

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

İTİBAR YÖNETİMİ KAVRAMININ İŞLEVSELLİĞİ VE İTİBAR
UNSURLARININ BİRBİRİYLE İLİŞKİSİ: OTEL İŞLETMELERİ
AÇISINDAN BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşe YAĞCIOĞLU

Balıkesir, 2012

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

İTİBAR YÖNETİMİ KAVRAMININ İŞLEVSELLİĞİ VE İTİBAR
UNSURLARININ BİRBİRİYLE İLİŞKİSİ: OTEL İŞLETMELERİ
AÇISINDAN BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşe YAĞCIOĞLU
200912501012

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ali Kemal GÜRBÜZ

Balıkesir, 2012

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 200912501012 numaralı Ayşe YAĞCIOĞLU' nun hazırladığı "Otel İşletmelerinde İtibar Yönetimi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan.....İmza.....

Unvanı, Adı-Soyadı

Prof. Dr. Ali Kemal Gürbüz (Danışman)

Üye.....İmza.....

Unvanı, Adı-Soyadı (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Yunus Arslan

Üye.....İmza.....

Unvanı, Adı-Soyadı

Yrd. Doç. Dr. Cahay Özdemir Yılmaz

Üye.....İmza.....

Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....İmza.....

Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....İmza.....

Unvanı, Adı-Soyadı

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

23.01/2013
Enstitü Müdürü
Doç. Dr. Zübeyde YAĞCI

ÖNSÖZ

Hızla gelişen teknoloji ile birlikte kurumların rekabet edebilirliği ve global pazarlarda ayakta kalmaları zorlaşmaktadır. Ürün ve hizmet farklılığının azaldığı rekabet ortamı ve bilgiye erişim olanaklarının artması yalnızca satış amaçlı iletişim yöntemlerinin yetersiz kalmasına sebep olmuştur. Bu noktada karşımıza itibar kavramı çıkmaktadır. İtibar yönetimi uzun soluklu, geliştirilebilen ve katılım gerektiren bir süreçler bütünü olarak kurumların rekabet avantajı sağlama çabalarında önemli yer tutmaktadır. Bu çalışmanın önemi de burada yatmaktadır.

Tez çalışmam süresince beni destekleyen; değerli görüşleriyle çalışmamıza yön veren, bilgisini ve tecrübesini benden esirgemeyen sayın hocam Prof. Dr. Ali Kemal GÜRBÜZ' e, çalışmam süresince sabır ve sevgi ile destek olan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Desteklerini her zaman hissettiğim değerli dostlarıma ve eğitimime katkı sağlayan tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Ayşe YAĞCIOĞLU

ÖZET

İTİBAR YÖNETİMİ KAVRAMININ İŞLEVSELLİĞİ VE İTİBAR UNSURLARININ BİRBİRİYLE İLİŞKİSİ: OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN BİR UYGULAMA

YAĞCIOĞLU, Ayşe

Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ali Kemal GÜRBÜZ

2012, 77 Sayfa

Hızla gelişen teknoloji, firmalar ile müşteriler arasındaki iletişim araçlarının çoğalması, rekabetin en üst düzeye çıkması sonucunda sadece finansal performans kurumların hayatta kalması için tek başına yeterli olmamaktadır. Kurumlar tükenen dünya kaynakları karşısında sosyal sorumluluk projelerine, yüksek müşteri memnuniyeti çabalarına ve en önemlisi ürün ve hizmetlerinin güvenilirliğini arttırmaya yönelmektedir. İtibar kavramı işte bu noktada kurumların hayatta kalabilirliğini belirleyen bir değer olarak önemi hızla artan bir konudur. İtibar iyi veya kötü hep vardır. Önemli olan kurumların itibar yönetimini planlamaları ve uzun dönemde iyi itibar sağlayarak yönetmeleridir. Olumsuz itibara müdahale edilmezse firmanın yok olmasına kadar gidebilmektedir. Olumlu itibar ise; yönetilerek firmaların sosyal ve finansal açılardan avantajlı konuma gelmesine katkıda bulunur. Kurumsal itibarın yönetilmesi, kurumun çalışanlar, müşteriler, toplum ve iş dünyasında nasıl algılandığı ve aslında nasıl algılanması gerektiği sorularına verilecek cevaplara göre iş sonuçlarını etkilemektedir.

Bu çalışmanın birincil amacı, otel işletmelerinde iç itibar ile dış itibarın bağlantılı olup olmadığı ve birbirini etkileyip etkilemediğidir. İkincil amaç ise, itibar yönetiminin gerçekte işlevsel bir kavram olup olmadığıdır.

Bu amaçla yazın b6l6m6nde itibarın tanımı, bileşenleri, unsurları ve s6releri ele alınmıştır. 66nc6 b6l6mde otel işletmeleri çalışanlarının kurum itibarına olan bakışları, algılamaları ve içerideki kurum itibarının dışarıdaki itibara olan etkisi yapılan anket uygulaması yardımıyla ele alınmıştır.

Bulgular itibarın gerçekten de işlevsel bir kavram olduğunu g6stermektedir. Bunun yanı sıra i itibar ile dış itibarın birbiriyle bağlantılı olduğu g6zlenmiştir. Bu bağlantının mekanizmalarının da çalışmada ortaya konulmuş olması bu sonucu destekleyen 6nemli bir unsurdur.

Anahtar Kelimeler: İtibar, Y6netim, Paydaş, Turizm, Otel.

ABSTRACT

THE CONCEPT OF REPUTATION MANAGEMENT FUNCTIONALITY AND RELATIONSHIP WITH EACH OF THE REPUTATION ELEMENTS: IN TERMS OF THE APPLICATION FOR HOTEL ENTERPRISES

YAĞCIOĞLU, Ayşe

**Master Thesis, Department of Tourism and Hotel Management,
Advisor: Professor Ali Kemal Gürbüz**

2012, 77 Pages

As a result of rapidly evolving technology, the increase of communication tools between companies and customers, maximised level of competition the financial performance of the companies by itself is not enough. Companies, upon the depletion of world resources, tend to social responsibility projects, high levels of customer satisfaction and most importantly increase the reliability of their products and services. This is where the concept of reputation becomes a rapidly increasing matter of importance for the survival of the companies. Reputation has always been there, in a good or bad way. Making long-term reputation managements giving good reputation results carry great importance. Unless there is an intervention to negative reputation, it may lead to the destruction of the company. On the other hand, managed positive reputation help companies to contribute to an advantageous position in social and financial aspects. Corporate reputation management, the perception of the employees, customers, society and the business world and the answer to the question how actually they should perceive affects business results of the company.

The primary objective of this study, to understand if the interior or exterior reputation of the hotel institutions are linked and they affect each other. Secondary objective is to understand if reputation management is a functional concept in reality.

For this purpose, definition of reputation, its' components, elements and processes are discussed in literature part. In the third chapter, the viewpoint, perception of the hotel staff to the corporate reputation and the effects of the interior reputation to the exterior reputation of the institution and is discussed with the help of survey application.

The findings show that reputation is a really functional concept. As well as internal and external reputation has been observed to be associated with each other. Mechanisms have been put forward in the study of this connection is an important element to support this conclusion.

Key words: Reputation, Management, Stakeholder, Tourism, Hotel.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.4. Varsayımlar	3
1.5. Sınırlılıklar	3
1.6. Tanımlar	3
2. İLGİLİ ALANYAZIN.....	4
2.1. Kuramsal Çerçeve.....	4
2.1.1. Genel Olarak Kurumsal İtibar Kavramları ve Kurumsal İtibar Yönetimi.....	4
2.1.1.1. Farklı Disiplinlerde Kurumsal İtibar Tanımları.....	5
2.1.1.2. Kurumsal İtibar Yönetiminin Amacı, Önemi ve Yararları	7
2.1.1.3. Kurumsal İtibar Yönetiminde Paydaş Yönetimi	10
2.1.1.4. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi.....	15
2.1.2. Kurumsal İtibarı Oluşturan Unsurlar	19
2.1.2.1. Kurumsal Kimlik.....	19
2.1.2.2. Kurumsal Kültür.....	21
2.1.2.3. Kurumsal İmaj.....	22
2.1.2.4. Kurumsal Dizayn.....	23

2.1.2.5. Kurumsal Davranış.....	24
2.1.3. Kurumsal İtibarın Bileşenleri	25
2.1.3.1. Ürün ve Hizmetler	25
2.1.3.2. Müşteri Memnuniyeti.....	26
2.1.3.3. Liderlik.....	27
2.1.3.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	29
2.1.3.5. Halkla İlişkiler.....	31
2.1.3.6. Finansal Performans.....	31
2.1.3.7. Kurumsal İletişim	32
2.1.3.8. Kurumsal Etik... ..	35
2.1.4. Kurumsal İtibar Yönetiminin Süreçleri.....	36
2.1.4.1. Erken Uyarı Ve İzleme Sistemleri Kurmak.....	37
2.1.4.2. Medyanın İzlenmesi.....	37
2.1.4.3. Hükümetin İzlenmesi.....	38
2.1.4.4. Sanayi Grupları.....	38
2.1.4.5. Özel Çıkar Grupları	38
2.1.4.6. Risk Yönetimi.....	38
2.1.4.7 Hareket Planları ve Stratejiler.....	41
2.2. Kuramsal Çerçevenin İşaret Ettiği ve Vurgu Yaptığı Önemli Hususlar: Ara Sonuç.....	42
3. YÖNTEM	45
3.1. Araştırmanın Modeli	45
3.2. Evren ve Örneklem	45
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri	45
3.4. Veri toplama Süreci.....	47
3.5. Verilerin Analizi ve Araştırmanın Mantığı.....	47
4. BULGULAR VE YORUMLAR	58
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	62

5.1. Sonuç.....	62
5.2. neriler	65
KAYNAKÇA.....	67
EK 1- Anket Formu.....	74
EK 2- T Tablosu.....	77

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa no
Tablo 1: Anket sorularının Likert Ortalamaları ve "t" Değerleri.....	48
Tablo 2: Birinci Soru ve Cevapların Analizi.....	49
Tablo 3: İkinci soru ve Cevapların Analizi.....	49
Tablo 4: Üçüncü soru ve Cevapların Analizi.....	50
Tablo 5: Dördüncü Soru ve Cevapların Analizi.....	51
Tablo 6: Beşinci Soru ve Cevapların Analizi.....	52
Tablo 7: Altıncı Soru ve Cevapların Analizi.....	52
Tablo 8: Yedinci Soru ve Cevapların Analizi.....	53
Tablo 9: Sekizinci Soru ve Cevapların Analizi.....	53
Tablo 10: Dokuzuncu Soru ve Cevapların Analizi.....	54
Tablo 11: Onuncu Soru ve Cevapların Analizi.....	56

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. Sosyal Paydaşlar.....	12
Şekil 2. Kurum İtibarının Çeşitli Çıkar Gruplarına Etkileri.....	13
Şekil 3. İtibar Katsayısının 6 Boyutu.....	17
Şekil 4. İtibar İmaj ve Kimlik Arasındaki İlişki.....	20
Şekil 5. İtibar ve İletişim Bağlantısı.....	34

1. GİRİŞ

İtibar yönetimi, halkla ilişkilere alternatif olabilecek çalışmalar içinde ortaya çıkmış bir kavramdır. Küreselleşme, bilgiye ulaşılabilirlik, medyanın etkinliğinin artması, reklam doygunluğu ve paydaş kavramının önem kazanmasıyla işlevselliği ve önemi giderek artan bir kavram haline gelmiştir. Kazanılması uzun ve planlı bir süreç gerektiren itibar doğru ve etkili yönetilmediğinde kolayca yitirilebilen bir değerdir. İtibar yönetimi: İtibarı sağlamak, sürdürmek ve korumak amacıyla yapılan tüm çabaları içermektedir.

Kurumlar itibar açısından yaptıkları her şey ile değerlendirilirler. Bu değerlendirme kurumun paydaşları (Çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, kamuoyu v.b.) tarafından yapılmakta ve kurumun itibar kazanma çabalarına göre şekillenmektedir. İtibarın soyut ve taklit edilmesi güç bir kavram olması, kurumun itibarını yöneterek paydaşları nezdinde iyi ve sürekli bir itibar algısı yaratmasını sağlar.

Bir kurum doğru yönetildiğinde aynı zamanda itibarlı da olacağı düşünülebilir. Fakat bu düşünce tamamen doğru değilse, kurumun itibar kazanmak için ayrıca ilave eylemlerde bulunması da gerekli demektir. Bu durumda "itibar yönetimi" denilen işlevsel bir kavrama da ihtiyaç duyulacak demektir. Çalışmamızın amaçlarından birisi, bu kavramın ne ölçüde işlevsel olduğunu araştırmaktır. Çalışmamızdaki literatür taraması özellikle bu hususu ortaya çıkarmaya yönelmiştir. Bir başka deyişle, itibar yönetimi diye bir kavrama gerçekten ihtiyaç bulunup bulunmadığını anlamak için literatürdeki bilgilerin analizinden yararlanılmıştır.

Literatürde bir kurumun çeşitli paydaşlarından söz edilmektedir. Bunların bir kısmını "iç paydaşlar" bir kısmını da "dış paydaşlar" diye adlandırılmaktadır. İç paydaşların başlıcası çalışanlardır. Dış paydaşlar denildiğinde ise akla müşteriler gelir. Buna bağlı olarak çalışmamızda çalışanlar nezdindeki itibarı "iç itibar", müşteriler nezdindeki itibarı ise "dış itibar" (ya da piyasadaki itibar) olarak adlandırdık. Çalışmamızın ikinci bir amacını bu itibar unsurlarının birbirine bağımlı mı, yoksa bağımsız mı olduklarının ortaya çıkarılması oluşturmaktadır. Bunu Bursa bölgesi şehir

otelleri çalışanları üzerinde uygulanan bir anket analizi ile gerçekleştirmeye çalıştık.

1.1. Problem

Günümüzde "işletmelerde itibar yönetimi" olarak belirtilen bir kavramdan söz edilmektedir. Bu çalışmada gerçekte böyle bir kavrama fonksiyonel açıdan gerek bulunup bulunmadığını otel işletmelerinin ortamı açısından araştırılacaktır. İkinci olarak ise bir kurumun iç itibarı ile dış itibarının birbirine bağımlı mı yoksa bağımsız mı oldukları incelenecektir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Yukarıda çalışmanın problemi belirtilirken, çalışmanın amacı da zaten belirtilmiş olmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Gerçekte, bir işletmenin tüm çalışmalarının işletmenin itibarı üzerinde olumlu veya olumsuz bir sonucu vardır. İtibar sadece bu tip bir sonuçtan ibaret ise işletmenin itibarlı olması için ayrıca politikalar üretmesine gerek yok demektir. Eğer bunun tersi geçerli ise, "itibar yönetimi" diye bir kavrama gerek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma işte bunu ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Piyasadaki itibar ile çalışanlar üzerindeki itibarın birbirinden bağımsız olup olmadığının incelenmesinin ise, eğer bağımsız değil iseler bunlardan biri ihmal edilerek diğerinin de geliştirilemeyeceği gibi çok önemli bir davranışsal sonucu bulunmaktadır.

Bu çalışmanın esas önemi şudur ki, "problem" kısmında belirttiğimiz ana hipotezle de ilgili tartışmalar, ilgili literatürde kısmen de olsa yer almakla

birlikte, gün yüzüne çıkmamış ve bir takım dağınık bilgilerden ibaret kalmıştır. Bu çalışmada ise bunlar ön plana çıkartılmakta ve esas vurgu bunlar üzerine yapılmaktadır.

1.4. Varsayımlar

Kurumsal itibarın değişkenleri oldukça fazladır ve bunlar bu çalışmada belirtilmiştir. Ancak ana hipotezin incelenmesini kolaylaştırmak açısından itibarın “müşteriler” ve “çalışanlar” olarak iki değişkeninin olduğu varsayılmıştır. Uygulamanın sınırları çalışanlar olarak belirlenmiştir.

1.5. Sınırlılıklar

Çalışma turizm işletmeleriyle sınırlandırılmıştır. Bu da aslında bir açıdan çalışmanın önemini arttıran bir husustur. Çünkü turizm işletmeleri “emek-yoğun” işletmeler olarak bilinmektedir ve muhtemelen müşterilerle birebir ilişkisi olan personel oranı da yüksek olan işletmelerdir. Yapılan gözlem sonucunda bu tip işletmelerdeki müşteriler üzerindeki itibar ile çalışanlar üzerindeki itibar bağımsız çıktığı takdirde, bu durum bu iki unsurun genel olarak da birbirinden bağımsız olduğu yargısını kuvvetlendirir.

Bunun yanı sıra çalışmada kurumsal itibarın ölçülmesiyle ilgili sofistike tekniklerden, zaman ve maliyet faktörleri nedeniyle yararlanılmamıştır. Bunun yerine anket, görüşme ve gözlemlerle yetinilmiştir.

1.6. Tanımlar

Bu çalışmada “piyasadaki itibar” (ya da bir başka deyişle müşteriler üzerindeki itibar) yerine “dış itibar”, “çalışanlar üzerindeki itibar” yerine de “iç itibar” terimleri kullanılmıştır.

2. İLGİLİ ALANYAZIN

2.1. Kuramsal Çerçeve

2.1.1. Genel Olarak Kurumsal İtibar Kavramları ve Kurumsal İtibar Yönetimi

İtibar sözlük anlamı olarak, değerli, güvenilir olma durumu, saygınlık, prestij anlamlarında kullanılan Arapça kökenli bir kelimedir (www.tdk.gov.tr). Cambridge sözlüğünde ise itibar, bir kişi veya bir şey hakkında insanların genel düşünceleri, geçmiş davranışlarına ya da karakterine dayanarak ne kadar takdir edildiği ve beğenildiği olarak tanımlanmıştır (<http://dictionary.cambridge.org/british/reputation>).

İtibar kişiler için önemli olduğu gibi kurumlar ve ülkeler için de önemli bir varlıktır. Uzun bir süreç ve tutarlı davranışlar ile kazanılabilmektedir. Bu nedenle kurumların itibarlarını yönetmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri için gereklilik haline gelmektedir.

Reputation İnstitute kurumsal itibarı, kurumun içindeki ve dışındaki insanların kuruma ilişkin sahip oldukları ve kurumun geçmiş eylemlerine dayanan algılamaları, yorumları ve kurumun geleceğine dair beklentilerinin toplamı (<http://www.reputationinstitute.com/knowledge-center/q-and-a.php>), kurumun paydaşlarının beklentilerini karşılama yeteneği olarak tanımlamaktadır (Hannington, 2004, 9). Bu yetenek, kurumun kalite anlayışına, paydaşlarla kurulan iletişimin etkinliğine, hizmetlerin içeriğine, kuruma yönelik oluşan beğeniye ve tüm bunların geniş anlamda etkilerine bağlı olarak oluşmaktadır.

Kurumsal itibarın temelini oluşturan paydaşlar, örgütün amaçlarına ulaşmasından etkilenen ya da örgütün amaçlarına ulaşmasını etkileyen taraflardır (Ersöz, 2007, 27). Bir kurumun iyi itibara sahip olması, paydaşlarının gözünde farkındalığı olduğunu ve kurumla ilgili olumlu değerlendirmelere sahip olduklarını gösterir (Gümüş ve Öksüz, 2009, 7).

Özet olarak kurumsal itibar, elle tutulamayan, gözle görülemeyen yani

soyut bir değer olmakla birlikte taklit edilmesi zor ve yerine başka bir varlık koyulamayacak kadar da önemlidir (Alnıaçık, Alnıaçık ve Genç, 2010).

"Kurumsal itibar yönetimi" ise itibarın paydaşla gözünde iyi olan konumunu muhafaza etmek için gösterilen tüm çabaları ifade etmektedir.

2.1.1.1. Farklı Disiplinlerin Kurumsal İtibar Tanımları

Kurumsal itibar, birçok bileşenden meydana gelen bir yönetim sürecinden oluşan bir kavramdır ve farklı disiplinlerdeki görüşlerden yola çıkılarak değişik şekillerde de tanımlanmıştır;

➤ Ekonomi disiplininde kurumsal itibar

Ekonomi görüşü kurumsal itibarı, hem özellik hem de işaret olarak tanımlamaktadır. Oyun teorisyenleri, kurumu diğerlerinden ayıran ve stratejik davranışlarını açıklayan karakter özellikleri olarak tanımlarken, işaret teorisyenleri ise kurumsal itibarın bilgisel içeriği üzerinde durmuşlardır. İki görüş de kurumsal itibarı; dışsal gözlemcilerin kuruma ilişkin algılamaları olarak tanımlamaktadır (Fombrun ve Van Riel, 1997). Bu tanıma göre, dış paydaşlarının kurumla ilgili edindiği algılar itibarın temelini oluşturmakta ve kurumun eylemlerine yön vermektedir.

➤ Pazarlama disiplininde kurumsal itibar

Pazarlama görüşü kurumsal itibarı, çoğunlukla marka imajı olarak adlandırmaktadır. Marka eşitliğinin kurulması, olumlu, güçlü kendine özgü çağrışımları olan tanınmış markalar yaratılması gerekliliği üzerinde durmuşlardır (Fombrun ve Van Riel, 1997). Kurum, kendine has özelliklerini taşıyan ve güçlü bir marka oluşturduğunda, hem iç hem de dış paydaşlarında kurum imajını istediği şekilde yansıtması mümkün olabilecektir.

➤ Stratejik yaklaşımda kurumsal itibar

Stratejik görüş ise kurumsal itibarı hem değer hem de değişimlere karşı bariyer olarak görmektedir. İtibar oluşturulduğunda değişkenleri

engellemekte, kurumun kendine özgü içsel özelliklerinden doğması sebebiyle kurum itibarının taklit edilmesini zorlaştırmaktadır. Kurumun paydaşlarla geçmişteki etkileşimleri de gözlemcilerle kurum hakkında bilgi vermektedir (Fombrun ve Van Riel, 1997). Bunlara bağlı olarak kurumsal itibarın, kurumun çevresi ile sürdürdüğü ilişkilerin kurum için değeri olduğu söylenebilir.

➤ *İletişim yaklaşımıyla kurumsal itibar*

İletişim yazarları kurumsal itibarı, kurumsal kimlik olarak açıklamaktadır. Bu görüş kurumsal itibarı, kurum için olumlu isim oluşturmak ve sürdürmekle, kurumun stratejik ve finansal başarılarından etkilenen paydaşlardan olumlu geri bildirimler almak olarak tanımlamaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2009, 6).

➤ *Sosyoloji disiplinde kurumsal itibar*

Sosyolojik görüş ise kurumsal itibarı, paylaşılan kurumsal çevrede kurumun paydaşlarıyla olan ilişkileri ile oluşan sosyal oluşumlar olarak tanımlamaktadır. Kurum birçok değişik kriter ile paydaşları tarafından değerlendirilmekte, aralarındaki sürekli iletişim ile kurumun davranışları, ilgili normları ve beklentilerini içeren bilgi değişimi yaşanmaktadır. Bu iletişimlerin hepsi kurumsal itibarı yani kurumun saygınlığının toplam değerlendirmesini içermektedir (Fombrun ve Van Riel, 1997).

➤ *Organizasyonel yaklaşıma göre kurumsal itibar*

Bu görüşe göre kurumsal itibarın temeli, çalışanların deneyimleriyle duygularına dayanmaktadır. Kurum kültürü ve kimliği işletme uygulamalarıyla beraber yöneticilerin kilit paydaşlarla olan etkileşimlerini de etkilemektedir. Kültür, kurum içi algılamaları homojenleştirmekte, yöneticilerin kendilerini dış paydaşlara ifade edişlerindeki tutarlılık ihtimalini arttırmakta ve kurum içinde işlerin doğru yapılması konusunda genel bir anlayış oluşturarak kurumun tutarlı bir imaj oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Fombrun ve Van Riel, 1997). Oluşturulan bu imaj da dış paydaşların kuruma ait fikir ve değerlendirmelerini olumlu yönde etkileyerek, kurumun dış paydaşlar gözündeki imajının yönetilebilmesine yardımcı olmaktadır. Tutarlı kurum imajı

tutarlı bir itibarı da beraberinde getirmektedir.

Tüm bu tanımlara dayanarak kurumsal itibarın, iç paydaşların kurumla ilgili duygu ve deneyimlerinden oluşan kurum kültürü ve kurum kimliğinin etkisiyle oluşturulan imajın toplam değeri, değişimlere karşı bariyer görevi gören güçlü bir marka imajı, kurum ile sosyal paydaşları arasındaki iletişimle şekillenen sosyal oluşumlar ve kurum paydaşlarının olumlu geri bildirimine temel oluşturan kurumsal başarıları olarak tanımlamak mümkündür.

Kurumsal itibara ilişkin farklı tanımlar olmasına rağmen tanımlardaki anlamlar üç belirgin gruba ayrılmaktadır. Bunlar (Barnett vd. 2006);

- itibarın bir farkındalık durumu olduğu,
- itibarın bir değerlendirme olduğu,
- itibarın bir değer olduğu olarak ayrılmaktadır.

Yukarıdaki gruplandırmaya göre itibarın farkındalık durumu, gözlemcilerin ve paydaşların kurum hakkındaki genel farkındalığı üzerine odaklanmakta ve değerlendirmeleri içermemektedir. Tek ortak nokta algılamalardır ve kurumsal itibar algılamaların birleşimi olarak tanımlanmaktadır. İtibarın değerlendirme olduğuna dair tanımlar ise, gözlemci ve paydaşların kuruma ilişkin değerlendirmelerini içermekte, kurumsal itibarın bir yargı ve bir değerlendirme olduğunu vurgulamaktadır. İtibarın değer olduğuna ilişkin görüşler de, kurumlar için itibarın değeri ve önemi üzerinde durmaktadır. İtibarın soyut, finansal ve ekonomik bir değer olduğuna işaret etmektedir (Barnett vd., 2006).

2.1.1.2. Kurumsal İtibar Yönetiminin Amacı, Önemi ve Yararları

Günümüzde somut üstünlükler rakipler tarafından hızla taklit edilebilirken, soyut ve destekleyici değerlerle tamamlanmadıkça avantaj olmaktan çıkmaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2009b, 1). Bu nedenle ki, işletmelerin kendi kültür ve kimliklerine has özellikler taşıyan soyut değerler oluşturarak rekabette öne çıkmaya çalışmaları kaçınılmaz olmuştur.

Kurumsal itibar yönetiminin amaçları, önemi ve yararları aşağıdaki gibi açıklanabilir.

➤ *Kurumsal İtibar Yönetiminin Amaçları*

Çok kapsamlı bir konu olmakla birlikte, kurumsal itibarın işletmelerin yarınlarını güvence altına alacak bir şekilde yönetilmesi ve risklere karşı korunabilmesi önemlidir. Buna bağlı olarak kurumsal itibar yönetiminin amaçları şöyle sıralanabilir (Karaköse, 2007b, 93);

- Süreç içinde yönetiminin önemli olduğu zihinlerin belirlenmesi,
- İşletmenin rakipleri karşısındaki mevcut görünürlüğü (Kurumun itibarının genişliği) ve güvenilirliğini (Kurum itibarının onu tanıyanlar arasındaki kalitesi) gerçekçi bir şekilde analiz etmek,
- Konum oluşturmada işletmenin kontrolü altındaki faktörlerden hangilerinin kullanılacağına karar vermek,
- İşletme markası ve itibarını kurmak ve geliştirmek,
- İşletme içinde ve mevcut pazarda itibarın devamını sağlamak,
- İşletme itibarını olumsuz etkileyebilecek veya itibarına zarar verebilecek tehlikeleri ortadan kaldırmak amacıyla, etkili ve güvenilir faaliyetler, politikalar, yöntemler, sistemler ve standartlar oluşturmak,
- İşletme itibarını olumsuz etkileyebilecek durumlarla ilgili tespitlerde bulunmak,
- Kurumsal itibarı yönetecek bir takım oluşturmak ve gerekli sorumluluklar ile donatmak,
- İletişim kanallarını etkin kullanmak, yönetebilmek, kişi ve kurumları sürekli, doğru ve kesintisiz bilgi paylaşmaya teşvik etmek.

➤ *Kurumsal İtibar Yönetiminin Önemi*

İşletmelerin olumlu, saygı gören, devamlı ve güçlü itibar kazanmak için

paydaşları ile iyi yapılandırılmış ilişkiler kurarak, eylem ve davranışlarını sürekli gözden geçirerek ölçmeleri gerekir (Çiftçioğlu, 2009, 6). Rakiplerine göre nitelikli, yenilikçi ve kaliteli ürün ve hizmet sunmak işletmeler için beğenilen, takdir edilen ve itibar sahibi olmanın yoludur (Sabuncuoğlu, 2008, 100).

Bu yüzden iyi bir itibar oluşturmak ve bunu sürekli kılmak için devamlı çaba harcamak gerekmektedir (Karaköse, 2007b, 10). İtibar yönetimi; ürün ve hizmetler, müşteri memnuniyeti, sosyal sorumluluk, kurumsal iletişim gibi birçok bileşenden oluşan kapsamlı bir konudur. İşletmelerin yapması gereken tüm bu bileşenleri işletmenin itibarını oluşturacak ve olumlu yönde etkileyecek şekilde kullanmaktır (Gümüş ve Öksüz, 2009b, 51).

İşletmenin itibarını güçlendirmek ve kalıcı hale getirmek için, paydaşlarının kimler olduğunu, işletmeyi nasıl algıladıklarını, piyasadaki rakiplerine göre nasıl bir itibara sahip olduğunu, rakiplere göre güçlü ve zayıf yönlerini ve paydaşlarla kurulacak iletişimde kullanılacak yöntemleri belirlemesi faydalı olacaktır (Karaköse, 2007a; Kuyucu, 2003, 15).

➤ *Kurumsal İtibar Yönetiminin Yararları*

İtibar değerlidir çünkü soyut bir değer olarak uzun vadede işletme için somut değerler üretir (Güzeltik Ural, 2002; Gümüş ve Öksüz, 2009a). Aynı zamanda kurumsal itibar yönetimini uygulayan ve paydaşlarının gözünde yüksek itibarlı işletmeler birçok rekabet avantajını da yakalamaktadır (Sarıkaya ve Oruç, 2010). Bu faydalar; yatırımcıların işletmeye eğiliminin artması, sektör ortalamasının üstünde kar edilmesi, proje ve programları için banka ve hükümet desteğinin artması, çalışanların örgütsel bağlılığının ve verimliliğinin artması, satışlar, müşteri sadakati ve tavsiye edilebilirliğinin artması (Sayılı ve Uğurlu, 2007, 93), fiyatların yönetilerek daha düşük fiyattan alım yapılabilmesi, işe alınacak elemanların kolay ikna edilebilmesi, tecrübeli çalışanlar ve bilinçli müşterilerin kazanılması, kriz ortamlarında daha az riskle karşılaşılması, paydaşlar tarafından daha fazla tolere edilmek v.b. gibi olarak sıralanabilir (Karaköse, 2007a).

Ayrıca iyi bir itibarın yararları şöyle ifade edilebilir (Karaköse, 2007a):

- Rakiplerin engelleme faaliyetlerine karşı bariyer görevi görür ve rekabet avantajı sağlar.

- En yetenekli elemanların işletmeye çekilmesi, örgütsel süreçteki eksikliklerin giderilmesine yardımcı olur.

- En iyi tedarikçileri ve iş ortaklarını çeker.

- Yatırımcılardan ve zengin ekonomik kaynaklardan faydalanma şansını artırır.

- Yeni pazarların kapılarını açar.

- Örgütün ürün ve hizmetleri için bir değer yaratır.

- Kriz zamanlarında örgütü korur.

Yukarıda sayılan yararlar iyi bir kurumsal itibar oluşturulduğunda sağlanan faydalardır. İşletme kurumsal itibarı önemsemez ve sürekli iyileştirmek için çaba göstermezse zayıf bir itibara sahip olur. Yararlarından fayda sağlayamadığı gibi zararlarının etkilerini yaşamaya başlar.

Bu durumda uğrayacağı zararlar ise şöyle sıralanabilir (Usta, 2006, 45);

- İşletme değeri pazar analistleri tarafından anlaşılabilir ve hisse fiyatları düşebilir.

- Medya zayıf işletmeler ile daha fazla ilgilenir, iyi şeyler yapılsa bile medya halka yapılan kötü işleri hatırlatabilir.

- İtibarı zayıf işletmelere karşı tüketiciler şüpheyle yaklaşabilir ve fiyat hassasiyetleri artabilir.

- Çalışanlar (dışa karşı) zayıf itibardan kaynaklı moral düşüklüğü yaşayabilirler.

Güçlü bir itibar paydaşlar için işletmeyi ne kadar güvenilir kılıyorsa zayıf itibarda paydaşlar açısından işletmeye karşı güvensizlik duygusunu yaratan bir etkiye sahiptir ve işletme paydaşları gözündeki itibarını iyileştirmek için çalışmazsa sonuçları işletmenin yok olmasına kadar uzanabilir.

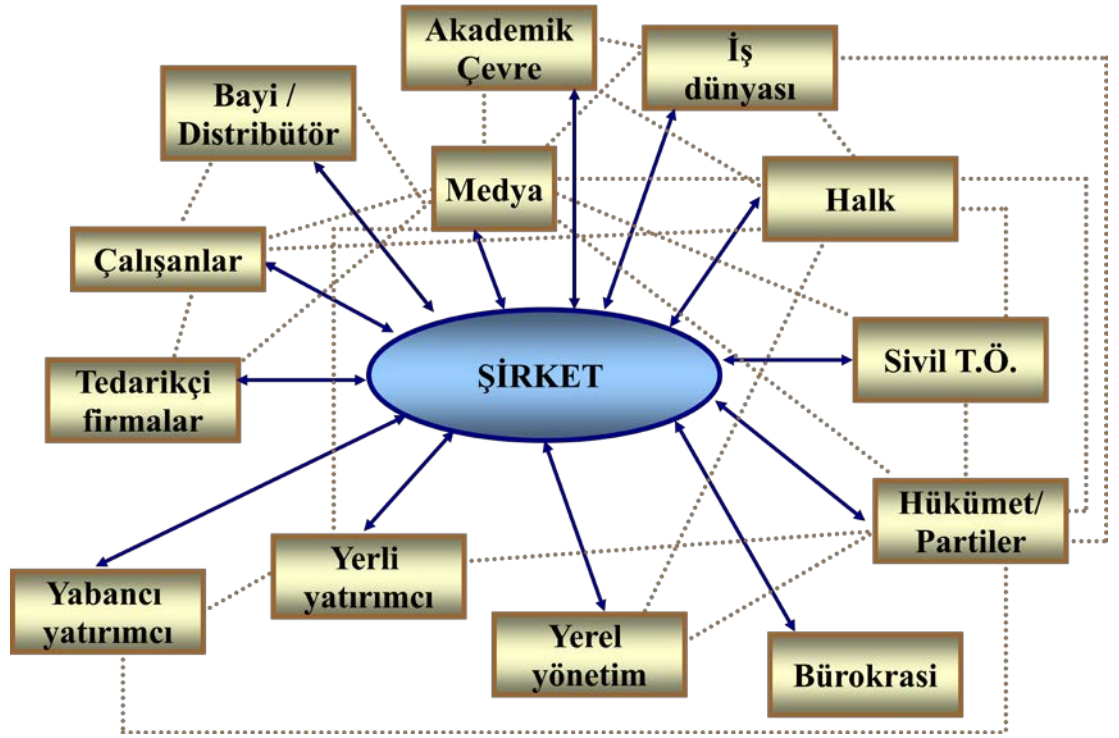
2.1.1.3. Kurumsal İtibar Yönetiminde Paydaş Yönetimi

İtibarın yönetilmesinde kilit nokta paydaş algılamalarından oluşmaktadır. Hatırlanacağı gibi itibar, işletmenin içinde bulunduğu pazardaki

rakipleri ile karşılaştırıldığında kilit paydaşların (çalışanlar, müşteriler, ortaklar, toptancılar, medya ve halk v.b.) gözünde geçmiş davranışlara bağlı olarak işletmeyi ekonomik, sosyal ve yardımsever gibi kriterlerle yargılayarak işletme hakkında, gelecekteki davranış olasılıklarından oluşan fikirlerdir (Çiftçioğlu, 2009, 4; Gümüş ve Öksüz, 2009b, 4). Bu durumda itibar, işletmenin paydaşları nezdindeki değeri ve işletme ile paydaşları arasındaki duygusal öğeler taşıyan niteliklerden oluşmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008, 94; Çiftçioğlu, 2009, 6).

Freeman (1984) "Stratejik Yönetim: Paydaş Yaklaşımı" adlı kitabında "Bir işletmenin, işletme dışı gruplarla ilişkisi ne kadar güçlü ise iş amaçlarının gerçekleşmesi o kadar kolay, işletme dışı gruplarla ilişkileri zayıf ise o kadar zor olacaktır." demektedir (Ersöz, 2007, 27). İşletme için bu kadar önem taşıyan ve karşılıklı ilişkilerinden bu derece etkilenen paydaş olgusunu yönetmek bu yüzden önem taşımaktadır.

İtibar algısının temelinde bütünsellik, tutarlılık, kalıcılık ve süreklilik kavramları bulunmaktadır (Şatıroğlu ve Erendağ 2008; Kuyucu, 2003, 15). Bu algı, Şekil 1 de görüldüğü gibi iç ve dış paydaşların (kurumun eylemlerinden, kararlarından, politikalarından ya da amaçlarından etkilenen her birey ya da grup) o kurum hakkındaki imajlarının toplam değerlendirmesidir. Bu değerlendirme kuruma yönelik benzer ve sürekli eylemlerin kalıcılığıyla alakalıdır.



Şekil 1. Sosyal Paydaşlar

Kaynak: Murat Gümüş, Burcu Öksüz. (2009). *Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi*. Ankara : Nobel Yayın Dağıtım. s.71.

İşletmelerin itibarlarını yönetebilmeleri ya da işletmeleri için bir itibar algısı oluşturmaya başlamadan önce işletme için kurumsal itibarın ne olduğunu net olarak tanımlamaları gerekmektedir. Çünkü kurumsal itibarın oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanmasında gerekli olan finansal ve yönetsel destek ancak kurumsal itibarın üst yönetim tarafından net anlaşılmasıyla sağlanabilir (Çiftçioğlu, 2009, 53). Üst yönetimin yanında çalışanlar, müşteriler, toptancılar ve halk vb. gibi paydaşlara da doğru kanallardan doğru mesajların gönderildiği iletişim ağı kurularak itibarın oluşumu kuvvetlendirilebilir.

Ürün ya da kurum tanıtımından öte bir olgu olan itibar yönetimi ancak planlı ve disiplinli bir yaklaşımla, bütünsel olarak yönetildiğinde amaca ulaşılmaktadır. Eğer üst yönetimin itibar yönetimindeki tavrı işletmede kültür haline getirilebilirse ve kurulan iletişim ağı ile tüm paydaşların aynı şekilde algılaması sağlanabilirse olumlu sonuç alınabilmektedir (Kuyucu, 2003, 20).

Çıkar Grupları	Etki
Tüketiciler /Müşteriler	-Bir kurum ne kadar iyi itibara sahipse, tüketicilerde güvenin yaratılmış olmasındandır. Tüketiciler aynı sektördeki diğer kurumların arasından, Bu kurumu itibarından dolayı seçeceklerdir. Bu, satış ve kar gibi olumlu etkilere sahiptir.
Hissedarlar	-Kurum iyi bir itibara sahipse, yatırım fırsatları açısından da tercih edilen bir kurum olarak algılanır. Karını ve satışlarını arttıran bir kurum daha çok tercih edilen bir yatırım fırsatı olur. -İyi bir itibara sahip kurumun hisse senetlerinin değeri artar.
Yatırımcılar	-İyi itibarlı kurum, güvenli/ az riskli bir yatırımdır.
Tedarikçiler	-İyi itibarlı kurum güvenilirdir. Gönderilen malların ödeneceğine dair güven vardır. -İyi itibar süreklilikle eş anlamlıdır. Kurumların ürün planlamalarını ve beklentilerini uzun vadeye yayma fırsatı verir. -İyi kurumsal itibar, tedarikçi için olumlu sonuçlar yaratır. Kurum istisnai mallar sağlayabilir, böylelikle sadece tedarikçiyi istisnai ürünler için seçer.
Piyasa/Rakipler	-Piyasada rekabet, kurumun iyi itibarı sayesinde canlanabilir. -İyi itibarlı bir kurum, tüm endüstri için örnek bir değerlendirme olarak sunulabilir.
Toplum	-İyi itibarlı bir kurumun, tüm çevre ve yerel güvenlik için, sorumluluk sahibi bir tutum sergileyeceği düşünülür.

Şekil 2. Kurum İtibarının Çeşitli Çıkar Gruplarına Etkileri

Kaynak: Usta, Murat.(2006), "Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimi Ege Akdeniz Bölgelerindeki Turizm İşletmeleri Örneği", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı). s.68.

İşletme paydaşları içinde itibar açısından en önemli ve en büyük iki grubu çalışanlar ve müşteriler oluşturmaktadır. Yapılan iş açısından en çok etkisi olanlar yine bu paydaşlardır (Davies, Chun, da Silva, Roper, 2003b, 44). Paydaşların görüş ve değerlendirmeleri olmaksızın işletmenin itibar oluşturma çabaları boşa gider.

Çeşitli paydaş gruplarının ilgi alanları ve beklentileri de farklıdır. Müşteriler ürün ve hizmetler ile ilgili bilgiye ihtiyaç duyarken, çalışanlar daha çok örgütte ki iş güvenliği, çalışma ortamı, ücretler, kariyer fırsatları vb.

hakkındaki bilgilere ihtiyaç duyarlar, yatırımcılar ise öncelikle net kar, yatırımların geri dönüş oranları gibi finansal bilgilere ulaşmanın yollarını arayacaklardır. Örgütle ilgili gerekli bilgiler bu paydaşlara iletilirken paydaşların ilgi alanıyla ilgili bilgi ulaşması yeterli olmamaktadır bununla birlikte bilginin paydaşların yorumlayabileceği basitlikte olmasına önem verilmelidir (Alınışık v.d., 2010; Eryılmaz, 2008; Davies v.d., 2003b, 24).

Dowling' e göre itibarın oluşumu bir süreci kapsamaktadır. Bu süreci etkileyen bir takım öncüller bulunmaktadır. Bunların ilki bireylerin işletmeye ilişkin inanışlarıdır. İşletme paydaşlarının değer sistemi ile işletmenin değer sistemi arasındaki olumlu ilişki ya da benzerlik durumunda işletme iyi olarak algılanır. İşletmenin paydaşları ile kuracağı olumlu duygusal ilişkiler itibarın oluşumunda en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Çiftçioğlu, 2009, 51-52).

Başarılı işletmeler, kurumsal itibarı yaratmak için çalışanlarını gerekli niteliklerle destekler; bu destek çalışanlarını dinlemeyi, onaylamayı, geri bildirimde bulunmayı, çalışanların beklentilerini tanımlayıp beklentilerin karşılanması için donatılmasını gerekli kılar (Dörtok, 2004, 74). Bu gereklilikleri yerine getiren ve iyi itibarı elde eden işletmeler nitelikli çalışanı işletmeye çekmekte ve işletme yararına olumlu itibarı sürdürmek için teşvik etmektedir (Güzelcik Ural, 2002). Çalışanların işletmenin iyi itibarına inanmaları ve iyi itibarın korunmasını sağlamak için çaba harcamaları, dış paydaşların işletmeye dair sahip olacakları olumlu algılamalarını birinci derecede etkiler.

Schultz ve Werner' a (2008) göre itibarın algılama ve gerçeklik olmak üzere iki temel bileşeni vardır;

Algılama: Tüm paydaşların kurumu nasıl algıladığıdır.

Gerçeklik: Kurumun gerçek politikaları, uygulamaları, sistemleri ve performansıyla ilgilidir.

İtibarın bu iki bileşenden oluşan bir bütün olduğu düşüncesinden yola çıkarak, kurumun gerçekleştirdiği tüm çabaların, paydaşlar gerçekliğine inanmadığı sürece itibara dönüşemeyeceği söyleyebiliriz.

Kurum için her çalışan, kurumun ismini taşıyan bir paydaştır hatta bazı yazarlar deyim yerindeyse, her çalışanı kurumun kalbi ve ruhu olarak görmektedirler (Dörtok, 2004, 74).

2.1.1.4. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi

İşletme performansı üzerindeki önemli etkisi düşünüldüğünde kurumsal itibarın iyi yönetilebilmesi için, doğru tanımlanması ve ölçülmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Alınışık vd., 2010). Ölçülmeyen performansın geliştirilemeyeceği gerçeği, iyi bir itibar yönetimi sistemi kurulurken, hedef kitleyi belirlemek ve temsilinin sağlanması, ölçülecek itibar boyutlarının belirlenmesi ve ölçümlerin yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Belirli bir zaman dilimi içinde varılmak istenen hedefler ortaya konmalıdır (Argüden, 2003, 12).

Kurumsal itibarın ölçülmesine yönelik araştırmalar 1990' lı yıllarda artmaya başlamış, akademisyenler ve yönetim profesyonellerinin yoğun ilgisini çekmiştir (Gümüş ve Öksüz, 2009b, 1 ; Alınışık vd., 2010). Örgütlere yardımcı olan ve örgütleri destekleyen profesyonel bir hizmet olan itibar yönetimine 1990'lı yıllarda artmaya başlayan ilgi Fortune Magazine Dergisi'nin yaptığı "Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri (America's Most Admired Corporations)" ve "Dünyanın En Beğenilen Şirketleri (Global Most Admired Companies)" adlı araştırmalar ile dünya piyasalarının dikkatini itibar yönetimine çekmiştir (Karaköse, 2007a).

Kurumsal itibarın ölçümü ile ilgili geliştirilen araçların büyük kısmı pazarlama ve yönetim dergilerinin hazırladığı yıllık itibar sıralamalarında kullanılan indekslerden oluşmaktadır. Fombrun (2007), yaptığı araştırmada 38 ülkede kurumsal itibar ölçümü için kullanılan 183 farklı indeks olduğunu belirlemiştir. Fakat bu indeksler Fortune, Financial Times, Capital gibi dergilerin kullandığı, işletmelerin finansal karlılıklarına dayanan, genellikle tepe yöneticilerin ve analistlerin görüşlerine dayanan sıralamalardan oluşmaktadır. Bu şekilde yapılan ölçümler teorik temele dayanmadığı, finansal performansa fazla odaklandığı ve örneklemelerinin (yöneticiler ve

analistler) dar olduğu ve önemli paydaşları yani çalışanlar ve müşterileri kapsamadığı için eleştirilmektedir. İtibarın tek bir soruyla ölçüldüğü bir takım çalışmalar mevcut olmakla beraber, tek boyutlu olması sebebiyle işletmenin itibarının neden daha iyi ya da kötü olduğunu açıklamak mümkün olmamaktadır (Alınışık vd., 2010).

Türkiye’de ise ilk defa 1999 yılında Capital Dergisi tarafından yapılan “ Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri ” adlı araştırma ile itibar yönetimi konseptine dikkat çekmiş ve araştırmanın sonuçlarını yayınlamıştır (Karaköse, 2007a). Ülkemizde ve dünyada itibar yönetimi ile ilgili yapılan bu araştırmalar ve sonuçları işletmeler tarafından önemle takip edilmekte ve itibar yönetiminin önemini ve getirilerini anlayan şirketler sıralamalarda yer alabilmek için çabalamaktadırlar (Karatepe, 2008).

İtibar yönetimi konusunda uzman olan Charles Fombrun, Amerika’da bulunan İtibar Enstitüsü (Reputation Institute) ve yine Amerika’da bulunan araştırma şirketi Harris Interactive ortak bir çalışma yürüterek, sosyal paydaşların algılamalarını tespit etmek ve kurumsal itibarı somut şekilde ölçebilmek için standardize edilmiş bir ölçümleme aracı olan, itibar katsayısını (Reputation Quotient) geliştirmiştir. İtibar katsayısı, en beğenilenler listesine göre daha yeni ve daha geniş ölçütler sunmaktadır (Davies vd., 2003b, 42).

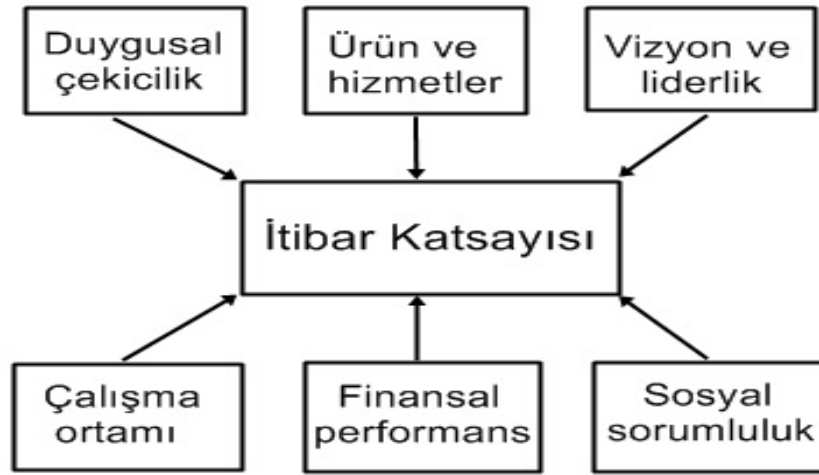
İtibar katsayısı (RQ), bir kurumun itibarını yaratan ya da azaltan etkenleri araştırmakta, endüstriler içinde ve arasında itibar kıyaslaması yapmayı mümkün kılmaktadır. Dünyada pek çok itibar katsayısı çalışması yürütülmektedir. Bunlar şöyle sıralanabilir (Dilsiz, 2008, 116);

- ❖ RQ® Gold: Amerika’nın en yüksek itibarlı kurumlarının tespiti.
- ❖ RQ® Digital: Dijital alanda rekabet eden en iyi 50 firma.
- ❖ RQ® Millenium: Yeni yüzyılı şekillendirecek en yüksek potansiyelli firmaların tespiti.
- ❖ RQ® Airlines: Amerika’nın en büyük hava yolları firmaları.

❖ RQ® Financial Service: Finans sektöründe hizmet veren kuruluşların tespiti.

❖ RQ® Europe: AB'ye üye 11 ülkede yürütülen, her bir ülkede kurumların hem genel kamuoyu hem de finans sektöründe çalışan profesyoneller tarafından nasıl algılandıklarının tespiti.

İtibar katsayısı, kurum itibarını neyin yönlendirdiğini ve kimi memnun etmek gerektiğini tespit etmektedir. Duygusal cazibe, ürün ve hizmetler, mali performans, vizyon ve liderlik, işyeri kalitesi, sosyal sorumluluk olarak adlandırılan 6 boyut ve 20 nitelikten oluşmaktadır. Bu bileşenler aşağıda şekil 3' te gösterilmektedir (Davies vd., 2003b, 43).



Şekil 3.İtibar Katsayısının 6 Boyutu

Kaynak: Gary Davies, Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva, Stuart Roper. (2003). *İtibarı Ölçme Kurumsal Kişilik Örneği*. Der. Yılmaz Argüden. İtibar Yönetimi. *İstanbul* : ARGE Danışmanlık Yayınları. No: 4. S.43.

Şekil 3' te gösterilen İtibar Katsayısı' nın 6 boyutunun, 20 alt niteliği de şöyle sıralanmaktadır (Dilsiz, 2006, 117) ;

1. Duygusal Cazibe; Paydaşların kurum hakkında iyi duygulara sahip

olması, kurumu takdir etmeleri ve kuruma saygı duymaları, kuruma büyük ölçüde güvenmeleri kurumsal itibarı etkiler.

2. Ürünler ve Hizmetler; Kurumun ürün ve hizmetlerinin arkasında duran, yenilikçi ürün ve hizmetler geliştiren, yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunan ve ödenen paraya değer ürün ve hizmetler sunabilen bir kurum olması gerekir.

3. Vizyon ve Liderlik; Kurum, iyi bir liderliğe sahip, gelecek hakkında net bir vizyonu olan, pazar fırsatlarının avantajlarını fark eden ve iyi değerlendiren bir yapıya sahip olmalı.

4. Çalışma Ortamı; Kurumun iyi yönetilmesi, iyi çalışanlara sahip olması, çalışanlar tarafından tercih edilecek özelliklere sahip olması kurum itibarını olumlu etkiler.

5. Mali Performans; Karlılık açısından güçlü kayıtlara sahip, düşük riskli yatırımlar yapan, gelecekte büyüme ile ilgili güçlü sinyaller veren, rakiplerinden daha üstün performans gösteren bir kurum olmalıdır.

6. Sosyal Sorumluluk; Yararlı faaliyetleri destekleyen, çevreye duyarlı ve sorumlu davranan, insan ilişkilerinde ve davranışlarında yüksek standartlar oluşturan ve uygulayan kurumlar itibarlarına da katkı sağlarlar.

İtibar katsayısı daha geniş ölçütler barındırmasının yanında, sadece yöneticileri değil çalışanları, müşterileri, yatırımcıları ve toplumun genelini de kapsamaktadır (Davies vd., 2003b, 42).

Fakat mevcut ölçüt ne olursa olsun, işletmelerin itibara ilişkin tutarlı politikaları olması ve itibarla ilgili performansı ölçmeleri itibara verdikleri önemi göstermektedir. İşletmeler için önemli olan sıralamaların içinde yer almak değil sayılan kriterleri yaşam tarzı olarak günlük işleyişlerine ne kadar uyarladıklarıdır (Kadıbeşegil, 2010, 104).

2.1.2. Kurumsal İtibarı Oluşturan Unsurlar

Kurumsal itibarın yapısını ve oluşum sürecini anlamak ve etkili bir şekilde yönetilebilmesini sağlayabilmek için öncelikle itibarı oluşturan unsurları iyi analiz ederek itibarla ilişkilerinin açıklığa kavuşturulması gerekmektedir (Çiftçioğlu, 2009, 27). Kurum kültürü ve kimliği kurum tarafından oluşturulur ancak çalışanların bu unsurları benimsemeleri neticesinde, kurumsal dizayn ve kurumsal davranış ile şekillenerek paydaşlara aktarılır. Aktarılan bu unsurlar tüketicilerin deneyimleriyle örtüştüğünde arzu edilen imaj yaratılmış olur. Bu durum kuruma ait bir değer yaratır ve uzun vadede itibara çok büyük katkı sağlar.

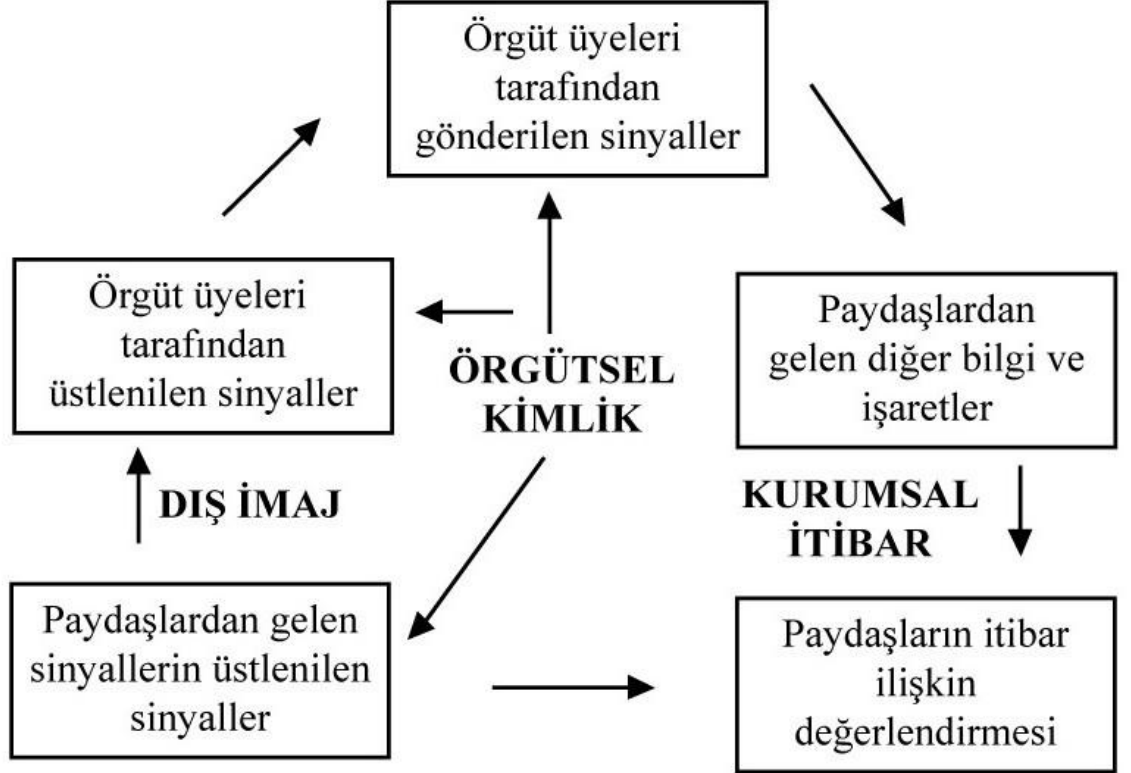
Yazında yapılan araştırmalar incelenerek kurumsal kimlik, kurumsal kültür, kurumsal imaj, kurumsal dizayn ve kurumsal davranış unsurlarının kurumsal itibarla olan ilişkisi alt başlıklarda sunulmuştur.

2.1.2.1. Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimlik, bir işletmenin, bir ürünün ya da hizmetin adının, yaptığı işin, bu işin yapılışındaki anlayışın, görsel ve fikir olarak akıllarda yerleşmiş şeklini, görsel olmayan ifadelerin de oluşturduğu bir bütünü ve işletmenin farklılığını ve hatırlanabilirliğini de kapsamaktadır (Ak, 1998, 18). Kurumsal kimlik, örgütün kendisini nasıl gördüğü, çalışanlar (iç paydaşlar) tarafından nasıl algılandığını ifade etmektedir (Karaköse, 2007b, 20). İşletme çalışanları genellikle kendilerini tanımlarken çalıştıkları örgütleri kullanmaktadırlar ve çalışanların "Biz Kimiz?" sorusuna verdikleri yanıt kurumsal kimliği oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008, 83).

Örgüt kimliği, işletmelerin benimsedikleri değerlerlerin, faaliyetlerin ve davranışların temelini oluşturmakta ve işletmelerin itibar değerini belirlemektedir (Sabuncuoğlu, 2008, 85). En önemli paydaşlar olan çalışanların işletmeye dair fikirlerinden oluşan kurumsal kimlik ile ilgili yazında yaptığımız araştırmalarda, başkalarının özellikle çalışanların işletmeyi nasıl gördüklerine ilişkin bilgilere değinildiğini görmekteyiz. Şekil 4'

te görüldüğü gibi işletmelerin hedeflerine ulaşması için öncelikle çalışanların beklenti ve isteklerini karşılaması gerektiği üzerinde durulmaktadır.



Şekil 4. İtibar İmaj ve Kimlik Arasındaki İlişki

Kaynak: Turgut Karaköse. (2007). *Kurumların DNA'sı İtibar Yönetimi*. Ankara : Nobel Yayın Dağıtım. s.27.

Örgüt içinde bireysel beklentileri karşılanan bireyin kuruma bağlılığı artmakta, doyuma ulaşan ve motivasyonu artan bireyin çalışmaya ve örgüt çıkarları için daha fazla çaba harcamaya istekli olması örgütün itibarının güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

Kurumsal kimlik aynı zamanda çalışanların iş deneyimlerinden de etkilenmektedir. İşletmenin vizyon ve liderliği uygun olursa kimlik ve imaj örtüşür. Bu nedensellik bağlantısı (iç) kimliği yöneterek (dış) imajı yönetmeyi mümkün kılmaktadır (Davies vd., 2003a, 26).

2.1.2.2. Kurumsal Kültür

Kültür, bir toplumdaki insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek, birçok yetenek ve alışkanlıkların oluşturduğu bir bütünü ifade edilmektedir (Kaya, 2008). Schein' e göre kurumsal kültür, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, bilinçdışı işleyen, örgütün kendine ve ortamına bakışını basit bir şekilde açıklayan, daha derin seviyedeki temel inanç ve varsayımları ifade etmek için kullanılmalıdır (Sriramesh, Grunig ve Buffington, 2005, 611). Örgüt kültürü bir bütün olmakla beraber, örgütün tarihsel gelişimi boyunca edindiği birikimlerden oluşmakta, kültürün değiştirilmesi uzun ve zor bir süreç gerektirmektedir (Kaya, 2008).

Deal ve Kennedy tarafından birkaç şirket üzerinde yapılan bir araştırmada, güçlü kültüre sahip örgütlerin, yaptıkları işi daha güvenle yaptıkları ve daha azimli çalıştıkları saptanmıştır (Sriramesh vd., 2005, 610). Kendilerine özgü bir kurum kültürü yaratmayı başaran kurumların başarıları aynen taklit edilemez (Eroğlu ve Sarıkamış, 2008).

Kültür temel kurumsal değerlerle ilgilidir, bu değerler de işletmenin kararlarını ve davranışlarını destekler (Gümüş ve Öksüz, 2009b, 24). Söz konusu değerler tutumları etkilerken, tutumlar da örgüt içi ve örgüt dışı davranışları şekillendirmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürü, örgütün ve örgüt üyelerinin dış dünyaya ilişkin davranışlarını biçimlendirmektedir (Çiftçioğlu, 2009, 35).

Kurum kültürünü oluşturan bu ortak değerler, bir anlamda şirket liderlerinin kişiliklerinin kurumsallaşması olarak görülebilir. Bu sayede yönetimdeki kişilerin zaman içinde değişmesi durumunda örgüt içinde bir süreklilik sağlanmış olur. Bu süreklilik ise itibarın kalıcılığına ve müşteri memnuniyeti sağlamaya katkıda bulunur (Kuyucu, 2003, 19). İtibarın hammaddesi olarak tanımlandığında kurum kültürünü oluşturan değerlerin içselleştirilmesi ancak liderin önderliğinde mümkün olabilmektedir (Kadıbeşegil, 2010, 177).

2.1.2.3. Kurumsal İmaj

İmaj, işletmelerin hedef kitleleri tarafından, işletme ile ilgili edinilmiş dolaylı ya da dolaysız algılar ve deneyimler sonucu zihinlerinde oluşan resimlerdir. Bu resimler gördükleri duydukları veya birebir ilişki kurarak edindikleri fikirlerden ve kurumsal kimliğin kişiler üzerinde bıraktığı olumlu veya olumsuz izlenimlerden oluşur (Ak, 1998, 20). İşletmelere “Bireyler kurum hakkında ne düşünüyorlar?” sorusunun cevabını verir (Sabuncuoğlu, 2008, 81).

Her kişi veya kurumun bir imajı vardır ancak kurumun imaj oluşturmakla ilgili bilinçli bir çalışması olup olmaması bu oluşumu etkileyemez ve önleyemez. Önemli olan imajın işletme yararına kullanılabilir şekilde oluşması için çaba harcamaktır. Eğer kurum farklı hedef kitle gruplarının zihinlerinde olumlu bir imaj oluşturabilmek için, hedef kitlelerinin davranışlarına etki eden bireysel ve toplumsal etkenleri iyi analiz edebilirse çabaları sonuç verir (Özkan, 2009, 66).

Charles Fombrun, Sabah Business’ la yaptığı söyleşide aralarındaki ilişkiden söz edebileceğimiz kurumsal imaj ve itibar kavramları arasındaki farkı şöyle açıklıyor; “Bir şirketin birçok imajı vardır, ancak sadece bir tane itibarı vardır. İtibar, kurumun çok çeşitli sosyal paydaşlarına yönelik tüm imajlarının net değerlendirilmesidir (Fombrun, Sabah Business, 13).”

Kurum itibarına, bir şirketin bütün paydaşları ile arasında geliştirdiği hem rasyonel, hem de duygusal “net imajın” tanımı olarak baktığımızda, kurum imajını idare etmek, geniş stratejik bir bakış gerektirir. Çünkü kurum itibarı çok yönlü bir bileşiktir, algılamalardan ve çeşitli hissedar grupların beklentilerinden meydana gelmiştir. Her bir grubu oluşturan sosyal paydaşlar diğer paydaşların hepsini etkiler ve kendisi de diğer paydaşlardan etkilenir (Koçer, 2010).

Kurumsal imajı, kurum kültürü ve kurum kimliğinin çalışanlar, hedef gruplar ve kamu üzerindeki sonucu olarak açıklamak mümkündür (İbicioğlu ve Avcı, 2003).

2.1.2.4. Kurumsal Dizayn

İşletmenin kurumsal kimlik hedeflerine uygun olarak, tüm görsel unsurlarının birbiriyle uyumlu biçimde hedefler doğrultusunda oluşturulması kurumsal dizayn olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal dizayn yazında, kurumsal görsel kimlik olarak da ifade edilmektedir. Görsel kimlik işletmenin, örgüt dışındakiler tarafından fark edilmesini ve ayırt edilmesini sağlayan görüntü sunumu, işletme dışındakilere kendini tanıtmak için kullandığı semboller olarak açıklanabilir (Çiftçioğlu, 2009, 38).

İşletmenin görsel kimliği sadece kurumun geneline ait sembolleri değil, işletmeye ait ürün ve hizmet tasarlanmasından, ambalajlarına, tanıtım ve reklamlarına, çalışanların giyim stillerine kadar birçok sembolü içermektedir. Dowling görsel kimliği kurumun ismi, sembolleri ya da logoları, tipografisi, renkleri ve sloganlarından oluşan dörtlü yapıda incelemiştir. Bu kavramlar aşağıda açıklanmıştır (Çiftçioğlu, 2009, 39);

1. Kurumsal İsim; Kurumsal isim kurumun itibarını sembolize etmekte, paydaşların gözünde farklılık yaratmak için önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. İşletmenin ne yaptığını, neyi amaçladığını iletmekte, dışarıdaki paydaşlarına işletmenin varlık nedenini ürün ve hizmet kalitesi hakkında sinyaller göndermektedir. Samimi ve güven veren kurum isimleri işletmenin paydaşlarının gözünde işletme ve işletmenin sunduğu ürün ve hizmetler için kalite, güvenilirlik gibi anlamları çağrıştıracaktır.

2. Semboller (Logolar); Logo işletmenin isminin özel bir şekilde yapılan sunumuna verilen isimdir. Kurumun rakipleri karşısında hukuki olarak korunmasını, diğer kurumlarla karşılaştırıldığında fark edilebilir olmasını sağlar. Kişiler bir kurum sorulduğunda hatırlamakta zorluk çektiği halde kuruma ait sembolleri gördüğünde kurumu hatırlamaktadır. Semboller ve logolar seçilirken, örgüt kimliğini ve varlık nedenini en iyi ve en yalın şekilde aktaran işaret seçilmelidir. Logo kurum için değer yaratan unsurlardan biridir ve işletme hedef kitle üzerinde farkındalık yaratmak için logoların önemine ve taşıdığı anlama dikkat etmelidir.

3. Tipografi ve Yazı Türü; Tipografi kurumun hedef kitesiyle yazı aracılığı ile iletişimidir. Kurumun seçeceği tipografi ve yazı türü tüm görsel

kurum kimliğine özgü olmalıdır. Seçilen yazı kolay anlaşılabilir, net ve moda akımlarına uygun olmalıdır ki kurumun istediği imajı yaratmasına yardımcı olabilsin.

4. Renkler; Görsel kimliğin anlamlı ve önemli bir unsurudur. Hedef kitlede yaratılmak istenen etki göz önüne alınarak uygun renk seçilerek logolara bu rengi yansıtmak gerekir. Renkler dikkat çekmek, duygulara etki etmek ve bir sembole değişik anlamalar katar, değişik duyguları harekete geçirir. Bu nedenle kurumun kendisini anlatmak için kullanacağı renkler, paydaşlar üzerinde duygusal etkiler oluşturabilmektedir.

5. Sloganlar; Kesin ve hatırlanabilir sloganlar kurumun kimliğinin bir parçası haline gelir. Sloganlar, işletme vizyonunun kurum içine ve dışına anlatılması, kuruma yön verme gibi nitelikler taşırlar. Oluşturulan sloganların açık, net ve anlaşılır olmasıyla birlikte, kurumun vizyonu ve misyonu hakkında paydaşlara mesaj verebilme niteliğini de taşıması gerekir.

Tüm bu kavramlardan yola çıkarak etkili bir kurumsal dizayn yönetimi için, kurumun isim ve logosunun birlikte kullanılması, logonun kurum ismiyle ilişkilendirilmesi, logoyu destekleyecek sloganların kullanılması, kimliğe ilişkin bilgilerin kurum reklamlarında vurgulanması ve görsel kimliğe ait unsurların sık sık tekrarlanması önem arz ettiğini söylemek mümkündür.

2.1.2.5. Kurumsal Davranış

Kurumsal davranış, işletmelerin kurumsal kimlikle ilişkili olan planlı faaliyetleri veya kurumların doğaçlama tutumlarından oluşur. Çalışanların davranışları kurumsal davranışın temelini oluşturmakta, yönetimin benimsediği davranış modeli ile çalışan davranışı arasında tutarlılık olmadıkça paydaşlara gönderilmek istenen mesajlar eksik kalabilmektedir. Bu durum paydaşların gözünde işletmeye karşı güvensizlik oluşmasına sebep olmaktadır (Çiftçioğlu, 2009, 46).

Hatch ve Schultz' un yaptığı bir araştırmada, örgütlerin üst yönetiminin paydaşlara ilişkin davranışları biçimlendirirken kurumsal kimlik ve kurumsal kültürden etkilendiği sonucuna varmışlardır. Bu anlamda üst yönetiminin

davranışı örgütün geneline ilişkin davranışlarını tanımlamaktadır. Çalışan davranışı ise, örgütün diğer örgütlerden farkı olarak tanımlanmakta ve diğer paydaşlarla ilişkilerde büyük önem taşımaktadır (Çiftçioğlu, 2009, 46).

Davranışların tutarlı olması, çalışan ve yönetim davranışlarının bütünlük sağlaması işletme dışına gönderilmek istenen mesaj ve oluşturulmak istenen olumlu itibar için önemlidir. Çalışan, kendi tutumları ile örgüt tutumları arasında örtüşme olduğu inancını taşımalı, bu tutarlılık sağlandığında çalışanlar örgüt normlarına, değerlerine ve inançlarına uygun davranışlar ortaya koyacaklardır. Bu uyum örgütün genel davranışına yansiyacak ve paydaşların nezdinde örgüt, uyumlu işletme imajını oluşturacaktır (Çiftçioğlu, 2009, 47).

2.1.3. Kurumsal İtibarın Bileşenleri

Kurumsal itibarın hangi bileşenlerden oluştuğu ve hangi bileşenlerin hangi sosyal paydaşlar üzerinde ne kadar etkisinin olduğunu bilmek, kurumsal itibarı yönetmek açısından birinci şarttır. Bu bileşenler, kurum için kurumsal itibarı nelerin pozitif ve negatif etkilediğini, kimleri memnun edip etmediğini tespit etmeye yaramaktadır (Dörtok, 2004, 69).

Kurumsal itibarın unsurlarını, itibarın hammaddesi olarak görebiliriz, kurumsal itibarın bileşenlerini ise itibarın sürekliliğini sağlamak ve iyileştirebilmek için yönetilmesinin gerekleri olarak açıklayabiliriz.

Kurumsal itibarın bileşenlerinin kurum tarafından iyi algılanması ve aynı ölçüde önem verilmesi, kurumsal itibarın sağlanması ve korunması açısından önemlidir.

2.1.3.1. Ürün ve Hizmetler

İşletmeler için iyi bir itibara sahip olabilmek, hedef kitleye sunulan ürün ve hizmetin kalitesi ile doğru orantılıdır. Tüketiciler ucuz, kaliteli ürün ve

hizmet aramakta ve bu konuda avantajlar sunan örgütlere yönelerek ihtiyaçlarını giderirler. Örgütler, tüketicilerin tercihlerini karşılarken, yenilikler sunmaktadır fakat bunu yaparken müşterilerini doğru ve sürekli bilgilendirmek büyük önem taşımaktadır (Karaköse 2007b, 38).

Tüketiciler alacakları ürün veya hizmeti geçmiş deneyimlerinden biliyor ya da hizmeti daha önce satın almış, yakınlarından duyarak talep ediyor olabilir. Beklentilerini karşılayan ürün veya hizmeti alması hem sadık hem de memnun müşteri elde edilmesi anlamına gelebilmektedir. Fakat ödediği fiyatın karşılığını alamamış bir müşteri kaybedilmiş ve işletme hakkında olumsuz fikre sahip olarak işletmeden ayrılacak demektir (Aymankuy, 2005).

Olumlu itibar oluşturmak isteyen kurumlar çalışanlarıyla kuracağı iç iletişimi, oluşturacağı kurumsal kimlikle destekleyerek müşterilere ürün ve hizmet sunumuna yansıtmalıdır. Yapılabilecek herhangi bir hatada kurumun hatasını kabullenmesi ve hemen çözüme kavuşturmak için harekete geçmesi müşterilerin güvenini kazanmak açısından önemlidir. Bu sayede müşteriler, kurumun itibarına önem verdiği, iyi kalitede ürün ve hizmet alacağına ve ödeyeceği paranın karşılığını alabileceğine inanmaktadırlar.

2.1.3.2. Müşteri Memnuniyeti

Kurumsal itibarı oluşturan en önemli unsurlardan biri müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. İşletmeler, müşterinin ihtiyaçlarına beklentilerine ve isteklerine uygun ürün ve hizmet sunduklarında müşteri memnuniyetini sağlayabilmektedirler. Sağlanan bu memnuniyet işletmeye müşteri sadakati ve ağızdan ağza reklam sayesinde de daha fazla müşteri olarak geri dönmektedir. Müşteri memnuniyetinde, işletmenin müşterinin ihtiyaçlarını ne oranda karşıladığı önemli olmaktadır. Yapılan araştırmalar ürün veya hizmetten memnun kalmayan müşterilerin, memnuniyetsizliğini ortalama 10 kişiye aktardığını göstermektedir bu da işletme için potansiyel müşterilerin kaybı demektir (Aksu, 2004; Yüce, 2008; Yüzereroğlu, 2011; Çakır, 2009; Marangoz ve Biber, 2007; Selvi, 2007, 124-125).

İşletmelerin itibar çabalarında başarıyı yakalayabilmesi, müşteri odaklı kalite geliştirme yaklaşımını edinmesi gerekmektedir. Müşteri birçok şeyi algılayarak aldığı ürün ve hizmeti değerlendirerek memnun olmakta veya olmamaktadır. İşletme müşterilerinde iyi itibar edindiğinde, müşteriler olağandışı bir durumda yalnız bırakılmayacaklarına inanırlar (Çoban, 2004; Odabaşı, 2004, 93).

İletişim teknolojilerindeki gelişmeler, müşterilerin ürün ve firma seçiminde daha bilinçli davranmalarını sağlamaktadır. Müşteri memnuniyetine önem veren firmalar, önemli bir rekabet avantajı elde ederek kurumsal başarıyı sağlamaktadırlar. Bir firmanın müşteri memnuniyeti; ürünlerinin arkasında durup durmadığı, ürün ve hizmet kalitesinin yeterliliği, ödenen fiyata değip değmediği gibi doğrudan ürüne ve markaya yönelik etmenlerle birlikte, o firmanın insan kaynaklarının, yönetim anlayışının ne düzeyde olduğunun açıkça ortaya çıktığı yer ayrıca teknolojinin de gelişmesi ile müşteri danışma hatları, on-line alışveriş ve internet sayfasından verilen hizmetlerden de etkilenmektedir. Burada verilen hizmetin kalitesi doğrudan müşteri memnuniyetini oluşturmaktadır. Müşteri memnuniyetini sağlayan kuruluşlar itibarlarının inşası ve korunması için önemli bir adımı atmış olmaktadır (Kadıbeşegil, 2010, 149).

2.1.3.3. Liderlik

Kurumu üst düzeyde temsil eden yöneticilerin liderlik vasıfları ile kurumsal itibarın oluşması arasında önemli bir bağ bulunur. Paydaşlar, liderin özelliklerine ve yeteneklerine bakarak kurum hakkında kanaat oluşturmaktadırlar. Liderlik özelliği bulunan ve bunu başarılı bir şekilde kullanabilen yöneticiler kurum hakkında olumlu itibar oluşturmaya katkı sağlayabilirler (Okay, Okay, 2001: 456). Lider kurumun itibarını oluşturmaya çalışırken temsil ettiği makamından bağımsız, tutum ve davranışlarının toplumun değerleri ve kültürü ile uyumu kuruma yönelik olumlu algıları kuvvetlendirir (Kadıbeşegil, 2010, 117).

Kadıbeşegil (2010, 177) kurumu bir gemiye benzeterek lideri de bu geminin kaptanı olarak nitelendirmiştir. Geminin nereye, nasıl gideceğine liderin karar vereceğini, itibarın oluşmasında önemli katkılar sağlayacağını söylemektedir. Kaldı ki kurumsal itibarın hammaddesi olan kurum kültür ve değerlerine liderleri sahip çıkmıyorsa, diğer çalışanların sahiplenmesi için bir neden yoktur.

Günümüzde liderlerin görev ve sorumluluklarını üç temel alanda tanımlamak mümkün olmaktadır. Liderlerin ilk görevleri, yönettikleri kurumun yarısını tanımlamak, vizyonunu belirlemek; ikinci görevleri, kurum için gerekli nitelikli insan gücünü seçmek ve ihtiyaç durumunda gerekli değişiklikleri yapmak; üçüncü görevleri ise şirketin itibarını yönetmektir. Yani tüm sosyal paydaşların ilişki ve iletişim yönetiminin stratejik önceliklerini belirlemek ve bunların gerçekleştirilmesinde öncülük yapmaktır. Toplumun norm ve değerlerine uyum, kurumsal sosyal sorumluluk alanında gerçekleştirilen faaliyetler, insan sermayesini geliştirme ve yönetmede sağlanacak başarı kurum itibarının kalıcılığına ve sürekli müşteri memnuniyetini sağlamaya önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Croft ve Dalton, 2007: 126; Kadıbeşegil, 2010: 155).

Kurum liderlerinin kurumsal itibarın oluşumunda ve devamında önderlik etmesini fayda sağlayacağı bazı konuları şöyle sıralamak mümkündür (Kadıbeşegil, 2010, 177-178);

1. Hatalar, yanlışlar karşısında çalışanların ne yapması, nasıl davranması gerektiğini belirleyebilmelidir,
2. Kurumun iş yapma biçimini ve iç iletişim süreçlerini resmi bir formata taşımalıdır,
3. Kurum kültürü ve değerlerinin ne kadar içselleştirildiğini belirli aralıklarla ölçümlenmelidir,
4. Çalışanların, yöneticilerin sivil toplum kuruluşlarında şirketi temsil etmesine önderlik edebilmelidir (Ülgen ve Mirze, 2006, 376),

6. Müşteri memnuniyetine ilişkin süreçlere bizzat dahil olabilmelidir.

Dünyada yapılan araştırmalarda da liderlerin önemini ortaya koymaktadır. Burson Marsteller'ın yaptığı bir araştırmaya göre kuruma duyulan güvenin sarsılması halinde, güveni yenilemenin sorumluluğu yüzde 84 oranında CEO'ların üzerindedir. Yapılan ilk araştırmada liderin yüzde 40 oranında olan kurum itibarına katkısı, artarak 2005 yılındaki araştırmada yüzde 50 olarak belirlenmiştir (Kadıbeşegil, 2010: 156).

Yine 2005 yılında Pricewaterhouse Coopers, iş dünyasının liderleri ile yaptığı düzenli araştırmaların 8. sini yayınlamıştır. Bu sonuçlar arasında kurumların gelişimlerinin önündeki engeller ve riskler arasında itibarın yitirilmesi ilk sıralarda yer almıştır. Liderlerin, araştırmaya konu olan iyi kurumsal yönetim, risk yönetimi ve uygunluk denetimi olarak tanımlanan (GRC) alanlarda, zorluklarla karşılaşmalarına karşın gösterdikleri duyarlılık ile kurumsal itibarı yüzde 56 oranında olumlu etkiledikleri ortaya çıkmıştır. GRC'yi başarılı uygulayabilen liderlerin somut geri dönüş olarak tanımladıkları itibara etkisinin, bir önceki yıla göre %71'e yükseldiğini belirtmektedirler (Kadıbeşegil, 2010, 160-161).

2.1.3.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Günümüzde, iş dünyasının asıl amacı olan üretim, verimlilik ve istihdam gibi iktisadi hedeflerinin dışında, toplumsal fayda yaratmak amacıyla gerçekleştirilen yatırım ve katkılara sosyal sorumluluk adı verilmektedir. Başka bir ifade ile firmaların kazançlarının bir bölümünün topluma iadesidir. Topluma katkı sağlayabilen örgütlerin itibarları olumlu yönde artış göstermektedir. Şirketler 'iyi kurumsal vatandaş' olma zorunluluğu ile 20. yüzyılın son çeyreğinde tanışmışlardır. İnsan hakları ihlalleri, çocuk işçiler, kadınlara ve farklı deri renklerine sahip insanlara yönelik ayrımcılık, çevrenin kirletilmesi, vergilerin tam olarak ödenmemesi gibi uygulamalar bunları yapmayan firmaları harekete geçirmiştir. Kendilerinin iyi birer kurumsal vatandaş olduklarını açıklama gereği duymuşlardır (Karatepe, 2008).

Kurumsal sosyal sorumluluk, bir firmanın kurulduğu andan itibaren topluma ve çevreye karşı sorumlu olacağı anlayışına dayanmaktadır. Şirket yöneticileri topluma karşı duyarlılıkları konusunda sorumluluklarını yerine getirirken, ticari bir kazanç beklememektedirler. Kurumsal sosyal sorumluluk tamamıyla gönüllü bir çaba olmaktadır. Sosyal sorumluluk tüketiciler için firma ve ürün seçiminde önemli bir araç olmaktadır (Kadıbeşegil, 2010, 132).

2008 yılında Eti Burçak Bisküvileri Doğal Hayatı Koruma Derneği ile birlikte tarımsal açıdan Türkiye'nin en önemli alanlarından olan Konya Ovası'nın karşı karşıya olduğu kuraklık ve su sorununu çözmek için sosyal sorumluluk projesi başlatmıştır. Bu proje ile firmanın itibar değeri yükselmektedir.

Amerika Birleşik Devletlerinde 136 üst düzey yönetici ve 65 yatırımcı ile yapılan araştırmanın sonuçlarına göre kurumsal sosyal sorumluluk kavramının çok önemli hale gelmesine neden olan hususlar şöyle sıralanmıştır (Kadıbeşegil, 2010, 135):

- Büyük şirketlere olan güvenin sarsılması,
- İş dünyasının küreselleşme süreci,
- İyi kurumsal yönetim ilkeleri,
- Sosyal fonlarda görülen artış,
- Rekabet kurallarında bu yönde değişim olarak belirtilmektedir.

Sosyal sorumluluk bilincine erişmiş olan örgütler;

- Faydalı toplumsal olayları destekler,
- Çevreye duyarlı ve sorumludurlar,
- İnsan ilişkilerinde ve davranışlarında yüksek standartlar oluştururlar ve uygularlar.

2.1.3.5. Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler, bir örgüt ile kamuoyu arasında karşılıklı anlayışın yaratılması ve sürdürülebilmesi için bilinçli ve planlı bir çabadır. Bu çabaların amacı belirlenen hedef kitlelerce kabul görme, bunun sonucunda da toplumda belli bir itibara sahip olmaktır. İtibar, kurumlarda ne yapıldığına ve nasıl yapıldığına odaklanan ve paydaşların deneyimlerine bağlı olarak algıya dayanan, yapılanların söylenenlerin ve başkalarının kurum hakkında söylediklerinin bir sonucudur (Bennet ve Kottasz, 2000, 37; Cutlip, Center ve Broom, 1994, 6; Davis, 2006, 23).

Halkla ilişkiler uygulayıcıları, itibarı oluşturan bileşenleri ön plana çıkararak kurumların gelişmeleri için ihtiyaç duydukları performansı oluşturmaya çalışmaktadırlar. Etkin bir itibar algısı yaratmak için paydaşlar araştırıldıktan sonra her birinin örgüt üzerindeki etkisine göre her biri için ayrı ve sürekli iletişim programları hazırlamaları gerekmektedir (Croft ve Dalton 2007, 88).

Halkla ilişkiler uzmanlarının kitle iletişim araçlarını etkili kullanması ve medya ile de sağlıklı ilişkiler kurarak kurumun imajını ve itibarını, üst yönetim tarafından belirlenen itibar yönetimi kurallarına uygun ve entegre şekilde yönetmesi gerekir (Özkan, 2009, 16).

2.1.3.6. Finansal Performans

Kurumsal itibar firmaların en önemli sermayesidir. İtibar finansal değerle yakından ilişkilidir ve iyi bir itibar sermayeyi, kaliteli elemanları, müşterileri ve tüm iş ortaklarının desteğini mükafatı gibi kendine çeker, ürünleri aynı koşullardaki rakip ürünlere tercih edilir ve sonuçta iyi bir itibar karlılık getirir (Fombrun, 2000; Greyser, 1999).

İyi bir kurumsal itibarın finansal açıdan değeri, kurumun demirbaşlarının değerinden oldukça fazla olmaktadır. Bu da beğenilen, itibarı yüksek bir

şirket olmanın kar elde etmekten çok daha önemli olduğu gerçeğini vurgulamaktadır.

Finansal performans, bir örgütün karlılık ve yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme yeteneğini anlatmaktadır. Ekonomik olarak yapısını güçlendiren örgütler, küresel piyasada diğerlerine oranla daha fazla itibara sahip olmakta, bu da başarıyı beraberinde getirmektedir. Finansal performansı yüksek olan kurumlar; güçlü karlılık boyutlarına sahip olabilmektedir, riski düşük yatırımlar yapabilmektedir, gelecekte büyüme ile ilgili güçlü tahminler yapabilmektedirler ve rakiplerinden daha üstün performans gösterirler (Karaköse 2007b, 45). Kurumun diğer finansal değerlerinde bir değişme olmadığı durumlarda bile sadece kurumsal itibar, piyasada işlem gören hisse senetlerini %15 oranında etkileyebilmektedir (Gürgen, 2008, 112).

Sonuçları 2006 yılı başlarında alınan ve dünyanın önde gelen danışmanlık şirketlerinden Hill& Knowlton'ın yürüttüğü "Reputation Watch" araştırması finansal performans ile itibar ilişkisini açık bir biçimde ortaya koymaktadır. Araştırmanın 2005 yılı sonuçlarına göre; Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya'da önde gelen finansal analistlerin %86'sı bir firmaya yatırım yapılıp yapılamayacağı konusunda değerlendirme yaparken finansal verilere bakmaktadır. Söz konusu araştırmada, konu kurumsal itibara geldiği zaman akan sular durmaktadır. Kuzey Amerika'da analistlerin %88'i, Avrupa'da %91'i, İngiltere'de %93'ü ve Asya Pasifik'te ise %94'ü oranında, şirketlerin itibarlarını yönetmek konusunda yeterlilik göstermemeleri halinde finansal darboğaza gireceklerini belirtmektedirler (Kadıbeşegil, 2010, 55-56).

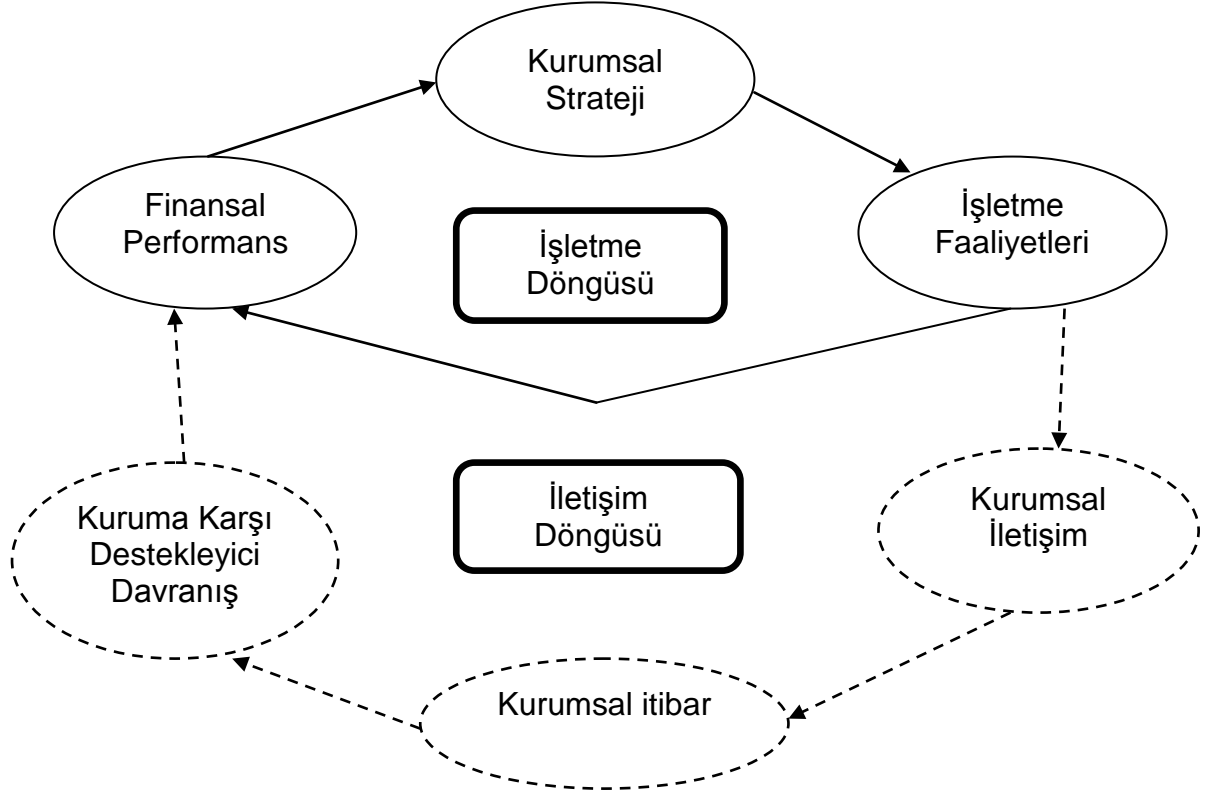
2.1.3.7. Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim, kurumun örgüt içi ve örgüt dışı tüm paydaşları ile arasındaki iletişim çabalarını, tüm iletişim araçlarını ve mesajlarını kapsamaktadır. Kurumun içsel iletişimi kurumsal kültür ve hedefleri içinde barındırmalı, liderler tarafından gerçekleştirilerek çalışanlarda bağlılık,

anlayış, aidiyet ve farkındalık yaratacak şekilde geliştirilmelidir. Çalışanların başarılı içsel iletişim ile itibar yönetiminin bir parçası haline gelmesi ile dış paydaşlarla olan iletişim çabalarının da olumlu etkilenmesi sağlanabilir. Özellikle hizmet sektöründe çalışanlar, müşterilerin kurum hakkındaki düşüncelerine yön verebilen ilk etkindir. Kurumun savunucusu olabilen çalışanlar, kurumun itibarını davranışları ve söyledikleri ile dış paydaşlara sergileyebilirler (Gümüş ve Öksüz, 2009a; Çiftçioğlu, 2009, 44; İbicioğlu ve Avcı, 2003).

Kurumsal iletişimde en önemli noktalardan biri kopuk ve dağınık olan ilişkilerin düzenlenmesidir. Bunun yanında örgüte olan güvenin artması için örgüt ile ilgili bilgileri çevreye duyurmak, örgütün birimlerinin bilgilenmelerine yol açarak, uyum ve örgütsel bütünlüğün sağlanması, örgütün politika ve kararlarının yönetilenlere duyurulması iletişimin temel araçları arasında sayılabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, 95).

Kurum için en önemli nokta iletişim kanallarının etkin olarak yönetilmesidir. Örgüt birimleri, pazar ve medya ile koordinasyonun sağlanması için iletişimin etkin sağlanması gerekmektedir (Kuyucu, 2003, 20). Çünkü tüm sosyal paydaşların o örgüt ile ilgili toplam algılaması örgütün itibarının nasıl olacağını belirlemektedir.



Şekil 5. İtibar ve İletişim Bağlantısı

Kaynak: Gümüş, Murat, Öksüz, Burcu. (2009). Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*. 4(16). s. 2651.

Şekil 5'te görüldüğü gibi işletme faaliyetleri kurumsal iletişimi; kurumsal iletişim ise kurumsal itibarı etkilemektedir. Kurumsal itibar da kuruma karşı destekleyici davranışları getirmektedir. Bu davranışlar, kurumun finansal performansını; finansal performans kurumsal stratejiyi; kurumsal strateji ise işletme faaliyetlerini etkilemektedir.

Kurumsal itibarın oluşumu için iletişim faaliyetlerini yapmak yeterli değildir. Kurumların itibarlarını sürdürmek için kurumsal itibar iletişiminin sürekli olması gerekir. Toplumdaki algılamalar kanaatlerden oluşmaktadır ve kanaatler her zaman gerçek olmak zorunda değildir. Bu kanaatlerin olumlu

yönde etkilenebilmesi ve algılamaların gerçeklerle örtüşmesini, kurumsal itibar iletişimini ile sağlamak mümkündür (Kadıbeşegil, 2010, 254).

2.1.3.8. Kurumsal Etik

Kurumsal etik, itibarın temel taşlarından biridir. Kurum içindeki her bir çalışanın düşünce ve davranışları kurumun dışarıdan görünüşünde doğrudan etkili olmaktadır. Bu da toplumun kuruma bakışını etkilemektedir. Etik davranışlar sergileyen kurumlar sağlam bir itibarın yanında pek çok avantaja sahip olmaktadır. İç ve dış paydaşlar kurumun etik davranışlar sergilediğini görüp, kuruma daha fazla değer vermektedirler.

Kurumun etik ilkeler oluşturması, kurumun içinden veya dışından kaynaklanabilecek sorunların çözümünde, kurum ve çalışanların gereksinim duyacakları çerçeveyi oluşturur. Bu çerçeve, çalışanları etik ilkelere uygun davranmaya güdüler ve örgüt kültürünü de önemli ölçüde etkileyerek çalışanların kurum içinde ve dışındaki davranışlarını tanımlar. Bu davranışların etik ilkelere uygunluğu kurum için, iç ve dış çevrede tutarlı ve güvenilir ilişki kurmak anlamına gelir (Sayılı, Ağca, Kızıldağ ve Uğurlu, 2009).

Özellikle hizmet sektöründe müşterilerin, alacağı hizmeti önceden inceleme fırsatı olmaması hizmeti sağlayanın sözlerine güvenmesini gerektirir. Bu da hizmet sektöründeki kurumların etik uygulamalar konusunu ciddiye almasını gerektirir (Eser, 2007, 203).

Etik bir kurum olmakla itibarlı bir kurum olmak arasında sıkı bir işbirliği bulunmaktadır. Eğer bir kurum birtakım etik dışı faaliyetlerde bulunursa toplumun gözünde iyi bir itibarı olmayacak ve toplum tarafından desteklenmeyecektir.

Dünyanın dev petrol şirketlerinden British Petrol'ün 2004 yılı 'Kurumsal Vatandaşlık' raporunda yer aldığı gibi, etik davranışlara uymadıkları gerekçesi ile 252 çalışanın işine son vermesi BP'nin kurum kültür ve değerleri

ile kurumsal etiğe ne kadar önem verdiğini göstermektedir (Kadıbeşegil, 2010, 287).

2.1.4. Kurumsal İtibar Yönetiminin Süreçleri

Önceki bölümlerde de belirttiğimiz gibi kurumun itibarının yönetilmesinde üst yönetimin rolü önemlidir. Kurumun itibarının yönetilmesinde ilk değerlendirilen kriter yönetimin kalitesi olmaktadır (Kadıbeşegil, 2010, 82; Kuyucu, 2003, 18). Bu yüzden kurumsal itibarın yönetilmesi sadece halkla ilişkiler uzmanlarına, reklamcılara ya da iletişim danışmanlarına bırakılmaması gereken bir süreçtir. Oluşturulacak kurumsal itibar yönetimi süreçlerine uygulama ve danışmanlık desteği alınabilir fakat bu süreçlerin yönetiminin tamamen bu bölümlere bırakılması doğru bir yaklaşım değildir. Belirlenecek olan kurumsal itibar yönetimi sürecinin kurum kültüründen doğmuş ve yönetim tarafından oluşturulmuş bir model olması, kurumun yarınlarını yönetebilecek yetkinlikte, vizyon sahibi yöneticilerin elinde olması gerekir (Kadıbeşegil, 2010, 82-83-84).

Belirlenecek itibar yönetimi süreçlerinin başarılı olabilmesi için, kurumun kendi beklentileri, kendinden beklenenleri belirlemesi ve durumunu değerlendirmesi gerekir. Tüm bu beklentileri ortak paydada toplayarak süreçlerinin tümünü tutarlı yönetmesi daha sağlıklı sonuçlar alınmasını sağlayacaktır (Kuyucu, 2003, 16).

Kurumun itibar yönetimi süreçlerini belirlerken, doğru paydaşlara doğru mesajları gönderen, açık, doğru, şeffaf olmaya özen gösteren bir yaklaşım kullanılmalıdır. Algılara dayanan bir kavram olduğunu önceki bölümlerde belirttiğimiz itibar kavramı, yanlış algılamalar sonucu kısa sürede yok olabilecek ve büyük krizlere yol açabilecek öneme sahiptir. Kurum yeterliliklerini önemseydiği kadar yetersizliklerini de kabul edebilecek olgunluğa sahip olursa toplumda hedeflediği algıyı yaratabilir.

Yatırımcılar uzun vadeli yatırımlarını yaparken itibarlı kurumların hisse senetlerini tercih edeceklerdir. Finansal göstergeler genellikle kuruma ait

geçmiş performansı yansıtır ve bu performanstan memnun olan yatırımcılar için gelecekte bu değeri devam ettirebilmenin göstergeleri arasında itibar önemli bir yer tutar. Bu nedenle, yatırımcı güvencesi için itibarın yönetilmesi süreçlerine önem vermek, sürdürülebilir rekabet için hayati olabilecek konulardandır (Karatepe, 2008).

Belirlenecek olan kurumsal itibar yönetimi süreçlerinin kurum kültüründen doğan, şirket içinde üst yönetim tarafından oluşturulmuş bir model olması faydalı olacaktır (Kadıbeşegil, 2010, 84). Bazı yazarlar itibar yönetimini süreçlere ayırarak, yapılması gerekenleri belirlemişlerdir, başarılı bir itibar yönetiminin koşulları aşağıda verilmiştir (Green, 1996, 74).

2.1.4.1. Erken Uyarı Ve İzleme Sistemleri Kurmak

Erken uyarı sistemi, kurumların başarı durumlarını önceden tahmin etmek kullanılan bir analiz tekniğidir. Bu, itibar riski yöneticisinin eylem için zaman kazanmasını, sorunun nereden, nasıl ortaya çıkabileceğinin, sorun ortaya çıkmadan önce tespit edilmesini sağlayan bir sistemdir. İzleme sistemi de potansiyel risklerle alakalı erken uyarının elde edilebilmesinin ön koşuludur. Bu sistemin uygulanabilmesi için gereklilikler; medyanın, hükümetin, sanayi gruplarının, özel çıkar gruplarının izlenmesi, risk yönetiminin doğru yapılması ve kuruma ait hareket planları ve stratejiler oluşturulması olarak sıralanmaktadır.

2.1.4.2. Medyanın İzlenmesi

Ulusal ve uluslar arası basın, sektördeki önemli iş dünyası yayınlarının, algılanan risk alanlarındaki uzmanlaşmış yayınların (çevre ile ilgili yayınlar, sendika gazeteleri, yerel basın v.b.), akıllıca ve neyi aradığını bilerek izlenmesidir. Bu sayede yararlı ve erken bilgi alınabilir.

2.1.4.3. Hükümetin İzlenmesi

Hükümetin izlenmesinde ana nokta, hükümetin çıkardığı yasa yönetmeliklerdir. Eğer bunlar risk alanı olarak görülüyorsa, izleme ve gerekirse lobicilik işi için bu alandaki uzmanların yardımına başvurulabilir.

2.1.4.4. Sanayi Grupları

Sanayi grupları potansiyel bilgi kaynağıdır ve sektörü etkileyebilecek sorunların sürekli izlendiği bir sekreteryaya olması bakımından önemlidir.

2.1.4.5. Özel Çıkar Grupları

Özel çıkar grupları, kurum için potansiyel risk oluşturabilecek, faaliyetlerinin ve tavırlarının izlenmesinin yarar sağlayacağı gruplardır.

Bu grupların kaygılarını paylaşmak, olası yanlış anlamaların yönünü çevirmek için yakınlaşmak ve diyalog kurmak önemlidir. Bu faaliyetlere örnek olarak, bir restoran zincirini engelli gruplar ile kurduğu ilişkiler verilebilir.

Önceden izleme ve tahmin etme süreci, planlamaya yardımcı olan ölçülebilir bilgileri edinmekle birlikte, risk tahminlerine yönelik kıyaslama ve senaryo planlarının basitleştirilmesini de içerir. Ortaya çıkabilecek tüm riskleri önceden tahmin etme amacını taşıyan bu süreçte, olası risk senaryoları gerçekçi ve riski olduğundan fazla göstermeyecek nitelikte oluşturulmalıdır (Green, 1996, 30).

2.1.4.6. Risk Yönetimi

Risk, kurumun hedeflerine ulaşmasını engel olan herhangi bir durum veya olay olarak açıklanabilir. Risk yönetimi, zor ve uzun bir süreç sonunda

elde edilen itibarı zedeleyebilecek durumları önceden görerek önlem almaya çalışmayı, risklerin gerçekleşmesi durumunda ise hazırlanmış olan acil durum planlarının yardımı ile hızlı hareket edebilme yeterliliğine kavuşmayı kapsamaktadır.

İtibar riski yönetimi, yanlış algılamaların ortaya çıkmamasını sağlamak, olumsuz algılamalar için uygun ortam oluşturduğunda bunun daha büyük krizlere dönüşmesini engellemek ile ilgilidir. İtibar riski yönetimi; kaçınılabılır tehditleri belirleyerek önünü kesmeli ve kaçınılmaz tehditleri denetim altına alarak en aza indirmelidir (Green, 1996, 23-25).

Bununla birlikte değişen koşullar ve değişen ortamlarla, mevcut riskler de değişmektedir. Oluşturulacak risk programının yapısında, kurumun kendi kurallarını düzenli olarak gözden geçirme özelliği de bulunmalıdır (Green, 1996, 31). Kapsamlı bir itibar riski programı, sorunların ciddi krizlere dönüşmesini ve yönetilemez bir hal almasını engelleyerek kurumun itibarını korumasında önemli rol oynar (Green, 1996, 12).

Kriz halini almış bir riski yönetmek ve etkilerini azaltmaya çalışmak, potansiyel riskleri önceden görüp engellemeye çalışmaktan daha zor ve maliyetlidir. Kadıbeşegil (2005), kriz durumlarını itibarın er meydanı olarak tanımlarken, kurumun kültür ve değerlerini temsil eden kurumsal itibarın o kurumda ne kadar benimsendiğinin kriz durumlarında daha net anlaşıldığını vurgulamaktadır.

İtibarı tehlikeye sokacak durumlar ortaya çıktığında kurumun sorumluluğunu kabullenmesi, durumla ilgili bilgileri şeffaf bir şekilde paylaşmaya önem vermesi, varsa sorumluların kurumdan uzaklaştırılması ve durumun düzeltilmesi için gerekli yatırımlardan kaçınmaması gerekir. Bununla birlikte itibara yönelik riskleri yönetmenin en etkili yolu tutarlı olmak ve iyi bir risk planlaması yapmaktan geçer (Argüden, 2003, 11).

Kurulan erken uyarı ve izleme sistemlerinden sonra gelişen yanıt seçeneklerinin ve eksikliklerin analizinin yapılması gerekir. Bu analiz, bazı sorular sorarak mevcut performans ile olması gereken performans arasındaki eksikliklerin tespitine dayanır. Mevcut eksikliklerin belirlenebilmesi için sorutabilecek bazı sorular şöyledir (Karaköse, 2007b, 100):

- Mevcut durum ile planlanan durum arasında eksiklikler var mı?
- Eksiklik varsa nedir ve niçin olmuştur?
- Risk değerlendirmeleri yeterli midir?
- Nasıl hareket edileceğine kimler karar verecektir?
- Hangi ana kriterler kurum itibarını ve performansını etkileyebilecektir?

Kurumun kendisine sorabileceği bu tarz sorular, kurumun ne durumda olduğunu görmesini sağlar. Bu sayede kurum kendi değerlendirmesini daha sağlıklı yapabilir, belirlenecek kurum amaçları, değerleri ve yetenekleri arasındaki ilişkinin sağlanmasına da etki eder.

2.1.4.7. Hareket Planları ve Stratejiler

Hareket planları, gelişmekte olan bir riskle başa çıkmak için gerçeklerin, uygun iletişim kanallarından, uygun izleyicilere, doğru şekilde sunulmasına dayandırılarak hazırlanan bir listeden oluşmaktadır. Fakat hazırlanacak hareket planları farklı durumlara göre değişiklik gösterebilir bu nedenle, oluşabilecek itibar riskini çözmekte kullanılacak kesin bir hareket planı hazırlamak mümkün olmayacaktır (Green, 1996, 87).

Green (1996, 87-91) risk planlarının tümü için geçerli olacak hareket planları hazırlanırken, belli teknikler kullanmak yerine hareket planlarına karar verilirken yarar sağlayabilecek bazı ilkeler belirleme yoluna gitmiştir. Bu ilkeleri şöyle sıralayabiliriz:

-Ortaya çıkan itibar riski durumunda oluşabilecek çıkar çatışması olumsuz etkisi olan önemli bir faktördür. Böyle bir durumda inisiyatifin alınması ve düşüncelerin iletilmesi için halkla ilişkilerin tüm gücünün bir araya getirilerek, çıkabilecek bir tartışmanın kazanılması için önlemler planlanmalıdır.

-Hareket planları, mümkünse kurumun gereksiz riske maruz kalma derecesini en aza indirmeye çalışacak şekilde hazırlanmalı ve mümkün olduğu kadar, açık şekilde tanımlanmış değişkenler içinde kalmalıdır.

-Olası tüm sonuçlar net olarak kavranmalı ve bunları izlemek için gerekli planlar hazır tutulmalıdır.

-Kurumla ilgili toplumun bir kısmını hedefleyen hareket planları, her zaman, boşlukları dolduracak ek hareket planlarıyla desteklenmelidir.

Yukarıda saydığımız ilkeler genel kurallar olsa da kurumların daha özel risklerle karşılaşması durumunda, hareket planlarının kuruma özel fikirler öne sürülerek hazırlanması da mümkündür. Kurumun mevcut halkla ilişkiler ve iletişim uzmanlarının donanımına bağlı olarak çok fazla fikir üretilebilir burada önemli olan, üretilen fikirlerden oluşturulan hareket

planlarının arasından riskleri en etkin biçimde ve ek riske maruz kalma olasılığını asgariye indirebilecek olanların seçilebilmesidir.

Kurumlar, risk stratejilerini belirlerken öncelikle üst yönetim tarafından belirlenecek kurumun vizyonu ve misyonu ile hareket planlarının geliştirilmesi gibi aşamaları dikkate almalıdır. Vizyon kurumun gideceği yönü , misyon ise varlık sebebini açıklar. Tüm bu planlar ve stratejiler kurumun paydaşlarına kendisini doğru ifade edebilmesi ve paydaşları nezdinde iyi bir itibar oluşturmak için faydalanacağı planlardır. Bu nedenle kurumun vizyon ve misyon ifadelerini yazılı hale getirerek paydaşlarına duyurması olumlu, güvenilir kurum imajı yaratmada önem taşımaktadır. Paydaşlarının gözünde kurum kimdir? Nereye gitmektedir? sorularının cevabını vermektedir (Çiftçioğlu, 2009, 67).

Hareket planları da kurumun önceden belirlenmiş olan amaç ve stratejilerine de uygun olarak hazırlanmalıdır. Tüm bu aşamalar belirlendikten sonra basında yayınlanması gibi destek araçlarının kullanılması gerekmektedir.

2.2. Kuramsal Çerçevenin İşaret Ettiği ve Vurgu Yaptığı Önemli Hususlar: Ara Sonuç

İlgili literatürde kurumsal itibar yönetimi gerekliliği üzerine bol miktarda görüş bulunduğunu yukarıda açıkladık. Paydaş yönetiminin önemi ve paydaşların olumlu görüşlerinin işletmeye olan yararları hakkında bol miktarda çalışma yapılmıştır. Ancak her bir paydaş nezdinde kurumun itibarının arttırılması için nelerin yapılması gerektiği, ne gibi yöntemlerin kullanılması gerektiği ile ilgili ayrıntılar hakkında geliştirilen önerilere pek rastlanılmamaktadır. Çünkü, ayrıntılarla ilgili çabalar bilim olarak nitelendirilebilir olmaktan ziyade deyim yerindeyse "sanat" olarak nitelendirilebilir ve duruma göre değişen nitelikte olabilir. Örneğin, kurum iyi bir itibara sahipse hissedarlar tarafından yatırım fırsatları açısından da tercih edilen bir kurum olarak algılanacağı konusunda fikir birliği vardır. Fakat takdir

edilebilir ki, hissedarlar nezdinde kurumun kurumun itibarı olması için yapılması gereken ya da kaçınılması gereken şeyler çok çeşitli ve duruma göre değişen bir nitelikte olabilir. Bu nedenle bilimsel çalışmalarla tespit edilen genel "reçetelerde" ayrıntılı bilgiye rastlanılmamaktadır. Ancak, "kurumsal itibar" in somut yararları bulunan bir kavram olduğunun ve ne gibi yararları bulunduğu saptanması dahi, büyük bir değer taşımaktadır. Yapılan çalışmalar bu alanda çaba göstermeye değer bir olgu olduğunu göstermektedir.

Kurumsal itibar konusunda oluşan literatüre ve itibar yönetimi açısından geliştirilen hipotezlere bakıldığında "itibar yönetimi" adı verilebilecek, hakikaten işlevsel anlamda yararlı ve bağımsız bir kavramın bulunduğu anlaşılmaktadır.

Örneğin karlılık, istikrarlı çalışmak, ticari ilişkilerde dürüst olmak zaten bir işletmenin yaşayabilmesinin temel koşullarıdır. İtibarlılık, bunları gerçekleştirmeyi başaran bir işletmenin otomatik olarak karşılaştığı bir sonuç olsaydı, işletme literatürünün bizzat tümü, aynı zamanda bir çeşit "itibar yönetimi ilkeleri" olarak da kabul edilip, "itibar yönetimi" diye ayrı bir kavrama ihtiyaç duyulmazdı. İtibar yönetimi adına öne sürülen hipotezler ise hep bildiğimiz finansman, pazarlama gibi ilkeler olmaktan öteye gitmezdi. Oysa literatür incelendiğinde, bir işletmenin itibarının her zaman normal çalışmalarının otomatik sonucu olmadığı görülmektedir. Örneğin, kurumun adına, kullandığı sembollerin itibarla yakın ilişkisi üzerinde durulması, itibarın algılama ve gerçeklik gibi kavramları içerdiğinin belirtilmesi, itibarın oluşumunun paydaşların inanışlarına kadar indirgenmesi gibi yaklaşımlar bunun örnekleridir.

Bir kurumun çeşitli paydaşlarının bulunduğunu yukarıda açıkladık. Paydaşlar, kurumla şu veya bu şekilde ilişkisi olan bireylerdir. Acaba kurum kimler nezdinde itibarlı ya da itibarsızdır? Elbette ki bu, paydaşlar nezdinde ele alınan bir konudur. Bu durumda aslında kısmen de olsa her biri birbirine bağlı olan üç soru karşımıza çıkmaktadır.

1. İtibar bir bütün müdür? Yani kurum itibarlı ise, bütün paydaşlar nezdinde itibarlı mıdır?

2. Yoksa Acaba itibar her paydaş açısından ayrı ayrı ele alınması gereken bir konudur? Yani herhangi bir paydaş nezdinde itibarlı iken, diğer bir paydaş grubu açısından itibarsız olabilir mi?

3. Özellikle bu ikinci madde açısından akla gelen diğer bir soru, kurumun herhangi bir paydaş nezdinde itibarsız olmasının diğer paydaşlar nezdinde de itibarsız olmasına yol açıp açmadığıdır. Çalışmamızın "yöntem" kısmındaki uygulama özellikle bunu anlamaya yöneliktir. Burada özellikle çalışanlar ve müşteriler açısından itibarın birbirine bağımlılık düzeyi incelenmiştir. Bu yapılırken, çalışanlar nezdindeki itibara "iç itibar", müşteriler nezdindeki itibara ise "dış itibar" adı verilmiştir.

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci ile toplanan verilerin analiz teknikleri sunulmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli aşağıdaki kısımlarda açıklanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın amacı doğrultusunda yapılan uygulama, Bursa ili şehir otellerinde gerçekleştirilmiştir. Evren sonsuz varsayılmıştır. Araştırmanın örneklemini, turizm hareketlerinde özellikle şehir otelciliği anlamında büyük bir orana sahip illerden biri olan Bursa ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı, dört adet otel işletmesinde çalışan 55 kişi oluşturmuştur. 55 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak yüz yüze görüşme tekniği ile desteklenmiş anket formundan yararlanılmıştır. Veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından hazırlanan, araştırma değişkenlerini ölçmeye yönelik ifadelerin yer aldığı anket formu kullanılmıştır. Kullanılan anket formu çalışmanın sonunda ekte sunulmuştur.

Yine de anket formundaki soruları burada da belirtmeyi uygun bulduk. Araştırmada şu sorular sorulmuştur.

1. Çalıştığım firmayı seçerken, benim için bir risk olmasa bile, piyasadaki itibarının iyi mi yoksa kötü mü olduğuyla yine de ilgilenmem gerektiğine inanıyorum.

2. Çalıştığım bir firmanın piyasada itibarlı olması ile bu firmanın bana sunduğu çalışma ortamının iyi ya da kötü olması arasında bir ilişki olmaması imkansızdır.

3. (Turizm otelcilik sektöründe, çalıştığınız işletmenin herhangi bir nedenle faaliyetini durdurması nedeniyle, işletme değiştirdiğinizi düşünelim.)

Bulacağınız yeni işte kavuşacağınız imkanların önceki işinizdeki imkanların altına düşmemesi kuvvetli bir olasılıktır.

4. (3. soruya 'Katılıyorum' ya da 'Tamamen katılıyorum' cevabını verdiyseniz bu soruyu cevaplandırınız. Bunlar dışında cevaplar verdiyseniz lütfen 5. soruya geçiniz.)

Yeni işimdeki imkanlarımın önceki imkanlarımın altına düşmeyeceğine inanmamın en büyük sebebi, çalıştığım önceki işletmemin piyasadaki itibarıdır.

5. Çalıştığım firmayı sevip sevmememde, firmanın piyasadaki ilişkilerinin veya müşterileriyle ilişkilerinin iyi olup olmasının rol oynadığına inanıyorum.

6. Kurumun müşteriler nezdinde iyi bir itibara sahip olması, çalışanların çalışma koşullarını da olumlu etkiler.

7. Kurum içi iletişimin sağlıklı işlediği bir kurumun, piyasa ile veya müşterilerle ilişkilerinin de iyi olduğunu düşünmek yanlış değildir.

8. İtibarlı bir otelden, daha az itibarlı bir otele geçmeye neden razı olayım? Eğer geçeceğim oteldeki ücret daha yüksek ise bunu belki düşünebilirim.

9. 8. Soruya "Katılıyorum" ya da "Tamamen katılıyorum" cevabını verdiyseniz soruyu cevaplandırınız. Bunlar dışında cevaplar verdiyseniz lütfen 10. Soruya geçiniz.

En itibarlı işletmede razı olabileceğiniz ücrete 100 dersek, daha az itibarlı otellerde çalıştığınızda razı olabileceğiniz ücretleri, en itibarlı işletmeden en az itibarlı işletmeye doğru yazınız.

10. *Bu defa, işletmenin piyasadaki ya da müşterileri nezdindeki itibarını hiç göz önüne almayalım. Sadece sizin gözünüzdeki itibarın üzerinde duralım. Yine 1. en itibarlı, 5. ise en az itibarlı otel olsun.*

En itibarlı otelde razı olabileceğiniz ücrete 100 dersek, daha az itibarlı otellerde çalıştığınızda razı olabileceğiniz ücretleri, en itibarlı işletmeden en az itibarlı işletmeye doğru yazınız.

3.4. Veri Toplama Süreci

Anket uygulaması 55 işletme çalışanıyla yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Doldurulan anketlerden analize uygunluk ve tutarlılık açısından tamamı uygun bulunarak değerlendirilmiştir. Genellikle 5'li likert ölçeği tarzında sorular sorulmuştur.

3.5. Verilerin Analizi ve Araştırmanın Mantığı

Buradaki araştırmanın amacı işletmenin "iç itibarı" (çalışanlar nezdindeki itibarı) ile "dış itibarı" (müşteriler nezdindeki itibar) arasında bağımlılık ilişkisi bulunup bulunmadığını ortaya koymaktır. Bu amaçla anket uygulanmıştır. Anket sadece çalışanlara uygulanmıştır. Böylece müşteriler nezdinde itibarlı olan işletmelerin çalışanlar nezdinde de itibarlı olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Bunun yanı sıra eğer arada, bir bağlantı varsa, bu bağlantının mekanizması yani nasıl oluştuğu konusunda ipuçları elde edilmeye çalışılmıştır. Anket soruları özellikle bu konuda ipucu verebilecek şekilde seçilmiştir. Hatta diyebiliriz ki, bir mekanizmanın varlığının saptanması, bağımlılığa da işaret edebilir. Anket sorularının değerlendirilmesinde "t" testinden de (Student Dağılımı Testi) yararlanılmıştır. "t" değerleri ve liker ortalamaları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

TABLO 1: Anket sorularının Likert Ortalamaları ve "t" Değerleri

Soru Numarası	Likert Ortalaması	Bulunan <i>t</i> Değeri	<i>Kritik t</i> Değeri (%5 Anlam Düzeyine Göre)
1	1,418	15,82	1,645
2	1,67	10,2	
3	2,65		
4	2,6		
5	2,35	6,5	
6	2,13	5,12	
7	1,67	13,3	
8			
9		6,9	1,734

TABLO 2: Birinci Soru ve Cevapların Analizi

Çalıştığım firmayı seçerken, benim için bir risk olmasa bile, piyasadaki itibarının iyi mi yoksa kötü mü olduğuyla yine de ilgilenmem gerektiğine inanıyorum.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen Katılıyorum	37	67.3	67.3
Katılıyorum	15	27.3	94.6
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	2	3.6	98.2
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1.8	100.0
TOPLAM	55	100.0	

TABLO 3: İkinci Soru ve Cevapların Analizi

Çalıştığım bir firmanın piyasada itibarlı olması ile bu firmanın bana sunduğu çalışma ortamının iyi ya da kötü olması arasında bir ilişki olmaması imkansızdır.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen Katılıyorum	34	61.8	61.8
Katılıyorum	9	16.4	78.2
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	8	14.5	92.7
Katılmıyorum	4	7.3	100.0
TOPLAM	55	100.0	

TABLO 4: Üçüncü Soru ve Cevapların Analizi

(Turizm sektöründe, çalıştığınız işletmenin herhangi bir nedenle faaliyetini durdurması nedeniyle, işletme değiştirdiğinizi düşünelim.)

Bulacağınız yeni işte kavuşacağınız imkanların önceki işinizdeki imkanların altına düşmemesi kuvvetli bir olasılıktır.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen Katılıyorum	10	18.2	18.2
Katılıyorum	16	29.1	47.3
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	15	27.3	74.5
Katılmıyorum	11	20.0	94.5
Kesinlikle Katılmıyorum	3	5.5	100.0
TOPLAM	55	100.0	

TABLO 5: Dördüncü Soru ve Cevapların Analizi

(3. soruya 'Katılıyorum' ya da 'Tamamen katılıyorum' cevabını verdiyseniz bu soruyu cevaplandırınız. Bunlar dışında cevaplar verdiyseniz lütfen 5. soruya geçiniz.)

Yeni işimdeki imkanlarımın önceki imkanlarımın altına düşmeyeceğine inanmamın en büyük sebebi, çalıştığım önceki işletmemin piyasadaki itibarıdır.

	Frekans	Yüzde	Kayıp Hariç Kümülatif Yüzde
Tamamen Katılıyorum	6	10.9	23.1
Katılıyorum	16	29.1	84.6
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	2	3.6	92.3
Katılmıyorum	2	3.6	100.0
TOPLAM	26	47.3	
Kayıp	29	52.7	
Total	55	100.0	

TABLO 6: Beşinci Soru ve Cevapların Analizi

Çalıştığım firmayı sevip sevmememde, firmanın piyasadaki ilişkilerinin veya müşterileriyle ilişkilerinin iyi olup olmamasının rol oynadığına inanıyorum.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen Katılıyorum	4	7.3	7.3
Katılıyorum	32	58.2	65.5
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	15	27.3	92.7
Katılmıyorum	4	7.3	100.0
TOPLAM	55	100.0	

TABLO 7: Altıncı Soru ve Cevapların Analizi

Kurumun müşteriler nezdinde iyi bir itibara sahip olması, çalışanların çalışma koşullarını da olumlu etkiler.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen Katılıyorum	23	41.8	41.8
Katılıyorum	17	30.9	72.7
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	2	3.6	76.4
Katılmıyorum	11	20.0	96.4
Kesinlikle Katılmıyorum	2	3.6	100.0
TOPLAM	55	100.0	

TABLO 8: Yedinci Soru ve Cevapların Analizi

Kurum içi iletişimin sağlıklı işlediği bir kurumun, piyasa ile veya müşterilerle ilişkilerinin de iyi olduğunu düşünmek yanlış değildir.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen Katılıyorum	25	45.5	45.5
Katılıyorum	25	45.5	90.9
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	3	5.5	96.4
Katılmıyorum	2	3.6	100.0
TOPLAM	55	100.0	

TABLO 9: Sekizinci Soru ve Cevapların Analizi

İtibarlı bir otelden, daha az itibarlı bir otele geçmeye neden razı olayım?
Eğer geçeceğim oteldeki ücret daha yüksek ise bunu belki düşünebilirim.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen Katılıyorum	7	12.7	12.7
Katılıyorum	12	21.8	34.5
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	18	32.7	67.3
Katılmıyorum	11	20.0	87.3
Kesinlikle Katılmıyorum	7	12.7	100.0
TOPLAM	55	100.0	

TABLO 10: 8. Soruya “Katılıyorum” ya da “Tamamen katılıyorum” cevabını verdiyseniz soruyu cevaplandırınız. Bunlar dışında cevaplar verdiyseniz lütfen 10. Soruya geçiniz.

En itibarlı işletmede razı olabileceğiniz ücrete 100 dersek, daha az itibarlı otellerde çalıştığınızda razı olabileceğiniz ücretleri, en itibarlı işletmeden en az itibarlı işletmeye doğru yazınız.

1	100				
2	100	150	200	250	300
3	100	125	150	175	200
4	100				
5	100				
6	100				
7	100	300	600	900	1200
8	100				
9	100	110	115	120	125
10	100				
11	100				
12	100				
13	100	150	200	250	500
14	100	200	300	400	500
15	100				
16	100				
17	100				
18	100	150	300	450	600
19	100				
20	100				
21	100				
22	100	200	400	600	800
23	100				
24	100	200	300	400	500
25	100				
26	100				

27	100				
28	100				
29	100				
30	100	300	500	700	900
31	100	300	500	800	1000
32	100				
33	100	125	150	175	200
34	100	150	250	350	450
35	100				
36	100				
37	100				
38	100	250	350	450	550
39	100	300	500	700	1000
40	100				
41	100				
42	100				
43	100				
44	100	200	400	500	600
45	100				
46	100				
47	100	300	500	700	900
48	100				
49	100	200	300	400	500
50	100				
51	100				
52	100				
53	100				
54	100	300	500	700	900
55	100				

TABLO 11: *Bu defa, işletmenin piyasadaki ya da müşterileri nezdindeki itibarını hiç göz önüne almayalım. Sadece sizin gözünüzdeki itibarın üzerinde duralım. Yine 1. en itibarlı, 5. ise en az itibarlı otel olsun.*

En itibarlı otelde razı olabileceğiniz ücrete 100 dersek, daha az itibarlı otellerde çalıştığınızda razı olabileceğiniz ücretleri, en itibarlı işletmeden en az itibarlı işletmeye doğru yazınız.

1	100	110	120	130	140
2	100	125	150	175	200
3	100	125	150	175	200
4	100	110	120	130	140
5	100	110	120	130	140
6	100	120	130	140	150
7	100	300	600	900	1200
8	100	105	110	120	140
9	100	110	115	120	125
10	100	120	130	140	150
11	100	200	400	600	800
12	100	250	400	550	750
13	100	150	200	250	500
14	100	110	120	130	140
15	100	110	140	180	200
16	100	750	850	950	1000
17	100	190	280	370	460
18	100	150	300	450	600
19	100	105	106	107	108
20	100	200	300	500	700
21	100	200	300	400	500
22	100	200	300	400	500
23	100	120	150	200	250
24	100	200	300	400	500
25	100	400	500	600	700

26	100	200	300	400	500
27	100	300	400	500	600
28	100	300	500	700	800
29	100	200	300	400	500
30	100	300	500	700	900
31	100	300	500	800	1000
32	100	120	140	160	180
33	100	150	175	200	225
34	100	150	200	250	300
35	100	300	400	500	600
36	100	250	400	550	700
37	100	120	130	140	150
38	100	200	300	400	500
39	100	250	400	550	700
40	100	150	300	450	600
41	100	300	400	500	600
42	100	200	400	600	800
43	100	250	350	450	550
44	100	200	300	400	500
45	100	110	120	130	140
46	100	120	200	250	350
47	100	300	500	700	1000
48	100	200	300	400	500
49	100	200	300	400	500
50	100	150	200	250	300
51	100	250	350	450	550
52	100	200	400	600	800
53	100	300	400	500	400
54	100	150	250	350	450
55	100	200	400	600	800

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu kısımda anket uygulamasının değerlendirmesini yapacağız.

Acaba işletmenin dış itibarı ile i itibarının bağlantılı olmasını sağlayan sebepler var mıdır? Varsa bunlar neler olabilir? Bu bağlantıyı temin eden sebeplerden birisinin çalışanların işletme seçerken 'itibarlı' olarak bilinen işletmeleri tercih etme eğiliminde olmaları olduğunu düşünebiliriz. Çünkü itibarlı bir işletmede çalışmış olmak, çalışanın özgeçmişi açısından bir artı puan oluşturmaktadır. Bu olgu, dış itibara önem vermeyen işletmenin i itibarının da çok yüksek olamayacağı anlamına gelebilir. Çünkü alışanlar o işletmeyi genellikle tercih etmemekte ya da çok yüksek ücretler pahasına tercih etmektedirler.

Eğer alışan işletmeyi 'itibarlı' olduğu için tercih etmişse, hiç değilse, işe girdikten sonra belirli bir sreye kadar, işletmenin çalışan gözünde de itibarlı olarak görüleceği söylenebilir. Bu husus i itibarın dış itibar ile niçin bağlantılı olabileceği ile ilgili bir açıklama olabilir.

Bunun için, çalışanların gerçekten itibarlı işletmeleri mi tercih ettiklerini kendilerine sormamız gereklidir. Ancak sadece bu soruyu sormakla yetinildiği zaman alınacak cevap zaten olumlu tarzda olacağından doğruluğundan emin olunamaz. Bu nedenle sorularımız daha çok ayrıntı içerecek şekilde hazırladık.

Analize 9. soru ile başlamak istiyoruz.

Bu soruda alışana " En itibarlı işletmede razı olabileceğiniz ücrete 100 dersek, daha az itibarlı otellerde çalıştığınızda razı olabileceğiniz ücretleri, en itibarlı işletmeden en az itibarlı işletmeye doğru yazınız." denilmiştir.

Eğer alışan itibara önem vermiyorsa, hepsine 100 demesi beklenir. Fakat soruyu soran, bu soruyu sormakla cevaplayıcıya her işletmede aynı ücrete razı olmaması gerektiğini hatırlatmaktadır. Bu nedenle "utangaç" cevaplayıcı araya bazı farklar koyacaktır. Fakat salt utangaçlıktan doğan

farkların küçük farklar olması beklenir (Örneğin; 100-105-110-115-120 şeklinde olacağını kabul edelim. Bu durumda fark 20 olmaktadır.)

Çalışanlar içinde itibara önem verenler bulunsa bile, eğer büyük kütle genellikle itibara önem vermiyorsa, böyle bir kütleden çekilen yeterli büyüklükte bir numunenin farklar ortalamasının 20 den çok farklı olmaması beklenir. Bu farkın en fazla 40 a kadar çıkabileceğini kabul edelim. Buna rağmen çok farklı olduğu düşünülen bir sonuçla karşılaşmış ise bu farkın gerçekten böyle bir kütleden kolay kolay beklenmeyecek kadar büyük olup olmadığı " t " testi yardımıyla araştırılabilir.

Test sonucunda t değeri 6,9 bulunmuştur. %5 anlam düzeyine göre ve iki yönlü teste göre kritik t değeri 1,734' tür. Buna göre anlamlı bir sonucun çıktığı söylenebilir. Yani çalışanlar, daha az itibarlı bir işletmede çalışmak için, daha fazla ücret almayı şart koşmaktadırlar. Bir anlamda çalışmayı kabul ettikleri işletmenin müşteriler nezdinde itibarlı olmasına dikkat etmektedirler.

Şimdi bir de 10. soruya verilen cevaplara bakalım. İlgili tabloda çalışanlar, müşteriler nezdindeki itibarı hiç hesaba katmadan, sırf kendi gözündeki itibara göre ücret sıralaması yapmışlardır. Yine burada da anlamlı bir sonuç çıkacağı kestirilebilir. Bu nedenle istatistiksel test yapmaya gerek görülmemiştir. İlgili tabloda asıl önemli olarak göze çarpan şudur; 9.soruya sadece 19 denek cevap vermiştir. 10.soruya ise tüm denekler cevap vermiştir. Bu 19 deneğin yarısının iki soruda da sundukları ücret skalası tamamen aynıdır. Bu durum çalışanlar nezdindeki itibarın müşteri nezdindeki itibara sıkı sıkıya bağlı olabileceği konusunda kuvvetli bir ipucu teşkil eder.

Diğer sorular bu 9. soruyu destekleyici sorulardır.

1. soruda, çalışanlar firmanın piyasadaki itibarının iyi mi yoksa kötü mü olduğuyla ilgilenmeleri gerektiğini kabul etmişlerdir. En olumlu cevaba (Tamamen katılıyorum) 1 değerinin verildiği likert ölçeğine göre, ortalaması 1,418 çıkmıştır. Bunun ortalaması 3 olan (nötr) bir kütleden çekilmiş olma olasılığı %5' den az görünmektedir. Çünkü t değeri 15,82 çıkmıştır (Sonsuz serbestlik derecesine göre kritik t değeri ise, tek yönlü test için %5 anlam düzeyine göre 1,645' tir.).

Böylece bu sorunun sonuçları 9. sorunun sonucu ile paralellik arz etmektedir.

3. soruda çalışanlara "Turizm sektöründe, çalıştığınız işletmenin herhangi bir nedenle faaliyetini durdurması nedeniyle, işletme değiştirdiğinizi düşünelim (İşletmenin sezon bitişi v.b. sebeplerle faaliyeti durdurduğunu farz edelim) .

Bulacağınız yeni işte kavuşacağınız imkânların önceki işinizdeki imkanların altına düşmemesi kuvvetli bir olasılık mıdır?" diye sorulmuştur.

Bu soruda denekler bu ifadeye "Ne katılmakta ne de katılmamaktadır", çünkü likert ölçeğinin ortalaması 2,65 çıkmıştır (3 değerine oldukça yakın).

Bunu takip eden 4. soruda, 3. soruya "katılıyorum" ya da "tamamen katılıyorum" diyen 26 kişinin sebebinin, önceki işletmenin piyasadaki itibarı olacağı konusunda da "nötr" oldukları (likert ortalaması 2,6) görülmüştür. en azından, daha önce itibarlı bir işletmede çalışmış olan bir kişinin, bunu kendi kazanç hanesine yazmış olduğunu söyleyebiliriz. Yani daha kötü bir yeni işe ihtimal vermemektedirler.

Bu da çalışanların işletmenin itibarına niçin önem verdiğini açıklamamıza yardımcı olabilir.

2. soruda denekler çalıştıkları firmanın itibarlı olması ile bu firmanın kendilerine sunduğu çalışma ortamının iyi olması arasında bir ilişki bulunduğunu düşünmektedirler. (Likert ortalaması 1,67, t değeri 10,2 çıkmış olup, tek yönlü teste göre %5 düzeyinde anlamlı bir sonuçtur.)

5. soruda, denekler çalıştıkları firmayı sevmelerinde firmanın piyasadaki itibarının rol oynadığına inandıklarını belirtmişlerdir. (Likert ortalaması 2,35 t değeri 6,5 çıkmış olup, tek yönlü teste göre %5 düzeyinde anlamlı bir sonuçtur.)

6. soruda denekler kurumun müşteriler nezdinde iyi bir itibara sahip olmasının, çalışma koşullarını da olumlu etkileyeceğine inandıklarını

belirtmişlerdir. (Likert ortalaması 2,13 t değeri 5,12 çıkmış olup, tek yönlü teste göre %5 düzeyinde anlamlı bir sonuçtur.)

7. soruda denekler kurum içi iletişimin sağlıklı işlediği bir kurumun piyasa ile veya müşterilerle ilişkilerinin de iyi olacağını düşündüklerini belirtmişlerdir. (Likert ortalaması 1,67 t değeri 13,3 olup, %5 düzeyinde anlamlıdır.)

8. soruda ise denekler daha yüksek ücretler pahasına bile itibarlı bir oteli terk etmekte kayıtsız olduklarını belirtmişlerdir. Yani itibarlı bir yerde çalışmak, çalışanlar için önemlidir. Bu cevapların ortalamasınının 3'e yakınlığı oldukça belirgindir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Çalışmamızın amaçlarından birisi işletmenin tüm diğer faaliyetlerinden bağımsız olarak, "kurumsal itibar yönetimi" diye bir konunun bulunup bulunmadığını ya da böyle bir kavramdan söz edilse bile böyle bir kavramın gerçekte işlevsel olup olmadığını incelemek idi. Bu incelemeyi özellikle literatür temelinde yapmış bulunmaktayız. Görülmektedir ki, gerçekten de "itibar yönetimi" işlevsel bir konudur. Nitekim itibar yönetimi üzerine geliştirilen önermelerin kurumların normal faaliyet prensiplerinden bağımsız olduğu görülmektedir.

İtibar, kurum paydaşlarının kurum hakkındaki olumlu ya da olumsuz algılamalarının toplamını ifade etmektedir. Paydaşlar, kurum ile çeşitli vesilelerle ilişkide bulunan bireylerdir. Bunlar müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, kamuoyu v.s. olabilmektedir.

Kurum itibarının kuruma çeşitli yararlar sağladığı, somut bir değer ifade ettiği kanıtlanmıştır. Bu yararlar her paydaş grubu için farklı açılardan olabilmektedir.

Örneğin; çalışmamızın anket uygulaması bölümünde çalışanların itibarlı bir işletmeden isteyecekleri ücretlerle, itibarsız bir işletmeden isteyecekleri ücretler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu, itibarlı bir işletmenin çalışanlarla ücret pazarlığı gücünün daha yüksek olduğunu kanıtlamaktadır.

Çalışmamızın diğer bir hipotezi, çeşitli paydaş grupları nezdindeki kurum itibarının birbirine bağımlı mı, yoksa birbirinden bağımsız mı olduğu idi. Bağımlı olduğunun saptanması itibarın aslında bir bütün olduğu anlamına gelebilir yani, bir paydaş grubu açısından itibarsız olan bir işletmenin diğer paydaşlar nezdinde de itibarlı olmasının güç olduğu anlamına gelebilir. Örneğin; müşteriler nezdinde itibarlı olmayan bir işletmenin çalışanlar nezdinde de itibarlı olmasının imkansızlığının tespiti şuna işaret eder ki,

işletme düşük dış itibarı nedeniyle piyasada zor ayakta kalırken, hiç değilse iç itibarı yüksek olduğu için düşük ücretlerle emek gücü bulması gibi birşey söz konusu olamaz.

Çalışmamız bu açıdan bir deneme niteliğindedir ve anket kısmında özellikle müşteriler nezdindeki itibarın(dış itibar), çalışanlar nezdinde de bir ölçüde de olsa itibara (iç itibar) yol açıp açmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla 55 adet anket, otel çalışanlarınca cevaplanarak uygulama yapılmıştır.

Anket soruları dış itibarın iç itibara sebep olabilmesinin muhtemel mekanizmaları gözönüne alınarak hazırlanmıştır.

Sonuçlar genellikle dış itibarın iç itibara da sebep olduğunu gösterir niteliktedir.

Örneğin; 9. soruda çalışanlardan işletmelerin itibarlarına göre ücret sıralaması yapmaları istenmiştir. Cevaplarda anlamlı ücret farkları tespit edilmiştir. Bu demektir ki çalışanlar zaten işletme seçerken onun itibarlı olmasına dikkat etmektedirler. Yani deyim yerindeyse, bir işletmede zaten itibarlı bir işletme olduğuna inananlar çalışmaktadır. Bu da dış itibarın iç itibara yol açmasını sağlayan bir çeşit mekanizma sayılmaktadır. Bunun yanı sıra 10. soruda çalışanlardan dış itibarı hiç göz önüne almadan ücret sınırlaması yapmaları istenmiştir. Bazı çalışanların 9. soruda yaptıkları sıralamanın aynısını bu soruda da yapmaları, iç itibarın dış itibarla ilişkisini bizce oldukça çarpıcı bir şekilde göstermektedir.

1. soruya verilen cevaplarda çalışanlar firmanın itibarının iyi olmasıyla ilgilenmeleri gerektiğini ortaya koymuşlardır. Firmanın itibarının iyi olması hem mevcut çalışanları elde tutulmasında hem de nitelikli işgücünün firmaya çekilmesinde etkili olmaktadır sonucu çıkmaktadır.

2. soruya verilen cevaplara dayanarak çalışanların firmanın iyi itibarlı olduğunu düşünmeleri ile beklentilerinin de bu yönde olumlu olarak cevap bulacağı sonucuna vardıkları sonucu çıkmaktadır.

4. soruya verilen cevaplara göre 3. soruya "katılıyorum" veya "tamamen katılıyorum" cevabını veren kişilerin çalıştıkları önceki işletmenin

itibarını sonraki işyerleri için de referans olarak kullanabilecekleri sonucu çıkmaktadır.

5. soruda çalışanlara çalıştıkları firmayı sevmeleri ile firmanın itibarı arasında bağlantı bulunup bulunmadığı sorulmuştur. Çalışanların verdikleri cevaplara göre firmanın itibarı çalışanların firmadaki devamlılıklarını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılabilir.

6. soruya verilen cevaplara göre çalışanlar firmadaki çalışma koşullarının firmanın itibarıyla doğru orantılı olarak iyi olacağına inandıkları sonucuna varılmıştır.

7. soruya verilen cevaplara bakıldığında, çalışmamızın hipotezini oluşturan içerideki itibar ile dışarıdaki itibar bağlantısına kanıt oluşturabilecek sonuçlar elde edilmiştir. Cevaplara göre çalışanlar firma içindeki sağlıklı iletişim ile firmanın hem çalışanlarını hem de müşteriler ve tedarikçiler gibi dışarıdaki paydaşlarını da olumlu yönde etkileyerek iyi bir kurumsal itibar sağlanabileceğini ortaya koymuşlardır.

8. soruda ise çalışanlar daha yüksek ücretler sunulsa bile daha az itibarlı bir işletmeye geçmekte kayıtsız olduklarını ve sonuç olarak iyi itibarlı bir firmada çalışmanın kendi açılarından daha yararlı olduğu sonucuna vardıkları görülmektedir.

Bütün bu bulguları genellersek iç itibar ile dış itibarın birbirinden tamamen bağımsız olmadığı ortaya çıkmaktadır. Çalışmada bu sonuca, söz konusu olgunun sebep-sonuç mekanizmaları da göz önüne alınarak verilmiş olması, bu sonucun doğru olduğu hakkında kanımızca kuvvetli bir ipucu teşkil etmektedir.

5.2. Öneriler

Görülmektedir ki, kurumsal itibar çok önemli ve işletmelere yararları olan bir kavramdır. Bu durumda işletmelere tabi ki iyi bir itibara sahip olmaya dikkat etmeleri önerilir. Fakat bu uyarı yapılırken doğru yönetilen bir işletmenin zaten otomatik olarak aynı zamanda itibarlı olacağına garanti olmadığı da hatırlatılmalıdır. Çünkü çalışmamız göstermektedir ki, "itibar yönetimi" günümüzde işletmelerin normal faaliyetlerinden ayrı, özerk bir kavram haline gelmiş bulunmaktadır. Eğer doğru yönetilen bir işletmenin zaten itibarlı olacağına bir garantisi olsaydı, bu alanda hatırı sayılır bir literatür oluşamazdı.

İtibar, farklı paydaş grupların nezdinde ayrı ayrı ele alınan bir kavram olmakla birlikte, çalışmamız sadece tek bir paydaş grubu açısından itibarlı olmayan bir işletmenin sanıldığından çok daha ağır bedeller ödemek zorunda kalabileceğine işaret etmektedir. İç itibar ile dış itibarın bağlantılı olduğunun tespiti bu anlama gelmektedir. İşletmelerin herhangi bir paydaş grubu nezdindeki itibarını ihmal etmek sureti ile, diğer paydaşlar nezdindeki itibarını da riske atmış olabileceği hususunda çalışmamız bir örnek teşkil etmektedir. Yani işletmelerin bu anlamda hiçbir paydaş grubunun ihmal etmemeleri gerekmektedir.

İç itibarın dış itibarla bağlantısı otel işletmeleri açısından daha da özel bir önem arz etmektedir. Çünkü otel işletmeleri, emek yoğun işletmeler sayılırlar. Bunun yanı sıra otel işletmelerindeki personelin birçoğu müşterilerle direkt teması olan personellerdir.

Otel işletmelerindeki diğer departmanlarda çalışanlar, müşterilerle yüz yüze gelir ve üretilen ürün veya hizmeti onlara direkt olarak sunarlar. Çalışanlar aynı zamanda işletmenin müşterilerine yönelik yüzü durumundadırlar. İtibarını yönetebilen işletmeler çalışanlar nezdinde iyi itibar sağladıklarında, çalışanlarda bu olumlu güdülenme ile müşterilere karşı olumlu davranışlar içerisine girerek işletmenin müşteriler nezdindeki itibarının daha da artmasını sağlayabilmektedirler.

Yani itibar unsurlarının özellikle otel işletmelerinde birbirleriyle iyi yönlü etkileşim içerisinde oldukları söylenebilir. Çalışmamızın da ortaya koyduğu gibi müşteriler nezdindeki itibar çalışanlar nezdindeki itibarın da önemli bir faktörü olmakla birlikte, çalışanlar nezdindeki itibarın geri besleme etkisi ile müşteriler nezdindeki itibarı daha da arttırması söz konusudur. Özetlersek, özellikle otel işletmelerinin itibar yönetimi konusuna daha fazla hassasiyet göstererek eğilmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Ak, Mehmet. (1998). *Kurumsal Kimlik ve İmaj*. İstanbul: Işıl Ofset.

Aksu, Akın. (2004). Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatine Genel Bir Bakış. *Standard Dergisi*, 43 (507), 70-75.

Alnıaçık, Esra, Alnıaçık, Ümit, ve Genç, Nurullah. (2010). Kurumsal İtibar Bileşenlerinin Algılanan Önemi Demografik Özelliklerden Etkilenmekte Midir?. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (23), 93-114.

Argüden, Yılmaz. (2003). *İtibar Yönetimi*. Der. Yılmaz Argüden. İtibar Yönetimi. İstanbul :ARGE Danışmanlık Yayınları. No: 4. ss. 7-13.

Aymankuy, Şimal. (2005). Konaklama İşletmelerinde Sendikaların Hizmet Kalitesine Etkiler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (14), BAÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Doktora Tezinden Yayın).

Barnett, Michael L, Jermier, John M., and Lafferty, Barbara A.. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9 (1), 26-38.

Bennet, Roger, Kottasz, Rita. (2000). Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: An Empirical Investigation. *Corporate Communication An International Journal*, 5 (4), 224-235.

Croft, Susan, Dalton, John. (2007). *Managing Corporate Reputation*. London : infibeam-Thorogood.

Cutlip, Scott, Center, Allen, Broom, Glen. (1994). *Effective Public Relations*. New Jersey : Prentice-Hall Inc.

Çakır, Fatma. (2009). Hizmet İşletmelerinde Müşteriyi Çekme ve Elde Tutma Stratejileri. *Standard Dergisi*, 48(562), 104-108.

Çiftçioğlu, Aydem. (2009). *Kurumsal İtibar Yönetimi*. Bursa : Dora Yayınları.

Çoban, Suzan. (2004). Müşteri Tatminine Dayalı Hizmet Kalitesi Geliştirme Yaklaşımı. *Standard Dergisi*, 43 (513), 23-28.

Davis, Anthony. (2006). *Halkla İlişkilerin ABC'si*. İstanbul : Medicat Yayınları.

Davies, Gary, Chun, Rosa, da Silva, Rui Vinhas, and Roper, Stuart. (2003a). *İtibar Paradigması*. Der. Yılmaz Argüden. İtibar Yönetimi. *İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları*. No: 4. 21-39.

Davies, Gary, Chun, Rosa, da Silva, Rui Vinhas, and Roper, Stuart. (2003b). *İtibarı Ölçme Kurumsal Kişilik Örneği*. Der. Yılmaz Argüden. İtibar Yönetimi. *İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları*. No: 4. 40-61.

Dilsiz, Didem. (2008). *Marka İmajı ve İtibar Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, İstanbul.

Dörtok, Arın. (2004). *Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?*. İstanbul: Rota Yayınları.

Eroğlu, Erhan, Sarıkamış, Çiğdem. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş' de Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 32, 53-66.

- Ersöz, Halis Yunus. (2007). *Türkiye' de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları Yayın No: 2007-36.
- Eryılmaz, Mehmet E. (2008). Örgüt İtibarı Kavramı ve Yönetimi ile İlgili Bazı Sorunlar. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 155-174.
- Eser, Zeliha. (2007). *Hizmetlerde Pazarlama İletişimi*. Ankara : Siyasal Kitabevi.
- Fombrun, Charles. (2000). Perceived Corporate Credibility As The Emergent Property Of Corporate Reputation's Transmission Process. *Journal Of Brand Management*. 4, 22-28.
- Fombrun, Charles. (2003). Marka mi?. *Sabah Business Dergisi*, s. 1.
- Fombrun, Charles. (2007). List of List A Compilation of International Corporate Reputation Ratings. *Corporate Reputation Review*. 10 (2), 144-153.
- Fombrun, Charles, Van Riel, Cees. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1 (1-2), 5-13.
- Green, Peter S. (1996). *Şirket Ününü Korumanın Yolları* (Çev. Abdullah Ersoy). İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Greyser, S. (1999). Advancing and Enhancing Corporate Reputation. *Corporate Communications*, 4 (4), 177-181.
- Gümüş, Murat, Öksüz, Burcu. (2009a). Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 4 (16), 2637-2660.

Gümüş, Murat, Öksüz, Burcu. (2009b). *Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi*. Ankara : Nobel Yayın Dağıtım.

Gürgen, Haluk. (2008). İtibar Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk. İstanbul Sanayi Odası, 7. Sanayi Kongresi: Sürdürülebilir Rekabet Gücü "Sanayi İçin Uygun Ortam", 03-04 Aralık, 111-114. (<http://www.iso.org.tr/tr/documents/vayiniar/istanbul/o20sanavi/o20odasi%207.sanayi%20kongresi.pdf> Erişim Tarihi: 20.06.2011)

Hannington, Terry. (2004). *How To Measure And Manage Your Corporate Reputation*. Burlington : Gower Publishing.

<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/reputation> Erişim Tarihi: 02.03.2011

İbicioğlu, Hasan, Avcı, Umut. (2003). Turizm İşletmelerinde Kurumsal İmajı Oluşturan Faktörlere ve Kurumsal İletişimin Rolüne Yönelik İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (2), 23-41.

Kadıbeşegil, Salim. (2005). Kriz Ortamları Kurumsal İtibarın Er Meydanıdır. *Capital Online*, Aralık, 2005. s. 70. <http://proje.capital.com.tr/Haberler/Detay.aspx?HaberID=18568> Erişim Tarihi: 05.04.2011

Kadıbeşegil, Salim. (2010). *İtibar Yönetimi*. (5. Baskı). İstanbul MediaCat Yayınları.

Karaköse, Turgut. (2007a). Örgütlerde İtibar Yönetimi. *Akademik Bakış: Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Ocak, Sayı: 11. www.akademikbakis.org/sayi11/makale/itibar.doc.html - Erişim Tarihi: 27.10.2010

Karaköse, Turgut. (2007b). *Kurumların DNA'sı İtibar Yönetimi*. Ankara Nobel Yayın Dağıtım.

Karatepe, Selma. (2008). İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 : 23, 77-97.

Kaya, Harun. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*, Sayı: 155, 119-143.

Kuyucu, Burcu Akar. (2003). *Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi*. Der. Yılmaz Argüden. İtibar Yönetimi. İstanbul : ARGE Danışmanlık Yayınları. No:4. 13-21.

Koçer, Gamze N.. (2010). Kurumsal Anlamda 'İtibar' Nedir?. <http://www.patronlardunyasi.com/yazar/Kurumsal-anlamda-Itibar-nedir/3272> Erişim Tarihi: 01.04.2010

Marangoz, Mehmet, Biber, Levent. (2007). Kurumsal İmajın ve Kurumsal Ürün Müşteri Bağlılığına Etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 173-193.

Odabaşı, Yavuz. (2004). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. (4. Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Okay, Ayla, Okay, Aydemir. (2001). *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamalar*. İstanbul: Der Yayınları.

Özkan, Abdullah. (2009). *Halkla İlişkiler Yönetimi*. (2. Basım). İstanbul : İstanbul Ticaret Odası Yayınları. Yayın No:2009-19.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2008). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. (9. Basım). Bursa : Alfa Aktüel Yayınları.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Gümüş, Murat. (2008). *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Arıkan Yayınları.

Sarıkaya , Muammer, Oruç, İlke. (2010). Kurumsal İtibar Oluşturmada Stratejik İşbirliği Olarak İşletme-STK İlişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 95-102.

Saylı, Halil, Uğurlu, Özlem Yaşar. (2007). Kurumsal İtibar ve Yönetimsel Etik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(3), 75-96.

Saylı, Halil, Ağca, Veysel, Kızıldağ, Duygu, Uğurlu, Özlem Yaşar. (2009). Etik Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14(2), 171-180.

Selvi, Murat Selim. (2007). *Müşteri Sadakati*. Ankara : Detay Yayıncılık.

Schultz, H. B., Werner, A.. (2008). Reputation Management. Erisim

Tarihi: 22.02.2012

Sriramesh, K., Grunig, James E., and Buffington, Jody. (2005). *Kurumsal Kültür ve Halkla İlişkiler. (Çeviren: Elif Özsayar). Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik. İstanbul : Rota Yayınları.*

Şatıroğlu, Çiğdem, Erendağ, Fulya. (2008). Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Çalışma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor?. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*. 5(2), 15-25.

Usta, Murat. (2006). *Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler Ve İtibar Yönetimi Ege-Akdeniz Bölgelerindeki Turizm İşletmeleri Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Ural, Ebru Güzelcik. (2002). Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, Aralık, Sayı: 2, 83-93.

Ülgen, Hayri, Mirze, S. Kadri. (2006). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Literatür Yayıncılık, 3. Baskı, İstanbul.

What are corporate reputations?

<http://www.reputationinstitute.com/knowledge-center/g-and-a.php>

www.tdk.gov.tr Erişim Tarihi: 01.03.2011

Yüce, Alpaslan. (2008). Müşteri Hizmeti İçin 11 Sihirli Kural. *Standard Dergisi*, 47 (553), 86-87.

Yüzereroğlu, Gülhan. (2011). TS ISO 10002 Kalite Yönetimi- Müşteri Memnuniyeti. *Standard Dergisi*, 50 (586), 45-47.

Sayın katılımcı,

Bu çalışmada; bir turizm sektörü mensubu olarak, görüşlerinize başvuruyoruz. Halen çalışmakta olduğunuz işletmedeki durumunuzla ilgisi bulunmamaktadır. Vereceğiniz cevaplar yüksek lisans tez çalışması dışında, kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacak ve üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Araştırmanın verimliliği açısından doldurulan anket formlarında herhangi bir kimlik bilgisi yer almamaktadır.

Göstereceğiniz hassasiyetten ve araştırmaya yapmış olduğunuz katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Ayşe YAĞCIOĞLU

Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Aşağıda belirtilen yargılar ile ilgili görüşlerinizi, "Tamamen Katılıyorum" için (1)'i; "Katılıyorum" için (2)'yi; "Kararsızım" için (3)'ü; "Katılmıyorum" için (4)'ü ve "Kesinlikle Katılmıyorum" için (5)'i işaretleyerek belirtiniz.	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	NE KATILYORUM, NE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
	1	2	3	4	5
1. Çalıştığım firmayı seçerken, benim için bir risk olmasa bile, piyasadaki itibarının iyi mi yoksa kötümü olduğuyla yine de ilgilenmem gerektiğine inanıyorum.					
2. Çalıştığım bir firmanın piyasada itibarlı olması ile bu firmanın bana sunduğu çalışma ortamının iyi ya da kötü olması arasında bir ilişki olmaması imkânsızdır.					

Aşağıda belirtilen yargılar ile ilgili görüşlerinizi, “Tamamen Katılıyorum” için (1)’i; “Katılıyorum” için (2)’yi; “Kararsızım” için (3)’ü; “Katılmıyorum” için (4)’ü ve “Kesinlikle Katılmıyorum” için (5)’i işaretleyerek belirtiniz.	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KATILYORUM, NE KATILMIYORU	KATILMIYORU M	KATILMIYORU M
	1	2	3	4	5
<p>3. (Turizm otelcilik sektöründe, çalıştığınız işletmenin herhangi bir nedenle faaliyetini durdurması nedeniyle, işletme değiştirdiğinizi düşünelim.)</p> <p>Yeni bulacağınız işte kavuşacağınız imkânların önceki işinizdeki imkânların altına düşmemesi kuvvetli bir olasılıktır.</p>					
<p>4. (3. Soruya ‘Katılıyorum’ ya da ‘Tamamen katılıyorum’ cevabını verdiyseniz bu soruyu cevaplandırınız. Bunlar dışında cevaplar verdiyseniz lütfen 5. soruya geçiniz.)</p> <p>Yeni işimdeki imkânlarımın önceki imkânlarımın altına düşmeyeceğine inanmamın en büyük sebebi, çalıştığım önceki işletmenin piyasadaki itibarıdır.</p>					
<p>5. Çalıştığım firmayı sevip sevmememde, firmanın piyasadaki ilişkilerinin veya müşterileriyle ilişkilerinin iyi olup olmasının rol oynadığına inanıyorum.</p>					
<p>6. Kurumun müşteriler nezdinde iyi bir itibara sahip olması, çalışanların çalışma koşullarını da olumlu etkiler.</p>					
<p>7. Kurum içi iletişimin sağlıklı işlediği bir kurumun, piyasa ile veya müşterilerle ilişkilerinin de iyi olduğunu düşünmek yanlış değildir.</p>					
<p>8. İtibarlı bir otelden, daha az itibarlı bir otele geçmeye neden razı olayım? Eğer geçeceğim oteldeki ücret daha yüksek ise bunu belki</p>					

düşünebilirim.

9. 8. soruya 'Katılıyorum' ya da 'Tamamen katılıyorum' cevabını verdiyseniz bu soruyu cevaplandırınız. Bunlar dışında cevaplar verdiyseniz lütfen 10. soruya geçiniz.

En itibarlı işletmede razı olabileceğiniz ücrete 100 dersek, daha az itibarlı otellerde çalıştığınızda razı olabileceğiniz ücretleri, en itibarlı işletmeden en az itibarlı işletmeye doğru yazınız.

1) 100

2)

3)

4)

5)

10. Bu defa, işletmenin piyasadaki ya da müşterileri nezdindeki itibarını hiç göz önüne almayalım. **Sadece sizin gözünüzdeki itibarı üzerinde duralım.** Yine 1. en itibarlı, 5. ise en az itibarlı otel olsun.

En itibarlı otelde razı olabileceğiniz ücrete 100 dersek, daha az itibarlı otellerde çalıştığınızda razı olabileceğiniz ücretleri, en itibarlı işletmeden en az itibarlı işletmeye doğru yazınız.

1) 100

2)

3)

4)

5)

Tablo 2- t tablosu

df	α											
	0.25	0.2	0.15	0.1	0.05	0.025	0.02	0.01	0.005	0.0025	0.001	0.0005
1	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.710	15.890	31.820	63.660	127.300	318.300	636.600
2	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	4.849	6.965	9.925	14.090	22.330	31.600
3	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	3.482	4.541	5.841	7.453	10.210	12.920
4	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	2.999	3.747	4.604	5.598	7.173	8.610
5	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	2.757	3.365	4.032	4.773	5.893	6.869
6	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	2.612	3.143	3.707	4.317	5.208	5.959
7	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.517	2.998	3.499	4.029	4.785	5.408
8	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.449	2.896	3.355	3.833	4.501	5.041
9	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.398	2.821	3.250	3.690	4.297	4.781
10	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.359	2.764	3.169	3.581	4.144	4.587
11	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.328	2.718	3.106	3.497	4.025	4.437
12	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.303	2.681	3.055	3.428	3.930	4.318
13	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.282	2.650	3.012	3.372	3.852	4.221
14	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.264	2.624	2.977	3.326	3.787	4.140
15	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.249	2.602	2.947	3.286	3.733	4.073
16	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.235	2.583	2.921	3.252	3.686	4.015
17	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.224	2.567	2.898	3.222	3.646	3.965
18	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.214	2.552	2.878	3.197	3.611	3.922
19	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.205	2.539	2.861	3.174	3.579	3.883
20	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.197	2.528	2.845	3.153	3.552	3.850
21	.663.	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.189	2.518	2.831	3.135	3.527	3.819
22	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.183	2.508	2.819	3.119	3.505	3.792
23	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.177	2.500	2.807	3.104	3.485	3.768
24	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.172	2.492	2.797	3.091	3.467	3.745
25	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.167	2.485	2.787	3.078	3.450	3.725
26	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.162	2.479	2.779	3.067	3.435	3.707
27	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.150	2.473	2.771	3.057	3.421	3.690
28	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.154	2.467	2.763	3.047	3.408	3.674
29	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.150	2.462	2.756	3.038	3.396	3.659
30	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.147	2.457	2.750	3.030	3.385	3.646
40	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.123	2.423	2.704	2.971	3.307	3.551
50	0.679	0.849	1.047	1.295	1.676	2.009	2.109	2.403	2.678	2.937	3.261	3.496
60	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.099	2.390	2.660	2.915	3.232	3.460
80	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.088	2.374	2.639	2.887	3.195	3.416
100	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.081	2.364	2.626	2.871	3.174	3.390
1000	0.675	0.842	1.037	1.282	1.646	1.962	2.056	2.330	2.581	2.813	3.098	3.300
∞	0.674	0.841	1.036	1.282	1.640	1.960	2.054	2.326	2.576	2.807	3.091	3.291