



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI**  
**PAZARLAMA İLETİŞİMİ PROGRAMI**

**ÇALIŞANLARIN KURUMSAL İTİBAR SÜRECİNE**  
**KATILIMLARINDAKİ ROLÜ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**ÇİĞDEM GÜLER**

**091130202**

**DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ :**  
**YRD. DOÇ. DR. ÖZGE UĞURLU**

**İstanbul, Aralık 2012**




T.C. Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

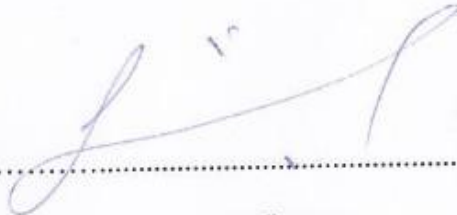
14.12.2012 tarihinde tezinin savunmasını yapan Çiğdem GÜLER'e ait "Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılmalarındaki Rolü" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Pazarlama İletişimi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çokluğuyla** Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Gül BATUŞ  
Başkan



Yrd. Doç. Dr. Özge UĞURLU  
(Üye)  
(Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Gürdal ÜLGER  
(Üye)

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI**  
**PAZARLAMA İLETİŞİMİ PROGRAMI**

**ÇALIŞANLARIN KURUMSAL İTİBAR**  
**SÜRECİNE KATILMALARINDAKİ ROLÜ**  
**TÜRK TELEKOM ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**ÇİĞDEM GÜLER**

**091130202**

**DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ :**  
**YRD. DOÇ. DR. ÖZGE UĞURLU**

**İstanbul, Aralık 2012**

## ÖZET

Yakın geçmişte iş çevrelerinde gerçekleşen hızlı değişimin sonucunda kurumsal itibar, her geçen gün önemi biraz daha artan ve hatta gelecekte kuruluşların varlıklarını sürdürebilmelerinde belirleyici rol üstlenebileceği varsayılan bir kavram haline gelmiştir. Genel bir ifadeyle kurumsal itibar kavramını; bir kuruluş hakkında kamuoyunca sahip olunan tüm görüş, yargı ve düşüncelerle; kuruluşa karşı duyulan inanç ve kuruluşun sahip olduğu güvenilirliğin bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Kısacası; kurumsal itibar, kuruma yönelik her türlü algılamının bütünü olarak ifade edilebilir. Özellikle son yıllarda kar amacı güden ya da gütmeyen bütün kuruluşların yöneticilerinin, olumlu bir kurumsal imaj ve itibara sahip olma yoluyla toplumda “iyi” ve “yararlı” bir kuruluş olarak algılanmaya verdikleri önemin artması, bu alanda yapılan akademik çalışmaların sayısında da önemli bir artışa sebep olmuştur.

Çalışmada, itibar kavramı ve unsurlarına değinilmiş, kurum itibarını oluşturan faktörler ve kurumsal itibar yönetimi bileşenleri açıklanmış, Türk Telekom firması üzerinden gidilerek araştırma yapılmıştır.

Yapılan çalışmada Türk Telekom’un özelleşme öncesi ve sonrası incelenerek, itibarının ne derece etkilendiği tartışılmıştır.

Bu çalışmanın amacını ve başlangıç noktasını, her zaman var olan itibar kavramından, değişen toplumsal duyarlılıklar, artan rekabet, yaşanan teknolojik gelişmeler ve krizler sonucu, kurumun paydaşlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algıyı çalışanların nasıl etkilediği ortaya konmuştur.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR.....	ix

<b>1.GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1 Amaç .....	2
1.2 Önem.....	2
1.3 Yöntem .....	3
1.4 Varsayım.....	3
<b>2.İTİBAR KAVRAMI VE KURUM İTİBARINA GENEL BİR BAKIŞ.....</b>	<b>4</b>
2.1. İtibarın Tanımı.....	4
2.2. İtibarın Unsurları.....	5
2.2.1.Kültür Kavramı ve Karakteristik Özellikleri.....	5
2.2.1.1. Kurum Kültürü .....	6
2.2.1.2. Kurum Kültürü Türleri.....	6
2.2.1.3. Kurum Kültürünün Fonksiyonları .....	7
2.2.1.4. Kurum Kültürünün Etkileri.....	8
2.2.2.Kimlik.....	9
2.2.2.1.Kurum Kimliği Kavramı.....	9
2.2.2.2.Kurum Kimliğinin Temel Unsurları.....	10
2.2.2.3.Kurum Kimliği Yapıları.....	11
2.2.2.4.Kurum Kimliği Yönetimi.....	13
2.2.3.İmaj Kavramı ve Çeşitleri.....	14
2.2.3.1. Kurum İmajı Kavramı.....	15
2.2.3.2. Kurum İmajını Oluşturma.....	16
2.2.3.2.1. Alt Yapı Kurmak.....	16
2.2.3.2.2. Dış İmaj Oluşturma.....	16
2.2.3.2.3.Somut İmaj Oluşturma.....	16
2.2.3.2.4. İç İmaj Oluşturma.....	17
2.2.3.2.5. Soyut İmaj Oluşturma.....	17
2.2.3.3. Kurum İmajını Etkileyen Unsurlar.....	18
2.2.4.Marka.....	20

2.2.4.1. Kurum Markası Kavramı.....	20
2.2.4.2. Kurumsal Marka Yönetimi.....	21
2.2.4.2.1. Kurumsal Marka Yönetim Süreci.....	21
2.2.4.2.2. Kurumsal Marka Yönetim İlkeleri.....	22
2.2.4.3. Kurumsal Marka Yönetiminin Yararları.....	23
2.3. Kurum İtibarı.....	24
2.3.1. Kurum Kavramı.....	24
2.3.2. Kurumun Özellikleri.....	24
2.3.3. Kurum İtibarının Tanımı ve Önem Kazanmasına Neden Olan Faktörler.....	25
2.3.4. Kurum İtibarını Etkileyen Faktörler.....	26
2.3.4.1. Stratejik Faktörler.....	26
2.3.4.2. Kurumsal Uygulamalar.....	27
<b>3. KURUM İTİBARINI OLUŞTURAN FAKTÖRLER.....</b>	<b>29</b>
3.1. Kurumsal Paydaşlar ve Paydaşlarla Sağlanan İlişkiler.....	30
3.1.1. Paydaş Kavramı ve Çeşitleri.....	30
3.1.2. Paydaş İzlenimleri.....	32
3.1.3. Paydaş Beklentileri.....	34
3.1.3.1. Müşteri Beklentileri.....	34
3.1.3.2. Çalışan Beklentileri.....	35
3.1.3.3. Yatırım Beklentileri.....	36
3.1.3.4. Toplum Beklentileri.....	36
3.1.4. Paydaşların Önemi.....	37
3.1.5. Paydaşlarla İlişkiler.....	37
3.1.5.1. Müşteri İlişkileri.....	38
3.1.5.2. Çalışan İlişkileri.....	39
3.1.5.3. Yatırımcı İlişkileri.....	40
3.1.5.4. Tedarikçi İlişkileri.....	40
3.1.5.5. Hissedar İlişkileri.....	41
3.1.5.6. Medya İlişkileri.....	41
3.1.5.7. Hükümet İlişkileri.....	42
3.1.5.8. Toplum İlişkileri.....	43
3.2. Tutarlılık.....	43
3.3. Şeffaflık.....	44

3.4. Liderlik.....	44
3.5. Çalışan Davranışı.....	45
3.6. Müşteri Memnuniyeti.....	46
3.7. Kalite.....	47
3.8. İletişim Becerileri.....	48
3.9. Sürdürülebilir Karlılık.....	49
3.10. Sosyal Sorumluluk.....	49
<b>4.KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ.....</b>	<b>50</b>
4.1. Yönetim Kavramı.....	50
4.2. Yönetimin Özellikleri.....	51
4.3. Kurumsal İtibar Yönetiminin Değerlendirilmesi.....	51
4.3.1. Mevcut Durumun Değerlendirilmesi.....	52
4.3.1.1. Paydaş Analizi.....	52
4.3.1.2. Kimlik Analizi.....	53
4.3.1.3. İmaj Analizi.....	53
4.3.1.4. Tutarlılık Analizi.....	54
4.3.2. Gelecekteki Durumun Tasarlanması.....	54
4.3.3. Geçiş Döneminin Yönetilmesi.....	55
4.4. Kurumsal İtibar Yönetiminin Bileşenleri.....	56
4.4.1. Yenilikçilik.....	56
4.4.2. Finansal Sağlamlık.....	57
4.4.3. Çalışan Yeteneği.....	57
4.4.4. Kurumsal Varlıkların Kullanımı.....	58
4.4.5. Uzun Dönemli Yatırım Değeri.....	59
4.4.6. Yönetim Kalitesi.....	59
4.4.7. Ürün ve Hizmet Kalitesi.....	60
4.4.8. Sosyal Sorumluluk.....	61
4.4.8.1. Sosyal Sorumluluk Anlayışının Uygulama Alanları.....	61
4.4.8.2. Sosyal Sorumluluğun Kurumlara Sağlamış Olduğu Yararlar.....	62
4.5. Kurumsal İtibarın Korunması.....	62
4.5.1. Kriz Kavramı.....	63
4.5.2. Krizin Özellikleri.....	64
4.5.3. Krizlerin Kurumsal İtibara Etkisi.....	64
4.5.4. Kriz Döneminde İtibarın Yönetilmesi.....	64



<b>5. KURUMSAL İTİBAR SÜRECİNDE ÇALIŞANLARIN ROLÜ VE ÖNEMİ</b> .....	66
<b>6. TÜRK TELEKOM' UN TARİHÇESİ</b> .....	67
<b>7. TÜRK TELEKOM'UN KURUMSAL KİMLİK UNSURLARI</b> .....	73
7.1. Amblem ve Logotype.....	73
7.2. Logo Renkleri.....	74
7.3 Basılı Malzemeler.....	74
7.3.1..Antetli Kağıt.....	74
7.3.2 Diplomat Zarf.....	74
7.3.3. A4 Zarf.....	74
7.3.4. Kartvizit.....	74
<b>8. TÜRK TELEKOM'UN ÖZELLEŞME SÜRECİ</b> .....	75
8.1. Türk Telekom'un Özelleşme Sonrası Stratejileri ve Faaliyetleri.....	78
8.2. Türk Telekom'un Özelleşme Sonrası Telekomünikasyon Kurumu Tarafından Yapılan Düzenlemeler.....	79
8.2.1. Yönetmelikler.....	79
8.2.1.1. İnternet Servis Sağlayıcılığı Hizmeti Ekinin Gözden Geçirilmesi.....	79
8.2.1.2. Rehber Hizmeti İşletmeciliğinin Yetkilendirilmesi.....	79
8.2.1.3. Sabit Telekomünikasyon Hizmeti Yetkilendirmesi.....	79
8.2.1.4. Geçiş Hakkı Yönetmeliği.....	80
8.2.1.5. Numara Taşınabilirliği Yönetmeliği.....	80
8.2.1.6. Etkin Piyasa Gücüne Sahip İşletmecilerin Belirlenmesine İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik.....	80
8.3. Türk Telekom'da İstihdam Ve Eğitim.....	81
<b>9. TÜRK TELEKOM'DA ÇALIŞAN PROFİLİ</b> .....	81
9.1. Türk Telekom'un Yatırımcılarla İlişkisi.....	82
9.2. Kurumdaki Çalışanların Birbirleriyle İletişimi.....	82
9.3. Türk Telekom'un Hükümetle Olan İlişkisi.....	83
9.4. Kurumun Genel Politikasının Tutarlı Ve Dengeli Olması.....	83
9.5. Türk Telekom'un Eğitim Ve Geliştirme Programları.....	83
9.6. Kurumdaki Kariyer Planlaması.....	83

9.7. Ödül ve Prim Sistemi.....	84
9.8. Kurum İçi Alınan Kararların Şeffaflığı.....	84
9.9. Kurum Dışı Alınan Kararların Değerlendirilmesi.....	84
9.10. Müşteri Memnuniyeti Sağlamak İçin Yapılanlar.....	84
9.11. Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi.....	84
9.12. Türk Telekom Markasının Güvenilir Olması İçin Yapılanlar.....	85
9.13. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Değerlendirilmesi.....	85
9.14. İmajın İtibara Etkisi.....	85
9.15. Kurumsal Kimliğin (Logo Ve Renklerin) Kurumsal İtibara Etkisi.....	85
<b>10. SONUÇ .....</b>	<b>85</b>

## **EKLER**

Ek-1.....	93
-----------	----

## **ŞEKİL LİSTESİ**

Şekil 1 - Türk Telekom Amblemi.....	73
Şekil 2 - Kartvizit.....	74
Şekil 3 - Kişi Başına Düşen GSMH ve Artış Oranları .....	77
Şekil 4 - Yıllara Göre Sabit ve Mobil Gelir.....	78

## **KISALTMALAR**

GSMH :Gayri Safi Milli Hasıla

PSTN: Public Switched Telephone Network (Genel Aktarmalı Telefon Şebekesi)

ADSL: Asymetric Digital Subscriber Line (Asimetrik Sayısal Abone Hattı )

GSM : Global System for Mobile (Küresel Mobil iletişim Sistemi )

CD :Compact Disc

PTT: Posta Telefon Telgraf

Mb :Megabite

PBX: Private Branch Exchange (Özel Santral )

Vb. : ... ve benzeri.

## 1. GİRİŞ

İnsanlar, sadece gerçeği esas alarak karar vermezler, gerçeğin onlara hissettirdiklerine, duygularına, algıladıklarına göre karar verirler. Algılamalar, izlenimler ve hisler itibara yön veren unsurlardır. Hayata geldiğimiz andan, kişiliğimiz oluşana kadar etrafımızda olup bitenleri hep gözlemleriz, bu gözlem hayatımız boyunca devam eder. Gördüklerimiz, yaşadıklarımız, çevremizde olup bitenler bizim kimliğimizi oluşturur. Yaşanan bu süreç dışarıya karşı itibarımızı oluşturmaktadır. İtibarı, bizi biz yapan tüm özelliklerin dışarıdan algılanışı olarak tanımlayabiliriz. İtibar, talep ettiklerimizin gerçekleşeceğine dair verilen sözlerle inanabilmemizi ve güven duymamızı sağlar. Çağımız bilişim ve iletişim çağıdır. Buna bağlı olarakta değişim dünyanın dört bir yanında yaşanmaktadır. Bilgiye kolay ulaşılabilirlik, beklentileri arttırmakta, bilinci etkin kılmaktadır. Kurumların günümüz ekonomik koşulları içerisinde rekabette üstünlük sağlayıp çok sayıda rakipleri arasından farklılaşarak kendini göstermesi için değişime açık olması, ve yönetimde yeni yaklaşımları benimsemesi gerekmektedir. “İtibar Yönetimi” işte bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Kurumlar hakkında artık sadece, ismi, logosu, sembolü ile bilgi sahibi olunmamakta, kurumun kim olduğunu iyi ifade eden tanımlanmış bir kurum kimliğine ve bunun hedef kitlelere iletilmesini sağlayacak bir itibar yönetimine ihtiyaç olmaktadır. Kurum kültürü, kurum kimliği, kurum markası ve kurum itibarı günümüzde önemi artan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bu kavramların birbiriyle yakın ilişkisi vardır ve hepsi sadece bir şeyin amacı olarak kullanılmaktadır, beğenilmek ve tercih edilmek. Her kurumun, kuruluşundan itibaren sahip olduğu bir itibarı vardır; ancak bu itibar, kurumun davranışlarıyla, çevresiyle oluşturduğu iletişimle şekillenir. Kurumların olumlu bir itibara sahip olabilmesi, paydaşlarıyla geliştirdiği ilişkilere bağlıdır. Toplumun birçok kesiminde yaşanan olayların sonucu olarak, etik değerler, dürüstlük ve şeffaflık gibi kavramlar günümüzde önem kazanmıştır.

Etkili bir yönetim tüm bu değerleri içinde barındırarak itibarı oluşturmak, yönetmek ve korumak için belirli faaliyetler gerçekleştirir. Kurumsal itibar yönetiminin incelendiği bu çalışma, giriş bölümünün ardından, ikinci bölümünde

itibar kavramı, itibarın unsurları olan kültür, kimlik, imaj ve marka kavramlarından bahsedilmekte, kurum kavramı ve özellikleri, kurum itibarının tanımı, kurum itibarını etkileyen faktörler incelenerek, kurum itibarına genel bir bakış yapılmaktadır. Çalışmamın üçüncü bölümünde, kurumsal paydaşlara ve kurumun paydaşlarıyla olan ilişkisine, tutarlılık, şeffaflık, liderlik, çalışan davranışı, müşteri memnuniyeti, kalite, iletişim, sürdürülebilir karlılık ve sosyal sorumluluk kavramlarıyla birlikte kurum itibarını oluşturan faktörler ortaya konulmuştur. Çalışmamın son iki bölümünde kurumsal itibar yönetimi başlığı altında yönetim kavramı ve özelliklerine değinilerek, kurumsal itibar yönetimi bileşenleri, kurumsal İtibarın korunması, ölçülmesi ve faydaları ele alınıp, çalışanların kurum itibarını nasıl etkilediği ilgili bir uygulamaya yer verilmiştir.

### **1.1 Amaç**

Örgütler, itibarlarını güçlendirmek ve bunu daha da kalıcı hale getirebilmek amacıyla; paydaşlarının kimler olduğunu ve onlar tarafından nasıl algılandıklarını, piyasadaki rakiplerine göre nasıl bir itibara sahip olduklarını, rakiplerine göre güçlü ve zayıf yönlerini ve paydaşlarıyla etkileşimde kullanacağı yöntemleri çok iyi tespit etmelidirler. Yöneticilerin bunu başarabilmeleri, örgütsel itibarı yönetebilecek bilgi birikimine sahip olmalarına bağlıdır.

İnsanlar veya örgütler, yaşadıkları çevrede iyi bir itibar sahibi olmak isterler. İnsanların sahip oldukları itibarı yaşadıkları çevre belirler ve insana itibar dış çevreden gelmektedir. İtibar bir nevi; arkadaşlarımızın, eşimizin, dostumuzun bizimle ilgili olarak çekmiş oldukları bir fotoğraf gibidir. Çevrenize olumlu izlenimler bıraktığınızda çok hızlı biçimde itibar kazanabilirsiniz ancak itibarın zedelenmesi veya kaybedilmesi de aynı şekilde hızlı olabilmektedir. Bu yüzden, olumsuz durumlara karşı itibarın korunması amacıyla stratejik bir planın geliştirilmesi faydalı olacaktır. Tezde incelenecek olan örnek marka Türk Telekom çalışanlarının, kurumu nasıl temsil ettiği, itibarını nasıl yönlendirdiği, koruduğu ve etkilediğinin araştırılması amaçlanır.

## 1.2 Önem

İtibar, tüm insanların, kişi ya da kuruluşlar hakkındaki olumlu ya da olumsuz değer yargılarını ifade eder. Kuruluşlar için itibar yönetimi her geçen gün biraz daha önem kazanmaktadır. İtibar Yönetimi tüm sektörleri ilgilendiren ve kuruluşları kendine çeken önemli bir anlayışı temsil etmektedir. Bir kuruluşun itibarı çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Marka yönetimi, şirket kültürü, yönetim bilinci, sosyal anlayışlar, şirketlerin sermaye yeterlilikleri kuruluşların itibarını önemli bir şekilde etkilemektedir. Bu çalışmada İtibar yönetimi, kuruluşların yönetebileceği, geliştirebileceği bir yönetim hareketi olarak ele alınacaktır. Bu anlayışa göre İtibar yönetimi sürekli gelişme temelindedir. Bunun nedeni gelişen ve değişen ortamlara ayak uyduran kuruluşların, itibarlarını ve isimleri önemli ölçüde koruduklarını ve geliştirme fırsatı bulduklarını gösteriyor olmasıdır. İtibar yönetimi üzerine yapılan araştırmalarda ön plana çıkan üç sonuç elde edilmiştir. Bunlar; müşteri memnuniyeti, hizmet/ürün kalitesi ve yönetim kalitesi olarak gözükmektedir. Bu üç kavram üzerinde durularak sermayesi güçlü ve gelişime ayak uyduran şirketlerinde itibarının artacağı gözlemlenecektir. İletişim, tüm şirketler için günümüzde olmazsa olmazlardandır. İç iletişim ve dış iletişim iyi yönetilmelidir. İletişimin tüm kanalları önceden planlanmalıdır. Tüm bu yazıların ışığında kurumsal itibar yönetiminin, kuruluşların karlılığını ve saygınlığını arttırdığını söylemek yanlış olmayacaktır. İyi yönetilen, müşteri odaklı ürün ya da hizmet sunan kuruluşlar rakiplerinin önüne geçecek ve karlılıklarını arttıracaktır. Bu çalışmada dikkat çekmesi gereken noktalardan birside müşterisini memnun edemeyen kuruluşlarda, itibardan, saygınlıktan, marka olmaktan ve imajdan bahsedilemeyeceğidir.

## 1.3 Yöntem

Telekomünikasyon sektörü son yıllarda Türk Telekom'un özelleşmesiyle ve yeni şirketlerin de sektöre girmesiyle beraber oldukça hareketlenmiştir. Bu hareketlilik sonrasında Türk Telekom rakiplerinin arasına eski müşteri potansiyelini elinde tutabilmek için birtakım farklılıklar yaratmaya başlamıştır. Araştırmada Türk Telekom'un çalışanlarının kuruma nasıl yön verdiği araştırılacaktır. Yöntem olarak Türk Telekom Müdürlükleri içerisinde Kadıköy Telekom Müdürlüğü ele alınıp derinlemesine görüşme yapılacak olup analizi yapılacaktır. Evren Kadıköy Telekom Müdürlüğü örneklem ise Kadıköy Telekom Müdürlüğü çalışanlarıdır. Çalışanlar 20

ila 55 yaşları arasında seçilmiş olup Müşteri İlişkileri Uzman,Uzman Yardımcısı ve Memur'lardan seçilmiştir.

Görüşmede cinsiyet, gelir durumu dikkate alınmamıştır.

#### **1.4 Varsayım**

Kurum içi iletişim süreçleri ve çalışanların bu sürece etkisi, kurumsal itibarın oluşturulmasında ve pekiştirilmesinde önemli etkenler olarak göze çarpmaktadır. Bu inceleme, Türk Telekom çalışanlarının, Türk Telekom'un itibarını etkilediği varsayımı üzerine kurulmaktadır. Bu bağlamda kurumsal itibarı etkileyen birçok faktör (müşteri memnuniyeti, sosyal sorumluluk projeleri, imaj yönetimi, kurumun genel politikalarının tutarlı ve dengeli olması, çalışanların kariyer planlaması, eğitim ve geliştirme programları, kuruda uygulanana ödül-prim sistemleri, kurumun hizmet politikası, marka güvenilirliği, kurumsal kimliğin etkileri vb.) çalışma içerisinde değerlendirilmektedir. Bu süreçlerin varlığının yanı sıra çalışma, sürdürülebilir itibar yönetiminin sağlanmasında çalışanların önemini vurgulamak üzerine kurulmuştur.

## **2. İTİBAR KAVRAMI VE KURUM İTİBARINA GENEL BİR BAKIŞ**

Kurumların gittikçe azalan kaynakları garanti altına alabilmek ve gittikçe artan müşteri taleplerini karşılayabilmek için daha çok çaba sarf ettiği pazarlarda itibar, bir kurumun, rakiplerine göre fark yaratmada kullanacağı yegâne faktör haline gelmiş bulunmaktadır.

### **2.1. İTİBARIN TANIMI**

Türk Dil Kurumu tarafından, saygı görme, değerli, güvenilir olma durumunu, saygınlık, prestij şeklinde tanımlanan itibar kavramı, kurumun, rakipleriyle karşılaştırıldığı zaman paydaşlarına karşı genel çekiciliğini tanımlayan, geçmiş hareketleriyle, gelecekte yapabileceklerinin algısal betimlemesidir. İtibar kavramı kurumun, kamuoyu tarafından nasıl algılandığı diğer bir ifadeyle kendisine biçilen değerle ilgilidir. Bu durumda itibar kavramı için önemli olan iki gerçek söz konusudur; kurumun çevresini oluşturan tüm kitleler ve bu kitlelerin kurumun itibarlı

olduğuna inanmaları sonucu oluşan kurumun güvenilirliği. Bir kurum ancak, itibarlı olduğu sürece satışlarında artış, yetenekli işgücü istihdam ve ileride oluşabilecek krizlere karşı dayanıklılık sağlayabilir.<sup>1</sup>

## 2.2. İTİBARIN UNSURLARI

Kültür, kimlik, imaj ve marka bir kurumun paydaşlarına(kurum çevresine) tanıtılmasında kullanılan anlam ve yorumlama sisteminin dört bileşenidir. Bu durumda, kurum kültürü, kimlik , imaj ve markanın karşılıklı etkileri, daha önceleri bir kurumun içsel ve dışsal unsurları olarak görülen varlıkların ve süreçlerin i içe geçtiği spesifik bir model ortaya koymaktadır. Dış grupların kurumla yaşadıkları deneyimler imajı etkiler. Kimlik de aynı Şekilde alışanların iş deneyimi tarafından etkilenir. Firmanın vizyon ve liderliği uygunsa, kimlik ile imaj rtşrlenir.

### 2.2.1. Kültür Kavramı ve Karakteristik zellikleri

Kültür hem nüfusun yaş ortalaması, gelir dağılımı, iş gücü durumu gibi öğelerden oluşan demografik özellikleri hem de topluma egemen olan değer sistemlerini içerir. Kültürün en geniş parçası kurum, en küçük parçası da davranış örüntüsüdür.<sup>2</sup>

**Kültür kavramı**, bir toplumun yesi olarak insanların sahip oldukları, düşündükleri ve yaptıkları her Şey olarak tanımlanabilir. Burada insanların sahip oldukları her Şey maddesel objeleri; düşündükleri ise fikirler, tutumlar ve değerleri; yaptıkları da davranış modellerini ifade etmektedir.

**Kültür Karakteristikleri**, kültür Anlamının Paylaşıldığı Bir Sistemdir: Kültür, bir gruptaki bireylerin benzer Őeyleri benzer yollar içinde görmelerine olanak tanıyan ve onları bir arada tutan bir sistemdir. Paylaşılmış inançlar, değerler, beklentiler ve hareketler insanlar arasındaki farklılıkları önemsiz hale getirir.

Kültür ğrenilmiş Davranışlar Topluluğudur: İnsanlar doğduğunda herhangi bir kültüre sahip değildir. Kültürün kazanılması önce ailede daha sonra iş hayatında ve toplumda, öğrenme ve sosyalleşme süreçlerinin yardımıyla gerçekleşir. Diğer bir

---

<sup>1</sup> lger Billur, İşletmelerde İletifim ve Halkla İlişkiler, Der Yayınları, 2003, sf 94

<sup>2</sup> Şimşek Nevin ve Fidan Mehmet, Kurum Kültürü ve Liderlik, Tablet, 2005, sf 7



ifadeyle, kültür içgüdüsel ve kalımsal olmayıp bireyin doğduktan sonraki yaşantısında kazandığı alışkanlıkları ifade etmektedir.

**Kültür İnsan İhtiyaçlarını Karşılıyıcıdır:** Kültür, insanın temel ve psikolojik ihtiyaçlarını giderici bir yapıdadır.<sup>3</sup>

**Kültür Sembollere Dayanır:** Bütün toplumlarda evrensel olan inanç, dil, sanat, ekonomik faaliyetler ve benzeri öğeler çeşitli sembollere sahiptir. Her toplumun geliştirdiği semboller o toplum içinde anlam ifade eder ve işlerlik kazanır.

**Kültür Değişebilir:** Kültürel değişimin hızı toplumların karmaşıklığına göre farklılık gösterir. Toplumlar geliştikçe ve toplumlararası iletişim arttıkça değişimin hızı da artar. Kültürel değişme, sistemin bütününde aynı zamanda olmasa da belli bir kesimde meydana gelen değişmeler, geri kalan kurumları da bu yeni duruma uymaya zorlar. **Kültür Süreklidir:** Kültür bir kuşaktan diğerine geçmek suretiyle süreklilik kazanır.

### **2.2.1.1. Kurum Kültürü**

Kurum kültürü, davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen, bir kurum içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir; kurumun misyonundan, amacından, ortamından ve başarısı için gerekli olan ihtiyaçlardan çıkan kurum kültürü, kurumun tüm paydaşlarını ilgilendirir ve tüm hiyerarşik seviyelerde gelişir. Bir kurum kültürü, o kurumda çalışan insanların davranışlarının tüm yönlerini etkileyebilmekte, kurumun neyi temsil ettiğini, kullandığı sistemleri, çalıştırdığı insanları, ortaya çıkan problemleri nasıl ele aldığını içermektedir.

### **2.2.1.2. Kurum Kültürü Türleri**

Farklı yönetim yapıları ve anlayışları, yönetimle çalışanlararası ilişkilerin yapısı ve çalışanların yönetime katılımlarına ne düzeyde imkan tanındığı, yeni fikirler üretme, yaratıcılığın yönetim tarafından ne kadar özendirildiği noktasında birbirinden farklı

---

<sup>3</sup> Şimşek Nevin ve Fidan Mehmet, Kurum Kültürü ve Liderlik, Tablet Yay, 2005, sf 10

şirketlerin varlığı, bu özellikleri yansıtan farklı kurum kültürü yapılanmalarını da beraberinde getirmiştir.<sup>4</sup>

**Görev Kültürü:** Çabuk adapte olunabilen, işin bitirilmesi üzerinde duran ve tüm bireyleri kurumsal hedefler doğrultusunda bütünleştiren bir kültürdür. Bireysellik yerine takım çalışmasının önemli olduğu görev kültürü, grupların birleştirilmesi, hiyerarşinin azaltılması, çalışanların kişisel özgürlüklerine değer verilmesi ve bu anlamda çalışanları ve çalışma ortamını monotonluktan kurtaran bir felsefeye sahiptir.

**Kişi Kültürü:** Bu tür kültürde; kurum, içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Hedefler takımın verimli hedeflere yönlendirilmesinden çok, mevcut kişisel dengeler göz önüne alınarak oluşturulur. Normlar ve standartlar memnuniyete, kişisel uyumluluğa ve takım üyelerinin kapisine göre belirlenir.

**Rol Kültürü:** Uzmanlaşmanın gerektirdiği işbölümü, rol kültürünün ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu kültür, ayrıntılı işlemler, yetki tanımlamaları, iletişim prosedürleri, anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar koyma gibi özellikler taşır. Yönetmel ve kurumsal faaliyetlerde kesinlik, netlik, hız ve uzmanlaşma ön plana çıkar.

**Güç Kültürü:** Bu tür kültür genellikle küçük işletmelerde görülen ve merkezde tüm firma faaliyetlerini yöneten güçlü bir liderin bulunduğu, az sayıdaki kural ve prosedürün varlığı nedeniyle bürokrasiden büyük oranda arınmış bir kurum kültürü türüdür. Güç kültürü, kişisel kabiliyete önem vermekle birlikte, kurum içinde oluşturulan gruplara, kurum amaç ve stratejilerinin belirlenmesi noktasında ya çok az ya da hiç destek verilmemektedir. Merkezde bulunan tek bir lidere bağlı olduğu için kimi kez yıpratıcı ve sert olabilmekte, dolayısıyla çalışma ortamında çalışanların moral düzeyinde düşüşe neden olabilmektedir.

### 2.2.1.3. Kurum Kültürünün Fonksiyonları

---

<sup>4</sup> Elden Müge, Modern Yönetim Anlayışı Kapsamında Kurum Kültürünün Yaratıcılığa Etkisi ve İşletmeler Açısından Önemi, <http://red.ege.edu.tr/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=3&page=2>

Kurum kültürü, kurumun benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırarak, bir denge kaynağı olarak kurum üyelerine güvenlik duygusu sağlayarak ve çalışanların işlerini istekli bir şekilde yapmalarında teşvik edici bir rol oynayarak bir kurumun başarısını sağlayacak fonksiyonlara sahiptir. Kurum kültürünün başlıca fonksiyonları bütünleştirme, koordinasyon ve motivasyon fonksiyonlarıdır.

**Bütünleştirme Fonksiyonu:** Kurum kültürü, kurum çalışanlarına kimlik duygusu kazandırır. Kimlik duygusu kazanan bireyler, kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissederler, kurumsal bağlanma ve sadakat duyguları gelişir kurumla bütünleşmeleri sağlanır.

**Koordinasyon Fonksiyonu:** Kurum kültürünün her türlü kurumsal belirsizlikleri ortadan kaldırarak, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece

kurumsal amaç ve hedefler doğrultusunda kendilerinden beklenen davranışları sergileyerek başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarını sağlayan fonksiyonudur.

**Motivasyon Fonksiyonu:** Kurum kültürü, önceden bilinen kural, kaide, normlar vasıtasıyla kurum çalışanlarının güven içinde iş tatmini bulacakları huzurlu bir çalışma ortamı sağlar. Güçlü bir kurum kültürü yalnızca kurumun genel ruh halini etkilemekle kalmaz, özellikle çalışanların kurumları için olan anlayışlarının iyileştirmesine de katkıda bulunur.

#### **2.2.1.4. Kurum Kültürünün Etkileri**

Çevrelere ve kurumlara çeşitli etkileri olan kurum kültürü, güçlü bir hale geldiğinde kurumun strateji ve hedeflerini önemli ölçüde destekleyebilmekte ve kurum kimliğinin de olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunabilmektedir. Kurum kültürünün sağlamış olduğu etkiler aşağıda belirtilmektedir;

Kurum kültürü, kurum çalışanlarını birbirleriyle ve kurumlarıyla bütünleştirici bir etkiye sahiptir. Kurumların beşeri kaynakları olan insanlar değişik inanç ve değerleriyle kurumda çalışırlar. Kurum kültürü çalışanların inanç ve değerlerini yaşayacakları bir ortam sağlar.

Kurum kültürü, kurumlarda davranış sınırlarını belirleyerek kurumsal tatmin sağlar, kurumsal çıkarlarla, bireysel çıkarlar arasındaki dengenin korunmasını sağlayarak çalışanların davranışsal tutarlılığını artırır.

Güçlü kurum kültürlerinde, şeffaflığa dayanan geniş iletişim ağları söz konusudur. Bu şekilde bilgiler çok daha güvenli bir biçimde yorumlanmakta ve yanlış anlaşılmalardan ortadan kalkmaktadır.

Kurum kültürü hızlı bilgi işleme ve karar vermeyi sağlamaktadır. Kurum için ortak bir dil, istikrarlı bir tercih sistemi ve kabul edilmiş bir vizyon hızlı birlikteliğe ve sürdürülebilir uzlaşmalara yol açmaktadır.

Kurum kültürünün bir diğer önemli etkisi de çevresel belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, belirsizlikleri azaltmasıdır. Kültür sayesinde birey görevlerini, hedeflerini, amaçlarını, bunlara ulaştıracak araçları ve bunlar arasındaki ilişkileri bildiği zaman, kendine yönelen uyarı ve tehditleri filtre eder; başa çıkmak için varsayımlar geliştirir.

Kurum kültürü, kuruluşların rekabet avantajı kazanmasında önemli rol oynar ve işletmenin amaçlarının, politikalarının oluşmasında önemli etkiye sahiptir.

### **2.2.2 Kimlik**

Kimlik, bireyin kendi kendisi, davranışları, ihtiyaçları, motivasyonları ve ilgileri belirli ölçüde tutarlılık gösteren, kendi kendine sadık, diğerlerinden ayrı ve farklı bir varlık gibi algılanmasını içeren bilişsel ve duygusal nitelikte birleşik zihinsel yapıdır.<sup>5</sup>

Ticari yaşamın artmasıyla birlikte kurumlar kimlik arayışı içersine girmişler, kendilerini topluma kabul ettirmek ve rakiplerinden farklı olduklarını göstermek için ayrı bir kimlik oluşturma yoluna gitmişlerdir.

#### **2.2.2.1. Kurum Kimliği Kavramı**

Kurum kimliği, bir kurumun uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi, arzu edilen imaja sahip olabilmesi için, kendini ve kurum felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına, topluma tanıtmak için kullandığı tüm metodların toplamının tek bir güç yaratacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve bunun yansımasıdır.

---

<sup>5</sup> 24 Okay Ayla, Kurum Kimliği, MediaCat, 2002, sf 35

Kurum kimliği denildiğinde birçok kişinin aklına gelen ilk Şeyler kuruluşun logosu, kullandığı renkler ve amblemi gibi görsel unsurlar olmaktadır. Ancak bu, kurum kimliğini açıklamada yetersiz kalmaktadır, nkn kurum kimliği bina ve grafiksel tasarımlar gibi görsel unsurları da içine alan kurumsal dizaynın yanı sıra, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi unsurlarından meydana gelmekte ve bu unsurlar birbirinden etkilenerek kurum kimliğini oluşurmaktadır.

Her kurumun kendine özgü kişiliği, zayıf ve güçlü olduğu yanları vardır, kimlik sadece bir slogan ya da belli bir kalıptan oluşamaz, kimlik görünür, dokunulur ve benimsenen bir Şey olmalıdır. Kurumun yapmış olduğu her Şey kimliğini doğrular. Güçlü bir kimliğe sahip olmak için üretilen ya da satılan ürünler belli standartları ve değerleri korumalı, tüm dünyaya kurumu ve kurumun amacını yansıtacak, kurumsal iletişim faaliyetlerine yer verilmelidir. Pazarda birbiriyle rekabet halinde olan firmaların ürün ve hizmetlerinin büyük çoğunluğu birbirine benzerdir. Bir firmanın fiyat, kalite veya hizmette sağlamış olduğu avantajı diğer firmalar da hemen yakalamaktadır. Kurumlarsa sahip oldukları kimlikle, bütünleşmeyi sağlayarak, rakiplerinden ayırt edilebilirler.

#### **2.2.2.2. Kurum Kimliğinin Temel Unsurları**

Kurum kimliği, genel anlamda kurumların sahip oldukları davranış tarzları, iletişim yapıları, yönetim felsefeleri ve tüm bunların görsel anlamda ifadesini bulduğu kurumsal dizayn unsurlarını(kurumun logosu, renkleri, ürün ambalaj ve dizaynları, yazı tipografisi, i ve dış mimari dizaynı vb.) içeren temelde kurumun sahip olduğu kendine has ve onu rakiplerinden ayıran gelecek ile ilgili vizyon, misyon, amaç ve hedefleri üzerinde yükselen soyut ve somut tüm değerlerdir.

Kurum kimliği, kuruluşta çalışanların davranışları, kuruluşun iletişim biçimleri, felsefesi ve görsel unsurlarından oluşur.

**Kurum Felsefesi:** Kurum felsefesi, kurumun değer, tutum ve normlarından; amacından ve tarihinden meydana gelmektedir. Kurumsal felsefe, bir firmanın kurumsal kültürünü oluşturan esas değer ve varsayımlarını içermektedir.

**Kurumsal Davranış:** Kurumlarda insan davranışlarının algılanması, anlaşılması ve kontrolü olarak tanımlayabileceğimiz kurumsal davranış; kurumlardaki insanların tutum ve davranışlarını inceler. Kurumsal davranışın incelenmesiyle, kurumsal hiyerarşinin tüm kademelerindeki çalışanların kendi farkındalığını geliştirme ve bu

yolla kurum çalışanlarının iş tatminlerini artırarak, kurumsal verimlilik ve etkinliğe katkıda bulunmasını amaçlanmaktadır.

Kurumsal davranış, bir kurumda çalışan insanların davranışlarını anlamaya, tutum ve davranışlarının nedenlerini ve sonuçlarını incelemeye, tahminler yapmaya ve insan davranışlarını kontrol etmeye ilişkin bir disiplindir. Kurumsal davranış, insan davranışlarını, içinde yaşadığı çalışma ortamının da incelemekte ve bireyin kurumdan ne şekilde etkilenerek, davranış değiştirdiğini araştırmaktadır. Aynı zamanda, kurumların çalışma düzeni, işin yapılış biçimi, kurum dışında yer alan çevre ile kurumun etkileşimi ve yönetim sürecinin tüm aşamaları, kurumsal davranışın önemli konuları arasında yer almaktadır.

**Kurumsal Tasarım:** Kurumsal tasarım, bir kurumun kendisini görsel olarak ifade etme biçimi olup; marka, yazı, logo ve diğer işaretlerle gösterilmektedir.

Kurumların, kurumsal görüntüsü öylesine güçlüdür ki, ürün ve reklamlar tüketiciler tarafından ilk fark edilen öğelerdir. Kurumsal bütünlük de antetli kağıttan, taşıma aracının üzerindeki ambleme kadar geniş bir yelpazeyi içeren ve logo, renk, değişik bir yazı stili veya tüm bu faktörlerin birleşmesiyle elde edilmiştir. Kurumsal tasarım, kurumun isminden, logosuna, kurum içi ve dışında kullanılan yazılı iletişim araçlarına kadar her yerde önemlidir ve kurum kimliğini her alanda şeffaf bir şekilde yansıtan bir unsurdur.

**Kurumsal İletişim:** Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması, işleyişini sağlaması gereken üretim ve yönetim süreci içinde, kurumu oluşturan bölüm ve öğeler arasında eşgüdümü, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim sürecidir. Kurumsal iletişim, kurumda çalışanları ve kurumun birimlerini birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir. Kurumsal iletişim ile dış dünya ve kurum arasında sağlıklı bilgi alışverişi, değişen çevre koşulları karşısında uyum, kurumu oluşturan bölümler arasında eşgüdüm, çalışanların motivasyonu ve kurumsal bütünleşme sağlanır.

### 2.2.2.3. Kurum Kimliği Yapıları

Kurum kimliği yapıları ile ilgili en bilinen ve kullanılan ayırım Olins tarafından yapılmış olan monolitik kimlik, desteklenmiş kimlik ve marka kimliği ayırımıdır.

**Monolitik kimlik:** Bu gruba dahil olan kurumlar kendilerini tek bir kimlik ile ifade ederler ve faaliyet alanları çok çeşitli olsa da tek bir kimlik kullanırlar. Bu tip kimlik taşıyan kuruluşlara örnek olarak ülkemizden Petrol Ofisi'ni, dünyadan BP yi vermemiz mümkündür. Tek kimliğin esas gücü, organizasyon tarafından tanıtılan her ürün ve hizmetin, aynı isime, stile, niteliklere ve karaktere sahip olmasındandır. Tek bir kimlik çalışması tüm faaliyetlerde kullanıldığında, kuruma ekonomik avantaj sağlayacağı gibi sağlanan bu avantajın yanı sıra dezavantajı da olabilmektedir ki bu bazen kurumun, bir bütün olarak algılanmak istemediği durumlarda sorun olabilecektir. Bu duruma örnek olarak kurumun tek bir faaliyetinde ortaya çıkan krizin bütünü etkilemesi gösterilebilir.<sup>6</sup>

**Desteklenmiş kimlik:** Desteklenmiş bir kimlik yapısı, kurumun tek tek alanlarının kolayca tanınması ve aynı zamanda da daha büyük bir bütünün parçası olarak görülmesi temeline dayanmaktadır. Günümüzde birçok firma değişik alanlarda faaliyet göstermektedir. Bu geniş faaliyet alanına sahip kurumlar, ana firmanın isim, logo gibi unsurlarını kullanarak büyük bir bütünün parçası olduklarını vurgularken; aynı zamanda bu alanların kolayca tanınmasını da sağlamış olurlar. Sabancı Holding'in çeşitli faaliyet alanlarındaki firmalarında SA ekini kullanması desteklenmiş kimliğe bir örnek olarak gösterilebilir. Desteklenmiş kimliği kullanmanın en büyük avantajlarından birisi, firmanın gerektiğinde kendi kimliğini, gerektiğinde ana firmanın kimliğini ileri sürebilmesi veya kullanabilmesidir.

**Marka Kimliği:** Günümüzde markalı ürünler üreten kuruluşlar kendi kimliklerinden ziyade sahip oldukları markaların kimlikleriyle ön plana çıkmaktadırlar. Tüketiciler, çok ayrıntılı olarak ilgilenmediği sürece bu markaların ardındaki kuruluşları tanımamaktadır.<sup>7</sup> Marka kimliği, markanın görsel ve sözlü ifadesidir. Kimlik, markanın dışavurumunu, iletişimini ve görselliğini desteklemektedir. Kimlik, marka iletişiminin en kolay, en hızlı ve her yerde yer alan bir formudur.

Kurum kimliği yapılarıyla ilgili diğer bir ayırım Balmer ve Greyser tarafından yapılmıştır:

**Varolan kimlik:** Kurumun mevcut özelliklerini ifade eder. Kurumsal mülkiyet, yönetimin liderlik yaklaşımı, organizasyonel yapı ve paylaşılan değerler, ticari

---

<sup>6</sup> Susar A. Filiz, Çok Kültürlü Ortamlarda Karşılaşılan İletişim ve Kültür Engelleri, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları No:11, 2005, sf 32

<sup>7</sup> 41 Okay Ayla, Kurum Kimliği, MediaCat, 2002, sf 51-52

faaliyetler ve bulunulan pazarlar, ürün kalite sınıfları ve genel performans gibi unsurlarla şekillenir.

**Açıklanan kimlik**: Kontrol edilebilir kurumsal iletişimidir. Tipik olarak reklam, sponsorluk ve halkla ilişkileri içerir.

**Tasarlanan kimlik**: Kurumsal imaj, kurumsal itibar ve kurumsal marka gibi algısal kavramları ifade eder.

**İdeal Kimlik**: Kurumun tanımlı bir zaman diliminde, bulunduğu pazardaki optimum konumlandırmasıdır.

**Arzu edilen kimlik**: Kurumun yöneticilerinin, gönüllerinde ve beyinlerinde yaşayan, istenilen kimliktir.

#### **2.2.2.4. Kurum Kimliği Yönetimi**

Kurumsal kimlik sürecinde; organizasyonun incelenmesi, analizi ve stratejik önerilerin bulunması, görsel kimliğin geliştirilmesi, kimliğin tanıtılması ve uygulama aşamalarında işbirliği yaptığı kuruluşlara yönlendirici bir görev üstlenilmesi de kurumsal kimlik yönetimi kavramını oluşturmaktadır. Kurum kimliği yönetimi altı aşamadan oluşmaktadır.

**Kimlik denetlemesi yapmak**: Kurum kimliği bir kuruma ait üç noktayı yansıtabilmektedir. Kim olduğunu, ne yaptığını, nasıl yaptığını, kimlik yönetimi programına da öncelikle mevcut gerçeği öğrenmekle başlamak gerekir.

Kurum, paydaşlar tarafından nasıl algılanıyor, neden böyle algılanıyor, kurumun vizyon ve hedefleri neler ve kurumun kimlik yapısı neden oluşmaktadır gibi soruların saptanmasıyla ilk aşama gerçekleşmiş olur.

**Kimlik hedeflerini belirlemek**: Net amaçlara sahip olmak, kimlik süreci için zorunludur. Bu amaçların üst yönetim tarafından hazırlanması gerekir ve her paydaşın spesifik kimlik tasarımlarına nasıl tepki vermesi gerektiğini açıklaması gerekir.

**Tasarımlar ve isimler geliştirmek**: Kimlik denetimi yapıp net hedefler belirledikten sonraki aşama fiili tasarımıdır. Eğer isim değişikliği gerekli ise, danışmanların alternatifler araması, logoların doğru bir şekilde kurumun gerçeğini yansıtmaları gerekmektedir. Kurum ismi, müşterilere ulaşılan marka, kimliğin anonsudur; bu nedenle ismin anlaşılır ve hatırlanabilir olması çok önemlidir. Kurum ismi uzun zamanlardan beri ürünün müşteriye iletildiği mesaj açısından en önemli görsel unsur olarak düşünülmüştür; ancak gün geçtikçe yapılan araştırmalar, sözlü



içerikler kadar sözsüz içerik olan renk, logo gibi unsurların da etkili olduğunu saptamıştır.

**Prototipler geliştirmek:** Son tasarım seçildikten ve herkes tarafından onaylandıktan sonra, danışmanlar yeni sembolü ya da ismi kullanarak modeller geliştirirler.

**Kamuoyuna sunmak ve anlatmak:** Bu aşamada bu değişikliklerden kamuoyunun haberdar edilmesi gerekir.

**Programı uygulamak:** Kimlik programı uygulamak, çok sayıda paydaş ile temas kurmak için kişilerarası sağduyu ve koordine edilmiş bir yaklaşımı içeren bir iletişim sürecidir.

Kurum kimliği ve imajı arasındaki ilişkiye değinmemiz gerekirse; kurumların kim oldukları, neyi nasıl yaptıklarının ifadesi olan kurum kimliğinin iç ve dış paydaşlar nezdinde oluşturduğu algıyı, kurum imajı olarak adlandırabiliriz. Diğer bir deyişle kurum imajı, kurum kimliği unsurlarının tümünün paydaşlar üzerinde bıraktığı tesir ya da anlamlandırmaların toplamı olarak da ifade edilmektedir.

### 2.2.3. İmaj Kavramı ve Çeşitleri

Tanıdığımız bir insanı zihnimizde canlandırırken onun bizde bıraktığı tüm etkilerden yararlanırız. Giyim tarzı, davranışları, konuşma şekli, yaşam felsefesi, diğer insanlarla ilişkileri onun bizde oluşan imajında belirleyici olmaktadır. Bir işletmenin imajının oluşumunda ise, işletmenin ne ürettiği, nasıl ürettiği, çevreyle nasıl ilişki kurduğu gibi birçok faktör önemli roller oynamaktadır.<sup>8</sup> Hem bireyler, hem de işletmeler kaçınılmaz olarak karşı tarafta kendilerine ilişkin bir izlenim yansıtırlar. Yaptıkları ve söyledikleri her şey izlenimlerine katkıda bulunur. Bireyler ve işletmeler imaj yaratma ile yaratmama arasında bir seçim yapamazlar. Her işletme planlanmış olsun tutulamayan soyut unsurların başında gelir. Aşağıda ise imajın farklı tanımları yani çeşitlerine değineceğiz.

#### **İmaj Çeşitleri:**

**Kurum İmajı:** Kurumların ne yaptıkları ve ne yapmadıklarıyla ilgilidir. Paydaşlar tarafından algılanan bu imaj, günümüzün rekabet ortamında kurumların geleceğini belirlemektedir.

---

<sup>8</sup> Tengilimoğlu Dilaver, Öztürk Yüksel, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Seçkin, 2004, sf 229

**Ürün İmajı:** Özellikle piyasaya yeni girecek malların tanıtımında etkin olan ürün imajı, kamuoyunda pek fazla tanınmayan bir kurumun da ürettiği ürünle alanında oldukça iyi bir imaj edinmesine katkıda bulunur. Bu imaj, ürünün kalitesini ve özelliklerini vurgulayan, karakterinin geliştirilmesini sağlayan reklamlar ile oluşturulabilir.

**Algılanan İmaj:** Firmanın kendini değerlendirmesi olarak tanımlanan bu imaj, kurumun kendi örgüt yapısından iletişimine, örgüt kültürüne, yabancılara bakış açısına ve yaratıcılığa kadar her şey tarafından etkilenmektedir.

**Mevcut İmaj:** Kurumun bugün ki görünümü olarak tanımladığımız, mevcut imajın durağan mı yoksa değişken mi olduğunu ve zamana uyma zorunluluğunu anlamak için analizler yapılmalıdır. Kurum kendisinin nasıl bir imaja sahip olduğunu sorgular ve algılanan imajla kıyaslama yaparak gelecekteki rotasına yön çizer.

**İstenilen İmaj:** Kurumun ulaşmayı hedeflediği imajdır.

**Pozitif İmaj:** İyi ve güçlü profillere sahip markaların çevreye yansıyan sempati uyandıran imajıdır ve genellikle paydaşların deneyimleri sonucunda oluşmaktadır.

**Negatif İmaj:** Kurumun kötü davranışları sonucunda oluşan negatif imaj, profesyonel olamayan satış görevlisi, kötü karşılanma, çevreye verilen rahatsızlıklar gibi paydaşların zihninde yer eden olumsuzluklara denir.

**Marka İmajı:** Marka imajı markaya değer katan unsurların toplamıdır. Tüketiciler ürünleri ve markaları oluşturdukları imaja göre değerlendirirler ve ürünü satın alırlar. Dolayısıyla marka imajı, marka çağrışımlarının hafızada tutulması ile yansıtılan marka hakkındaki algılamaları zihinde oluşturmaktadır.

**Yabancı İmaj:** Diğer kişilerin zihnindeki görünüş ve düşünceler olan yabancı imaj, kuruluşun kendi algıladığı imajın tersi olarak düşünülmektedir. Kuruluş kendi imajını belirlerken objektif olamayabilir bu yüzden yabancı imaj onun kendisini düzeltmesi açısından olumlu sonuçlar verebilir. Ürün ve hizmetlerin gerçekleşmesi ile doğrudan ilişkisi olmayanların sahip olduğu yabancı imaj, güçlü markalarda kuruluşun kendini algılayış biçimi ile örtüşmektedir.

**Transfer İmajı:** Genellikle lüks tüketim ürünlerinin tanınmış markalarının başka bir ürüne transferidir.

### 2.2.3.1. Kurum İmajı Kavramı

Bir firmanın Kurumsal Kimliği, “Kurumsal İmaj”ını da oluşturmaktadır. Kurumsal imaj, kurum kimliği etkilerinin çalışanlar, hedef grupları ve kamuoyu üzerindeki neticesidir. Kurumsal imaj; firmanın hedef kitleleri tarafından algılanan resmidir ve ait olduğu kuruluşu düşündürür, kurumsal kimlik ise fizikseldir ait olduğu kuruluşu tanımlar ve firmanın hangi yollarla kendisini tanıttığını gösterir. Günümüzde küreselleşmenin sonucu olarak bilginin önem kazanmasıyla birlikte, müşteriler iş yaptıkları, çalışanlar da çalıştıkları kurum hakkında bilgi sahibi olmak istemektedirler. Kurum hakkında artık sadece ismi, logosu, amblemi, sembolü ve renkleriyle bilgi sahibi olmak mümkün değildir. Bu nedenle kurumun kim olduğunu iyi ifade eden tanımlanmış bir kurum kimliğine ve bunun hedef kitlelere iletilmesi için “kurum imajı yönetimi” ne ihtiyaç duyulmaktadır.

Son yıllarda firmalar, finansal çevrelerin, müşterilerin, yöneticilerin, çalışanların, sosyal çevrelerin, rakiplerin ve basının kendileri hakkındaki izlenimlerini daha çok önemsemektedirler. Bunun için günümüz firmaları, zaman zaman bizzat kendi yaşadıkları iniş-çıkışları, bazen de çevrelerindeki çöküşleri gördükçe, bir firmanın sadece yaptığı işi, o yıl edeceği karı değil, onu etkileyen diğer yan etkenleri de düşünmesi, önemsemesi gerektiğini öğrenmiş, hem çalışanlarına, hem müşterilerine, hem de kamuoyu oluşturan kitlelere karşı çeşitli sorumlulukları olduğunu anlamışlardır.

### 2.2.3.2. Kurum İmajını Oluşturma

Kurum imajı, bir kurum veya kuruluşun kamuoyu tarafından algılanma biçimidir. Kişilerin kurum hakkındaki bilgi ve deneyimlerine bağlı olan imaj, iyi-kötü ya da olağan olabilir; imaj ya bilgi ve tecrübeyle elde edilir ya da kurum kendi istediği bir imajı belirli olay ve kişilerle elde etmeye çalışır. Kurum imajını oluşturmak için dört unsur gereklidir bunlar;

**2.2.3.2.1. Alt Yapı Kurmak:** İşletmelerin güçlü bir alt yapı oluşturmaları için öncelikle kendilerine bir vizyon oluşturmaları gerekir.

Vizyon, işletme geleceğinin resmidir. İşletmenin gelecekte ne yapmak istediğini, hedeflerini ve amaçlarını açıkça gösteren bir vizyon ve vizyonun yanı sıra misyonun belirlenmesi sağlam bir alt yapı kurmada önemlidir.

**2.2.3.2.2. Dış İmaj Oluşturma:** Dış paydaşların kurum hakkında fikirleri, düşünceleri ve algılarıdır. Dış imaj oluşturmada beş unsur önemlidir.

**Ürün kalitesi:** Dış imaj oluşturmanın ilk ve önemli ögesidir. Müşteri tatmininde, ürünün ve hizmetin kalitesi önemli yer tutar.

**2.2.3.2.3. Somut imaj oluşturulması:** Somut imaj; kurum isminden logosuna, iş yerinin dekorundan, mektup kağıdına kadar, görsel kimlik oluşturmaya yarayan bütün her şeyi kapsamaktadır. Kurumun görsel elemanlarını oluşturan bu unsurlar, müşterinin ilk izlenimidir ve kurum imajı oluşturmada önemli bir etkiye sahiptir.

**Reklam:** Reklam ile bir ürüne karşı, müşterinin dikkati çekilip, ürün veya hizmete karşı satın alma arzusu uyandırılır. Reklam, kurum imajında görsel kimliği oluşturmada ve bunu paydaşlara iletmede büyük önem taşımaktadır.

**Sponsorluk:** Kurumsal amaçlara ulaşmak için, spor, sanat, kültür veya sosyal alanlarda, kişi ve kurumların para, araç gereç ya da hizmet ile desteklenmesi ve tüm bu aktivitelerin planlanması, organizasyonu, yürütülmesi ve kontrolüdür. Kurumlar sponsorluk faaliyetleri ile paydaşların gözünde iyi niyet ve anlayışı oluşturarak kurum imajını oluştururlar.

**Medya İlişkileri:** Medya ilişkileri, kurum imajı oluşturma programında gittikçe artan bir öneme sahiptir. Kurum imajı oluşturulurken, oluşturulan imajın, paydaşlara ulaşmasında medyanın rolü büyüktür. Kurumlarla ilgili medyada çıkan haberler, paydaşların algılamış olduğu kurum imajını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle medyanın desteğini almak için iyi ilişkiler kurmak, basın bültenleri yollamak ve firmayla ilgili gelişmeleri paylaşmak gereklidir.

**2.2.3.2.4. İç imaj oluşturmak:** İç imaj kurum içindeki atmosferdir. Kurumun çalışanlar üzerindeki imajı ve çalışanın müşteriye yansıttığı imaj, iç imajı oluşturmaktadır. Güçlü bir iç imaj oluşturmak için çalışanların ihtiyaçları karşılanmalı, onlara değer gösterilmeli ve iyi iletişim kurulmalıdır.

**2.2.3.2.5. Soyut imaj oluşturma:** Güçlü ve etkili bir kurum imajı yaratmak için, gerekli alt yapıyı kurduktan, görselliğe dayanan dış imajı oluşturduktan ve çalışanlara yönelik iç imaj çalışmaları yaptıktan sonra yapılması gereken en son aşama, müşterilerle duygusal bağlantı kurmayı sağlayan soyut imajı oluşturmaktır. Bir imaj oluşturma aşaması, mevcut durumun saptanması ve kimin, neyi, niçin düşündüğünün belirlenmesiyle başlayıp, amaca varmak için hangi araçtan ne tür

mesaj ulaştırmak için yararlanacağımız kararının verilmesiyle süre giden ve kimi zaman, mevcut durumda da değişikliğe yol açabilen faaliyetleri içeren dört aşamadan oluşmaktadır.

**Mevcut durum analizi:** Mevcut imajın güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulduktan sonra kurum imajı adına paydaşların ilgilendiği sorular gündeme gelir.

**Ulaşmak istenilen durumun analizi:** Kurum kimliği yönelimleri ve kurumsal felsefeye göre bir vizyon tarifinde bulunularak, gelecekteki imajın ne Şekilde olması isteniliyorsa tarifi yapılır ve kurumun gelecekte hedeflediği yerde bulunmasını sağlayacak stratejiler geliştirilir.

**Çalışmaların programlanması:** İstenilen imaja uygun bir biçimde kurum kimliği tedbirleri seçilerek, uygulama esnasında karşılaşılabilecek olan engeller, sorunlar belirlenir. Kurumların mevcut ve istenilen imajlarını etkileyen unsurları bulmak amacıyla yapılan istatistiklerden daha önce yapılmış anketlerden kendi içinde kurumsal imajını etkileyen unsurları da göz önünde bulundurarak kurumlar yeni bir imaj oluşturabilirler veya mevcut imajlarını devam ettirebilirler.

**Değerlendirme:** Uygulamanın her aşamasında tüm iletişim ağları açık tutularak geri besleme alınıp değerlendirilmelidir ve yapılan çalışmanın arzulan sonuçları verip vermediği tespit edilerek çalışmalara bu verilerden yararlanılarak devam edilmelidir.<sup>9</sup>

### 2.2.3.3. Kurum İmajını Etkileyen Unsurlar

Kurum imajı, işletmelerin ne yaptığı ve ne yapmadığıyla ilgilidir. Paydaşlar tarafından algılanan bu imaj, günümüzün rekabet ortamında işletmelerin geleceğini belirlemektedir. Kurum imajının işletmeler üzerindeki ekonomik etkisi bu konuya daha çok yatırım yapılmasını sağlamaktadır. Burada kurum imajını etkileyen unsurlara değineceğiz.

**Üretilen Mal ve Hizmetler:** Müşterinin üretilen mal ve hizmetten memnun olması, malın kalitesine, garanti koşullarına, tüketicinin mamulden en verimli biçimde yararlanabilmesine bağlıdır. Tüm bunlardan memnun kalan müşteri, kurum hakkındaki olumlu düşüncelerini çevresindekilerle paylaşarak, kurum imajını olumlu

---

<sup>9</sup> rer Lale, Kahramanmaraş Sütü İmam niversitesinin Kurumsal İmajının ğrenciler Açısından llmesi zerine Alan alışması Yüksek Lisans Tezi, 2006, sf 17

yönde etkileyecektir, tabii bunun tam tersi bir durumda söz konusu olabilir ki firmalar bu olumsuz durumu yaratmamak için, gerek satış sırasında müşteriye bilgilendirerek gerek satıştan sonra ortaya çıkabilecek aksaklıkların giderilmesine yardımcı olarak bunu sağlayabilirler.

**Kurumun Görünümü:** Burada, kurumun fiziki yapısıyla ilgili olan, logosu, yazı karakteri, binaların mimarisi, çevre düzenlemesi, ilanlar, personelin kıyafeti gibi özellikler ifade edilmektedir. Kurumun genel görüntüsü ve yarattığı izlenim kurum imajını etkiler.<sup>10</sup> Bir kurumun adının yazılış biçiminden, kuruluşa ait her araç ve gereçte hakim olan renge kadar geniş bir yelpazeyi (faturalar, broşürler, kuruluş gazeteleri, reklamlar, yıllık raporları, antetli kağıtlar, kartvizitler) içeren kurumu çağrıştıran renk, yazı karakteri gibi kurum kimliğini oluşturan semboller, kurumun imajını etkilemektedir. Kurumsal görünüm kapsamında ele alınan tüm bu unsurlar, kurumun yararlandığı tüm iletişim araçlarının uyumu ile ortak bir görünüm yaratmalıdır.

**Kurum İklimi:** Kurum iklimi, kurum içindeki bireylerin davranışlarını etkileyen, kurum farklılığını ortaya koyan ve onu tanımlayan özellikler toplamıdır.

**Kurumun Paydaşlarıyla İlişkileri:** Çalışanlar, dağıtımçılar mal ya da hizmet sağlayanlarla ilişkiler, kurumsal imajı doğrudan etkileyen faktörler olarak kabul edilmeli ve endüstriyel ilişkilerde tutarlılık sağlanmalıdır.

**Kurumun İletişim Ağı:** Kurumsal imajda amaç, firmanın doğru ve açık bir biçimde anlaşılmasını sağlamaktır. Kurumsal imajın duygularla ilgili olmasından dolayı firma hakkında oluşan imajın kişiden kişiye değişeceğini söylemek mümkündür. İmajda önemli olan, kurum hakkında açık ve iyi bir niyetin, anlayışın oluşmasını sağlamaktır. Eksik ya da yanlış anlatılan, yayımlanan bilgilerin bir kurumun imajını olumsuz yönde etkilemesi söz konusudur.<sup>11</sup> Bundan dolayı kurumların amaçlarını gerçekleştirmek için etkili bir iletişim ağı oluşturmaları gerekmektedir. Kurumsal iletişimde, ortak iletişim materyalleri kullanılarak, iletişimin anlamlı ve tam olması imkanı sağlanır. Kurumsal ve bölümsel amaç ve hedefleri geliştirecek yayım araçları gibi iletişim materyallerini geliştirmek, bu materyalleri inandırıcı bir şekilde ve inanılabilir bir mesaj ile paydaşlara ulaşacak şekilde yönlendirmek iletişim ağının

---

<sup>10</sup> 67 Tengilimoğlu Dilaver, Öztürk Yüksel, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Seçkin, 2004, sf 230

<sup>11</sup> Kurtuldu Hüseyin, Değişen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Kurum İmajına Etkileri, 7. Ulusal Pazarlama Kongresi, 2002, sf 336

etkili bir şekilde kurulması için önemlidir.<sup>12</sup> Aynı zamanda kurumun muhatap olduğu soruları yanıtlama yöntemleri, müşterinin herhangi bir nedenle bilgi alma hakkını kullanmak üzere gönderdiği mektuplar, açtığı telefonlar ve izlenimini gösteren, yapmış olduğu geri bildirimler kurum imajını etkileyen önemli unsurlardan biridir.

**Kurumun Sosyal Sorumluluğu:** İleriki bölümlerde de değineceğimiz kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, firmaların bu rekabet dünyası içerisinde ayakta kalabilmeleri, olumlu imaj sağlayabilmeleri ve itibar kazanmaları için önemli bir unsurdur.

Firmaların görev ve yükümlülüklerinin sosyal refahı etkilemesinden kaynaklanan ve firma ile toplum arasında karşılıklı ortak anlaşmaya dayandırılan sosyal bir sözleşme olarak ifade edilen sosyal sorumluluk anlayışı, günümüzde; güçlü, uzun vadeli ve etkin bir işletme imajı oluşturmak için gereklidir.

#### **2.2.4. Marka**

Marka, bir satıcının veya bir grubun mal ve hizmetlerinin belirlenmesini ve onların rakiplerinin mal ve hizmetlerinden ayrı tutulmasını sağlayan isim, terim, işaret ve sembollerdir.<sup>13</sup> Farklı firmalar tarafından üretilen ürünlerin birçoğu tüketiciler için aynıdır veya benzerdir. Örneğin benzin aynı benzin ya da su aynı sudur; bu tür ürünlere farksız ürün denir ve eğer bir firma bu tür farksız bir üründe farklılık yaratabilirse, o zaman tüketici için tercih edilebilir bir yön geliştirmiş olur. Marka ile tüketicinin ilişkisine bakıldığında, markalar sadık müşteriler yaratır.

Tüketicilerin bazı ürünleri diğerlerine tercih etmelerinin sebebi kurumun marka ile farklılık yaratmasıdır.

##### **2.2.4.1. Kurum Markası Kavramı**

Kurum markası ve kurum itibarı birbiriyle bağlantılı olan iki önemli kavramdır. Kurum itibarını, kurum hakkında kurumun paydaşları tarafından elde edinilen tüm izlenimler olarak tanımlarken; kurum markasını, kurumun tüm paydaşlarının aklında

---

<sup>12</sup> 71 Tengilimoğlu D, Öztürk Y, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Seçkin, 2004, sf 93-231

<sup>13</sup> Örer Lale, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi Üzerine Alan Çalışması Yüksek Lisans Tezi, 2006, sf 6

kalan şeklidir diyebiliriz. Bugün müşteriler, ürün ve hizmetlere karşı eskisinden daha bilinçli bir yaklaşım içersindeler. Her seviyedeki bilginin artarak girişinin sağlandığı pazarlarda, daha fazla verinin paylaşımı söz konusudur; bu durumda artan rekabet ve hızlı teknolojik gelişmeler içersindeki kurumun ürün, fiyat ve hizmet kalitesi gibi konularda diğer rakiplerinden farklılaşması gerektiğini göstermektedir. İşte bu noktada marka sağladığı ekonomik yararlar ile değerli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Marka, pazarda bulunan rakip ürünlerden farklılık yaratarak bu farklılığın getirdiği ayrıcalıkların kamuoyu tarafından algılanmasını sağlar. Bir ürünün marka olabilmesi için gerekli şartlardan biri, ürünün değer ifade etmesidir ve önemli olan kurumun o ürüne yüklediği anlamın aynı şekilde müşterileri tarafından algılanmasıdır. Bir markanın başarılı olabilmesi ve kar getirebilmesi için olumlu bir itibara sahip olması gerektiği gibi, kalitesi yüksek olan bir ürünün sağladığı itibarın, marka vasıtasıyla başka bir ürüne aktarılması da markanın, kurumun itibarını devam ettirici özelliğidir. Günümüz finansal dünyasında markanın ortaya çıkışıyla; bankalar, sigorta şirketleri ve yatırım firmalarını birbirinden ayıran unsurlar ortadan kalkmakta; artık herkes, her şeyi herkese satmaktadır. Rakip firmalar tarafından ürün bombardımanına tutulan ve farklı kimliklerin önlerine sunulmasıyla kafaları iyice karışan müşterilerin sadece bir firma ve ürünü seçmesi mümkün olmamaktadır.

#### **2.2.4.2. Kurumsal Marka Yönetimi**

Kurumsal marka yönetimi, markanın geçmişi, bugünü ve geleceği hakkında kurum çalışanlarından, dış paydaşlara uzanan geniş bir kitlenin izlenim ve algılarının yönetimidir. Kurumsal marka yönetiminde paydaşlardan, firmanın vizyon, kültürü ve iletişimine kadar bir çok kavram işin içine girmektedir.<sup>14</sup> Kurumsal marka yönetiminin temel amacı marka farkındalığı yaratarak marka bilinirliğini sağlamak, ardından marka tercihi ve marka sadakatini elde ederek, pazar ortamında markanın sürekli olarak lider konumda kalmasını sağlamaktır.

---

<sup>14</sup> Uztuğ Ferruh, Davulu Taşıyanlar Tokmağı Vuranlar: Markanın Kurumsal İletişim Yönetimi, Kapital Medya, 2003, sf 68



#### **2.2.4.2.1. Kurumsal Marka Yönetim Süreci**

Herhangi bir mal veya hizmetin markalanmasına karar verildiğinde önemli olan bir konuda ürün veya hizmetin marka ismini seçmektir. Marka isminin seçiminin de ürünün isminin ne olacağı da önemli bir konudur. Marka isminin seçiminde ürünün faydaları, hedef pazarın özellikleri ve pazarlama stratejileri hesaba katılmalıdır. Çünkü uygun stratejilerle desteklendiği takdirde ürün pazarda tutunabilir. Bir ürün ya da hizmeti rakiplerinden ayıran ve onu kendisini pazarlayan firma ile ilgilendiren, bir isim ya da sembolün belirlenmesi faaliyetine kurumsal marka yönetim süreci denir ve bu süreç Pazar analizi, marka durum analizi, gelecekteki konumların hedeflenmesi, yeni sunumların test edilmesi, planlama ve performans değerlendirme olmak üzere beş süreçten oluşmaktadır. Pazar analizinde, pazarın tanımlanması ve pazar bölümlerinin belirlenmesi ile birlikte rakiplerin konumu açığa çıkarılmaktadır. Marka durum analizinde, markanın sahip olduğu konumun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulmakta, firma içindeki bölümlerden elde edilen bilgiler aracılığıyla firma faaliyetlerinin markaya katkıları ve markanın pazardaki konumu arasında neden sonuç ilişkisi kurulmaktadır. Marka durum analizi gerçekleştirilirken moda, sosyal değerler, diğer ürünler gibi tamamen kontrol altında olmayan değişkenlerin markaya etkileri incelenir.

Bu aşamada elde edilen bilgiler doğrultusunda marka stratejisi belirlenerek, markanın gelecekte yer alınması istenilen konumlarının açığa çıkartılır. Firmanın belirlemiş olduğu marka stratejisi ile almış olduğu kararlar pazar ortamında test edildikten sonra performans değerlendirmesi yapılması kurumsal marka yönetiminin son sürecidir.

#### **2.2.4.2.2. Kurumsal Marka Yönetiminin İlkeleri**

Markanın sunulması ve dağıtımı kötü yapıldığında markayı başarısızlığa götürebilir. Ancak bu görev iyi yapıldığında markanın başarısı daha yüksek olabilir. Pazarda başarıyı sağlayan yeni markayı ilk deneyen kişilerin genel memnuniyetidir. Bu doğrultuda kurumsal marka yönetimi için gerekli kriterler (ilkeler) aşağıda sıralanmaktadır; Bir marka, ürün seviyesinde düşünüldüğünde ve rekabet koşulları göz önüne alındığında en azından pazar ihtiyaçlarını karşılayacak kadar fonksiyonel

ihtiyaçları giderebilmelidir. Marka yönetimi uygulanacak ürünün, öncelikle sağlam temellere oturtulması gereklidir.

Marka sadakati yaratılması; tüketicilerin bir markayı deneyip ürünün performansından tatmin olup tekrar tekrar satın almaları durumunda, o markanın bağımlıları oldukları söylenebilir. Bir firma için, markanın değeri, o markanın oluşturduğu sadık müşteriler tarafından gerçekleşmektedir. Sadakat miktarının artırılması için çeşitli yollar bulunmaktadır. Tüketiciler bir markaya nadiren sadıktır. Bir markanın başarılı olabilmesi mümkün olduğu kadar çok müşterinin o markayı denemesini sağlamaktır.<sup>15</sup>

Bir markanın sunduğu yararlar ve diğer özellikleri uyumlu olmalı, marka kişiliği ile bütünleşmelidir. Marka kişiliği ile kastedilen tüketicilerin çeşitli markaları birbirinden ayırt edebilmesini sağlayan kişilik özelliklerinin çeşitli markalara atfedilmesidir.

Markanın sunduğu değerler, tüketiciler tarafından istenmelidir. Markanın farklı algılanışı, tüketicide duygu yaratmak ve bu duygunun satın almaya dönüşmesi marka yönetiminin temel uğraşdır. Marka değeri, tüketicinin markaya bağımlılığı, markaya yakıştırmaları, marka ile ilgili inanışları, yargıları ve markaya ne ölçüde vaatte bulunduğunu ifade eden bir kavramdır. Değişen çevre koşullarından etkilenen tüketici beklentileri sürekli arttığından, markanın sunmuş olduğu değer tüketiciler gözünde süreklilik kazanması için iyi bir marka yönetimi gereklidir.

#### **2.2.4.3. Kurumsal Marka Yönetiminin Yararları**

Günümüzde tüm sektördeki tüketiciler, satınalma tercihlerini yaparken ürün veya hizmetin özelliklerine, kendi ihtiyaçlarına, fiyat düzeyine değil, markanın tanınırlığına, bilinirliğine göre hareket etmekte, aynı mal veya hizmet, başka bir firma tarafından, daha iyi koşullarla sunulsa bile tüketici sırf bu “Marka ürün”e sahip olmak için daha fazla fiyat ödemektedir. Bu durum, artan marka bilincini yönetmenin önemini ortaya koymaktadır. Etkili bir marka yönetimini yararları ise aşağıda sıralanmaktadır;

Marka Yönetimi, açık bir konumlandırma için stratejik bir odak sağlar. İletişim programlarında bütünleşmeyi kolaylaştırır.

---

<sup>15</sup> [http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/markayonetimi.htm#\\_Toc60072865](http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/markayonetimi.htm#_Toc60072865)

Çalışanların kurumu anlamasını sağlayarak kurumun değer ve kimliğine uyum sağlamalarını kolaylaştırır. Firma ve ürün imajının yerleştirilmesini sağlar. Firmanın satışlarını ve rekabet gücünü artırır. Rakiplerinden farklı bir fiyat stratejisi takip eder. Piyasada başarısını kanıtlamış bir marka, aracı kuruluşların, o Marka tescil edilerek yasal bir konum kazanır ve marka sahibine güvence sağlar. Kurumsal marka yönetiminin yararlarına değindikten sonra, şimdiki bölümde kurum kavramı ve özellikleri ardından kurum itibarı tanımına ve kurum itibarının önem kazanmasına neden olan faktörler ele alınacaktır.

## **2.2. KURUM İTİBARI**

Kurumsal itibar olgusu, ekonomik, organizasyonel teori ve pazarlama alanlarında çalışan araştırmacılar tarafından incelenmekte, ekonomistler itibar konularını ürün kalitesi ve fiyat ile ilişkilendirerek analiz etmekte; organizasyonel araştırmacılar ise itibarı sosyal bir kimlik olarak ele almakta, bir kuruluşun varlığını devam ettirmesine önemli katkıları olabilen önemli ve soyut bir kaynak olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlarda birbirinden farklı terimler kullanılıyor olmakla birlikte, kurumsal itibar olgusunun esası üzerinde belirli bir ortak görüş oluşmuş bulunmaktadır.

### **2.3.1. Kurum Kavramı**

Kurum, bir arada yaşama süreci içerisinde bulunan insanların davranışlarını, eylemlerini, alışkanlıklarını, geleneklerini, değerlerini ve inançlarını ifade eden formel ve informel kurallar bütünüdür.<sup>16</sup> İnsanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri ve üstesinden gelemedikleri sorunları giderebilmek için oluşturulan kurumlar, toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır. Kurum; iş ve işlev bölümü sonucu, bir yaptırım gücü ve sorumluluk sıra düzeni içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleşmesi için bir insan topluluğunun etkinliklerinin koordinasyonudur.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Aktan Coşkun Can, Vural Tarık, Kurum Kavramı, Temel Özellikleri ve Türleri, <http://www.canaktan.org/felsesosyo-tarih/kurum-sosyoloji/kurum-kavram.htm>

<sup>17</sup> Şimşek Nevin, Fidan Mehmet, Kurum Kültürü ve Liderlik, Tablet, 2005, sf 2

### 2.3.2. Kurumun Özellikleri

Kurumların bir toplumda oynadığı en önemli rol, insanlar arasındaki etkileşim için istikrarlı bir yapı kurarak belirsizliği azaltmaktır. Bunun dışında kurumların kişilerin sosyal davranışlarını kolaylaştırma, davranışlarını düzenleme, denetleme ve sınırlandırma gibi işlevleri de bulunmaktadır.

Kurumların başlıca özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

Kurumlar, bir arada toplum halinde yaşayan insanların davranışları ve eylemleri sonucunda oluşurlar.

Kurumlar uzun yaşamlıdır ve zaman içerisinde değişmektedirler. Kurumların oluşmasında, ortaya çıkmasında, kabul edilmesinde ve yaygınlaşmasında bilgi, öğrenme ve tecrübe çok önemli bir rol oynar. Kurumlar her toplumda yeknesak değildir. Her toplumun kendine ait farklı alışkanlıkları, gelenekleri, değerleri ve inançları bulunmaktadır. Kurumlar, çevre ile sürekli etkileşimde bulunan açık bir sistemdir.

### 2.3.3. Kurum İtibarının Tanımı ve Önem Kazanmasına Neden Olan Faktörler

Bir firmanın olmayı seçtiği ve olduğunu ifade ettiği kimliği, firmanın dışarıdan nasıl algılandığını gösteren imajı, firmanın değerleri, inançları, hedefleri, stratejileri ve deneyimlerinin tümü kurum itibarını oluşturur.

Kurumsal İtibar, bir kurumun tüm hedef kitlesine yönelik rakipleriyle kıyaslandığında, genel görüntüsünü oluşturan geçmiş aksiyonların ve gelecek görüntüsünün algısal temsili olarak tanımlamaktadır. Bir tanıma göre; kurumsal itibar, firma ile etkileşim içerisinde bulunan çeşitli grupların zaman içerisindeki yargılarının bir araya getirildiği bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, paydaşların kurumu olumlu ya da olumsuz algılayışı itibar kavramını ortaya çıkarmaktadır. Kurum itibarının önem kazanmasına neden olan faktörler şunlardır;<sup>18</sup>

**Bilgiye ulaşılabilirlik:** Bilgi kaynaklarının ve medya, yayın kanalları, internet gibi ortamlarda anlık bilgi aktarımlarının olağanüstü çoğalması kamuoyunun ürün ya da

---

<sup>18</sup> PRCI, "İtibar Yönetimi ile Rekabette Avantaj Yaratma RQ", İstanbul / Borusan Oto İstinye Tesisleri, 2002, sf 2

hizmetlerin kalitesini ayırt etmesinin çok zorlaştığı bir ortam yarattı. Bu durum, iletişim stratejilerine olan ihtiyacı yükseltti.

**Küresel liberalleşme:** Büyüyen milletlerarası ekonomik rekabet, kültür özelliklerini taşıyan yerel pazarların açılmasına yol açarak; bu pazarlarda rekabet edebilmek için, yerel yönetimler ve tüketiciler nezdinde olumlu algılamalar yaratmak için sistematik yollar bulma ihtiyacı doğdu.

**Ürün fazlalığı:** Yerel ve bölgesel ekonomik pazarların birleşmesi, şirketleri, servislerini küreselleştirmek için zorladı. Dünyanın dört bir yanına ulaşabilmek ve daha fazla rekabet edebilmek için, daha önce hiç olmadığı kadar şirket evlilikleri ve birleşmeler yapıldı.

**Media-Mania:** Son yıllarda medyanın artan gücü, sadece bilgi iletmenin ötesinde toplumun güvenini yönlendirici bir rol oynamaya başladı. Üst düzey yöneticiler, medyanın kurumları üzerindeki etkisini olumlu yöne çekebilmek için kurumları hakkında, kamuoyundaki algılamayı yönetmek görevini üstlenmek durumundalar.

**Reklam Kirliliği:** Bannerlardan billboardlara, radyodan televizyon reklamlarına bireylere sürekli olarak mesaj verilmesi ile her geçen gün daha fazla mesajla yüklenen toplumlar, mesajların içeriğine dikkat etmemeye başladı. Bu yüzden reklamların eski etkisini kaybetmesi, kurumların, rakiplerinden sıyrılıp farklılık yaratmaları ve algılamayı etkilemek için başka araçları kullanma gereğini ortaya çıkardı. Tüm bu faktörler, itibarın günümüzde önemli ve kurumların yönetmesi gereken bir varlık olduğunu göstermektedir.

### **2.3.4. Kurum İtibarını Etkileyen Faktörler**

Kurumun, kendi itibarından değer yaratma kapasitesini iki faktör grubu etkiler: bir tarafta kurumun stratejisi, diğer tarafta kimlik şekillendirme ve imaj yaratma alanlarında ki kurumsal uygulamalardır.

#### **2.3.4.1. Stratejik Faktörler**

İtibar bir kurumun kendisini rakiplerinden farklılaştırma yeteneğinden doğar. Farklılaşma, kurumun yetkinliği hakkında müşteriler arasında algılanan bir avantaj yaratır. Kurum kendisini diğer rakiplerinden farklılaşma yolunu izlediği ve istikrarlı bir şekilde farklılaştığı ölçüde, ekonomik değer yaratır.

Kurumların itibarı, faaliyette buldukları sektörün durumundan etkilenmektedir. 1989 yılında meydana gelen Exxon Valdez olayında denize dökülen petrol, çevreye büyük zarar vermiş, bu durum petrol sektöründe dalgalanmaya yol açmış ve sektörde yer alan diğer kurumları da olumsuz yönde etkilemiştir. Bu örnekten anlaşılacağı gibi krizin bir kurumu vurması tüm sektörü etkilemekte ve herkes için kayıp olmaktadır. Buradan çıkarılacak sonuç, varolan itibarımız hem kurumumuzun hem de sektöründür.

Kurumlar, itibarlarından ve itibarlarının zamana bağlı süreçler üzerindeki etkilerinden kaçamazlar. Faaliyetler kısa vadede değiştirilebilse dahi itibar bir gecede değiştirilemez.<sup>19</sup> Kurumların, rakipleri üzerinde sürdürülebilir bir avantaj elde edebilmesi için; piyasaya yeni ürünler sunmalı, kaliteden ödün vermemeli, güven ve itibar konularına önem vermelidir. Pazarların global hale gelmesi homojenliklerini arttırmış ve kurumları yeniden yapılanma yönünde teşvik etmiştir.

Müşteriler artık daha bilgilidirler ve bilgilere erişim imkanlara artmış durumdadır. Üstünlük sağlamak için rekabet eden kurumların vermiş oldukları vaatlere ilişkin beklentiler daha yüksektir. Kalite, güvenilirlik ve marka değerleri gibi unsurlar önemli hale gelmiştir. Ancak, çok sayıda rakibin bulunduğu bir ortamda farklılaşma, bir kurumun sahip olduğu itibarın unsurlarını güçlendiren ve teşvik eden sağlam kurumsal uygulamalar temeli üzerinde yükselmesi halinde doğrulanabilir.

#### **2.3.4.2. Kurumsal Uygulamalar**

Kurum itibarını etkileyen diğer bir faktör olan kurumsal uygulamalar itibarı güçlendirmek için kurumların birlikte işleyen sistematik kimlik şekillendirme ve imaj yaratma programlarından oluşmaktadır. Kurum dışına yönelik olarak, daha iyi müşteri ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, toplum ilişkileri, hükümet ilişkileri ve rakiplerle ilişkiler oluşturarak imaj yaratmak için tasarlanan bu programlar; kurum içine yönelik olarak da çalışan ilişkilerini hedefleyerek, kurumun stratejik farklılığını ve eşsizliğini güçlendirmeye yardımcı olacak, çalışanlar arasında kimlik duygusu yaratmaya çalışmaktadır.

---

<sup>19</sup> Mahon, sf 23

## **Kurum İmajı**

Kurumlar, ürettikleri mal ve hizmetler açısından iyi şeyler yapmalarına, çalışanlarına, çevrelerine karşı dürüst, güvenilir bir tablo çizmelerine, toplumsal olaylara hassas, çevre konularına karşı duyarlı olmalarına rağmen kendilerini yeterince iyi tanıtamadıklarında kurum imajlarına olumlu katkı sağlayamazlar. Bu nedenle kurumların imaj oluşturma sürecinde reklam ve tanıtıma önem vermeleri gerekmektedir. Reklam, müşterileri satın almak için kuruma getirebilir; ancak tek başına pozitif ve güçlü bir imaj oluşturmaya yetmez, bir mal ve hizmetin kalitesinin, fiyatının, satış sonrası servisin, kurumda çalışanların müşterilerle olan iletişiminin ayrı ayrı iyi bir imaj oluşturmada önemi vardır.<sup>20</sup> Kurumsal itibar, kurumsal imaj oluşturma sürecinin nihai sonucudur.

Kurumsal imaj, kurumun tüketicilerin zihninde oluşturduğu portre olarak değerlendirilirken, itibar aynı kurumun belirli bir konuda müşterilerin beklentilerini karşılama derecesi olarak ortaya çıkmaktadır ve ikisi de bir süreç bütünüdür sonucudur.

Kurumsal kimlik, bir kurumun kendisini diğerlerinden ayırt eden ve pazarda değer yaratma kabiliyetini belirleyen, bilgi, deneyim, beceri, uzmanlık, tutum ve davranışların karışımıdır. Kimlik, kurumu bir arada tutmaya yarayan, çalışanların kurumu tanımalarını ve dışarıya karşı desteklemelerini sağlayan bir unsurdur. Kurumsal kimlik oluşturma sürecinde, öncelikle kurumun piyasadaki yerini, stratejisini, kurum kültürünü, ürünlerini, hedef kitlelerini incelemek ve değerlendirmek gerekmektedir. Kimliklerinin tüm dünyada başarılı bir şekilde tanınmasını sağlayan kurumlar, yabancı ülkelerdeki bağlı kuruluşlarında kültürel farklılıkları ortadan kaldırmada, yabancı finansman kaynaklarını kendilerine yönlendirmede, yerel tedarikçilerle, distribütörlerle ve perakendecilerle yakın ilişkiler geliştirmede ve faaliyette buldukları ülkelerdeki resmi makamlarla güçlü ilişkiler tesis etme de başarılı olmaktadır. Elde edilen başarılar, kurumun saygınlığının artmasını sağlayarak, itibarını olumlu yönde etkileyecektir.

---

<sup>20</sup> Ak Mehmet, sf 172

Markalar eskiden, ürünün paketi, moda, kalitenin bir karakteristiği olarak düşünülürken; şimdi daha çok kurumu tanımlayan, kurumu oluşturan her şeyi, bireyleri bile marka olarak görmekteyiz. Markaların öncelikli amacı, kullanıcılara, tanıma ve karar verme sürecinde yardımcı olan sembolik bir anlam taşımaktadır. Markalar, kendilerine bir kimlik yaratırlar ve bu kimlik, kullanıcıların ürünün imajının kendi ihtiyaçlarıyla örtüşüp örtüşmediğine karar vermelerinde belli bir etkiye sahip olur. Bu kimlik, itibar olgusunu da beraberinde getirir. Ürün hattını genişleten bir kurumun sahip olduğu marka itibarı, yeni ürünün kullanıcılar tarafından kabul edilmesini kolaylaştırır. Marka konumlandırma, paydaşların bir ürünü diğer bir ürüne tercih etmelerini sağlayan özelliklerin ayırt edilmesi sürecidir. Bu süreç için üç temel şart vardır, düş, tebessüm, risk; insanların hayallerine erişmek, onların tebessüm etmelerini sağlamak ve risk alarak atılımlar yapmaktır. Marka ile çevremize mesaj vermiş oluruz, bu mesaj kurum kültürünü, kimliğini de içine alan bir mesajdır. Marka değerleri, yalnızca ürünlerle ilişkili değildir, kurum kültürü ile de temas halindedir. Marka ne söylediğimiz, nasıl görüldüğümüz ve ne yaptığımızın bir bileşimidir. Bu yüzden itibarımızı etkilemektedir. Aynı ürün ve hizmet veren iki firmaya bakıldığında markası olan firmanın ön plana çıkması çok rastlanan bir durumdur, çünkü markanın yaratmış olduğu bir imaj, paydaşların kafasında oluşmuş bir izlenim vardır. Bu izlenimlerinin geri dönüşü de itibarı ortaya çıkarır.

### **3. KURUM İTİBARINI OLUŞTURAN FAKTÖRLER**

Bugün, ister büyük olsun ister küçük olsun dünyanın bütün şirketlerinin ortak ve temel bir sorunu bulunmaktadır. Bu sorun; duyarlı ve rekabet yoğun pazarlarda hizmet verdikleri tüm paydaşlarının, kilit noktalardaki karar alıcıların ve düşünce liderlerinin zihninde pay sahibi olabilmek için nasıl bir kurum itibarı oluşturmaları gerektiğidir.<sup>21</sup> İtibar oluşturma mücadelesi sadece iş hayatına yeni giren şirketleri değil, yeni bölümler kuran büyük kurumları, adlarını değiştiren eski şirketleri de kapsamaktadır. Bu bölümde kurum faaliyetlerinin taşınması gereken özellikler anlatılmaktadır.

Kurum itibarının sadece bir tek temas veya etkileşim ile yaratılması mümkün değildir. Bir kurumun bizim gözümüzdeki imajı, bu kurumda çalışan kişilerin bize

---

<sup>21</sup> Argüden Yılmaz, İtibar Yönetimi, ARGE Danışmanlık, 2003, sf 15



davranış şekillerine, kurumun hangi ülkenin bir kuruluşu olduğuna, üretmekte olduğu ürünlere, iletişim yöntemlerine ve benzeri kurumlarla daha önce yapmış olduğumuz temaslar sonucunda oluşan algılarımıza bağlıdır.

### **3.1. KURUMSAL PAYDAŞLAR VE PAYDAŞLARLA SAĞLANAN İLİŞKİLER**

Günümüz bilişim çağıdır, teknolojinin ve internetin sağlamış olduğu kolaylıklar, bilgiye ulaşılabilirliği kolaylaştırmakta, bireyler kurumlar hakkındaki bilgileri, ekonomik ve toplumsal olayları rahatça takip edebilmektedir. Değişimin sürekli ve her yerde olması kurumların, müşteriler, tarafından tercih edilmek için kendilerini tanıtıcı markalar, isimler ve kimliğe ihtiyaç duymasına neden olmuştur. Müşteriler, satın alma kararını verecekleri ürün ile ilgili fiyat ve kalite bilgisine, çalışma hayatına katılacak olan bireyler, çalışmayı istedikleri kurum hakkındaki bilgilere kolayca ulaşmakta ve kararlarını daha bilinçli, olarak vermektedir. Bu durumda, kurumların bu çetin rekabet koşulları içersinde hayatını sürdürebilmesi için paydaşlarına, itibara ve kaliteye önem vermesi gerekmektedir.

#### **3.1.1. Paydaş Kavramı ve Çeşitleri**

Paydaşları, kurumun, kararları, amaçları, faaliyetleri, uygulamaları ve politikalarını etkileyebilen ve bunlardan etkilenebilecek olan birey ve gruplar olarak tanımlayabiliriz. Bir başka ifade ile paydaşlar, kurumlardan çıkarları olan bireyler ve kurumlardır. Geçen zamanla birlikte kurumların ilişkide olduğu bu toplumsal tarafların sayısı artmış ve ilişkileri de oldukça karmaşık hale gelmiştir. Bunun nedeni, tarafların hemen hepsinin kurumun başarısı için büyük öneme sahip olmalarının yanı sıra, paydaşları tanımlarken tekbir başlık altında toplanan ancak

incelerken her bir başlığın altında oldukça detaylı dallara ayrılması ve birbirini etkilemesidir.<sup>22</sup>

Paydaşların bölümlendirilmesi çeşitli şekillerde olabilmektedir. İlk bölümlendirme; Paydaşları, “kurum içi paydaşlar” ve “kurum dışı paydaşlar” olarak sınıflandırmaktır. Kurum içi paydaşlar; kurucu ana sahipler, hissedarlar, yatırımcılar, yöneticiler ve çalışanlardan oluşur. Kurum dışı paydaşlar ise toplum, hükümet, müşteriler, tedarikçiler, rakiplerden oluşur.

Paydaşları, kurumdan yakından ve doğrudan etkilenecek olanlar ile etkilerin dolaylı ve daha uzun vadede olacağı ya da hiç olmayacağı paydaşlar olarak kategoriye ayırmamızda mümkündür. Bu bağlamda en fazla etkilenen paydaşlar daha çok müşteriler, çalışan personel ve tedarikçilerden oluşur. Bu paydaşlar, hem kurumla hem de birbirleriyle etkileşim içersindedir. Doğrudan etkilenme derecesi daha düşük olan paydaşlar ise medya, rakipler ve etkileşimi daha düşük olan genel toplum olarak sınırlandırılabilir. Her bir paydaşın beklentileri, tatmin edicileri ve perspektifleri birbirinden farklı olabilir. Fombrun’un paydaş yaklaşımına göre, etkin kurum itibarı, aşağıdaki yedi paydaş grubuyla az ya da çok sağlıklı ilişkiler kurmuş olmasına bağlıdır: Müşteriler, yatırımcılar Çalışanlar, Rakipler, Yerel toplum Hükümet Halkın büyük bir bölümü.

Bu ilişkilerden her birinin kalitesi, kurumun o menfaat grubunun gözündeki İmajını şekillendirmektedir. Birbiriyle tutarlı olsun ya da olmasın, bu imajlar bir araya gelerek o firmanın itibar derecesini belirlemektedir. Paydaşlarla ilgili diğer bir bölümlendirme Dowling tarafından yapılmıştır.

Dowling’in yapmış olduğu bölümlendirmeye göre paydaşlar dört kategoriye ayrılır.

Normatif gruplar

Fonksiyonel gruplar

Yaygın gruplar

Müşteri grupları

Normatif gruplar, kuruluşunuza faaliyette bulunma yetkisi verir ve bu faaliyetlerin hangi genel kural ve yönetmeliklere göre sürdürülmesi gerektiğini belirler. Resmi

---

<sup>22</sup> Tayşir Eyüp Aygün, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramında Yaşanan Değişimlerin İşletme Fonksiyonları Düzeyinde İncelenmesi ve Bir Örnek Olay Yüksek Lisans Tezi, M.Ü.S.B.E. İşletme Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2005, sf 43

daireler, yerel komiteler ve çevre grupları bir kuruluşun kapsamı ve faaliyet alanları konularında kısıtlamalar getirebilmektedir.

Fonksiyonel gruplar, kuruluşunuzun birçok günlük faaliyetini doğrudan etkilemektedir. En gözle görülebilir özellikte olan bu paydaş grubu, yapılan çalışmaları ve müşterilere verilen hizmetleri daha kolay hale getirir. Bu konuda verilebilecek örnekler arasında çalışanlar, sendikalar, tedarikçiler, perakendeciler gibi hizmet sağlayıcılar sayılabilir.

Yaygın gruplar, kurumunuza, insanların haklarının korunması söz konusu olduğunda ilgi gösteren paydaş grubunu temsil etmektedir. Bu grupların ilgisini çekebilecek konular arasında bilgi alma özgürlüğü, bilgi mahremiyeti, çevre, azınlık hakları, eşit çalışma fırsatı yer almaktadır. Genel olarak bu gruplar arasında en önemlisi, gazetecilerdir. Gazetecilerin kamuoyu gündemini şekillendirme ve belirli konuları halka duyurma konularında üstlenmiş oldukları rol, herkes tarafından bilinir.

Müşteri grupları, muhtemelen en önemli paydaş grubunu oluşturmaktadır. Müşteri grubunun neden ayrı bir kategori olarak ele alındığını açıklarsak şu ortaya çıkar. Müşterilerin ne düşündüğü, kurumlar tarafından bilinmelidir. Müşteriler kurumun ne yaptığını, neden yaptığını ve bunun onlar için ne anlama geldiğini bilmeye ihtiyaç duyarlar. Müşteriler güven duydukları kurumla iş yaparlar. Ve farklı müşteri tipleri, kurumdan farklı konularda talepte bulunurlar bu da kurumun bu ihtiyaçları karşılarken, her farklı müşteri tipine uygun ayrı pazarlama karışımı oluşturmasını gerektirmektedir.

Kurum itibarının, çalışanların rakiplerin, tedarikçilerin, müşterilerin ve toplumun kurum hakkında elde edindikleri yargıların somutlaşmış hali olduğunu söylemiştik. Buradaki anahtar nokta itibarın izlenimlerden yani diğerlerinin sizi nasıl gördüğünden oluşmaktadır.

### **3.1.2. Paydaş İzlenimleri**

Paydaşların kurumlara ilişkin algıları günümüzün rekabetçi ortamında kurumların devamlılığını önemli derecede etkilemektedir. Bireylerin, diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını izleme ve kontrol etme girişimleri olduğu gibi, sürekli etkileşim

halinde olduğu kurumlar hakkında da belli izlenimleri bulunmaktadır. Bir kurum ile yaptığımız temaslar, somut ile soyutun ve mantık ile duyguların bir karışımıdır. İzlenimler, kurum hakkında dergi ve gazetelerde çıkan haberleri okuyarak, çalışanlarla görüşmeler yaparak ya da işyerini ziyaret ederek oluşabilir. Paydaşlar tarafından edinilen ilk izlenimler önemlidir. Şu bilinmektedir ki, paydaşların kurum ile olan ilişkisi, hakkında elde edilen ilk fikirler çok önemlidir; çünkü bu izlenimler değişime karşı dayanıklıdır. Seneler boyunca oluşmuş olan tutarlı izlenimler, paydaşların hayatları boyunca etkili olur. Kurumların dayandığı politikanın temeli, eğer dikkatlice muhafaza edilmezse, kurumun itibarı kolayca zedelenebilir ve müşteri güvenini kaybedebilir.

Aynı zamanda kurum tarafından sosyal sorumluluk gerektiren davranışlar sergilenmesi, çeşitli paydaşların kurum hakkında iyi izlenimler geliştirmesine de neden olmaktadır; yapılan bu toplumsal girişimlerin, tanıtımının yapılarak paydaşlar tarafından fark edilmesi sağlanmalıdır; ancak bazı durumlarda bu davranış yanlış algılamalara yol açabilmektedir.

Bir toplumsal program söz konusu olduğunda medya tarafından kapsamlı ve paydaşlar ile direkt iletişim sağlanmalıdır. Ancak kurumların toplumsal girişimlerinin görünürlüğü reklam yoluyla sağlandığında bu durum toplum tarafından hoş algılanmayıp kurumun sadece kar amacı güderek bu yardımları yaptığı izlenimini oluşturabilir. Yapılan sosyal yardımlar kurumun kişiliğine bir kazanç olacak şekilde ele alınmalı, sadece kurumun olumsuz durumunu örtmesi amacıyla yapılmamalı herhangi bir dış etken olmaksızın tutarlı ve görünür bir şekilde bu eylemlerde bulunulmalıdır.<sup>23</sup> Paydaşların izlenimlerini nasıl oluşturduğu konusunda yapılan araştırmalarda; paydaşlara yönelik mantıksal mesajlar genellikle pazar liderliği, kurumun büyüklüğü ve ürün yelpazesi gibi, kolaylıkla tanımlanabilen özellikler üzerine temellendirilmektedir. Bu özellikler, paydaşlar açısından algılanması kolay ‘mantıksal’ faydalar sağlamaktadır. Kurumların ilettiği kapsamlı ekonomik ve ekonomi dışı sinyaller bireylere sektörlerdeki itibar sıralamasını algılamalarında yardımcı olmaktadır. Daha da önemlisi ve beklendiği üzere, karlılığın ve riskin rakamsal anlamda ölçülmesi ve pazar değeri, daha çok kurumların kararları üzerinde etkili olmaktadır. Kurumların medya organlarında

---

<sup>23</sup> Yılmaz Gözde, Çok Uluslu İşletmelerde İzlenim Yönetimi ve Kurumsal İmaj Oluşumuna Katkısı, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları no:11, 2005, sf 133

görünme sıklığı, hisse senetlerinin gördüğü rağbet, yatırımcılara dağıttıkları temettüler ve sosyal konulara bakış açıları da bu bağlamda önemli olabilmektedir.

Paydaşlar, etkileşim halinde oldukları kurumların nasıl davranması gerektiği konusunda beklentilere sahiptirler; bu beklentilerin kurum tarafından ne şekilde karşılandığı; kurumun faaliyetlerinin paydaşı nasıl tatmin ettiği bir diğer ifadeyle memnun ettiğinin paydaşlar tarafından değerlendirilmesi sonucunda paydaş izlenimi oluşur. Dolayısıyla kurumlar hakkında izlenimlerin nasıl oluştuğunu anlayabilmemiz için paydaş beklentilerini bilmemiz gerekir.

### **3.1.3. Paydaş Beklentileri**

Dünya piyasalarındaki liberalleşmenin devam etmesiyle birlikte, iletişim hızı artmış, teknolojik gelişmeler hız kazanmış ve insanlar daha fazla bilgi ile donatılmış hale gelmiş ve sahip oldukları süre içerisinde değerlendiremeyecekleri kadar seçenekle karşı karşıya kalmışlardır. Müşteriler, satın alma kararlarını basitleştirmek için, ürün veya marka tercihlerini yapmadan önce kurumlar hakkında daha fazla bilgi talep etmeye başlamışlardır. Kurum itibarı, kurumun karşılaştacağı paydaş beklentileriyle ve davranışların tahmin edilebilirliği ile ilgilidir. Bu, müşteriler için, bugün çalışan bir ürünün, bozulduğunda ertesi gün tamir edileceği anlamına gelirken; çalışanlar için ücret ödenmesi ve emeklileri için kaynak ayrılması; yatırımcılar için ise getiri sağlanmasıdır.

#### **3.1.3.1. Müşteri Beklentileri**

Günümüzde birçok mal ya da hizmetin birbirine benzer kalitede ve hemen hemen aynı fiyata satılabilen çeşitleri olması, kurumları, müşterileri satın almaya ikna sürecinde farklı teknikler uygulamak durumunda bırakmıştır. Tüketicilerin hem bilgi seviyesinin hem de gelir düzeylerinin artmış olması onlara ürünü sadece fiyatla değil, kalitesi, satış sonrası hizmetleri, garanti süresi gibi özelliklerine de bakarak alma imkânını sunmaktadır.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Tayşir Eyüp Aygün, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramında Yaşanan Değişimlerin İşletme Fonksiyonları Düzeyinde İncelenmesi ve Bir Örnek Olay Yüksek Lisans Tezi, M.Ü.S.B.E. İşletme Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2005, sf 45

Müşteriler, saygı duydukları kurumların, diğer az bilinen rakiplerine kıyasla, üretmiş oldukları ürünlerinde kalite ve güvenilirlik beklerler; kurumların, ürün ve hizmetleri hakkında verdikleri söylemlerin gerçeği yansıtmasını yani güvenilir olmasını beklerler. Hizmet kalitesi, müşteri memnuniyetini arttırmakta ve memnun müşteriler de, kaliteli hizmet sunan kurumlar hakkında daha olumlu düşünmektedirler.

İtibarlı firmalar, müşterilerini daha kolay bir şekilde memnun etmekte ve bu durum, kişileri itibarı yüksek bir kurumdan iyi hizmet beklediklerinde, aldıkları hizmetin iyi mi yoksa kötü mü olduğuna karar verememeleri durumunda (örneğin bir dişçiye, doktora veya yapılan ziyaretlerde), başka bir nedenleri olmaması kaydıyla aldıkları hizmetin iyi olduğu şeklinde düşünmelerine yol açan olumlu bir geri besleme olarak ortaya çıkmaktadır.

### **3.1.3.2. Çalışan Beklentileri**

Çalışanlar, birbirinden farklı birçok insanı bünyesinde barındıran bir paydaş grubudur. İşçiler, yönetim kurulundaki idareciler, kurum içinde üretim, hizmet, idare gibi farklı işlevlere katkıda bulunanların hepsi çalışanlar topluluğunun birer üyesidir. Bir kurum, ancak herkesin enerjisi aynı hedefe yöneltildiğinde en iyi performansını ortaya koyabilmektedir.

Çalışanların beklentilerinden bazıları şunlardır.

Kurumun genel politikasının dengeli olması

Eğitim ve geliştirme programlarının yapılması ve finanse edilmesi

Kariyer planlaması yapılması

Sağlık yardımlarının yapılması

Ödüllendirme sisteminin olması

Çalışanın beklentisi, öncelikle maddi yönden belli bir refaha kavuşmaktır. Ancak bu beklentinin tatmin edilmesinin ötesinde, çalışan ekonomik ödüllendirmeden çok çalışma ortamındaki yaşam kalitesine önem vermektedir.

Firmaların, çalışanlarına sağladığı sağlık, eğitim konusundaki imkanlar, iç iletişim kuvvetlendirmek için düzenlenen yemekler, geziler, terfi olanakları, öneri sistemini geliştirici uygulamalar, yönetime katılma hakkı, motivasyonu sağlayıcı ve müşterinin beklentilerini giderici unsurlardan yalnızca bazılarıdır. Çalışanlar kuruma olan inançlarını kaybettikleri zaman, kurum da iyi ismini kaybeder. Belli bir derecede,

algılamalar çalışanların kurum hakkında ne söyledikleri temeline dayanır. Bu sebeple çalışanlar kurumla ilgili bilgileri doğrudan kurumdan almalıdır. İyi davranılmayan ve iyi ödeme yapılmayan çalışanlar, davranış ve maaş konusundaki iyileştirmeler karşılığında başka bir kuruma geçebilirler. Dinamik, açık, yaratıcı ve bağımsız çalışanlar kendi kişisel değerleriyle kurum değerlerinin birbirine makul bir şekilde uyumlu olduğunu görmek isterler. Kurumun çevresine olan sorumlulukları, çalışanlara karşı etik davranışı çalışanların çalıştıkları yerle gurur duymasını sağlar. Mutlu olan çalışan, kişisel gelişimini tamamlamak ister ve davranışlarıyla kuruma katkı sağlar. Bilgi toplumunun çalışanları, buldukları yerle yetinmemekte, zamanlarını ve yeteneklerini büyük ölçüde kariyer elde edici faaliyetlere yöneltmektedirler. Kalifiye çalışan, daha iyi ücret politikası, sosyal imkan ve kariyer planlaması talep etmektedir.

### **3.1.3.3. Yatırımcı Beklentileri**

İtibarı zedelenmiş, gelecek vaat etmeyen, istikrarsız bir kuruma yatırım yapmak hiçbir yatırımcının isteyeceği bir şey değildir. Yatırımcılar, kurumların gelecekteki durumunun ne olacağı ve yönetimin kalitesi konuları üzerinde çok dururlar. Ve kurumların kamuoyuna vermiş olduğu iddiaları ile sundukları yıllık raporlarını gerçekleştirmelerini isterler. Güvenilirlik kaydeden kurumlar, yatırımcıların gözdesi olur ve itibar sıralamasında üst sıralarda yer alır. Yatırımcılar, sadece kurumun verimlilik, karlılık ve pazar fiyatı gibi geçmiş başarılarını odaklanmazlar aynı zamanda kurum itibarını lekeleyecek risklerin ortaya çıkması ve kurumun etik profili gibi konularla da yakından ilgilidirler.

Yatırımcıların birikimlerini yönlendirecekleri kurumlarda aradıkları genel özellikler; Ürün ve hizmetlerin kaliteli olması, müşteri memnuniyeti politikalarının kurum kimliğine yerleştirilmesi/benimsenmesi,

Nitelikli insan kaynaklarına sahip olmak, çalışan memnuniyeti sağlamak, Ayrıca, gençlerin çalışmak için birincil tercihleri arasına girmiş kurumlar yatırımcıların güvence içinde olmasını sağlayacak hususlardandır.

Kurumun stratejilerini gerçekleştirmesi ve buna bağlı olarak finansal kredibilitesinin olması, Kaynakların verimli kullanılacağı politikaların uygulanması, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının benimsenmesi.

#### **3.1.3.4. Toplumun Beklentisi**

Kurumların sosyal sorumluluğu, dünyanın her yerinde giderek önemi artan bir kavram olarak karşımıza gelmektedir. Kurumlar ürettikleri mal ve hizmet satışlarıyla müşterilerine, vergiler nedeniyle devlete, kaynak donanım nedeniyle tedarikçilerine, ücretler nedeniyle çalışanlarına, iş ahlakı ile de rakiplerine karşı sorumludurlar. Kurumun çevresini oluşturan bu grupların birbirinden farklı istek ve beklentileri vardır ki, itibar da bir nevi bu beklentilerin kurum tarafından gerçekleştirilme derecesidir. İçinde yer aldığımız topluluklar; kurumlardan yakın çevrelerine, hizmetlerini sundukları insanlara karşı sosyal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirmelerini ister. Son zamanlarda birçok kurum, devletin varlık gösteremediği alanlara adım atmıştır.

Toplum; kurumlardan, canlılara ve doğaya zarar vermemesini, çevre kirliliğine yol açmamasını, doğal kaynaklara zarar vermemesini ve toplumsal yaşamı zenginleştirecek sosyal-kültürel etkinliklere katkıda bulunmasını beklemektedir.

Tüm bu özellikler itibar yönetiminin unsurları içersinde yer almaktadır. Bu da bize şunu göstermektedir ki, kurum itibarını iyi yöneten bir şirket çevresindeki tüm paydaşların beklentilerini belirli ölçüler içersinde karşılayarak, hem kendine finansal değer katmakta hem de farklılık yaratmaktadır.

#### **3.1.4. Paydaşların Önemi**

İtibarın anahtar özelliği, paydaşlarla ilişkilerin etkin yönetimidir. Farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip paydaş grupları, kurumu farklı kriterler kullanarak değerlendirirler. Kurum itibarını anlamak için oluşan paydaş yaklaşımı beraberinde, tüm paydaşların görüşlerini elde etmek için tasarlanmış yeni yaklaşımlar getirmektedir. Paydaşlar karşısında sağlanan itibar, kurumlar için çok önemlidir. Paydaşların, kurumun bakış açısının geliştirilmesi ve piyasa dışı arenada konum alınması amacıyla kullanılması başarı için son derece önemlidir. Paydaşların desteği tüm sorunları çözebilir, aynı zamanda, bu sorunların ve çözümlerin belirlenmesi alanında diğer paydaşları harekete geçirebilir.

Kurumun itibarının bir kısmının, gerçekleştirilen faaliyetlerden farklı olarak paydaşların faaliyetlerine bağlı olduğu belirtildiğinden, paydaşların itibarı genel itibarın oluşmasında büyük bir öneme sahiptir. Kurumun hedeflerine ulaşmasını



etkileyebilecek ve bundan etkilenecek tüm paydaşların birbiriyle olan ilişkilerine geçmekteyiz.

### **3.1.5 Paydaşlarla İlişkiler**

Bu bölümde, kurumsal paydaşlar olarak belirttiğimiz, müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar, tedarikçiler, genel toplum, hissedarlar, medya ve hükümet ile olan kurum ilişkileri anlatılmaktadır.

#### **3.1.5.1. Müşteri ilişkileri**

Müşteri ilişkileri şirketin müşteriye olan katılımının bir göstergesidir. Müşterilerle kurulan her iyi etkileşim onların daha fazla satın almasını ve sadık müşteriler oluşturulmasını sağlar.<sup>25</sup> Müşteriler, satın alma kararlarını vermeden önce bilgi sahibi olmak isterler. Değer, kalite, güvenlik, yenilik, etik ve ihtiyaç gibi hususlarda internet erişimi, tüketici haklarıyla ilgili programlar sayesinde karşılaştırmalı ürün ve hizmet analizleri yaparak ne istediklerini iyi bilir hale gelmişlerdir. Bir kurumun çalışanlarına, tedarikçilerine, topluma ve müşterilere ne şekilde davrandığı, satın alma kararının verilmesinde gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır ve müşteriler kendilerine sunulan kriterleri yeterli bulmamaları halinde satın alma kararlarından vazgeçebilmektedirler.

Değer yaratımı, müşterilere değer vermekle başlar. Son on yıl içinde kurumun müşteri ilişkilerinin, yani kurum performansını ve piyasa değerini önemli ölçüde etkileyen faktörün gerçek ekonomik değeri üzerine önemli miktarda araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalar sonucunda; şu veriler ortaya çıkmıştır:

Yeni müşteriler bulmak, mevcut müşterileri korumaya göre beş - yedi kat daha maliyetlidir.

Müşteri kayıplarının yüzde 5 oranında düşürülmesi, geliri yüzde 30 – 85 oranında artırabilir.

Müşteri kayıplarının yüzde 2 oranında azaltılması, işletme maliyetlerinin yüzde 10 oranında düşürülmesi anlamına gelir.

---

<sup>25</sup> Altıntaş M. Hakan, Müşteri Sermayesi Yönetimi, Alfa Aktüel, 2006, sf 48

Bir şirket her yıl “memnun” olduklarını söyleyen müşterilerinin yüzde 15 - 40'ını her yıl kaybetmektedir.

Memnun olmadığını söyleyen müşterilerin yüzde 98'i kesinlikle şikâyet etmemekte, sadece başka bir ürüne geçmektedirler.

“Tamamen memnun” müşterilerin şirkete ait aynı ürünü bir ya da iki yıllık bir dönem içinde tekrar satın alması olasılığı, “memnun” müşterilere oranla altı kat daha yüksektir.

### **3.1.5.2. Çalışan ilişkileri**

Bilgi toplumunu oluşturan dinamiklerin ortaya çıkmasıyla ekonomide hızlı bir değişim sürecine girmiş ve bu süreç geleneksel üretim faktörlerinin sıralamasında değişikliğe yol açmıştır. Sanayi ekonomisinde yatırımların önemli bir kısmı makine, teçhizat, fabrika binası gibi unsurlara ayrılırken, günümüzde yatırımların büyük kısmı entelektüel sermayeye yapılmaktadır.<sup>26</sup> Bir kurumun ekonomik değerini yükseltmek için gerekli olan değerler ele alındığında, önemli bir değer aynı kalmaktadır; insanlar. Entelektüel sermayeyi oluşturan en önemli unsurlardan biri olan çalışanların, kurumun son durumu, özellikle piyasa değeri üzerinde büyük bir etkisi bulunmaktadır. Her çalışanın, davranış sonuçlarının kurumun itibarını ne şekilde etkilediğini anlaması için eğitime ihtiyacı vardır. Böylece, itibar üzerindeki etkilerini anlayan çalışanlar, kurum itibarına daha çok katkıda bulunacaklardır. Kurumda mevcut çalışanlar yanında ileride kurumda yer alabilecek potansiyel çalışanlar da vardır. Yeni insanların kuruma katılması, işyerine farklı bakış açısı getirecek, bu da beraberinde karşılıklı fikir gelişimini sağlayarak, kurumun performansını olumlu yönde etkileyecektir. Kurumun, mevcut çalışanlara işyerinin çalışılacak iyi bir yer olduğunu düşünmelerini sağlamanın yanında, işe başvuranlardan en iyilerini, başarılı bir şekilde seçerek yerleştirme, kurum değerlerini özümsemesine yardımcı olma, anahtar süreçler içerisinde marka değerlerini zihne yerleştirme gibi ödevleri vardır.

---

<sup>26</sup> Ertuğrul Murat, Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entelektüel Sermaye, [www.makalem.com/Search/Result.asp?sSearch=a](http://www.makalem.com/Search/Result.asp?sSearch=a), 2000, sf 3

Kurumların çalışanları nezdindeki itibarı, kurumun çalışanlarla etkili iletişim politikasıyla mümkündür. Çalışanlara yönelik izlenebilecek iletişim uygulamalarına örnek olarak aşağıdakileri gösterebiliriz;

Çalışanların, kurumsal faaliyet ve politikalardan haberdar olmasını sağlayacak ve onları bilgilendirecek bir sistemin kurulması,

Yönetimin, her ay farklı bir çalışan grubuyla birebir iletişim etkinlikleri ayarlaması

Çalışanların başarılarını takdir eden uygulamalara yer vererek geribildirim alınması,

Çalışanlara yönelik izlenen iletişim uygulamaları, çalışanların motivasyonunu arttırdığı gibi kuruma olan bağlılıklarını da arttıracaktır.

### **3.1.5.3. Yatırımcı ilişkileri**

Sürekli büyümeyi hedefleyen şirketlerin sürekli kaynak bulması gerekir, bu şirketleri yatırımcılarla buluşturan hisse senedi piyasaları, büyümeyi hızlandırıcı unsurlardır. Yatırımcıları çekmek isteyen bir şirket, hâlihazırdaki yatırımcılarla ilişkilerini iyi tutmalı olası yatırımcıların gözünde iyi bir imaja sahip olmalıdır.

İki temel yatırımcı ve tipi vardır; bireysel yatırımcılar ve kurumsal yatırımcılar. Bireysel yatırımcılar, risk almaya karar veren ve kendi hesapları için kurum hisselerini alıp satan yatırımcılardır. Bazı yatırımcılar ise olaya daha sağduyulu bakar, yatırım yapmadan evvel firmanın raporlarını inceleyerek kapsamlı bir araştırmaya gider ve yatırım konusu üzerinde düşünürler. Diğerleri ise, çevreden aldıkları duyumlara ve tanıtım kampanyalarına dayanan rastgele bir araştırmayla firmaları ve hisseleri seçmektedirler. Yatırım yapılabilecek umut vaad eden yatırım araçlarını tanımak adına, bireysel yatırımcılar kurumsal yatırımcıların hisse senetlerini denerler.

Kurumsal yatırımcılar, yatırım için 100 milyon dolardan fazla kazanç ellerinde tutan firmalar ya da bireylerdir. Bu yatırımcılar, firma analizlerini kendileri yaparlar ve uzmanlara güvenerek kapsamlı araştırmalar ortaya çıkarırlar. Kurumsal yatırımcılar, tüm yatırım fonunun yüzde kırkını kontrol etmektedir. Geri kalan kısım ise parçalanmış bir biçimde milyonlarca bireysel yatırımcının elinde durmaktadır.

#### **3.1.5.4. Tedarikçi ilişkileri**

Kurumlar, ürünler ve hizmetler üreterek bunların avantajlı bir biçimde değişimini yaptığından, tedarikçilerin oynadığı rolün önemi gittikçe artmaktadır. Kurumun tedarik zinciri, tamamı minimum maliyetlerle doğru ürün ve hizmetlerin doğru miktarlarda ve doğru zamanlarda satın alınabilmesine yardımcı olan olanaklar ağıdır. Tedarikçiler de kurumun gelişmesinde önemli yer tutarlar. Tedarikçiler, sadece kuruma mal veya hizmet sağlayan firmalarla sınırlı değildir. Kuruma yetmişmiş eleman sağlayan meslek okulları, sigorta hizmetlerini yerine getiren firmalar, para ve kredi temin eden finans kuruluşları ve bunlara benzer faaliyetlerin yürütülmesine destek olan diğer firma ve kurumlar da tedarikçiler kapsamına girmektedir. Tedarikçilerin önemi, kuruma sağladıkları materyaller, hizmetler ile kaliteli üretim yapılmasına ve bu şekilde kurumun rekabet gücünü arttırmasında etkin rol oynamalarından kaynaklanmaktadır.<sup>27</sup> Düzenleştirilmiş ve etkin bir biçimde yönetilen tedarikçi ilişkileri geleceğin daha iyi görülebilmesini, böylece stok dönüşünün yükselerek stok seviyelerinin düşmesini ve taşıma maliyetlerinin azaltılmasını sağlar. Bu verimlilik ise nihai olarak maliyetlerin düşmesini, gelirlerin artmasını ve zamanla net gelirdeki büyümenin hızlanmasını mümkün kılar. Sermaye piyasalarında, gelecekteki gelir ve net gelir artışına değer biçilmektedir, bunun elde edilmesi için de hisse fiyatlarını ve piyasa değerini arttıracak etkin bir tedarik zinciri yönetimi gerekmektedir.

#### **3.1.5.5. Hissedar ilişkileri**

Kurum, hissedarların çıkarları doğrultusunda yönetilsin ya da yönetilmesin ortaya çıkacak sonuçlardan etkilenecek, sorumlu olacaktır. Bir işletmenin sermayedarlarına karşı öncelikli sorumluluğu elbette karlı olmaktır. Ancak artık işletmelerinin boyutlarının büyümesi ve halka açılmaları çok sayıda hissedarın varlığını ortaya çıkarmıştır. Bu anlamda karlılığın yanında şeffaf olmak, işletmeyle ilgili bilgileri paylaşmak işletmelerinin yatırımcılarına karşı öncelikli sorumlulukları haline gelmiştir.<sup>28</sup> Diğer paydaşlarla kurulan sağlıklı iletişim, olumlu bir finansal atmosfer

---

<sup>27</sup> Aktan Coşkun Can, Börü Deniz, Önemli bir Tanımlama Ögesi: Paydaşlar, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyal/paydaslar.htm>, sf 1

<sup>28</sup> Aktan Coşkun Can, Börü Deniz, Önemli bir Tanımlama Ögesi: Paydaşlar,

oluşturur ve bu da hisse sahiplerinin sayısını arttırıp, kurumu güvenilirliğini pozitif yönde etkiler. Finansal olumsuzluklar ve kurumsal krizler, hissedarın güveninde yok edici etkiler yaratır. Doğrudan hasar, hisse başına değerinde meydana gelir. Dolaylı hasar ise pazardaki ürün ve hizmetlere ardından da itibara etki eder.

### **3.1.5.6. Medya ilişkileri**

Birçok paydaş, kurum ya da sektör ile ilgili doğrudan deneyime sahip değildir, böylece bir sorun söz konusu olduğunda, bu paydaşlar, kurumun ve sektörün itibarı hakkında bilgi sağlanması konusunda, sonuçlar üzerinde son derece önemli etkilere sahip medya, hükümet ve toplumsal grupların, sunumlarını yorumla maktadırlar. 144 Medya ile ilişkilerin amacı, kurumun itibarını arttırmak, paydaşları bilgilendirmek ve etki altına almaktır. Medyanın, toplumun olaylar hakkındaki görüşünü şekillendirmede güçlü bir etkisi olmakla beraber paydaşların, olayların önemi hakkındaki izlenimlerini etkilemektedir. Paydaşların kurum hakkında inandıklarıyla, gerçeklerin aynı olabilmesi açısından, pazarlama iletişimi sürecinde en büyük ve en önemli kanal olan, medyayla iyi ilişkiler kurmak ve kurumu medyaya tanıtmak gerekmektedir. Medyayla ilişki kurmanın çeşitli yöntemleri vardır. Basın bültenleri, basın konferansları, röportajlar, şirket gezileri bunlardan bazılarıdır. Medya ile sağlıklı ilişkiler kurulabilmesi ve paydaşların kafasında yanlış izlenim oluşturulmaması için kurum tarafından yapılması gerekenler aşağıda belirtilmiştir; Medyaya, kurumla ilgili doğru bilgilerin verilmesi Medya ile kurulan ilişkilerde dürüst olunması Kurumun, medyaya kendini tanıtabilmesi için kurum kimliğini iyi bir şekilde ortaya koyması, çalışanlarının kurumun kültürü ve kimliğini benimsemesi gerekir. İşletmelere ait plan ve projeler hakkında eksik ve yanlış bir bilginin vaktinden önce topluma sızması, işletmenin adına zarar verebilir, işletmenin dürüstlüğünü zedeleyerek, ölçülemez hasarlar meydana getirebilir. Bu nedenle kurumun medya ile sağlayacağı ilişkiler kurum itibarı için önemlidir.

### **3.1.5.7. Hükümet ilişkileri**

Kurumların doğrudan ilişkide olduğu, faaliyetleriyle kurumları önemli ölçüde etkileyebilen ve alınan kurum kararlarında etkili olan bir diğer paydaş da hükümettir. Hükümetler, vatandaşlarının kendilerinden talep ettiği pek çok ekonomik ve sosyal beklentinin karşılanmasında da kurumlara ihtiyaç duymaktadırlar ve bu nedenle özel sektör ile hükümet ilişkisi günümüzde büyük önem taşımaktadır. Hükümetle iyi ilişkiler kurmanın, kurumun itibarı üzerinde pozitif etkisi olacaktır. Hükümetle iyi ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri korumak için düzenlemeler, kurallar, önemli kararlar üzerinde araştırmalar yapmalıdır. Kurumlar, düzenleyici makamlarla olumlu ilişkileri devam ettirme yolları arayışı içinde oldukları. Bu amaç doğrultusunda, durum raporlarının dağıtılması, komisyonlar önünde kanıtlama, düzenleme makamları nezdinde lobi faaliyetleri ve seçilen görevlilerin politik kampanyalarının desteklenmesi kilit stratejileri oluşturmaktadır. Yasama ve düzenleme organları ile yakın bağlar oluşturarak yöneticiler güçlü gözlemcilerin gözüne girmeye ve kendi faaliyetleri için daha uygun ortamların oluşmasına katkıda bulunmaya çalışmaktadırlar.

### **3.1.5.8. Toplum ilişkileri**

Bir kurumun başarısı veya başarısızlığı toplumla olan ilişkisinin etkinliği ile yakından ilgilidir.

Kurumun, toplum tarafından nasıl tanındığı, itibarı ile ilgili olarak büyük bir öneme sahiptir. Toplumla ilişkilerin temel hedefleri kurumun ürünleri, hizmetleri ve politikaları ile ilgili toplumu bilgilendirmek; kurum hakkındaki yanlış düşünceleri düzeltmek, olumlu izlenim yaratmak; toplumun niteliklerini ve beklentilerini belirlemek; toplumsal kültür, eğitim ve sağlık projeleri hazırlamak ve tüm bunlarla ekonomiye destek vermektir. Ticari başarı, çevre kalitesi ve sosyal adalet arasında denge sağlanması, kurumların dış dünyayla olan ilişkilerinde daha dikkatli olmaları gerektiği anlamına gelmektedir. Kurumların günümüzde nasıl hareket ettiği paydaşlar tarafında yakın olarak takip edilmekte, hareketleri izlenmektedir. Şeffaflık ve sorumluluk, modern iş dünyasının parolası haline gelmiş, toplumun, kurumdan beklentileri eskisine göre artmıştır. Tüm bunlar toplumla ilişkilere önem verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

### **3.2. TUTARLILIK**

Kurumlar, felsefelerini ve değerlerini belirlerken paydaşlarına danışmalı ve bu ortak anlayışın ürünleriyle ilgili mesajları topluma açıkça iletmelidir. Bu noktada sorun ise, farklı paydaş topluluklarının kurumdaki beklentileri ve istediklerinin de farklı olması, dolayısıyla hepsini tatmin etmenin zor olduğu günümüz dünyasında tutarlılık ön plana çıkan bir kavramdır. İtibar oluşturmak için; kurumun, paydaşlarına karşı birçok boyutta, tutarlı davranışlar göstermesi gerekir. Sonuçların tutarlılığıyla ilgili olan bu süreçte, kurumlar iki alanda tutarlılığı sağlamalıdır, topluma verilen mesajlarda ve kurum içindeki tüm bölümlerin kendi aralarında kurmuş oldukları iletişimde; kurumun, ürün ve hizmetler, finansal durum, gerçekleştirilen hedefler, kalite, zamanında yapılan teslimatlar gibi konularda içte ve dışta verdiği sözlere sadık kalması, tutarlı davranması gerekir.

### **3.3. ŞEFFAFLIK**

Kurumun mali gücü, ürün/hizmet yenilikleri, faydaları, kurum politikası ve hedefleri gibi pek çok konuda paydaşların sürekli ve kapsamlı bilgilendirilmesine Şeffaflık denir. Kurumun, her faaliyetiyle ilgili, neyin neden yapıldığını açıklamaları, hata yapıldığında bunu kabullenip, çözüm üretmesi paydaşlar tarafından güvenilir olarak değerlendirilmesini sağlar. Teknolojik ilerlemeler, paydaşların kurum hakkında kolay bilgi edinmesini sağladığından; kurumun Şeffaf davranışlar göstermesi itibar sağlaması için önemlidir. Kurumların, olumlu bir itibar oluşturmaları için, faaliyetleri hakkında Őeffaflıkla hesap verme alışkanlığı edinmeleri, hangi faaliyetlerinin nasıl ölçümleneceği konusunda karar vermeleri ve bu ölçümlerin devamlılık kazanması gerekmektedir.

### **3.4. LİDERLİK**

Başarılı liderler, kalite, hizmet ve yenilik sağlayarak paydaşlar arasında güvenilir olma konusunda, sosyal ve doğal varlıkların ihtiyatlı bir şekilde idare edilerek toplumda sorumlu olunması konusunda ve ayrıca, yürürlükte bulunan yönetmelik ve mevzuata uygun hareket ederek, resmi makamlar ve rakipleri nezdinde rekabet

koşullarına riayet edilmesi konusunda güven sağlarlar. Şirketin saygınlığı ve itibarın oluşması ile lideri arasında önemli bir bağ olduğunu, Prof. Charles Fombrun “şirket olarak istediğiniz kadar iyi şeyler yapın, eğer lideriniz akıllıca olmayan şeyler yaparsa itibarınız bundan kötü etkilenir.” sözüyle açıklamaktadır. Amerika’da yapılan son araştırmalarda CEO’ların kurum itibarını oluşturma üzerindeki etkinliği de yüzde 48 gibi yüksek bir düzeydedir.<sup>29</sup>

### **CEO’nun İtibar Üzerindeki Rolü**

CEO’lar, kişiliklerinin ve iletişimlerinin gücü ile olumlu bir kurum itibarı yaratabilirler. En görünür lider olan, vizyonu belirleyip, kültürü oluşturan CEO’nun söylemleri kurum ile özdeşleşmiş değerlerle ilgilidir ve çalışanları, paydaşları misyon doğrultusunda motive eder.

### **CEO’nun en önemli görevleri:**

Çalışanları motive etmek

Açık bir vizyon sergilemek

Büyüme için etkin bir strateji oluşturmak

Müşteri ihtiyaçlarını dinlemek

Ahlaki standartlar oluşturmak

İyi bir yönetim ekibi oluşturmak

Hissedarların zenginliğini arttırmak<sup>30</sup>

Yukarıda belirtilmiş olan CEO’nun görevleri, kurumun amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynamaktadır.

### **3.5. ÇALIŞAN DAVRANIŞI**

Dış paydaşların bir kuruma olan yaklaşımlarını, söz konusu kurumda çalışanların davranışları önemli ölçüde etkilemektedir. Dowling’e göre, çalışanların kurumsal bir imaj oluşturmada sahip oldukları iletişimsel rolleri göz önünde bulundurularak, paydaşların gözünde tutarlı ve olumlu bir imaj yaratmaları gerekir. Çalışanların

---

<sup>29</sup> Capital dergisi, “En Beğenilen Firmalar”, Aralık, 2002, sf 52

<sup>30</sup> Okay Ayla, Okay Aydemir, Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları, Der Yayınları, 2005, sf 358



gözündeki kurum imajı, o kurumun vizyonundan, kültüründen, biçimsel politikalarından ve dâhili ve harici pazarlama iletişim faaliyetlerinden etkilenmektedir. Dış paydaşların gözündeki imaj ise, yine çalışanların müşterilerle iletişim içersindeyken sağladıkları geri besleme ile şekillenebilmektedir. Çalışanların, kurumsal kimlik konusundaki düşünceleri, kurumsal itibar yönetimi olgusunun önemli bir bölümünü oluşturmaktadır, kendisini çalıştığı kurumla özdeşleştiren çalışanlar, kurumun temel değerlerini benimsediklerinde, davranışlarını da bu değerlere uygun hale getirecekler ve kurumun itibarını oluşturmada önemli rol oynayacaklardır. Çalışanların kurum itibarı üzerinde oynadığı rolü daha ayrıntılı bir şekilde değinecek olursak şunları söyleyebiliriz. Bir pazarın belirli bir kuruma karşı olan davranışlarını nasıl ölçümleyebiliyorsak, çalışanların kuruma yönelik tutumlarını da belirlememiz mümkündür. Bu tutumun olumlu yönde olması, bilinçli veya bilinçsiz şekilde o kurumun itibarının, mevcut ve potansiyel müşterileri de dâhil olmak üzere tüm paydaşlar arasında artmasına katkıda bulunacaktır. Diğer taraftan, çalışanların tutumunun olumsuz yönde seyretmesi durumunda, bu durum müşterilere de bulaşacak ve yapılan reklam kampanyalarını büyük ölçüde boşa çıkaracaktır. Bu konuyu kısaca açacak olursak çalışanların aidiyet duygusunu artırmak için onların kafasında hakkaniyet algısını yaratmak gerektiğini anlarız; bunun nedeni de müşterilerin kurumdan çok, hizmeti sunan ya da ürünü ulaştıran çalışana sadık kalmasıdır. Kurumun, çalışanı bünyesinde tutması, mutlu etmesi hayati önem taşımakta, müşterinin kalbine giden yol, çalışanın mutluluğundan geçmektedir. Her çalışan, kurum ismini taşıyan bir ortaktır; büyük ya da küçük başarılarla sahip kurumlar, itibarı yaratmak için çalışanlarını gerekli olan becerilerle desteklemelidirler. Bu da çalışanları dinlemeyi, onaylamayı, geribildirimde bulunmayı gerekli kılar. Çalışanların sahip olduğu yetenek ve beceriler, itibar yaratmada önemli bir etkidir. Müşteri bir mağazaya gittiğinde, bu mağazanın büyük bir kuruma ait olup olmadığını farketmemekte, onun için önemli olan ilk iletişimi kurduğu mağaza çalışanı olmaktadır. Eğer iletişim olumsuz yönde sonuçlanırsa, bu olumsuzluk müşterinin hafızasında yer edicek ve diğer tanıdığı insanlara yaşadığı olumsuzluğu anlatacaktır; bunun sonucunda mağazanın ait olduğu kurumun itibarı yara almış olacaktır. İtibar genellikle kişilerin tarattığı ya da yaktığı bir şeydir. Çalışanlar birer marka elçisidir ve itibar oluşturma çabaları ancak çalışanların markayı yaşaması ile mümkündür.

### 3.6. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Küreselleşmenin etkisiyle, müşteriler pasif tüketicilerden, aktif ve bilinçli katılımcılara dönüşmüş, müşteri ilişkileri, müşteri memnuniyeti gibi kavramlar ortaya çıkmış, kitlesel pazarlama faaliyetlerinden, bireysel pazarlama faaliyetlerine geçilmiştir. Kurumların farklılık yaratmaları ve rakipleri karşısında üstünlük kazanmaları için, müşteri davranışlarını etkileyebilmeleri gerekmektedir.<sup>31</sup> Bu da üretilen malın ve hizmetin kalitesiyle mümkündür. Müşteri memnuniyeti, bir ürün ya da hizmetle ilgili olarak, müşterilerin belirli gereksinimlerinin olumlu yönde karşılanması diğer bir deyişle müşteri tatminidir.

Müşteri memnuniyetinin sağlanması için kurumun, müşteri gereksinimlerinin tanımlanması ve müşteri gereksinimlerini karşılayacak iş süreçlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.<sup>32</sup>

Günümüz müşteri yapısının, dinamik ve değişken bir durum sergilemesi, müşterileri izlemeyi ve memnun etmeyi zorlaştıran bir etki yaratmıştır. Bugün dünyanın birçok yerinde, kurumların karşılaştıkları en temel sorun, müşteri sadakatinin önemli ölçüde azalması durumudur. Bu durumun temel nedenini, artan rekabet ve ileri teknoloji sonucu, müşterilere sunulan daha ucuz fiyatlı, daha cazip alternatif ürünler oluşturmaktadır. Bir kurumun başarısı, müşterilerini ne kadar iyi tanıdığına, pazardaki potansiyeli müşteriye dönüştürmede ne ölçüde başarılı olduğuna ve kazandığı müşteriye elde tutmadaki performansına bağlı olmaktadır.

### 3.7. KALİTE

Hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetini arttırdığını ve memnun müşterilerin de, kaliteli hizmet sunan kurumlar hakkında daha olumlu düşündüklerini biliyoruz. Çünkü hepimiz güncel hayatımızda birer müşteriyiz, iş hayatımızda ise birer hizmet sağlayıcıyız. Doktora ya da bankaya gittiğimizde, bize ilgi gösterilmesini, problemimizin kısa sürede ve iyi bir şekilde çözümlenmesini isteriz.

---

<sup>31</sup> Özevren Mina, Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Basım, 1997, sf 65

<sup>32</sup> Tekin, Mahmut, Çicek Ercan. Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi, [http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=268](http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=268), s:4-5

Doktorun bizi rahatlatan bir kaç söz söylemesi, muayenesinin bulunduğu ortam bizi ne kadar etkilerse, bankada ki, düzgün ortam ve güler yüzlü çalışanlar da bizi o kadar etkiler. Uzun süredir banka ortamını sıkıcı bulan, bekletileceğini ve somurtkan çalışanlarla karşılaşacağını düşünen müşterilerin önyargılarını kırmak; verilen kaliteli hizmetle mümkündür.

Kurumların itibarı yükseldikçe, müşterilerini daha kolay bir şekilde memnun ederler. Bu durum, kişilerin itibarı yüksek bir kurumdan iyi hizmet beklediklerinde ve aldıkları hizmetin iyi mi yoksa kötü mü olduğuna karar veremediklerinde, başka bir nedenleri olmaması kaydıyla aldıkları hizmetin iyi olduğu şeklinde düşüncelerine yol açan bir olumlu geri besleme olarak ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle, itibar, algılanan kaliteye en fazla katkıda bulunan unsurlardan biridir. İnsanlar daha kaliteli bir ürün, bir ev aleti ya da restoranda bir yemek için daha fazla ödeme yapmayı beklemektedir. Bir ürünün ya da hizmetin kalitesi yalnızca maliyetiyle değil, aynı zamanda üreticisinin ya da satıcısının duruşuyla da değerlendirilir. Bu nedenle iyi itibara sahip kurumlar, piyasada eşit seviyede olan bir ürün için daha yüksek fiyatlar isteyebilirler.

### **3.8. İLETİŞİM BECERİLERİ**

*'Anlamaların paylaşılması süreci'* olarak tanımlanan iletişim, günümüzde insan yaşamının her kesitinde ve çeşitli düzeylerde oluşmaktadır. Çünkü her geçen gelişen ve değişen bir toplumda yaşayan insan, sürekli olarak başkalarıyla ilişki kurmak zorundadır. İletişim, verimliliğin ve kalitenin temelidir, bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır. Kurumların müşteri, medya, tedarikçiler, sosyal paydaşlar, çevre ve hükümetle olan ilişkilerini tutarlı ve sağlıklı bir şekilde yürütmesi stratejik iletişim faaliyetleriyle mümkün olmaktadır. İtibar oluşturmak için, kurumun her faaliyetle ilgili neyin neden yapıldığının iyi anlatması ve bu faaliyetlerin, kurum misyonu, vizyonu, değerleri ile bağlantısının kurulması gerekmektedir.

Tutarlılık sadece davranışlarla değil, aynı zamanda iletişim araçlarında da gözetilmesi gereken bir unsurdur.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Argüden, sf 10-11

İtibar oluşturmak için karşılanması gereken iletişim becerileri:

Müşteri ve iş ortakları ile, aktif bilgi mekanizmasını da içeren iki yönlü ve interaktif iletişimlerini oluşturmak ve geliştirmek,

Hiyerarşi, kültürel, ırksal ve diğer dil bariyerlerini ortadan kaldıracak açık, dürüst kurumsal iletişim kanallarını oluşturmak, Kurum iletişim işlemlerini ve kanallarını, küresel hedef kitleleri de kapsayacak şekilde yaymak ve geliştirmek,

Yönetimin kötü haberleri, ya da herhangi bir olumsuz durum ile ilgili gerçekleri paydaşlarla paylaşması gerekmektedir.<sup>34</sup> Kurum içi iletişimin amacı marka değerlerinin ve bu değerleri destekleyici davranış şekillerinin daha fazla sayıda kişi tarafından anlaşılması olmalıdır. İletişim, geri besleme mekanizmalarına yer verildiği sürece daha yararlı olmakta ve sonuca ulaşmaktadır. Aynı zamanda kurumu tanıtıcı faaliyetler, reklam, hakla ilişkiler, promosyonlar, paketleme, satış noktasına verilen önem ile iletişimin etkinliği sağlanmakta ve itibar yaratılmaktadır.

### **3.9. SÜRDÜRÜLEBİLİR KARLILIK**

Kurumun, rekabet edilebilirlik, karlılık, büyüme durumu ve riski açısından sahip olunan algılamalardır<sup>35</sup>. Kurumların varlığını sürdürebilmesi için kar elde etmesi gerektiğini ve bunun birincil amacı olduğunu biliyoruz, ancak günümüzde, sayısı gittikçe artan küçük ölçekli firmalar, piyasayı kızıştırmakta, artan rekabet koşulları, kurumların, büyüme hedeflerini yakalayabilmek için her alanda yaratıcı olmasını gerekli kılmaktadır. Yeni ürünler geliştirmek ve bunları pazara sunarak tanıtımını yapmak önemlidir. Sürdürülebilir karlılık, doğru işlerin, doğru biçimde yapılması ile elde edilir. Bunun için de kurumların önünde üç strateji modeli vardır; yenilikçilik, müşteri memnuniyeti ve fiyat rekabeti. Rakiplerin en teknolojik ürünü bile altı ay gibi kısa bir zamanda taklit edebildiği düşünüldüğünde, şirketlerin yatırımlarını var olan müşterilerini elde tutmak ve onları yöneterek kar maksimizasyonu sağlaması gerekmektedir. Çünkü müşterilerin yenisini bulmak, eldekini tutmaya oranla, çok daha pahalı olmaktadır. Kurum özelliklerinin diğerlerinden farklı olması, paydaşları etkilemekte ve karlılık yaratmaktadır. Kurumun tutarlılığını devam ettirmesi sonucunda da itibar oluşmaktadır.

---

<sup>34</sup> Güzelcik Ebru, sf 180-181

<sup>35</sup> Unur Aslı, İQ, EQ Arkasında Yeni Bir Kavram: RQ,

### **3.10. SOSYAL SORUMLULUK**

Kurumlar mal ve hizmet üretiminde bulunmak ve kaynakları verimli kullanmak yanında, toplumda sosyal bir rol üstlenerek, ortaya çıkan problemleri çözmek için kendi kaynaklarını tahsis etmek durumundadırlar. Kurumsal sosyal sorumluk kavramı ve paydaşlar her kurum için daha detaylı olarak tanımlanmalıdır. Bir ilaç firmasının toplum için yapabilecekleri ile bir çimento veya petrol şirketinin yapabilecekleri arasında çok fark vardır. Farklı sektörlerde ve bölgelerde faaliyet gösteren kurumların yaptıklarından etkilenen kesimlerde farklı olmaktadır; dolayısıyla hedef kitlelerin ve atılabilecek adımların net olarak tanımlanması çalışmaların başarı derecesini takip edebilmek açısından önem taşımaktadır.<sup>36</sup>

Tüm bu gerçekleştirilen adımlardan sonra, kurumun sosyal davranışları zaman içinde süreklilik kazanır ve bu bilinç kimliği yerleşirse, kurum paydaşlar karşısında saygınlık kazanacaktır.

## **4. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ**

Rekabet ve değişen ekonomik koşullar sayesinde kaliteli ürün ve hizmet üretmenin ve bunu duyurmanın dışında başka faktörlerin de, geleceği güvence altına alabilmek için gerekli olduğu anlaşılmıştır. Bu faktörlerden biri de kurumsal itibarın yönetilmesidir. Kurumsal itibar yönetimi, çevremizde, müşterilerimizde, toplumun genelinde nasıl algılanmakta olduğumuzu ve şirketimizin hangi özellikleriyle tanınmak istediğini içeren ve bu iki başlıkla ilgili faaliyetlerin yürütülmesi temeline dayanan yönetim disiplini.

### **4.1. YÖNETİM KAVRAMI**

Yönetim çok boyutlu bir kavram niteliği taşır. Yönetim hem bir sanat hem bir bilim hem de evrensel bir süreçtir. Yönetimin farklı boyutları kavramın farklı şekillerde algılanıp tanımlanmasına neden olmaktadır. Yönetim denildiği zaman bazen bir süreç, bazen bu süreci oluşturan kişi veya gruplar bazen de belirli bir bilgi topluluğu

---

<sup>36</sup> Argüden, Kurumsal Soysal Sorumluluk, sf 11

ile bunun karar verme ve liderlik sürecinde kullanılması anlaşılmaktadır. Yönetim, bireylerin gereksinimlerini gruplar tarafından yapılan faaliyetler yoluyla karşılamaya çalışması sonucu ortaya çıkar. Bu yolla, hem grubun hem de bireyin amaçlarının gerçekleşmesi kolaylaştırılmış olur. O halde, yönetim, gerek bireylerin, gerekse toplulukların belirli türden amaçlarının gerçekleştirilebilmesini kolaylaştırmaya yönelik bir faaliyettir.

## 4.2. YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Yönetim kavramı ile ilgili olarak; bir grup faaliyeti olması, beşeri olması, işbirliği, işbölümü ve evrensel olmasından bahsedilebilir. Aşağıda yönetimin özelliklerine değinilmektedir.

**Amaç Özelliği:** Yönetim olayı ve olgusunun gerçekleşebilmesi için önceden belirlenmiş amaçlar dizisinin bulunması gereklidir.

**İşbölümü:** İşlerin en iyi yapılabilecek olanlara göre bölümlenmesi gerekir. Bu ilke uzmanlaşmanın gereğidir. İşler çeşitli parçalara göre ayrılacak ve buna göre uzmanlar tayin edilecektir.

**Yaratıcılık:** Yönetimde etkililiği verimliliği sürekli yükseltmek her zaman mümkün olduğuna göre, yöneticilerin yaratıcılığı motive etmeleri gereklidir.

**Grup Özelliği:** Yönetim olayında bahsedebilmek için iki ya da daha fazla kişinin varlığı gereklidir.

**Rasyonellik Özelliği:** Yönetimde planlar, kararlar, uygulamalar, kontroller sırasında etkinlik, verimlilik prensiplerinden yararlanılmalıdır.

**İletişim Özelliği:** Yönetimde hem yatay, hem dikey boyutta iletişime bir olay olarak önem verilmelidir. Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk ve uyumu, kurulan düzenin işleyişini sağlamak için haberleşme kanallarının kurulmasını öngören, temel bir faktördür.

## 4.3. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kurum itibarı bir kurumun yapısı, stratejileri ve değerlerinin analiziyle başlamaktadır. Şirket yönetiminin, kurumsal itibarın yönetilmesiyle ilgili benimsemiş olduğu temel politikaları, günlük hayata ve çalışanlarına nasıl aktardığı itibar

yönetimi için önemlidir. Bu nedenle, itibarın korunması ve geliştirilmesiyle ilgili politikalar ödüllendirilmeli, yanlış uygulamalar söz konusu olduğunda ise bir takım yaptırımlar devreye sokulmalıdır. Kurumun para kazanmaktan daha büyük olan amaçlarını bilmek, bunların kurum içinde benimsenmesini sağlamak ve paydaşlara doğru bir şekilde yansıtmak başarılı ve güçlü bir itibar yönetiminin koşuludur.İtibar yönetimi üç safhadan oluşmaktadır.

### **4.3.1. Mevcut Durumun Değerlendirmesi**

Kurumun mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, kurumun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirme sürecidir. Bu süreç kimlik analizi, imaj analizi ve tutarlılık analizi olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.

#### **4.3.1.1.Paydaş Analizi**

Paydaş analizi, kurumun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kurumda doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen paydaşları kimlerdir sorusuna cevap arar. Paydaş analizi ile paydaşların kurum itibarıyla ilgili görüş ve beklentilerinin tespiti, paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi, paydaşların kurum hakkındaki görüşlerinin alınmasıyla kurumun güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir edinilmesi, kurumun faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için stratejiler oluşturulması söz konusudur.<sup>37</sup>

Paydaş Analizi aşamaları dört aşamadan oluşmaktadır:

**Paydaşların Tespiti:** Bu aşamada, kurumun faaliyetleri/hizmetleri ile ilgisi olanlar ve bu hizmetleri kullananların kimler olduğu sorularının cevaplanması, paydaşların belirlenip, sınıflandırılması ile kurumun çevresinin tanımlanması sağlanır.

---

<sup>37</sup> Değirmen Süleyman, Durum Analizi, Mersin Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümü, Stratejik Planlama Bilgilendirme Toplantısı, Eylül, 2006

Paydaşların önceliklendirilmesi ile belirlenen paydaşların sayısı onlarla etkili bir iletişim kurulmasını imkansız kılacak sayıda ise, belirlenen paydaşların kurum faaliyetlerini etkileme gücü ve faaliyetlerinden etkilenme derecesine göre önceliklendirilmesidir.

**Paydaşların Değerlendirilmesi:** Bu aşamadaki amaç kurumun sunduğu ürün/hizmetlerle bunlardan yararlananların ilişkilendirilmesi ve böylece, hangi ürün/hizmetlerden kimlerin yararlandığının açık bir şekilde ortaya konmasıdır.

**Paydaş görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi:** Bu aşamada paydaşların kurum hakkındaki görüş ve önerileri alınır ve sonuçlar kurumun stratejik planına yansıtılır.<sup>38</sup>

#### **4.3.1.2. Kimlik Analizi**

Kurumun iş yapış şekli, yapılanması, kişiler arası iş ve bilgi akışı zamanla kemikleşip organizasyonun kimliği haline gelir. Bu kimlik, içerdiği bireylerin motivasyon düzeyiyle kurumun başarısını belirleyen en önemli faktördür. Kurumsal Kimlik Analizi bireysel ölçümden, kurum ölçeğinde değerlendirmeye dek uzanır. Amaç, kurumun olumlu ya da olumsuz yanlarını ortaya çıkarıp, amaçlara yönelik bir değişim ve yapılanma gerçekleştirmektir. Kurumsal kimlik geliştirmek ve yaratmak özel ve zor bir iştir. Bu süreç sadece dizaynlardan oluşan görsel kimlik çalışmaları değil, İşletme ve Yönetim, Üretim ve Hizmet, Pazarlama, Satış ve Servis, Tanıtım konularını da kapsayan planlanmış çalışmalardır. Kurumun bu faaliyetleri ne şekilde gerçekleştirdiğini ölçmesi ve davranış değerlendirmesi yapması güçlü bir itibar yönetimi için gereklidir. Analiz, bir kimliğin geliştirmesi için gerekli stratejinin geliştirilmesine yardımcı olan ön araştırmadır. Bunun için; kurumun, ürünleri, servisleri, satış ve pazarlama stilleri, rekabet durumu, gelecek için hedefleri, nasıl bir yerde olması, nasıl gözükmesi, nasıl tanıtılması gerektiği konularının, açıkça anlatılması, anlaşılması gerekir. Kurumsal kimlik analizinde ortaya çıkan sonuçlara göre kimliğin yeniden yapılanması gerekir. Burada önemli olan; kurumun konumunun iyi belirlenmesi, bunun kimliğe en iyi şekilde yansıtılması, kimlik değişim programının planlanması ve sonuçlandırılmasıdır.

---

<sup>38</sup> Değirmen Süleyman, Durum Analizi, Mersin Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümü, Stratejik Planlama Bilgilendirme Toplantısı, Eylül 2006



#### **4.3.1.3. İmaj Analizi**

İmajlar statik ve sabit unsurlar değildirler. Kurumu etkileyen her olay imajı da etkileyecektir. Bu nedenle meydana gelebilecek olan değişikliklere hakim olmak, onları bilinçli olarak şekillendirmek imaj politikasının görevidir. Her paydaş grubunun kurumdan farklı beklentileri vardır. İmaj analizi ile de bu beklentilerin ne kadar gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini öğrenmiş olmaktadır. Buradan elde edilen sonuçlara göre kurumlar hangi paydaş gruplarına karşı imajlarını iyileştirmek istiyorlarsa, ona göre özelliklerini ve davranışlarını geliştirmek durumundadırlar. İmaj analizi üç adımdan oluşmaktadır. İlk adım, imaj unsurlarının ortaya konmasıdır, Kurum imajını oluşturan unsurlar, ürün ya da servisin değeri, fiyat, isim, iş stratejileri, görsel kimlik, kurumsal davranış, içinde bulunduğu sektör ve kurum kültürüdür. İkinci adım imaj araştırmasıdır bu aşamada paydaşlara kurum imajını nasıl algıladıklarına dair sorular yöneltilir ve son aşama imaj değerlendirme de mevcut durum ile olması istenen karşılaştırılır.

#### **4.3.1.4. Tutarlılık Analizi**

Vizyon, misyon ve değerlerin; kurum faaliyetleriyle bağlantısının nasıl kurulduğunun saptanması, sonuçların değerlendirilmesi ve tutarlılığın sağlanması, kurumun dışarıya karşı yanlış algılanmaması ve itibarını olumsuz yönde etkilememesi için gereklidir. İtibarın karşılaşacağı riskleri yönetmenin en etkili yolu tutarlı olmaktan geçmektedir. Kurum kimliği, kurumun kendisini tanıtmaya faaliyetlerinde ne ölçüde yansıtılmakta, imajlar, kurumun kimliğine ilişkin duygularını ne derecede temsil etmekte gibi konuların sorulup, cevap arandığı bir aşamadır.

#### **4.3.2. Gelecekteki Durumun Tasarlanması**

Gelecekteki durumun tasarlanması süreci, kurumun sektörde hangi konumda olduğu, rakiplerinden ayıran özelliklerinin neler olduğunun saptanması ve sonucunda kendi önceliklerini tespit ederek, rakipleri karşısında anlamlı, güvenilir ve benzersiz avantajlar yaratarak itibarını pekiştirmesidir. Kurumlar kendilerini ayırtıcı özelliklerini (ürün yelpazesi, kullanılan teknoloji, büyüklüğü) ortaya çıkarıp, farklılaşmayı hedeflediği noktalara odaklanarak, bu alanlarda sürdürülebilir değer

yaratmak için yapacakları konusunda uzmanlaşacak stratejiler oluşturmalarıdır. Kurumun, kendi değer yaratma sürecini ve bunu sürdürülebilirlik becerisini ölçerken, ürün ve hizmetlerinde yenilikler yaratması, sürekli değişen piyasalarda hızlı hareket etmesi gerekmektedir. Bunun için yerine getirilmesi gereken amaç, daha iyi iletişim, paydaşların davranışlarını etkileyerek daha güçlü ilişkiler kurmaktır. Bir kurumun sahip olduğu itibar, diğer rakiplerin davranışları ve eylemleri hakkındaki öngörülerini etkileyebileceğinden, güçlü itibara sahip kurumların, rakiplerinin verebileceği muhtemel tepkileri öngörebilmek için kendi itibarını göz önünde bulundurması gerekir. Bu bağlamda, yenik düşme riski her zaman mevcut olduğundan; kurumun mevcut kararlarının, gelecekte itibarı üzerinde yaratacağı uzun vadeli sonuçları mutlaka hesaba katması gerekmektedir.

#### **4.3.3. Geçiş Döneminin Yönetilmesi**

Kurumun, rakipleri karşısındaki mevcut durumunun tespitinden sonra farklılaşmış bir konuma ulaşıp ulaşmadığı; bir başka deyişle mevcut ve istenen durumlar arasındaki dönemde itibarı ifade edecek projelerin ortaya çıkarılmasıdır. Bu projeler, kurumun sadece ürünleri hakkında değil, aynı zamanda faaliyetleriyle ilgili süreçler ve kimliği hakkında paydaşları bilgilendirme çalışmaları, reklam ve tanıtım çalışmaları, işe alma süreçlerinin doğru belirlenmesi, işten çıkarılanlara daha uygun bir işyerinde pozisyon bulmak gibi etik davranışlar izlenmesinden oluşmaktadır.

Bu geçiş döneminin doğru olarak yönetilmesi üst yönetimin sorumluluğundadır.

İtibar yönetimine yönelik çalışmalar da üst yönetim tarafından benimsenmeli ve kurum içinde kültür haline getirilmelidir.

Üst yönetimin; itibar yönetiminde oynadığı rol, Salim Kadışebigil tarafından “CEO’lar için İtibar Yönetiminde 10 temel adım” olarak ortaya konulmuştur.<sup>39</sup>

Mevcut durumun tespit edilmesi: kurumsal itibarın yönetimi ile ilgili genel olarak tanımlanmış bazı temel politikaların, kurum içinde ne durumda olduğuna bakılması.

İtibarı oluşturan kriterlerin belirlenmesi: rekabette güç kazandıracak ve kurum kültür, değerleri ile ilişkilendirilecek kriterlerin belirlenmesi.

---

<sup>39</sup> <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=279311&p=2, 02/06/06>

Kurum kültür ve değerlerinin yazılı hale getirilmesi

Kurumsal performansın düzenli şekilde ölçülmesi

Dünyadaki gelişmelerin takip edilmesi

İtibar yönetim modeli oluşturulması

Kriz iletişimine önem verilmesi

Yönetim takımının işin içine çekilmesi

Paydaşlar tarafından nasıl algılandığına dair araştırmaların yılda bir kez yapılması

İletişim planının itibar yönetimini kapsamaması

Bundan şu anlaşılmaktadır ki, şirketin liderinin önemsemediği kurumsal itibarı diğer çalışanların önemsemesi beklenmemelidir. Kurumsal itibarın hammaddesi olan kurum kültür ve değerlerine şirketin liderinin sahip çıkamaması ve kurumsal itibarı oluşturan öğelerle ilgili alt politikaların geliştirilmemesi kurumun bütününe etkileyecektir.

#### **4.4. Kurumsal İtibar Yönetiminin Bileşenleri**

Kurumsal itibarın hangi bileşenlerden oluştuğu ve hangi bileşenlerin hangi sosyal paydaşlar üzerinde ne kadar etkisinin olduğunu bilmek, kurumsal itibarı yönetmek için birinci şarttır. Bu bileşenler, kurumsal itibarı neyin ve nelerin pozitif veya negatif yönlendirdiğini ve kimleri memnun edip etmediğimizi tespit etmeye yarar.<sup>40</sup>

##### **4.4.1. Yenilikçilik**

Rekabetin kıyasıya arttığı, teknolojinin gelişmesi ile birlikte bilginin çok daha hızlı dolaştığı, ürünlerin ve hizmetlerin birbirine benzemesi ile birlikte maddi değerlerden öte duygusal faktörlerin ortaya çıktığı günümüz pazar koşullarında, yenilikçilik ve yaratıcılık itibar süreci içerisinde izlenmesi gereken bir yoldur. Küresel rekabet, kurumların satın alınabilecek, ticarileştirebilecek yeniliklere önem vermesini gerektirmektedir. Bütün girişimlerin, rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Düşünsel beceriler ve yaratıcılığın önem kazandığı bilgi çağına uyumda, temel rekabet üstünlüğü veya stratejik üstünlük elde etmenin yolu yenilikçilikten ve özgün bilgi üretmekten geçmektedir. Değişimin

---

<sup>40</sup> Dörtok, sf 69

getireceği yeniliklere uyum göstermeyenlerin rekabette başarı elde etmesi ve itibarını koruması mümkün değildir. Değişen koşullar, kurumun hem iç hem dış ilişkilerinde giderek yoğunluğu ve karmaşıklığı beraberinde getirmektedir. Bu durum kurumların yeniden yapılandırma süreci içersine girmesine ve yeni yönetim anlayışları benimsemesine neden olmaktadır ki bunlardan biri de “Kurumsal İtibar Yönetimi” dir.

#### **4.4.2. Finansal Sağlamlık**

İtibar yalnızca kurumun geçmiş faaliyetlerinin bir sonucu olarak kalmamakta, aynı zamanda kurumu garanti altına almaktadır; çünkü paydaşların beklentilerini karşılamak konusunda başarısız olanlar, varlıkları arasında toplanmış olan sermayeyi kaybedeceklerdir. Yatırımcılar, kurum hakkında sahip oldukları bilgiler ve kurumun itibarı tarafından da cezbedilmektedirler. İtibar, yatırımcılara gelecekte beklentilerinin karşılanacağını garanti etmektedir. Finansal sağlamlık, kurumlara piyasada ayrıcalıklı bir konum sağlamış olacak ve daha iyi koşullarla daha fazla kaynak elde edebilmelerine yardımcı olarak itibari değer üretmelerine katkı sağlayacaktır.

Kurumların faaliyetlerini sürdürdüğü genel ortam, (piyasa sektörü) geniş bir kültürün parçasıdır. Kurumlar, piyasada uygun bir yer edinir ve hayatta kalabilmek için zamanla, piyasada değişen koşullara ayak uydurmak durumunda kalırlar. Bu da onların, mal ve hizmet üretimiyle doğrudan bağlantılı olmayan toplumsal, yardım amaçlı, kültürel faaliyetlerle de ilgilenmeleri gerektiğini ortaya çıkarır. Bu tür faaliyetlere destek vermek kuşkusuz maliyetler ile ilişkilidir. Ancak yapılan desteklere, toplumda geniş ölçüde değer verilmekte, toplumun güvenini ve iyi niyetini sağlamaktadır ki bu da kurumun finansal sağlamlığını yükseltmektedir.

#### **4.4.3. Çalışan Yeteneği**

Çalışan desteğinin, önemini hissetmeye başlayan kurumlar, iletişim yöntemlerinden yararlanarak, çalışanların kurumları ile özdeşleşmeleri ve bağlılıklarını geliştirmeleri yönünde çaba sarf etmişlerdir. Çalışanların kurumun ürünleri, markaları ve kurumun ana hedefleri ile ilgili bilgi sahibi olması, en başta her gün yüz yüze gelen müşteri

ve daha sonra da diğ er sosyal paydaş ların o kurum hakkında daha olumlu bir algılamaya sahip olmalarına sebep olacaktır.

Çalışanlar “marka elçileri”dir ve itibar yönetimi ç abaları ancak çalışanların “markayı yaş aması” ile mümkündür. Çalışanların davranış ları, dış paydaş ların gözünde kurumu karakterize eden imajlar yaratmaktadır. Kurumlar, çalışanlarının kurumsal itibar yönetimi açısından ne denli önemli dinleyiciler olduklarını giderek daha iyi anlağından, tüm paydaş lara aynı mesajın iletilebilmesi için, kurumsal iletişim faaliyetlerine, çalışanlarını da dahil etmek durumundadırlar. Çalışanların tek bir hedef uğ runda bütünlük sağlayabilmeleri için öncelikle kurumla, hedefleriyle, misyonlarıyla ve amaçlarıyla ilgili olarak bilgilendirilmelidirler. İş ortamında çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilecekleri fırsatlar sağ lanmalı, yöneticilerin, çalışanlara zaman zaman sorumluluk almaları için şans vermeleri gerekmektedir. Hiçbir şey mutlu ve çalış tıkları kurumla gurur duyan çalışanların, kurum itibarına yapabileceğı katkıdan daha fazlasını yapamaz.

#### **4.4.4. Kurumsal Varlıkların Kullanımı**

“Bilgi çağ ının” yükseliş iyle birlikte, bilgi en değerli kurumsal varlık haline gelmiştir. Ancak bilginin önemi arttıkça, değerinin ölçülebilmesi de zorlaş maktadır. Bununla birlikte bilgi ve diğ er “görünmeyen” ya da “maddi olmayan” varlıklar değer yaratılması sürecini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu anlamda son 15 yılda ticari markalar, patent telif hakları ve hatta çalışanların bilgileri gibi bileş enlerin öneminin arttığı görülmüş tür. Geleneksel stratejik yöneticiler, maddi varlıkların önemini altını ç izer ve bunların değerini bilançolarda görünen hissedar karlılığına maksimize edilmesi amacıyla yükseltmeye çalış ırlar. Ancak maddi olmayan varlıklar da hızla değış en yerel ve dünya ç apında pazarlarda önemli bir rekabet avantajı haline gelmeye başlamış tır. Yirmi birinci yüzyılda global başarı, kurumların itibarlarını; çalışanlar, müşteriler ve diğ er paydaş lar da

dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere maddi olmayan varlıklar ve bilgi kaynaklarını ölçümlemek suretiyle arttırmalarını zorunlu hale getirmiştir. Günümüzde kurumların, değerlendirilmesinde sadece fiziksel ve finansal sermaye dikkate alınmamakta, kurumların asıl gücünü oluşturan ve elle tutulamayan varlıkları temsil eden entelektüel sermaye ile itibari sermayede kurumun varlıklar arasında yer almaktadır. Fiziksel sermaye; kurumun teç hizat ve donanımlarını iç ermekte, finansal

sermaye; dönen varlıkları, entelektüel sermaye; kurumun öz kaynakları içinde kurumun ve çalışanların sahip oldukları bilgi birikimini, itibari sermaye ise kurumun algısal ve sosyal varlıkları, paydaşlar ile olan iletişim ve benimsenen markalardan oluşmaktadır.

#### **4.4.5. Uzun Dönemli Yatırım Değeri**

Kurumsal itibar, bir kurumun iç ve dış ortamlarındaki rekabetçi pozisyonuna katkıda bulunduğu için soyut bir nitelik olmasına rağmen somut olarak hissedar değeri yaratır. Kurumun gelecekteki ekonomik değerini belirleyici unsurlar, müşteri memnuniyeti, marka değeri, yaratıcı yetenek, ürün kalitesi yani kurumsal itibarın bileşenleridir. Yatırımcılar, kurumun gelecekteki finansal başarıları hakkında yaptıkları tahminlerde itibarını da gözettiklerinden, daha saygın kurumların daha yüksek finansal getirilere sahip olduğu düşünülmektedir. Ancak kurumsal itibar ve hisse senetlerinden elde edilen kazançlar arasındaki ilişki üzerinde yapılan araştırmalarda, itibarın, yatırım sonuçlarını şekillendirmede uzun vadede önemli rol oynadığı görülmüştür. İtibarın bir kurumun gelecekteki performansına ilişkin bilgiler içeriyor olmasına rağmen, bu bilgiler hisse senedi fiyatlarına hızlı bir şekilde yansımamakta, en beğenilen kurumlara yapılan yatırımlardan elde edilen getirilerin, en az beğenilen kurumlara yapılan yatırımlardan elde edilen getirilere göre yüksek olmasının en az beş yıllık bir süreyi gerektirdiği ortaya çıkmıştır.

Dünyanın gelişmiş borsalarında parasını değerlendirmekte olan bireysel ve kurumsal yatırımcıları artık finansal göstergeler tatmin etmemektedir. Yatırımcılar daha uzun vadeli bir güvence istemektedirler. Yatırımcıların bu beklentisi, geleceğini satın alacağı kurumlarda aradığı temel özellikler bugünün beğenilen şirketler politikalarını oluşturmuştur.

#### **4.4.6. Yönetim Kalitesi**

Günümüzde, hangi büyüklükte olursa olsun tüm kurumların yöneticilerinin bir çok zorluk ve tehditle karşı karşıya buldukları yadsınamaz bir gerçektir. Bu yöneticilerden önemli kurumsal değişikliklere önderlik etmeleri ve sürekli yükselme eğiliminde olan maliyetlere karşı koymaları beklenmektedir. Yasa koyucular, baskı

grupları ve tüketiciler, kurumun faaliyetlerini inceden inceye takip etmekte ve böylece kurumsal etik çıtası da her geçen gün biraz daha yükselmektedir.

Kurum itibarının etkin yönetimi için yöneticilerin yapması gerekenler;<sup>41</sup>

Proaktif olma, değişimi yönetmek: Hem pazarda hem de sektör çalışmalarını düzenleyen yasalarda yapılan değişiklikler kurum yönetiminin, proaktif olmasını ve değişimi yönetmeyi bilmesini gerektirmektedir.

Sorumluluk bilinci: Yaratıcı insanların işe alınması, yeni araştırmalara yatırım yapma, kalite geliştirme programlarını destekleme, çalışma şartlarını iyileştirecek programlar ve yerel topluluklara hizmet eden sosyal problemlerle uğraşacak programlar oluşturması.

İletişime önem verme: Kurum içinde etkin insan ilişkilerinin kurulması için, iletişim, ekip çalışması ve sürekli gelişim koşullarını sağlanması.

Erişim ortamı yaratılması: Ürünler, müşteri görüşleri, pazar koşulları, stratejik ve kurumsal meseleler hakkındaki enformasyona kurum içinde herkes tarafından erişilebilecek bir ortam yaratması gerekmektedir, çağımız bilgi çağıdır ve kurum içi bilgi alış verişinin üst yönetimden alt kademelere kadar tüm çalışanları içermelidir.

#### **4.4.7. Ürün ve Hizmet Kalitesi**

Müşterilerin satın alma kararı verirken alacakları birçok ürünün kalitesi tüketilmeden bilinmemektedir. Bu durumda; kurumlar, ürünlerinin kalitesini müşterilerin satın alma kararından önce göstermek isterler. Müşteriler kaliteli ürünlerde tekrarlanan satın alma davranışları sergilediklerinden, kurumlar için ilk satış çok değerlidir. İtibar, algılanan kaliteye en fazla katkıda bulunan unsurlardan biridir; güvenilirliği ve dayanıklılığının kanıtlanması için uzun yıllar gereken yeni bir ürünün ilk yıllarında kullanıcılar ve rakipler, ürüne karşı nasıl davranacakları konusunda çok az fikre sahiptirler. Ancak tanınmış ve itibarlı bir kurumun daha önceden imal etmiş olduğu ürünleri kullanan ve kalitesinden memnun kalan müşteriler, yeni ürüne de aynı güveni duyacak ve çevrelerindekiyle de ürünü, satın almaları konusunda tavsiyelerde bulunacaklardır. İnsanlar somut ürün ve hizmetleri satın almada, pazarda sağlam geçmişi olan kurumlara güvenmektedirler.

---

<sup>41</sup> Gryskiewicz Stanley S, Pozitif Dalga, Rota Yay., 2000, sf 138

Bir markanın sağlamış olduğu itibar yeni ürünlerin tanıtımını daha kolay bir hale getirebilirken, söz konusu yeni ürün konusunda yaşanabilecek sorunların aynı marka altında pazarlanan diğer tüm ürünlerin satışı üzerinde olumsuz etki yaratabileceği de göz ardı edilmemelidir. Yeni ürünün kalitesi devam ettirilemediği takdirde, kullanıcıların bu yeni ürüne karşı duydukları memnuniyetsizlik, aynı ürün hakkındaki başarılı diğer markalara da sirayet edebilecektir.

#### **4.4.8. Sosyal Sorumluluk**

Yalnızca ticari kaygı güderek faaliyet gösteren kurumlar artık kamuoyundan kabul görmemekte, bu bakımdan da kurumlar sosyal sorumluluk taşıyan faaliyetlere ağırlık vermekte ve bu şekilde rakipleri arasından sıyrılmaya çalışarak, iyi bir itibar ile paydaşlara ulaşmaya çalışmaktadırlar. Toplum kar eden kurumlardan daha çok, sosyal olanları beğenmektedir. Arık sosyal sorumluluk kurum felsefesinin tamamlayıcı öğesi haline gelmiştir.

Kar bir kurum için önemlidir; ancak kurumun amacı hakkında bir fikir vermemektedir. Başarılı bir iş yaşamının özünde, toplumsal bir misyon vardır. Önemli olan birilerinin hayatında fark yaratabilecek bir şeyler yapmaktır. Uzun vadede karlılığını sürdürmek isteyen kurumların, sosyal sorumluluk anlayışına sahip olmaları ve içinde yaşadıkları toplum için bir şeyler yapmaları gerekmektedir.

##### **4.4.8.1. Sosyal Sorumluluk Anlayışının Uygulama Alanları**

Kurumların itibarlarını geniş toplumsal kesimler arasında geliştirmeye çalışmaları, mal üretimi ve hizmet sağlanması şeklindeki temel fonksiyonlarının ötesine geçen faaliyetler yapması gerektiği anlamına gelmektedir. Bu faaliyetleri kurumların sosyal sorumluluk uygulamalarını yönelttiği belirli alanlar başlığı altında inceleyelim;

**Çevre:** Mevcut kirliliğin temizlenmesi, kirliliği önlemek için yöntemler geliştirilmesi, atıkların yeniden kullanımı, endüstrinin dengeli dağılımı ve doğal kaynakların sağduyulu kullanımı olarak sıralanabilir.

**Toplumsal problemler:** Kurumun içinde bulunduğu toplumun sorunları için çözüm üretmesi.



**Maddi Destek:** Sanat, eğitim, spor faaliyetleri ve yardım derneklerine mali katkıda bulunulması.<sup>42</sup>

**Çalışanlara yönelik uygulamalar:** Adil ücret ve faydaların sağlanması, güvenli iş ortamının sağlanması, sağlık ve eğitim koşullarının geliştirilmesi.

**Tüketicilere yönelik uygulamalar:** Sağlam ve güvenilir ürünlerin üretilmesi, ürün ve hizmet garantisi, insanları yanıltıcı, aldatıcı reklam ve pazarlama faaliyetlerinde bulunulmaması.

**Hükümet kurumlarına yönelik uygulamalar:** Kurumların ve yasaların gerektirdiği yaptırımların yerine getirilmesi, bu kurumlarla olan yönetsel faaliyetlerde koordinasyonun sağlanmasını içerir.

#### **4.4.8.2. Sosyal Sorumluluğun Kurumlara Sağlamış Olduğu Faydalar**

Bu davranışlar sonucunda sosyal sorumluluğun kuruma katmış olduğu faydaları da aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz;

Marka değeri ve pazar değerinin artması,

Nitelikli personeli cezbetme, motive etme ve elde tutma,

Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık potansiyelinin artması,

Verimlilik ve kalite artışları,

Risk yönetiminin daha etkin hale gelmesi,

Toplumun ve kural koyucuların kurumun görüşlerine önem vermesi,

Son yıllarda kaydedilen yeni gelişmeler, sosyal sorumluluğun finansal dünyaya katkısını açıkça göz önüne sermektedir. Dünyada birçok fon, bir kuruma yatırım yapmadan önce o kurumun sosyal sorumluluk konusundaki performansını değerlendirmeye başladı. Bu konuda duyarlı kurumlara yatırım yapanlara yardımcı olmak için Dow Jones Sustainability Index isimli endeksler oluşturuldu. Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk konuları, portföy izleme süreçlerine dahil edilmiş durumdadır.

---

<sup>42</sup> Ülger Billur, sf 122

#### **4.5. Kurumsal İtibarın Korunması**

Etik değerler, paydaşlarla ilişkiler, şeffaflık ve sosyal sorumluluk ilkeleriyle donatılmış bir yönetim anlayışı, kurum itibarının korunmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu anlayışı benimsemiş olan şirketler beklenmedik bir anda krizle karşılaşmaları durumunda yok olma tehlikesini rahatlıkla atlatacaklardır. İtibarın yönetilmesi konusunda çaba harcarken, mevcut itibarımızın korunmasının en az bu çabalar kadar önemli olduğunu unutmamalıyız. “Her sözcükle bir itibar ölür.” İtibarı oluşturmak ve geliştirmek zaman alır, ama talihsiz bir eylemle, tek bir sözcükle, birkaç dakika içinde yitirilebilir. Bir kurum için, itibarı ile ilgili neleri kontrol edip edemeyeceğinin belirlenmesi ve kaynakların buna göre tahsis edilmesi son derece önemlidir. İtibarı zedeleyebilecek olan en önemli unsur, paydaşların beklentileri karşısındaki kurumun tutum ve davranışlarıdır. İtibar, kurum davranışları ve kamuoyu üzerinde oluşturulan güven duygusu arasında merkezi bir konuma sahiptir. Tutum ve davranışların, paydaşların beklentileriyle ters düşmesi halinde, kurum, itibar kaybına, dolayısıyla da iş ve değer kaybına uğrar. Paydaşlar, kurumların belirli durumlarda nasıl davranacağı ile ilgili beklentiler geliştirirler. Bu “itibar beklentileri” kurumlara kazanım getirdiği gibi zorluklarda getirmektedir. Beklentiler ne kadar yüksek olursa kurum için risk de o denli büyük olur. Kurumlar, yerine getiremeyecekleri taahhütlerde bulunmaktan kaçınmalıdırlar, kurumun sunduğu mal ve hizmetlerin kalitesinin her zamanki standardından daha düşük olması ya da düşük kalitede bir malı yüksek fiyata satması, yanıltıcı reklam faaliyetleri gibi. Güven, inanılabilirlik ve tutarlılık unsurları itibar yönetiminin vazgeçilmezleridir. Güvenilirlik, kurumun itibarının onu tanıyanlar arasındaki kalitesidir. Paydaşların güvenini kaybeden kurumlar, itibarlarını riske atmış olurlar ve hızla potansiyel müşterilerini kaybederler. Eğer bu kaybı, yerinde itibar yönetimi faaliyetleri ile gideremezlerse bir düşüş döngüsüne neden olurlar. Oysa itibarı korumak, kısa vadede belirli harcamalar yapılmasını gerektirse de, uzun vadede kuruma net kazanç olarak yansıyacaktır.

##### **4.5.1. Kriz Kavramı**

Kriz, tehdit edici koşula müdahale edebilmede yetersiz durumda kalmadır. Kriz; kurumun temel amaçlarını tehdit ederek; kurum bütününe varlığını tehlikeye sokan, kaynağının belirsizliği ve kısıtlı karar süresi gibi nedenlerle kurum üyeleri arasında

gerilim, şaşkınlık oluşturan durumdur. Bir kurumun kriz yaşaması, kurumun amaçlarından uzaklaşmasına, varlığını tehlikeye sokmasına neden olur. Kriz dönemi kurumların kesinlikle yaşamak istemediği ve beklenilmeyen belirsiz bir durumdur.<sup>43</sup>

#### **4.5.2. Krizin Özellikleri**

Krizin olumsuz etkilerinin atlatılabilmesi için, krizin kavramının tanımlanması ve özelliklerinin iyi bilinmesi gereklidir. Aşağıda krizin temel özelliklerine yer verilmektedir.

Krizler acil müdahale gerektiren bir durumdur. Kurumun ayakta kalma çabasını tehdit eder. Kurumun güvenilirliğini, kredibilitesini yok eder. Beklenilmeyen bir durumdur. Kurumun itibarı önemli derecede zarar görür.

Kurumun üyelerini strese sokar, çalışanların verimliliğinde düşüşe neden olur.

Krizler, doğal afetler, teknolojik gelişmeler, insan hataları, yönetsel kararlar veya kararsızlıklardan vb. oluşur.

#### **4.5.2. Krizlerin Kurumsal İtibara Etkisi**

Krizler, şirket itibarını birkaç dakika içinde silip süpürebilir. Şirketler bir kriz olana kadar büyük bir titizlikle ve yönetim hassasiyeti ile korunmuş olsalar bile, olağanüstü durumun kendine özgü koşulları şirketlerin en önemli sermayesi olan itibarlarını yerle bir edebilmektedir.

Günümüzde çoğu şirket, krize hazırlıksız yakalanmakta, sonuçta kayıp ve zararlar beklenenin çok üstünde olmakta ve şirketleri kriz ortamlarında maddi değerlerin çok ötesinde başka kayıplar beklemektedir. Şirket yöneticilerinin kriz döneminde karşılaştıkları en büyük risk kurumsal itibarın zarar görmesidir. Kurumların itibar değerlerinin, toplam değerlerinin büyük kısmını oluşturduğu düşünüldüğünde, kriz durumunda ortaya çıkan kayıplar büyük olmaktadır. Kurumlar iyi bir kriz planıyla, proaktif davranarak, her zaman beklenmedik durumlara karşı hazırlıklı olarak, kısa zamanda panik yapmadan duruma müdahalede bulunarak krizin itibarlarına etkisini en aza indirebilirler.

---

<sup>43</sup> Tengilimoğlu, sf 173

#### 4.5.4 Kriz Döneminde İtibarın Yönetilmesi

Kriz durumundaki kurumun itibarı zedelenmiştir, kamuoyunun gözleri kurum üstündedir ve kendisinden şüphe duyulmaktadır. Acaba ayakta kalabilecek midir? Tüm bunlara kısa sürede çözüm üretmek zorunda olan kurum büyük bir baskı altındadır. Kurumların, karşılaşılmış olduğu kriz durumları, kurumun kedisinden kaynaklanan hatalarından oluşabildiği gibi, kurumun dışından kaynaklanan faktörler sebebiyle de oluşabilmektedir. Krizlerle karşılaşılması durumunda, itibarın korunması için itibar riski yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. İtibar riski yönetimi; bir kurumun itibarını korumak için kullanılan becerileri ve tekniklerin bir yöntemine göre bir bütün olarak düşünülmesidir. İtibar riski yönetiminin ilk adımı itibarın değerinin belirlenmesi ve sonrada itibarın karşı karşıya kalabileceği riskin ciddiyetinin ölçülmesidir. Aşağıda kriz döneminde kurumun, itibarını yönetirken yapması gerekenler sıralanmaktadır.

**İşi baştan sıkı tutma, zamanı iyi ayarlama:** Kriz oluştuğunda bunu tanımlamak ve yapılacak faaliyetlere karar vermek gerekir. Bu sırada doğru bir tutum ve politika izlenirse, itibarın mümkün olduğunca az hasar ile krizden kurtulması sağlanabilir.

**Stratejik iletişim kanallarında şeffaflığı sağlama:** Bir skandal ile karşılaşıldığında asla kamudan bilgi saklamaya kalkışılmamalı. Kriz durumu ile ilgili her ne yapılıyorsa, bunu kamuoyu ile paylaşmak kuruma hiçbir şey kaybettirmez. Bu nedenle kriz dönemlerinde hemen uygulamaya alınabilecek iyi bir iletişim planı olmalıdır.

**İç ve dış eğitimlere, takım ve proje çalışmalarına ağırlık verme.** Paniğe kapılmamalı. Kimi durumlarda tüm gerçeklere ve bilgilere sahip olduktan sonra açıklama yapılmalı.

**Özür dilemek:** Özür dilemek kurumsal itibarı korumak açısından olumlu bir tutumdur. Toplumun güvenini tekrar kazanmak için, hataları kabul etmek ve bunun sonuçlarından sorumlu olduğunu kabul etmek gerekir.

**İsim değişikliğine hemen karar vermemek:** İsim değiştirmek kriz için bir çözüm değildir. Bu konuda aceleci davranılmamalı, ismin itibarından ve geçmiş başarıların sağladığı kredilerden faydalanılmalıdır.

**İtibarı ölçme:** Kurumsal itibar politikanızı ve hareket planınızı hayata geçirirken analistlerin, gazetecilerin, müşterilerin ve diğer üçüncü kişilerin gözündeki kurumsal

itibarınızı sürekli ölçün. Kriz sonrası bir olumlu gelişme saptarsanız yeni bir imaj kampanyasına başlamak için uygun zaman demektir.

Kriz sonrası iletişime yer verme: Krizden çıkış sürecinde, kurumu görünür kılarak, kamuoyunun tekrardan desteğini ve itibarı geri kazanmak için, doğru olanın yapılmakta olduğunu, kamuoyunun kendisinin saptayabileceği bir ortam yaratılmalıdır. Kurum itibarını ve güvenilirliğini arttırmaya yönelik aktiviteler izlenerek kriz sonrası olumsuz algılamaları yok etmeye çalışmak için kurumsal iletişime önem vermek gerekmektedir. Şirketlerin kurumsal itibarlarına yatırım yapmaları, kriz dönemleriyle başa çıkmaları için önemlidir.

## **5.KURUMSAL İTİBAR SÜRECİNDE ÇALIŞANLARIN ROLÜ VE ÖNEMİ**

Kurumsal itibar sürecinin her aşmasında kurumlar çalışanların desteğine ve katılımına ihtiyaç duymaktadırlar. İtibarın kurumun bütününe kapsayan bir kavram olması, kurumsal başarının bir anahtarı olan çalışanların etkin çabalarını zorunlu kılmaktadır. Şöyle ki itibar uzun yıllar süren çalışmaların bir sonucudur ve bu süreçte çalışanların her yaptığı kurumsal itibarın gücüne ya da güçsüzlüğüne etki etmektedir. Bu nedenle kurumlar itibar kazanmak için çalışanlara kurumsal itibar sürecindeki rollerini anlatmalı ve çalışan desteğini kazanmalıdır. Çalışanların kurumsal itibarı yerleştirmekte oynayabildiği sinerjik rolün farkına varılmasıyla, yönetim kurumsal stratejik amaçların karşılanması ve sürdürülebilir rekabet avantajı açısından önemli başarı elde etmektedir.

Çalışanların kurumsal itibar açısından öneminin farkında olan kurumlar, onları kurumsal itibar yönetiminin bir parçası haline getirmektedir. Kurumsal itibarın önemi, faydaları ve nasıl kazanabildiği çalışanlara aktarıldığında çalışanlar; neleri, ne zaman, nasıl yapması gerektiği konusunda bilgi sahibi olmakta ve bir kurumsal itibar sorumlusu olarak hareket etmektedir. Kurum eğer çalışanları bu sürece katmazsa, kurumsal amaçlardan habersiz ve kurumsal aidiyeti olmayan çalışanlar paydaşlara yönelik yanlış bir davranışla ve yanlış sözlerle kurumsal itibara zarar verebilirler.

Harris ve de Chernatony'a göre "çalışanlar, içsel ve dışsal çevre arasında bir ara yüz oluşturmaktadır ve hem marka hem de kurum hakkında tüketicilerin algılamaları üzerinde güçlü etkiye sahip olabilmektedir".

Örneğin bir hizmet işletmesinde hizmeti sunan çalışan müşterilerle birebir iletişim kurmaktadır. Bu iletişim sürecinde çalışanın 'müşteriye nasıl davrandığı' müşterinin kuruma ilişkin zihinde daha önceden oluşan olumlu düşünceleri zedeleyebilir ya da güçlendirebilir. Müşterinin ilk kez hizmet satın aldığı ve daha önceden hakkında bilgi sahibi olmadığı bir kurumda çalışan davranışı ileride oluşabilecek güçlü itibar için iyi bir başlangıç olabilmektedir.

## 6. TÜRK TELEKOM'UN TARİHÇESİ

**3 Mayıs 1909:** İlk manuel telefon santrali, İstanbul Büyük Postane binasında 50 hatlık olarak tesis edildi.

**4 Şubat 1924:** 406 sayılı Telefon ve Telgraf Kanunu ile yurdun her tarafında telefon tesis etme ve işletme görevi PTT Genel Müdürlüğü'ne verildi.

**11 Eylül 1926:** Türkiye'nin ilk otomatik telefon santrali, 2000 hatlık kapasiteyle Ankara'da hizmete verildi.

**1 Eylül 1929:** Tek devreli ilk şehirlerarası haberleşmesi Ankara-İstanbul arasında gerçekleştirildi.

**1940:** Ankara-İstanbul arasında tesis edilen 2 adet tek kanallı havai hat çoklayıcı sistemi haberleşmede eskiye göre büyük kolaylık sağladı.

**Kasım 1973:** İlk otomatik teleks santrali kuruldu.

**6 Nisan 1976:** Antalya-Catania arasında toplam 480 kanallı ilk denizaltı koaksiyel kablosunun hizmete verilmesiyle, çok kanallı yurtdışı haberleşmesi sağlandı.

**23 Nisan 1979:** İlk uydu haberleşme yer istasyonunun hizmete verilmesiyle INTELSAT üzerinden Atlantik bölgesi uyduları kullanılarak 13 ülke ile haberleşme sağlandı. **Mart 1982:** Şehirlerarası ve milletlerarasına açık ankesörler kurulmaya başlandı.

**28 Haziran 1984:** Ankara, İstanbul, İzmir ve Adana illeri arasında elektronik mektup hizmeti verilmeye başlandı.

**5 Temmuz 1984:** Bir sistem üzerinden çok sayıda köyü otomatik telefon şebekesine bağlayacak multi access özel radyo link sistemi tesis edildi.

**18 Aralık 1984:** Türkiye'nin ilk sayısal telefon santrali, Ankara Kavaklıdere'de hizmete verildi.

**10 Nisan 1985:** Haberleşmede kanal kapasitesini artıran fiber optik kablo, ilk kez Ankara(Ulus)-Gölbaşı Uydu yer merkezi arasında yeraltında döşenerek 1310 nm dalga boyunda 140 Mb/s'lik sistem hizmete verildi.

**Kasım 1985:** İlk sayısal radyolink sistemi Ankara-İstanbul arasında hizmete verildi.

**23 Ekim 1986:** Mobil telefon, Ankara ve İstanbul'da; çağrı cihazları da Ankara, İstanbul ve İzmir'de hizmete verildi.

**4 Mart 1987:** Avrupa'da ilk olarak uydu sistemi üzerinden video konferans ülkemizde gerçekleştirildi.

**15 Temmuz 1987:** İller arasına fiber optik kablo, ilk kez Aydın-Denizli arasında havai olarak döşendi.

**Aralık 1988:** İlk olarak Ankara, Çankaya'da Kablo TV hizmeti verilmeye başlandı.

**1989:** DPN modülleri kullanılarak ilk Paket Anahtarlamalı Data Şebekesi olan TURPAK kuruldu. Şebeke üzerinden X.25, ITI, SNA servisleri verilmeye başlandı.

**21 Aralık 1990:** Fransız Aerospatiale firması ile "TÜRKSAT Milli Haberleşme Uyduları" sözleşmesi imzalandı.

**24 Aralık 1990:** EMOS 1 projesiyle, İtalya-Yunanistan- Türkiye-Ortadoğu arasında fiber optik denizaltı kablosu üzerinden haberleşme sağlandı.

**1991:** Kırsal alan santrallerinin transmisionunu sağlamak üzere düşük kapasiteli sayısal radyolink sistemleri servise verilmeye başlandı.

**23 Şubat 1994:** Türkiye GSM teknolojisiyle tanıştı. Haberleşmede sınır tanımayan GSM ilk kez Ankara, İstanbul ve İzmir'deki abonelerine hizmet vermeye başladı.

**Nisan 1994:** Özel bir santralin (PBX) sağladığı tüm özellikleri Ulusal Telefon Şebekemiz üzerinden sağlayan Centrex telefon hizmeti verilmeye başlandı.

**11 Ağustos 1994:** Türkiye'nin ilk uydusu TÜRKSAT uzaya fırlatıldı.

**1994:** TURMEOS-1 (Türkiye Marmara Ege Optik Sistemi) ve TURCYOS (Türkiye-Kuzey Kıbrıs Denizaltı Fiber Optik Kablosu) hizmete verildi.

**24 Nisan 1995:** PTT'deki telekomünikasyon ve posta hizmetlerinin birbirinden ayrılmasıyla Türk Telekomünikasyon A.Ş. kuruldu.

**1996:** Türkiye-İtalya-Ukrayna-Rusya'yı kapsayan ITUR Denizaltı Fiber Optik Kablo Sistemi servise verildi.

**1996:** Türk Telekom abonelerinin ödemelerini anlaşmalı bankalar, PTT merkezleri ve Türk Telekom tahsilat merkezlerinden, on-line olarak yapmalarına imkan sağlayan Merkezi Tahsilat Sistemi hizmete verildi.

**1996:** Passport modüllerinin ilavesiyle TURPAK şebekesi üzerinden yüksek hızlı veri iletimi

sağlayabilen Frame Relay ve ATM servisleri devreye verildi.

**12 Nisan 1996:** Ses, veri ve görüntü iletim altyapısını teşkil eden, santrallar arası bir işaretleme sistemi olan NO 7 Türkiye'ye merhaba dedi.

**10 Temmuz 1996:** Türkiye'nin ikinci uydusu

TÜRKSAT 1C uzaya fırlatıldı.

**1996:** Türkiye Ulusal İnternet Altyapı Ağı (TURNET) hizmete verildi.

**7 Kasım 1996:** Türksat uydularını üreten Aeorspatiale ve Türk Telekom ortaklığıyla kurulan Eurasiasat'in kuruluş anlaşması imzalandı.

**Kasım 1996:** Yüksek hızlı veri iletimine olanak sağlayan Frame Relay hizmeti devreye sokuldu.

**1997:** Türkiye'deki tüm üniversiteleri TURPAK şebekesi

üzerinden birbirine bağlayan Ulusal Akademik Ağ (ULAKNET) projesi hayata geçirildi.

**Nisan 1997:** Ses frekans kablosu şebekesinin daha optimum bir şekilde kullanılması amacıyla sayısal hat çoklayıcı sistemlerin kullanımına başlandı.



**1997:** KAFOS (Karadeniz Fiber Optik Sistemi) ve TBL (Transbalkan Linki Karasal Fiber Optik Sistemi) hizmete verildi.

**1998:** Peşin ödemeli kart, ülkemizde Küresel Kart adıyla hizmete verildi.

**27 Nisan 1998:** GSM lisansı, 25 yıllığına Turkcell ve Telsim şirketlerine devredildi.

**28 Ağustos 1998:** İnternet erişimini Türkiye geneline yaymak, hızlı ve kaliteli hizmet sunabilmek amacıyla yeni adıyla TTNetwork eski adıyla TTNNet ulusal internet altyapı ağına ilişkin sözleşme imzalandı.

**Şubat 1999:** Klasik telefon ve diğer darbantlı servislerin verilmesi için, santralden saha dolabına kadar tesis edilen Fiber Optik kablo üzerinden çalışan erişim çoklayıcı sistemlerin kullanımına başlandı.

**Temmuz 1999:** Lokal santrala kablosuz erişim sağlayan KTS (Kablosuz Telefon Sistemi) sistemleri servise vermeye başlandı. Türk Telekom operatör aracılığı ile verilmekte olan 115, 121, 122, 123, 126, 131, 163 v.b. hizmetleri Sesli Yanıt Sistemi üzerinden vermeye başladı.

Kablo TV üzerinden Kablo İnternet uygulamaları başlatıldı.

**29 Ocak 2000:** Türk Telekom, 23948 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 4502 sayılı Kanun ile KİT statüsünden çıkarılarak özel hukuk hükümlerine tabi anonim şirket oldu.

**Kasım 2000:** Altyapısı Türk Telekom tarafından sağlanan Türkiye çapındaki saymanlıkların günlük çalışmalarının bilgisayar yardımıyla yapılması ve devlet hesaplarının günlük olarak izlenebilmesi amacıyla oluşturulan SAY2000 Projesi ülke genelinde uygulamaya konuldu.

**11 Ocak 2001:** Türk Telekom ve Alcatel ortaklığı ile kurulan EURASIASAT şirketi tarafından yaptırılan TÜRK SAT 2A uydusu Güney Amerika'daki Kourou Üssü'nden uzaya fırlatıldı.

**Mayıs 2001:** Sabit telefonlardan CLIP (Arayan Numaranın Görülmesi) ve CLIR (Arayan Numaranın Görülmemesi) özelliği hizmete verildi.

**Haziran 2001:** İl Milli Eğitim Müdürlüklerinin çalışmalarının bilgisayar yardımıyla yapılması ve devlet hesaplarının günlük olarak izlenebilmesi amacıyla oluşturulan SAY2000 Projesi ülke genelinde uygulamaya konuldu.

**11 Ocak 2001:** Türk Telekom ve Alcatel ortaklığı ile kurulan EURASIASAT şirketi tarafından yaptırılan TÜRK SAT 2A uydusu Güney Amerika'daki Kourou Üssü'nden uzaya fırlatıldı.

**Mayıs 2001:** Sabit telefonlardan CLIP (Arayan Numaranın Görülmesi) ve CLIR (Arayan Numaranın Görülmemesi) özelliği hizmete verildi.

**Haziran 2001:** İl Milli Eğitim Müdürlüklerinin çalışmalarının bilgisayar ortamında yapılması ve İnternet erişimlerinin sağlanması için İLSİS Projesi hayata geçirildi.

**2002:** Yalova ve Balıkesir İl Telekom Müdürlükleri'nde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) pilot proje uygulamaları başlatıldı.

**1 Şubat 2002:** Türk Telekom, Uluslararası Telekomünikasyon Birliği'ne (ITU) ve işletmeci şirket olarak, sektör bazında Radyokomünikasyon ITU-R, Standardizasyon ITU-T, Geliştirme ITU-D kuruluşlarına üye oldu.

**Mart 2002:** Altyapısı Türk Telekom'ca sağlanan nüfus işlemlerinin bilgisayar ortamında yapılması için oluşturulan MERNİS Projesi uygulamaya konuldu.

**Nisan 2003:** SDH (Synchronous Digital Hierarchy) tabanlı sayısal radyo sistemleri servise verilmeye başlandı.

**Ekim 2003:** Deneme amaçlı ilk Metro Ethernet uygulamaları başlatıldı.

**Aralık 2003:** 42500 okulun ADSL hizmeti ile internete bağlanması için Milli Eğitim Bakanlığı ile ortak proje başlatıldı.

**2004:** Türk Telekom'un GSM Operatörü Aycell ile İŞ-TİM'in birleşmesi sonucu kurulan TT&TİM İletişim Hizmetleri A.Ş., "Avea İletişim Hizmetleri A.Ş." ticari ünvanı ile 19 Şubat 2004 tarihinde resmen kuruldu.

**17 Mayıs 2004:** Telekomünikasyon Kurumu tarafından UMTH'ye yönelik 2. Tip telekomünikasyon lisansları verilmeye başlandı. UMTH konusunda lisans alan firmalar ile Türk Telekom arasında "C Sözleşmesi" imzalanmaya başlandı.

**18 Mayıs 2004:** İstanbul Türkiye ve Katanya (İtalya) arasındaki MEDTÜRK Denizaltı Fiber Optik Kablo Sistemi hizmete verildi.

**Haziran 2004:** TTKart olarak adlandırılan Ön Ödemeli Kart hizmete sunuldu.

**2004:** Bilinmeyen Numaralar Hizmetinin yanı sıra Danışma ve Katma Değerli Hizmetlerin verilmesi planlanan Operatörlü Çağrı Merkezi hizmete sunuldu.

**2004:** Türk Telekom'un ulusal ve uluslararası uydu haberleşmesiyle ilgili tüm hak ve sorumlulukları, 16.06.2004 tarihli 5189 nolu yasa ile kurulan TÜRKSAT Uydu Haberleşme

ve İşletme Anonim Şirketi'ne (TÜRKSAT A.Ş.) devredildi.

**Haziran 2004:** Yalova ve Balıkesir İl Telekom Müdürlükleri ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi aldı.

**22 Temmuz 2004:** Türksat Uydu Haberleşme ve İşletme Anonim Şirketi (Türksat A.Ş.) kuruldu. Türk Telekom'dan ayrı bir şirket olarak faaliyetine başladı.

**2004:** Kamu ve özel kuruluşların İnternet Veri Merkezi ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla, Web Hosting, Mail Hosting ve Co-location gibi katma değerli IDC hizmetlerinin verilebileceği TTIDC kuruldu.

**2004:** Resmi kurum ve kuruluşlar ile kurumsal müşterilerin yurt çapındaki birimlerinin noktadan noktaya data transferlerini sağlamak için noktadan noktaya DSL hizmetleri verilmeye başlandı. **2004:** TURPAK şebekesinden yüksek hızlı Frame Relay ve ATM hizmetleri tüm illerde verilir hale getirildi.

**25 Ocak 2005:** 2005/8409 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile T.C. e-Devlet Kapısı'nın kurulması görev ve sorumluluğu Türk Telekom'a verildi.

**Şubat 2005:** TTwinet-Kablosuz İnternet Servisi hotspot olarak isimlendirilen (oteller, havaalanları, alışveriş merkezleri, kafeler, restoranlar, fuar merkezleri, üniversiteler v.b.) 160 yerde hizmete verildi.

**14 Kasım 2005:** Türk Telekom'un özelleştirilmesi çalışmaları tamamlanarak, yüzde 55'i Oger Ortak Girişim Grubu'na devredildi.

Türk Telekom Şirketler Grubu toplam 9 şirketten oluşmaktadır.

Avea İletişim Hizmetleri'nde %81,4 ortaklık payı bulunmaktadır.

Diğer tüm grup firmalarındaki ortaklık payı %99,9'dür. Türk Telekom grubu 2010 yılı içerisinde Avrupa'daki en büyük fiber optik altyapı şirketlerinden birisi olan Invitel Holding'i bünyesine katmıştır.

Arnavutluk sabit hat operatörü AlbTelecom Sh. A. firmasında %15 ortaklık payı bulunmaktadır.

## 7. TÜRK TELEKOM 'UN KURUMSAL KİMLİK UNSURLARI

### 7.1. Amblem ve Logotype

Türk Telekom logotype'ı için "Chicago" karakteri seçilmiştir. "Ü" harfinde daha dengeli bir tasarım için değişiklik yapılmış, noktalar diğer harflerin yüksekliğine eşitlenmiştir.

Türk Telekom'un amblemini oluşturan ok iletişimde ileri teknolojiyi, ilerlemeyi sembolize eder. Ok üzerindeki küçük kareler telekomünikasyon alanında gerçekleştirilen işleri verilen hizmetleri, sayısal teknolojiyi ifade eder.

Logotype unsurlarının birbiriyle ilişkileri, yerleşimleri ve oranları değiştirilmemelidir.

Amblem ve logotype ayrı ayrı kullanılamaz, birlikte kullanılmak üzere tasarlanmıştır. Metin alanı kullanılan uygulamalarında , web adresi ve telefon numarası metnin altında kullanılır, logo telefon numarası ve web adresi olmadan da kullanılır.



Şekil 01- Amblem

## 7.2. Logo Renkleri

Amblem PANTONE Process Blue C ve PANTONE 286 C renk değerlerinde kullanılır.

## 7.3. Basılı Malzemeler

### 7.3.1. Antetli Kağıt

Adres belirtilmediği zaman tüm iç yazışmalarda belirlenen antetli kağıt kullanılır.

Antetli kağıt yazı fontu Arial yazı boyutu 8 puntodur.

Resmi yazılarda yazı fontu Times New Roman , yazı boyutu 12 punto olmalıdır.

### 7.3.2. Diplomat Zarf

Tüm iç ve dış yazışmalarda belirlenen diplomat zarf kullanılmaktadır.

### 7.3.3. A4 Zarf

Tüm iç ve dış yazışmalarda A4 zarfı kullanılmaktadır.

### 7.3.4. Kartvizit

Belirlenen kartvizit örneği aşağıdaki gibidir:



Şekil 02- Kartvizit Örneği

## **8.TÜRK TELEKOM 'UN ÖZELLEŞTİRME SÜRECİ**

Türk Telekomünikasyon'un (TTAŞ) özelleştirme çalışmaları, diğer özelleştirme uygulamalarından farklı olarak 406 sayılı Kanun çerçevesinde yapılmıştır. Söz konusu çalışmalar, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı,

Ulaştırma Bakanlığı ve Hazine Müsteşarlığı üyelerinden oluşan bağımsız değer tespit ve ihale komisyonları tarafından yürütülmüştür.

Türk Telekom'un blok satışı için iki kez ihaleye çıkmış ancak dünya telekomünikasyon sektöründe yaşanan daralma ve çeşitli hukuki sorunlar sebebiyle istenilen sonuçlar elde edilememiştir. Piyasalarının tekrar canlandığı dönemde ise, geniş bir tanıtım ve uzun bir hazırlık süreci, 25.11.2004 tarihinden itibaren yayınlanan ilanlarla Türk Telekom'un ihale süreci yeniden başlatılmıştır. Nisan 2003'te Bakanlar Kurulu'nca alınan Prensipten Kararı ile Türk Telekom özelleştirmesinde, halka arz ve minimum %51'lik blok satış hazırlıklarının eşanlı yürütülmesi, bu yöntemlerden hangisinin uygulanacağına ise oluşacak piyasa koşulları çerçevesinde karar verilmesi hükme bağlanmıştır. Diğer taraftan, Türkiye'de ve yurtdışında Türk Telekom özelleştirmesine yönelik piyasa talep analizi çalışmaları gerçekleştirilmiş ve söz konusu çalışmanın sonuçları 13.11.2003 tarihinde Bakanlar Kurulu'nun yeni satış stratejisini belirlediği Karar ile hükme bağlanmıştır.

Bu Karar uyarınca, şirket hisselerinin en az %51'inin tek seferde blok olarak satılması ve blok satışı müteakip, kalan hisselerin Bakanlar Kurulunca belirlenecek süreç çerçevesinde halka arz edilmesi kararlaştırılmış ve Türk Telekom özelleştirmesine yönelik birçok düzenleme hayata geçirilmiştir.

Bunlardan bazıları;

Yabancılara yönelik sermaye sınırlamasının kaldırılması ve altın hissenin kapsamının daraltılması,

Türk Telekom' un sorunlu alacaklarına ilişkin düzenlemenin gerçekleştirilmesi, Şirketin %100'ünün satılabilmesinin mümkün kılınması,

Şirkette kamu payının %50'nin altına düşmesiyle birlikte asli ve sürekli görevlerde çalışanlar, 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararname uyarınca kadrolu ve

sözleşmeli personel statüsünde çalışanlar ve kapsam dışı personel statüsündeki personelin, devirden sonraki 30 gün içinde başka kamu kurum ve kuruluşlarına nakledilmek üzere Devlet Personel Başkanlığı'na bildirilmesi,

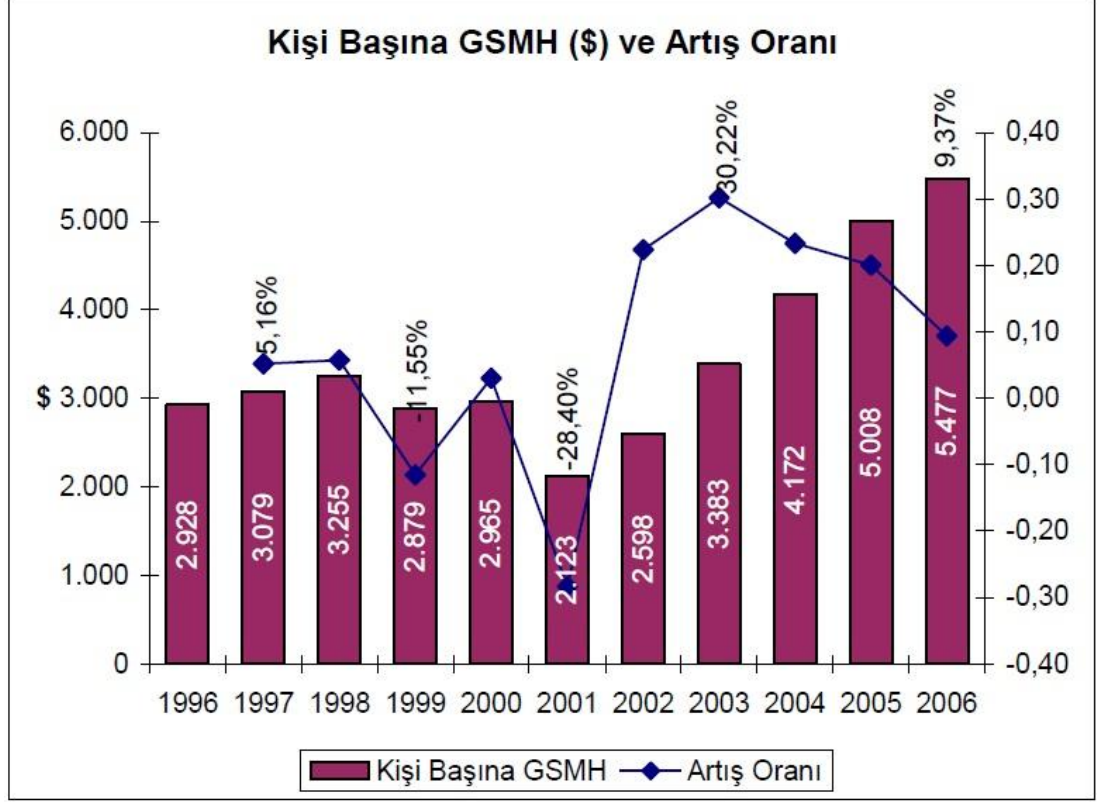
Şirket üzerindeki çeşitli vergi yükümlülüklerinin (Deprem Afet Fonuna Katkı, Sivil Savunma Fonuna Katkı, Milli Prodüktivite Merkezine Katkı Payı, TSE'ye katkı payı )01.01.2005 tarihi itibarıyla kaldırılmasıdır.

15.10.2004 tarihli Bakanlar Kurulu Kararı ile Şirket hisselerinin %55'nin blok olarak satılması ve bu çerçevede 31.12.2004 tarihine kadar ihale ilanına çıkılması hükmüne bağlanmıştır. Aynı Bakanlar Kurulu Kararı ile Türk Telekom İhale Komisyonuna ihale sürecinde ön yeterlilik kriterlerinin uygulanması için yetki verilmiştir.

25.11.2004 tarihinde yerli ve yabancı basın organlarına verilen ilanlarla başlayan ihale sürecinde son teklif verme tarihi olan 24 Haziran 2005 itibarıyla 4 gruptan teklif alınmış, ihale 1 Temmuz 2005 tarihinde sonuçlandırılmıştır. İhalede en yüksek teklifi 6.550.000.000 ABD Doları bedelle OGER Telecoms Ortak Girişim Grubu, ikinci en yüksek teklifi ise 6.500.000.000 ABD Doları bedelle ETİSALAT-ÇALIK Ortak Girişim Grubu vermiştir. İhale sonuçları İhale Komisyonu tarafından Rekabet Kurulu onayına sunulmuştur. Rekabet Kurulu'nun iznini müteakiben karar, 406 sayılı Telgraf ve Telefon Kanunu uyarınca Bakanlar Kurulu tarafından 25/07/2005 tarih ve 2005/9146 sayılı kararı ile onaylanmış ve 02/08/2005 tarih ve 25894 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. İhale sonucunun Resmi Gazete'de yayımlanmasıyla beraber ihalede kazanan Oger Telecoms Ortak Girişim Grubu ile 24.08.2005 tarihinde hisse satış sözleşmesi imzalanmıştır. Devir ise 14 Kasım 2005 tarihinde gerçekleştirilmiştir.

Türk Telekom'un Görev Sözleşmesinin 4'üncü maddesinde yer alan "Türk Telekomdaki kamu payının %50'nin altına düşmesi halinde bu tarihten itibaren iki ay içinde Kurum ve Türk Telekom arasında bu görev sözleşmesi imtiyaz sözleşmesi olarak yeniden düzenlenir" hükmüne istinaden, Türk Telekom ile Kurum arasındaki Görev Sözleşmesi, 14.11.2005 tarihinde İmtiyaz Sözleşmesi olarak yenilenmiştir.

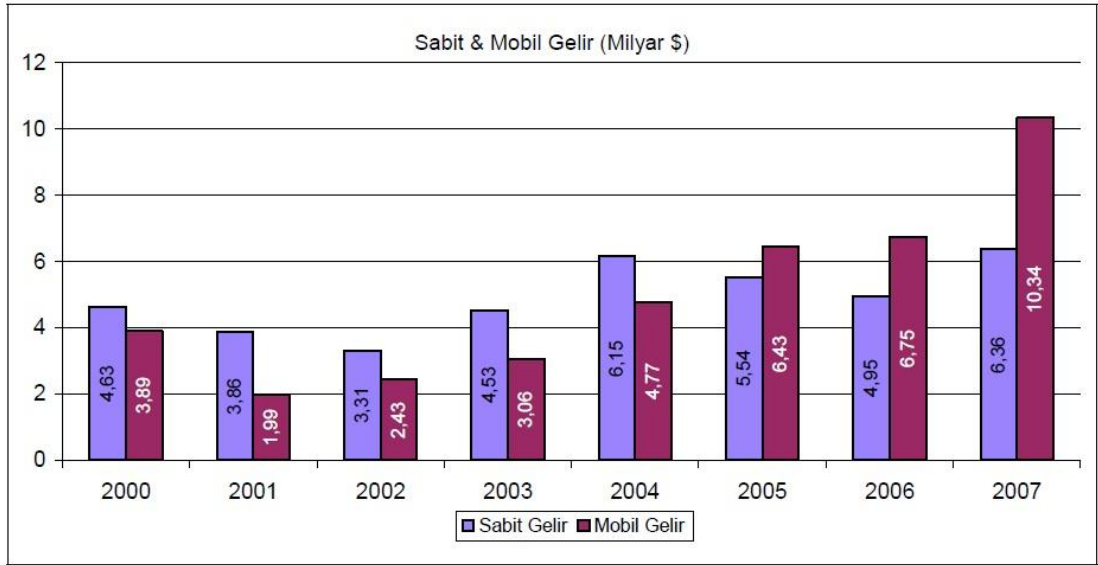
Öte yandan, 13.11.2003 tarih ve 2003/6403 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile halka arz edilecek hisse oranının ve zamanlamasının blok satış sonrasında belirlenmesi hükme bağlanmıştır. Blok satış sonrasında Türk Telekom'da Hazine'ye ait %45 oranındaki hissenin bir bölümünün halka arzına yönelik hazırlık çalışmaları başlamıştır.



**Şekil 03 - Kişi Başına Düşen GSMH ve Artış Oranları**

Kişi başına GSMH ve artış oranlarının gösterildiği Şekil 01 incelendiğinde, ülkemizin karşı karşıya kaldığı ekonomik krizlerde (1999 ve 2001) kişi başına GSMH değerlerinin 2000\$ seviyesine gerilediği görülmektedir. Bu krizlerin ertesinde ise ekonomik büyüme başlamış, bu büyüme ve ABD dolarının uluslararası piyasalarda değer kaybetmesi neticesinde kişi başına GSMH değerleri 2006 yılsonu itibariyle 5477 \$'a ulaşmıştır.





**Şekil 04- Yıllara Göre Sabit ve Mobil Gelir**

Mobil ve Sabit Telefon işletmecilerinin yıllara göre gelirleri Şekil 04’de gösterilmiştir.

Grafik incelendiğinde, PSTN gelirlerinin 2004 yılından itibaren azaldığını ama 2007 yılında ciddi bir artış olduğunu, bununla beraber mobil işletmecilerin gelirlerinin ise düzenli bir biçimde arttığını söyleyebiliriz.

### **8.1. Türk Telekom’un Özelleşme Sonrası Stratejileri ve Faaliyetleri**

Türk Telekom 2008’den bu yana yatırım projeleri için 1 milyar YTL’lik ek bir yatırım yapmaktadır 2008 yılından günümüze kadar uygulanan projeleri şunlardır:

ADSL büyümesi ve VDSL hizmetleri,

Bant genişliklerini iyileştirmek için erişim şebekesinde fiber kullanılması,

IPTV hizmeti, Yakınsama hizmetleri (Wi-Fi ve mobil şebeke üzerinden ses),

Çeşitli müşteri segmentlerine hizmet etmek için yeni ürün ve hizmetler,

İdari ve operasyonel destek için yeni projeler ve yeni bilgi teknolojileri (IT) projeleri,

Özellikle kurumsal müşteriler için ve ayrıca kamu emniyeti (MOBESE gibi) ile ilgili yeni veri hizmetleri.

## **8.2. Türk Telekom'un Özelleştirilmesi Sonrası Telekomünikasyon Kurumu**

### **Tarafından Yapılan Düzenlemeler**

#### **8.2.1. Yönetmelikler**

##### **8.2.1.1 İnternet Servis Sağlayıcılığı Hizmeti Ekinin Gözden Geçirilmesi**

Genel izin kapsamında verilmekte olan internet servis sağlayıcılığı hizmetinin yerel alan şebekesi üzerinden kablosuz olarak da verilebilmesi için mevcut düzenleme üzerinde gözden geçirme çalışması yapılmıştır. Bu kapsamda, Telekomünikasyon Hizmet ve Altyapılarına İlişkin Yetkilendirme Yönetmeliği'nin "EK-A6: Kablolu ve Kablosuz İnternet Servis Sağlayıcılığı Hizmeti" değişikliği 15.11.2005 tarih ve 25994 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Hizmetin asgari değerlerine ilişkin Bakanlar Kurulu Kararı ise 28.10.2005 tarih ve 25980 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

##### **8.2.1.2. Rehber Hizmeti İşletmeciliğinin Yetkilendirilmesi**

Telekomünikasyon hizmet ve altyapılarına ilişkin yetkilendirme yönetmeliğinin rehber hizmetine ilişkin hazırlanan ek 06.07.2006 tarih ve 26220 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Hizmete ilişkin asgari lisans bedeli ise 04.10.2006 tarihli ve 26309 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır.

##### **8.2.1.3. Sabit Telekomünikasyon Hizmeti Yetkilendirmesi**

İşletmeciler tarafından yerel telefon hizmetleri, ankesörlü telefon hizmetleri ve katma değerli telefon hizmetleri gibi telefon hizmeti kapsamında yer alan çeşitli hizmetlerin yetkilendirme usul ve esaslarına ilişkin yapılan düzenlemeleri kullanıcılara sunulabilmesi, işletmeciler tarafından abonelere numara tahsis edilebilmesi ve gerek görülmesi halinde sabit hatlar üzerinden sunulabilecek her türlü telekomünikasyon hizmetinin tek bir yetkilendirme kapsamında verilebilir olmasına yönelik olarak "Sabit Telekomünikasyon Hizmeti İşletmeciliği"ne ilişkin yetkilendirme türü ve uygulanacak usul ve esasların belirlenmesi amaçlanmış ve bu doğrultuda hazırlanan Yönetmelik Ek'i değişiklik 14.08.2007 tarih ve 26613 Sayılı Resmi Gazete'de yayınlanmıştır.

#### **8.2.1.4. Geçiş Hakkı Yönetmeliği**

Geçiş Hakkı, kamu hizmeti gören telekomünikasyon işletmecilerinin, bu hizmeti verebilmek amacıyla, direk, anten, kablo vb. her türlü teçhizatı yerleştirmek ve bunların bakım ve onarımlarını yapmak için gerçek kişiler, özel hukuk tüzel kişileri ya da kamu kurum ve kuruluşlarının mülkiyetinde bulunan taşınmazları kullanmalarını ifade etmektedir.

“Telekomünikasyon Hizmetlerinin Yürütülmesinde Geçiş Hakkına İlişkin Yönetmelik”, 02.05.2006 tarih ve 26156 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

#### **8.2.1.5. Numara Taşınabilirliği Yönetmeliği**

Abonelerin numara değişikliği zorunluluğu olmadan işletmecilerini, adreslerini veya aldıkları hizmet türünü değiştirebilmeleri olarak tanımlanabilecek olan Numara Taşınabilirliği düzenlemesi için 2006 yılı içerisinde önemli çalışmalar yürütölmüştür. 2005 yılında oluşturulup Kurum içi görüşe açılan Numara Taşınabilirliğine ilişkin yönetmelik taslağı, 2006 yılı Nisan ayı içerisinde kamuoyu görüşü alınması amacıyla Kurumun internet sitesinde yayımlanmıştır. Görüşlerin değerlendirilmesini müteakiben taslak yönetmelik Kurula sunulmuş ve onaylanmasının ardından 20.12.2006 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanmak üzere Başbakanlığa ve bilgi amacıyla Ulaştırma Bakanlığına gönderilmiştir. Yönetmelik 01.02.2007 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

#### **8.2.1.6. Etkin Piyasa Gücüne Sahip İşletmecilerin Belirlenmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik**

AB mevzuatına uyum ve telekomünikasyon sektöründe rekabetin arttırılmasına yönelik çerçeveyi belirlemek açısından “Etkin Piyasa Gücüne Sahip İşletmecilerin Belirlenmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” hazırlanmıştır. Söz konusu Yönetmelik ile EPG ve hâkim konum kavramların AB mevzuatında olduğu şekilde aynı anlamda kullanılacağı, Kurumun pazar analizleri yapacağı ve bu analizler sonucunda etkin piyasa gücüne sahip işletmecileri belirleyerek yükümlölük getirebileceği hususları hizmetlerinin karşılıklı çalışabilirliğinin sağlanması ve uzun

vadede kullanıcıların yararına olacak rekabet ortamının oluşturulmasına yönelik altyapı yatırımlarının desteklenmesi için telekomünikasyon şebekelerine erişim ve ara bağlantıya ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.

### **8.3. Türk Telekom'da İstihdam ve Eğitim**

Türk Telekom 2007 yılında 750 yeni mühendis istihdam etmiştir. Ayrıca istihdam edilen kişileri sadece Genel Müdürlükte değil İl Müdürlüklerinin olduğu 81 ilin hepsinde istihdam etmiştir. Şirket bu kişilere nitelikli genç iş gücü olarak bakmakta ve şirkete dinamizm katacaklarını düşünmektedir. Türk Telekom insan kaynakları alanında eğitim programlarını eğitim imkânlarını ve bilgisayar programlarını da geliştirmiştir.

Intel ve Türk Telekom eğitim alanında bugüne kadar ayrı ayrı yürüttükleri kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin etkisini arttırmak ve birlikte hareket ederek topluma daha fazla fayda sağlamak amacıyla "E21-21.Yy Eğitimi"adı verilen yeni bir eğitim inisiyatifinin çatısı altında işbirliği yapmışlardır.

Intel ve Türk Telekom Milli Eğitim Bakanlığı'nın da desteğiyle bu program çerçevesinde 5 yılda Türkiye'de sayısı 600.000'i bulan tüm öğretmenlerin internet ve bilgisayar teknolojisiyle gelen imkanları kullanmasını sağlamayı ve bu yolla öğrencilerin bilgi toplumuna hazır bireyler haline gelmesine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Türk Telekom eğitime katkı sağlamak amacıyla 2006 yılında 100milyon tl değerinde 34 okulun temelini atmıştır. Bunun için hala bütçe ayırmaktadır.

## **9. TÜRK TELEKOM'DA ÇALIŞAN PROFİLİ**

Türk Telekom'un profesyonel kadrosu örgün üniversite mezunlarından oluşmaktadır. Kurum kendi içerisinde yazılı sınav ve sözlü mülakat yapmaktadır. Ayrıca dil sınavına girip başarılı olan kişiler içerisinde eleme yapılarak donanımlı bir ekip oluşturulmaya başlanmıştır.

Dolayısıyla Telekom tüm çalışanlarını iletişim becerisi yüksek, müşteriye iyi hizmet verebilen görünüşüne dikkat eden üniversite mezunu kişilerden seçmektedir.

30 kişi üzerinden derinlemesine görüşme ve anket yapılarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Daha önce belirtildiği gibi derinlemesine görüşme Kadıköy Telekom Müdürlüğü'nde yapılmış olup, çalışanlar Müşteri İlişkileri Uzman, Uzman Yardımcısı ve Memurlardan oluşmaktadır.

Cinsiyet farkı ve gelir durumu dikkat alınmadan yapılan görüşmede çalışanlar 20 ila 55 yaşları arasında seçilmiş olup Müşteri İlişkileri Uzman, Uzman Yardımcısı ve Memur'lardan seçilmiştir.

### **9.1. Türk Telekom'un Yatırımcılarla İlişkisi**

Türk Telekom'un Yatırımcılarla İlişkisi değerlendirildiğinde çalışanların %86'sı bu ilişkiyi olumlu olarak tanımlarken, %14'lük kısım olumsuz olarak görmektedir.

Olumlu taraf; Türk Telekom'u yatırımcılar için güvenilir, garanti vadeden ve "cazip gelir kapısı" olduğunu ifade etmektedir. Türk Telekom'un son 3 yıldır en değerli marka seçilmesi çalışanlar tarafından bu duruma dayandırılmaktadır.

Olumsuz taraf ise; Türk Telekom'un yatırımcıları aldattığını düşünmektedir.

### **9.2. Kurumdaki Çalışanların Birbirleriyle İletişimi**

Türk Telekom çalışanları birbirleriyle iletişimini değerlendirirken %90'ı tarafından olumlu olarak görülürken %10'u tarafından olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

%90'ı kurum içerisinde birbirleriyle uyumlu, samimi ve insancıl olduklarını düşünmektedir. Çalışanlar tarafından sınıf farklılıkları olduğu düşünülmesine rağmen personelin birbirine bakış açısı olumludur. Türk Telekom'un kurumsallığı ve büyüklüğü göz önünde bulundurulduğunda dahi ilişkilerin oldukça yakın olduğu gözlemlenmiştir.

### **9.3. Türk Telekom'un Hükümetle Olan İlişkisi**

Çalışanların %100'ü tarafından olumlu olarak görülmüştür. Hükümetin direktifleriyle yönetildiği, karşılıklı teminatlara uyulduğu ve görüş ayrılığının olmadığı görülmektedir.

#### **9.4. Kurumun Genel Politikasının Tutarlı Ve Dengeli Olması**

Çalışanların %100'ü tarafından olumlu görülmektedir. Çalışanlara göre genel politika dengeli ve tutarlı olmazsa iç karışıklık yaşanır. Genel politikanın dengeli ve tutarlı olmasının ileriye görmek, daha çok büyümek, çalışan güven ve inancını arttırmak için önemli olduğu düşünülmektedir.

#### **9.5. Türk Telekom'un Eğitim ve Geliştirme Programları**

Türk Telekom'un çalışanlarına sağladığı eğitim ve geliştirme programları çalışanların %74'ü olumlu olarak değerlendirirken %26'sı olumsuz olarak değerlendirmektedir.

Çalışanların %74'ü eğitim ve geliştirmenin önemli, yeterli, faydalı, performans arttıran, kurumsal kimliğin gelişmesine katkı sağlayan program olduğunu düşünmektedir.

%26'sı ise yetersiz, katı, başarısız, yanlış kişilere yanlış zamanlarda verilen program olduğunu düşünmektedir.

#### **9.6. Kurumdaki Kariyer Planlaması**

Kurumdaki kariyer planlamasının, çalışanların %100'ü tarafından olumlu ancak adil olmadığı düşünülmektedir. Çalışanlara göre kariyer; olması gereken, motivasyonu arttıran bir planlamadır. Ancak kurumda yöneticilerin erkek adaylardan seçilip kadınlardan seçilmemesi, kadın çalışanların motivasyonunu düşürmektedir. Kurumdaki kariyer planlamasının "torpil" e dayandığı düşünülmektedir.

#### **9.7. Ödül ve Prim Sistemi**

Ödül ve prim çalışanların %100'ü tarafından olması gereken bir sistem olarak görülmektedir. Çalışanların tamamı ödül ve prim sisteminin adil olarak verilmesi gerektiğini düşünmektedir. Çalışanlara göre verilen "adil" prim ve ödüller personelin performansını olumlu etkiler.

#### **9.8 Kurum İçi Alınan Kararların Şeffaflığı**

Kurum içi alınan kararların şeffaflığı hakkında çalışanların %100'ü şeffaf olması gerektiğini düşünmekte fakat kurumda şeffaflığın olmadığı ifade edilmektedir.

Kurum içerisinde alınan çoğu kararın personelle paylaşılmadığı, paylaşılanların ise zor ve geç iletildiği, kararların yüzeysel olduğu düşüncesi mevcuttur.

### **9.9. Kurum Dışı Alınan Kararların Değerlendirilmesi**

Kurum dışı alınan kararlar hakkında çalışanların %90'ı bilgilendirmenin eksik olduğunu düşünmektedir. Ancak paylaşımın olması gerektiğini, bu paylaşımın da çalışanları olumlu etkilediğini ifade etmektedirler.

### **9.10. Müşteri Memnuniyeti Sağlamak İçin Yapılanlar**

Müşteri memnuniyeti sağlamak için çalışanlar hataları en aza indirmeyi, müşteriyle empati kurarak doğru kişiye doğru satış yapmayı, var olan kampanyaları en güncel haliyle takip ederek müşterinin maksimum fayda sağlamasını amaçlamaktadır. Ayrıca çalışanlar müşteriden gelen geri dönüş ve önerileri önemseyerek bunları üst yönetimle paylaşmaktadır. Bunun sonucunda kampanyalar müşteriye uygun hale getirilmektedir.

Yaşanan olumsuz olayların telafi edilmesi için anında müdahale ve samimiyet ile güven oluşturulmaya çalışılmakta olduğu gözlenmektedir.

### **9.11. Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi**

Çalışanların %100'ü hizmet kalitesini arttırmayı önemsemektedir. Bunun için müşteri şikâyetlerini çözmede öncelikli davranarak şikâyetin tekrarlanmasını önlemeyi benimsediği gözlenmektedir. Hizmet kalitesindeki eksiklikler analiz edilerek giderilmeye çalışılmaktadır. Sistemden kaynaklanan müşteri mağduriyetlerinin minimuma indirilebilmesi için sistem uzmanlarıyla irtibata geçildiği belirtilmektedir.

### **9.12. Türk Telekom Markasının Güvenilir Olması İçin Yapılanlar**

Türk Telekom'un Markasının güvenilir olması için çalışanlar; müşterilere doğru bilgi vererek ürün kalitesini yükseltmeyi hedeflerler, şirketin vizyon ve misyonuna uygun hareket ederek imajın sarsılacağı tutum ve davranışlardan kaçındıklarını belirtmektedirler.

### **9.13. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Değerlendirilmesi**

Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin müşteriye olan etkisini çalışanların %86'sı olumlu değerlendirirken %14'ü olumsuz değerlendirmiştir.

Olumlu taraf; bu tip projelerin müşteriye güven kazandırdığını düşünürken, olumsuz taraf ise; gereksiz olduğunu ve müşteriye bir fayda sağlamadığını düşünmektedir.

### **9.14. İmajın İtibara Etkisi**

Çalışanların %100'ü tarafından imaj ile itibarın doğru orantılı olduğu düşünülmektedir. Çalışanlara göre imaj itibarın "ikiz kardeşi" olarak görülmektedir. Ayrıca devamlılık için önemli, saygınlık ve beraberinde sadakati getiren etken olarak görülmektedir.

### **9.15. Kurumsal Kimliğin (Logo ve renklerin) Kurumsal İtibara Etkisi**

Çalışanların %100'ü kurumsal kimliğin (logo ve renklerin) kurumsal itibara olumlu etkisi olduğunu düşünmektedir. Türk Telekom'un renklerinin pozitif düşünceyi beraberinde getirdiği, logosunun akılda kalıcı olduğu, kurumsal itibarı tamamlayıcı bir unsur olduğu düşünülmektedir.

## **10. SONUÇ**

Kurumsal İtibar Yönetimi'nin anlamı, paydaş gruplarıyla kurulan iletişimde görülmektedir. Paydaşlar olarak adlandırdığımız kitle kurumun iç ve dış çevresini oluşturan, çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, yatırımcılar, tedarikçiler, rakiplerden başkası değildir. Paydaşların kurumdan beklentisinin ne ölçüde gerçekleştiği kurumsal itibar yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Kurumsal İtibar Yönetimi'nin ortaya çıkması, kurum kimliği, kurum kültürü ve kurum imajı kavramlarına verilen önemin artmasıyla başlamış ve bu kavramları itibarın birer unsuru yapmıştır. Kimlikle, çalışanların kurum ile bütünleşmesi sağlanmakta, bu kimlik aracılığıyla, paydaşlarda kurum hakkında bir görüş ve düşünce oluşmaktadır. Kurumun kendisi hakkında sahip olduğu düşünce ile paydaş grupların sahip olduğu izlenimlerin tümünden itibar ortaya çıkmaktadır.



İtibar kavramı her zaman var olan bir kavramdır. Ancak ekonomik hayatta meydana gelen olumsuzluklar, firmaların krizlerle karşılaşması, itibarın ne kadar önemli olduğunu göstermekte ve kurumsal itibar yönetimi kavramını gündeme getirmektedir. İşler yolunda giderken, finansal verilerin tatminkâr olduğu günlerde, kimse itibarını yönetme konusuna değinmezken, çevrede yaşanan olayların kendilerinin de başına gelebileceği korkusuyla, bazı şeylerin yanlış gitmekte olduğunun bilincine vararak, toplumun duyarlılık ve değerleriyle örtüşecek kural ve ilkeler benimsenmeye başladı.

Son on yıldır Amerika basta olmak üzere itibar yönetimi konusundaki çalışmalar halkla ilişkiler sektöründe önemli bir yer tutmaktadır. Küreselleşmenin de etkisiyle rekabetin uluslararası bir alana taşındığı günümüzde, kurumların ürettiği ürün ve sunduğu hizmetler büyük ölçüde benzeşmeye başlamıştır. İletişim ve üretim teknolojilerindeki gelişim ve yönetim alanındaki ilerlemeler ışığında önceleri en önemli rekabet unsuru olan kalite, bugün bir rekabet ölçütü olmaktan çıkmış bir zorunluluk halini almıştır.

Türkiye’de ise birçok şirkette kurumsal itibar yönetimi bir niyet olarak gündemde durmakta, ancak yöneticiler bu işe nereden başlayacaklarını bilememektedirler. Kurumsal İtibar Yönetimi’nin, üretim ve pazarlamada olduğu gibi belirli süreçleri olmaması ve belli bir departmanın sorumluluğunda uygulanmaması bu duruma neden olmaktadır. Kurumsal itibar yönetimi, halkla ilişkilerin bir uzantısı olarak algılanmaktadır. Oysa itibar yönetimi en üst düzey yöneticinin bizzat yönettiği politikalarla şekillenmekte ve Halkla ilişkiler ya da Kurumsal iletişim departmanlarının katkısıyla, kurum kültürüne entegre edilip tüm çalışanlara ve firma faaliyetlerine yansıtılmaktadır.

Soyut bir değer olmasına karşın itibar, bir kurumun maddi varlıklarından daha değerlidir. Bunun en çarpıcı göstergesi, dünyada yaşadığı krizlerin ardından itibarını kaybeden şirketlerin tarih sahnesinden silinmesiyle sonuçlanan pek çok örneğin var olması veya itibarlı markaların satışları esnasından ödenen inanılmaz rakamlardır.

İtibar değerinin önemini kavrayan işletmeler itibar yönetimini bir yönetim önceliği haline getirerek, bu konuya ciddi bütçeler ayırmakta ve itibar yönetimini tepe

yönetiminden en alt kademede çalışana kadar herkesin sorumluluğunda görmektedirler. Bu kurumlar itibarın ürün ya da hizmet üretiminden satış sonrası hizmetlere kadar her aşamada itibarın önemsenmesi ve her türlü halkla ilişkiler, reklam ve promosyon çalışmalarını bu çerçevede yönetmeleri gerektiğinin bilincine varmışlardır.

Bu çerçevede, gerek ülkeler ölçeğinde gerekse uluslararası platformda kuruluşların itibarını ölçen araştırmalar önem kazanmış, bu araştırmalar sonucunda itibarı yüksek olan kuruluşlar taçlandırılmıştır. İtibar işletmelerin sürekliliğini sağlayan bir değer, kriz dönemlerinde koruyucu bir kalkan görevini almıştır.

Elbette bir değer en iyi şekilde yönetilebilmesi de öncelikle ölçümlenmesinden geçmektedir. Bu nedenle son yıllarda itibarı ölçen araştırmalar da büyük önem kazanmış, itibar ölçüm teknikleri baslı basına bir uzmanlık alanı haline gelmiştir.

Ancak itibarı oluşturan öğeler konusunda bir uzlaşma olmadığı gibi, itibarı ölçme yöntemleri konusunda da tek bir doğrudan söz etmek mümkün değildir. İtibarın ölçülmesi gereken bir değer olduğu konusunda fikir birliği olsa da, itibarın ölçümlenmesinin zor olmasından dolayı, herkesçe kabul edilebilecek ortak bir ölçüt geliştirilememiştir. İtibar ölçümleri geliştirilen farklı ölçüm yöntemleriyle gerçekleştirilmektedir.

Kurumsal İtibar Yönetimi'nde üst yönetime büyük sorumluluklar düşmektedir. Yönetimdeki insanların itibara değer göstermesi ve şirket çalışanları ile bilgi alışverişine izin veren iletişim tekniklerini kullanması gerekmektedir. Ekip çalışması ile çalışanların motivasyonunu sağlayan yönetim, yönetici yetkinliği anlamına gelen delegasyon ile de çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesini sağlamakta, böylece çalışanlar şirkette pay sahibi olarak şirketi kendilerine aitmiş gibi görmektedirler. İtibar yönetimi baştan başlasa da tüm çalışanların sorumluluğundadır. Sonuç olarak delegasyon, yetki devri, ekip çalışması gibi uygulamalar kurumsal itibar yönetiminde önem kazanmaktadır.

Çalışmanın ana amacını oluşturan, Kurumsal İtibar Yönetimi kavramının açıklanması, çalışanların Türk Telekom'u nasıl değiştirip yeni bir yüz kazandırdığını ortaya koymaktır. Uygulamada derinlemesine mülakat tekniği araştırma yöntemi

olarak kullanılmıştır. Derinlemesine görüşme Kadıköy Telekom Müdürlüğü'nde çalışan 30 kişi üzerinde yapılmıştır. Çalışanlar Müşteri İlişkileri Uzman, Uzman Yardımcısı ve Memurlardan oluşmaktadır.

Çalışanlar Türk Telekom'un yatırımcılarıyla olan ilişkilerinin Türk Telekom'un itibarını olumlu etkilediğini düşünmektedir. Çalışanların itibara etkisi müşterilere Türk Telekom'un yatırımcılarıyla alakalı bilgi aktarımıyla sağlanmaktadır. Çalışanlar, kurumu temsil ettikleri için kurum içinde yapacakları olumlu ya da olumsuz her davranış kurumun itibarını oldukça etkilemektedir. Araştırmacı, yetkin ve kişisel gelişimini her zaman ön planda tutan çalışanlarına, eğitim olanağı sağlayan kurumun prestijinin de o ölçüde artacağı gözlemlenmiştir.

Kurum dışı alınan kararlara bağlılık saygınlığı beraberinde getirir. Tüm Telekomünikasyon şirketlerinin bağlı olduğu Bilgi Teknolojileri Kurumu'nun almış olduğu karara uyulması, müşteri memnuniyetini de beraberinde getirdiği görülmektedir. Dolayısıyla, müşterinin memnuniyet derecesi ile kurumun itibarının doğru orantılı olduğunu söylemek mümkündür.

Kurumun itibarını arttıran bir diğer unsur ise Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleridir. Bu doğrultuda çalışanların herhangi bir karşılık beklemezsizin her türlü projeye katkı sağladığı görülmektedir. Amaçlananın, projeler kapsamında Türk Telekom ürünlerini kullanmayan potansiyel müşterilerde dahi kuruma karşı sempati ve saygının oluşturulması olduğu üzerinde durulmuştur.

Aynı zamanda kurumun imajının da itibarını etkileyen çok önemli unsurların başında geldiği çalışanlar tarafından belirtilmektedir. Hem logosu hem de iç dizaynı ve çalışanların dış görünüşleriyle Türk Telekom'un itibarını arttırdığına dair görüşlerin oldukça fazla olduğu gözlemlenmektedir.

Kısaca özetlemek gerekirse, kurumsal itibar yönetiminin, muhasebe ve satış yönetimi gibi rakamsal sonuçlara kolay ulaşılabilen bir nesne değil daha çok sübjektif ve sürekli değişim gösteren kavramlarla uğraşılması açısından soyut ve zor bir yönetim olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak şu da bir gerçektir ki; burada üst kademe yönetimden en alt personele kadar kurumun tüm çalışanlarına büyük sorumluluklar düşmektedir. Çalışmada Türk Telekom çalışanlarının, kurum itibarını etkilemede önemli birer

aktör olduğunun farkında olmalarının yanı sıra, kurumsal itibarın oluşmasında ve pekişmesinde büyük ölçüde katkı sağladıklarını söylemek mümkündür.

## KAYNAKÇA

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

Sanayi Ltd. Şti.

Aktuğlu, Işıl Karput ( 2004 ). *Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel*

*İlkeler*. İstanbul: İletişim Yayıncılık A.Ş.

Altıntaş, M. Hakan ( 2006 ). *Müşteri Sermayesi Yönetimi*. İstanbul: Alfa Akademi Ltd.

Şti.

Ataman, Göksel ( 2001 ). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*.

İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Aktan, C. Coşkun; Börü, Deniz;(b.d.) *Önemli Bir Tanımlama Ögesi: Paydaşlar*

Antunovich, P; Laster, D; Mitnick, S. (2000). Are High-Quality Firms Also High-Quality

Investments

Argüden, Dr. Yılmaz ( 2003 ). İtibar Yönetimi. *ARGE Danışmanlık A.Ş.* 4, 1-63.

Argüden, Dr. Yılmaz ( 2002 ). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. *ARGE Danışmanlık A.Ş.*

Bromley, David B. ( 1993 ). *Reputation, İmage and İmpression Management*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Çetin, Canan; Akın, Besim; Erol, Vedat ( 2001 ). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu) İlke Süreç Uygulama*. İstanbul: Beta Basım

Yayım Dağıtım A.Ş.

Kadıbeşegil, Salim,(2004), “Marka Mı Önce Gelir İtibar Mı”, *II. Marka Konferansı*, I. Oturum, Ankara Reklamcılar Derneği, Ankara.

Kadıbeşegil, Salim,(2002), *Kriz Geliyorum Der*, Mediacat, İstanbul.

Kadıbeşegil, Salim, (1994), *Halkla İlişkilere Nerden Başlamalı* , Mediacat Yayınları., Ankara.

Kazancı, Metin, (1997), *Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler*, Turhan Kitabevi, Ankara.

Kılavuz, Raci , (2003), *Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma* ,Seçkin Yayıncılık, Ankara

Okay, Ayla & Aydemir ( 2005 ). *Halkla İlişkiler*. İstanbul: Der Yayınları.

Tengilimoğlu, Dilaver; Öztürk, Yüksel ( 2004 ). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Ankara:

Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.

Theaker, Alison ( 2006 ). *Halkla İlişkilerin Elkitabı*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri

A.Ş.

Ural, Ebru Güzelcik ( 2006 ). *Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları*. İstanbul: Birsen

Yayınevi Ltd. Şti.

Uztuğ Ferruh, ( 2003 ) *Marka Dolu Marka Pazarlama İletişiminin Dünü, Bugünü ve Yarınına Dair Mürekkebi Kurumamış Yazılar*, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

Ülger, Billur ( 2003 ). *İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler*. İstanbul: Der Yayınları

Tüz, V.Melek, (2004), *Kriz Yönetimi*, Alfa, İstanbul

Varol, Muharrem, (1993), *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara Üniversitesi İletişim Fak.Yayınları, Ankara.

Simsek, M. Şerif, (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Yayınevi, Konya

Simsek, Muhittin, (2000), *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, Alfa, İstanbul.

#### Yararlanılan Elektronik Kaynaklar

[www.systain.de/tr/index.php?site=risiko](http://www.systain.de/tr/index.php?site=risiko), erişim tarihi:12.01.2012

[www.bnet.net.tr/newsletter/sayi.8-4.htm](http://www.bnet.net.tr/newsletter/sayi.8-4.htm) erişim tarihi: 06.08.2011.

[www.capital.com.tr/c/0212/kapak.asp/](http://www.capital.com.tr/c/0212/kapak.asp/) erişim tarihi: 12.01.2011

[www.adecco.com.tr/haber002\\_2asp](http://www.adecco.com.tr/haber002_2asp) erişim tarihi: 17.11.2011

[www.radikal.com.tr/1999/08720turkiye/03ank.html](http://www.radikal.com.tr/1999/08720turkiye/03ank.html), erişim tarihi:27.07.2012

[www.radikal.com.tr/1999/08/18/turkiye.istanb.htm](http://www.radikal.com.tr/1999/08/18/turkiye.istanb.htm),erişim tarihi:27.07.2012.

[www.radikal.com.tr/1999/08/20/yorum/01siy.html](http://www.radikal.com.tr/1999/08/20/yorum/01siy.html), erişim tarihi:27.07.2012.

[www.turktelekom.com.tr/tt/portal](http://www.turktelekom.com.tr/tt/portal) erişim tarihi :12.10.2011

## EKLER

### Ek-1

- 1- Türk Telekom'un ilişkili olduğu yatırımcılarla ilişkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 2- Kurumdaki çalışanların birbirleriyle iletişimini nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 3- Kurumun hükümetle olan ilişkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 4- Kurumun genel politikasının tutarlı ve dengeli olması önemli midir? Neden?
- 5- Eğitim ve geliştirme programlarını çalışanlar açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 6- Kurumdaki kariyer planlaması çalışanları nasıl etkilemektedir?
- 7- Ödül ve prim sistemini nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 8- Kurum içinde alınan karar ve bilgilerin şeffaflığı hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 9- Kurum dışında alınan kararlar hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 10- Müşteri memnuniyeti sağlamak için neler yapıyorsunuz?
- 11- Hizmet kalitesini arttırmak için neler yapıyorsunuz?
- 12- Türk Telekom'un çalışanı olarak "Türk Telekom" markasının güvenilir olması için neler yapıyorsunuz?
- 13- Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin müşteriye nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
- 14- İmajın kurumsal itibara olan etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 15- Logo ve renklerin kurumsal itibarınızı nasıl etkiliyor?