E	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F
E	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	G
E	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	H
E	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I
F	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	G
F	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	H
F	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I
G	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	H
G	9	8	7	6	5	4	3	2	I	2	3	4	5	6	7	8	9	I
H	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I

- A: İşletme dışından CEO olarak atanmış olması      F: Halen çalışmakta olduğu işletmede CEO pozisyonunda çalışma süresi  
B: Farklı işletmelerde CEO olarak çalışmış olması      G: Çalıştığı sektörde deneyiminin olması  
C: Büyük ölçekli işletmelerde çalışmış olması      H: Halen çalışmakta olduğu işletmedeki çalışma süresi  
D: Uluslararası alanda tecrübesinin olması      I: Toplam iş deneyimi süresi  
E: Genç yaşta yönetici olması



**Resim 4. Deneyim Kriteri Anket Sonuçları Super Decisions Programı Ekran Görüntüsü**

Super Decisions programıyla analiz edilen verilerin sonuçları Resim 4’de yer almaktadır. Buna göre deneyim ana kriteri ile alt kriter ikili karşılaştırmalarına göre

tutarlılık oranı 0,03654 bulunmuştur ve 0,10 değerinden daha düşük olduğu için sonuçlar tutarlıdır. Deneyim ana kriterine ilişkin alt kriter karşılaştırmalarında uluslararası alanda deneyiminin bulunması kriteri 0,29298 önem derecesi ile ilk sırada yer almaktadır. 0,15405 ile sektörde deneyimi olması kriteri ikinci sırada ve 0,13717 ile toplam iş deneyimi üçüncü sırada yer almaktadır. Bu sıralamayı 0,10166 ile büyük ölçekli işletmelerde çalışmış olması, 0,09337 ile halen çalışmakta olduğu işletmede CEO pozisyonunda çalışma süresi, 0,07636 ile halen çalışmakta olduğu işletmedeki çalışma süresi ve 0,07217 ile farklı işletmelerde CEO olarak çalışmış olması, 0,03805 ile genç yaşta yönetici olması ve 0,03419 işletme dışından CEO olarak atanmış olması alt kriterleri izlemektedir. Bu sonuçlar CEO'nun markasını belirleyen kriterin öncelikle CEO'nun uluslararası alanda deneyiminin olmasını göstermektedir.

#### 4.2.5. Medyadaki Yeri Kriteri Açısından Değerlendirme

Medyadaki yeri ana kriteri aldığı ödüller, hakkında çıkan haberler, sıralamalarda yer alması, yıllık faaliyet raporlarında CEO olarak adının geçme sayısı, LinkedIn bağlantı sayısı, Twitter takipçi sayısı, kişisel web sitesinin ya da bloğunun bulunması, Google Trends aranma sıklığı, makale veya kitap yazmış ve yayımlanmış olması alt kriterlerinden oluşmaktadır. Çizelge 20'de medyadaki yeri kriterini oluşturan alt kriterler ile ilgili ikili karşılaştırmaların Super Decisions programına girilen değerleri gösterilmektedir.

Çizelge 20. Medyadaki Yeri Kriteri İkili Karşılaştırma Matrisleri

A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	D
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	E
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	G
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	H
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	D
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	E
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	G
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	H
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I
C	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	D
C	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	E
C	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F
C	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	G
C	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	H
C	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I
D	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	E
D	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F
D	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	G

Çizelge 20-devamı

D	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	H
D	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I
E	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F
E	9	8	7	6	5	4	3	2	I	2	3	4	5	6	7	8	9	G
E	9	8	7	6	5	4	3	2	I	2	3	4	5	6	7	8	9	H
E	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I
F	9	8	7	6	5	4	3	2	I	2	3	4	5	6	7	8	9	G
F	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	H
F	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I
G	9	8	7	6	5	4	3	2	I	2	3	4	5	6	7	8	9	H
G	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I
H	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I

A: Aldığı ödüller

F: Twitter takipçi sayısı

B: Hakkında çıkan haberler

G: Kişisel websitesinin ya da bloğunun bulunması

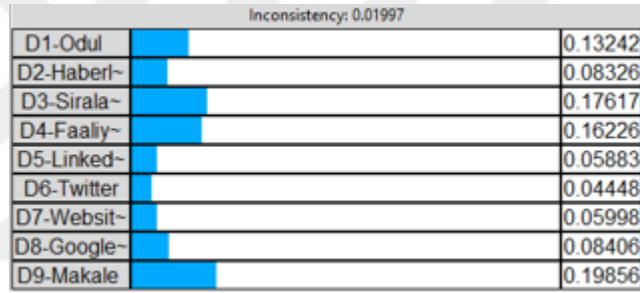
C: Sıralamaya girmesi

H: Google Trends aranma sıklığı

D: Yıllık faaliyet raporlarında CEO olarak adının geçme sayısı

I: Makale veya kitap yazmış ve yayımlanmış olması

E: LinkedIn bağlantı sayısı



Resim 5. Medyadaki Yeri Kriteri Anket Sonuçları Super Decisions Programı Ekran Görüntüsü

Resim 5’de Super Decisions programında medyadaki yeri alt kriterlerine ait sonuçlar yer almaktadır. Buna göre tutarlılık oranı 0,01997 olarak hesaplanmıştır ve 0,10 değerinden daha düşük olduğu için tutarlıdır. Medyadaki yeri ana kriterine ilişkin alt kriter karşılaştırmalarında makale veya kitap yazmış ve yayımlanmış olması kriteri 0,19856 önem derecesi ile ilk sırada yer almaktadır. 0,17617 ile sıralamalarda yer alması kriteri ikinci sırada ve 0,16226 ile yıllık faaliyet raporlarında CEO olarak adının geçme sayısı üçüncü sırada yer almaktadır. Bu sıralamayı 0,13242 ile aldığı ödüller, 0,08406 ile Google Trends aranma sıklığı, 0,08326 ile hakkında çıkan haberler ve 0,05998 ile kişisel web sitesinin ya da bloğunun bulunması 0,05883 ile LinkedIn bağlantı sayısı ve 0,04448 Twitter takipçi sayısı alt kriterleri izlemektedir. Bu sonuçlara göre medyadaki yeri ana kriterinde CEO’nun markasını belirleyen kriterin öncelikle CEO’nun makale veya kitap yazmış ve yayımlanmış olmasıdır.

#### 4.2.6. Sosyal Sorumluluk Kriteri Açısından Değerlendirme

Sosyal sorumluluk ana kriteri yürüttüğü sosyal sorumluluk projeleri, saygın sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri, derneklere (TÜSİAD, Genç İş adamları Derneği, vs.) üyelikleri, konferanslarda konuşmacı olması olmak üzere dört alt kriterden oluşmaktadır. Çizelge 21’de sosyal sorumluluk kriterini oluşturan alt kriterler ile ilgili ikili karşılaştırmaların Super Decisions programına girilen değerleri gösterilmektedir.

Çizelge 21. Sosyal Sorumluluk Kriteri İkili Karşılaştırma Matrisleri

A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	D
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	D
C	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	D

A: Yürüttüğü sosyal sorumluluk projeleri

C: Derneklere (TÜSİAD, Genç İş Adamları Derneği, v.b.) üyelikleri

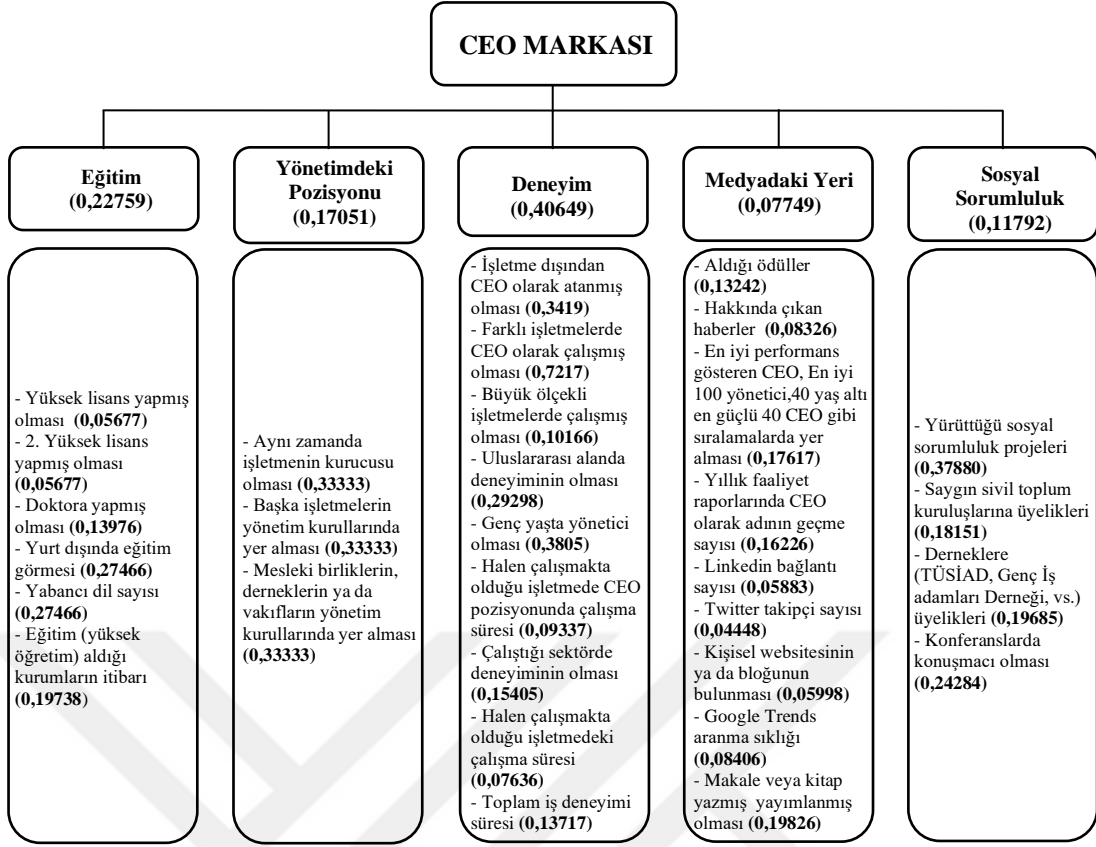
B: Saygın sivil toplum kuruluşlarına üyelik

D: Konferanslarda konuşmacı olmak

Inconsistency: 0.04417	
E1-Sosyal-	0.37880
E2-STK Uy-	0.18151
E3-Dernek-	0.19685
E4-Konfer-	0.24284

Resim 6. Sosyal Sorumluluk Kriteri Anket Sonuçları Super Decisions Programı Ekran Görüntüsü

Sosyal sorumluluk kriterini oluşturan alt kriterlerin Super Decisions programıyla analiz edilmesi ile ortaya çıkan sonuçlar Resim 6’da gösterilmektedir. Sosyal sorumluluk ana kriteri ile alt kriter ikili karşılaştırmalarına göre tutarlılık oranı 0,04417 olarak hesaplanmıştır ve bu değer 0,10 değerinden daha düşük olduğu için sonuç tutarlıdır. Sosyal sorumluluk ana kriterine ait alt kriter ikili karşılaştırmalarına göre yürüttüğü sosyal sorumluluk projeleri kriteri 0,37880 önem derecesi ile ilk sırada yer almaktadır. 0,24284 ile konferanslarda konuşmacı olması kriteri ikinci sırada, 0,19685 ile derneklere üyelikleri üçüncü sırada ve 0,18151 ile saygın sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri dördüncü sırada yer almaktadır. Bu sonuçlar CEO’nun markasını belirleyen kriterin öncelikle CEO’nun yürüttüğü sosyal sorumluluk projeleri olduğunu göstermektedir. Şekil 8’de ana kriterlerin ağırlıkları ve alt kriterlerin kendi grubu içindeki ağırlıkları gösterilmiştir.



**Şekil 8. AHP İkili Karşılaştırmaların Sonuçları**

Çizelge 22’de AHP sonucunda CEO markasını oluşturan kriterlerin tamamının içindeki sıralama gösterilmiştir. En yüksek ağırlığa sahip kriter uluslararası alandan deneyiminin olması kriteridir. Onu çalıştığı sektördeki deneyiminin olması, yurtdışında eğitim görmesi, yabancı dil sayısı kriterleri izlemektedir. En düşük ağırlığa sahip kriter ise Twitter takipçi sayısıdır.

**Çizelge 22. Tüm Kriterlerin Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Ağırlıklandırılması Sonuçları**

<b>Kriterler</b>	<b>Ağırlıkları</b>
Uluslararası alanda deneyiminin olması	0,119094
Çalıştığı sektörde deneyiminin olması	0,06262
Yurtdışında eğitim görmesi	0,06251
Yabancı dil sayısı	0,06251
Aynı zamanda işletmenin kurucusu olması	0,056836
Başka işletmelerin yönetim kurullarında yer alması	0,056836
Mesleki birliklerin, derneklerin ya da vakıfların yönetim kurullarında yer alması	0,056836
Toplam iş deneyimi süresi	0,05576
Eğitim (yükseğretim) aldığı kurumların itibarı	0,044922
Yürüttüğü sosyal sorumluluk projeleri	0,044668
Büyük ölçekli işletmelerde çalışmış olması	0,041322

### Çizelge 22-devamı

Halen çalışmakta olduğu işletmede CEO pozisyonunda çalışma süresi	0,037954
Doktora yapmış olması	0,031808
Halen çalışmakta olduğu işletmedeki çalışma süresi	0,03104
Farklı işletmelerde CEO olarak çalışmış olması	0,029336
Konferanslarda konuşmacı olması	0,028636
Derneklere üyelikleri	0,023212
Saygın sivil toplum kuruluşlarına üyelik	0,021404
Genç yaşta yönetici olması	0,015466
Makale veya kitap yazmış ve yayımlanmış olması	0,015386
İşletme dışından CEO olarak atanmış olması	0,013898
Sıralamalarda yer alması	0,013652
Yüksek lisans yapmış olması	0,01292
İkinci yüksek lisans yapmış olması	0,01292
Yıllık faaliyet raporlarında CEO olarak adının geçme sayısı	0,012574
Aldığı ödüller	0,010262
Google Trends aranma sıklığı	0,006514
Hakkında çıkan haberler	0,006452
Kişisel websitesinin ya da bloğunun bulunması	0,004648
Linkedin bağlantı sayısı	0,004558
Twitter takipçi sayısı	0,003446

### 4.3. CEO Marka Puanının Hesaplanması

Araştırmada ilk olarak CEO markasını belirlemeye yönelik bir model ortaya koyulmuştur. Daha sonra CEO'ların markasını oluşturan kriterler ile CEO markasını belirlemek için bir değerlendirme yapılmıştır.

Krooshof (2017, s.26) yaptığı çalışmasında futbolcunun kişisel marka değerini ölçebilmek için literatürde herhangi bir ölçek olmadığından kendisi incelediği değişkenlerdeki puanlamayı mantıksal düşünceye dayandırarak bir puanlama oluşturmuştur. Örneğin; futbolcunun çevrimdışı marka değeri 5 boyuttan oluşmaktadır ve toplam alabileceği en yüksek puan 10'dur. Boyut başına 2 puan belirlemiştir. Likert puanı ise aşırı derecede kötü 0,4 puan, 0,8 puan biraz kötü, 1,2 puan ne iyi ne de kötü, 1,6 puan biraz iyi ve 2 puan çok iyi olarak değerlendirmiştir. Futbolcunun Twitter hesabındaki takipçi sayısı için puanlama sistemi oluşturmuştur. Takipçi sayısı 50.000'in altında ise, futbolcunun takipçi sayısının aşırı derecede kötü olduğunu ifade etmektedir. Eğer futbolcu 50.000 - 149.999 arasında bir dereceye sahipse, biraz kötü, 150.000 - 249.999 ne iyi ne de kötü, 250.000 - 999.999 biraz iyi ve 1.000.000'dan

büyük ise aşırı derecede iyi olduğunu göstermektedir. Bu tez çalışmasında da aynı şekilde CEO markası ile ilgili bir ölçek olmadığından bazı kriterlerde kendi içinde değerlendirme yapılmıştır. Bu açıdan çalışma CEO markası için ölçek geliştirme ile ilgili yol gösterici olabilir.

Analitik hiyerarşi sürecinden elde edilen ağırlıklandırmalar ile kriterler için puanlar belirlenmiştir. Var-yok şeklinde olan kriterlere varsa “1” yoksa “0” puan verilerek AHP’den elde edilen kriterin ağırlığı ile çarpılması sonucu o kriterin değeri (puanı) hesaplanmıştır. Yüksek lisans, 2. yüksek lisans, doktora, yurtdışı eğitim, yabancı dil sayısı, aynı zamanda işletmenin kurucusu olması, başka işletmelerin yönetim kurullarında yer alması, mesleki birliklerin, derneklerin ya da vakıfların yönetim kurullarında yer alması, işletme dışından CEO olarak atanmış olması, farklı işletmelerde CEO olarak çalışmış olması, uluslararası alanda deneyiminin olması, çalıştığı sektörde deneyiminin olması, aldığı ödüller, hakkında çıkan haberler, sıralamalarda yer alması, kişisel web site veya blogunun bulunması, Google Trends aranma sıklığı, makale veya kitap yazmış ve yayımlanmış olması, yürüttüğü sosyal sorumluluk projeleri, saygın sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri, derneklere üyelikleri, konferanslarda konuşmacı olması kriterleri var-yok şeklinde değerlendirilmiştir. Var-yok şeklinde değerlendirilmeyen kriterlerin de ortalamaları ve standart sapmaları göz önünde bulundurularak puanlama yapılmıştır. Bu kriterlerle ilgili nasıl bir değerlendirme yapıldığı aşağıda açıklanmıştır:

Halen çalıştığı şirketteki CEO süresi, işletmede çalışma süresi, toplam iş deneyimi, yıllık faaliyet raporlarında CEO olarak adının geçme sayısı, LinkedIn bağlantı sayısı, Twitter takipçi sayısı kriterleri için ilgili kriterin ortalaması alınıp standart sapması hesaplanarak puan belirlenmiştir.

**Çizelge 23. Halen Çalışmakta Olduğu İşletmede CEO Pozisyonunda Çalışma Süresi Kriteri ile İlgili Ölçek Oluşturma**

	CEO pozisyonunda çalışma süresi (yıl)				
	0-6,45	6,451-13,55	13,551-20,65	20,651-27,75	>27,751
<b>Puan</b>	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
<b>Ortalama CEO pozisyonunda çalışma süresi (yıl)</b>	10,0				
<b>Standart sapma (yıl)</b>	7,1				

Halen çalışmakta olduğu işletmede CEO pozisyonunda çalışma süresi kriteri ile ilgili ölçek oluşturma çizelge 23’de gösterildiği gibi CEO pozisyonunda çalışma süresinin ortalaması 10 yıl, standart sapması ise 7,1 yıl olarak hesaplanmıştır. 0-6,45 yıl aralığında çalışma süresi olana 0,2 puan, 6,451-13,55 yıl aralığında çalışma süresi olana 0,4 puan, 13,551 - 20,65 yıl çalışma süresine 0,6 puan, 20,651 - 27,75 yıl çalışma süresine 0,8 puan, 27,751 yıl ve üzeri çalışma süresi olan CEO’ya 1 puan verilmiştir.

**Çizelge 24. CEO’nun Halen Çalışmakta Olduğu İşletmede Çalışma Süresi Kriteri ile İlgili Ölçek Oluşturma**

	CEO’nun işletmede çalışma süresi (yıl)				
	0-2,35	2,351-13,45	13,451-24,55	24,551-35,65	>35,651
<b>Puan</b>	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
<b>Ortalama CEO’nun işletmede çalışma süresi (yıl)</b>	19,0				
<b>Standart sapma (yıl)</b>	11,1				

Çizelge 24’de CEO’nun halen çalışmakta olduğu işletmede çalışma süresi kriteri ile ilgili ölçek oluşturmaya yer verilmiştir. CEO’nun işletmede çalışma süresi kriterinin ortalaması 19 yıl, standart sapması ise 11,1 yıl olarak hesaplanmıştır. CEO’nun işletmedeki çalışma süresi 0 - 2,35 yıl aralığında ise 0,2 puan, 2,351 - 13,45 yıl aralığında ise 0,4 puan, 13,451 - 24,55 yıl aralığında ise 0,6 puan, 24,551 - 35,65 yıl aralığında ise 0,8 puan, 35,651 yıl ve üzerinde ise 1 puan verilmiştir.

**Çizelge 25. CEO’nun Toplam İş Deneyimi Kriteri ile İlgili Ölçek Oluşturma**

	CEO’nun toplam iş deneyimi (yıl)					
	0-8,25	8,251-16,55	16,551-24,85	24,851-33,15	33,151-41,45	>41,451
<b>Puan</b>	0,167	0,333	0,499	0,665	0,831	1,0
<b>Ortalama CEO iş deneyimi (yıl)</b>	30,0					
<b>Standart sapma (yıl)</b>	7,4					

Çizelge 25’de CEO’nun toplam iş deneyimi kriteri ile ilgili ölçek oluşturma yer almaktadır. CEO’nun toplam iş deneyimi kriterinin ortalaması 30 yıl, standart sapması ise 7,4 yıl hesaplanmıştır. CEO’nun toplam iş deneyimi 0- 8,25 yıl aralığında 0,167 puan, 8,251 - 16,55 yıl aralığında 0,333 puan, 16,551 - 24,850 yıl aralığında 0,499 puan, 24,851 - 33,15 yıl aralığında 0,665 puan, 33,151 - 41,45 yıl aralığında 0,831 puan, 41,451 ve üzeri yıl aralığında ise 1 puan verilmiştir.



**Çizelge 26. Yıllık Faaliyet Raporlarında CEO Olarak Adının Geçme Sayısı Kriteri ile İlgili Ölçek Oluşturma**

	CEO'nun yıllık faaliyet raporunda adının geçmesi (adet)				
	0-3,1	3,11-6,90	6,91-10,7	10,71-14,50	>14,51
<b>Puan</b>	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
<b>Ortalama CEO'nun faaliyet raporunda adının geçmesi (adet)</b>	5,0				
<b>Standart sapma (adet)</b>	3,8				

Çizelge 26'ya göre yıllık faaliyet raporlarında CEO'nun adının geçme sayısı kriteri ile ilgili olarak ortalama 5 defa, standart sapma ise 3,8 defadır. CEO'nun yıllık faaliyet raporlarında adının geçme sayısı 0-3,1 aralığında ise 0,2 puan, 3,11 - 6,9 aralığında 0,4 puan, 6,91 - 10,7 aralığında 0,6 puan, 10,71 - 14,5 aralığında 0,8 puan, 14,51 ve üzerinde ise 1 puan verilmiştir.

**Çizelge 27. CEO'nun LinkedIn Bağlantı Sayısı Kriteri ile İlgili Ölçek Oluşturma**

	CEO'nun LinkedIn bağlantı sayısı (adet)			
	0	0,1-172,15	172,151-405,85	>405,851
<b>Puan</b>	0	0,33	0,67	1,0
<b>Ortalama CEO LinkedIn bağlantı sayısı (adet)</b>	233,7			
<b>Standart sapma (adet)</b>	289			

Çizelge 27'ye göre CEO'nun LinkedIn bağlantı sayısı kriteri ile ilgili olarak standart sapma 289 bağlantı, ortalama ise 233,7 bağlantıdır. LinkedIn bağlantı sayısı 0 olan CEO'lara 0 puan, bağlantı sayısı 0,1 - 172,15 aralığında ise 0,33 puan, 172,151 - 405,85 aralığında ise 0,67 puan, 405,851 ve üzerinde ise 1 puan verilmiştir.

**Çizelge 28. CEO'nun Twitter Takipçi Sayısı Kriteri ile İlgili Ölçek Oluşturma**

	CEO'nun Twitter takipçi sayısı (adet)					
	0	0,1-162	162,1-719,5	719,51-1276,9	1276,91-1834,3	>1834,31
<b>Puan</b>	0	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
<b>Ortalama CEO Twitter takipçi sayısı (adet)</b>	557,4					
<b>Standart sapma (adet)</b>	162					

Çizelge 28'e göre CEO'nun Twitter takipçi sayısı kriteri ile ilgili olarak standart sapma 162, ortalama 557,4'dür. Twitter takipçi sayısı 0 ise 0 puan, 0,1 – 162 aralığında takipçi sayısına 0,2 puan, 162,1 - 719,5 aralığında 0,4 puan, 719,51 - 1276,9 aralığına 0,6 puan, 1276,91 - 1834,3 aralığına 0,8 puan, 1834,31 ve üzerinde twitter takipçisi varsa 1 puan verilmiştir.

Yabancı dil sayısı kriteri değerlendirilirken incelenen CEO'larda en çok 4 yabancı dil bilen olduğu için 1 dil bilene 0,25 puan, 2 dil bilene 0,50 puan, 3 dil bilene 0,75 puan, 4 dil bilene 1 puan verildikten sonra AHP' den elde edilen ağırlıkla çarpılmıştır.

Büyük firmalarda çalışmış olmak kriteri için de CEO'ların İSO500 2018 listesinde yer alan şirketlerde geçmiş dönemde çalışıp çalışmadıkları irdelenmiştir. Eğer İSO500 2018'de yer alan şirketlerde çalışmışlarsa 1 puan verilmiştir.

Genç yönetici olma kriterinde ise genç yaş olarak 25-35 yaş aralığı kabul edilmiştir. 25-35 yaş aralığında CEO pozisyonunda olanlara 1 puan verilmiştir.

Kabacoff ve Stoffey (2001) yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmada katılımcıları 25-35 yaş aralığını genç, 45-55 yaş aralığını daha yaşlı olarak kabul etmişlerdir (Kabacoff ve Stoffey 2001'den aktaran Oshagbemi, 2004, s.17). Korac-Kakabadse, Korac-Kakabadse ve Myers (1998, s.18), yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmada genç üst düzey yöneticileri (26-35) daha yaşlı üst düzey yöneticiler (46-55) olarak gruplandırmışlardır. Oshagbemi (2004) yaşın yöneticilerin davranışları ve liderlik stili üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında yöneticileri yaşlarına göre 30 yaş ve altı, 30-39, 40-49, 50-59, 60 yaş ve üstü olmak üzere 5 gruba bölmüştür.

Eğitim kurumları itibarı kriterinde lisans mezuniyeti dikkate alınmıştır. Üniversite itibarını değerlendirebilmek için CEO'ların mezun oldukları üniversitelerin URAP 2019-2020 çalışmasındaki dünya mühendislik sıralaması dikkate alınmıştır. Mühendislik sıralamasının kullanılmasının nedeni üniversitelerin işletme, yönetim, ekonomi alanında sıralamaya girememesi ve genel sıralamanın da tıp alanı sebebiyle gerçekçi sonuçlar vermemesidir. Ayrıca incelenen CEO'ların lisans mezuniyetleri çoğunlukla mühendislik fakültesidir. Sıralamada olmayan üniversiteler en düşük puanı almıştır.

1-250. sıralamada olan üniversitenin itibar kriteri için 100 (1,0) puan

251-500. sıralamada olan üniversitenin itibar kriteri için 80 (0,8) puan

501-750. sıralamada olan üniversitenin itibar kriteri için 60 (0,6) puan

751-1000. sıralamada olan üniversitenin itibar kriteri için 40 (0,4) puan

URAP 2019-2020 sıralamasına giremeyen üniversitelerin itibar kriteri için ise 20 (0,2) puan verilmiştir.

Ödül kriterinde Harvard Business Review, World Finance Magazin, Business Life dergisi, Ekonomist ve Capital dergisi, Institutional Investor tarafından ödül almış CEO'lara 1 puan verilmiştir.

Sıralama kriterinde ise Harvard Business Review, Ekonomist dergisi, Capital dergisi, Kadın Girişimcileri Destekleme Zirvesi tarafından yapılan sıralamalarda yer alan CEO'lara 1 puan verilmiştir.

CEO markası 5 ana kriterden oluşmaktadır ve bunlar eğitim, deneyim, medyadaki yeri, yönetimdeki pozisyonu, sosyal sorumluluk kriterleridir. CEO'nun marka puanı 100 puan üzerinden hesaplanmıştır ve 5 kriter bazında oluşan puanlar çizelge 29'da ayrıntılı olarak gösterilmiştir

**Çizelge 29. CEO Markasını Oluşturan Kriterler ve Puanlamaları**

ANA KRİTERLER	KRİTERLER		Kriterin AHP'ye göre ağırlığı
<b>EĞİTİM</b> (22,759 Puan)	Yüksek lisans yapmış olması	Yüksek lisans yapmışsa "1"	1,292
	2. Yüksek lisans yapmış olması	2.Yüksek lisans yapmışsa "1"	1,292
	Doktora yapmış olması	Doktora yapmışsa "1"	3,1808
	Yurt dışında eğitim görmesi	Yurt dışında eğitimi varsa "1"	6,251
	Yabancı dil sayısı	1 yabancı dil "0,25", 4 yabancı dil "1"	6,251
	Eğitim (yükseköğretim) aldığı kurumların itibarı	URAP 2019-2020'nin dünya mühendislik sıralaması	4,4922
<b>YÖNETİMDEKİ POZİSYONU</b> (17,051)	Aynı zamanda işletmenin kurucusu olması	1	5,6836
	Başka işletmelerin yönetim kurullarında yer alması	1	5,6836
	Mesleki birliklerin, derneklerin ya da vakıfların yönetim kurullarında yer alması	1	5,6836
<b>DENEYİM</b> (40,649)	İşletme dışından CEO olarak atanmış olması	1	1,3898
	Farklı işletmelerde CEO olarak çalışmış olması	1	2,9336
	Büyük ölçekli işletmelerde çalışmış olması	İSO 500 listesinde yer alan işletmede çalışmışsa "1"	4,1322
	Uluslararası alanda deneyiminin olması	1	11,9094
	Genç yaşta yönetici olması	25-35 yaş aralığında CEO olmuşsa "1"	1,5466
	Halen çalışmakta olduğu işletmede CEO pozisyonunda çalışma süresi	Ortalama alınıp standart sapması hesaplanarak puan aralığı belirlenmiştir.	3,7954
	Çalıştığı sektörde deneyiminin olması	1	6,262
	Halen çalışmakta olduğu işletmedeki çalışma süresi	Ortalama alınıp standart sapması hesaplanarak puan aralığı belirlenmiştir.	3,104
	Toplam iş deneyimi süresi	Ortalama alınıp standart sapması hesaplanarak puan aralığı belirlenmiştir.	5,576
<b>MEDYADAKİ YERİ</b> (7,749)	Aldığı ödüller	1	1,0262
	Hakkında çıkan haberler	1	0,6452
	Sıralamalarda yer alması	1	1,3652
	Yıllık faaliyet raporlarında CEO olarak adının geçme sayısı	Ortalama alınıp standart sapması hesaplanarak puan aralığı belirlenmiştir.	1,2574
	LinkedIn bağlantı sayısı	Ortalama alınıp standart sapması hesaplanarak puan aralığı belirlenmiştir.	0,4558
	Twitter takipçi sayısı	Ortalama alınıp standart sapması hesaplanarak puan aralığı belirlenmiştir.	0,3446
	Kişisel websitesinin ya da bloğunun bulunması	1	0,4648
	Google Trends aranma sıklığı	1	0,6514
	Makale veya kitap yazmış ve yayımlanmış olması	1	1,5386
<b>SOSYAL SORUMLULUK</b> (11.792)	Yürüttüğü sosyal sorumluluk projeleri	1	4,4668
	Saygın sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri	1	2,1404
	Derneklere (TÜSİAD, Genç İş adamları Derneği, vs.) üyelikleri	1	2,3212
	Konferanslarda konuşmacı olması	1	2,8636
<b>TOPLAM</b>			100

Çizelge 30'da CEO'ların marka puanının hesaplanması ile ilgili bir örnek gösterilmektedir.

**Çizelge 30. CEO'ların Marka Puanının Hesaplanması ile İlgili Örnek**

Kriterler	Ağırlık	100 çarpanı	Puan	CEO	Sonuç
Yüksek lisans yapmış olması	0,01292	100	1,292	0	0
2. yüksek lisans yapmış olması	0,01292	100	1,292	0	0
Doktora yapmış olması	0,031808	100	3,1808	0	0
Yurtdışında eğitim görmesi	0,06251	100	6,251	0	0
Yabancı dil sayısı	0,06251	100	6,251	0,25	1,56275
Eğitim aldığı (yükseköğretim) kurumların itibarı	0,044922	100	4,4922	0,75	3,36915
Aynı zamanda işletmenin kurucusu olması	0,056836	100	5,6836	0	0
Başka işletmelerin yönetim kurullarında yer alması	0,056836	100	5,6836	0	0
Mesleki birliklerin, derneklerin ya da vakıfların yönetim kurullarında yer alması	0,056836	100	5,6836	1	5,6836
İşletme dışından CEO olarak atanmış olması	0,013898	100	1,3898	1	1,3898
Farklı işletmelerde CEO olarak çalışmış olması	0,029336	100	2,9336	1	2,9336
Büyük ölçekli işletmelerde çalışmış olması	0,041322	100	4,1322	1	4,1322
Uluslararası alanda deneyiminin olması	0,119094	100	11,9094	0	0
Genç yaşta yönetici olması	0,015466	100	1,5466	0	0
Halen çalışmakta olduğu işletmede CEO pozisyonunda çalışma süresi	0,037954	100	3,7954	0,4	1,51816
Çalıştığı sektörde deneyiminin olması	0,06262	100	6,262	0	0
Halen çalışmakta olduğu işletmedeki çalışma süresi	0,03104	100	3,104	0,4	1,2416
Toplam iş deneyimi süresi	0,05576	100	5,576	0,831	4,633656
Aldığı ödüller	0,010262	100	1,0262	0	0
Hakkında çıkan haberler	0,006452	100	0,6452	1	0,6452
Sıralamalarda yer alması	0,013652	100	1,3652	0	0
Yıllık faaliyet raporlarında CEO olarak adının geçme sayısı	0,012574	100	1,2574	0,6	0,75444
LinkedIn bağlantı sayısı	0,004558	100	0,4558	1	0,4558
Twitter takipçi sayısı	0,003446	100	0,3446	0	0
Kişisel websitesinin ya da blogunun bulunması	0,004648	100	0,4648	0	0
Google Trends aranma sıklığı	0,006514	100	0,6514	0	0
Makale veya kitap yazmış ve yayımlanmış olması	0,015386	100	1,5386	1	1,5386
Yürüttüğü sosyal sorumluluk projeleri	0,044668	100	4,4668	1	4,4668
Saygın sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri	0,021404	100	2,1404	1	2,1404
Derneklere (TÜSİAD, Genç İş adamları Derneği, vs.) üyelikleri	0,023212	100	2,3212	1	2,3212
Konferanslarda konuşmacı olması	0,028636	100	2,8636	0	0
<b>TOPLAM</b>					<b>38,787</b>

#### 4.4. Araştırma Kapsamında Şirketlerin Sektörlere Göre Dağılımı

Bu tez çalışmasında araştırma yapılan 59 CEO'nun şirketlerinin sektörlere göre dağılımları çizelge 31'de verilmiştir.

Çizelge 31. Sektörlere Göre Şirketlerin Dağılımı

Sektörler	Frekans	Yüzde
Ana Metal Sanayii	4	6,8
Diğer İmalat Sanayi	1	1,7
Gıda, İçecek ve Tütün	12	20,3
Kâğıt ve Kâğıt ürünleri, Basım Yayın	5	8,5
Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler	7	11,9
Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	15	25,4
Orman Ürünleri ve Mobilya	1	1,7
Taş ve Toprağa Dayalı	8	13,6
Tekstil, Giyim Eşyası ve Deri	6	10,2
<b>TOPLAM</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>

#### 4.5. CEO'ların Marka Puanı ve Şirketlerinin Finansal Verileri

Araştırmada 59 CEO incelenmiştir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan CEO'ların marka puanına göre sıralamaları ve şirketlerinin finansal verileri çizelgede yer almaktadır.

Çizelge 32. CEO'ların Marka Puanı ve Şirketlerinin Finansal Verileri

ŞİRKET	CEO Marka Puanı	Aktif Kârlılığı (3 yıl ortalama)	Özsermaye Kârlılığı (3 yıl ortalama)	Hisse Senedi Getirisi (3 yıl ortalama)	Fiyat Kazanç Oranı (3 yıl ortalama)
1 nolu	66,22	0,03	0,11	-0,09	15,00
2 nolu	60,58	-0,04	-0,24	0,15	0,00
3 nolu	63,31	0,18	0,31	1,42	8,82
4 nolu	54,19	0,03	0,04	0,16	13,13
5 nolu	53,14	0,08	0,13	0,59	9,61
6 nolu	50,87	0,03	0,10	1,22	7,47
7 nolu	50,24	0,02	0,04	-0,08	11,09
8 nolu	50,87	-0,21	0,41	-0,91	0,00
9 nolu	49,69	0,10	0,25	0,04	9,25
10 nolu	49,12	0,04	0,09	1,13	11,78
11 nolu	48,05	0,10	0,35	0,74	9,43
12 nolu	47,81	-0,03	-0,09	-1,10	0,00
13 nolu	47,81	-0,08	-0,30	-0,24	0,00
14 nolu	47,60	0,00	-0,01	0,17	71,47
15 nolu	47,34	0,19	0,26	1,95	7,85
16 nolu	46,96	-0,03	-0,11	-0,90	16,41

Çizelge 32-devamı

17 nolu	45,29	-0,02	-0,15	0,08	0,47
18 nolu	44,83	0,06	0,11	0,21	12,73
19 nolu	44,55	0,11	0,25	0,70	13,02
20 nolu	44,15	0,03	-0,42	0,35	1,83
21 nolu	43,70	0,07	0,09	0,22	6,10
22 nolu	43,59	0,08	0,11	0,21	13,40
23 nolu	42,96	0,03	0,07	1,81	23,76
24 nolu	42,77	0,07	0,18	1,51	7,78
25 nolu	41,90	0,12	0,42	13,44	12,43
26 nolu	41,66	0,06	0,17	2,06	10,85
27 nolu	40,90	0,01	0,07	2,09	21,39
28 nolu	40,56	0,03	0,06	-0,99	11,47
29 nolu	40,53	-0,10	-0,30	0,18	15,64
30 nolu	40,23	0,07	0,16	0,57	7,18
31 nolu	39,94	0,07	0,13	0,27	12,44
32 nolu	39,85	0,00	0,00	1,07	40,81
33 nolu	39,68	0,05	0,17	0,59	8,62
34 nolu	39,09	0,07	0,09	0,02	26,07
35 nolu	38,79	-0,02	-0,06	-2,38	15,64
36 nolu	38,78	0,16	0,19	43,37	14,22
37 nolu	37,73	0,03	0,08	1,53	6,78
38 nolu	37,45	-0,09	-0,43	0,18	0,00
39 nolu	34,06	0,06	0,10	0,74	6,80
40 nolu	33,30	0,07	0,11	0,16	40,37
41 nolu	32,90	-0,01	-0,11	0,23	1,27
42 nolu	32,32	0,10	0,14	0,21	7,53
43 nolu	32,02	-0,03	-0,15	0,05	28,15
44 nolu	31,89	0,05	0,09	15,43	122,18
45 nolu	31,85	0,11	0,32	3,19	5,68
46 nolu	30,69	0,29	0,37	118,67	6,20
47 nolu	30,55	0,05	0,20	3,98	11,85
48 nolu	30,34	0,01	0,07	0,94	13,80
49 nolu	30,30	-0,02	-0,06	0,53	20,04
50 nolu	30,03	0,07	0,26	18,67	25,41
51 nolu	27,93	0,08	0,44	8,87	17,88
52 nolu	27,18	0,08	0,10	-0,39	6,42
53 nolu	25,56	0,18	0,24	0,30	5,67
54 nolu	24,90	0,04	0,05	0,10	65,61
55 nolu	21,01	0,01	0,01	2,10	13,44
56 nolu	20,07	0,02	0,09	0,68	11,65
57 nolu	19,16	0,11	0,15	0,96	22,05
58 nolu	18,10	-0,02	-0,07	1,55	14,13
59 nolu	17,96	0,11	0,16	0,09	6,01

#### 4.6. CEO Marka Puanı ile Şirketlerin Sektörlere Göre Dağılımı ve Finansal Verilerinin Analiz Sonuçları

Araştırmada CEO markası ile şirketlerinin finansal performans ilişkisi değerlendirilmiştir. Finansal performans göstergelerinden; şirketlerin aktif kârlılığı, öz sermaye kârlılığı, hisse senedi getirisi ve fiyat kazanç oranı dikkate alınmıştır. Şirketlerin finansal performansları değerlendirilirken 3 yıllık finansal verilerinin ortalaması alınmıştır. Araştırma yapılan şirketlerin sektörlere göre dağılımı ve şirketlerinin aktif kârlılık, özsermaye kârlılığı, hisse senedi getirisi, fiyat kazanç oranı çizelge 33'de gösterilmiştir.

**Çizelge 33. CEO Marka Puanı ile Şirketlerin Sektörlere Göre Dağılımı ve Finansal Verilerinin Analiz Sonuçları**

Sektör	CEO Marka Puanı	Aktif Kârlılığı	Özsermaye Kârlılığı	Hisse Senedi Getirisi	Fiyat Kazanç Oranı
Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	66,22	0,03	0,11	-0,09	15,00
Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	60,58	-0,04	-0,24	0,15	0,00
Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	50,87	-0,21	0,41	-0,91	0,00
Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	48,05	0,10	0,35	0,74	9,43
Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	47,60	0,00	-0,01	0,17	71,47
Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	44,15	0,03	-0,42	0,35	1,83
Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	41,90	0,12	0,42	13,44	12,43
Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	40,90	0,01	0,07	2,09	21,39
Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	40,53	-0,10	-0,30	0,18	15,64
Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	38,79	-0,02	-0,06	-2,38	15,64
Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	33,30	0,07	0,11	0,16	40,37
Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	31,85	0,11	0,32	3,19	5,68
Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	30,69	0,29	0,37	118,67	6,20
Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	30,30	-0,02	-0,06	0,53	20,04
Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	27,93	0,08	0,44	8,87	17,88
Gıda, içecek ve tütün	63,31	0,18	0,31	1,42	8,82
Gıda, içecek ve tütün	45,29	-0,02	-0,15	0,08	0,47
Gıda, içecek ve tütün	44,83	0,06	0,11	0,21	12,73
Gıda, içecek ve tütün	42,96	0,03	0,07	1,81	23,76
Gıda, içecek ve tütün	41,66	0,06	0,17	2,06	10,85
Gıda, içecek ve tütün	40,56	0,03	0,06	-0,99	11,47
Gıda, içecek ve tütün	39,85	0,00	0,00	1,07	40,81



Çizelge 33-devamı

Gıda, içecek ve tütün	37,45	-0,09	-0,43	0,18	0,00
Gıda, içecek ve tütün	32,02	-0,03	-0,15	0,05	28,15
Gıda, içecek ve tütün	31,89	0,05	0,09	15,43	122,18
Gıda, içecek ve tütün	27,18	0,08	0,10	-0,39	6,42
Gıda, içecek ve tütün	20,07	0,02	0,09	0,68	11,65
Ana Metal Sanayii	54,19	0,03	0,04	0,16	13,13
Ana Metal Sanayii	49,12	0,04	0,09	1,13	11,78
Ana Metal Sanayii	47,34	0,19	0,26	1,95	7,85
Ana Metal Sanayii	39,68	0,05	0,17	0,59	8,62
Taş ve Toprağa Dayalı	53,14	0,08	0,13	0,59	9,61
Taş ve Toprağa Dayalı	47,81	-0,03	-0,09	-1,10	0,00
Taş ve Toprağa Dayalı	47,81	-0,08	-0,30	-0,24	0,00
Taş ve Toprağa Dayalı	43,70	0,07	0,09	0,22	6,10
Taş ve Toprağa Dayalı	40,23	0,07	0,16	0,57	7,18
Taş ve Toprağa Dayalı	39,09	0,07	0,09	0,02	26,07
Taş ve Toprağa Dayalı	32,32	0,10	0,14	0,21	7,53
Taş ve Toprağa Dayalı	24,90	0,04	0,05	0,10	65,61
Tekstil,Giyim Eşyası ve Deri	50,87	0,03	0,10	1,22	7,47
Tekstil,Giyim Eşyası ve Deri	44,55	0,11	0,25	0,70	13,02
Tekstil,Giyim Eşyası ve Deri	34,06	0,06	0,10	0,74	6,80
Tekstil,Giyim Eşyası ve Deri	32,90	-0,01	-0,11	0,23	1,27
Tekstil,Giyim Eşyası ve Deri	30,34	0,01	0,07	0,94	13,80
Tekstil,Giyim Eşyası ve Deri	19,16	0,11	0,15	0,96	22,05
Diğer imalat Sanayi	50,24	0,02	0,04	-0,08	11,09
Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler	49,69	0,10	0,25	0,04	9,25
Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler	42,77	0,07	0,18	1,51	7,78
Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler	39,94	0,07	0,13	0,27	12,44
Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler	30,03	0,07	0,26	18,67	25,41
Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler	25,56	0,18	0,24	0,30	5,67
Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler	18,10	-0,02	-0,07	1,55	14,13
Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler	17,96	0,11	0,16	0,09	6,01
Kağıt ve kağıt ürünleri,basım yayın	46,96	-0,03	-0,11	-0,90	16,41
Kağıt ve kağıt ürünleri,basım yayın	38,78	0,16	0,19	43,37	14,22
Kağıt ve kağıt ürünleri,basım yayın	37,73	0,03	0,08	1,53	6,78
Kağıt ve kağıt ürünleri,basım yayın	21,01	0,01	0,01	2,10	13,44
Kağıt ve kağıt ürünleri,basım yayın	30,55	0,05	0,20	3,98	11,85
Orman Ürünleri ve Mobilya	43,59	0,08	0,11	0,21	13,40

Yukarıda verilen çizelge incelendiğinde, şirketlerin CEO marka puanları ile aktif kârlılık, öz sermaye kârlılığı, hisse senedi getirisi, fiyat kazanç oranı olmak üzere 5 değişken itibarıyla değerleri verilmiştir. Çizelgede aktif kârlılık, öz sermaye kârlılığı, hisse senedi getirisi değişkenlerinin negatif değerler içerdiği görülmektedir. Bu nedenle verinin önce dağılım olarak çarpıklığı incelenmiştir.

**Çizelge 34. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Çarpıklık Katsayısı**

Değişkenler	N	En Küçük	En Büyük	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık
CEO Marka Puanı	59	17,962	66,216	39,40544	10,811949	0,035
Aktif Kârlılığı	59	-0,210	0,288	0,04565	0,077446	-0,051
Özsermaye Karlılığı	59	-0,428	0,441	0,08255	0,188141	-0,653
Hisse Senedi Getirisi	59	-2,380	118,667	4,20927	16,524663	6,176
Fiyat Kazanç Oranı	59	0,000	122,177	15,69642	19,477292	3,625

Çizelge 34 incelendiğinde, CEO marka puanı en küçük 17,962 ve en büyük 66,216 olduğu görülmektedir. CEO marka puanı ortalaması 39,40544 ve 10,811949 standart sapma değeri ile 0,035 çarpıklık katsayısı ile çok azda olsa pozitif sağa çarpıktır, ancak bu değerlere göre simetrik normal dağılıma daha yakın olduğu söylenebilir.

Aktif kârlılığı ortalaması 0,04565 ve 0,077446 standart sapma değeri ile -0,051 çarpıklık katsayısı ile çok azda olsa sola çarpıktır. Ayrıca -0,210 ile 0,288 değerleri arasında bir saçılımı söz konusudur.

Özsermaye kârlılığı ortalaması 0,08255 ve 0,188141 standart sapma değeri ile -0,653 çarpıklık katsayısı ile oldukça sola çarpıktır. Bu çarpıklık katsayısına göre de simetrik normal dağılımdan uzak olduğu görülmektedir. Ayrıca, -0,428 ile 0,411 değerleri arasında bir saçılımı söz konusudur.

Hisse senedi getirisi ortalaması 4,20927 ve 16,524663 standart sapma değeri ile 6,176 çarpıklık katsayısı ile oldukça sağa çarpıktır, bu çarpıklık katsayısına göre de simetrik normal dağılımdan uzak olduğu görülmektedir. Ayrıca, -2,380 ile 118,667 değerleri arasında bir saçılımı söz konusudur.

Fiyat kazanç oranı ortalaması 15,69642 ve 19,477292 standart sapma değeri ile 3,625 çarpıklık katsayısı ile oldukça sağa çarpıktır, bu çarpıklık katsayısına göre de simetrik normal dağılımdan uzak olduğu görülmektedir. Ayrıca, 0,000 ile 122,177 değerleri arasında bir saçılımı söz konusudur. Bu değerler birlikte

değerlendirildiğinde, negatif ve sıfır değerlerin varoluşu, birçok analizin yapılmasına engel teşkil etmektedir.

CEO marka puanı ile diğer değişkenler arasındaki ilişkinin varlığının tespitinde, değişkenlerin almış olduğu değerlerde çok aykırı uç değerlerin olması yanlış sonuç ve yorumlamaya sebep olacaktır. Bu sorunu aşmak için tüm değişkenleri negatif ve sıfır değerlerinden kurtarmak ve pozitif sayılara dönüşüm sağlamak gerekir. Çünkü oldukça çarpık serilerle analiz yapıldığında ulaşılan sonuç yanlış çıkarımlara götürebilir. Veride logaritma veya karekök dönüşümler yapılması gerekmektedir. Ancak, veriyi normalleştirme ve standartlaştırma işleminde bilgi kaybı ve örtük ilişkiler kaybolabilmektedir. Bu nedenle, bağımlı değişkenlere faktör analizi uygulanarak faktör analizi sonucunda standart faktör yükleri ile analiz yapılması daha uygun olacaktır. Her bir bileşen faktör içindeki değişkenlerin varyans veya içerdiği bilgi de çok fazla bir bilgi kaybı olmayacağı gibi, verinin birçok analiz için gerekli olan koşullarda sağlanmış olacaktır.

#### **4.6.1. Faktör Analizi Sonuçları**

Araştırma ile ilgili faktör analizi sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

##### **4.6.1.1. Bağımlı Değişkenler için Faktör Analizi Sonuçları**

CEO marka puanı ile bağımlı değişkenler arasında ilişkiyi belirlemek amaçlanmaktadır. Aktif kârlılığı, öz sermaye kârlılığı, hisse senedi getirisi, fiyat kazanç oranı değişkenleri negatif, sıfır değerler ve uç değerler içermektedir. Analiz yapılan veriler sürekli değişkenlerden oluşmaktadır. Değişkenlere boyut indirgeyerek daha az sayıda faktör altında toplayıp hipotezlerin sınanması amacıyla bağımlı değişkenlere faktör analizi uygulanmış ve sonuçları aşağıda verilmiştir. Öncelikle 59 şirketin birisi bağımsız, dördü bağımlı 5 değişkene oranı yaklaşık 12:1 olduğundan faktör analizi yapılabilmesi için yeterlidir. Bu sayının yeterliği ve aralarında korelasyon olup olmadığının test sonucu aşağıdaki gibidir.

**Çizelge 35. Bağımlı Değişkenler İçin Faktör Analizi Örneklem Yeterliliği Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü.		0,585
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare Değeri	42,403
	df	6
	Sig.	0,000

Faktör analizine başlamadan önce, yapılan örneklemin yeterliliğini gösteren Kaiser-Maier-Olkin (KMO=0.585) ve Barlett testi ( $p<.001$ ) sonuçları çizelge 34'de verilmiştir. Çizelgede test sonuçları incelendiğinde faktör analizi uygulanabileceğine karar verilmiştir. KMO, gözlenen korelasyon büyüklüğü katsayıları ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO oranının 0,5'in üzerinde olması gerekir (Kalaycı, 2010, s. 322). Araştırmada ise bu oran %58,5 olarak belirlenmiş ve istenilen düzeyde olduğu görülmüştür.

Aşağıda yer alan çizelge 36'da 4 değişkenin bağımsız yani tek başına varyans yükleri verilmiştir. Çizelge incelendiğinde, en düşük açıklama oranı yada varyans yükü 0,5 den büyüktür. Dolayısıyla, bu dört değişken birlikte faktör analizine tabii tutulabilir.

**Çizelge 36. Değişkenleri Bağımsız Açıklama Yüzdeleri**

Madde Faktör Açıklama		
	Başlangıç	Açıklama Yüzdesi
Aktif Kârlılık	1,000	0,799
Özsermaye Kârlılığı	1,000	0,639
Hisse Senedi Getirisi	1,000	0,511
Fiyat Kazanç Oranı	1,000	0,998

Çizelge 37 incelendiğinde, faktör analizi sonucunda, özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük 2 faktör ortaya çıkmıştır ve bu 2 faktör toplam varyansın %73.687 'sını açıklamaktadır. Bu oran oldukça iyi bir açıklama oranıdır. Çoğunlukla  $2/3=67$  ve üstü açıklama oranı kabul edilmektedir. Böylece, bağımlı değişkenlere farklı dönüşümler uygulamak veya bağımsız değişken ile 4 bağımlı değişken sayısı kadar test yapmak yerine yaklaşık %26 lık bir açıklama kaybı veya bilgi kaybı ile hipotezler test edilecektir. Eğer farklı dönüşümler uygulansaydı ve test sayısı arttıksa  $\alpha=0,05$  lik bir hata payının her test için sözkonusu olduğunda, daha fazla hatalı karar verme olasılığını artıracaktır.

**Çizelge 37. Faktör Analizi Sonucu ve Açıklanan Varyans Yüzdesi**

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerler			Açıklanan Varyans	
	Toplam	Varyans açıklama yüzdesi	Birikimli açıklanan varyans yüzdesi	Toplam	Açıklanan varyans yüzdesi
1	1,947	48,671	48,671	1,947	48,671
2	1,001	25,016	73,687	1,001	25,016
3	0,718	17,949	91,636		
4	0,335	8,364	100,000		

**Çizelge 38. Faktör Analizi Faktör Bileşenleri Matrisi Sonucu**

Bileşen Matrisi		
	Faktörler	
	1.Faktör	2.Faktör
Aktif Kârlılık	<b>0,893</b>	
Özsermaye Kârlılığı	<b>0,799</b>	
Hisse Senedi Getirisi	<b>0,714</b>	
Fiyat Kazanç Oranı		<b>0,998</b>

Yukarıda verilen çizelge 38’de faktör analizi sonucundaki, 2 faktörün hangi değişkenlerden oluştuğu ve bu değişkenlerin o faktör içindeki faktör yükleri büyükten küçüğe sıralı olarak değerleri verilmiştir. Birinci faktör, aktif kârlılık, öz sermaye kârlılığı ve hisse senedi getirisi değişkenlerinin bir bileşkesi olduğu görülmektedir. İkinci faktör ise fiyat kazanç oranı değişkeni tek başına 0,998 lik bir açıklama oranı ile ikinci faktör veya faktör analizinde yararlanılan asal bileşenlerden birisi olduğu görülmektedir. Ancak faktör analizi uygulandıktan sonra ve faktör sayısına karar verildikten sonra, faktör döndürme işlemi yapılmaktadır. Burada varimax döndürme uygulanmış ve sonucu çizelge 39’da verilmiştir.

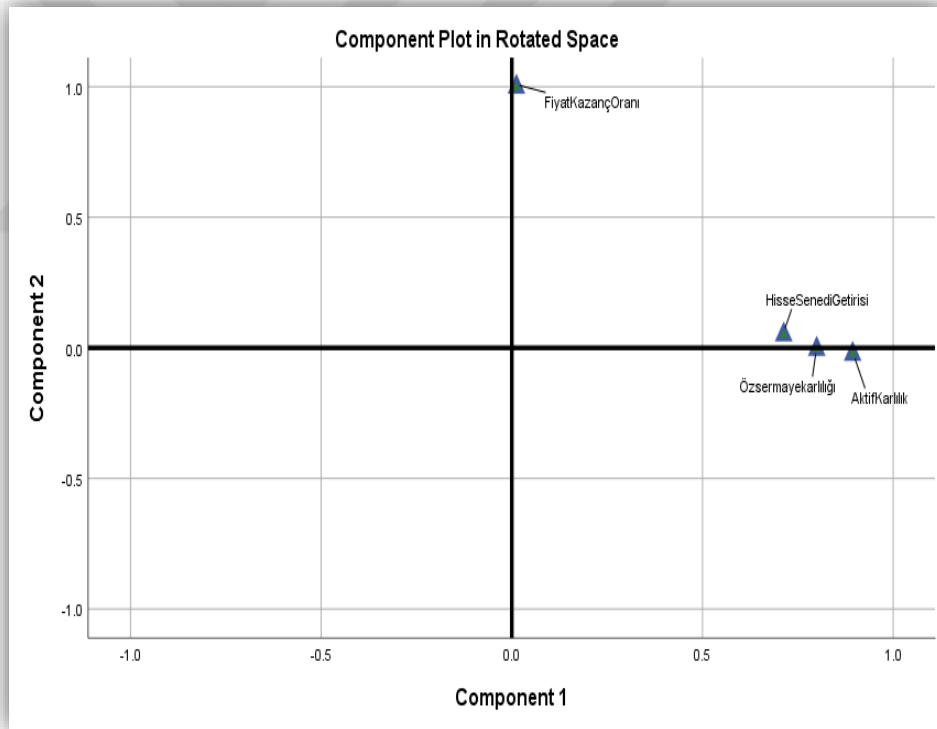
**Çizelge 39. Döndürülmüş Faktör Yük Matrisi**

Döndürülmüş Faktör Yük Matrisi		
	Faktörler	
	1.Faktör	2.Faktör
Aktif Kârlılığı	<b>0,894</b>	
Özsermaye Kârlılığı	<b>0,800</b>	
Hisse Senedi Getirisi	<b>0,713</b>	
Fiyat Kazanç Oranı		<b>0,999</b>

Yukarıda verilen çizelge 39’da faktör analizi sonucundaki, 2 faktörün de içerdiği değişkenlerde ve faktör yüklerinde çok bir fark görülmemektedir. Ancak döndürme sonucunda çok az da olsa diğer analizlerde faktör yük değerleri kullanılacağından döndürme işlemi yapılmış ve sonucu çizelgede gösterilmiştir. Ayrıca, faktör analizi sonucundaki iki faktör arasındaki korelasyon matrisi çizelge 39’da verilmiştir. Çizelge 40 incelendiğinde neredeyse aralarında ilişki yok denecek kadar az ve birbirinden bağımsız iki değişkene dönüştükleri görülmektedir.

**Çizelge 40. Faktörler Arasındaki Korelasyon Matrisi**

Faktör Korelasyon Matrisi		
Boyut	1	2
1	1,000	0,024
2	-0,024	1,000



**Şekil 9. Faktör Analizi Bileşenlerin Varimax Döndürme Sonucu Grafiği**

Şekil 9 incelendiğinde çizelge 39’da anlatılan bağımsızlık burada daha net olarak görülmektedir. Faktör analizi sonucunda elde edilen iki bileşenin neredeyse birbirine 90 derece dik oldukları yani bağımsız oldukları görülmektedir.

**Çizelge 41.Faktör Analizi Sonucundaki Her Faktördeki Değişken Yükleri Matrisi**

	Değişkenlerin Bileşenler Üzerindeki Yük Matrisi	
	Faktörler	
	1.Faktör	2.Faktör
Aktif Kârlılığı	<b>0,460</b>	-0,034
Özsermaye Kârlılığı	<b>0,411</b>	-0,014
Hisse Senedi Getirisi	<b>0,366</b>	0,042
Fiyat Kazanç Oranı	-0,005	<b>0,998</b>

Yukarıda verilen çizelge 41 incelendiğinde, 1. Faktörde yer alan aktif kârlılık 0,460 faktör yükü, özsermaye kârlılığı değişkeni, 0,411 ve hisse senedi getirisi ise 0,366 yük taşıdığı görülmektedir. Ayrıca ikinci faktör yükü tek bir değişkenden oluştuğu için tek başına daha önce de belirtildiği gibi 0,998 lik yani 0,002 (binde 2'lik) bir bilgi kaybı ile bileşen olarak hipotezlerin testinde değişken olarak kullanılacaktır.

#### **4.6.2. Kümeleme Analizi Sonuçları**

Kümeleme analizi, çok değişkenli bir istatistik tekniği olarak, gruplandırılmış verileri benzerliklerine göre sınıflandırmada kullanılır. Kümeleme analizi, gruplanmamış verileri benzerliklerine göre gruplandırarak özetleyici bilgiler sunmaktır. Kümeleme analizinin amacı, birey ya da nesnelerin temel özelliklerini dikkate alarak onları gruplandırmaktır. Burada, kümeleme analizinin kullanılma amacı, CEO marka puanı ve faktör analizi sonucunda elde edilen 2 faktörün ortalama değerlerine göre yüksek ve düşük olarak kümelere atayarak, yeni nitel veri elde etmektir. Sınıflama düzeyindeki bu yeni değişkenler arasında CEO marka puanı ve 4 değişkenin faktör analizi sonucundaki iki faktör arasındaki ilişkinin olup olmadığının sınanması yapılacaktır. Burada nitel değişkenlere dönüştürme yapılmasının amacı parametrik testlerin uygulanmasındaki koşullardan bağımsız hareket etmektir.

##### **4.6.2.1. K - Ortalamalar Kümeleme Analizi Sonuçları**

Birinci faktör bileşeni k-ortalamlar kümeleme analizi sonucu, ikinci faktör bileşeni k-ortalamlar kümeleme analizi sonucu ve CEO marka puanı k-ortalamlar kümeleme analizi sonucuna aşağıda yer verilmiştir.

#### 4.6.2.1.1. Birinci Faktör Bileşeni K-Ortalamalar Kümeleme Analizi

##### Sonucu

Faktör analizi sonucundaki, aktif kârlılık, özsemaye kârlılığı ve hisse senedi getirisi değişkenlerinden oluşan birinci faktör yük değerlerine k-ortalamalar kümeleme analizi uygulanmıştır. Başlangıç küme k=2 olarak alındığından, oluşan iki kümenin ortalama değerleri aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

**Çizelge 42. Birinci Faktör İçin Küme Ortalamaları**

Oluşan Küme Merkezleri		
	Küme	
	Yüksek	Düşük
1.Faktör	1,35764	-0,34663

Yüksek kümede yer alan şirketlerin aktif kârlılık, özsemaye kârlılığı ve hisse senedi getirisi değişken değerlerine göre oluşan ilk standartlaştırılmış faktör yükü küme ortalamaları yukarıda verilen çizelge 42’de verilmiştir. Yüksek olarak adlandırdığımız küme ortalama değeri 1,35764 ve düşük olarak adlandırılan küme ortalaması ise, -0,34663 olarak hesaplanmıştır.

**Çizelge 43. Birinci Faktör İçin Her Bir Kümedeki Şirket Sayısı**

Birinci Faktör için Her Bir Kümedeki Şirket Sayısı		
Küme	Yüksek	12,000
	Düşük	47,000
Toplam Şirket Sayısı		59,000

Birinci faktörden elde edilen yüksek ve düşük iki küme elde edilmiştir. 59 şirkete ait birinci faktör değişkenin yüksek nitelendirilen kümede 12 şirket, düşük nitelendirilen kümede ise 47 şirket yer almaktadır.

#### 4.6.2.2.2. İkinci Faktör Bileşeni K-Ortalamalar Kümeleme Analizi

##### Sonucu

Faktör analizi sonucundaki fiyat kazanç oranı değişkeninden oluşan ikinci faktör yük değerlerine k-ortalamalar kümeleme analizi uygulanmıştır. Başlangıç küme k=2 olarak alındığından, oluşan iki kümenin ortalama değerleri aşağıdaki çizelgede verilmiştir.



**Çizelge 44. İkinci Faktör İçin Küme Ortalamaları**

İkinci Faktör Küme Merkezi Ortalamaları		
	Küme	
	Yüksek	Düşük
2.Faktör	3,63595	-0,19478

Yüksek kümede yer alan fiyat kazanç oranı değişkeninden oluşan ikinci faktör değerlerine göre oluşan ilk standartlaştırılmış faktör yükü küme ortalamaları yukarıda verilen çizelge 44’de verilmiştir. Yüksek olarak adlandırdığımız küme ortalama değeri 3,63595 ve düşük olarak adlandırılan küme ortalaması ise, -0,19478 olarak hesaplanmıştır.

**Çizelge 45. İkinci Faktör İçin Her Bir Kümedeki Şirket Sayısı**

İkinci Faktör için Her bir kümedeki şirket sayısı		
Küme	Yüksek	3,000
	Düşük	56,000
Toplam Şirket Sayısı		59,000

İkinci faktörden elde edilen yüksek ve düşük iki küme elde edilmiştir. 59 şirkete ait ikinci faktör değişkeninin yüksek nitelendirilen kümede 3 şirket, düşük nitelendirilen kümede ise 56 şirket yer almaktadır.

#### **4.6.2.1.3. CEO Marka Puanı K-Ortalamalar Kümeleme Analizi Sonucu**

CEO marka puanı değişkeninin değerlerine k-ortalamlar kümeleme analizi uygulanmıştır. Başlangıç küme k=2 olarak alındığından, oluşan iki kümenin ortalama değerleri aşağıdaki çizelge 46’da verilmiştir.

**Çizelge 46. CEO Marka Puanı Küme Ortalamaları**

CEO Marka Puanı Küme Ortalamaları		
	Küme	
	Yüksek	Düşük
CEO Marka Puanı	45,862	27,722

Çizelge 46’da gösterildiği gibi yüksek olarak adlandırdığımız küme ortalama değeri 45.862 ve düşük olarak adlandırılan küme ortalaması 27,722 olarak hesaplanmıştır.

**Çizelge 47. CEO Marka Puanı İçin Her Bir Kümedeki Şirket Sayısı**

CEO Marka Puanı için Her Bir Kümedeki Şirket Sayısı		
Küme	Yüksek	38,000
	Düşük	21,000
Toplam Şirket Sayısı		59,000

CEO marka puanı değişkeninden elde edilen kümelerdeki yüksek ve düşük iki küme elde edilmiştir. 59 şirketten yüksek kümede 38 şirket ve düşük nitelendirilen kümede ise 21 şirket yer almaktadır.

#### **4.6.3. Çoklu Uyum Analizi Sonuçları**

Tezin analiz kısmında, bağımsız değişken CEO Marka puanı ile diğer dört değişken arasındaki ilişkinin varlığının test edilmesi için öncelikle bağımlı 4 değişken faktör analizi sonucunda, 2 faktöre indirgenmiş ve standartlaştırılmış faktör yükleri kullanılarak yüksek ve düşük olarak her bir faktör ikişer kümelere dönüştürülmüştür. Bu kümelerdeki şirketlerin hangi faktöre göre veya CEO marka puanına göre kaçının yüksek kaçının düşük kümede olduğu daha önce verilmiştir. Bu kümelerde yer alan şirketlerin hangi kümede yer aldığı yüksek ve düşük olarak etiketlenerek yeni nitel değişken oluşturulmuştur. İki faktör ve bir de CEO marka puanı kümelemesi sonucu 3 nitel değişken oluşturularak bu nitel değişkenlerin yada kümelerdeki şirket sayılarının oransal dağılımları arasında birliktelik olup olmadığının yani bu kümelerin birbiriyle nasıl ilişkili olduğu test edilmesinde çoklu uyum analizi (Multi Correspondence Analysis) uygulanmıştır. Çoklu uyum analizi sonuçları çizelge 48’de verilmiştir.

**Çizelge 48. Çoklu Uyum Analizi Boyutlara İlişkin Özet Tablo**

Model Özeti				
Boyut	Cronbach's Alpha	Hesaplanan Varyans		
		Toplam Özdeğer	Inertia (Değişim)	Varyans Yüzdesi
1	0,210	1,163	0,388	38,762
2	0,087	1,062	0,354	35,386
Toplam		2,224	0,741	
Ortalama	0,151 <sup>a</sup>	1,112	0,371	37,074
a. Ortalama Cronbach Alpha, ortalama Özdeğerine dayanmaktadır.				

Çoklu uyum analizi sonucunda iki boyut söz konusudur. Çizelge 48 incelendiğinde, boyutlardan ilki, ilişkinin %38.762'ni açıklarken; ikinci boyut ise %35.386'ini açıklayarak, CEO marka puanı ile 1. Faktör ile 2. Faktörler arasındaki ilişkinin %74,1'i açıklanmaktadır.

Bu tez çalışmasında, araştırmada CEO markası ve finansal performans arasındaki ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Bu amaçla ilgili literatür incelenerek araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

Araştırma Hipotezi:

H<sub>1</sub> : CEO markası ile şirketin finansal performansı arasında ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

H<sub>1a</sub>: CEO markası ile şirketin aktif kârlılığı arasında ilişki vardır.

H<sub>1b</sub>: CEO markası ile şirketin öz sermaye kârlılığı arasında ilişki vardır.

H<sub>1c</sub>: CEO markası ile şirketin hisse senedi getirisi arasında ilişki vardır.

H<sub>1d</sub>: CEO markası ile şirketin fiyat kazanç oranı arasında ilişki vardır.

Bu hipotezlerin test edilmesinden önce faktör ve kümeleme analizi uygulanmıştır. Finansal performans göstergelerini oluşturan değişkenlere ilişkin dört değişken iki faktöre indirgeniğinden, dört alt hipotez faktör analizi sonucuna göre iki alt hipotez olarak düzenlenmiştir.

Böylece araştırmanın alt hipotezleri :

H<sub>1</sub>: CEO markası ile işletmenin aktif kârlılığı, özsermaye kârlılığı ve hisse senedi getirisi değişken değerlerine göre oluşan 1. faktör arasında ilişki vardır.

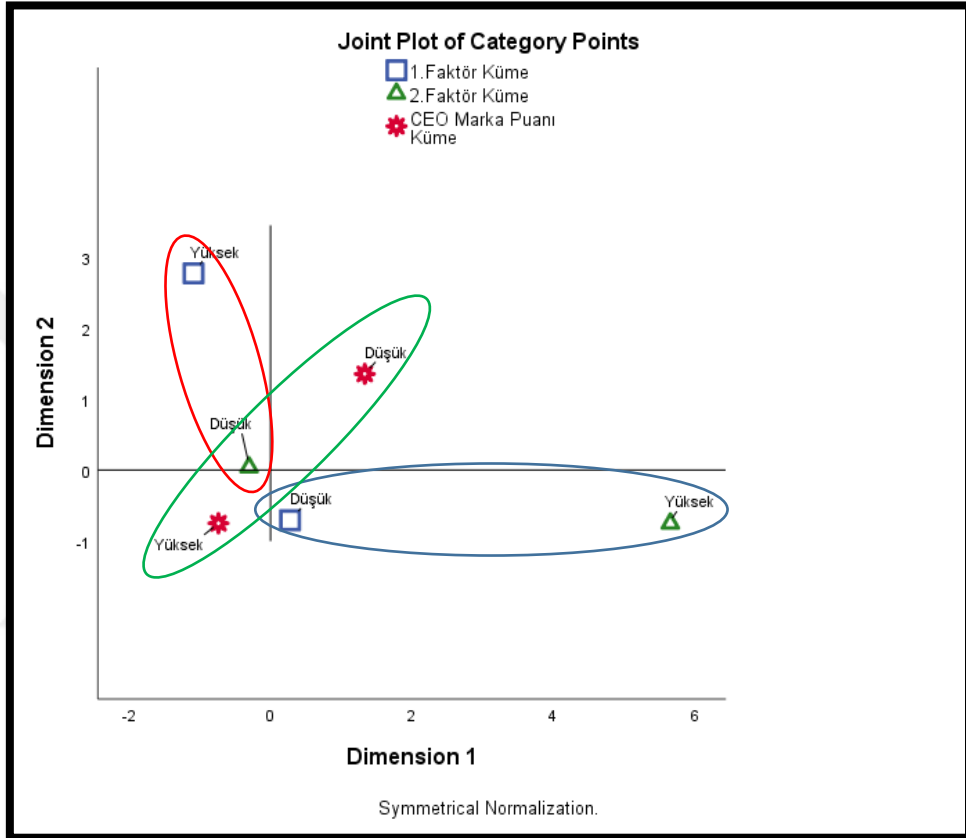
H<sub>2</sub>: CEO markası ile işletmenin fiyat kazanç oranı arasında ilişki vardır.

Olarak iki hipoteze indirgenmiştir.

Buradaki bağımsız değişken CEO marka puanı ile 1. Faktör ve 2. Faktör arasında, ilişki için puanlar standartlaştırılınca ve veriye dönüşüm uygulandığında bilgi kaybına neden olacağından ayrıca, diğer parametrik tekniklerin uygulanmasındaki varsayımların sağlanamaması nedeniyle hipotezlerin testinde çok değişkenli bir istatistik teknik olan çoklu uyum analizinden yararlanılmıştır. İki hipotezde sınanmaya çalışılan ilişkinin varlığı için; - Faktörler yani değişkenler için kümeleme analizi ile yüksek ve düşük olmak üzere kümeler oluşturulmuştur - Her bir kümede yer alan gözlem değeri (şirket sayıları) ve bunların buldukları kümeler arasındaki ilişki belirlenmiştir. Söz konusu ilişkinin yorumlanması uyum analizi sonucunda ortaya çıkan grafikteki küme merkezlerinin yer aldıkları dimension (boyut) ve birbirlerine olan uzaklıkları dikkate alınarak yapılacaktır. Çoklu uyum analizi ile 1 bağımsız ve 2 bağımlı olmak üzere 3 değişkenin yüksek ve düşük olarak etiketlenmiş kümelerinin tek bir analizde görsel olarak incelenmesi boyut indirgeme analizinin gerçekleştirilmesini sağlar. Bu analizde de yine asal bileşenler ve bunların standartlaştırılmış uzaklık ölçülerinden yararlanılmaktadır.

Aşağıda verilen şekil 10 incelendiğinde, mavi kare ile gösterilen 1. faktör değişkeninin yüksek ve düşük olarak adlandırılan iki kümede yer alan şirketler, yeşil üçgen ile gösterilen 2. faktör değişkeninin yüksek ve düşük olarak adlandırılan iki kümede yer alan şirketler ile kırmızı çiçek ile gösterilen CEO marka puanı değişkeninin yüksek ve düşük olarak adlandırılan iki kümede yer alan şirketlerin, iki boyutlu uzayda konumlarını göstermektedir. Sıfır orjinlerden geçen doğrular bu iki boyutu 4 parçaya değerlendirmeyi sağlamaktadır. Sıfır merkeze ve aynı boyut çizgisinde yer alan değişkenlerin birbiriyle ilişkili ve birbirine olan uzaklıklarında ilişkinin şiddetini ifade etmektedir. Şekil incelendiğinde, 1. Faktör yüksek kümedeki, şirketler ile 2. Faktör düşük kümedeki şirketlerin değişken değerleri arasında ilişki olduğunu, 1. Faktör düşük kümedeki şirketler ile 2. Faktör yüksek kümedeki şirketlerin değişken değerleri arasında ilişki olduğunu, ancak, bu ilişkinin yine

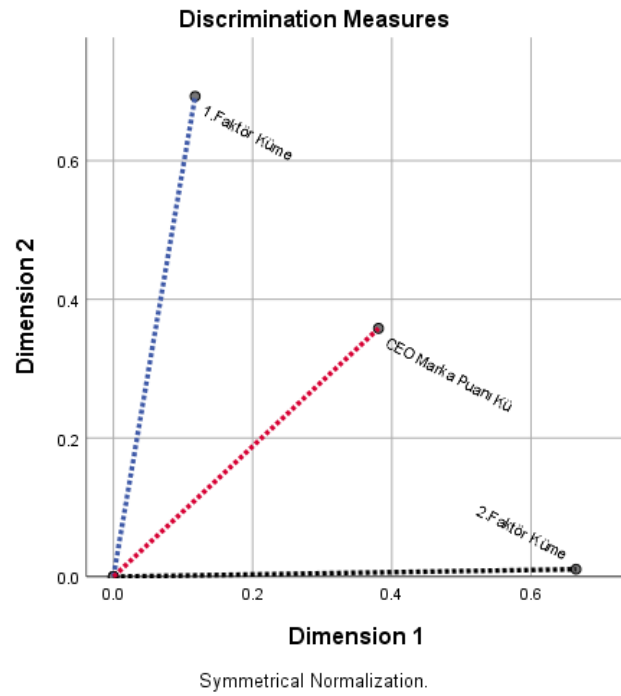
uzaklıklarında göz önüne alındığında çok yüksek olmadığı görülmektedir. Ayrıca, hipotezde asıl sorgulanan CEO marka puanı bu iki faktör arasında bir ilişki söz konusu değildir. Yüksek CEO marka puanına sahip şirketlerin faktör 1'deki düşük kümede yer alan şirketler ile, faktör 2'deki düşük kümedeki yer alan şirketler arasında eksen ve boyutlardaki konumları itibariyle çok az da olsa ilişki olduğunu görülse de, teknik olarak aynı boyutta yer almamaları sebebiyle bu ilişkide göz ardı edilmektedir.



**Şekil 10. Çoklu Uyum Analizi Sonucu Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren İki Boyutlu Uzak Grafiği**

Şekil 11 incelendiğinde, CEO marka puanı kümeleri ile 1. Faktörden elde edilen küme ve 2. Faktörden elde edilen kümeler arasında bağımsız oldukları ve bir ilişki olmadığı görülmektedir. Şekil boyutlardaki ilişki dereceleri açısından değerlendirildiğinde, aşağıda yer alan çizelge 49'u incelemek gerekmektedir. Çizelge 49'da 1. Faktörün ilişki olarak 0,693 varyans ile ikinci boyutta yer aldığı, 2. Faktörün, 0,665 varyans ile birinci boyutta yer aldığını, CEO marka puanının ise , 0,381 varyans ile hem birinci boyuta, 0,358 varyans ile hemde ikinci boyuta uzaklıkta olduğu görülmektedir. Bu analizde, birinci boyut toplam ilişkinin %38,762'sini ve ikinci boyutta bu ilişkinin %35,386'sını açıkladığını göstermektedir. Ayrıca genel olarak bu

üç değişkenin alt kümeler arasında var olan ve yukarıda açıklanan ilişkilerin açıklanma ortalama oranı %37,074 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar CEO marka puanı ile birinci faktör ve ikinci faktörler arasında ilişkinin olmadığını, bu değerlerin başka dışsal değişkenlere bağlı veya birbirinden bağımsız olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni ülkemizde şirketlerin finansal performansı üzerinde etkili olan makroekonomik göstergeler olabilir. Şirketlerin finansal performanslarını enflasyon oranı, gayri safi milli hasıla, döviz kurunda yaşanan artış ve azalışlar, büyüme oranı, altın ve petrol fiyatları, ülkede yaşanan siyasi, ekonomik durumları etkiler.



Şekil 11. Değişkenlerin Yer Aldığı Boyutların Grafikselsel Gösterimi

Çizelge 49. Çoklu Uyum Analizi Değişkenlerin Boyutsal Ayrıştırma Tablosu.

Ayrıştırma Sonuçları			
	Boyut		Ortalama
	1	2	
1. Faktör Küme	0,117	<b>0,693</b>	0,405
2. Faktör Küme	<b>0,665</b>	0,011	0,338
CEO Marka Puanı Küme	0,381	0,358	0,369
Toplam	1,163	1,062	1,112
Varyans Yüzdesi	38,762	35,386	37,074

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Şirketin yönetimde stratejik bir konuma sahip olan CEO'lar markalarıyla ön plana çıkabilirler. CEO'ların markası ve şirketlerinin finansal performansı arasındaki ilişkisinin değerlendirildiği çalışmanın bu bölümünde araştırmadan elde edilen sonuçlar ile sektöre ve araştırmacılara yapılan önerilere yer verilmiştir.

### 5.1. Sonuçlar

CEO markası sadece yönetim bilimi ile ilgili değildir. Pazarlama, finans bilimleri ile ilgili olan çok yönlü bir kavramdır. Marka kavramı denildiğinde günümüzde artık sadece ürün ve hizmetlerin değil insanların, şehirlerin marka olabileceği akla gelmektedir. İş dünyasında ise kişilerin markasından ve CEO markasından bahsedilir olmuştur. Herkesin pozitif yada negatif bir markası var olup bunun iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir. Profesyonel hayattaki doktorların, politikacıların, şarkıcılarında sahip oldukları kişisel marka literatürde araştırmacıların dikkatini çekmiştir.

Yönetimin en tepesinde yer alan CEO'lar şirketin temsilcisi olarak şirketin görünen yüzüdür. CEO markası şirketin performansını, itibarını ve paydaşlarını etkileyebilmektedir. CEO'ların kariyerleri için önemli olan markalarını yöneterek CEO markası sayesinde paydaşlarının algılarını olumlu yönde etkileyerek farklılaşma yaratıp rekabet avantajı sağlayabilirler. CEO, işletmenin başarısından, finansal performansından sorumlu kişidir. Bu yönüyle sahip olduğu markada önemlidir. Kişisel markanın bir türü olarak görülen CEO markası ise alanyazında sınırlı olduğundan bu alana katkı sağlanması gerekmektedir.

Bu tez çalışmasının 4 önemli katkısı vardır. Birincisi CEO markası ile şirketin finansal göstergeleri olarak öz sermaye kârlılığı, aktif kârlılığı, hisse senedi getirisi, fiyat kazanç oranı arasındaki ilişkiyi incelemektedir. CEO markası ile finansal performans arasındaki ilişkiyi ortaya koyması bakımından alana katkı sağlar. İkincisi bu çalışmada CEO markasını oluşturan çeşitli kriterler ortaya konmuştur. Üçüncüsü CEO markasını oluşturan kriterlerin önemine göre ağırlıklandırma yapılmıştır. Dördüncüsü CEO marka ölçüm aracı geliştirilerek alana katkı sağlanmıştır.

Marka kavramı soyut ve ölçülmesi zordur. CEO markasını belirleyebilmek için ölçülebilir hale getirmek gerekir. Bu çalışmada somut ve ölçülebilir kriterlerle CEO'nun markası belirlenmeye çalışılmıştır. CEO markası alanında sınırlı sayıda çalışma olup CEO marka değeri ile ilgili çalışma sayısı ise yetersizdir. Üst düzey yöneticilere ulaşmak zor olduğundan ve sektörel bir değerlendirme amaçlandığından CEO markasını oluşturan ikincil verilerle CEO'ların markası ortaya konmaya çalışılmıştır. Sektörel olarak CEO'ların sıralanması sektördeki CEO'ların markası hakkında bilgi verirken aynı zamanda geliştirilen ölçüm aracının diğer sektörlerde de uygulanması sağlanabilir. Çalışma bu anlamda hem sektörlere uygulanabilirliği hemde markayı somut verilerle değerlendirmesi açısından literatüre katkı sağlamaktadır.

Bu tez çalışmasında literatürden elde edilen bilgilerle CEO marka değerine katkı sağlayan kriterler oluşturulmuş 455 kişiye anket uygulanarak geçerliliği kabul edilen 439 anket ile CEO marka değerine katkı sağlayan kriterler belirlenmiştir. CEO markasını oluşturan kriterlerin analitik hiyerarşi süreci ile ağırlıklandırılması için hazırlanan anket formu ise 50 yöneticiye uygulanmıştır. AHP'den elde edilen verilerle CEO'lar marka puanına göre sıralanmış ve şirketlerinin finansal performansları ile aralarındaki ilişki incelenmiştir. CEO marka değerini oluşturan ifadeleri kapsayan anket formunun Cronbach Alpha değeri 0,957 çıkmıştır. Yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. AHP'de ise kriterlerin tutarlılık oranı 0,1 değerinden küçük olduğu için sonuçlar tutarlı çıkmıştır.

CEO marka değerini oluşturan kriterlerin belirlenmesi ile ilgili yapılan anket sonucunda CEO'nun yaşının 36-64 aralığında olması, yüksek lisans yapmış olması, ikinci yüksek lisans yapmış olması, doktora yapmış olması, yurtdışında eğitim görmesi, eğitim (yüksek ve orta öğretim) aldığı kurumların itibarı, bildiği yabancı dil sayısı, iyi aile geçmişi, kariyer odaklı olması, uluslararası alanda deneyiminin olması, büyük ölçekli işletmelerde çalışmış olması, erken yaşta yönetici olması, erken yaşta



sorumluluk almış olması, işletme dışından CEO olarak atanmış olması, farklı işletmelerde çalışmış olması, farklı sektör deneyimlerinin olması, farklı işletmelerde CEO olarak çalışmış olması, halen çalışmakta olduğu işletmede CEO pozisyonunda çalışma süresi, halen çalışmakta olduğu işletmedeki çalışma süresi, toplam iş deneyimi süresi, başka işletmelerin yönetim kurullarında yer alması, mesleki birliklerin, derneklerin ya da vakıfların yönetim kurullarında yer alması, yıllık faaliyet raporlarında CEO olarak adının geçme sayısı, çalıştığı işletmenin sahibiyle kurduğu ilişkiler, yönetim kurulu üyeleriyle kurduğu ilişkiler, çalışanlarla kurduğu ilişkiler, yürüttüğü sosyal sorumluluk projeleri, saygın sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri, derneklere (TÜSİAD, Genç İş adamları Derneği, vs.) üyelikleri, konferanslarda konuşmacı olması, aldığı ödüller, hakkında çıkan haberler, en iyi performans gösteren CEO, en iyi 100 yönetici, 40 yaş altı en güçlü 40 CEO gibi sıralamalarda yer alması, sosyal medyayı etkili bir biçimde kullanması, linkedin bağlantı sayısı, Google Trends aranma sıklığı, kişisel websitesinin ya da bloğunun bulunması, makale veya kitap yazmış ve yayımlanmış olması, paydaşlarına güven vermesi, deneyimlere ve yeniliklere açık olması, kendini iyi ifade edebilmesi, özgüven sahibi olması, güçlü iletişim becerisinin olması, yönetimde katılımcı yaklaşım benimsemiş olması, yönetim yaklaşımının sonuç odaklı olması, iyi bir müzakereci olması, sektöründe bir uzman olarak tanınması, kişisel farkındalık (güçlü ve zayıf yanlarına ilişkin) düzeyinin yüksek olması, dış görünüşü, dürüstlüğü, etik duruşu, karizması, alçakgönüllü olması, uluslararası alanda tanınması, kişisel bir vizyon sahibi olması, cesaretli olması, beklenmedik sorunlarla başa çıkabilmesi, kriz durumlarını ele almada etkili olması, üst düzey sorun çözme yetkinliğine sahip olması, üst düzey karar verme yetkinliğinin bulunması, işletme markasıyla uyumlu bir CEO markasına sahip olması kriterlerinin önemli ve çok önemli olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

CEO'nun cinsiyeti, CEO'nun yaşının 25-35 aralığında olması, CEO'nun yaşının 65 ve üzerinde olması, aynı zamanda işletmenin kurucusu olması, aynı zamanda işletmede yönetim kurulu başkanı olması, yıllık faaliyet raporlarında yer alan fotoğrafının büyüklüğü, Facebook ve Twitter gibi platformlardaki takipçi sayısı kriterlerinin CEO marka değerini oluşturmada önemli olmadığı ve hiç önemli olmadığı ortaya çıkmıştır.

CEO markasını oluşturan kriterlerin analitik hiyerarşi süreci ile ağırlıklandırılması sonuçları şu şekildedir: Ana kriterler içinde en önemli kriter

deneyim kriteridir. En düşük ağırlığa sahip kriter ise medyadaki yeridir. Ana kriterler alt kriterleriyle karşılaştırıldığında eğitim kriteri ana kriterinin içinde yabancı dil sayısı ve yurt dışında eğitim görmesi kriterleri en önemli kriterlerken ağırlığı en düşük kriter yüksek lisans ve ikinci yüksek lisans yapmış olması kriterleridir. Yönetimdeki pozisyonu ana kriterinin içinde yer alan her 3 kriterde aynı öneme sahiptir.

Deneyim ana kriteri alt kriterleri ile karşılaştırıldığında uluslararası alanda deneyimin olması kriteri en önemli kriterken, işletme dışından CEO olarak atanmış olması kriteri en düşük ağırlığa sahiptir. Medyadaki yeri ana kriteri alt kriterleri ile karşılaştırması sonucunda CEO'nun makale veya kitap yazmış ve yayımlanmış olması kriteri en önemli kriterken Twitter takipçi sayısı en düşük ağırlığa sahip kriterdir. Sosyal sorumluluk ana kriterinde yer alan alt kriterler arasında CEO'nun yürüttüğü sosyal sorumluluk projelerinin en önemli kriter olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Saygın sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri en düşük ağırlığa sahip kriterdir.

Tüm kriterler içinde toplam ağırlıklarına bakıldığında ise en yüksek puana sahip kriter uluslararası deneyime sahip olması kriteridir. Tüm kriterler içinde önem sırası en yüksekten en düşüğe sıralaması ise şöyledir: 1. Uluslararası alanda deneyiminin olması, 2. Çalıştığı sektörde deneyiminin olması, 3. Yurtdışında eğitim görmesi, 4. Yabancı dil sayısı, 5. Aynı zamanda işletmenin kurucusu olması, 6. Başka işletmelerin yönetim kurullarında yer alması, 7. Mesleki birliklerin, derneklerin ya da vakıfların yönetim kurullarında yer alması, 8. Toplam iş deneyimi süresi, 9. Eğitim (yükseöğretim) aldığı kurumların itibarı, 10. Yürüttüğü sosyal sorumluluk projeleri, 11. Büyük ölçekli işletmelerde çalışmış olması, 12. Halen çalışmakta olduğu işletmede CEO pozisyonunda çalışma süresi, 13. Doktora yapmış olması, 14. Halen çalışmakta olduğu işletmedeki çalışma süresi, 15. Farklı işletmelerde CEO olarak çalışmış olması, 16. Konferanslarda konuşmacı olması, 17. Derneklere üyelikleri, 18. Saygın sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri, 19. Genç yaşta yönetici olması, 20. Makale veya kitap yazmış ve yayımlanmış olması 21. İşletme dışından CEO olarak atanmış olması, 22. Sıralamalarda yer alması, 23. Yüksek lisans yapmış olması, 24. İkinci yüksek lisans yapmış olması, 25. Yıllık faaliyet raporlarında CEO olarak adının geçme sayısı, 26. Aldığı ödüller, 27. Google Trends aranma sıklığı, 28. Hakkında çıkan haberler, 29. Kişisel websitesinin ya da bloğunun bulunması, 30. LinkedIn bağlantı sayısı, 31. Twitter takipçi sayısıdır.

Bu çalışma literatürde CEO markası ile ilgili bir ölçek olmadığından CEO'nun markasını belirleyebilmek için bir adımdır. Bu amaçla çalışmada CEO'ların marka puanını ortaya koyabilmek için bir puanlama sistemi geliştirilmiştir. Çalışma bu anlamda literatüre katkı sağlamaktadır. CEO'ların marka puanını oluşturabilmek için kriterler var-yok şeklinde değerlendirilmiştir. Varsa "1" yoksa "0" puanı verilerek AHP'den elde edilen kriterin ağırlığı ile çarpılması sonucu o kriterin değeri (puanı) hesaplanmıştır. Yüksek lisans, 2. Yüksek lisans, doktora, yurtdışı eğitim, yabancı dil sayısı, aynı zamanda işletmenin kurucusu olması, başka işletmelerin yönetim kurullarında yer alması, mesleki birliklerin, derneklerin ya da vakıfların yönetim kurullarında yer alması, işletme dışından CEO olarak atanmış olması, farklı işletmelerde CEO olarak çalışmış olması, uluslararası alanda deneyiminin olması, çalıştığı sektörde deneyiminin olması, aldığı ödüller, hakkında çıkan haberler, sıralamalarda yer alması, kişisel web site veya bloğunun bulunması, Google Trends aranma sıklığı, makale veya kitap yazmış ve yayımlanmış olması, yürüttüğü sosyal sorumluluk projeleri, saygın sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri, derneklere üyelikleri, konferanslarda konuşmacı olması kriterleri var-yok şeklinde değerlendirilmiştir.

Var-yok şeklinde değerlendirilemeyecek olan kriterlere de kendi içinde bir değerlendirme yapılmıştır. Halen çalıştığı şirketteki CEO süresi, işletmede çalışma süresi, toplam iş deneyimi, yıllık faaliyet raporunda CEO adının geçme sayısı, LinkedIn bağlantı sayısı, Twitter takipçi sayısı kriterleri için ilgili kriterin ortalaması alınıp standart sapması hesaplanarak puan belirlenmiştir. Yabancı dil sayısı kriteri değerlendirilirken incelenen CEO'larda en çok 4 yabancı dil bilen olduğu için 1 dil bilene 0,25 puan, 2 dil bilene 0,50 puan, 3 dil bilene 0,75 puan, 4 dil bilene 1 puan verildikten sonra AHP' den elde edilen ağırlıkla çarpılmıştır. Üniversite itibarını değerlendirebilmek için CEO'ların mezun oldukları üniversitelerin URAP 2019-2020 çalışmasındaki dünya mühendislik sıralaması dikkate alınmıştır. Büyük firmalarda çalışmış olmak kriteri için de CEO'ların İSO500 2018 listesinde yer alan şirketlerde geçmiş dönemde çalışıp çalışmadıkları irdelenmiştir. Genç yönetici olma kriterinde ise genç yaş olarak 25-35 yaş aralığı kabul edilmiştir. Ödül kriterinde Harvard Business Review, World Finance Magazin, Business Life Dergisi, Ekonomist ve Capital dergisi, Institutional Investor tarafından ödül almış CEO'lara puan verilmiştir. Sıralama kriterinde ise Harvard Business Review, Ekonomist dergisi, Capital dergisi, Kadın

Girişimcileri Destekleme Zirvesi tarafından yapılan sıralamalarda yer alan CEO'lara puan verilmiştir.

Literatürde yer alan çalışmalarda CEO markasının finansal performans üzerindeki etkisi savunulmuştur. CEO markasının bileşenlerinden CEO'nun itibarı hisse senedi fiyatı üzerinde etkilidir (Toptipfinance, 2020). Gaines-Ross (2000) yaptığı çalışmasında yanıt verenlerin en çok beğendiği CEO'ların şirketlerinin yüzde13'lük bir hissedar getirisi elde ettiği, CEO'ları daha az olumlu derecelendirilen şirketlerin ise yüzde 28'lik negatif bir hissedar getirisi sağladığı tespit edilmiştir. CEO'ların (Gaines-Ross 2000) hisse senedi getirileri, pazar payı, (Jian ve Lee, 2011) işletmenin performansı üzerinde etkileri vardır. Fetscherin (2015, s.4), CEO markasının şirket kârı, hisse senedi getirisi, sermaye yatırımları, premium fiyatlandırma gibi finansal yönlerden şirket üzerinde etkisi vardır. şirketin finansal performansı iyiye CEO'nun yetenekli olduğu ve saygın CEO'ların şirketlerinin ROA'sının daha yüksek olduğunu savunmuşlardır (Rajgopol, vd., 2006). Yapılan alışmalarda Milbourn (2003, s.247; Rajgopal vd., 2006), CEO'nun itibarını ve yeteneğini ölçmek için finansal performans göstergesi olarak ROA kullanmışlardır. Johnson,Young ve Welker (1993, s.328) yaptıkları çalışmada hem yıllık hisse senedi fiyatı performansı hem de yıllık kâr performansının, CEO'ların itibarlarına olumlu bir etki yarattığı sonucunu ortaya koymuşlardır.

CEO marka puanı ile şirketlerin finansal performans göstergeleri arasında ilişkiyi ortaya koyabilmek için bu araştırmada üç analiz yapılmıştır. Aktif kârlılığı, öz sermaye kârlılığı, hisse senedi getirisi, fiyat kazanç oranı değişkenleri negatif, sıfır ve uç değerler içermektedir. İlk olarak değişkenlere boyut indirgeyerek daha az sayıda faktör altında toplayıp hipotezlerin sınanması amacıyla bağımlı değişkenlere faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda birinci faktör, aktif kârlılığı, öz sermaye kârlılığı ve hisse senedi getirisi değişkenlerinin bir bileşkesi olduğu görölmüştür. İkinci faktör ise fiyat kazanç oranı değişkeni tek başına 0,998'lik bir açıklama oranı ile ikinci faktör olmuştur. Böylelikle birbirinden bağımsız iki değişkene dönmüşlerdir. İkinci analiz olarak kümeleme analizi yapılmıştır. Kümeleme analizinin kullanılma amacı, CEO marka puanı ve faktör analizi sonucunda elde edilen 2 faktörün ortalama değerlerine göre yüksek ve düşük olarak kümelere atayarak, yeni nitel veri elde etmektir. Faktör analizi sonucundaki, aktif kârlılığı, öz sermaye kârlılığı ve hisse senedi getirisi değişkenlerinden oluşan birinci faktör yük değerlerine K-

ortalamalar kümeleme analizi uygulanmıştır. Birinci faktörden elde edilen yüksek ve düşük iki küme elde edilmiştir. 59 şirkete ait birinci faktör değişkenin yüksek nitelendirilen kümede 12 şirket, düşük nitelendirilen kümede ise 47 şirket yer almaktadır. Faktör analizi sonucundaki fiyat kazanç oranı değişkeninden oluşan ikinci faktör yük değerlerine K-ortalamalar kümeleme analizi uygulanmıştır. İkinci faktörden elde edilen yüksek ve düşük iki küme elde edilmiştir. 59 şirkete ait ikinci faktör değişkenin yüksek nitelendirilen kümede 3 şirket, düşük nitelendirilen kümede ise 56 şirket yer almaktadır. CEO marka puanı değişkeninin değerlerine K-ortalamalar kümeleme analizi uygulanmıştır. CEO marka puanı değişkeninden elde edilen kümelerdeki yüksek ve düşük iki küme elde edilmiştir. 59 şirketten yüksek kümede 38 şirket ve düşük nitelendirilen kümede ise 21 şirket yer almaktadır.

Sonuç olarak bağımlı 4 değişken faktör analizi sonucunda, 2 faktöre indirgenmiş ve standartlaştırılmış faktör yükleri kullanılarak yüksek ve düşük olarak her bir faktör ikişer kümeye dönüştürülmüştür. İki faktör ve bir de CEO marka puanı kümelemesi sonucu 3 nitel değişken oluşturularak bu nitel değişkenlerin ya da kümelerdeki şirket sayılarının oransal dağılımları arasında birliktelik olup olmadığının yani bu kümelerin birbiriyle nasıl ilişkili olduğu test edilmesinde üçüncü analiz olarak çoklu uyum analizi uygulanmıştır. Yüksek CEO marka puanına sahip şirketlerin faktör 1'deki düşük kümede yer alan şirketler ile, faktör 2'deki düşük kümedeki yer alan şirketler arasında eksen ve boyutlardaki konumları itibariyle çok az da olsa ilişki olduğu görülse de, teknik olarak aynı boyutta yer almadığından ilişki yoktur.

Analizde, birinci boyut toplam ilişkinin %38,762'sini ve ikinci boyutta bu ilişkinin %35,386'sını açıkladığı ortaya konmuştur. Ayrıca genel olarak üç değişkenin alt kümeler arasında ilişkilerin açıklanma ortalama oranı %37,074 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar CEO marka puanı ile birinci faktör ve ikinci faktörler arasında ilişkinin olmadığını, bu değerlerin başka dışsal değişkenlere bağlı veya birbirinden bağımsız olduğunu göstermektedir. Birinci hipotezin sonucunda CEO markası ile şirketin aktif kârlılığı, özsemaye kârlılığı ve hisse senedi getirisi değişken değerlerine göre oluşan 1. Faktör arasında ilişki olmadığı ve ikinci hipotez olan CEO markası ile şirketin fiyat kazanç oranı arasında ilişki olmadığı sonuçları ortaya konmuştur. Bu tez çalışmasında şirketin yönetiminde yer alan CEO'ların marka puanı ile şirketin aktif kârlılığı, özsermaye kârlılığı, hisse senedi getirisi ve fiyat kazanç oranı arasında ilişki bulunamamıştır. Bunun nedeni şirketlerin finansal performansını

etkileyen ülkedeki enflasyon oranı, gayri safi milli hasıla, döviz kurunda yaşanan artış ve azalışlar, büyüme oranı, altın ve petrol fiyatlarından oluşan makroekonomik göstergelerle ilişkilendirilebilir.

Bu durum Delgado-García, Quevedo-Puente ve Blanco-Mazagato (2015) ise yaptıkları çalışma ile desteklenmektedir. CEO itibarının şirket performansı üzerinde etkisini ölçmek için ROA ve ROE kullanmışlardır. Araştırmaları sonucunda CEO itibarının finansal performansı etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır. Gelecek araştırmalarda daha büyük, tanınmış işletmelerin CEO'ları araştırılarak şirketlerin finansal performansı ile ilişkisi ortaya konabilir.

## 5.2. Öneriler

Bu tez çalışması CEO markası ile ilgili çalışmaların yapılmasına katkı sağlayabilir. CEO'lar markalarını yöneterek rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Bunun için marka oluşturmaya odaklanarak marka geliştirme öneminin kavramaları gerekir. CEO'lar sosyal medya araçlarını kullanarak kendilerinin tanıtımını yapabilirler.

CEO markası ile ilgili çalışmalar literatürde az sayıda olduğu için araştırmacılar konuyu derinleştirebilirler. Özellikle CEO marka değeri ve CEO markasının ölçülmesi ile ilgili çalışmalar yapılarak CEO markası ölçülebilir hale getirilebilir. Alanı genişletmek için CEO markasını oluşturan kriterler belirlenebilir. Bu çalışmada CEO'nun kişilik özellikleri araştırma dışı tutulmuştur. Gelecek araştırmalarda CEO'nun kişilik özellikleri de araştırılabilir. CEO marka değeri ölçümüyle ilgili bir gösterge olarak CEO'ların maaş ve ikramiyeleri karşılaştırılabilir.

Bu çalışmada CEO'nun markası ile şirketin finansal performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Gelecek araştırmalarda şirketin finansal performansının CEO markasına etkisi, şirketin itibarının CEO markasına etkisi araştırılarak alana katkı sağlanabilir. Ayrıca CEO görevden ayrıldığı gün şirketin hisse senedi fiyatındaki değişiklikler araştırılabilir. Bu araştırmada şirketin gerçek finansal verileri kullanılmıştır. Şirketin algılanan finansal performansı ölçülerek CEO markasının şirketin algılanan finansal performansına etkisi araştırılabilir. Gelecek çalışmalarda farklı bir sektörde araştırma yapılarak alana katkı sağlanabilir. Çalışma 3 yıllık finansal performans göstergeleri ile sınırlandırılmıştır. Daha uzun yıllar aynı şirkette çalışan

CEO'lar değerlendirilebilir. Ülkeler arasındaki farkları ortaya koymak için farklı ülkelerdeki CEO'ların marka puanları karşılaştırılabilir.

Araştırma süreci ve ortaya konan sonuç CEO markası ile yapılacak çalışmalara katkı sağlamaktadır. CEO markası ile yapılmış çalışma az sayıda olduğundan bu çalışmanın CEO marka kavramını genişletme, kavramın açıklanmasına katkı sağlama, CEO marka değerini belirleme amaçlı çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. CEO marka puanını belirlemek amacıyla geliştirilen araç CEO'ların marka puanının belirlenmesini sağlamıştır. Literatürde CEO markasını hesaplayabilmek için geliştirilen bir ölçüm aracı bulunmamaktadır. Gelecek araştırmalarda bu araç farklı sektörlerdeki CEO'lara veya büyük işletme CEO'larına uygulanabilir. Geliştirilmiş olan CEO marka ölçüm aracı ile gelecek araştırmalarda faydalanılabilir. Diğer taraftan kurumsal ve bireysel yatırımcılar CEO'ların markasını göz önünde bulundurarak yatırım kararı alabilirler.

## KAYNAKÇA

- Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Acar, M. (2003). Tarımsal işletmelerde finansal performans analizi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 21-37.
- Agboada, D.J. and Ofori-Birikorang, A. (2018). Self-Branding, identity construction and social media use by chief executive officers in Ghana. *New Media and Mass Communication*, 67, 68-80.
- Ahmad, F. S., Omar, R., Rasid, S.Z.A. and Amin, M. (2012). Leadership branding for sustainable customer engagement. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 62, 153-160.
- Akdemir, A.(2012). *İşletmeciliğin temel bilgileri*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Aktürk, D., Gun, S. and Kumuk, T. (2007). Multiple correspondence analysis technique used in analyzing the categorical data in social sciences. *Journal of Applied Sciences*, 7, 585-588.
- Akyüz, B. ve Eren, M.Ş. (2013). Hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik teorik bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8 (2), 191-205.
- Albeni, M. ve Demir, Y. (2005). Makro ekonomik göstergelerin mali sektör hisse senedi fiyatlarına etkisi (İMKB uygulamalı). *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 14, 1-18.
- Al-Matari, E.M., Al-Swidi, A.K. and Bt Fadzil, F.H.B. (2014). The measurements of firm performance's dimensions. *Asian Journal of Finance and Accounting*, 6 (1), 24- 49.
- Anderson, C. and Shirako, A. (2008). Are individuals' reputations related to their history of behavior?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94 (2), 320–333.
- Argenti, P.A. and Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 6 (4), 368-374.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., May, D. R.(2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Ayaydın, H. ve Dağlı, H. (2012). Gelişen piyasalarda hisse senedi getirisini etkileyen makroekonomik değişkenler üzerine bir inceleme: Panel veri analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (3-4), 45-65.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (14).
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. (2013). *Liderlik güncel konular ve yaklaşımlar*. Ankara: Gazi kitabevi.
- Bass, M.B.(1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bass, M.B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9–32.



- Bass, M.B. and Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 181–217.
- Bass, M.B. (2000). The future of leadership in learning organizations. *The Journal of Leadership of Studies*, 7 (3), 18-40.
- Bastos, W. and Levy, J. S. (2012). A history of the concept of branding: Practice and theory. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4 (3), 347- 368.
- Bateman, T. S. and Snell, S. A. (2016). *Yönetim 3b*. (Çev editörleri: S. Besler ve C. Erbil). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bates, S. (2012a). Building your leadership brand. *Employment Relations Today*, 38 (4), 35-40.
- Bates, S. (2012b). *Discover your CEO brand: Secrets to embracing and maximizing your unique value as a leader*. New York: McGraw-Hill Education.
- Bayrakdaroglu, A. ve Mirgen, Ç. (2016). Marka değerinin hisse senedi getirisi üzerine etkisi: BİST’de bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 7 (3), 111-123.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (7), 43-53.
- Bence, B. (2017). Would you want to work for you? *Supervision*, 78 (12), 7-8.
- Bence, B. (2008). The top 10 secrets to mastering your personal brand, *American Salesman*, 53 (12), 22-25.
- Bence, B. (2014). *Master the brand called you: The proven leadership personal branding system to help you earn more, do more and be more at work*. Global Insight Communications, LLC.
- Bendisch, F. (2011). *Branding CEOs: How relationship between chief executive officers, corporate brands and stakeholders image can influence perceived brand value* (Doctoral dissertation, University of Bradford).
- Bendisch, F., Larsen, G. and Trueman, M. (2013). Fame and fortune: A conceptual model of CEO brands. *European Journal of Marketing*, 47 (3-4), 596-614.
- Benezra, K. and Gilbert, J. (2002). The CEO as brand. *Chief Executive*, 174, 22–26.
- Bass, B. M, and Avolio, B. J. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology*, 45 (1), 5-34.
- Bayçu, S. ve Bical, A.(2019). CEO’ların medyadaki yansımalarının kurum itibarına etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 7 (1), 82-109.
- Bilaloğlu, E. (2008). *Üst düzey yönetim değişikliklerinin finansal performansa etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.
- Bişkin, F. ve Kaya, Y. (2011). İş yaşamında kişisel marka. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 555-570.
- Brookman, J. and Thistle, P.D. (2009). CEO tenure, the risk of termination and firm value, *Journal of Corporate Finance*, 15, 331-344.
- Burke, S. Collins, M.K. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16 (5), 244-256.

- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F.(2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın, E. M. (2015). *Örgütsel davranış*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carpenter, M.A., Geletkanycz, M.A. and Sanders, W.G. (2004), Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team Composition. *Journal of Management*, 30 (6), 749-778.
- Carr, A. and Tomasco, S. (2010). The most important leadership quality for CEOs? Creativity. *Fast Company*, 5, 1-5.
- CEO as a brand: Managing the key dimensions.(2016). *Strategic Direction*. 32 (5), 34-37.
- Chen, C. C. and Meindl, R. J. (1991). The construction of leadership images in the popular press: The case of Donald Burr and people express. *Administrative Science Quarterly*, 36, 521-551.
- Chen, H. M. and Chung, H. M. (2016). How to measure personal brand of a business CEO. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 305-324.
- Chen, H. M. and Chung, H. M. (2017). A scale for CEO personal brand measurement. *South African journal of business management*, 48 (2), 23-32.
- Chittipaka, V. (2011). Leadership branding: A conceptual framework. *International Journal of Management & Business Studies*, 1 (3).
- Comery, A. (1992). *A First Course In Factor Analysis*. New York. Academic Press.
- Conte, F. (2018). Understanding the influence of CEO tenure and CEO reputation on corporate reputation: An exploratory study in Italy. *International Journal of Business and Management*, 13 (3), 54-66.
- Cooley, W.W. and Lohnes. F.R. (1971). *Multivariate Data Analysis*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Cottan-Nir, O. and Lehman-Wilzig, S. (2018). CEO branding: Between theory and practice-case studies of Israeli corporate founders. *International Journal Of Strategic Communication*, 12 (2), 87-106.
- Cottan-Nir, O. (2019). Toward a conceptual model for determining CEO brand equity *Corporate Reputation Review*, 22, 121-133.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 49-66.
- Dağdeviren, M., Akay, D. ve Kurt, M. (2004). İş değerlendirme sürecinde analitik hiyerarşi prosesi ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 131-138.
- Davis, S.H. and Leon, R.J. (2014). Developing a leadership brand: The heart of effective school leadership in turbulent times. *Planning & Changing*, 45 (1/2), 3-18.
- Davis, R. (2015). CEO branding: How perception defines reality. M. Fetscherin (Editor), *CEO branding: Theory and practice* içinde (s. 51-67). New York Routledge.

- Day, D.V. and Lord, R.G. (1988). Executive leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory and methodology. *Journal of Management*, 14 (3), 453-464.
- Delgado-García, J. B., Quevedo-Puente, E. and Blanco-Mazagatos, V. (2015). How does CEO reputation matter? Impact of CEO reputation on corporate reputation and performance. M. Fetscherin (Editor), *CEO branding: Theory and practice* içinde (s. 95-117). New York Routledge.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2009). *İşletme yönetimine giriş*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Doğan, M. ve Karayel, M. (2016). Yönetim kurulu ve sahiplik yapısının CEO değişimi üzerindeki etkisi: BİST imalat endeksi'nde faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (14), 366-383.
- Dowling, G. R. (2016). Defining and measuring corporate reputations. *European Management Review*, 13, 207–223.
- Drucker, P. F. (1994). *Yönetim görevleri, sorumlulukları, uygulamaları*. (Çev: F. Dilber). ODTÜ Basım.
- Drucker, P. F. (2000). *21. yüzyıl için yönetim tartışmaları*. (Çev: İ. Bahçivangil, G. Gorbon). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (2007). *The practice of management*. London: Routledge.
- Engin, S. (2007). *İdare etmek mi? Yönetmek mi?* İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdil, T. S. ve Uzun, Y. (2010). *Marka Olmak*. İstanbul: Beta Yayınevi
- Erdoğan, Y. (2007). Web tabanlı öğretim tutum ölçeği: Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi çalışması. *İnsan Bilimleri Dergisi*, 4 (2).
- Erdoğmuş, N. and Esen, E. (2018). Constructing the CEO personal brand: The case of four pioneering CEOs in Turkey. *Corporate Reputation Review*, 21, 37-49.
- Erdoğmuş, N. and Esen, E. (2016). CEO'ların kişisel marka inşa süreci: Türkiye'deki öncü CEO'ların Analizi. 24. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. 29-31 Mayıs. Türkiye.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. 12. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ertürk, M. (2000). *İşletme biliminin temel ilkeleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Fetscherin, M. (2015). The 4Ps of CEO branding. M. Fetscherin (Editor), *CEO branding: Theory and practice* içinde (s. 1-18). New York Routledge.
- Fındıkcı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu: Hizmetkar liderlik*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications. California.
- Finkelstein, S. and Hambrick, D.C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35, 484-503.

- Floyd, F. J. and Widaman, K. F. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological Assessment*, 7 (3), 286–299.
- Fombrun, C. J., Prado, F. and Ponzi, L. J. (2015). CEO retrak: assessing the reputation of top executives. M. Fetscherin (Editor), *CEO branding: Theory and practice* (s. 118-134). New York Routledge.
- Gabbioneta, C., Ravasi, D. and Mazzola, P. (2007). Exploring the drivers of corporate reputation: a study of Italian securities analysts. *Corporate Reputation Review*, 10 (2), 99-123.
- Gaines-Ross, L. (2000), CEO reputation: A key factor in shareholder value, *Corporate Reputation Review*, 3 (4), 366-370.
- Gaines-Ross, L. (2015) The emergence of the social CEO. M. Fetscherin (Editor), *CEO branding: Theory and practice* içinde (s. 239-256). New York Routledge.
- Gates, S. Reckers, P. and Robinson, D. (2009). Media image of the CEO and the impact on auditors' perception of financial reporting reliability and client risk assessments. *Advances in Accounting*, 25, 156-164.
- Greenacre, M. (2007). *Correspondence analysis in practice*. Second edition. USA: Chapman and Hall/Crc Taylor and Francis Group.
- Greenacre M. ve Blasius, J. (1994), *Correspondence Analysis in the Social Sciences*. USA. Academic Press Limited.
- Groysberg, B., Healy, P., Nohria, N., and Serafeim, G. (2011). What factors drive analyst forecasts?. *Financial Analysts Journal*, 67 (4), 18-29.
- Grubendorfer, C. (2012). *Leadership branding: wie sie führung wirksam und ihr unternehmen zu einer starken marke machen*. Springer-Verlag.
- Gupta, A. K., and Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 25-41.
- Guthey, E. and Jackson, B. (2005). CEO portraits and the authenticity paradox. *Journal of management studies*, 42 (5), 1057-1082.
- Guzik, M. (2011). *CFO techniques a hands-on guide to keeping your business solvent and successful*. Springer.
- Gündoğdu, A. (2018). *Finansın temel kavramları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis*. New York. Macmillan Publishing Company.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *The Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C. and Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Harris, L. and Rae, A. (2011). Building a personal brand through social Networking. *Journal Of Business Strategy*, 32 (5), 14-21.
- Hartigan, J. A. and Wong, W. A. (1979). Algorithm AS 136: A k-means clustering algorithm. *Journal of the Royal Statistical Society. Series C (Applied Statistics)*. 28 (1), 100-108.

- Hayward, M.L., Rindova, V.P. and Pollock, T. G. (2004). Believing one's own press: The causes and consequences of CEO celebrity. *Strategic Management Journal*, 25, 637–653.
- Hodgkinson, S. (2005). *The leaders edge using personal branding to drive performance and profit*. iUniverse.
- Hoffmann, C., and Fieseler, C. (2012). Investor relations beyond financials. *Corporate Communications: An International Journal*, 17 (2), 138-155.
- Hommel, U., Fabich, M., Schellenberg, E., and Firnkorn, L. (Eds.). (2012). *The strategic CFO: Creating value in a dynamic market environment*. Springer Science & Business Media.
- Horth, D.M, Miller, L.B, and Mount, P.R. (2016). *Leadership brand: Deliver on your promise*. Center for creative leadership. CCL Press.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*, 3 (4), 270-287.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey Questionnaires. *Organizational Research Methods*, 2 (1), 104-121.
- Işık, M. (2020). *Değişen yönetici tipolojisi: C- seviye yöneticiler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Intagliata, J., Ulrich, D. and Smallwood, N. (2000). Leveraging leadership competencies to produce leadership brand: creating distinctiveness by focusing on strategy and results. *Human Resource Planning*, 23 (3), 12-23.
- Iyer, G. S., and Reckers, P. M. (2007). CEO image, NAS and risk assessment. *Managerial Auditing Journal*, 22 (9), 895-912.
- İbicioğlu, H., Çelik, C. ve Atılğan, K.Ö. (2014). Kişisel markalama ölçeğinin geliştirilmesi ve bireylerin kariyer ilgisi düzeyleri bakımından farklılıklarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (3), 1-16.
- Jian, M. and Lee, K.W. (2011). Does CEO reputation matter for capital investments? *Journal of Corporate Finance*, 929-946.
- Johnson, W.B., Young, S.M. and Welker, M. (1993). Managerial reputation and the informativeness of accounting and market measures of performance. *Contemporary Accounting Research*, 10 (1), 305-332.
- Becker, J. Einwiller, A. S and Medjedovic, J. (2014). The effect of incongruence between CEO and corporate brand personality on financial analysts' attitudes and assessment of a company's performance. *International Journal of Strategic Communication*, 8, 146-159.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 5. Baskı. Ankara: Asil Yayın.
- Kalaycı, S. ve Karataş, A. (2005). Hisse senedi getirileri ve finansal oranlar ilişkisi: İMKB'de bir temel analiz araştırması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 27.
- Karaduman, İ. (2016). *Kişisel marka yönetimi*. Ankara: Nobel Kitap.
- Karaduman, İ. (2013). The effect of social media on personal branding efforts of top level executives. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 99, 465- 473.
- Karalar, R. (1998). *İşletme temel bilgiler işlevler*. Eskişehir.

- Karapınar, A. ve Ayıkoğlu Zaif, F. (2018). *Finansal analiz*. 5. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Karatepe, S. (2008). İtibar Yönetimi: Halkla ilişkilerde güven yaratma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (23), 77-97.
- Karcıoğlu R. ve Özer, A. (2014). BİST’de hisse senedi getirilerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi: statik ve dinamik panel veri analizi. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33 (1), 43-70
- Kaufman, S. (2008). Evaluating the CEO. *Harvard Business Review*, 86 (10), 53-57.
- Kaygusuz, S. Y. (2018). *Finansal tabloların okunması ve yorumlanması*. Bursa: Dora basım yayını.
- Kenton, W. (2020). Chief Executive Officer (CEO).  
<https://www.investopedia.com/terms/c/ceo.asp> Erişim Tarihi:13.08.2020
- Keskin, A. (2010). *Takım yönetimi ve liderlik*. İstanbul: Etap Yayın.
- Kırbaş, A. (2018). *Temettü getirilerinin hisse senedi getirilerine olan etkisi*. Ankara: Gazi kitabevi
- Kitchen, P. J. and Laurence, A. (2003). Corporate reputation: An eight-country analysis. *Corporate Reputation Review*, 6 (2), 103–117.
- Koçak, A. (2003). Yazılım seçiminde analitik hiyerarşi yöntemi yaklaşımı ve bir uygulama. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 3 (1), 67-77.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul. Beta Yayın.
- Koçiaj, J., Nunaj, T. Hysi, V. and Kutrolli, M. (2016). Personal branding perception by albanian students. *International Journal of Global Business*, 9 (1), 74-92.
- Korac-Kakabadse, A., Korac-Kakabadse, N. and Myers, A. (1998). Demographics and leadership philosophy: exploring gender differences. *The Journal of Management Development*, 17 (5), 351-388.
- Krausz, R. (1986). Power and leadership in organizations. *Transactional Analysis Journal*, 16 (2), 85-94.
- Krooshof, J. (2017). *How to measure personal brand value of a football player? University of Twente*. Master Thesis Business Administration.
- Kuruüzüm, A. ve Atsan, N. (2001). Analitik hiyerarşi yöntemi ve işletmecilik alanındaki uygulamaları. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 1 (1), 83-105.
- Küçük, O. (2017). *İşletme bilgisi ve yönetimi: Stratejik Planlama-işletme performansı-lojistik*. 4. Baskı. Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Kwoh, L. (2013), Want to Be CEO? What’s your BMI, *Wall Street Journal*.
- Lee, S. H. (2007). *CEO Reputation: Who benefits – the firm or the CEO?* Doctoral dissertation. University of Southern California.
- Love, E. G., Lim, J. and Bednar, M. K. (2017). The face of the firm: The influence of CEOs on corporate reputation. *Academy of Management Journal*, 60 (4), 1462–1481.
- Luo, X., Kanuri, V.K. and Andrews, M. (2014). How does CEO tenure matter? The mediating role of firm employee and firm-customer relationships. *Strategic Management Journal*, 35 (4), 492-511.

- MacCallum, R.C , Widaman, K.F, Preacher, K. J. and Hong, S. (2001). Sample Size in Factor Analysis: The Role of Model Error. *Multivariate Behavioral Research*, 36 (4), 611-637.
- Mackey, A. (2008). Research notes and commentaries the effect of CEOs on firm performance. *Strategic Management Journal*, 29, 1357-1367.
- MacMillan, I. C., Siegel, R. and Narasimha, P. S. (1985). Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. *Journal of Business Venturing*, 1, 119-128.
- Malhotra, N. K., Hall, C., Shaw, M. and Oppenheim, P. (2004). *Essentials of marketing research: an applied orientation*. Australia: Pearson Education.
- Malmendier, U. and Tate. G. (2009). Superstar CEOs. *The Quarterly Journal of Economics*, 124 (4), 1593-1638.
- Manner, M. H. (2010), The impact of CEO characteristics on corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 93 (1), 53-72.
- Mckenna, P. (2015). The value in developing a leadership brand. *Of Counsel*. 34 (12), 5-7.
- McNally, D. and Speak, K. (2010). *Be your own brand : Achieve more of what you want by being more of who you are*. San Francisco, CA Berrett-Koehler Publishers.
- Milbourn, T.T. (2003). CEO reputation and stock-based compensation, *Journal of Financial Economics*, 68 (2), 233-262.
- Mirze, S. K. (2010). *İşletme*. İstanbul:Literatür yayınları
- Miller, D., De Vries, M.F.K. and Toulouse, J.M. (1982). Top Executive Locus of Control and its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment. *Academy of Management Journal*, 25 (2), 237-253.
- Mohedano-Suanes, A. Urrea Urbieto, J. A. and Safon, V. (2015). The causes and relations of corporate and CEO reputation. M. Fetscherin (Editor), *CEO branding: Theory and practice* içinde (s. 81-94). New York Routledge.
- Nanton, N. and Dicks, J. W. (2015). Purpose and power of the CEO brand. M. Fetscherin (Editor), *CEO branding: Theory and practice* içinde (s. 21-30). New York Routledge.
- Njoroge, C. and Obonyo, L. (2017). Contribution of CEO's image to organization performance: A survey of COYA awards nominees in Kenya. *International Journal of Communications and Public Relations*, 2 (1), 28- 45.
- Nguyen, B.D. (2014). Is more news good news? Media coverage of CEOs, firm value, and rent extraction. *Quarterly Journal of Finance*, 5 (04), 1-35.
- Nolan, L. (2015). The impact of executive personal branding on non profit perception and communications. *Public Relations Review*, 41, 288-292.
- Okay, G. (2019). Oran analizi. A. Gündoğdu (Ed.), *Uygulamalı finansal tablolar analizi* içinde (133-170). Ankara: Gazi kitabevi.
- Oshagbemi, T. (2004). Age influences on the leadership styles and behaviour of managers. *Employee Relations*, 26 (1), 14-29.
- Özerol, H. (2019). *Piyasaları okumak: Finansal piyasalarda tahmin yöntemleri*. Ankara: Elma Yayınevi.

- Özdemir, G. (2017). İletişim ve sosyal medya. S.Özdemir ve N.Cemaloğlu (Ed.), *Örgütsel davranış ve yönetimi içinde* (79-88 ). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, M.S. (2002). Bir işletmede analitik hiyerarşi süreci kullanılarak performans değerlendirme sistemi tasarımı. *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 13 (2), 2-11.
- Özer, A., Kaya, A. ve Özer, N. (2011). Hisse senedi fiyatları ile makroekonomik değişkenlerin etkileşimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 163-182.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa. Ekin Yayınevi.
- Paksoy, H.M., Özbezek, B.D. Gül, M. (2020). Scale development study for determining the brand equity of academics. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5 (11), 53-68.
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows*. Australian Copyright. Australia.
- Peters, T. (1997).The brand called you. Fast Company.  
<http://www.fastcompany.com/28905/brandcalled-you>. Erişim Tarihi:21.08.2020
- Peterson, R.S., Smith, D.B., Martorana, P.V. and Owens, P.D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 795-808.
- Philbrick, J. L. and Cleveland, A. D. (2015). Personal branding: building your pathway to professional success. *Medical Reference Services Quarterly*, 34 (2), 181-189.
- Rajgopal, S., Shevlin, T. and Zamora, V. (2006). CEOs' outside employment opportunities and the lack of relative performance evaluation in compensation contracts. *The Journal of Finance*, 61 (4), 1813-1844.
- Rampersad, H. K. (2009). *Authentic personal branding: A new blueprint for building and aligning a powerful leadership brand*. Charlotte, NC, Information Age Publishing Inc.
- Ranft, A. L., Zinko, R., Ferris, G. R. and Buckley, M. R. (2006). Marketing the image of management: The costs and benefits of CEO reputation. *Organizational Dynamics*, 35 (3), 279-290.
- Rao, C. R. (1996). Principal Component and Factor analysis. *Handbook of Statistics*. 14. 489-505.
- Rao, M. S. (2015). Spot your leadership style – Build your leadership brand. *The Journal Of Values-Based Leadership*, 8 (1), 1-15
- Re. D and Rule, N. (2015). CEO facial appearance and firm performance. M. Fetscherin (Editor), *CEO branding: Theory and practice içinde* (s. 219-238). New York Routledge.
- Rosenberger, B. (2015). CEO brand development: The role of executive brand motivation. M. Fetscherin (Editor), *CEO branding: Theory and practice içinde* (s. 31-50). New York Routledge.
- Rouse, M. What is C- level? <https://searchcio.techtarget.com/definition/C-level> Erişim tarihi:13.08.2020



- Saaty, R. W. (1994). How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process, *Interfaces*, 24 (6), 19-43.
- Saaty, R.W. (1987). The analytic hierarchy process—what it is and how it is used. *Mathematical modelling*, 9 (3-5), 161-176.
- Saaty, T.L. and Wind, Y. (1980). Marketing applicatons of the analytic hierarcy process. *Management Science*, 26 (7), 641-658.
- Sakarya, Ş. ve Aksu, M. (2020). Ulaşım sektöründeki işletmelerin finansal performanslarının geliştirilmiş entropi temelli topsıs yöntemi ile değerlendirilmesi. *Optimum Journal of Economics and Management Sciences*, 7 (1), 21-40.
- Schawbel, D. (2010). How to brand yourself: An introduction. *Entrepreneur Magazine*.  
www.entrepreneur.com/article/217481 Erişim tarihi:22.07.2020
- Sertoğlu, R. (2010). *Stratejik liderlik*. İstanbul: Etap Yayın.
- Shatto, A. B. (2019). Do you C.A.R.E. about your personal brand? *Talent Development*, 73(4), 96-98.
- Shepherd, I. D. (2005). From cattle and coke to charlie: meeting the challenge of self marketing and personal branding. *Journal of Marketing Management*, 21 (5-6), 589-606.
- Shirey, M. R. (2010). Building your personal leadership brand. *Clinical nurse specialist*, 24, 11-13.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik A. (2018). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2019). *Davranış bilimleri*. Yenilenmiş 10. Baskı. Konya. Eğitim Yayınevi.
- Sohn, Y. and Lariscy, R. W. (2015). Competent or ethical? Impact or CEO characteristics on corporate reputation. M. Fetscherin (Editor), *CEO branding: Theory and practice* içinde (s. 155-176). New York Routledge.
- Sohn, Y. J. and Lariscy, R. (2012). Resource-based crisis management: The important role of the CEO's reputation. *Journal of Public Relations Research*, 24, 318-337
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış (Organizational Behavior)*. (Çeviri Editörü: İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayın.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston.
- Taşkıran, H. B. (2017). Yeni medyanın kişisel markalama yönünden kullanımı: CEO markaları üzerine bir inceleme. *Intermedia International e-Journal*, 4 (6), 120-140.
- Tatlıdil, H. (1992). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel analiz*. Ankara. Hacettepe Üniversitesi İstatistik Bölümü.
- Thomas, A.B. (1988). Does leadership make a difference to organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 33, 388-400.
- Timor, M. (2011). *Analitik hiyerarşi prosesi*. 1. bs. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Toduk, Y. (2017). *Türkiye'nin liderlik haritası güncel liderlik yaklaşımları ve Türkiye'den örnekler*. İstanbul: Doğan Egmont.
- Topaloğlu, M ve Koç, H. (2017). *Yönetim ve organizasyon: Kavramlar, teoriler, yaklaşımlar*. 3. Baskı. Ankara: Seçkin yayıncılık

- Toptipfinance, (2020). *Genel Müdür (CEO)* <https://tr.toptipfinance.com/chief-executive-officer-ceo> Erişim Tarihi:13.08.2020
- Toroslu, M.V. ve Durmuş, C.N. (2017). *Finansal tablolar analizi: kavramlar, analiz teknikleri*. Güncellenmiş 4. Baskı. Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Ulrich, D. and Smallwood, N. (2008). Aligning firm, leadership and personal brand. *Leader to Leader Executive Forum*, (47), 24–32.
- Ulrich, D. and Smallwood, N. (2009). *Liderlik markası*. (Çev: F. Kâhya). İstanbul: Türkiye İş bankası Kültür Yayınları.
- Ulrich, D. (2015). *The leadership capital index: Realizing the market value of leadership*. Berrett-Koehler Publishers.
- Ulrich, D. and Smallwood, N. (2007). Leadership as a Brand. *Leadership Excellence*, 24 (1), 3-4.
- Uzgören, N. (2012). *Bilimsel araştırmalarda kullanılan temel istatistiksel yöntemler ve Spss Uygulamaları*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Veldsman, T.H. and Johnson, A.J. (2016). *Leadership: Perspectives from the front line*. Randburg: KR Publishing.
- Vila, J. and Beccue, B. (1995). Effect of visualization on the decision maker when using analytic hierarchy process. *Proceedings of the 28th Annual Hawaii International Conference on System Science*.
- Weng, P. and Chen, W. (2017). Doing good or choosing well? Corporate reputation, CEO reputation, and corporate financial performance *North American Journal of Economics and Finance*, 39, 223–240.
- Yaman, F. (2012). Toplumda kişisel marka olmak: Türkiye'nin kişisel markaları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1 (4), 182-197.
- Yolaç, S. (2011). Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü. *Öneri*, 9 (36), 63-72.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15 (2), 251-289.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik: Evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar*. rao Ankara: Nobel Yayın.
- Zenger, J. (2015). Great Leaders can double profits, research shows. <https://www.forbes.com/sites/jackzenger/2015/01/15/great-leaders-can-double-profits-research-shows/#41cb294b6ca6> Erişim tarihi: 26.08.2020
- http-1:** <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 25.08.2020)
- http-2:** <https://brandirectory.com/reports/brand-guardianship-index-2020> (Erişimtarihi:25.06.2020)
- http-3:** <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 25.08.2020)
- http-4 :** <https://brandirectory.com/download-report/Global%20500%20-%20BGI.pdf> (Erişim Tarihi: 07.06.2020)
- http-5 :** <https://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Detay.php?rid=24573&lst=MansetListesi> (Erişim Tarihi: (01.09.2020)

## EK-1:

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yürütülen “CEO Markası ve Finansal Performans İlişkisi: BİST’te Yer Alan Şirketler Üzerine Bir Araştırma” isimli doktora tez çalışmasının araştırma kısmına veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Anketten elde edilen veriler tamamen bilimsel bir amaçla kullanılacak ve kimlik bilgileriniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmamızın geçerliliği ve güvenilirliği için sorulara doğru ve samimi cevaplar vermeniz ve tümünü cevaplamanız hayati bir önem taşımaktadır.

Çalışmamıza verdiğiniz destek bizim için çok önemli. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz. Saygılarımızla.

### Danışman

Prof. Dr. Şakir Sakarya  
Balıkesir Üniversitesi İ.İ.B.F.  
İşletme Bölümü

### Doktora Öğrencisi

Öğr. Gör. Elif Esenlik  
Balıkesir Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

## I. Bölüm: Anketi yanıtlayana ilişkin demografik bilgiler

1. Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek
2. Yaşınız:  30 yaş ve altı  31-40 yaş  
 41-50 yaş  51 yaş ve üstü
3. Eğitim düzeyiniz:  Lisans  Lisans üstü
4. İş deneyiminiz:  5 yıl ve daha az  6-10 yıl  
 11-15 yıl  16 yıl ve üstü
5. İşletmedeki pozisyonunuz:  Yönetici  Yönetici değil

**CEO Markası: CEO'nun başkaları tarafından nasıl algılandığıyla ilgili olup çevresindeki imaj ve itibarıdır. Güçlü CEO markasına sahip olmak diğer CEO'lardan ayırt edilmeyi sağlayarak rekabet ortamındaki işletmeye avantaj kazandırır.**

**Bu bölümde CEO'nun marka değerini belirleyen kriterlere ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen sizce aşağıda yer alan ifadelerin CEO'nun marka değerini belirlemede ne ölçüde önemli olduğunu belirtiniz.**

CEO'nun marka değerini oluşturan bir kriter olarak	Hiç önemli değil	Önemli değil	Ne önemli ne önemsiz	Önemli	Çok önemli
1. Cinsiyeti					
2. CEO'nun yaşının 25-35 aralığında olması					
3. CEO'nun yaşının 36-64 aralığında olması					
4. CEO'nun yaşının 65 ve üzerinde olması					
5. Yüksek lisans yapmış olması					
6. İkinci yüksek lisans yapmış olması					
7. Doktora yapmış olması					
8. Yurtdışında eğitim görmesi					
9. Eğitim (yüksek ve orta öğretim) aldığı kurumların itibarı					
10. Bildiği yabancı dil sayısı					
11. İyi aile geçmişi					
12. Kariyer odaklı olması					
13. Uluslararası alanda deneyiminin olması					
14. Büyük ölçekli işletmelerde çalışmış olması					
15. Erken yaşta yönetici olması					
16. Erken yaşta sorumluluk almış olması					
17. İşletme dışından CEO olarak atanmış olması					

18. Farklı işletmelerde çalışmış olması					
19. Farklı sektör deneyimlerinin olması					
20. Farklı işletmelerde CEO olarak çalışmış olması					
21. Halen çalışmakta olduğu işletmede CEO pozisyonunda çalışma süresi					
22. Halen çalışmakta olduğu işletmedeki çalışma süresi					
23. Toplam iş deneyimi süresi					
24. Aynı zamanda işletmenin kurucusu olması					
25. Aynı zamanda işletmede yönetim kurulu başkanı olması					
26. Başka işletmelerin yönetim kurullarında yer alması					
27. Mesleki birliklerin, derneklerin ya da vakıfların yönetim kurullarında yer alması					
28. Yıllık faaliyet raporlarında CEO olarak adının geçme sayısı					
29. Yıllık faaliyet raporlarında yer alan fotoğrafının büyüklüğü					
30. Çalıştığı işletmenin sahibiyle kurduğu ilişkiler					
31. Yönetim kurulu üeleriyle kurduğu ilişkiler					
32. Çalışanlarla kurduğu ilişkiler					
33. Yürüttüğü sosyal sorumluluk projeleri					
34. Saygın sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri					
35. Derneklere (TÜSİAD, Genç İş adamları Derneği, vs.) üyelikleri					
36. Konferanslarda konuşmacı olması					
37. Aldığı ödüller					
38. Hakkında çıkan haberler					
39. En iyi performans gösteren CEO, En iyi 100 yönetici, 40 yaş altı en güçlü 40 CEO gibi sıralamalarda yer alması					
40. Sosyal medyayı etkili bir biçimde kullanması					

41. Facebook ve Twitter gibi platformlardaki takipçi sayısı					
42. LinkedIn bağlantı sayısı					
43. Google Trends aranma sıklığı					
44. Kişisel websitesinin ya da bloğunun bulunması					
45. Makale veya kitap yazmış ve yayımlanmış olması					
46. Paydaşlarına güven vermesi					
47. Deneyimlere ve yeniliklere açık olması					
48. Kendini iyi ifade edebilmesi					
49. Özgüven sahibi olması					
50. Güçlü iletişim becerisinin olması					
51. Yönetimde katılımcı yaklaşım benimsemiş olması					
52. Yönetim yaklaşımının sonuç odaklı olması					
53. İyi bir müzakereci olması					
54. Sektöründe bir uzman olarak tanınması					
55. Kişisel farkındalık (güçlü ve zayıf yanlarına ilişkin) düzeyinin yüksek olması					
56. Dış görünüşü					
57. Dürüstlüğü					
58. Etik duruşu					
59. Karizması					
60. Alçakgönüllü olması					
61. Uluslararası alanda tanınması					
62. Kişisel bir vizyon sahibi olması					
63. Cesaretli olması					
64. Beklenmedik sorunlarla başa çıkabilmesi					

65. Kriz durumlarını ele almada etkili olması					
66. Üst düzey sorun çözme yetkinliğine sahip olması					
67. Üst düzey karar verme yetkinliğinin bulunması					
68. İşletme markasıyla uyumlu bir CEO markasına sahip olması					



**EK-2:**

## **CEO MARKASINI OLUŞTURAN KRİTERLERİN AHP HİYERARŞİSİ İLE BELİRLENMESİ**

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yürütülen “CEO Markası ve Finansal Performans İlişkisi: BİST’te yer alan şirketler üzerine bir araştırma” adlı doktora tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Anketten elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçla kullanılacak olup gizli tutulacaktır. Çalışmamızın güvenilirliği için soruları boş bırakmamanızı rica ederiz. Çalışmamıza verdiğiniz destek bizim için çok önemli olup değerli zamanınızı ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz

Saygılarımızla,

Danışman

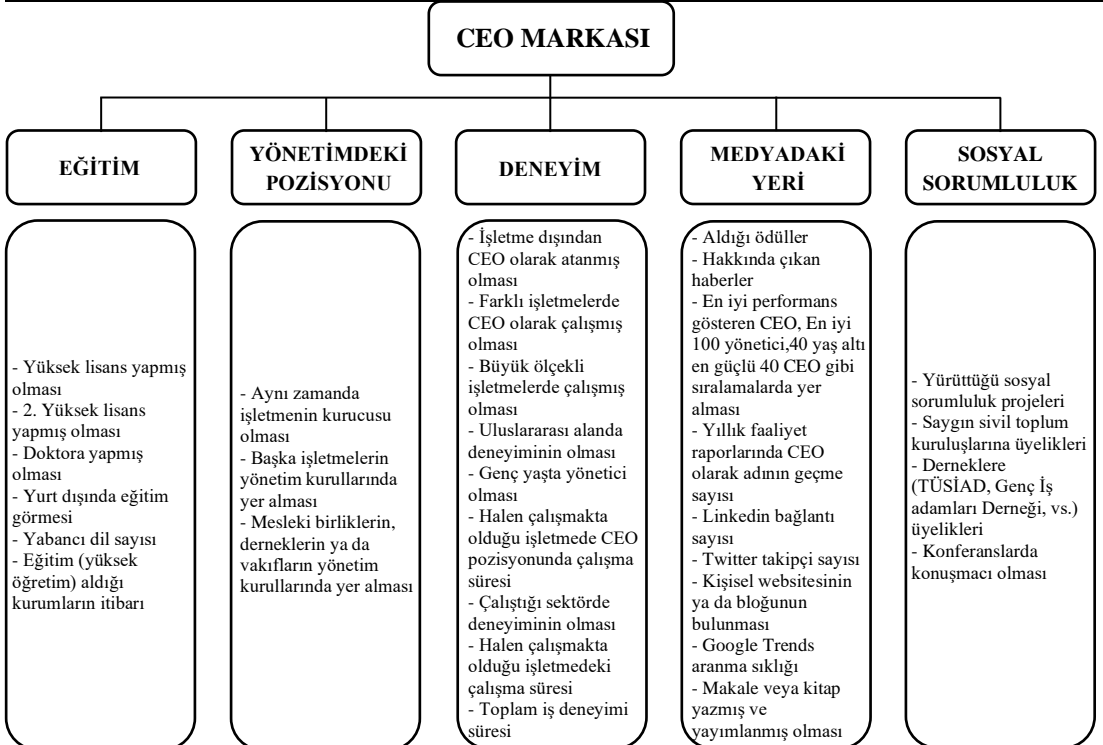
Prof. Dr. Şakir Sakarya  
Balıkesir Üniversitesi İ.İ.B.F.  
İşletme Bölümü

Doktora Öğrencisi

Öğr. Gör. Elif Esenlik  
Balıkesir Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

### **SORULARIN CEVAPLANMASI İLE İLGİLİ AÇIKLAMA**

<b>CEO MARKASI</b>	CEO'nun başkaları tarafından nasıl algılandığıyla ilgili olup çevresindeki imaj ve itibarıdır. Güçlü CEO markasına sahip olmak diğer CEO'lardan ayırt edilmeyi sağlayarak rekabet ortamındaki işletmeye avantaj kazandırır.
--------------------	---





Bu anketin amacı CEO markasını oluşturan kriterlerin birbirlerine göre önem derecesini belirlemektir. Görüşleriniz sonucunda CEO markasını oluşturan kriterler önem derecelerine göre sıralanıp ağırlıklandırılacaktır.

ANA KRİTER TANIMLAMALARI	
EĞİTİM	CEO'nun kariyeri ile olarak aldığı eğitimleri içeren kriterdir.
YÖNETİMDEKİ POZİSYONU	CEO'nun üst yönetimde aldığı görevleri içeren kriterdir.
MEDYADAKİ YERİ	CEO'nun yazılı, görsel ve sosyal medyadaki durumunu içeren kriterdir.
DENEYİM	CEO'nun çalışma hayatı ile ilgili deneyimlerini içeren kriterdir.
SOSYAL SORUMLULUK	CEO'nun gönüllü olarak yaptığı faaliyetleri içeren kriterdir.

Kriterlerin önem derecelendirmesi		
Değer	Tanım	Açıklama
1	Eşit önemli	İki seçenek eşit derecede önemlidir
3	Daha önemli	Bir seçenek diğerine kıyasla düşük derecede önemlidir.
5	Çok önemli	Bir seçenek diğerine kıyasla orta derecede önemlidir
7	Çok fazla önemli	Bir seçenek diğerine kıyasla yüksek derecede önemlidir
9	Kesin önemli	Bir seçenek diğerinden kesinlikle önemlidir
2,4,6,8	Ara değerler	Yukarıda değerler arasında kalan değerler

ÖRNEK																	
CEO markasını oluşturan eğitim kriterini yönetimdeki pozisyonu kriterinden <b>çok fazla önemli</b> olduğunu düşünüyorsanız aşağıdaki gibi değerlendiriniz.																	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Eğitim			X														Yönetimdeki Pozisyonu

## SORULAR

1. CEO markasını oluşturan aşağıdaki ana kriterlerden hangisi sizce daha önemlidir? İkili kıyaslama yapınız.

CEO MARKASI İLE İLGİLİ ANA KRİTERLER																		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Eğitim																		Yönetimdeki Pozisyonu
Eğitim																		Deneyim
Eğitim																		Medyadaki Yeri
Eğitim																		Sosyal Sorumluluk
Yönetimdeki Pozisyonu																		Deneyim
Yönetimdeki Pozisyonu																		Medyadaki Yeri
Yönetimdeki Pozisyonu																		Sosyal Sorumluluk
Deneyim																		Medyadaki Yeri
Deneyim																		Sosyal Sorumluluk
Medyadaki Yeri																		Sosyal Sorumluluk

2. CEO markasını oluşturan eğitim kriteri ile ilgili olarak aşağıdaki alt kriterlerin hangisi sizce önemlidir? İkili kıyaslama yapınız.

Eğitim Kriteri																		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Yüksek lisans yapmış olması																		İkinci Yüksek lisans yapmış olması
Yüksek lisans yapmış olması																		Doktora yapmış olması
Yüksek lisans yapmış olması																		Yurt dışında eğitim görmesi
Yüksek lisans yapmış olması																		Yabancı dil sayısı
Yüksek lisans yapmış olması																		Eğitim aldığı kurumların itibarı
İkinci Yüksek lisans yapmış olması																		Doktora yapmış olması
İkinci Yüksek lisans yapmış olması																		Yurt dışında eğitim görmesi
İkinci Yüksek lisans yapmış olması																		Yabancı dil sayısı
İkinci Yüksek lisans yapmış olması																		Eğitim aldığı kurumların itibarı
Doktora yapmış olması																		Yurt dışında eğitim görmesi
Doktora yapmış olması																		Yabancı dil sayısı
Doktora yapmış olması																		Eğitim aldığı kurumların itibarı
Yurt dışında eğitim görmesi																		Yabancı dil sayısı
Yurt dışında eğitim görmesi																		Eğitim aldığı kurumların itibarı
Yabancı dil sayısı																		Eğitim aldığı kurumların itibarı

3. CEO markasını oluşturan yönetimdeki pozisyon kriteri ile ilgili olarak aşağıdaki alt kriterlerin hangisi sizce önemlidir? İkili kıyaslama yapınız.

Yönetimdeki Pozisyonu Kriteri																		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
İşletmenin kurucusu olması																		Başka işletmelerin yönetim kurullarında yer alması
İşletmenin kurucusu olması																		Mesleki birliklerin, derneklerin ya da vakıfların yönetim kurullarında yer alması
Başka işletmelerin yönetim kurullarında yer alması																		Mesleki birliklerin, derneklerin ya da vakıfların yönetim kurullarında yer alması

4. CEO markasını oluşturan deneyim kriteri ile ilgili olarak aşağıdaki alt kriterlerin hangisi sizce önemlidir? İkili kıyaslama yapınız.

Deneyim Kriteri																		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
İşletme dışından CEO olarak atanmış olması																		Farklı işletmelerde CEO olarak çalışmış olması
İşletme dışından CEO olarak atanmış olması																		Büyük ölçekli işletmelerde çalışmış olması
İşletme dışından CEO olarak atanmış olması																		Uluslararası alanda deneyiminin olması
İşletme dışından CEO olarak atanmış olması																		Genç yaşta yönetici olması
İşletme dışından CEO olarak atanmış olması																		Halen çalışmakta olduğu işletmede CEO pozisyonunda çalışma süresi
İşletme dışından CEO olarak atanmış olması																		Çalıştığı sektörde deneyiminin olması
İşletme dışından CEO olarak atanmış olması																		Halen çalışmakta olduğu işletmedeki çalışma süresi
İşletme dışından CEO olarak atanmış olması																		Toplam iş deneyimi süresi

**Deneyim Kriteri**

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Farklı işletmelerde CEO olarak çalışmış olması																		Büyük ölçekli işletmelerde çalışmış olması
Farklı işletmelerde CEO olarak çalışmış olması																		Uluslararası alanda deneyiminin olması
Farklı işletmelerde CEO olarak çalışmış olması																		Genç yaşta yönetici olması
Farklı işletmelerde CEO olarak çalışmış olması																		Halen çalışmakta olduğu işletmede CEO pozisyonunda çalışma süresi
Farklı işletmelerde CEO olarak çalışmış olması																		Çalıştığı sektörde deneyiminin olması
Farklı işletmelerde CEO olarak çalışmış olması																		Halen çalışmakta olduğu işletmedeki çalışma süresi
Farklı işletmelerde CEO olarak çalışmış olması																		Toplam iş deneyimi süresi
Büyük ölçekli işletmelerde çalışmış olması																		Uluslararası alanda deneyiminin olması
Büyük ölçekli işletmelerde çalışmış olması																		Genç yaşta yönetici olması
Büyük ölçekli işletmelerde çalışmış olması																		Halen çalışmakta olduğu işletmede CEO pozisyonunda çalışma süresi
Büyük ölçekli işletmelerde çalışmış olması																		Çalıştığı sektörde deneyiminin olması
Büyük ölçekli işletmelerde çalışmış olması																		Halen çalışmakta olduğu işletmedeki çalışma süresi
Büyük ölçekli işletmelerde çalışmış olması																		Toplam iş deneyimi süresi
Uluslararası alanda deneyiminin olması																		Genç yaşta yönetici olması
Uluslararası alanda deneyiminin olması																		Halen çalışmakta olduğu işletmede CEO pozisyonunda çalışma süresi

**Deneyim Kriteri**

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Uluslararası alanda deneyiminin olması																		Çalıştığı sektörde deneyiminin olması
Uluslararası alanda deneyiminin olması																		Halen çalışmakta olduğu işletmedeki çalışma süresi
Uluslararası alanda deneyiminin olması																		Toplam iş deneyimi süresi
Genç yaşta yönetici olması																		Halen çalışmakta olduğu işletmede CEO pozisyonunda çalışma süresi
Genç yaşta yönetici olması																		Çalıştığı sektörde deneyiminin olması
Genç yaşta yönetici olması																		Halen çalışmakta olduğu işletmedeki çalışma süresi
Genç yaşta yönetici olması																		Toplam iş deneyimi süresi
Halen çalışmakta olduğu işletmede CEO pozisyonunda çalışma süresi																		Çalıştığı sektörde deneyiminin olması
Halen çalışmakta olduğu işletmede CEO pozisyonunda çalışma süresi																		Halen çalışmakta olduğu işletmedeki çalışma süresi
Halen çalışmakta olduğu işletmede CEO pozisyonunda çalışma süresi																		Toplam iş deneyimi süresi
Çalıştığı sektörde deneyiminin olması																		Halen çalışmakta olduğu işletmedeki çalışma süresi
Çalıştığı sektörde deneyiminin olması																		Toplam iş deneyimi süresi
Halen çalışmakta olduğu işletmedeki çalışma süresi																		Toplam iş deneyimi süresi

5. CEO markasını oluşturan medyadaki yeri kriteri ile ilgili olarak aşağıdaki alt kriterlerin hangisi sizce önemlidir? İkili kıyaslama yapınız.

Medyadaki Yeri Kriteri																		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Aldığı Ödüller																		Hakkında çıkan haberler
Aldığı Ödüller																		Sıralamaya girmesi
Aldığı Ödüller																		Yıllık faaliyet raporlarında CEO olarak adının geçme sayısı
Aldığı Ödüller																		Linkedin bağlantı sayısı
Aldığı Ödüller																		Twitter takipçi sayısı
Aldığı Ödüller																		Kişisel websitesinin ya da bloğunun bulunması
Aldığı Ödüller																		Google trends aranma sıklığı
Aldığı Ödüller																		Makale veya kitap yazmış ve yayımlanmış olması
Hakkında çıkan haberler																		Sıralamaya girmesi
Hakkında çıkan haberler																		Yıllık faaliyet raporlarında CEO olarak adının geçme sayısı
Hakkında çıkan haberler																		Linkedin bağlantı sayısı
Hakkında çıkan haberler																		Twitter takipçi sayısı
Hakkında çıkan haberler																		Kişisel websitesinin yada bloğunun bulunması
Hakkında çıkan haberler																		Google Trends aranma sıklığı
Hakkında çıkan haberler																		Makale veya kitap yazmış ve yayımlanmış olması

**Medyadaki Yeri Kriteri**

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Sıralamaya girmesi																		Yıllık faaliyet raporlarında CEO olarak adının geçme sayısı
Sıralamaya girmesi																		Linkedin bağlantı sayısı
Sıralamaya girmesi																		Twitter takipçi sayısı
Sıralamaya girmesi																		Kişisel websitesinin yada bloğunun bulunması
Sıralamaya girmesi																		Google Trends aranma sıklığı
Sıralamaya girmesi																		Makale veya kitap yazmış ve yayımlanmış olması
Yıllık faaliyet raporlarında CEO olarak adının geçme sayısı																		Linkedin bağlantı sayısı
Yıllık faaliyet raporlarında CEO olarak adının geçme sayısı																		Twitter takipçi sayısı
Yıllık faaliyet raporlarında CEO olarak adının geçme sayısı																		Kişisel websitesinin ya da blogunun bulunması
Yıllık faaliyet raporlarında CEO olarak adının geçme sayısı																		Google Trends aranma sıklığı
Yıllık faaliyet raporlarında CEO olarak adının geçme sayısı																		Makale veya kitap yazmış ve yayımlanmış olması
Linkedin bağlantı sayısı																		Twitter takipçi sayısı
Linkedin bağlantı sayısı																		Kişisel websitesinin ya da blogunun bulunması
Linkedin bağlantı sayısı																		Google Trends aranma sıklığı
Linkedin bağlantı sayısı																		Makale veya kitap yazmış ve yayımlanmış olması



Twitter takipçi sayısı																		Kişisel websitesinin ya da blogunun bulunması
Twitter takipçi sayısı																		Google Trends aranma sıklığı
Twitter takipçi sayısı																		Makale veya kitap yazmış ve yayımlanmış olması
Kişisel websitesinin ya da blogunun bulunması																		Google Trends aranma sıklığı
Kişisel websitesinin ya da blogunun bulunması																		Makale veya kitap yazmış ve yayımlanmış olması
Google Trends aranma sıklığı																		Makale veya kitap yazmış ve yayımlanmış olması

**6. CEO markasını oluşturan sosyal sorumluluk kriteri ile ilgili olarak aşağıdaki alt kriterlerin hangisi sizce önemlidir? İkili kıyaslama yapınız.**

Sosyal Sorumluluk Kriteri																		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Yürüttüğü sosyal sorumluluk projeleri																		Saygın sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri
Yürüttüğü sosyal sorumluluk projeleri																		Derneklere (TÜSİAD, Genç İş adamları Derneği, vs.) üyelikleri
Yürüttüğü sosyal sorumluluk projeleri																		Konferanslarda konuşmacı olmak
Saygın sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri																		Derneklere (TÜSİAD, Genç İş adamları Derneği, vs.) üyelikleri
Saygın sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri																		Konferanslarda konuşmacı olmak
Derneklere (TÜSİAD, Genç İş adamları Derneği, vs.) üyelikleri																		Konferanslarda konuşmacı olmak

**FORMU DOLDURAN İLE İLGİLİ AÇIKLAMA**

**Kurumdaki Pozisyonunuz:**

**Yönetici ( )**

**Yönetici değil ( )**

