T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

İTİBAR YÖNETİMİ
İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ:
İSTANBUL DENİZ OTOBÜSLERİ

Yüksek Lisans Tezi

ESRA ÖZCAN

İstanbul, 2009

T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

İTİBAR YÖNETİMİ
İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ:
İSTANBUL DENİZ OTOBÜSLERİ

Yüksek Lisans Tezi

ESRA ÖZCAN

Danışman: YRD. DOÇ. DR. EBRU ÖZGEN

İstanbul, 2009

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İLETİŞİM BİLİMLERİ Anabilim Dalı HALKLA İLİŞKİLER Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi ESRA ÖZCAN nın İTİBAR YÖNETİMİ VE İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ: İSTANBUL DENİZ OTOBÜSLERİ adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 16.07.2009 tarih ve 2009-12/34 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Öğretim Üyesi Adı Soyadı	**İmzası**
Tez Savunma Tarihi :	6.../10.../2009...	
1) Tez Danışmanı :	**YRD. DOÇ.DR. EBRU ÖZGEN**	.....
2) Jüri Üyesi :	**YRD. DOÇ.DR. NAZLIM TÜZEL URALTAŞ**	.....
3) Jüri Üyesi :	**YRD. DOÇ.DR. ZEYNEP YELDA KABAN KADIOĞLU**	.....

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ v
KISALTMALAR ..... vı

1. GİRİŞ 1

2. İTİBAR VE İTİBARI OLUŞTURAN UNSURLAR
2.1. Kurum Kavramı 4
2.1.1. Kurum Özellikleri 4
2.2. İtibar Kavramı 5
2.3. İtibarı Oluşturan Unsurlar 6
2.3.1. Kültür ve Kurum Kültürü Kavramı 8
2.3.1.1. Kültür Kavramı 8
2.3.1.2. Kurum Kültürü Kavramı 9
2.3.2. Kurum Kimliği 11
2.3.3. Kurum İmajı 12
2.3.3.1. Kurum İmajının Faydaları 14
2.3.4. Kurum Markası 15
2.3.4.1. Kurumsal Marka Yönetimi 16
2.3.4.2. Kurumsal Marka Olmanın Kurum İtibarına Etkisi…….…… 17
2.3.4.3. Kurumsal Marka Yönetiminin Faydaları 19
2.3.5. Kurum Kültürü, Kurum İmajı ve Kurum Kimliği Arasındaki İlişki 21

3. KURUMSAL İTİBAR VE OLUŞUMU
3.1. Kurumsal İtibar 23
3.2. Kurumsal İtibarı Oluşturan Kriterler 26
3.2.1. Duygusal Cazibe, Güvenilir Olma 27
3.2.2. Finansal Performans 28
3.2.3. Ürün ve Hizmet Kalitesi 29
3.2.4. Etik Unsurlar 30

3.2.5. Kaliteli Yönetim ve Çalışan 32
3.2.6. Sosyal Sorumluluk 34
3.2.6.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk 35
3.2.6.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Yararları 37
3.2.7. Liderin İtibar Oluşturmada Rolü (CEO)……..…39
3.2.8. Müşteri Memnuniyeti 46
3.2.9. Tutarlılık 47
3.2.10. Paydaşlar ve Kurumsal İletişim 48
3.3. Kurumsal Paydaşlar 49
3.3.1. Paydaş Çeşitleri 50
3.3.1.1. Müşteri İlişkileri 52
3.3.1.2. Çalışan İlişkileri 53
3.3.1.3. Yatırımcı İlişkileri 55
3.3.1.4. Hissedar İlişkileri 55
3.3.1.5. Medya İlişkileri 56
3.3.1.6. Toplum İlişkileri 56
3.3.1.7. Hükümet İlişkileri 57
3.4. İtibarın Ölçümlenmesi ……..……..57
3.4.1. Charles Fombrun……..……59
3.5.2. Fortune Magazine…….…..….61
3.5.3. Capital Dergisi…….…..….62

4. İTİBAR YÖNETİMİ VE KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ FAYDALARI

4.1. İtibar Yönetimi Tanımı ve Kapsamı 65
4.2. İtibar Yönetiminin Önemi ve Amacı 66
4.3. Kurumsal İtibar Yönetiminin Faydaları 67
4.3.1. Satışları Artırmak 69
4.3.2. Yetenekli Çalışanları Kuruma Çekmek 70
4.3.3. Yatırımcı Güvenini Kazanmak 71
4.3.4. Pazar Payını Büyütmek, Büyümeyi Sağlamak 72
4.3.5. Paydaşların Sadakatini Artırmak 73
4.4. Kurumsal İtibarın Korunması 75

4.4.1. Kriz Kavramı 76
4.4.2. Krizin Özellikleri 78
4.4.3. Kriz Döneminde Kurumsal İtibar Yönetimi 80

5. İTİBAR YÖNETİMİ KAPSAMINDA İ.B.B. İSTANBUL DENİZ OTOBÜSLERİ A.Ş. UYGULAMALARININ ANALİZLERİ

5.1. Çalışma Hakkında 84
5.1.1. Çalışmanın Amacı 84
5.1.2. Çalışmanın Yöntemi 84
5.2. İstanbul Deniz Otobüsleri A.Ş 85
5.2.1. İDO' da İtibar Yönetimi 88
5.2.1.1. Müşteri Memnuniyeti 89
5.2.1.2. İnsan Kaynakları, Çalışan Yönetimi 91
5.2.1.3. Sosyal Sorumluluk ve Sponsorluk Çalışmaları 94
5.2.1.3.1. İDO' nun Sanatsal ve Sosyal Aktivitelere Sponsorluğu 95
5.2.1.4. Yönetimde Politika ve Strateji 96
5.2.1.5. Hizmet Kalitesi 98

6. SONUÇ 100

KAYNAKÇA 103

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1: Kurum Kimliği, Kurum İmajı ve Kurum İtibarı Arasındaki İlişki 7
Şekil 2.2: Kurumsal Markanın Oluşumu..... 16
Şekil 3.1: Kurum İtibar Süreci 47
Şekil 4.1: İtibar Yönetiminin Boyutları ve Kazanımları 69
Şekil 4.2: Kurum İtibarının Çeşitli Çıkar Gruplarına Etkileri..... 74

KISALTMALAR

AR-GE	Araştırma - Geliştirme
A.Ş	Anonim Şirketi
CEO	İcra Kurulu Başkanı (Chief Executive Officer)
Çev.	Çeviren
İTÜ	İstanbul Ticaret Üniversitesi
İDO	İstanbul Deniz Otobüsleri
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
TEMA	Türkiye Erozyonla Mücadele Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı
TÜSİAD	Türkiye Sanayi İş Adamları Derneği
TDK	Türk Dil Kurumu
TDİ	Türkiye Denizcilik İşletmeciliği
ÖYK	Özelleştirme Yüksek Kurulu
No	Numara
C	Cilt
s.	Sayfa
S.	Sayı
vb	ve benzeri

1. GİRİŞ

Birey, itibar görmek ve itibar gördüğü yerde bulunmak ister. Yaradılışımızda var olan itibar görme, beğenilme isteği ve bu duyguyu paylaştığımız bireylerle kurmayı tercih ettiğimiz ilişkilerimiz kurumsal itibarın da temellerini oluşturmaktadır. Kurumsal itibar, kamuoyunun kurum hakkında sahip olduğu tüm yargı, düşünce ve görüşlerle; kurumun sahip olduğu güvenilirliğin ve kuruma karşı duyulan güvenin bir bütünü olarak tanımlanabilir.

İçinde bulunduğumuz yüzyılın hızla gelişen, değişen ekonomik, sosyolojik ve teknolojik şartları tüm ticari kaynakların olduğu gibi bilginin de ulaşımını kolaylaştırmıştır. Enformasyonun bu hızlı yayılımı kıtalar arası ürün ve hizmet götüren kurumların daha dikkatli olmalarını öneren bir strateji doğurmuştur. Küçülen dünya, büyüyen piyasa koşulları ve hızla artan iletişim ağları itibarın her geçen gün önem kazanmasına sebep olur. İtibar yönetimi günümüzün yönetim anlayışında çok yeni bir kavram olarak karşımıza çıkar. Bu yeni kavramın önemi ise gün geçtikçe anlaşılmakta ve itibar yönetimi üzerine çalışmalar yapılmaktadır. Özellikle son yıllarda kar amacı güden ya da gütmeyen tüm kuruluşlar, toplum nezdinde olumlu bir itibara ve imaja sahip olmaya çalışmaktadır. Yalnızca ürün ya da hizmet sunumunda değil, satış öncesinde ve sonrasında yapılan hizmetlerle olumlu itibar oluşturulmaya çalışılır.

Halkla İlişkiler içinde yeni bir strateji olarak karşımıza çıkan İtibar kavramı, çeşitli birleşenlerden oluşmaktadır. Pazarlama, yönetim ve finansal sürdürülebilirlik itibar oluşumu içinde belirgin başlıklar oluşturur. Bu başlıkların tüm paydaşlar üzerindeki etkisi itibar yönetiminde göz ardı edilemez. Her kurumun, ilk kurulduğu günden itibaren sahip olduğu itibarı, kurumun paydaşları ve çevresi tarafından sergilenen davranışlar ile şekillendiği unutulmamalıdır. Kurumların itibara ihtiyaçları, kendilerini anlatacak paydaşlara sahip olabilmeleri ve paydaşlarla kurulacak ilişkilerle başlar. Bu ise kurumsal değerlerin oluşturulmasına bağlıdır. Kurumsal kültür, kurumsal kimlik ve kurumsal imaj, kurumun kendini paydaşlarına en iyi şekilde anlatabilmesini

sağlar. Kurumsal değerler dikkate alınarak sürdürülecek iletişim, olumlu itibarla sonuçlanacaktır.

Kurumların olumlu itibar kazanmaları şüphesiz ki uzun çabalar sonucunda gerçekleşmektedir. Paydaşlarla kurulacak iletişimin her adımı, kurumsal değerlerde sürdürülecek kararlılık ve sosyal sorumluluk anlamındaki tüm çalışmalar, zaman alan ve olumlu itibar getiren süreçlerdir. Fakat yıllar alan bu süreç hiç beklenmeyen olaylar sonucunda çok kısa sürede yitirilebilir. Bu, sahip olunan itibarı yönetmenin ve elde tutmayı başarmanın önemini göstermektedir.

Hazırlanan bu çalışmanın her aşaması itibar oluşturma ve yönetim sürecini ayrıntıları ile işlemektedir. Öncelikle kavramsal tanımlar yapılmış, itibar ve itibarı oluşturan kurumsal değerler anlatılmıştır. Kurum kimliği, kurum imajı, kurum kültürü ve kurumsal marka kavramları tanımı ve bu kavramların kurumsal itibar içerisindeki ilişkilerine yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurum itibarı ve itibarı oluşturan unsurlar anlatılmaktadır. İtibar oluşumunu sağlamlaştıran güvenilirlik, tutarlılık, şeffaflık, sosyal sorumluluk, liderlik ve ürün hizmet kalitesinin önemi anlatılmaktadır. Kurumların olumlu itibar kazanmalarını sağlayacak adımların ayrıntıları ile incelendiği bu bölümde, çevre ile ilişkileri tüm paydaşlarla yürütülecek iletişimin boyutları ve itibar oluşturmada taşıdığı önem sunulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, itibar yönetimi kavramı ve özelliklerine yer verilerek tanımı yapılmıştır. İtibar yönetiminin kurum için sağlayacağı faydalar ele alınmıştır. İtibarın kazanılmasının güçlüğü kaybedilmesinin ise kolaylığına dikkat çekilerek kriz zamanında itibar yönetimi ve itibarı koruma yöntemleri anlatılmaktadır.

Çalışmanın son bölümünü oluşturan uygulama ve örneklendirme kısmında ise Türkiye' de özel sektör kuruluşlarının itibar yönetimine bakış açılarının daha açık olduğu bilindiğinden yerel yönetimlerde uygulanışı incelenmek istenmiştir. Bu sebeple İstanbul Büyükşehir Belediyesi Ulaşım Hizmetleri Daire Başkanlığına bağlı hizmet

veren İstanbul Deniz Otobüsleri A.Ş nın 4 senedir yönetimsel anlamda etkinleştirdiği itibar yönetimi çalışmaları ve itibar birleşenleri anlatılmaktadır.

2. İTİBAR VE İTİBARI OLUŞTURAN UNSURLAR

2.1. Kurum Kavramı

Kurum, sosyolojik anlamda toplumu temsil eden muhtelif kesimlerin davranışlarını, alışkanlıklarını, geleneklerini, inançlarını ifade eden bir kavram olarak yaygın bir kullanıma sahip bulunmaktadır.[1] Kurum kavramı pek çok düşünür tarafından da incelenmiş ve değişik tanımlamalar yapılmıştır. Örneğin, kurum kavramının sosyolojik ve iktisadi yönünü inceleyen Thorstein Veblen kurumu, düşünce alışkanlıkları olarak tanımlanmaktadır.[2]

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.[3]

2.1.1. Kurum Özellikleri

Kurumların en belirgin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz.[4]

- Kurumlar bir arada toplum halinde yaşayan insanların davranışları ve eylemleri sonucunda oluşur.
- Kurumların uzun yaşam süreçleri vardır. Zaman içerisinde değişimler geçirir.
- 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.

---

[1] **Çoşkun Can Aktan ve Vural Tarık, Kurum Kavramı, Temel Özellikleri ve Türleri,** http://www.canaktan.org/felsefe-sosyo/kurum-sosyoloji/kurum-kavram.htm, (02.04.2009)
[2] Vural Fuat Savaş, **İktisatın Tarihi**, 4. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2000, s.652.
[3] Nevin Şimşek ve Mehmet Fidan, s.2.
[4] http://www.canaktan.org/felsefe-sosyo/kurum-sosyoloji/kurum-kavram.htm

2.2. İtibar Kavramı

İnsanların ve kurumların en önemli varlığı olan itibar, uzun süreli tutarlı davranışlarla kazanılan ancak kısa sürede yitirilebilen bir olgudur. Türk Dil Kurumu tarafından saygı görme, değerli, güvenilir olma durumu, saygınlık, prestij şeklinde tanımlanan itibar kavramı kurumun, rakipleriyle karşılaştırıldığı zaman paydaşlarına karşı genel çekiciliğini tanımlayan, geçmiş hareketleriyle, gelecekte yapabileceklerinin algısal betimlemesidir.[5]

İtibar görmek ve beğenilmek hayatın en önemli unsurlarından olduğuna göre bunlar her insanın doğal beklentisidir. Bu duygu, iyiyi ve güzeli aramanın da en önemli koşuludur. İnsanların yaptığı iş ne kadar basit olursa olsun bireyler, işine saygı gösterilmesini, kendine özgü umut ve kabiliyetlerinin takdir edilerek geliştirilmesini beklerler. İnsanların itibarı, toplum içende yaşamlarını sürdürürken oluşur, gelişir ve hatta yok olur.[6] İnsanlar için olduğu gibi kurumlar için de durum aynıdır. Bir kurum ancak, itibarlı olduğu sürece satışlarında artış, yetenekli iş gücü istihdamı ve ileride oluşabilecek krizlere karşı dayanıklılık sağlayabilir.[7]

İtibar kelimesi, farklı kaynaklarda değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şöyle ifade edilebilir:

İtibar, Arapça bir kelime olup saygı görme, değerli ve güvenilir olma durumu, saygınlık ve prestij anlamında kullanılmaktadır.[8]

İtibar, bir kişiye veya nesneye dışarıdan yani toplum tarafından gösterilen saygı, hürmet anlamında kullanılmaktadır.[9]

İtibar; kamuoyunun bir algılamasıdır. İtibar, bir değerdir ve çok pahalı bir varlıktır.

---

[5] Ebru Güzelcik Ural**, Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları**, 1.Basım**,** İstanbul: Birsen Yayınevi, 2006, s.172.
[6] Turgut Karaköse, **Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetim,** 1. Basım, Ankara: Nobel Yayınları, 2007, s. 3.
[7] Billur Ülger, **İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler,** 1. Basım, İstanbul: Der Yayınları, 2003, s. 94.
[8] Türkçe Sözlük**, "İtibar"**, İstanbul: Milliyet Yayınları, 1992, s.737.
[9] Peter Sheldon Green, **Reputation Risk Management, Şirket Ününü Korumanın Yolları**, Abdullah Ersoy (çev), 1. Basım, İstanbul: Milliyet Yayınları, 1996, s. 20.

İtibar, finansal yatırımları ve örgütsel gelişimi hızlandıran bir değerdir.

İtibar, kurumun görülmeyen en önemli değeridir, kurumsal bir ruhtur.[10]

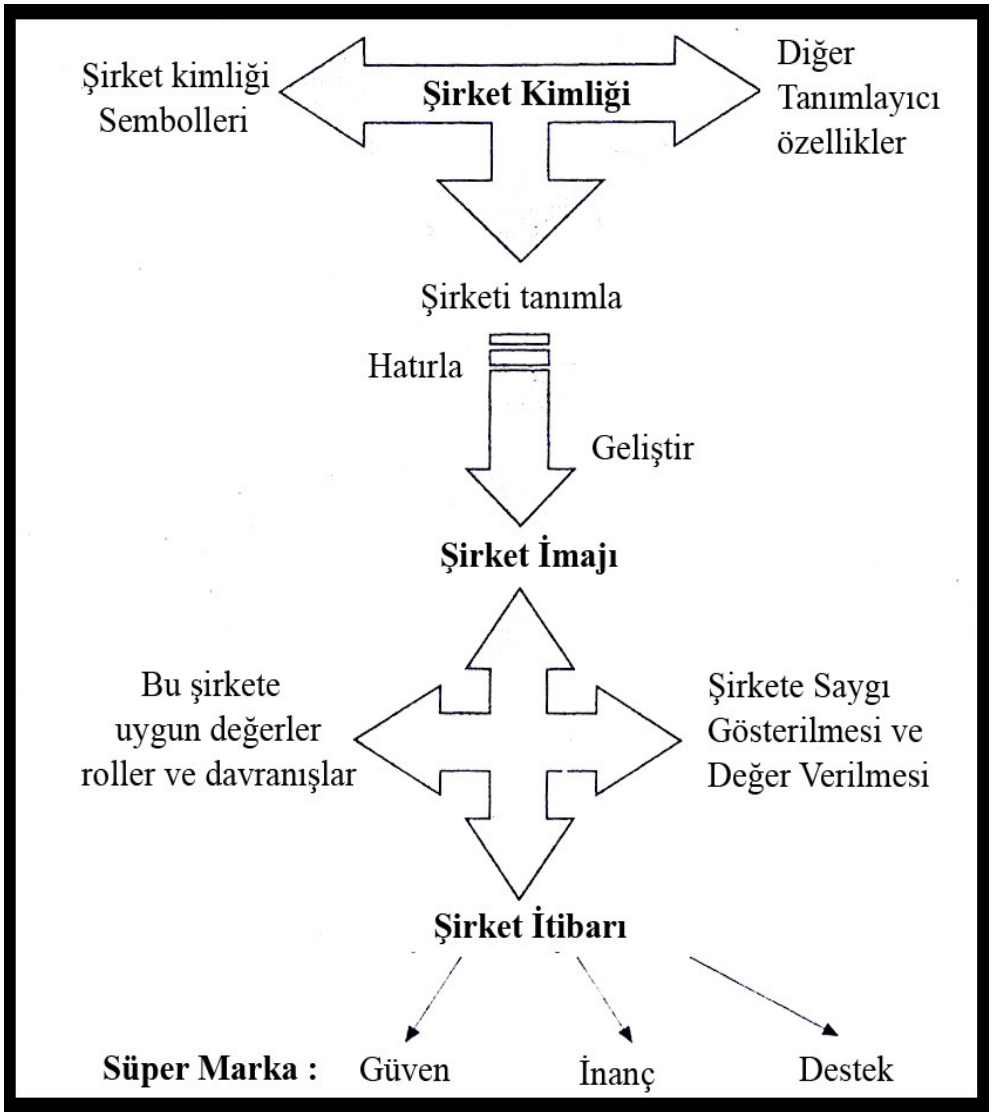
İtibar, kurumsal değerlerle toplumun değerleri arasındaki etkileşimin bir ürünüdür.

Tüm bu tanımlardan yola çıkılarak İtibar kavramı, kişinin, kurumun ya da örgütün pasif ya da aktif iletişime geçtiği tüm paydaşlarının zihninde uyandırdığı değerler bütünü olarak özetlenebilir. Söylemlerin ve eylemlerin tutarlılık göstererek iletişime açıklık sağlaması itibar kazanmanın esasını oluşturur.

2.3. İtibarı Oluşturan Unsurlar

Kültür, kimlik, imaj ve marka bir kurumun paydaşlarına tanıtılmasında kullanılan anlam ve yorumlama sisteminin dört birleşendir. Bu durumda, kültür, kimlik, imaj ve markanın karşılıklı etkileri, daha önceleri bir kurumun içsel ve dışsal unsurları olarak görülen varlıkların ve süreçlerin iç içe geçtiği spesifik bir model ortaya koymaktadır.[11]

[10]Turgut Karaköse, "**Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları"**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.1.
[11] Mary Jo Hatch ve Majken Schultz, **Relations Between Organizational Culturel**, **İdentity and İmage**, European Journal of Marketing, Vol.3, No: 5 - 6, 1997, http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=853498, (04.12.2008), s.357.



Şekil 2.1: Kurum Kimliği, Kurum İmajı ve Kurum İtibarı Arasındaki İlişki (Graham DOWLING, **Creating Corporate Reputations Identity, Image, and Performance**, Oxford University Press Inc., New York, 2001, s.20)

Kurum kimliği çalışanların ve yöneticilerin kurumla aşina olduğu değerler ve prensipler grubunu açıklamaktadır. Hepimiz bir firmayı ismiyle tanırız veya faaliyetlerini, planlarını ve niyetlerini açıklamak için yaptığı sunumlarla hatırlarız. Bu sunumları çeşitli şekillerde yorumlarız ve kurumla ilgili imajlar oluştururuz. Bazen kurum imajı, kurumsal kimliğin tamamen aynısı gibidir. Bazen ise kurum kimliğnden

farklı imajlar oluşabilmektedir. İşte hedef kitleler üzerinde kurumla ilgili oluşan imajların toplamı, kurumun itibarını oluşturmaktadır.[12]

2.3.1. Kültür ve Kurum Kültürü Kavramı

Kültür yüzyıllardır hakkında pek çok tanım yapılmış fakat sabit bir ifadeyle tanımlanabilmiş bir kavram değildir. Kurum Kültürü başlığı altında göreceğimiz kültür kavramı, literatürlerdeki tanımlarını da kapsayıcı olarak karşımıza çıkar. Konunun daha aydınlatıcı olması için aşağıdaki başlık altında kültür kavramı ele alınmıştır.

2.3.1.1. Kültür Kavramı

Kültür, bir insan topluluğunun duygu, düşünce ve yargı birliğini sağlayan değerlerin tümü olup, kültürün bu anlamı gelenek, görenek, düşünce ve sanat değerleri gibi, bir toplumun bütün sanat değerlerini kapsamaktadır.[13]

Kuşbakışı bir yaklaşımla "kültür"; insanın ortaya koyduğu, içinde insanın varolduğu tüm gerçeklik demektir. Öyleyse "kültür"deyimiyle insan dünyasını taşıyan, yani insan varlığını gördüğümüz herşey anlaşılabilir. Kültür, doğanın insanlaştırmaya özgü sürecidir. İnsanın nasıl düşündüğü, duyduğu, yaptığı, istediği; insanın kendisine nasıl baktığı, özünü nasıl gördüğü; değerlerini, ülkülerini, isteklerini nasıl düzenlediği, bütün bunlar hep kültürün öğeleridir. İnsanın ne tür bir yaşama üslubu, ne tür bir varolma programı, ne tür bir eylem kalıbı benimsediği kültürdür. İnsanın meydana getirdiği her şey kültüre girer. Örgütler, dernekler, kurumlar, okullar, tüm kendilerine ilişkin şeylerle birlikte kültürden sayılırlar. İnsanlar arasındaki her çeşit karşılıklı etkileşimlere, her türlü yapıp yaratma alışkanlıklarına, bütün manevi maddesel yapıt ve ürünlere kültür denir.[14]

---

[12] Charles J. Fombrun, Reputation: Realizing Value from he Corporate Image, **USA: Harvard Business School Press**, 1996, s.37.
[13] Ayla Okay, **Kurum Kimliği**,1.Basım, Ankara: MediaCat Kitapları, 1993, s.224.
[14]Nermi Uygur, **Kültür Kuram**, 5. Basım, İstanbul: Remzi Kitapevi, 1984, s.17.

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.[15]

Kültür kısaca paylaşılan ortak değerlerdir. Kültürün oluşması için bir insan topluluğu gerekir. Bu topluluğun zaman içinde geliştirdiği ortak düşünce ve davranış biçimleri kültürü oluşturur. En küçük insan topluluğu olarak aileyi tanımlıyoruz. Ailenin dışında birey olarak üyesi olduğumuz birçok topluluğun ortak değeri bizim davranışlarımızda etkilidir.[16]

Gareth Morgan'nın ifadesiyle, kültür metaforu, örgütlerin insani tarafına, özellikle anahtar ideolojiler, değerler ve eyleme rehberlik eden inançlarla iletişim kuran diller, normlar, folklor, merasimler ve diğer sosyal uygulamalar üzerine odaklanmaktadır.[17]

2.3.1.2. Kurum Kültürü Kavramı

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 alındığını içermektedir.[18]

İşletme ve işletme yöneticisi için kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar,

---

[15] Nevin Şimşek ve Mehmet Fidan, **Kurum Kültürü ve Liderlik**, 1. Basım, Konya :Tablet Kitapevi, 2005, s. 7.
[16] Levent Şimşek**,** Kültür, **Executive Excellence,** Sayı 79, Ekim 2003, s.32.
[17] Jacquie L Etang ve Magda Pieczka, **Halkla İlişkilere Eleştirel Yaklaşımlar**, Gülcan Işık, Derya Tellan, Sema Yıldırım Becerikli, Ayşe Elif Emre Kaya, Serra Pehlivan (çev.) 1. Baskı, Ankara: Vade Yayınları, 2002, s.130.
[18] Okay, s.212.

değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır. İşletmelerde kültür, paylaşılan anlamların üretilmesinde yardımcı bir rol oynadığı halde, yukarıdan empoze edilmemekte, geniş boyutta kendiliğinden üretilmektedir.[19] İşletmelerin olduğu kadar örgütsel manada ele alabileceğimiz siyasi birlikler için de kültürün önemi büyüktür. Siyasal ve ekonomik örgütlerin kendilerini sürdürmelerinde önemli rol oynayan kültürel gelenekleri ve işlerini yapma bilinci vardır.[20]

Kurum kültürü çalışanların davranışlarını ve kuruluşun görünüm şeklini etkileyen değer yargıları ve davranış tarzı sistemini ifade etmektedir.[21]

Kurum kültürünü tanımak ve ulaşılmak istenen çevrelerle bu kültürel birikim arasında bir yaklaşım sağlamaya yönelik bilgi üretimi, "algılama yönetimi" açısından daha sonuç alıcı iletişim programlarını ortaya çıkartabillir.[22]

Bir kuruluşun yani kurumun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışları olarak tanımladığımız kurumsal kültürü, işlerinde konu üzerinde çalışırken veya bir farbrikada bir ürün üretirken ortak bir yol izlenmesine olanak tanıyan ortak bir düşünce tarzı gerektirir. Genelde bu paylaşılan varsayımlar, inançlar ve değerler sözel değil, üstü kapalıdır. Fakat yine de bu sessizlik içinde bile kazanan bir kurum ile kaybeden bir kurum arasındaki farkın belirleyici unsuru olabilirler.[23]

Kurumsal kültür kavramı yapılan tüm tanımlardan anlaşılabileceği gibi soyut gelişimlerle oluşmaktadır. Sabitlenemeyen, değiştirilmesi kolay olmayan ve zaman içinde yüklenilen bir görev bilinciyle kurumsal kültür kavramı incelenmektedir. Bilinmelidir ki hiç bir kurum için en iyi kültür budur denilemez. Yalnızca içinde yer aldığı sektöre uygun gelişmiş olan kurum kültürü vardır.

---

[19] L Etang ve Pieczka, s.130.
[20] Korkmaz Alemdar ve İrfan Erdoğan, **Popüler Kültür ve İletişim**, 1. Basım, Ankara: Ümit Yayıncılık, 1994, s.170.
[21] Okay, s.67.
[22] Salim Kadıbeşegil, **Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı ?**, 6. Basım, İstanbul: Medicat Kitapları, 2004, s.50.
[23] Rob Coffee ve Gareth Jones, **Kurum Kültürü**, Kıvanç Kutmandu (çev).2. Basım, Ankara: MediaCat Kitapları, 2002, s.35

2.3.2. Kurum Kimliği

Kurumsal Kimlik, bir firmanın, kurum ya da kuruluşun, bir ürün ya da hizmetin adının (markasının), yaptığı işin, bu işi yapılışındaki anlayışın, görsel ve beyinsel (fikir) olarak akıllarda, başarılı başarısız, olumlu, olumsuz, güzel çirkin olarak yerleşmiş şekli ile tanımlanan kimliğidir.[24]

Kimlik, bir örgütün çalışanlar tarafından nasıl göründüğü ile ilgilidir.[25] Bir firmanın uzun dönemde stratejik olarak planlamış olduğu amaçlarına ulaşabilmesi, arzu edilen imaja sahip olabilmesi için, kendini ve firma felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm metotların toplamının tek bir güç yaratacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve bunun yansımasıdır.[26]

Kurum kimliği, bir kurumun yaptığı bütün faaliyetlerin ya da birçoğunun ortak yönetiminden oluşmakta ve kurumun kim olduğunu, ne yaptığını ve bunu nasıl gerçekleştirdiğini ortaya koymaktadır.[27] Berstein e göre Kurumsal Kimlik, kamunun şirketi tanıdığı ve diğer şirketlerden ayırt ettiği görsel işaretlerin toplamıdır. Chajet de benzer olarak, kurumsal kimlik, kurumsal stratejinin en görünür öğesidir ifadesinde bulunur.[28] Bir kurumun kendisini temsil etme biçimlerinin bütünü, o kurumun kimliğini oluşturur. Kurumun kendisini temsil ederken nasıl algılanacağına yön veren aktivitelerin bütünü ise kurumsal kimlik süreci olarak tanımlanmaktadır.[29]

Kurumsal kimliği, bir kuruluşun kişiliğinin, hem görsel ve hem de görsel olmayan sunumlarla iç ve dış pay sahiplerine somut bir biçimde yansıtılmasıdır. Buna göre her kuruluşun ayrı bir kurumsal kimliği vardır ve kuruluşlar kurumsal kimlikleri ile birbirlerinden ayrılmaktadır. Günümüzde kuruluşlar, hedef kitlelerinin karşısına

---

[24] Mehmet Ak, **Firma Markalarda Kurumsal Kimlik**, 1. Basım, İstanbul: Bilge Yayınları, 1993, s.18.
[25] Gary Davies, Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva & Stuart Roper, Der: Yılmaz Argüden, **İtibar Paradigması**, İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları, No.4, 2003, s. 25-26.
[26] Ak, s.19.
[27] Ayla Okay, **Kurum Dizaynının Kurum İmajına Katkısı**,1.Basım, Ankara MediaCat Kitapları, 2000, s.56.
[28] Etang ve Pieczka, s.136.
[29] Gülay Öztürk, Logonun Kurum Kimliği Üzerine Etkisi**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Ekim 2006, Sayı: 9, s. 2.

çıktıkları görüntüler ile algılandıklarından, kurum kimliği pay sahipleri ile doğrudan iletişimi gerçekleştiren önemli bir araç konumuna gelmektedir.[30]

Kurumsal kimlik, tanımlardan anlaşılacağı gibi görsel öğeleri içerdiği gibi tüm bunların yanı sıra kurumun kurum içi ya da kurum dışı tüm insanlarla olan iletişim sistemini de kapsamaktadır. Bahsedilen iletişim sistemi kurumu tanıtıcı şekiller, renkler, dizaynlar kadar insanlarla kurulan iletişimde izlenen metot, iletişim şekli ve davranışlarını da barındıran bir süreçten oluşur.

Bir kurumun kimliğinden bahsettiğimizde, onu diğerlerinden ayıran tüm özellikleri ya da nitelikleri anlaşılmaktadır.[31]

2.3.3.Kurum İmajı

İmaj kişi ya da kurumun diğer kişi veya kurumların zihinlerinde isteyerek veya istemeyerek bırakmış olduğu, hizmetle ilgili personel, kullanılan araç gereçler ve çevresi hakkındaki fikirler, anlayış ve değerlerdir.[32] Yapılan bu tanımın yanı sıra farklı başlıklar altında imaj kavramını tanımlamak mümkündür. Kurt Huber imaj kavramını farklı çeşitlerde tanımlamaktadır.[33]

Şemsiye imajı: Bir kurumun belli bir temel tutumunun ifadesidir ve bir tür üst imajdır. Bu imaj kurumun tüm alan ve markalarının üzerine adeta bir şemsiye gibi gerilmektedir. Yani şemsiye imajı tüm alanları kapsayan bir üst imajdır.

Ürün imajı: Bir ürünün sahip olduğu imajdır. Bu ürünün imajı onu üreten kurumdan daha yaygın olabilir ve bazı durumlarda ürün imajı çok yüksek ve tanınmış olduğu halde, onu üreten kurum hiç tanınmayabilir.

---

[30] Sevil Uzoğlu, "Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj", **Kurgu Dergisi,** No.18, Temmuz 2001, s.337- 338.
[31] Z. Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü**, 1.Basım, İstanbul: İletişim Yayınları, 1998, s.179.
[32] Mustafa Gümüş, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, 1.Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayın, 1999 s.124-125.
[33] Z. Beril Akıncı Vural, s. 257.

Marka imajı: En tanınmış imaj türüdür. Gündelik ihtiyacın ürün ve markaları kadar otomobil ve lüks tüketim malları da bu imaja sahiptirler. Doyuma ulaşmış olan pazarlarda diğerlerinden ayrılan marka imajları, tüketicilerin oryantasyonu ve farklılık için mutlaka gereklidirler.

Sadece kişilerin imajı olmaz kurumların ve ürünlerin de imajı olur.[34]İmaj kavramı ile ilgili farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Kurumsal İmaj; kurum kültürünün ve kimliğinin çalışanlar, hedef gruplar ve kamu üzerindeki sonucudur.[35]

İmaj kavramı insanların belirli yaşantılar sonucunda örgütle ilgili olarak edinmiş oldukları olumlu veya olumsuz izlenimler şeklinde ifade edilebilir. Diğer taraftan imaj, örgütün dış paydaşlar tarafından çekilen bir fotoğrafı olarak da düşünülebilir. Herhangi bir örgütle ilişkin izleniminizi, o örgütle ilgili olarak görüşlerimiz, tecrübelerimiz, beklentilerimiz ve algılarımız oluşturmaktadır.[36]

İyi bir imaj tesadüfen oluşmaz. İmajın oluşması belirli bir zamanı ve iyi bir yönetimi gerekli kılar. Bunun için kurumların imaj inşa etme bilincine sahip olmaları gereklidir. Ürün ve hizmetleri gayet iyi olan bazı kurumların olumsuz veya etkisiz bir imaja sahip olması muhtemeldir. Bu durumdaki kurumlar içinde bulundukları piyasalarda zorluklarla karşılaşırlar. İyi bir imaj her zaman için, güvenilirlik kazandırır ve bu da beraberinde karlılık ve sermayenin artışını getirir.

İmaj ve itibar arasında belirgin bir fark vardır. İmaj, geçici ve biraz daha yüzeyseldir. İtibar ise, daha kapsamlıdır ve sürekli güvenilir olmakla ilgilidir. En önemli karakteristlik özelliği, iç ve dış paydaşlar nezdinde kompleks ve gizemli bir yapıya sahip olmasıdır.[37]

---

[34] Ercan Kaşıkçı**, Doğrucu Beden Dili**, 4.Basım, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2004, s. 169- 170.
[35] Adil Baykasoğlu ve Diğerleri, "İmaj Yönetimi", **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.1, No.1, 2004, s.3
[36] Turgut Karaköse, Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları, s. 27
[37] Thoughtful, Meaningful Communication, http://www.morrisseyco.com/expertise/reputation_management.asp, (10 Ekim 2008).

Artan rekabet ortamında kurum ve kuruluşlar kendilerini en iyi şekilde tanıtabilmek, hedef kitlelerinin gözünde farklı bir yer edinebilmek ve uzun vadeli ilişkiler geliştirebilmek için kimlik oluşturma yoluna gitmektedir. Burada kurum imajının yaratılması için kurum kimliğinin yerleşmesi ve kurum kültürünün kabul görülüp benimsenmesi gerekmektedir. Kısaca kurum imajının yaratabilmesi için gerekli olan, kurum kültürü kurum kimliği kurum imajı etkileşimi çıkmaktadır.[38] Kurum kimliği ve kültürü oluşturmaksızın ya da olmaksızın gerçekleştirilmek istenen imajlar kalıcı olmaktan uzaktır. Kurumsal imaj, kurum kültürünün ve kimliğinin çalışanlar, hedef gruplar ve kamu üzerindeki sonucudur.[39]

Kurum imajı bir kuruluşun çalışanları, hedef grupları (müşteriler, paydaşlar vs), ve kamu üzerinde kurum kimliğinin etkisi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kurumun kimliği aracılığıyla kişilerde kurum hakkında bir görüş, resim ve düşünce oluşmaktadır. Kamuoyunda kurum hakkında oluşmuş olan bu yabancı resim yalnızca soyut bir izlenimdir. Gerçekliğe çok yakın olabilir, fakat onunla tam olarak örtüşmez. Kurumun kendisi hakkında sahip olduğu düşünce ile hedef grubunun sahip olduğu düşüncenin örtüşmesi durumu ise ideal imajı oluşturacaktır.[40]

2.3.3.1. Kurum İmajının Faydaları

İyi bir kurum imajının firmaya sağlayabileceği avantajlar;

- Satışları artırır,
- Yeni ürünlere tüketicinin güven duymasını sağlar,
- Firmanın tanıtım ve reklâm etkinliklerinin daha etkili ve düşük maliyetli olmasını sağlar,
- Diğer kuruluşlarla ilişkilerde, ortaklık ve birleşmelerde üstünlük sağlar,
- Daha nitelikli çalışan istihdamı sağlar. Çalışanlarla ilişkileri destekler,

[38] Ahmet Bülent Göksel ve Yurdakul Nilay Başok, "Temel Halkla İlişkiler Bilgileri", **Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları,** No:15, 2002, s.203
[39] Tufan Aytaç, "Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar: Kurum İmajı", ***Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi***,2004, s.3
[40] Okay, Kurum Dizaynının Kurum İmajına Katkısı, s. 66

- Krizde dayanıklılık sağlar,
- Finansal ilişkileri güçlendirir.[41]

Sonuç olarak, kurumsal imaj, markanın değer sunumuna katkıda bulunmaktadır. Tüketici yönlü olma, çevreye saygı, teknolojik üstünlük veya bölgesel olma gibi çağrışımlar, beğeni, saygı ve sempatiye dayanan duygusal ve sembolik yararları da içerebilmektedir. Kurumsal imaj, ayrıca, tek bir markaya değil, işletmenin sunduğu tüm markalara saygınlık sağlayan bir marka kimliği unsurudur.[42]

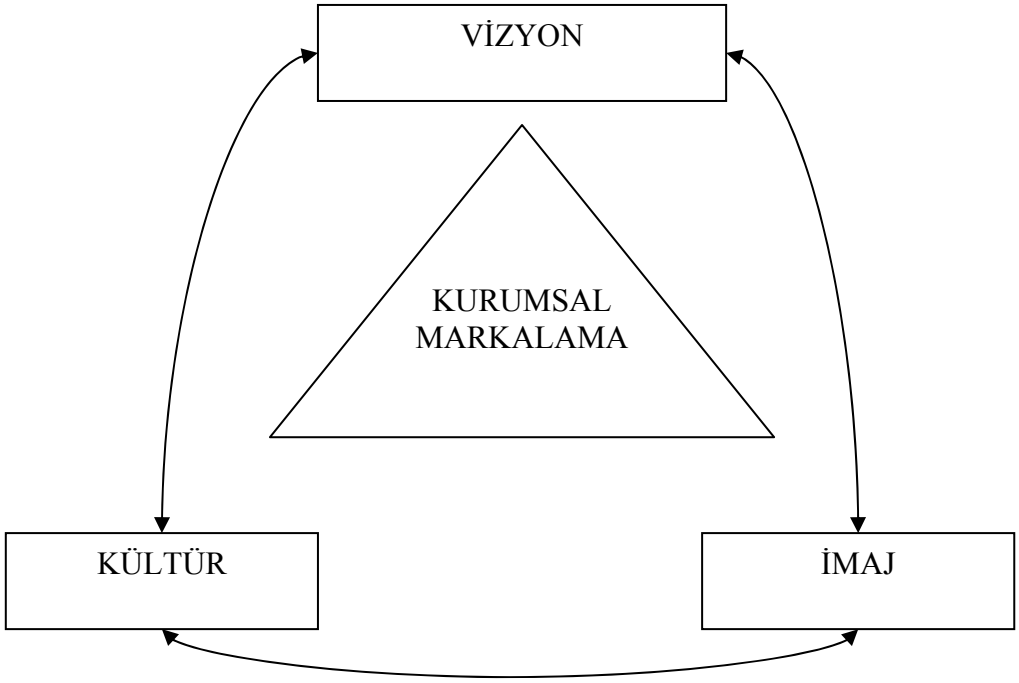
2.3.4. Kurum Markası

Uluslararası iş çevresindeki yoğun rekabet ortamı, firmaların kendilerine özgü bir pozisyon almasını ve rekabet avantajı yaratmasını hem güçleştirmiş hem de pahalılaştırmıştır. Yüksek düzeyde yatırım gerekliliği ve ürün farklılaştırılması için gereken AR-GE maliyetlerinin yüksekliği firmaları pazarlama kabiliyetlerini yükseltmeye ve kendine özgü markalar yaratmaya itmiştir.[43]

Kurum markası ve kurum itibarı birbirleri ile bağlantılı iki önemli kavramdır. Kurum itibarını, kurum hakkında kurumun paydaşları tarafından elde edilen tüm izlenimler olarak tanımlarken kurum markasını, kurumun tüm paydaşlarının aklında kalan şeklidir diyebiliriz. Bugün müşteriler, ürün ve hizmetlere karşı eskisinden daha bilinçli bir yaklaşım içerisindeler. Her seviyedeki bilginin artarak girişinin sağlandığı pazarlarda, daha fazla verinin paylaşımı söz konusudur. Bu durumda artan rekabet ve hızlı teknolojik gelişmeler içerisindeki 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.[44]

---

[41] Zeynep İyiler, "Pazarla İletişim", İhracat Geliştirme Merkezi, Ankara, 2006, s. 62.
[42] Ömer Baybars Tek ve Engin Özkul, **Modern Pazarlama İlkeleri**, 8.Basım, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2005, s.350
[43] Martın Roll, "Understanding the Purpose of a Corporate Branding Strategy", 12.04. 2004, http://www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id=81. (10.12.2008)
[44] Karaköse, ,s.25



Şekil 2.2: Kurumsal Markanın Oluşumu

*Kaynak: Mary Jo Hatch ve Majken Schultz, "Bringing the Corporation into Branding", **European Journal of Marketing**, Vol. 37, No. 7/8, 2003, s. 1047.* http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=853498

2.3.4.1. Kurumsal Marka Yönetimi

Değişen piyasa koşulları firmaların diğerleri arasından sıyrılarak farklılaşabilme çabası içerisine sokmuştur. Ürün çeşitliliği, pazarlama faaliyetleri ve fiyat değişimleri farklılaşma çabaları olarak karşımıza çıkar. Kurumsal marka stratejileri işte tam da bu noktada yönetimin amaçlarına ulaşmasında yol gösterici olur.

Yaşanan gelişmeler kurum ve kuruluşlar tarafından müşteri ile birlikte hareket ederek her iki tarafa da avantaj sağlayacak stratejiler belirlemeye mecbur bırakmıştır. Hedef kitlelerin zihninde olumlu etki bırakacak bir marka stratejisi belirleme arayışı ile kurumsal marka kavramı doğmuştur. Bahsedilen bu hedef kitle kimi zaman müşteriler kimi zaman çalışanlar olabilir.

Etkili bir kurumsal marka inşası için, yöneticiler firmanın vizyonu, kültürü ve imajını etkin bir şekilde ortaya çıkarmalı ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenlemelidir. Bu çerçevede üst yönetim, firmanın vizyonu ile kültürü arasındaki etkileşimi değerlendirmeli ve firmanın mevcut kültürüne uygun hedefler belirlemelidir. Bununla birlikte vizyon ve kültür çerçevesinde firmayı rakiplerinden farklılaştıran uygulamaların sağlanacağı bir etkileşim geliştirilmelidir.

Tasarım, ürün, marka ve pazarlamadan daha öte bir kavram olan "kurumsal markanın yaratılması" ve yönetimi ancak planlı ve disiplinli bir yaklaşımla başarılabilir. Bu görev pazarlama departmanına devredilemeyecek, bizzat üst yönetim tarafından üstlenilecek bir görevdir. Çünkü başarılı bir kurumsal marka oluşturmak sadece pazarlama, reklam ve halkla ilişkiler faaliyetlerini değil, kurumun tüm diğer fonksiyonlarını da bu hedefe yöneltmekten geçer.[45]

2.3.4.2. Kurumsal Marka Olmanın Kurum İtibarına Etkisi

Marka yönetimi, şirket kültürü, yönetim bilinci, sosyal anlayışlar ve şirketlerin sermaye yeterlilikleri kuruluşların itibarını önemli bir şekilde etkilemektedir. İtibar yönetimi, kuruluşların yönetebileceği, geliştirebileceği bir yönetim hareketidir. İtibar yönetimi sürekli gelişme temelindedir. Bunun nedeni gelişen ve değişen ortamlara ayak uyduran kuruluşların, itibarlarını ve isimlerini önemli ölçüde koruduklarını ve geliştirme fırsatı bulduklarını gösteriyor olmasıdır.[46]

Kurumsal marka olmanın kurum itibarına etkisi bulunmaktadır. Marka ve itibar kavramları birbirleri ile bağlantı halinde olup iç içe geçmiştir. Gerek kavramsal gerek ortak birleşenleri açısından bakıldığında birbirlerini tamamlar niteliktedirler. Günümüzde tüketim olgusunun değişimi ve gösterdiği gelişim bilinçli tüketicileri oluşturmuştur. Satın aldıkları, kullandıkları markaları ve onların üretici kurumlarını

[45] Ali Bulut, Kurumsal Marka, 25.06.2006, http://www.markayoneticisi.com/?s=Kurumsal+Marka, , (06.04.2009)
[46] http://www.etikadanismanlik.com/fky11.htm

yakından takip eden tüketiciler daha bilinçli tercihlere yönelmektedir. İtibarlı ve marka değerlerine sahip çıkan kurum ve kuruluşlar bu yarışta öne çıkmaktadır.

Kurumsal itibarın yönetilmesi, farklı bir bakış açısı ile "kurumsal markamızın" yönetilmesidir. Kurumsal markamız ise "kaç paralık bir şirket" olduğumuzun göstergesidir. Şirket logosu olarak antetli kağıtlarımızda, kartvizitlerimizde, internet sayfamızda yer alan kimliğimiz bir "değer" yansıtmaktadır.[47]

Marka ne söylediğimizi, nasıl göründüğümüzü ve ne yaptığımızı ifade eder ve bu yüzden kurumsal itibarı etkilemektedir. Kurumsal itibar elle tutulabilen varlıkların değeri ile piyasa değeri arasındaki fark olduğundan marka, bu farkı oluşturan en önemli soyut değerlerden biri olarak karsımıza çıkmaktadır. Değeri yüksek markaların işletmeleri de kamuoyunda itibarlı olarak nitelendirilmektedirler.

Peki, Marka ile itibar arasındaki fark nedir? Dünyaca ünlü Interbrand, küresel şirketlerin marka değerlerini ölçmektedir. Interbrand'in modeli, bir markanın, şirkete gelecekte ne kadar nakit akışı sağlayacağını göstermektedir. İtibar perspektifinden bakıldığında, marka ile itibar arasındaki fark, aynı şirket için Interbrand'in saptadığı marka değeri ile o şirketin piyasa değeri karşılaştırıldığında bulunabilir. Örneğin 2001 yılında Microsoft'un marka değeri 65 milyar dolardı, aynı dönemdeki piyasa değeri ise 380 milyar dolardı, yani marka değeri piyasa değerinin yalnızca yüzde 17'siydi. Yine 2001 yılında General Electric'in marka değeri piyasa değerinin yüzde 9'u, Nokia'nın marka değeri yüzde 34'ü, IBM'in marka değeri ise toplam piyasa değerinin yüzde 27'si idi. Dünyanın marka şampiyonu konumunda yer alan Coca Cola, Disney ve Mercedes'te bile marka değerleri, bu şirketlerin piyasa değerlerinin yaklaşık yarısına ulaşabiliyor. Enron, Worldcom, Andersen Ahold, Skandia, Parmalat vb. şirketlerde yaşanan itibar krizleri de, marka olmanın yeterli olmadığını dramatik bir şekilde ortaya koyuyor.[48]

---

[47]Salim Kadıbeşegil, İtibarınızı Yönetmekten Daha Önemli Bir İşiniz Var mı?, http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=175 , (03.04.2009)

[48] Sedef Seçkin Büyük, Güçlü İtibarın 10 Kritik Yararı var, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3236 , (10.07.2009)

Kurumsal markalar, itibarlarını arttırma çabası ile kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına yönelmektedir. Yapılan kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları markanın bilinilirliğinin ve tercih edilmesinin artmasını ve böylece kurumun itibarının değer kazanmasını sağlar.

Yeni ürünler ve markalar itibarı etkilemektedir. Konu en itibarlı kuruma geldiğinde insanlar, somut ürün ve hizmetler sunan ve piyasada belli bir isim yapmış olan kurumlara güvenmektedirler. Endüstrinin itibar değerlendirmesinde yenilik, yüksek değer ve ürün kalitesi anahtar konumunda bulunmaktadır.[49]

Bir markanın başarılı olması ve kar getirebilmesi için olumlu bir imaja sahip olması gerekmektedir. Kalitesi yüksek, başarılı bir markanın olumlu imajı sayesinde kazandığı itibar da marka vasıtasıyla kurumun diğer ürünlerine aktarılabilir. Yine markanın itibarı, ait olduğu kuruma da itibar kazandırmaktadır.

2.3.4.3. Kurumsal Marka Yönetiminin Faydaları

Firmanın başarı ile işletebildiği kurumsal marka stratejisi firmaya sayısız yararlar sağlar. Öncelikle, kurumsal marka stratejisinin, firmanın amaçlarını yansıtması ve piyasada nerede olmak istediğini göstermesidir. Kurumsal marka; firmanın faaliyetlerini kapsayarak, firmanın vizyonunu, değerlerini, kişiliğini, konumlandırmasını ve imajını özetleyen bir yapıdır.

Kurumsal Markanın işletmeye sağladığı faydalara bakıldığında, bazı araştırmacılar güçlü kurumsal marka olmanın tüketicilerin işletmenin var olan ürünleri kadar, yeni oluşturulacak ürünlerine de pozitif duygu taşıyacaklarını düşündürmektedirler.[50]

---

[49] Nakra Prema, "Corporate Reputation Management :CRM with a Strategic Twist", Filiz Otay (çev.) Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi. **Kurgu Dergisi**, No.18, 2001,s.410.
[50] Mary Jo Hatch ve Majken Schultz, "Bringing the Corporation into Corporate Branding", **European Journal of Marketing** vol. 37, No:7/8, 2003, s.1044- 1045.

Bir şirket güçlü bir kurumsal marka yaratmak ve rekabet avantajı sağlayabilmek için çok etkin bir şekilde iletişim kurmalıdır. Güçlü bir kurumsal marka, dikkat çekmek için bir odak noktası, hissedarların kuruma gösterdiği ilgi ve aktivite olarak ortaya çıkar. Kurumsal marka, örgütü farklılaştıran fark edilebilir değerler ve semboller çerçevesinde ilgili çevreleri etkiler ve o çevreye uyum sağlar. Fakat kurumsal markalama sadece farklılaştırmayla değil ait olmayla da ilgilidir. Kurumsal markalama önemli hissedarları örgüte çeker ve onlara "firmaya ait olmaya" dair hislerini teşvik eden değerlerini ve/veya kaynaklarını gösterir. Kurumsal markalamanın çalışan bir mekanizma olmasını sağlayan da budur.[51]

Etkili bir marka yönetimini yararları ise aşağıda sıralanmaktadır;

- Marka Yönetimi, açık bir konumlandırma için stratejik bir odak sağlar.
- İletişim programlarında bütünleşmeyi kolaylaştırır.
- Çalışanların kurumu anlamasını sağlayarak kurumun değer ve kimliğine uyum sağlamalarını kolaylaştırır.[52]
- 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 ürüne piyasa fiyatından farklı fiyat koymasını engeller.
- Marka tescil edilerek yasal bir konum kazanır ve marka sahibine güvence sağlar.[53]

[51] Hatch ve Schultz, "Bringing the Corporation into Corporate Branding",s.1046.
[52] Ferruh Uztuğ, **Davulu Taşıyanlar Tokmağı Vuranlar: Markanın Kurumsal İletişim Yönetimi**, 1.Basım, İstanbul: Kapital Medya, 2003, s.72
[53] Osman Ersin Özkan, Marka Farkındalığı ve Kredi Kartı Sektöründe Tüketiciler Üzerinde Bir Araştırma, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi,** Gazi Üniversitesi, 2006), s.11.

2.3.5. Kurum Kültürü, Kurum İmajı ve Kurum Kimliği Arasındaki İlişki

Kurum kültürü, insanların düşünce ve davranışlarını şekillendiren değerler ve inançlar kümesi olarak ve firmanın tüm felsefesi olarak nitelendirilebilir. Kurum kültürü özellikle değişim dönemlerinde insanları birbirine bağlayan bir tutkal rolü oynar. [54]Çevrelerine ve kurumlarına çeşitli etkileri olan kurum kültürü, güçlü bir hale geldiğinde kurumun strateji ve hedeflerini önemli ölçüde destekleyebilmekte ve kurumun kimliğinin de olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunabilmektedir. Kurum kimliği süreci ile kurum kültürünün maddi görünüm şekillerinin kültür çekirdeği ile birlikte iletecek olan bir bütünlüğe eritilmeye çalışılmaktadır.

Kurum kültürü kurum kimliğine göre şekillenmektedir. Dowley in de belirttiği gibi kurum kültürü kurum kimliğinin bir sonucudur.[55] Olumlu bir imaja, kimliğe sahip olan kurumlarda olumlu algılanan bir kurum kültürü yaşanmaktadır. Bunun yanı sıra bürokratik ve katı kültürlerin hüküm sürdüğü kültürlerde olumsuz kimlik ve imajları olmaktadır.

Kurumsal kimlik insanlara kurumu tanıtmak ve keşfetmek için yardımcı olur. Bu yüksek derecede tanınırlığın gerektiği durumlarda son derece önemlidir. Kurumsal imaj bir kurum hakkındaki inanışlar ve duygulardan oluşur. Kurumsal itibar ise değerlere dayanarak oluşur.[56]

Kurum kimliği çalışanların ve yöneticilerin kurumla aşina olduğu değerler ve prensipler grubunu açıklamaktadır. Hepimiz bir firmayı ismiyle tanırız veya faaliyetlerini, planlarını ve niyetlerini açıklamak için yaptığı sunumlarla hatırlarız. Bu yorumlarımız beynimizde kurumla ilgili imajlar oluşmasını sağlar. Çoğu zaman kurum

---

[54] Ayşegül Ağar ve Mehmet Anın, Marka Kimliği, Marka Kişiliği ve Kurumsal Markalar, Ürün ve Marka Politikaları, Ders Ödevi, Ankara Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı, http://80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/ozer/Dersler/Urun_ve_Marka_Politikalari/Sunuslar/Aysegul_Mehmet_marka%20kimligi_marka%20kisiligii.doc s.24, (12.12.2008)

[55] Okay, Kurum Kimliği, s.240

[56] Grahame Dowling, **Creating Corporate Reputations Identity, Image and Performans**, 5. Basım, New York, Oxford University Press Inc, 2001, s. 19

imajı, kurum kimliğinin aynası gibi algılanabileceği gibi kurum kimliğinden ayrı imajlarda oluşmasına sebep olabilir. Hedef kitleler üzerinde kurumla ilgili oluşan imajların toplamı, kurumun itibarını oluşturmaktadır.[57]

Kurumsal Marka ve kurumsal kimliğin ilişkisine bakıldığında ise, benzer amaçlarla kullanılmalarına rağmen, aralarında önemli farklar olduğu gözlenmektedir. Kurumsal kimlik biz kimiz ve biz neyiz sorularına işletmenin verdiği cevaptır. Her işletmenin bu bağlamda bir kimliği vardır ancak kurumsal markalaşma koşulsaldır.[58]

[57] Fombrun, s.36 -37
[58] Pınar Erarslan Yayınoğlu, Çok Uluslu Toplumlarda Halkla İlişkiler, **Kurumsal İletişim ve Yönetim, İstanbul Ticaret Üniversitesi**, No.11, Ekim 2005, İstanbul, s.48

3. KURUMSAL İTİBAR VE OLUŞUMU

3.1. Kurumsal İtibar

Özellikle son yıllarda iş dünyasında gerçekleşen hızlı gelişim ve değişim sonucunda kurumsal itibar oldukça önemli ve değer verilir bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Küreselleşmenin etkisi ile şekillenen piyasalarda kuruluşların rakipleri arasından sıyrılarak avantaj elde etmeleri ve asıl önemlisi bunu koruyabilmeleri için olumlu bir itibara ihtiyaçları vardır.

İtibar birey olarak sizin için ne kadar önem arz ediyorsa bir şirket ya da marka için de aynı derecede önemlidir.[59]Araştırmacılar farklı açılardan tanımlasalar da, tanımlarda bir fikir birliği vardır ve bu fikir birliği itibarı "bir kurumun geçmişteki etkinliklerinin bir sonucu" olarak görür. Kurum itibarı kurumun geçmişi için ayna durumundadır. Rakipleri ile kıyaslama yaparak hedef kitlelere ürün veya hizmet kalitesi açısından bilgi iletir.[60]

Kurumsal itibar, bir şirketin yarattığı güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payıdır. Şirketin elle tutulamayan değerlerinin taşıyıcısıdır. Toplum tarafından beğenilen, takdir edilen bir şirket olmanın karşılığıdır. İtibarın önemi ancak yitirildiğinde anlaşılır.[61]

Kurumsal İtibar olgusu, ekonomik, organizasyonel teori ve pazarlama alanlarında çalışan araştırmacılar tarafından incelenmekte, ekonomistler itibar konularını ürün kalitesi ve fiyat ile ilişkilendirerek analiz etmekte; organizasyonel araştırmalar 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

[59] http://halklailiskilera.blogsayfasi.com/?p=40, (15.07.2009)
[60] http://www.npr.com.tr/communication.asp?param=detail&id=9, (05.04.2008)
[61] Salim Kadıbeşegil, **İtibar Yönetimi**, 3.Basım, İstanbul: Mediacat Yayınları, 2007, s. 55

birbirinden farklı terimler kullanılıyor olmakla birlikte, kurumsal itibar olgusunun esası üzerinde belirli bir ortak görüş oluşmuş bulunmaktadır.[62]

Herbig ve Milewiz'e göre kurum itibarı, zamanla kurum ile etkileşimde bulunan grupların yargılarını biriktiren bir süreç olarak şekillenir. Bu süreci daha iyi anlayabilmek için, itibar kavramının güvenirlik ile birlikte analiz edilmesi önerilmektedir. Bir kurumun güvenirliği onun belirtilen niyetlerinin "inanırlığıdır". Güvenirlik bir kurumun yapacağını söylediği şeylerle yaptığı şeylerin karşılaştırılması ile belirlenir.[63]

Kurumsal itibar; müşteriler, rakipler, kreditörler, endüstri analistleri ve diğer insanların işletmeyi algılayış biçimidir. Daha açık bir tanımla kurumsal itibar, işletmenin yönetim kapasitesi, stratejileri, finansal durumu, sosyal ve toplumsal sorumlulukları, uzun dönem yatırımlarının değeri, rekabetteki etikliği, gelişme düzeyi, personelinin kalitesi, nitelikli iş göreni çekme becerisi gibi konularda insanlar tarafından nasıl algılandığını belirlemektedir ve bu kriterlerle ölçülmektedir. [64] İtibar elle tutulamayan, soyut bir varlıktır ve şirketlerin başarısında muazzam bir etkisi vardır. Aynı zamanda, piyasa değeriyle de güçlü bir bağlantısı vardır. Bir denetçinin perspektifinden bakıldığında, itibar yalnızca bir "iyi niyet" olarak görülebilir. Bir analistin ya da yatırım bankacısının perspektifinden bakıldığında, hisseler için ekstra bir ödeme ya da "prim" gibi düşünülebilir.[65] Bu tanımlarda kurumsal itibarın, kurum hakkında hedef kitle ve kamuoyunda, geçmişte yapılan faaliyetler ve gelecekte yapılacaklar ile ilgili olarak ortaya çıkan bir algı sonucu oluştuğu vurgulanmaktadır.

Kurumsal itibarın özellikleri şu şekilde tanımlanabilmektedir:[66]

- Kurumsal itibar, bir şirketin en önemli değeridir.

---

[62]Duygu Akmehmet, Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulaması, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE),s.30.
[63] http://notoku.com/kurum-itibari/, (10.06.2009)
[64] Nilüfer Yörük Karakılıç, "Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri: Afyon'da Perakende Sektöründe faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine bir Araştırma: Kurumsal İtibar", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt 7, s.2.
[65]http://halklailiskilera.blogsayfasi.com/?p=40, (15.07.2009)
[66] Selçuk Tavlak, Kurumsal İtibarın Oluşturulmasında Sanat Sponsorluğunun Yeri, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE), s. 3-4

- Kurumsal itibar, o kurumun tüm sosyal paydaşlarının beklentilerini karşılayabileceğinin en açık göstergesidir.
- Kurumsal itibar, bir kurumun tüm sosyal paydaşları ile geliştirdiği net imajını gösterir.
- Kurumsal itibar kavramı, artık isletmeler için olmazsa olmaz bir yönetim şekli haline gelmiştir.

Kurum itibarı, şirketlerin iş yapış biçimleri ile toplumsal duyarlılıklar arasındaki ilişkinin bir çıktısı olarak karşımıza çıkıyor. Toplumun duyarlılıklarını dikkate alarak, bunları önemseyerek iş yapma alışkanlığına sahip olmuş şirketler doğal olarak ilişki içinde oldukları kesimlerin takdirini elde ediyorlar. Bu zamanla "itibara" dönüşüyor! Şirket tarafında; kurum kültür ve değerleri bu işe yarıyor. Bu değerler ve iş yapma biçimi genellikle şirketlerin toplantı odalarına, koridorların duvarlarına asılan süslü çerçeveli yazılar içinde karşımıza çıkıyor. Ancak orada yazılı olanların itibara katkısı olabilmesi için; önce toplumun duyarlılık ve değerleri ile paralellik göstermesi gerekiyor, daha sonra da günlük hayatın pratiği içinde uygulanabilir bir davranışsal yansıması lazım. Toplum tarafından beğenilen ve takdir edilen şirketler bu iki hususu olabildiğince yerine getiren kuruluşlar olarak tanımlanabilir.[67]

Kurumsal itibar şirketin elle tutulabilir değeri ile piyasa değeri arasındaki farkın önemli bir bölümünü ifade etmektedir. Elle tutulabilir varlıkları 15 milyar dolar eden Microsoft'un Pazar değerinin 250 milyar dolardan fazla etmesi bunun en belirgin ve çarpıcı örnekleri arasında yer almaktadır. Coca-Cola'nın şişesini temsil eden ürün markasının 68 milyar dolar, bu markanın sahibi Coca-Cola şirketinin ise neredeyse Türkiye'nin Gayri Safi Milli Hasılası ile kıyaslanabilecek bir değerde olması (160 milyar dolar) kurumsal itibarın ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.[68]

[67] http://www.exelect-turkiye.com/ik-dunyasi/yazilar/itibar-yonetimi-ve-insan-kaynaklarinin-rolu.html
[68] Kadıbesegil, İtibar Yönetimi, s. 51

Çok geniş kapsamlı bir konu olmakla birlikte kurumsal itibarı şirketin yarınlarını güvence altına alacak bir içerikte yönetilmesi hususunda bazı ana başlıklar verilebilir. Bunlar arasında su hususları özellikle vurgulamak gerekmektedir;[69]

- Şirket vizyonunun içselleştirilmesi, kurum kültürü ve değerlerinin tanımlanması
- Etik ve ahlaki değerler ile birlikte hesap verilebilirlik uygulamaları
- Uluslararası muhasebe standartlarının benimsenmesi ve şeffaflık yönetimi
- Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ve yönetimi
- Çalışan memnuniyeti ve çalışanların kariyer gelişim planları politikası
- Müşteri memnuniyeti politikaları ve müşteri odaklılık
- Ar-Ge ve inovasyon yetkinliği
- Üçlü raporlama üretilmesi (Finansal, sosyal ve ekolojik çevre uygulamaları)

Bir kurumun en büyük ve en önemli değeri itibarıdır. İtibarı yüksek olan kurumlar, tüm faaliyetlerinde rakiplerine göre daha avantajlı bir konumda olmaktadırlar. Pazarlama, finans ve yatırım gibi pek çok konuda rakiplerine göre daha iyi bir pozisyondadırlar. İtibarı kazanmak için birçok boyutta tutarlı davranış göstermek gerekiyor. Öncelikle, şirketler sundukları ürün ve hizmetlerle farklılık yaratarak ekonomik değer yaratmalılar. İtibarın özünde güven ve karşılıklı anlayış yatmaktadır. Karşılıklı anlayışın tesis edilmesi ve itibarın korunması için kurumun/firmanın; sosyal paydaşlar, çalışanlar, yatırımcılar, tedarikçiler ve çevresi arasında tutarlı, sağlıklı bir ilişki geliştirmesi gerekmektedir. Kurumsal itibar aslında soyut bir nitelik olmasına rağmen somut olarak hissedar değeri yaratır. Çünkü itibar bir kurumun iç ve dış ortamlarındaki rekabetçi pozisyonuna katkıda bulunur. İtibar kazanmak zorlu ve zaman alıcı bir isse de, kaybetmek çok kolay olmaktadır.[70]

3.2. Kurumsal İtibarı Oluşturan Kriterler

Kurumsal İtibara sahip olmak, her boyut ve çaptaki işletme açısından yaşamsal bir öneme sahiptir. Kuruluşların arzulanan ve kendilerini rakipleri arasında belirgin bir

[69] http://www.orsa.com.tr/cgibin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=175
[70] Faruk Yazar, "İtibar Yönetimi", http://www.halklailiskiler.com.tr/detay.asp?id=1410, (04.08.2008)

biçimde ön plana çıkartacak olan, olumlu bir kurumsal itibara ulaşabilmeleri için gereken temel unsur, kurumsal itibarın birleşenlerini organizasyon içerisindeki süreçlerin tümünde başarılı bir biçimde hayata geçirmeleridir.

Kurumsal itibar, girişimciliğin en büyük destekçisi ve dayanağı olup paydaşların, kurum hakkında iyi ve temiz duygular beslemesine yardımcı olur. Akıllı örğütler, görülmeyen değerli bir varlık olan itibarın önemini kavramışlar ve buna yatırım yapmışlardır. Kurumsal itibar araştırmalarında, örgütler genellikle itibarın boyutları olarak da ifade edebileceğimiz şu nitelikler dikkate alınarak değerlendirilmektedir.[71]

- Duygusal Cazibe, Takdir Edilme ve Güven
- Ürün ve Hizmet Kalitesi
- Ekonomik performans ve uzun vadeli yatırımların değeri
- Genel İtibar ve Kalite Yönetimi
- Çalışma ortamı ve finansal istikrar
- Sosyal sorumluluk ve Yenilikçilik
- Etik ve Kurumsal Değerleri kullanmadaki bilgelik

3.2.1. Duygusal Cazibe ve Güvenilir Olma

Duygusal cazibe, kurumun paydaşları tarafından takdir edilmesi, beğenilmesi ve güven duyulması anlamındadır.

Ayrıca bir örgütün iç ve dış paydaşlar tarafından ne kadar beğenildiği ve saygı duyduğu ile ilgilidir. Kurum ile arasında duygusal bir bağ olan çalışan, kendini kurumla daha kolay özdeşleştirebilecek sonuçta güvenilir ve sadakatli bir birey haline gelerek kurumsal itibarı olumlu yönde etkileyecektir. Çalıştığı kurumdan memnun olan bir iş

[71] Thoughtful, meaningful communications, http://www.morrisseyco.com/expertise/reputation_management.asp, (12.12.2008)

gören dış çevrede örgütle ilgili olarak olumlu düşüncelerini ifade ederek sosyal paydaşların kuruma bakışını etkileyebilir.[72]

Kuruluşların itibarını etkileme noktasında güvenilir olma olgusunun iki farklı manada açıklaması bulunmaktadır. Tüketicilerin kuruluşun ürün ve hizmetlerine karşı duyduğu güven ile kuruluşun yaptığı açıklamalara karşı duyulan güven ve inancı şeffaflık, güvenilir olma karşılığı olarak ele alınmaktadır. Güvenilirlik kapsamında, ürünün fiyatının yanı sıra, ürün kalitesi, ürünün dayanıklılığı, satış sonrası servis ve destekler vb. ek unsurlar da ön plana çıkmaktadır. Kurumun mali gücü, ürün hizmet yenilikleri, faydaları, kurum politikası ve hedefleri gibi pek çok konuda paydaşların sürekli ve kapsamlı bilgilendirilmesine şeffaflık denir.[73] Kurumların olumlu bir itibar oluşturmaları için, faaliyetleri hakkında şeffaflıkla hesap verme alışkanlığı edinmeleri, hangi faaliyetlerinin nasıl ölçümleneceği konusunda kara vermeleri ve bu ölçümlerin devamlılık kazanması gerekmektedir.[74]

3.2.2. Finansal Performans

Finansal Güvenilirlik, rakiplere göre güçlü performans, güçlü karlılık, düşük riskli yatırımlar ve büyüme sinyallerini gerektirmektedir.[75]

Pazar odaklı olmak pazara, özellikle de müşterilere yanıt vermek anlamına gelir. Yoğun bir pazarda müşterilerin bütün arz olanaklarını araştıracak zamanları olmayabilir. Böylece tüketiciler sınırlı seçenekler dâhilinde karar alabilirler. Bu yüzden her kurum bu seçenekler kapsamında kalmayı arzulamalı ve o seçenekler içinde olmayı hedeflemelidir.[76]

Kuruluşların olumlu itibar kazanımlarında finansal performanslarının etkili bir rolü vardır. Sunulan ürün ve hizmetler her ne kadar iyi olursa olsun, finansal

[72] Karaköse, Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları, s.102.
[73] Billur, s. 95.
[74] Yılmaz Argüden, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, 1.Basım, İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları, 2002, s.11.
[75] Burçin T.Tansala, "Yükselen Değer Kurumsal İtibar", **Marketing Türkiye,** No.71, Mart 2005, s.30.
[76] Yılmaz Argüden, **İtibar Yönetimi**, 1.Basım, İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları, 2003, s.33.

tablolardaki düzensiz değişimler kuruluşun satış sonrası hizmetlerini etkileyebileceği düşünülerek güvensizlikler oluşturmaktadır. Tüketiciler ya da daha geniş kapsamda tüm paydaşlar finansal düzlemde dengeyi sağlamış olan, uzun vadede destek alabileceklerine inandıkları kurumları tercih etmektedir. Kamuoyunda kurumu güçlü olduğuna ilişkin izlenimler, algılarda olumlu sonuçlar bırakarak, itibar değeri yüksek kurumlar olarak karşımıza çıkmalarını sağlar. Aynı zamanda, rekabetin yoğunluğu kurumları sadece kaliteli ürün ve hizmet üretmeye değil, geleceklerini garantiye alabilmeleri için başka unsurların gerekliliğine inandırmıştır. Bu unsurlardan en önemlisi ve gerekli olanı da kurumsal itibar yönetiminin en iyi şekilde yapılmasıdır.

Kurum itibarı kapsamında finansal başarıya yönelik olarak, itibarın, yöneticilerin ve kurum analizcilerinin algılamaları sonucunda ölçülebilen sekiz kriter; vardır.[77]

1. Yönetim kalitesi
2. Ürün kalitesi
3. Gelişme becerisi ve anahtar insanları elde tutma
4. Finansal sağlamlık
5. Varlık Yönetimi
6. Yatırım Değeri
7. Yenilikçilik Değeri
8. Çevre dostluğu ve Topluluk Kardeşliği

3.2.3. Ürün ve Hizmet Kalitesi

Ürün ve hizmet çeşitliliğin artması ve müşteri beklentilerinin bu düzeyde her geçen gün yükseldiği göz önünde bulunulduğunda kaliteli ürün ve hizmet sunumunun kurumun itibar kazanmada ve tekrar tercih edilmede sağladığı önem ortaya çıkmaktadır. Müşteri memnuniyetini sağlayan kaliteli ürün ve hizmetin müşterilerde olumlu izlenimler bırakmaktadır. Alışveriş yaptığımız bir markette aradığımız bir ürünü

[77] Dowliing, s.17.

bulmamıza yardımcı olan bir çalışan, uzun yıllar kullanma garantisi sunan bir elektronik alet tüketicinin gönlünde her zaman kazanan taraf olmaktadır. Bu kazanım olumlu bir itibar olarak karşımıza çıkar. İtibarı yüksel olan bir kurum, bu hizmeti almak isteyecek müşterilerin tercihi olacaktır.

Bir markanın sağlamış olduğu itibar yeni ürünlerin tanıtımını daha kolay hale getirebilirken, söz konusu yeni ürün konusunda yaşanabilecek sorunların aynı marka altında pazarlanan diğer tüm ürünlerin satışı üzerinde olumsuz etki yaratacağı göz ardı edilmemelidir. Yeni ürünün kalitesi devam ettiremediği takdirde, kullanıcıların bu yeni ürüne karşı duydukları memnuniyetsizlik, aynı ürün hakkındaki başarılı diğer markalara da sirayet edebilecektir.[78]

Özetle, İtibarına önem veren örgütler,[79]

- Ürün ve hizmetlerin arkasında durur,
- Yenilikçi irin ve hizmetler geliştirir,
- Yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar,
- Ödenen paraya değen ürün ve hizmetler sunar.

3.2.4. Etik Unsurlar

Etik terimi Yunanca *ethos* yani "töre" sözcüğünden türemiştir. Yanlışı doğrudan ayırabilmek amacıyla ahlâk kavramının doğasını anlamaya çalışır.[80] Etik insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplinidir.[81]

---

[78] Paul Herbig ve Milewicz John, "Relationship of Reputation and Credibility to Brand Success", **Journal of Consumer Marketing**, 1995, Vol. 12, (no:4), s.8.
[79] Anıl Dörtok, **Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz ?,** 1. Basım, İstanbul: Rota Yayınları,2004, s.70-71.
[80] Etik, http://tr.wikipedia.org/wiki/Etik, (06.11.2008)
[81] Çiğdem Kırel, "Örgütlerde Etik Davranışlar Yöntemi ve Bir Uygulama Çalışması", **Anadolu Üniversitesi Yayınları**, No:168, Kasım 2000, s.2.

Toplumsal yaşamda ahlak kuralları pek çok davranışın ve düşüncenin de belirleyicisi durumunda. Günümüzde iş dünyasında da kurum etiği gibi kavramların öne çıktığı görülmektedir. Şirketler artık sadece iyi ürün üretmenin yeterli olmadığının farkında, artık tüketici kaliteli ürünün yanında üreticinin etik değerlerini de sorguluyor.[82]

İş dünyası sadece para kazanmak, kar elde etmek ve başarılı olmaktan ibaret değildir. İş ahlakı; paraya, kara ve başarıya sahip olurken iyi ve ahlaklı birey olmayı da zorunlu kılar. Zaten işletmeler de görmüşlerdir ki; mali durumlarının, karlarının yanında iş ahlakının konusu içinde olan dürüstlüğe, doğruluğa, sosyal ve çevresel duyarlılığa verdikleri önem sonucu verimlilikleri ve satışları artmıştır. İşletmelerin iyi ahlaklı davranmaları onların toplum içindeki imajlarını güçlendirmekte dolayısıyla bu da ürün satışlarını etkilemektedir.

Kuruluşlar sadece iç ve dış hedef kitlesine değil etik davranmak adına aslında tüm bir topluma karşı da sorumludurlar. Bu durum onların sorumluluk alanlarını artırmakla beraber bu etik davranışları sergileyen kuruluşlar uzun vadede itibar adına çok şey kazanmaktadır.[83]

Kurumsal etik, itibarın temel esaslarından birisidir. Örgüt içindeki her çalışanın davranış ve düşünceleri, örgütün dışarıdan görünüşünde doğrudan etkilidir. Yani toplumun kuruma bakışını etkilemektedir. Bu yüzden örgüt açısından etik bir kurum olmak, yani doğruları uygulayan bir kurum olmak çok önemlidir. Etik kurumlar sağlam bir itibarın yanında daha çok avantajlara sahiptir. Çalışanlar, kurumun güçlü değerlere sahip olduğuna inandıkları takdirde kuruma bağlılıkları artacak ve böylece işlerinde daha kolay doyuma ulaşabileceklerdir. Müşteriler de kurumun etik davranışlar sergilediğini gözlemlerlerse, onların da bakış açıları değişecek ve kuruma daha fazla değer vereceklerdir. Son yıllardaki örgüt skandalları da göstermektedir ki, toplum ne zaman bir örgütün kurumsal doğruluğundan şüphe etmeye başladıysa, o andan itibaren

[82] N. Aslı Tekinay, "En Etik Sektörler", http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=804, (10.08.2008)
[83] Ebru Özgen, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**, 1.Basım, İstanbul: Mavi Ağaç Yayınları, 2006, s.79.

tüm desteğini çekmiştir. Sonuçta, toplum tarafından destek görmeyen tüm örgütler piyasadan silinip gitmişlerdir.[84]

Etik dışı davranan işletmelerin çalışanlarına, hissedarlarına ve halka karşı takındığı tutumlar kısa vadede işletmeye kazanç getirse de uzun vadede işletmeyi zarara sokacaktır. Son yıllarda işletmelerdeki başarısızlıkların ve önemli iş kayıplarının sebebi etik olmayan davranışlardır.[85]

3.2.5. Kaliteli Yönetim ve Çalışanlar

20. Yüzyıl, dünyada yeni düşüncelerin, yeni teknolojilerin, yeni örgüt yapılarının, yeni yönetim anlayışlarının doğup büyüdüğü bir yüzyılı temsil etmektedir. İşletmeler ve bu işletmelerin sahip oldukları lider / yöneticiler, çevrelerindeki hızlı değişim ve gelişmeler nedeni ile, bu yüzyılda hiç beklemedikleri veya önceden göremedikleri fırsat veya tehditlerle karşı karşıya kalmışlardır. Böyle bir ortamda varlıklarını sürdürebilenler ise, bu değişim ve gelişmeleri önceden görebilen ve bunlara karşı hazırlıklı olan işletmeler olabilmiştir ve gelecekte de öyle olması beklenmektedir. Değişim hızının artarak devam ettiği günümüzde, artık eski yönetim tarzlarını kullanarak teknolojiye ayak uydurmak veya değişim hızına ayak uydurabilmek için sadece teknolojilere sahip olmak da yeterli olmamaktadır. İşletmelerin yönetiminden sorumlu olan lider / yöneticilerin hesaba katmak zorunda oldukları bazı kritik noktalar vardır. Bugün onların, hem çevrede meydana gelen değişiklikleri takip edebilmeleri, hem de yoğun rekabet ortamında güçlü olabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için, eski yönetim tarzlarını bırakmaları ve her şeyden önce bir gelecek görüşüne, "vizyona" sahip olmaları gerekmektedir.[86]

Kuruluşların karlı ve sürdürebilir rekabet avantajı sağlayarak büyüyebilmesi, sahip oldukları insan kaynaklarının yenilikçi ve yaratıcı projeler üretebilmesiyle mümkündür. Dünya örneklerine baktığımızda, kendini ve işini geliştirmeye odaklı,

[84] Karaköse, Kurumların DNA' sı İtibar ve Yönetimi, s.71.
[85] Duygu Altuğ, "Örgütsel Davranış", Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, No:10, Ekim 1997, s.30.
[86] Selen DOĞAN, **Vizyona Dayalı Liderlik**, 2.Basım, İstanbul: Kare Yayınları, 2007, s.1.

sürekli yeni ve farklılık yaratan ürün ve hizmetler sunan kuruluşların kendi pazarlarında liderliği üstlenerek mükemmel iş sonuçlarına ulaştıklarını görebiliriz. Bu başarıyı yakalayan kuruluşların stratejilerine ve yönetim sistemlerine bakıldığında stratejik liderliğin ve buna bağlı olarak" Yetenek Yönetimi" nin çok güçlü olduğu anlaşılmaktadır.[87]

Bir kuruluşun yönetim ve çalışanlarının kalitesi kamuoyunun, kuruluşa karşı olan güvenini arttırtan başlıca unsurlardır. Rakiplerinden sıyrılabilmek için kaliteli bir yönetim ve bunun sunumunu yapan kaliteli çalışanlara sahip olunması piyasa adım atarken dahi bir adım önde başlama şansı doğurur. Kurumsal itibarı yüksek olan bir firmanın, en iyi üniversitelerden mezun olan nitelikli iş gücünü doğrudan kendisine çekeceği düşünüldüğünde, kurumsal itibar ve nitelikli personel kavramlarının birbirlerini desteklediklerini görülmektedir.

Her çalışanın çevresine kuruluş hakkında bilgi akışı sağlayan bir halkla ilişkiler çalışanı gibi işlev gördüğü göz önünde bulundurulursa onların içinde bulundukları kuruluş ile ilgili doğru bilgilendirilmeleri, olan biten her konuda dış hedef kitleden çok daha önce haberdar edilmeleri son derece önem taşımaktadır.[88] Her çalışan, kurum ismini taşıyan bir ortaktır büyük ya da küçük başarılara sahip kurumlar, itibarı yaratmak için çalışanlarını gerekli olan becerilerle desteklemelidir. Bu da çalışanlarını dinlemeyi, onaylamayı, geribildirimde bulunmayı gerekli kılar.[89] Çalışanların davranış ve müşterilere karşı tutumları o kurumun itibarını yaratmada çok ciddi bir önemli sahiptir. Çalışan memnuniyeti sağlamanın, çalışanların performansını etkileyeceği ve bunun uzun vadede kurum itibarına dönüşeceği unutulmamalıdır.

İtibar yönetimi, kurumsal boyutta, şirketin içinde başlar. Şirketin kurumsal değerleri ve iş yapma biçimini çalışanlar temsil eder! Bu nedenle, çalışanların bu konularla ilgili performansı kurum itibarına "olumlu" ya da "olumsuz" bir şekilde geri döner. Genellikle günlük yaşamda çok basit bir sorunun pratik bir cevabıdır aranan : "nasıl bir şirkette çalışıyorum?" bu sorunun cevabı şirket itibarının ne durumda

[87] Figen Tahiroğlu, **İşte Başarı**, 3.Basım, İstanbul: Hayat Yayınları, 2004, s. 69.
[88] Mete Çamdereli, **Ana Çizgileri ile Halkla İlişkiler**, 2. Baskı, İstanbul: Salyangoz Yayınevi, 2005, s.54.
[89] Dörtok, s.77.

olduğunun göstergesidir! Çalışanın "nasıl bir şirkette çalıştığını" nasıl tarif ettiği, o şirketin kurumsal içerikte itibar yönetiminin ne durumda olduğunun göstergesidir. Kurumsallaşma süreçlerinin ana göstergelerinden bir tanesi kurum itibarının şirketin kılcal damarlarına kadar yaygınlaştırıcı bir içeriğe sahip olup olmadığıdır. 1980'lerden bu yana yaşanan şirket evlilikleri ve birleşmelerinin büyük bir kısmında hayal kırıklığı yaşanmış olmasının nedeni bu dur. Şirket satın almalarında da en geçerli ve öncelikli olan bu konu "akşamdan sabaha" çözümlenebilecek bir gündem maddesi olarak değerlendirilmekte ve bu yüzden de satın alınan şirketin çalışanları, yeni sahipleri ile kültürel uyum sağlayamamaktadır.[90]

3.2.6. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk; işletmenin kendi amaçlarını gerçekleştirirken, ahlaki değerlere sadık kalması ve kaynaklarını aynı zamanda içinde bulunduğu toplumu geliştirmede kullanması olarak tanımlanabilir.[91] Bireysel anlamda sorumluluk, kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerde sosyal sorumluluk toplumun çıkarı ile ilgili bir kavramdır. Karar verici durumda olanların, kendi çıkarlarını olduğu kadar toplumun genel çıkarını da geliştirecek ve koruyacak eylemlerin yapılmasındaki zorunluluğudur. Böyle bir yaklaşımın daha iyi bir yaşam kalitesini oluşturacağından, kurumların çalışmaları ile toplumun istekleri arasında uyum sağlanabilecektir.[92]

Özellikle büyük işletmelerde yöneticiler, işletme sahipleri, işletmede çalışanlar, alıcılar, satıcılar ve halk arasında denge kurma zorunluluğu içine girmişlerdir. Bu değişkenliğin nedenini, sosyo-ekonomik yönetim felsefesinin gittikçe yaygınlık kazanmasında aramak gerekir. Bu yeni felsefeye göre; işletmeler, pazarların gereğine göre değil sosyo-ekonomik çevrenin ihtiyaçlarına göre yönetilmelidir. Çünkü, işletmeler, toplumun değişen beklentilerine göz önüne almadan hayatlarını devam

[90]Salim Kadıbeşegil, İtibar Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Rolü, http://www.exelect-turkiye.com/ik-dunyasi/yazilar/itibar-yonetimi-ve-insan-kaynaklarinin-rolu.html,(18.10.2008)
[91] Sabahat Bayrak**, İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**,1.Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s. 83.
[92] Yavuz Odabaşı, "İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Kavramı İçerisinde Reklamcının Yeri", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları**, No:42, Eskişehir, 1986, s.10.

ettiremezler. Başka bir deyişle, işletmeler ekonomik amaçlarını gerçekleştirirken, bir taraftan topluma zarar veren veya olumsuz etki yapan faaliyetleri ortadan kaldırarak sosyal dengeyi korumalı; diğer taraftan da toplumun refah ve sağlığına hizmet eden faaliyetlerde bulunarak, sosyal faydayı arttırmalı, gerektiğinde sosyal sorunları çözmek için kendi kaynaklarını tahsis etmelidirler.[93]

Sosyal sorumlulukların kapsamını şu şekillerde maddeleyebiliriz:[94]

- Sosyal sorumluluk kapsamına giren ilk konu, işletmenin ve onun yöneticilerinin, hissedarlara veya sermaye sahiplerine karşı olan yükümlülükleridir,
- Sosyal sorumluluk kapsamına giren ikinci konu, yakın çevreye istihdam olanaklarının teminidir, işe almada, cinsiyete, ırka ve sosyal sınıflara eşit davranılmalıdır,
- Bir diğer konu, tüketicinin korunmasıdır,
- Bir diğer konu iş ahlakına sahip olunmasıdır. Haksız ve aşırı karlar elde etmek, rakip firma mallarını kötüleyici ve küçük düşürücü reklamlar yapma gibi iş ahlakına ters davranışlar sergilenmemelidir,
- Bir diğer konu, çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevrenin yaşanabilecek bir ortam olarak korunmasıdır,
- Bir diğer konu, insanlığa karşı duyulması gereken ihtiyarı sorumluluklardır.

3.2.6.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, ilk kez 1953'de Howard Bowen'ın Social Responsibilites of the Businessman adlı kitabında yer aldı.[95] Kurumlar da tıpkı insanlar gibi sosyal çevre içinde varlıklarını sürdürürler. Dolayısıyla sadece üretimini yaptıkları ticari ürünle değil, toplumsal beklentileri karşılayacak sosyal varlıklarıyla da

[93] Ferit Ölçer, " Günümüzde Sosyal Sorumluluğun Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri", **Standard Dergisi,** TSE Yayınları, Yıl:40 Sayı:473, Mayıs, 2001.s. 24.
[94] Erol EREN, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000, s.103- 107.
[95] Ceyda Aydede, **Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, 1.Basım, İstanbul: Mediacat Yayınları, 2007, s.25.

sorumludurlar. Bugüne kadar işletmelerin sosyal sorumluluklarının içeriğini ortaya koymak amacıyla çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Tüm bu modellerin ortak yönü işletmelerin sosyal sorumluluk amacının ekonomik olmayan sorunları da kapsadığı görüşüne dayanmalarıdır.[96]

Kurumsal sosyal sorumluluk başlı başına kuruluşlar açısından doğru konumlandırılması gereken bir iletişim stratejisidir. Çünkü kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin uygulamaları aslında bir çeşit itibar yönetimi uygulaması olarak kabul etmek yanlış olmayacaktır. Aslında kurumsal itibarın yönetilmesine ilişkin uygulamada dikkate alınması gereken en önemli etkenler: Çalışan, kurumsal kimlik, vizyon, etik değerler ve elbette kurumsal sosyal sorumluluk ön plana çıkmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramından bahsederken kavramı bir çeşit kurumsal vatandaş olarak ifadelendirmek faaliyetin aslında kurumlar tarafından bir görev zorunluluk halini aldığı gereğine dikkat çekmek anlamını taşıyacaktır.[97]

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve paydaşlar her kurum için daha detaylı olarak tanımlanmaktadır. 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.[98] Kuruluşların içinde bulundukları toplumlar için faydalı olmaları ve öylece algılanmaları kuruluşu itibarını oldukça olumlu bir şekilde etkileyeceği gibi tam tersine içinde bulunduğu toplumun ihtiyaçlarına duyarsız yaklaşıyor olması da kurumsal itibarı olumsuz şekilde etkileyecektir.

Kurumsal sosyal sorumluluk neden itibar yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır sorusuna cevap olarak araştırmalar on önemli etken göstermektedir.[99]

- Kurumsal İmaj/tüketici aktivistleri nezdinde itibar

---

[96] Ender Yönet, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Cilt: 8, Sayı: 13, Mayıs 2005, s.240.

[97] Ebru Özgen, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, Ocak 2007, Cilt.8, http://www.pegem.net/akademi/3-8395-Kurumsal-Sosyal-Sorumluluk-Kavrami-ve-Calisan-Memnuniyetine-Etkisi.aspx- (15.01.2009)

[98] Argüden, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, s. 11.

[99] Ebru Özgen, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri, s.30.

- İtibar ile ilişkili risklerin yönetimi (iyileşme önemlerini gözlemlenmesi dahil),
- Çalışanlar ile ilişkiler,
- Tedarik zinciri standartları,
- Pazar istihbaratlarını güçlendirme,
- Kurumsal sürdürülebilirliğin kontrol altına alınması
- Pazarlar için sosyal çevrenin istikrarının korunması
- Faaliyet yetkisi alma
- Sosyal sorumluluk sahibi yatırımlar için fırsatlar oluşturma,
- Doğrudan finansal kar.

3.2.6.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Yararları

Kurumsal sosyal sorumluluk konusunu ciddiye alan kurumlar önemli kazanımlar sağlamaktadırlar. Sosyal sorumluluk farklılaştırma, saygınlık ve itibar yaratma, şeffaflık sağlama, empati kurma ve katkıda bulunma işlevleriyle hem kurumsal hem de markasal amaçları gerçekleştirmede bir mihenk taşı görevini üstlenmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun yararları su şekilde sıralanabilir.[100]

- Kurumların marka değerleri ve dolayısıyla piyasa değerleri artırır;
- Daha nitelikli personeli cezbetme, motive etme ve tutma imkanı doğurur;
- Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık potansiyelini artırır;
- Özellikle bu konularda hassas yatırımcılara ulaşma imkanı oluştuğundan, gerek hisse değerleri artırır, gerekse borçlanma maliyetlerini düşürür;
- Yeni pazarlara girmekte ve müşteri sadakati sağlamada önemli avantajlar elde edilmesini sağlar;
- Verimlilik ve kalite artısını sağlar;

[100] Argüden, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, s. 11- 12.

- Risk yönetimi daha etkin hale gelir;
- Toplumun ve kural koyucuların kurumun görüşlerine önem vermesi sağlanır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmeler için iyi itibar oluşturmanın hammaddesi olurken, tüketicilerin, paydaşların ve toplumun gözünde iyi bir imaj edinmenin de en önemli yolu olmaktadır. Halka açık şirketler, sosyal sorumluluk konusunda gösterdikleri performansla daha fazla yatırımcı çekmektedirler. Bu şirketler rakiplerine oranla yılda 2,3 trilyon dolar daha fazla kazanıyor. Bu durumdan dolayı sosyal konulara yatırım yapan şirketlerin sayısı her geçen gün artıyor.[101]

Firmaların sosyal sorumluluk anlayışlarının düzeyi, kriz ortamında daha belirgin hale gelmektedir. Kriz ortamında işten çıkarmalara mümkün olduğunca başvurmayıp, maliyetleri düşürerek, kârlılıklarından belli bir oranda vazgeçerek, istihdam yapısını koruyan firmalar, gerçek bir sosyal sorumluluk örneği olmaktadırlar.[102]

Günümüzde henüz yeterince ağırlık kazanmamış olmakla ve itibarı henüz çok büyük oranda belirlememekle birlikte gelecekte sosyal denetimler de en az finansal denetimler kadar güç kazanacak ve yaygınlaşacaktır. Gün geçtikçe daha fazla firmanın kendilerini sosyal ve çevresel denetimlerden geçirmesi ve resmi internet sitelerinde yıllık finansal raporlar kadar, çevresel ve sosyal sorumluluklarına ilişkin raporlar yayınlamaya başlamaları bunun sinyallerinden birisidir. Bu sosyal değerlendirmelerse ya şirket çalışanları tarafından içsel bir şekilde ya da dışsal olarak etik danışmanları, sosyal denetim örgütleri veya kurulacak bir denetim komisyonu yönetim kurulunca gerçekleştirilecektir. Sosyal paydaşlar ve özel ilgili eylemciler şirketlerin bu kurumlarca denetlenmesi konusunda daha baskılı olacaklardır. Kurumsal etik kodlar gibi, bu sosyal denetimler de giderek daha fazla oranda birer halkla ilişkiler veya iletişim aracı olarak kullanılmaya başlanacaktır.[103]

---

[101] Şeyma Öncel Bayıksel, "Etik Hesap Verebilmede Devlerin Karnesi", **Capital Dergisi,** Kasım 2007, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=4452-(12.08.2008), s.30.
[102] Faruk Yazar, Kobi'ler ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı, http://www.utesav.org.tr/?id=69-(03.04.2009)
[103] Yönet, s.256.

Sosyal sorumluluk kampanyaları, bir şirketi veya bir markayı ilgili bir gönüllü kuruluş veya sosyal amaca, karşılıklı fayda sağlamak üzere bağlayan stratejik bir konumlandırma aracı olduğuna göre, sosyal sorumluluk kampanyalarının kurumun itibarını geliştirdiğini, marka bilincini ve müşteri bağlılığını arttırdığını, satışlara ivme kazandırdığını ve medyanın ilgisini çektiğini altını çizerek bir kez daha söylemeliyiz.[104]

Sosyal Sorumluluk Literatüründe marka farklılaşması gibi itibar da potansiyel bir rekabet avantajı olarak kabul görmektedir. Kurumun bütün hedef grupları; hissedar, müşteriler, çalışanlar, medya ve politikacılar tarafından benimsenen görüşlerin toplamını ifade etmektedir.[105]

3.2.7. Liderin Kurumsal İtibar Oluşturmada Rolü (CEO)

Liderlik, en kısa tanıyla, insanları etkileme sanatıdır. Günümüzde her yönetici, başarılı olabilmek için liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Günümüzde lider tek adam değildir, ekibi olan bir takım oyuncusudur. Lider insan odaklı, katılımcı, paylaşımcı, yaratıcı, yalın, açık, esnek ve öncü kişidir. Misyon ve vizyon sahibidir. Dolayısıyla örnek kişidir.[106]

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların kurumsal hedeflerine ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir.[107]

Bir kurumun içinde bulunduğu sektörde lider özelliklere sahip olması o kuruluşun pazardaki konumunu ve insanların kurum hakkındaki algılarını etkileyecek öneme sahiptir. Öncülük edilecek yeniliklere imza atılması, yalnızca müşterilerini değil aynı zamanda rekabet içerisinde olduğu firmaları da etkileyecektir. Sektöründe lider

---

[104]

[105] Filiz Otay Demir, "Kurumsal İtibar Ölçümünde Kişiselleştirme Metaforu", **Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol.9/10, http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/9-10/13.pdf ,(03.04.2009), s.256.

[106] Ömer Peker, ve Nihat Aytürk, **Etkili Yönetim Becerileri**, 1. Basım, Ankara: Yargı Yayınları, 2000,s.48.

[107] Isabel Werner, **Liderlik ve Yönetim**, Çev: Vedat Üner,1.Basım, İstanbul: Rota Yayınları,1993, s.17.

özellikler aynı zamanda lider yöneticilerle desteklenerek algılarda güçlü itibar kazanımları sağlanmalıdır.

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir.[108]

Müşteri memnuniyeti ve tatminini misyon edinen, önlemeye donuk yaklaşımı sindirmiş ve uygulayan, takım ruhu bilincinde hareket eden, hatalarından ders almış, bir sonraki prosesi müşterisi olarak kabullenmiş, eğitimi ve bilgi setini yükseltmeye açık, çalışanların yaratılmasında kuşkusuz üst yönetimin liderliği kaçınılmaz olmaktadır.[109]

Lider yetkinliklerinin birçok tanımı bulunmakla birlikte, bunları kısaca üç grup altında toplayabiliriz:[110]

Temel Yetkinlikler: İş ortamında çalışan herkeste bulunması beklenen karakter özelliklerini ifade etmektedir. Güvenilirlik, sürekli öğrenme, sonuç odaklılık, esneklik, müşteri odaklılık, iletişim, yenilikçilik, takım çalışması vb. gibi.

Yönetsel Yetkinlikler: Liderlik rolünün gerektirdiği yetkinlikler; yani vizyon ve strateji oluşturma, ilişki yönetimi, karar alma, risk yönetimi, planlama ve koordinasyon, takım kurma, değişim yönetimi vb. gibi.

Teknik Yetkinlikler: Yapılan işlere göre değişen yetkinliklerdir. Satış yönetimi, analitik düşünce, müşteri problemlerini çözme ve stres yönetimi gibi.

Temelinde, iletişim süreçlerinin etkin kullanımını, hedef kitlelerin sağduyulu yakınlığını ve sadakatini kazanmayı öngören itibar yönetimi anlayışı, "güven" gibi çok çabuk elde edilemeyen ancak tüm sağlıklı ilişkilerin özünü oluşturan bir duyguya

[108]Tamer Koçel**, İşletme Yöneticiliği**, 6. Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998, s. 423.
[109] Selçuk Nam, Toplam Kalite Yönetiminde Lider Yöneticinin Rolü, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,** Sakarya Üniversitesi SBE, 2004), s.32.
[110] Uğur Zel**, Kişilik ve Liderlik**,1. Basım, Ankara: Seçkin Yayınları, 2001, s.90.

dayandığından, bilinçli yöneticilerin eline bırakılması gereken bir yönetim yaklaşımıdır.[111]

Şirketlerin büyümesi ve iş kollarında yaşanan yaygınlaşma neticesinde ülkemizde 2000 yıllarında başlangıcında yönetim kurulu başkanı sıfatı ile CEO kavramı yaygınlaşmıştır. Vizyon ve strateji geliştirme sorumluluğu taşıyan, başka bir deyişle"insan-strateji-değerler" den oluşan üçgeni en iyi şekilde kuran ve yönetmesi beklenen bir mercidir.

Şirketin saygınlığı ve itibarın oluşması ile lideri arasında önemli bir bağ olduğu, Prof. Charles Fombrun şirket olarak istediğiniz kadar iyi şeyler yapın, eğer lideriniz akıllıca olmayan şeyler yaparsa itibarınız bundan kötü etkilenir sözüyle açıklamaktadır.[112]

Dünya çapında başarılarıyla ün yapmış CEO'larla yaptığı röportajları kitap haline getiren Benton mükemmele yakın CEO'ların sahip olması gereken özellikleri yaşanılan tecrübeler ışığında söyle sıralamıştır.[113]

1. Kendilerine duydukları güven; CEO'lar başkalarını –hissedar, müşteri, kreditör-ikna etmek için kendilerinden emin olmalı ve bunu hissettirmelidir.

2. Davranışlarını kontrol altında tutmak; CEO'lar organizasyon içindeki herkesin nasıl davranmaları ve hissetmeleri konusunda karar vermek için lidere baktıklarını kabul etmektedir. Dolayısıyla kendilerine nesnel olarak bakabilmeli ve kendi davranışlarını değerlendirebilmelidirler. İyi davranışlar başka insanları da olumlu olarak etkileyecek, hem şirket izlenimine hem de performansına katkıda bulunacaktır.

3. Azimli olmak; Şayet tüm CEO'ların yaklaşık yüzde 100'ünün sahip olduğu bir nitelik varsa, bu da azimdir. Healhcare CEO'su Leonard Abramson başarılı bir

---

[111] Y. Ece Çöklü, **Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi**, Set-systems Yayıncılık, 1. baskı, İstanbul, 2004, s. 266.
[112] Nakra Prema, "Corporate Reputation Management :CRM with a Strategic Twist", Filiz Otay (çev.) Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi. **Kurgu Dergisi**, No.18, 2001,s.410.
[113] Benton, D.A., **How to Think Like a CEO**, Çev: İbrahim Şener, 2. Baskı, İstanbul: Pegasus Yayıncılık, 2006, s.35.

CEO'nun sahip olması gereken niteliklerin ilkini inanç ve sebat, diğerlerini de kendi adına güvenli olma, ne olursa olsun haklı olduğuna dair güven duyma ve sorumluluk olarak sıralamıştır.

4. Sürekli olarak kendini geliştirmek; Çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler gibi CEO'nun çevresini oluşturan kişilerle etkin iletişimde olması, hatalardan ders çıkarması ve her gün yeni bir şey öğrenme arzusunda bulunması başarıyı da beraberinde getirir.

5. Dürüst ve etik olmak; Dürüstlük zamana, koşullara, ceza seviyesine ve konuşulan kişiye göre değişim göstermez, her birey için aynı ölçütlerde gerçekleşmelidir.

6. Konuşmadan önce düşünmek; Neil Georgi & Associates'in CEO'suna göre her şeyi bilmek olanaksızdır ve kimi zaman sessiz kalmak strateji geliştirmek için zaman kazandırır, bu da gereksiz duraksamaları ve tekrarları engeller ve daha zeki görünmenize yardımcı olur.

7. Özgün olmak; CEO, şirketteki herkesten daha fazla hayal gücü ile düşünmeli ve davranmalıdır, farklı olma riskini göze alarak yegane olabilmelidir.

8. Alçakgönüllü olmak; CEO'lar yeteneklerini göstermek konusunda sabırlı olmalıdır, aksi takdirde insanları şaşırtamazlar. Haklarında söylenen hoş şeyleri nezaketle kabul etmeli ancak inanmamalılardır. Zira isler iyi gitmediği zaman hak ettiklerinden daha fazla suçlanırlar.

9. Tarzının farkında olmak; Etkili tarz belli bir zaman içindeki uygun davranış biçimi olarak tanımlanmıştır. CEO'lar kişileri dengelemek ve çok sayıda tarz niteliklerinden faydalanma konusunda başarılı olmalıdır.

10. Cesur ve biraz vahşi olmak; Cesaretli olmak risk almak, hareket alanını genişletmek anlamına gelmektedir, bu para, strateji, plan, işlemler ve insanlar konusunda olabilir.

11. Mizah duygusuna sahip olmak; Mizah kültür, derece ve baksa sınırlamaları ortadan kaldıran büyük bir dengeleyicidir. Çalışanların mutlu ve uyumlu olması is yerindeki verimliliği doğrudan etkiler.

12. Gerektiğinde tiyatral olmak; CEO'lar rakiplerine, müşterilerine, çalışanlarına, bankacılara, yönetim kuruluna ve medyaya karsı rahat, güven veren ve yetkin görünmelidir, böyle hissetmeseler bile yapmalıdırlar, düşüncelerinin okunmasına izin vermemelidirler.

13. Ayrıntılara odaklanmış olmak; Mükemmele yakın CEO'lara göre ne kadar yükseğe çıkarsanız, ayrıntılardan haberdar olmanız o kadar kritik olur. Ayrıntılara dikkat etmek, yanlış bir yola saptıktan sonra geri gelmenin getireceği sorunlardan kurtulmak ve zaman kazanmak anlamına gelmektedir.

14. İşinde iyi ve liderliğe istekli olmak; CEO kendi isiyle ilgili teknik mükemmelliğe sahip olmalıdır. Çalışanların performansı, ise alımlar, satış raporları, net gelirler ve kar oranları, is bağlantıları her daim CEO'nun masasının üzerinde duran sorunlardır. Bunları yönetmeye istekli olmalı, dinlenmeye, inanmaya ve izlenmeye değer olmalıdır.

15. Ekip insanları için savaşçı olmak; Yönetim büyük sabır ve paylaşım ister. Mükemmele yakın CEO'lar ahlaki ve etik olmayan konular dışında ekibi için herkesin önünde ve sahne arkasında savaşır. Böylelikle hem astlarına sadık kalmış olur hem de güven verir.

16. Hataları kabul etmek; Risk ve hata birbirine çok yakın kavramlardır. Şayet hata yapılmıyorsa hiçbir şey yapılmıyor demektir. Asıl olan hataları yeterince alçakgönüllü karşılamak, potansiyel olarak onu düzeltme yeterliliğine sahip olmak ve tabiî ki tekrarlamamaktır.

17. Dosdoğru olmak; CEO'lar en az zamana ve sabra sahip insanlardır,kariyer basamaklarında yukarıya doğru çıkıldıkça hoş görü azalır. Bu sebeple söylediklerinin ya

da yazdıklarının düz ve basit bir anlaşılırlığa sahip olması gerekir, aynı şeyi karşılarındakilerden de talep ederler.

18. Kibar olmak; Kibar bir tutum içinde olmak karsı taraftaki kişilerin de size karsı kibar olması sonucunu getirecektir. Karşılıklı saygı sorunların daha kolay ve etkin çözümünü beraberinde getirir.

19. Meraklı olmak; CEO'lar yeni bilgiler öğrenmeye istekli olmalı ve eski bilgilerini de doğrulatmalıdır. Bunun için soru sormalı ve yanıtlarını almalıdır ki gelişimini sürdürülebilir kılabilsin.

20. Rekabetçi olmak; İs yaşantısı sürekli olarak rekabetin yaşandığı bir ortamdır. Başarılı olabilmek için aynı gruptaki insanlardan daha rekabetçi olmak gerekmektedir.

21. Esnek olmak; Esneklik bir sosyal toplantıda topluluğun liderliğini yapmanın yanı sıra çalışanlar ile omuz omuza is yapmak anlamına gelmektedir, inatçı, resmi ve katı olmamak demektir. Yeni koşullara karşı tavır değiştirebilen liderler yeni olan herhangi bir şeye karsı tavır takınabilirler.

22. İyi bir öykü anlatıcısı olmak; Uygun öykülerle resim çizmek daha geniş insan gruplarıyla daha güçlü iletişim kurulmasını sağlar. CEO'yu eğlenceli ve karizmatik yapar.

Günümüz piyasa koşulları ve rekabet ortamında CEO'lar, kurumların itibarını arttırmada veya düşürmede etkin rol oynamaya başlamışlardır. Dünyaca ünlü danışmanlık şirketi Burson-Marsteller' ın yaptırdığı araştırmalar bu noktayı doğrulamaktadır. Araştırmada, CEO'ların kurum itibarı üzerindeki etkisi %50 oranına kadar çıkmaktadır.[114]

[114] Salim Kadıbeşegil, Sürdürülebilir Rekabet, http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=179

CEO'nun en önemli görevleri:[115]

- Çalışanları motive etmek
- Büyüme için etkin bir strateji oluşturmak
- Açık bir vizyon sergilemek
- Ahlaki standartlar oluşturmak
- İyi bir yönetim ekibi oluşturmak
- Müşteri ihtiyaçlarını önemsemek ve dinlemek
- Hissedarların zenginliğini arttırmak

Kurumsal itibarı yükseltmek isteyen liderlerin dikkat etmeleri gereken hususlar şunlardır.[116]

- Bir kurumun itibarını oluşturan en önemli unsur müşteri tatmininin yüksek olmasıdır. Bu nedenle itibar kazanmak için en öncelikli adım ürün ve hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesi için çaba göstermektir,
- İçte ve dışta verilen sözlerden dönmemek, sektörde bilgi ve danışma kaynağı olarak algılanmak da itibar artırmaya yardımcı olur.
- Hata yapıldığında bunu kabullenip, çözüm üretmek, toplumun güvenini kazanmak için gerekli bir yaklaşımdır.
- Çalışanlara ve paydaşlara misyon doğrultusunda heyecan kazandırabilmenin de itibarı artırıcı bir etkisi vardır.
- Üst yönetimin iç ve dış çevreyle etkileşimde bizzat bulunması ve kişiliği ile kurumsal kimliğin tutarlılığı itibar kazanmada fayda sağlar. Nitekim, kurumların değerlerini şekillendiren kurucu girişimciler genellikle kurumda kendi değerlerini yansıttıkları için bu tutarlılığı daha kolay yakalarlar.
- İletişimde kullanılan mesajların rakamlarla tutarlı olmasının ötesinde mantıksal bir çerçeveye, modele oturtulması da güven unsurunu artırıcı bir etki yapar.

[115] Ayla Okay ve Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları**, Der Yayınları, 2005, s. 358
[116] Argüden, İtibar Yönetimi, s.11.

Liderlerin ve bu görevi üstlenen CEO'ların yerine getirmekle yükümlü olduğu bu görevleri ve sorumlulukları başarıyla gerçekleştirilmesi sonucunda, arzu edilen şekilde olumlu bir kurum itibarı oluşmaktadır. Güçlü liderler kurumu en üst düzeye taşıyabilmede etkinliklerini göstermektedir. Unutulmamalıdır ki CEO'ların yönetimi ile kurumlar itibar kazanabildikleri gibi itibarlarını kaybetmekle yüz yüzedirler.

3.2.8. Müşteri Memnuniyeti

Günümüz müşteri yapısının, değişken ve dinamik 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 müşteriyi elde tutmadaki performansına bağlı olmaktadır.[117]

Rekabetçi ortamda müşterilerini daha arklı hale dönüştürmek isteyen işletmeler hizmet maliyetlerini düşürmek ya da müşterilere daha fazla satış yapmak zorundadırlar. Fazla satş yapmak ise öncelikle müşterilerle yakın ve güçlü ilişkiler kurarak onların ihtiyaçlarını çok iyi tanımayı gerektirmektedir.[118]

Müşteriyle uzun vadeli, karlı ilişki kurmak ve ilişkinin devamlılığını sağlayarak sadık müşteri yapmak amacıyla, strateji belirleme sürecinde önemli gelişmeler sağlanmıştır. Günümüzde rakip işletmelerden farklı olmak, müşteri gereksinimlerine cevap verme hızıyla ve yenilikçi ürün-hizmet sunmakla ilişkilendirilmiştir. Böylelikle, müşteri hizmetleri ticari faaliyetlerin temel kuralı haline

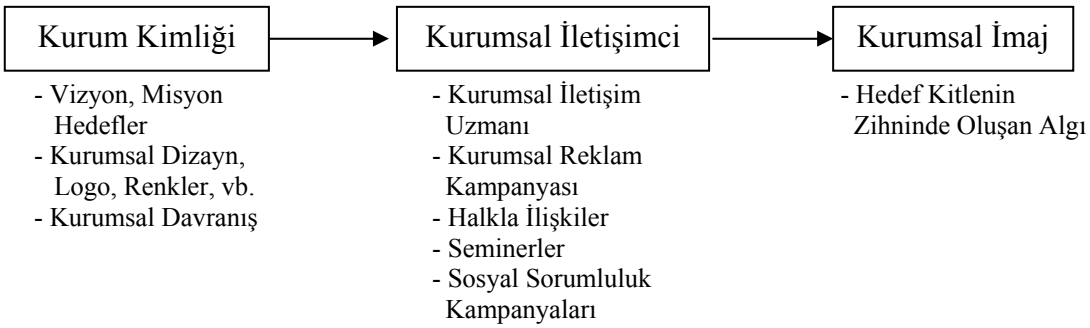
[117] Ercan Çiçek, **Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi**, http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=268, (8.03.2009)
[118] Recep Deniz Baki, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının İşletmelere Sağladığı Yararlar, **Pazarlama Dünyası Dergisi,** Sayı 6, Eylül 2002, s. 17.

gelmiş, müşteri merkezli işletme kavramı teknoloji, müşteri profili ve beklentilerindeki değişimler ve rekabet konularıyla önem kazanmıştır.[119]

3.2.9. Tutarlılık

Tutarlılık güçlü bir kültürün temellerini oluşturan değer ve sistemler olarak tanımlanabilir. Tutarlılık için çekirdek değerlerin oluşması gerekmektedir ve işletme çalışanları kimlik duygusu ve açık beklenti seti yaratacak değerleri paylaşmalıdırlar. Bunun için yönetim tarzı ve uygulamalarının belirgin ve açık olması gerekir. Yöneticilerin kararları ile eylemleri de uyumlu olmalıdır. İşletmenin tutarlı olması için güvenilir olması, tahmin edilebilir olması ve durumlarla ilgilenirken iyi bir yargıya sahip olması gerekmektedir.[120]

İtibar oluşturabilmek için kurumun, paydaşlarına karşı birçok boyutta, tutarlı davranışlar göstermesi gerekir. Sonuçların tutarlılığıyla ilgili olan bu süreçte, kurumlar iki alanda tutarlılığı sağlamaktadır, 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 içten ve dışta verdiği sözlere sadık kalması, tutarlı davranması gerekir.



Şekil 3.1: Kurum İtibar Süreci

[119] Murat Usta, "Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimi Ege Akdeniz Bölgelerindeki Turizm İşletmeleri Örneği", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2006) s.47.
[120] Fahri Apaydın, "Kurumsallaşmanın Küçük ve Büyük Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri", **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 7, 2008, s. 127.

3.2.10. Paydaşlar ve Kurumsal İletişim

İletişim, toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, duygu, düşünce ve bildirimler olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle iletişim bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir.

Kurumsal İtibarın yönetimi bizzat üst yönetim tarafından benimsenmeli, onların bu yöndeki tutum ve davranışlarına paralel olarak örgüt içinde bir kültür haline gelmeli ve buradan örgütün iletişimde bulunduğu tüm paydaşları tarafından aynı şekilde algılanması sağlanmalıdır. Bu aşamada örgüt için kritik nokta, iletişim kanallarını etkin olarak yönetebilmektir.[121] Etkin ve başarılı yönetilen iletişim kanalları kurumun yalnızca çalışanları değil tüm paydaşlar ile sürdüreceği ilişkilerde kritik önem taşır. Paydaşlarla yürütülecek başarılı iletişim kurumsal başarıları da beraberinde getirir.

Kurumsal iletişimin amacı ilişkide olduğu tüm kitlelerde şeffaf, güvenilir, sürekli, güçlü bir kurum algısı yaratmak, bu algıyı korumak ve güçlendirmektir. Bu sayede kurum işler iyi gittiğinde kazancını arttırırken kriz durumlarından da en az zararla çıkabilir. Kurumsal iletişimin sağlamaya çalıştığı en önemli fayda kurum itibarının doğru şekilde belirlenmesidir. Kurumsal itibar bugün her zamankinden daha önemli ve daha dikkatlice incelenen bir kavramdır. Günümüzde İnternet'in de yardımıyla birbiriyle iletişim içinde olan sosyal paydaşlar, satın aldıkları ürün ve servislerin arkasındaki kurumlara dolayısıyla kurumun kamudaki itibarına odaklanıyor.[122]

Kurum itibarı, kurumun karşılaşacağı 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 emekliler için kaynak ayrılması; yatırımcılar için ise getiri

[121] Selma Karatepe, "İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 7, 2008, http://www.e-sosder.com/dergi/2377-97.pdf s. 20.
[122] http://www.npr.com.tr/communication.asp?param=detail&id=9

sağlanmasıdır.[123] Kurumların hedef kitlelerine ulaşmalarının temelindeki en önemli amaç elbette ki itibarın sağlanmasıdır. Ancak bu stratejik anlamda kurumsal iletişim planlarının hazırlanmasıyla mümkün olacaktır.[124]

Fombrun'a göre, kurum itibarı çok yönlü bir bileşendir ve bu bileşenler, paydaşların deneyimlerinin bir tarihidir. Paydaşların o kurum ile kurduğu iletişimin etkinliğine, hizmetlerinin içeriğine, kurumun kalite anlayışına, kurumla ilgili beğeniye ve bunların geniş çaplı etkilerine bağlı oluşur. Böylece kurumun tüm geçmişinin bir sonucu olarak görülen itibar, kurumların gerçekleştirdikleri faaliyetleri ve eylemleri ile ilgilidir. İtibar algısının temelinde ise bütünsellik, tutarlılık, kalıcılık ve süreklilik kavramları bulunmaktadır.[125]

3.3. Kurumsal Paydaşlar

Bütün paydaş grupları ile bire bir etkileşim halinde olmak ve her platformda iletişimi güçlendirmek olumlu itibarın inşası için şarttır. Ancak çalışanlarla örgüt arasındaki iletişim ile müşteriler, medya ve toplum ile örgüt arasındaki iletişimin boyutu içeriği farklı olmalıdır. Her paydaş grubu için farklı iletişim stratejileri geliştirmek profesyonel bir yaklaşımı gerektirir. Paydaşlarla kurulacak iletişim, bir günlük iletişim değil uzun bir süreci kapsamaktadır.[126]

Bir örgütün itibarını yönetmesinin yolu iletişimi yönetmekten geçer. Örgütün sahip olduğu kültür ve değerleri doğrultusunda tasarladığı gelecek planlarını ve bu alanların uzantısı olan iş hedeflerini gerçekleştirmesinde devreye soktuğu süreçlerden bir tanesi de iletişim süreçleridir. İletişim süreçleri örgütün ilişkide olduğu sosyal paydaşlar ile kurduğu iletişimin tamamını kapsar. Bu sosyal paydaşlar ise, çalışan, müşteri, medya, işbirliği yapılan örgütler, bayiiler, yatırımcılar, hükümet, üniversite,

---

[123] D. Sandberg Kristen, "Kicking the Tires of Corporate Reputatio**n", Harvard Business School Publishing Co**., 2002, s.3.
[124] Ebru Özgen, s. 17.
[125] Çiğdem Şatır ve Fulya Erendağ Sümer, "Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor?", Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi **II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyum Yayını**, 27-28 Mayıs 2006,http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/06-cigdem_satir_Fulya_Erendag.pdf s. 52.
[126] Karaköse, s.56.

genel kamuoyu gibi o örgütün bugün ve gelecekteki durumundan etkilenen kitleleri kapsamaktadır. Tüm sosyal paydaşların o örgüt ile ilgili toplam algılaması, örgütün itibarının iyi ya da kötü olmasını belirler ve kurumun bu algılamayı bilerek iletişimini uygun bir strateji ile yönetmesini gerektirir.[127]

Güçlü bir kurumsal itibar, acımasız piyasa koşullarında kurumlar için rekabet avantajı sağlayan soyut bir değerdir. Önemli olan bu soyut varlığın gücüne inanılarak onu etkin ve başarılı bir şekilde yönetebilmektir. Bu yönetim kurumun iç ve dış paydaşlarına olan sorumluluklarını tam anlamı ile yerine getirebilmeyi gerektirir. Bu sorumlulukların başında ürün ve hizmet kalitesinin müşterilerin beklentileri doğrultusunda yükseltilmesi gelmektedir.

Connelly itibar yönetimini; sosyal çevrenin genel bir bakış açısı olarak ifade etmektedir. Buradan hareketle itibar yönetimi; iç ve dış paydaş gruplarının yani örgüt çalışanları ile müşteriler, yatırımcılar, hissedarlar, tedarikçiler v.s gibi grupların örgüte ilişkin düşünce, bilgi ve duygusal tepkilerinin kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır.[128]

3.3.1.Paydaş Çeşitleri

Paydaşları, kurumun kararları, amaçları, faaliyetleri, uygulamaları ve politikalarını etkileyebilen ve bunlardan etkilenebilecek olan birey ve gruplar olarak tanımlayabiliriz.

Kurumsal paydaşlar ifadesi ile müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar, tedarikçiler, hissedarlar, genel toplum, hükümet ve medya ile kurum ilişkileri arasındaki yürütülen ilişki anlatılmaktadır.

---

[127] Dörtok, s.61.
[128] Reputation Management, Building Lustre Behind The Name, http://www.bulletpoint.com/archives/strategy/bp8604.pdf (05.04.2009)

Paydaş ile kastedilen, kurumun eylemlerinden, kararlarından, politikalarından ya da amaçlarından etkilenen her birey ya da gruptur. Bu gruplar bir kurum için ne kadar önemli olduklarına, faydalarına ve o kurumla ilişkilerine göre ayrılırlar. Görülebileceği gibi bu paydaşlar çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, hükümet üyeleri, medya, çevre örgütleri, rakipler v.b. sayılabilir. Bu paydaşların kurumla iletişim kurma ve kurumu etkileme olasılığı eşit değildir; bu nedenle kurum ile ilgili farklım bilgilere ihtiyaç duyarlar. Bu bilgi geçmiş, var olan durum ve planlanan gelecekle ilgili olabilir. Müşteriler ürünle (kalitesi, ürün güvenliği, servis v.b.) ilgili, çalışanlar iş (iş güvenliği, etiği, aidiyet, yönetim, kurum içi iletişimin işleyişi v.b.) ile ilgili bilgilere ihtiyaç duyarken yatırımcılar finansal konularla (net kâr, ana para, v.b.) ilgili bilgilere gereksinim duyarlar. Müşteriler ve yatırımcılar bu bilgileri değerlendirerek kurumun onlar için ne anlama geldiğini ve o kurumla işbirliği yapmanın temelini oluştururlar. Çalışanlar ise, o kuruma duydukları aidiyet ve inanmışlık ile dışarıdaki paydaşların kurum hakkındaki güvenin temelini oluştururlar.[129]

[129] Şatır ve Sümer, s.53.

3.3.1.1. Müşteri İlişkileri

Türk ticaret yaşamında müşteri velinimetimizdir deyimi boşuna söylenmemiştir. Gerçekten bir işletme varlığını tüketicilere borçludur. Ürettiği mal ve hizmetleri tüketiciye sunar ve onların satın almalarını bekler. Bu amaçla satış arttırma çabalarına girişir ve sık sık reklama başvurur. Bunlar kısa vadeli girişimlerdir. Oysa firmanın uzun dönemde sabırla uygulayacağı bir halkla ilişkiler kampanyası tüketici zihninde bir firma imajı yarattığı takdirde işletmenin tüketiciyi kazanma şansı çok yükselmektedir.[130]

Müşteri kavramı iki türlü ifade edilmektedir. Bunlar iç müşteri ve dış müşterilerdir. Dış müşterileri kurumun sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanan kişi ve kuruluşlardır. Bu kişi ve kuruluşların ihtiyaç, istek ve beklentileri sürekli olarak araştırılmalı ve dikkatle incelenmelidir. İç müşteri ise söz konusu mal ve hizmetlerin üretiminde doğrudan ya da dolaylı olarak katkı sağlayan kurum çalışanlarıdır.[131]

Kuruluşların temel varlık nedenleri ürün ve hizmeti sundukları müşteriler olup varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri, sağladıkları müşteri memnuniyetine bağlıdır. Müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilebilmesi, her kademede tüm çalışanların ilgi ve emeğini gerektirmektedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi; kuruluşların Pazar araştırmaları, ürün tasarımı, üretim, satış ve satış sonrası hizmetler konularında farklılık yaratabilmelerine bağlıdır.[132]

Eğer müşteri kazanmak isteniyorsa, satılan ürün ya da hizmete sahip olmaktan çok satıştan sonra ortaya çıkabilecek problemler karşısında neler yapılabileceği müşterileri ilgilendirmektedir. Sadece fiyat politikası ile müşteri bağlılığını sağlayabilmek güçtür. Bu tür durumlarda fiyatınızın rekabet edemediği anda müşteri sizi terk edecektir. Bu sağlayacak olan en etkin araç, onlara verilen değerdir. Bir örgüt için en değerli fakat kazanılması en zor olan şey fırsatlarını ve tavsiyelerini beraberinde

[130] Zeyyad Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 4. Baskı, Bursa: Ezgi kitapevi, 1998, s.118.
[131] Akın Özcan, **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan**, 2. Basım, Bursa:Ezgi Kitapevi, 2001 s. 112-113.
[132] Karaköse, s.75.

getirmektir. Kötü hizmet ve kötü olarak algılanan mal, müşterilerin geri gelmesini engellediği gibi, onları birer kötü niyet elçisi haline sokarak potansiyel müşterileri örgüte karşı uyarmalarına neden olabilir.[133] İtibarını yükseltmek isteyen kurumlar müşteri memnuniyetine önem vermelidir. İyi bir itibara sahip başarılı kurumlar müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine karşı duyarlı davranmakta onların ihtiyaçlarını zamanında karşılamaya özen göstermektedir.

Müşteri yaklaşımın özünü sunulan ürün ya da hizmetten müşterinin memnun olması anlayışı oluşturmaktadır. Günümüz piyasasında giderek artan rekabetin baskısı, örgütleri yaptığını satan olmaktan çıkarıp satılabileni yapan haline getirmektedir. Ürünlerin gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri, eskisinden çok daha fazla seçici olmaya başlamıştır. Bunun için müşteri odaklı olma ilkesi, kaliteyi müşteri belirler ilkesi ile özdeş olarak ifade edilmektedir.[134]

Müşteri ilişkileri şirketin müşteriye olan katılımının bir göstergesidir. Müşterilerle kurulan her iyi iletişim onların daha satın almasını ve sadık müşteriler oluşturmasını sağlar.[135]

3.3.1.2. Çalışan İlişkileri

Kurumun itibarını etkileyen en önemli sosyal paydaş çalışanlardır. Çalışanların örgüt ile ilgili söyledikleri ya da davranışları diğer paydaşları özellikle de müşterileri etkilemektedir. Olumsuz bir söz veya davranış, geri dönüşü olmayan veya zor kurtarılabilecek hasarlara sebep olabilmektedir.[136]

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 çalışanları, kurumun son durumu, özellikler

[133] Gümüş, s.218-219.
[134] Muhittin Şimşek ve Mehmet Nursoy, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü**, 2. Basım, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002, s. 35.
[135] M. Hakan Altıntaş, **Müşteri Sermayesi Yönetimi,** 2.Basım, İstanbul: Alfa Yayınevi, 2006 s.48.
[136] Dörtok, s. 65.

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 çalışan, kurum itibarına daha çok katkıda bulunacaklardır.

Toplum için; toplum hizmeti ve çevreye duyarlılığı, çalışanlar için güven oluşturma, ortak değerler benimseme, delegasyon ve motivasyona önem vermeyi benimseyen kuruluşlar özünde geleceği şekillendirmek adına doğru bir itibar yönetimi uygulaması içindedirler.[137]

Çalışanlar, kurumun iş sonuçlarını doğrudan etkiledikleri için çalışanların sundukları hizmet ve ürünleri nasıl ifade ettikleri diğer paydaşların algılamasını etkiler. Bu durum kurumsal itibar modellerinde ve araştırmalarda sık sık vurgulanmaktadır.[138]

Kurumların çalışanları nezdindeki itibarı, kurumun çalışanlarla etkili iletişim politikası ile 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[139]

Çalışanlara ilişkilerin önemini şu şekilde açıklamamız mümkündür. Bir kurumun itibarı, o kurumun içinde neler olduğunun aynasıdır. Eğer çalışanlar kendilerini kurumla ile özdeştirirlerse; daha iyi çalışırlar, ürünlerine daha çok özen gösterirler ve bu da kurumsal kültürü güçlendirir. Eğer, fırsatları olursa, dış dünyaya

[137] Ebru Özgen, s.16.
[138] Dörtok, s.68.
[139] Alison Theaker, **Halkla İlişkilerin El Kitabı,** 1.Basım, İstanbul: Mediacat, 2006, s.236.

kurumun elçisi gibi davranırlar. Bu yüzden çalışanların desteğini almak, güçlü bir itibarı devam ettirmek için çok önemlidir.[140]

Kurumsal itibarı zedeleyebilecek içeriğe sahip mesajların kurumsal bloglarda yayınlanma riski de bulunmaktadır. Personelin işine son verilme, uyarı alma, çalışma ortamlarının beğenilmemesi, üst veya astlarla uzlaşmazlıkların görülmesi, ücret politikalarından ya da kurumsal politikadan memnun kalınmaması gibi kişisel durumlarda, kurumsal bloklarda, kurumu karalama kampanyası şeklinde haberlerin yayınlanma riski bulunmaktadır.[141]

3.3.1.3. Yatırımcı İlişkileri

İtibar yöneticileri, müşteri hizmetleri konusunda bir değişim içinde olmalıdırlar. Bunun için örgütler her müşteriye itibarın seviyesi, ürünlerin piyasadaki durumu ve satışı hakkında geribildirim sayesinde doğrudan bilgi verebileceklerdir. Bu yolla yatırımcılar da markanın gücü ve ticari itibar gibi soyut varlıklar hakkında bilgi sahibi olacaklardır. Örgüt bu süreçte yanlış bir şey yaparsa, mevcut itibarı hızlı bir şekilde değer yitirecek akabinde toptan bir değer kaybına uğrayacaktır.[142] Müşterilerin algısındaki olumlu itibar yeni yatırımcıların kuruma yönelmelerini sağlar.

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.

3.3.1.4. Hissedar İlişkileri

Profesyonel hizmet şirketlerinde ortaklar ve hissedarlarla kurulan düzenli iletişimin gerekliliğine sahip çıkılmaktadır. Geleneksel iletişim kanalları kadar büyük öneme sahip olan hissedar ilişkileri kurumun itibarını kazanmasında ve korumasında

---

[140] Kadıbeşegil, s. 66.
[141] Özlem Alikılıç ve Ferat Onat, "Bir Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kurumsal Bloglar", **Journal of Yaşar Üniversity**, http://joy.yasar.edu.tr/makale/no8_vol2/06_alikilic_onat.pdf s.899 (06.05.2009)
[142] Jakob Nielsen"s alertbox, "Reputation Managers are Happening", 05.09.1999,(05.03.2009.) http://www.useit.com/alertbox/990905.html

etkindir. Kurumlarda finansal gelecek tahminleri her zaman için hayatidir. Piyasalardaki dalgalanmalar sebebi ile finansal sürprizler ve kurumsal çöküntüler hissedarların gözünde kolaylıkla giderilemeyecek izler bırakır. Bu olumsuz tablonun yaşanmaması için kurum hissedarları tıpkı iç paydaş çalışanlara olduğu gibi enformasyon ağına alınması gerekir.

3.3.1.5. Medya İlişkileri

Kurumun paydaşları içerisinde kuracağı ilişkilerde diğerlerinden farklı bir değere sahip olan medya da bulunmaktadır. Dış paydaş grubunda ele alınabilecek olan medya, kurumunuz adına her bir paydaşla hizmet ve ürünlerinizin kalitesi ile ilgili olarak fikir alış verişi yapmaktadır. Bir anlamda medya ile doğrudan iletişim içerisinde olunmasının önemi ortaya çıkar. Kurumun sosyal yönünün güçlü olması ve medya ile etkili bir temas kurulabiliyor olması kurumsal itibarı yaymada kolaylık sağlar.

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.[143]

3.3.1.6. Toplum İlişkileri

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 vermektedir.[144]

---

[143] Dilaver Tengilimoğlu ve Yüksel Öztürk, **İşletmeler de Halkla İlişkiler,** 2.Basım, Seçkin Yayınları, 2004, s. 127.
[144] Nalan Gülay, "The İmportance of Employee Communication for the Company Reputation", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Bilgi Üniversitesi İletişim Fakültesi, 2002) s. 9-10.

3.3.1.7. Hükümet İlişkileri

Kurumların doğrudan ilişkide olduğu, faaliyetleri ile kurumları önemli ölçüde etkileyebilen ve alınan kurum kararlarında etkili olan bir diğer paydaş da hükümettir. Hükümetler, vatandaşların 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.[145]

Başta hükümet, parlamento üyeleri ve yüksek kademedeki sivil ve askeri personel olmak üzere, yetkili grup ve kişilere, şirketin yatırımları, genel personel politikası, sosyal yardım faaliyet v.s hakkında yeri geldikçe bilgi vermekte sayısız yarar vardır. Firmanın ülkenin kalkınma çabalarına katkısı, sosyal sorumluluklarını nasıl gerçekleştirdiği kamu yöneticilerine anlatılmalıdır.[146]

Kurum İtibarı sağlamak ve mevcut itibarımızı korumak için hükümetle iyi ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri korumanın önemi büyüktür. Hükümet ile girilecek ilişkiler sayesinde yasama ve yürütme mekanizmaları ile yakın bağlar oluşturularak güçlü gözlemcilerin gözüne girmeye ve kurumsal faaliyetler için uygun ortamlar oluşmasına katkıda bulunmaya çalışılmaktadır.

3.4. İtibarın Ölçümlenmesi

Kurumsal itibar kendine kurumsal bilançolarda yer edinmeye çalışan aslında soyut varlıklardan biridir. Kurumların sahip oldukları değer pek çok durumda ispatlanamaz, maddi olmayan verilere dayanmaktadır. Bu varlıkların değerlerinin yönetilmesi de çoğu zaman mümkün değildir. Kurumsal itibar her ne kadar soyut temellere dayansa da bu değerler ölçülebilir niteliktedir. Birleşenlerin tespiti ve değerlendirilebilir olması için ölçülebilir olması şarttır.

---

[145] Tayyar Eyüp Aygün, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramında Yaşanan Değişimlerin İşletme Fonksiyonları İncelenmesi ve bir Örnek Olay", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,** Marmara Üniversitesi SBE, 2005) s. 50.
[146] Ahmet Ramazanoğlu, "Yönetici ve Halkla İlişkiler", **Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını**, 1986, s.42.

Pazarlamada önemi giderek artan değişimin kaçınılmazlığı gerçeğini kurumsal olarak atılacak tüm adımlarda göz önünde bulundurmak gerekir. Rekabet ortamı farklılıklar gerektirir ve bu farklılığı yakalayan değişkenler ise düzenli olarak gerçekleştirilen itibar ölçme metodları ile tespit edilmektedir. Kurumsal itibarı ölçmenin pek çok yolu vardır.[147] Günümüze kadar yapılan çeşitli itibar araştırmaları, itibarın değişkenlerini belirlemesinde en önemli faktör olmuştur.[148] Artan müşteri beklentileri, gelişen müşteri portfoyu yeni teknolojiler ve nasıl iletişim kurduğumuzla ilgilenmektedir. Pazarlar arasında sınırlar neredeyse ortadan kalkmaktadır. Tüm bu şartlarda itibar ölçüm değişkenlerinin neresinde olduğumuzu ölçen paydaşlar ise değerlendirmelerine göre bir tercihe yönelmektedirler.

Kurumsal itibar veya kurumsal marka yönetimi bütün dünyada toplumların ve tüketicilerin aklına ve kalbine seslendiği için daha fazla önem kazanmaktadır. Araştırmacılar ve uygulayıcıların da ilgisini fazlasıyla çekmektedir. Bu nedenle itibarın ne olduğu ve nasıl ölçüleceğiyle ilgili geniş bir literatür oluşmuştur. Bunun nedeni itibarın soyut bir değer oluşundan ve kurumsal uygulama ve bilgilendirmelerle şekil bulan yapısındandır.[149] Günümüze kadar yapılan çeşitli itibar araştırmaları, itibarın değişkenlerinin belirlenmesindeki en önemli faktör olmuştur. Araştırmalar itibarı etkileyen faktörler genelinde çalışmalar yürütmüşlerdir. [150]Kurumsal itibarın ölçümüyle ilgili uluslar arası yaklaşımlar ölçme kavramlarının standartlaştırılması üzerine odaklanmıştır". Cornelissen ve Thorpe "itibarın yapısına uygun ölçülerin seçilmesi veya geliştirilmesi konularına dikkat çekerek kurum varlığına ait ya da sosyal grupların algılamalarına ait değerlendirmeleri yapabilecek farklı ölçülerin geliştirilmesi veya tercih edilmesi gerektiğini" savunmuşlardır.[151]

En çok bilinen itibar ölçüm metodu Fortune dergisinin yapmış olduğu itibar araştırmasıdır. Bunun dışında Haris & Fombrun' un itibar katsayısı Rotterdam

[147] Gary Davies ve Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva, Stuart Roper, Der: Yılmaz Argüden, **İtibarı Ölçme, İtibar Yönetimi**, s. 59.
[148] Barry Brown, s. 59.
[149] Filiz Otay Demir, http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/9-10/13.pdf ,(03.04.2009)s. 249
[150] Barry Brown, Scott Perry, **Academy of Management Journal,** Vol: 37, 1991, pp.1347-59.
[151] Filiz Otay Demir, http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/9-10/13.pdf ,(03.04.2009)

organizasyonel teşhis testi (ROIT) ve kurum kişiliği ölçeği, diğer yöntemler olarak yer almaktadır.[152] İtibar ölçümü Amerika'da olduğu gibi diğer ülkelerde de önem kazanmış ve şirketler bu model etrafında kendi marka değerlerini ortaya çıkarmaya başlamışlardır. Türkiye'de de Capital dergisinin öncülüğünde başlayan itibar araştırmaları firmalar ve kamuoyu arasında günden güne büyük bir ilgi görmektedir. İtibar finansal değerle yakından ilgilidir. İyi itibar sermayeyi, kaliteli elemanları, müşterileri ve tüm iş ortaklarının desteğini mıknatıs gibi çeker. Sonuçta iyi itibar; kârlılık, potansiyel vaat eden bir gelecek ve artan piyasa değeri olarak şirkete döner.[153]

Ölçümlerde listenin üst sıralarında yer alan firmalar marka değerlerini yükseltmeke ve hisseleri büyük değer kazanmaktadır.[154] Kurumsal itibara odaklanmak, kurumsal itibar ölçümlemelerine uzun vadede odaklanmayı gerektirir. Değişkenlerin kurum itibarını, kurumun değerini nasıl etkilediği yalnızca maddi olmayıp sosyal bir enstitü amacıyla da sahiplenilmelidir.

Kamuoyu itibar ölçüm değerlendirmeleri sonuçlarına göre iyi şirketleri yaptıkları tercihlerle ödüllendirmekte kötüleri ise cezalandırmaktadır. Tüketim gücü kullanılarak ürün ve hizmetlerin çok ve eş olduğu pazarlarda sosyal çalışma, müşteri beklentilerini önemseme ve çalışana önem gibi noktalarda farklılık gösteren firmaların ürün ve hizmeti daha fazla tercih edilir olmaktadır.

3.4.1.Charles Fombrun

İtibar Yönetimi konusunda yaptığı çalışmalar ile tanınan Charles Fombrun "Reputation Quotient" (RQ) itibar katsayısı adlı bir yöntem geliştirmiştir. İtibar katsayısı olarak bilinen bu yöntem paydaşlar olarak sıralayacağımız kurum çalışanları, yatırımcılar, tüketiciler ve diğer sosyal paydaşların algılamalarını tespit eden çok

[152] Ural, Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları, s.179-180.
[153] http://www.halklailiskiler.com.tr/detay.asp?id=1410
[154] http://www.halklailiskiler.com.tr/detay.asp?id=1410

kapsamlı ve etkin bir ölçümleme modelidir. İtibar katsayısı Fortune araştırmalarına kıyaslandığında daha yeni bir yöntem olması açısından iyi bir alternatif olarak bakılmaktadır.

Charles Fombrun' un geliştirdiği Reputation Quotient (itibar katsayısı) modeli ile Amerikan şirketlerinin itibarları ölçülmekte ve sonuçlar saygın ekonomi dergilerinde yayınlanmaktadır.[155]

RQ, kurum itibarını neyin yönlendirdiğini ve kimi memnun etmek gerektiğini tespit eder. Ve duygusal cazibe, ürün ve hizmetler, mali performans, vizyon ve liderlik, işyeri kalitesi, sosyal sorumluluk olarak adlandırılan altı bileşen ve bunun altında bulunan 20 nitelikten oluşur. Bu bileşenleri ayrıntılarıyla inceleyecek olursak[156]

1. Duygusal Cazibe:
    - Kurum hakkında iyi duygulara sahip olmak
    - Kurumu takdir etmek ve kuruma saygı duymak
    - Kuruma büyük ölçüde güvenmek
2. Ürünler ve Hizmetler:
    - Ürün ve hizmetlerinin arkasında durur
    - Yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirir
    - Yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar
    - Ödenen paraya değen ürün ve hizmetler sunar
3. Vizyon ve Liderlik:

Kurum;

- İyi bir liderliğe sahiptir.
- Gelecek hakkında net bir vizyona sahiptir
- Pazar fırsatlarının avantajlarını fark eder ve iyi değerlendirir

4. Çalışma Ortamı:
    - Kurum, iyi yönetilir
    - İyi çalışanlara sahiptir

[155] http://www.halklailiskiler.com.tr/detay.asp?id=1410
[156] Corporate Reputation, http://www.harrisinteractive.com/services/reputation.asp

Çalışmak için iyi bir şirkettir

5. Finansal Performans:

Karlılık açısından güçlü kayıtlara sahiptir

Düşük riskli yatırımlar yapar

Gelecekte büyüme ile ilgili güçlü sinyaller verir

Rakiplerinden daha üstün performans gösterir

6. Sosyal Sorumluluk

Yararlı faaliyetleri destekler

Çevreye duyarlı ve sorumludur

İnsan ilişkilerinde ve davranışlarında yüksek standartlar oluşturur ve uygular.

3.4.2. Fortune Magazine

İtibar araştırmalarından biri de, 1984 yılından bu yana Fortune Dergisi tarafından her yıl düzenlenen ve itibar ile kar arasındaki ilişkiyi ele alan America's Most Admired Companies (Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri) araştırmasıdır.

Fortune dergisinin yaptığı değerlendirmede şirketler sektörlerine göre gruplarına ayrılmakta ve her sektörün en büyük 10 şirketi belirlenerek 57 ayrı grup oluşturulmaktadır. Fortune Dergisi'nin Amerika'nın en beğenilen şirketleri listesi gelirine göre en büyük 1000 ABD şirketi ile yabancı şirketlerin ABD şubelerinin en büyük 25'i arasından seçilmektedir.[157]

Sektör listesini oluşturmak için katılımcılardan kendi sektöründeki şirketleri yönetim kalitesi, ürün ve hizmetlerin kalitesi, yenilikçilik, uzun vadeli yatırım değeri, finansal sağlık, çalışanların yeteneği, kurumsal varlıkların kullanımı, sosyal sorumluluk ve şirketin genel iş sonuçları gibi 8 madde de değerlendirmeleri istenmektedir.[158] Fortune dergisinin yaptığı ölçümler aşırı ölçüde finansal performansa odaklandığı ve

[157] Gary Davies ve Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva, Stuart Roper, Der: Yılmaz Argüden, **İtibarı Ölçme, İtibar Yönetimi**, ARGE Danışmanlık, No:4, 1. Basım, 2003, s. 41

[158] Gary Davies ve Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva, Stuart Roper, Der: Yılmaz Argüden, **İtibarı Ölçme, İtibar Yönetimi**, ARGE Danışmanlık, No:4, 1. basım, Ekim, 2003, s. 41

itibar araştırmalarında kullanılan örneklemleri yöneticiler ve analistler ile sınırlı olup, çalışanlar ve müşteriler gibi önemli paydaşları kapsamadığı için eleştirilmiştir.[159]

Bu arada Fortune Dergisi'nin, 1984'ten bu yana ABD'nin En Beğenilen Şirketleri listesini oluşturmak için gerçekleştirdiği araştırmada kullandığı değerlendirme kriterleri de, Fombrun ve ekibinin çalışmasındaki kriterlere oldukça yakındır. Bu çalışmada ele alınan kriterler şunlardır:[160]

1. Yönetim kalitesi,
2. Ürün kalitesi,
3. Yenilikçilik,
4. Uzun vadeli yatırım değeri,
5. Finansal performans,
6. İnsanları kuruluşa çekme ve kuruluşta tutma,
7. Topluma ve çevreye karşı sorumlu olma,
8. Kurumsal kaynakların etkili kullanımı.

3.4.3. Capital Dergisi

Türkiye'de, kuruluşların kurumsal itibarlarını değerlendirmek üzere gerçekleştirilen ender çalışmalardan biri, Capital Dergisi'nin 1999'dan itibaren gerçekleştirdiği ve sonuçları her yıl adı geçen dergide yayımlanan "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" adlı çalışmadır. Söz konusu çalışmada, Fortune Dergisi'yle, Fombrun ve ekibinin ortaya koyduğu kurumsal itibar ölçekleri temel alınarak 18 değerlendirme kriteri belirlenmiş ve ülkemizde faaliyet gösteren kuruluşların kurumsal itibarları bu 18 değerlendirme kriteri doğrultusunda ortaya konmaya çalışılmıştır.[161]

Türkiye'nin En beğenilen Şirketleri araştırması 1999 yılından bu yanan her sene, dünyadaki benzerlerinin şartlarına uyularak yapılmaktadır. Benzer araştırmaların

[159] Yılmaz Argüden, **İtibar Yönetimi**, s.41.
[160] Erkan Altıntaş, Kurumsal İtibar ve Anadolu Üniversitesi İ.B.F. Örneği, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi SBE, 2005), s.39.
[161] Nurhan Keeler, " Zirvedeki Hareketin Özel Analizi", **Capital Dergisi**, Aralık 2003, s.64-70.

titizliğinde yürütülen Capital Dergisi'nin araştırması, dünyadaki örneklerinin başarısına ve güvenilirliğine ulaşmış bulunmaktadır. Capital Dergisi, yaptığı bu araştırma ile kurumları yalnızca ciroları, kar marjları ve sayısal değerlendirmelerle ölçmenin yeterli olmadığını anlatmak istiyor. Yapılan araştırmalarla kurumlar için markalarının etkinliği, sosyal sorumluluk çalışmaları, çalışanların gücü ve kurumsal iletişim gibi kavramların önem kazandığını söyleyerek, itibarı bu değerlerin oluşturduğuna vurgu yapmaktadır.

Araştırmanın ilk kez gerçekleştirildiği 1999 yılından 2003 yılına kadar gerçekleştirilen 4 çalışmanın tamamında da zirvede yer alan Arçelik'in şirket yöneticilerince bu denli beğenilmesinin ardında yatan temel faktörler ise bu şirketin ürün ve hizmet kalitesi, yeni ürün tasarımındaki yeteneği, müşteri memnuniyeti ve satış ve servis ağının yaygın olması olarak sıralanmıştır.[162]

Capitol Dergisinin gerçekleştirdiği En Beğenilen Şirketler Araştırmasında Türkiye'nin değişen yapısıyla finansal sağlamlık, uluslararası pazara entegrasyon, çalışana sunulan olanaklar, müşteri memnuniyeti, sosyal sorumluluk kavramlarının giderek önem kazandığı gözlenmektedir.

Yayınlanan listenin üst sıralarındaki firmalar marka değerlerini yükseltmekte ve hisseleri büyük kazanç sağlamaktadır. İtibar ölçümü Amerika'da olduğu gibi diğer ülkelerde de önem kazanmış ve şirketler bu model etrafında kendi marka değerlerini ortaya çıkarmaya başlamışlardır. [163] Yapılan kurumsal itibar ölçüm sonuçları göstermektedir ki gelecekte sosyal denetimler en az finansal denetimler kadar güç kazanacak ve yaygınlaşacaktır.[164]

Capital' in Adecco Türkiye'nin desteğiyle gerçekleştirdiği "En Beğenilen Şirketler Araştırması" işletmelerle ilgili 18 kriterin 10 puan üzerinden değerlendirilmesiyle hazırlanmaktadır. Bu kriterler:[165]

[162] Nurhan Keeler, Capital Dergisi, (Aralık 2003), s.70.
[163] http://www.halklailiskiler.com.tr/detay.asp?id=1410
[164] Yönet, s.256.
[165] Capital Dergisi, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2349, Aralık 2002

- Müşteri memnuniyeti
- Ürün veya hizmet kalitesi
- Yönetim kalitesi
- Finansal sağlamlık
- Pazarlama ve satış stratejileri
- Bilgi ve teknoloji yatırımları
- Çalışanların nitelikleri
- Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik
- Rekabette etik davranma
- Çalışan memnuniyeti
- Çalışanların niteliklerini geliştirme
- Toplumsal sorumluluk
- İletişim ve halkla ilişkiler
- Yönetim ve kurumun saydamlığı
- Uluslararası pazarlama entegrasyonu
- Yatırımcıya değer yaratma
- Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar ve haklar
- Ücret politikası ve seviyesi

4. İTİBAR YÖNETİMİ VE OLUŞUMU

4.1. İtibar Yönetimi Tanımı ve Kapsamı

Çok yakın bir geçmişe kadar kurumsal itibarın yönetilebileceği gibi bir konunun gündeme geleceğini düşünemezdik. Daha doğrusu, itibar kavramının kredibilite ile ilişkili olduğunu ve yatırımlarımız için başvurduğumuz bankaların bize finans desteği sağlaması halinde de yeterli itibarımızın olduğu düşüncesi içinde davranırdık. Ama rekabet hepimizi öyle bir noktaya getirdi ki, kaliteli ürün ve hizmet üretmenin ve bunu duyurmanın dışında başka faktörlerin yarınımızı güvence altına alabilmek için gerekli olduğu gerçeği ile karşılaştık. Bunlardan biri de kurumsal itibarımızın yönetimidir. Öyle ki konunun derinliklerine doğru yol aldığımızda kurumsal itibarımızı yönetmekten daha önemli bir işimizin olmayacağını anladık.[166]

İtibar Yönetimi, güçlü bir örgüt itibarının oluşturulması ve gücün devamı ile ilgilidir. Kurumsal itibar bir örgüte karşı paydaşların kolektif fikri olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, iyi bir örgüt ismini oluşturulması ve güçlendirilmesi, stratejik ve finansal hedeflerin yerine getirilmesini sağlayacak paydaşlardan pozitif geribildirim üretilmesi metodu olarak da tanımlanmıştır.[167]

İtibar yönetiminin temelinde bütünsellik, tutarlılık, kalıcılık ve sürdürülebilirlik vardır. Güvenilirlik, kurumun itibarının onu tanıyanlar arasındaki kalitesidir. Örneğin, bir firmayı tanıyan her müşteri, onun çalışanları, ürün ve hizmetleri hakkında olumlu bir izlenime sahipse, firmanın bu müşterilerin gözündeki güvenilirliği yüksektir. Bazı müşteriler satıcı hakkında olumsuz izlenimlere sahipse net olamayan bir güvenilirlik söz konusudur. Çok sayıda olumsuz izlenim ya da az sayıda da olsa aşırı olumsuz izlenim (müşterilerin firmayı eleştirmede ısrarlı olması) düşük güvenilirliğe yol açar. Bu

[166] Salim Kadıbeşegil, "İtibarımızı Yönetmekten Daha Önemli İşimiz Var mı?", **Kobi Finans Dergisi**, 6. sayı http://www.kobifinans.com.tr/article/view/64065/1/234. (12.03.2009).
2005, s.
[167] Nakra, s. 402

aşamada kurumların karşı karşıya bulunduğu ilk zorlayıcı konu, bütün ürün ve hizmetleri için benzersiz bir itibar kazanmanın ve sürdürmenin yollarını bulmaktır.[168]

Ürün ya da kurum tanıtımından öte bir kavram olan itibar yönetimi ancak planlı ve disiplinli bir yaklaşımla başarıya ulaşabilmektedir. Bu görevin kurum içinde bir departmana ya da işbirliği yapılan ortaklara devredilmemesi gerekir. Ancak bütünsel olarak yönetildiğinde doğru konumlandırma sağlandığından, itibar yönetimi ve bu yöndeki çalışmalar, bizzat üst yönetim tarafından benimsenmeli, onların bu yöndeki tutum ve davranışlarına paralel olarak kurum içinde bir kültür haline gelmeli ve buradan kurumun iletişim halinde bulunduğu tüm paydaşları tarafından aynı şekilde algılanması sağlanmalıdır.[169]

4.2. İtibar Yönetiminin Önemi ve Amacı

İtibar Yönetiminin amaçlarını şöyle ifade edilebilir.[170]

- Örgütün markasını ve itibarını inşa etmek ve geliştirmek
- İş yerinde ve piyasada iyi bir itibarın devamını tesis etmek
- Örgütün itibarına zarar verebilecek tehlikeleri bertaraf etmek amacıyla etkili ve güvenilir faaliyetler, politikalar, yöntemler, sistemler ve standartlar oluşturmak
- Örgütün itibarını lekeleyebilecek tehlikelerle ilgili belirli tespitlerde bulunmak
- Kurumsal itibarın yönetimi için bir yönetim takımı oluşturmak ve bu takımı sorumluluklarla donatmak

İtibar, aynı zamanda iletilmek istenen mesajların hedef kitlelere ulaştırılarak ürün ve hizmetlerin onlar tarafından tercih edilmesinde etkendir.

---

[168] Burcu Akar Kuyucu, **Kurumlarda Başarı ve Etkin İtibar Yönetimi,** Arge Yayınları, 2003, s.15.
[169] Kuyucu, s.20.
[170] HB Schultz ve A. Werner, **Reputation Management**,2005, http://fds.oup.com/www.oup.com/pdf/za/Reputation.pdf, (18.01.2009).s.11.

Özetle, kurumsal itibar yönetiminin amacı, örgütün iç ve dış paydaşlar nezdinde ki itibarıyla ilgili algılamaları belirleyip planlı bir şekilde yöneterek, örgütün itibarını korumak ve devamını sağlamak olarak açıklanabilir. Diğer bir deyişle, örgütün itibarını zedeleyebilecek olumsuz durumlara karşı örgütsel sürecin revize edilerek, kurumsal itibarı tehdit edebilecek olayların önceden belirlemek ve ortadan kaldırılmaktır.[171]

4.3. Kurumsal İtibar Yönetiminin Faydaları

Günümüz piyasasında, bilinçli örgütler itibarın etkili şekilde yönetilmesi gereken bir değer olduğunun farkına varmışlardır. Kurumsal itibarın yönetimi için stratejik plan ve programlara ihtiyaç olacağı bir gerçektir.[172]

Küreselleşme olgusunun hızla yayılması sonucu günümüzde işletmeler için rekabet daha da zor bir hal almıştır. Bu zor rekabet ortamında işletmeler için farklı stratejiler ortaya çıkmaktadır. Kurumsal itibar da rekabette fark yaratabilmek için işletmelerin önem vermek zorunda oldukları bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.[173]

Küreselleşmeden önce fiyat işletmeleri birbirinden farklılaştıran tek önemli unsur iken küreselleşmeyle beraber artan rekabet, işletmeleri kaliteli ürün, servis, karakter, imaj, itibar gibi kriterlere önem vermeye zorlamıştır. İşletmelerin ürün ve hizmet kalitesi çoğu zaman o işletmenin kamuoyundaki itibarı ile değerlendirilmektedir. Bu nedenle iyi bir itibar ve imaja sahip işletmeler ürettikleri ürünleri ve hizmetleri kalitesi diğerleriyle aynı ayarda olsa da daha yüksek fiyatlara satabilmektedir. Mesela Rolex saatlerini onda bir fiyatına üretirken 10000 dolara satabilmektedir. Ya da Mercedes aynı kalitedeki arabalardan çok daha yüksek fiyatlar verdiği halde müşterilerine bu arabaları satabilmektedir.[174]

---

[171] Karaköse, s. 94.
[172] Karaköse, s. 89.
[173] Okay, **Kurum Kimliği**, s.242.
[174] Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı,** 1. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, s.31.

İtibar yönetiminin halkla ilişkiler, kurumsal imaj, marka değerinden farklı olduğunu da dile getiren Fombrun, konuyu açıklamak için ABD'de 21 bin kişi üzerinde yaptığı araştırmayı örnek gösterdi. Buna göre, çalışanlar ve kamuoyu ihtiyaç ve beklentileri konusunda şirketlerin kârlılığı ile yüzde 1 ilgilenirken, esas ilgi alanları diğer faktörler olmuş. Bu faktörler ise, yüzde 82 ile insan hakları, yüzde 79 ile personel sağlığı, yüzde 69 ile çevreye saygı, yüzde 51 ile sorumlu reklamcılık, yüzde 51 ile sosyal çalışmalara şirketin verdiği değer olarak sıralanmış. Bütün bu beklentiler, şirketin tüzük ve amaçlarının dışında ve defter değerinde somut etki etmeyen faktörler olarak sıralanıyor.[175]

İyi bir itibar, ürünleri satmaya yardımcı olmanın yanı sıra, aynı zamanda çalışanlarınızı elde tutmaya ve onları motive etmeye, ayrıca yeni çalışanları için kurumu çekici hale getirebilmeye olanak sağlamalıdır.[176]

İyi itibarın kuruma getirileri söyle sıralanabilir.[177]

1. Ürünlere ve hizmetlere fazladan psikolojik değer ekler.

2. Tüketicilerin ürün veya hizmet satın alırken algıladıkları riskin azalmasına yardım eder.

3. Tüketicilerin fonksiyonel anlamda benzer şekilde algıladıkları ürünler ve hizmetler arasında seçim yapmalarına yardımcı olur.

4. Çalışanların ise tatminlerini artırır.

5. İşe alımlarda nitelikli eleman seçiminde yararlı olur.

6. Satış gücünü ve reklam etkinliğini artırır. (Olumlu itibar, kurumun reklamlarının güvenilirliğini artırır.)

7. Yeni ürün tanıtımlarını destekler. (Microsoft Windows 95 işletim sisteminin piyasaya sürülme tarihini defalarca geciktirmiş, fakat tüketiciler sabırla Windows 95 işletim sisteminin piyasaya sürüleceği tarihi beklemişlerdir.)

[175] http://arsiv.zaman.com.tr/2002/10/12/ekonomi/butun.htm
[176] Susan Brıssette, **Reputation Management**, Nuclear Plant Journal, Canada, May June 2005, s.4.
[177] Dowliıng, s.12-13

8. Rakiplere karsı kullanılabilecek en kuvvetli silahlardan biridir. (Procter & Gamble kimi zaman rakiplerine karsı fiyat kırma ve yeni ürün tanıtımında saldırgan tepkiler verebilmektedir.)

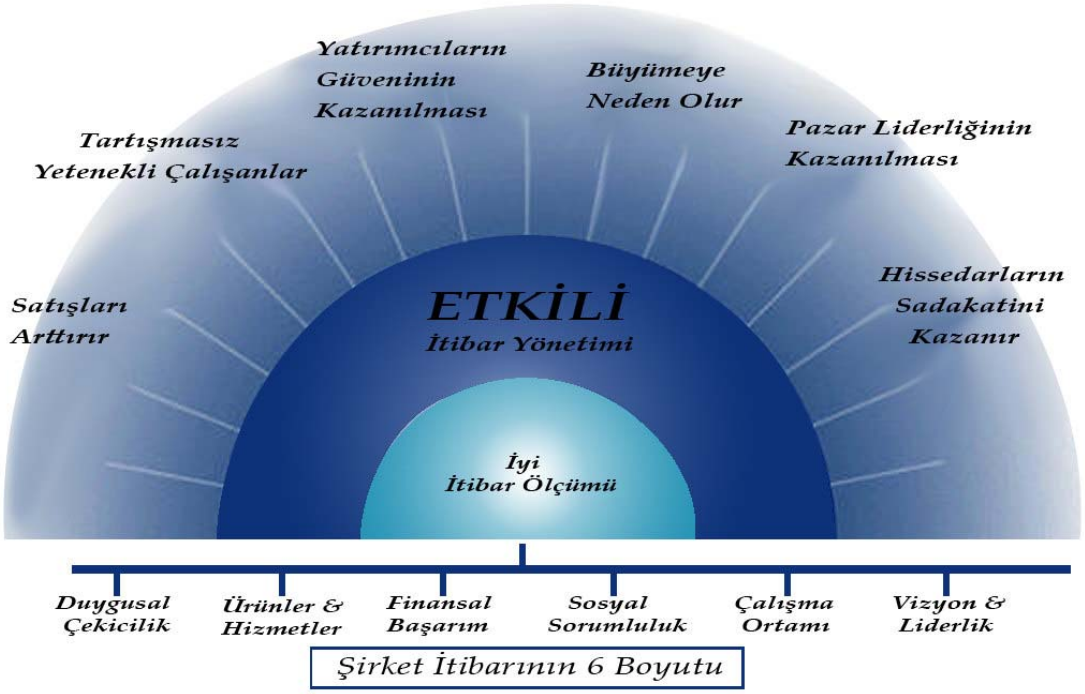
9. En iyi profesyonel hizmet sağlayıcılara erişimi sağlar. (En iyi reklam ajansı sizinle birlikte çalışmak isteyecektir.)

10. Bir kriz anında ürün veya hizmetlere yeni olanaklar sağlar.

11. Eşit şansların olduğu pazarda satışların artmasına yardımcı olur.

12. Dağıtım kanallarında pazarlık gücünü artırır.

13. Tedarikçiler ve reklam ajansları gibi diğer iş kollarıyla sözleşme yaptığı zaman performans zinciri faaliyetini gerçekleştirir.



Şekil 4.1: İtibar Yönetiminin Boyutları ve Kazanımları
Kaynak : Http://www.harrisinteractive.com/services/reputation.asp

4.3.1. Satışları Artırmak

Bir kurumun itibarı ne kadar yüksekse, piyasaya sunduğu ürün ya da hizmetin tutulma ve benimsenme şansı o kadar yüksektir. Tüketiciler satın alma eğilimine yönelirken ürün ya da hizmette aradıkları başlıca unsur iyi itibara sahip olmasıdır.

Müşteriler yalnızca tercih etmekle kalmadıkları gibi çevrelerine tavsiye ederek satışların artmasında yardımcı olacaktır. Kurumsal itibarın bu avantajlarının yanı sıra Nakra' ya göre itibarı yüksek olan bir işletme daha iyi bir finansal performansa sahip olmaktadır ve bu aynı zamanda Fortune dergisinin 400 şirket üzerinde yaptığı bir araştırma tarafından kanıtlanmıştır.[178] Böylece itibar soyut bir değer olsa da satın alma faaliyetine etkisiyle gerçek değer etkisi gösterir.

4.3.2. Yetenekli Çalışanları Kuruma Çekmek

Yetenekli ve kalifiye elemanlar iş ararken girecekleri kurumun gerçek kimliğini ve itibarını anlamak için, kurumun içindeki tanıdıklarından, arkadaşlarından fikir alırlar, bu sayede birbirlerine benzer kurumlar arasında karar verirken dış çevreden duydukları iyi ve bilinen kurumları tercih ederler. Bu durum nitelikli elemanları kendi bünyelerinde katmak isteyen kurumların daha az zaman ve enerji harcamasını sağlayarak, personel masraflarını da azaltacaktır.[179]

Çalışan memnuniyeti, çalışanların kariyer planlaması, çalışanların çalıştıkları iş yeri ile gurur duymaları ve ona güvenmeleri son derece önemlidir. Gençler arasında istikbal vaat edenlerin birinci tercihleri arasına girmiş şirketler, yatırımcılara güvenle yatırım yama hissi sunmaktadır.[180]

Olumlu itibar, birinci sınıf insan kaynağını kuruluşa çeker, en iyi üniversitelerden mezun olan nitelikli işgücü öncelikle itibarı yüksek bir kuruluşta çalışmak ister.[181]

---

[178] Nakra, s.405.
[179] Güzelcik, s.239.
[180] Salim Kadıbeşegil, İtibar Yönetimi, s.194.
[181] Charles.J. Fombrun ve Mark Shanley, "What is in a name? Reputation Building and Corporate Strategy", **Academy of Management Journal**, Vol. 33, No.2, 1990 s. 223-224.

4.3.3. Yatırımcı Güvenini Kazanmak

Bir kurum "sadece müşterilerim ya da sadece hissedarlarım nezdinde itibarlı algılanayım, başkalarının ne düşündüğü çok da önemli değil" gibi bir yaklaşım sergileyemez. Çünkü kurumun varlığını sürdürdüğü ekosistemde yer alan tüm taraflar, bir şekilde birbirlerinin algılaması üzerinde etki yapmaktadır. Bilgiye ulaşmanın bu derece kolaylaştığı teknoloji çağında bu etkileşimin önemi de giderek artmaktadır. İşte bu yüzden, bir şirket ilişkide olduğu, ticari ve toplumsal faaliyetlerinden doğrudan ya da dolaylı etkilenen tüm taraflar nezdinde itibarını yönetmek durumundadır.[182]

Eğer yatırımcıların, çalışanların ve müşterilerin gözünde iyi bir itibara sahip değilseniz; yapmış olduğunuz bütün kompleks iş planlarının, yeni fikirlerin ve stratejik adımların tamamı anlamsızdır. Sağlam bir itibar, insanların sizinle iş yapmaları için onlara güven verir ve zor zamanlarda kurumunuzu desteklemelerine yardımcı olur.

Yabancı yatırımcının gittikleri ülkelerde işbirliği arayışlarının temel noktası itibarlı kurumlar olmuştur. Bu yatırımcılar birlikte iş yapmayı planladıkları yerel kuruluşların ne kadar malı, mülkü, arazisi, arabası ve makinesi vara arayışından çok, kimler tarafından nasıl yönetildiği, insan kaynaklarının niteliğinin ne olduğu, çevrelerinde nasıl algılandığı, yerel yönetimler ve kamu bürokrasisi ile ilişkilerinin düzeyi, sivil toplum kuruluşları ile mesafelerinin ne olduğu gibi, elle tutulamayan gözle görülemeyen değerleri incelemişlerdir. Bu soyut kavramlar yatırımcıların örgüt değerlemesinde finansal veriler kadar önemsedikleri ve karar süreçlerinde etken olan faktörlerdir. İşte kurumsal itibarın yönetimi bu konuları sorgulayan, irdeleyen ve buradan hareketle rekabette bizi farklılaştıracak yönetim kalitesini günlük yaşama uyarlayabileceğimiz bir disiplini kapsama alanına almaktadır.[183]

---

[182] Ali Saydam**, "**İtibar Tesadüfe Bırakılmayacak Kadar Değerli Bir Varlıktır", http://www.bursaekonomi.com.tr/default.asp?page=newsopen.asp&opennews=735&qmshow=233 **,(**05.03.2009).

[183] Kadıbeşegil, "İtibarınızı Yönetmekten Daha Önemli Bir İşiniz Var mı*?,* http://www.kobifinans.com.tr/article/view/64065/1/234

İtibar gözle görülemeyen soyut bir değer olduğu için; akıllı girişimciler yatırım yapmak ve birlikte çalışmak için bu soyut değerli kurumların peşinden gider. İyi itibara gölgesinde başlayan tüm yatırım ilişkileri başarılı neticeler doğurur.

4.3.4. Pazar Payını Büyütmek, Büyümeyi Sağlamak

İtibara önem verilmesi şüphesiz ki karlılığı da beraberinde getirecektir.

Olumlu itibar, kuruluşun tüketicileriyle ilişkilerini dolayısıyla ticaret hacmini arttırır.[184] Etkin itibar yönetimi, rekabetin ve Pazar gelişiminin önünde bulunan engelleri azaltır, yeni pazarların kapısını açar ve artan rekabete karşı başa çıkmalarını sağlar. İtibar sahibi kurumlar, en iyi tedarkçiler ve iş ortakları açısından bir cazibe merkezi oluşturur. Tedarikçiler, verdikleri siparişten vazgeçmeyen, kredi verenler ise verilen paranın olumlu şeyler için kullanılıp geri ödeneceğine inandığı kurumlar ile çalışmak ister. Tedarikçiler ve diğer ortakları üzerindeki etki gücü artar, pazarlama ve dağıtım maliyetlerini düşürür.[185]

Kurumsal itibar, kuruluşların hisse senedi değerlerini de belirgin bir şekilde etkileme özelliğine sahiptir. Bu özelliğiyle kurumların itibarı, kuruluşlar için önemli bir değer ifade etmekle birlikte, özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde öncelikli olarak arz eden bir kavram haline gelmiştir. Yeni ekonomide kurumsal itibar, yalnızca kuruluşların, yatırımcıların kalbinde de sağlam bir yer edinmelerini hedeflemiştir. Bunun yanı sıra, artan hisse senedi değeri de bu durumun elle tutulur göstergesini oluşturmuştur. ABD İtibar Enstitüsü ne göre ABD nin en iyi kurumsal itibarına sahip kuruluşlar, pazar payı ve hisse senetlerinin değeri açısından da ilk sıralarda yer almaktadır.[186]

---

[184] Fombrun ve Shanley, s. 223-224.
[185] Sedef Seçkin Büyük, "İtibar Zirvesinde Büyük Mücadele", *Capital Dergisi*, Aralık 2005, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3235 (10.11.2008)
[186] Erkan Altıntaş, Kurumsal İtibar ve Anadolu Üniversitesi İ.B.F. Örneği, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi SBE, 2005), s.30.

Rekabetin takip edilemez boyutlarda arttığı piyasa koşullarında varlığını idame ettirmek için ihtiyaç duyulan iyi itibar olgusu, kurumun ürün ve hizmetleri için katma değer yaratır ve büyümesini sürekli kılıp hızlandırır.

4.3.5. Paydaşların Sadakatini Artırmak

İtibar yönetimini etkin olarak gerçekleştirmek için örgüt, öncelikle kendi konumlandırılmasına yönelik paydaşlarını (hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, toplum, tedarikçiler) ve onların beklentilerini net olarak belirlemelidir. Paydaşlarının her birinin örgüt hakkında farklı kaynaklardan elde etmiş oldukları durumları, deneyimleri, görüşleri ve bunlar doğrultusunda geliştirdikleri beklentileri bulunabilir. Bu nedenle öncelikle örgüt için kilit paydaşların kim olduğu, onların örgüt hakkındaki mevcut algılamaları irdelenmeli, daha sonra beklentileri netleştirilmelidir. [187]

Yoğun rekabet ortamlarında paydaşlar içerisinde çok ciddi önemi olan müşteriler tüm arz olanaklarından haberdar olmayacağı gibi tüm pazarı araştıracak zamanları olmayabilir. Bu durumlarda her kurum, müşteri için öncelikte seçenek listesinde olmayı hedeflemektedir. Bu müşteri kazanma şansına sahip olma fırsatıdır. İşte bu noktada, kurumun itibarı devreye girmektedir. Sınırlı seçeneği olan müşterinin ilk tercihleri arasında itibarı yüksek kurumların yer alması çok doğaldır.

Kurumsal İtibar işletmelere farklılaşma sağlamaktadır. Ancak bununla kalmayıp, itibarlı bir şirket tedarikçilerinden daha ucuza mal alabilmektedir. Nitelikli iş görenleri çekmekte ve böylece nitelikli çalışanlar kurumun itibarını daha da arttırmaktadır. İtibarlı şirket gençlerin idolü haline dönüşmekte ve sivil toplum örgütleri projelerine itibarlı işletmeleri dâhil etmektedir. Yerel yönetimler itibarlı işletmelere daha farklı bir yaklaşım ve tavır sergilenmektedir.[188]

[187] Argüden, İtibar Yönetimi, s.19.
[188] Tansala s.30.

Çıkar Grubu	**Etki**
Tüketiciler/Müsteriler	• Bir kurum ne kadar iyi bir itibara sahipse, tüketicilerde güvenin yaratılmış olmasındandır. Tüketiciler, aynı sektördeki diğer kurumlar arasından, bu kurumu itibarından dolayı seçeceklerdir. Bu, satış ve kâr gibi olumlu etkiye sahiptir
Hissedarlar	• Bir kurum iyi bir itibara sahipse, yatırım fırsatları açısından tercih edilen bir aday kurum olarak algılanır. Kârını ve satışlarını artıran bir kurum daha çok tercih edilen bir yatırım fırsatı olur. • İyi itibara sahip kurumun hisse senetlerinin değeri artar.
Yatırımcılar	• İyi itibarlı kurum, güvenli/az riskli bir yatırımdır.
Tedarikçiler	• İyi itibarlı kurum güvenlidir. Gönderilmiş malların parasının ödeneceğine güven vardır. • İyi itibar, süreklilikle es anlamlıdır. Böylelikle kurumların ürün planlamalarını ve beklentilerini uzun vadeye yayma fırsatı verir. • İyi kurumsal itibar, tedarikçi için olumlu sonuçlar yaratır. Kurum istisnai mallar sağlayabilir, böylelikle sadece tedarikçiyi istisnai ürünler için seçer.
Piyasa/Rakipler	• Piyasada rekabet, kurumun iyi itibarı sayesinde canlanabilir. İyi itibarlı bir kurum, tüm endüstri için örnek bir değerlendirme olarak sunulabilir.
Reklam Ajansları	• İyi itibarlı kurum, reklam ajansı üzerinde olumlu etki yaratır. Reklam ajansları, başarılı kurumlar tarafından çalışılacak ajans olarak belirlenirler.
Çalısanlar	• Çalışanlar, iyi çalışma koşullarında uzun süreli çalışma beklentisi içinde olurlar. • İyi itibarlı kurumda çalışmak, çalışana gelecekte muhakkak bir yükselme sağlayacaktır. • İyi itibarlı kurum, yeni çalışmaya başlayanları kolayca isletmeye çekecektir.
Toplum	• İyi itibarlı kurumun, tüm çevre ve yerel güvenlik için, sorumluluk sahibi bir tutum benimseyeceği düşünülür.

Şekil 4.2: Kurum İtibarının Çeşitli Çıkar Gruplarına Etkileri

E.a.g GROENLAND, **Qualitative Research To Validate The RQ Dimension**, Corporate Reputation Review, Henry Stewart Publications, Volume:4, Number:4, Rotterdam, 2002, s.311

4.4. Kurumsal İtibarın Korunması

İtibar riskleri çok ve değişkendir. Aşağıda günümüzün en yaygın risk türleri sıralanmıştır.[189]

- Güvenlik eksikliği
- Ürün Hizmet açığı
- Rakip hedef
- Kötü davranış
- Adaletsiz görevlendirme
- Çevrenin, güvenliğin ve sağlığın tahrip edilmesi
- Politikalarda uygulamalardaki tutarsızlık
- Zayıf yönetim etik
- Düzenleyici müdahaleler
- Dava tehdidi
- Paydaşların yanlış algılamaları

Zayıf itibarın kuruma olan zararları ise söyle sıralanabilir.[190]

1. Kurumlarının değeri pazar analistleri tarafından anlaşılmayabilir ve hisse fiyatları düşebilir.

2. Medya zayıf itibara sahip kurumlarla daha fazla ilgilenir. Kurum iyi bir şeyler yapsa bile, medya halka kurumun kötü geçmişini hatırlatabilir.

3. Zayıf itibara sahip kurumlara karsı tüketiciler daha kuşkulu yaklaşabilir ve fiyat konusunda hassasiyetleri artabilir.

4. Zayıf itibar (dışa karsı) çalışanlarda moral düşüklüğü yaratabilir.

Kurumsal itibar değerinin, çeşitli durumlarda hızlı bir şekilde yok olduğu gerçeği ile karşı karşıyayız. Bu değer kaybediş görüldüğü gibi kurumun ve yönetimin

[189] Usta, s.76.
[190] Dowliıng, s.13.

kontrolü dışında gerçekleşebilmektedir. Dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı her zaman hazır olması gerekmektedir.

Kurumsal itibarı iç ve dış tehditlerde koruyabilmek için aşağıdaki tavsiyelerin dikkate alınması önemlidir.[191]

- Düşmanca durumlar için bir temel iletişim planı olmalıdır. Üst düzey sözcülerin biraz medya eğitimi almaları gereklidir.
- Çok uluslu bir sorunların da çok uluslu olabileceğini kavramalı ve en azından başka yerlerde sorunlar çıkaracak tüketici baskılarını ve siyasi baskıları izleyebilmek için dünya üzerindeki diğer personelini de işin içine katmalıdır.
- Modern iletişim, baskı gruplarının haberleri birkaç saat içinde dünyaya iletmeleri anlamına gelmektedir. Örgütler mümkün olduğu kadar hızlı tepki göstermek için hazırlıklı olmalıdır.
- Çevreci gruplar ve diğer baskı grupları olayları yönetme konusunda örgütlerden daha başarılıdırlar. Varlıklar ve kârlarla değil, insanlar ve duygularla ilgilenmektedirler.
- Sorun halledildikten sonra bile durum izlemeye devam edilmelidir.

4.4.1. Kriz Kavramı

Fransızca kökenli olan kriz kavramı, birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişme, buhran olarak açıklanmaktadır. Kimi yazarlara göre kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün krizi öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durum olarak tanımlanmaktadır.[192]

[191] Green, s.71.
[192] Melek Vergiliel Tüz, **Kriz Döneminde İşletmeYönetimi,** 2.Basım, İstanbul, Alfa Yayınları, 2003, s.5.

Kriz kelime tanımı itibariyle bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha içinden çıkılması zor durum birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an demektir.[193] Çabuk uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler [194]; örgütlenmemiş ve planlanmamış bir olayın işletmenin bütününü etkileyecek sonuçları ve yansımaları şeklinde tanımlanabilmektedir. Genel bir çerçeve ile kriz, tehdit edici şartlara müdahale edebilme yetersizliği olarak da tanımlanmıştır.[195] Bir kurumun kriz yaşaması, kurumun amaçlarından uzaklaşmasına, varlığını tehlikeye sokmasına neden olur. Kriz dönemi kurumların kesinlikle yaşamak istemediği ve beklenilmeyen belirsiz bir durumdur.[196]

Diğer bir ifade ile kriz; kurumu ve yöneticileri sıkıntıya sokan, doğru, tam ve güncel bilginin toplanamaması, sağlıklı iletişimin kurulamaması, haberleşme engellerinin giderilememesi, nihayet örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin gereğince yerine getirilememesi durumudur.[197]

Kriz, örgütün önceki değerlerini, belirlenmiş hedeflerini ve is görme biçimini tehdit eder. Bundan dolayı, isletmeye her fırsat sunan veya onu olumsuz yönde etkileyen ve değişime zorunlu kılan gerilim durumlarına kriz denmeyebilir. Ancak bu tür olaylar örgütün temel değerlerini, felsefesini, amaçlarını tehlikeye sokup belli bir değişimi gerekli kılıyorsa kazanma ve kaybetme riski çok yüksek olacağı için kriz doğurabilir[198]

Kriz, işletmelerin mevcut konumunu ve geleceğini etkileyebilen, beklenmeyen, ya da dikkate alınmayan ve önlem almakta geç kalınan olumsuz bir durumun ortaya çıkmasıdır. "Kriz Yönetimi", olası bir kriz durumunu önlemek için etkin bir yapı oluşturmaktır. Diğer bir deyişle kriz nedeni olabilecek unsurların önceden saptanarak önlenmesi ya da negatif etkilerinin en aza indirgenmesi olarak da tanımlanabilir. Bir

[193] Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 8.Basım, İstanbul: Alfa Yayınları, 2007, s. 312.
[194] Rüştü Saraçoğlu, İstikrar Programı Üzerine Düşünceler, "Türkiye İçin Yeni Bir Orta Vadeli İstikrar Programına Doğru", **TÜSİAD Yayınları**, No:6-180, İstanbul, 1995, s.196.
[195] Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 7. Basım, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2007, s. 300.
[196] Tengilimlioğlu ve Öztürk, s.173.
[197] Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, 3.Basım, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000 s .17.
[198] Tüz, s.8-10.

örnekle tanımlayacak olursak, kriz zayıf düşmüş bir bedene yerleşen virüse benzetilebilir. Bedeninizdeki etkisi, bünyenizin gücüyle ters orantılıdır. Sizi yatağa düşürebilir, ya da tam tersi, aşı etkisi göstererek savunma mekanizmanızı güçlendirebilir.[199]

Kurumlar bir krizin ortaya çıkması durumunda dış ilişkilerini yönetmek için hazır planlara ve bu gibi olumsuz gelişmelerin nasıl bir risk yaratacağına ilişkin bir kaygıya sahip değildirler. Tabi ki bu durum kurumlar adına üzüntü duyulacak bir durumdur. İtibar açısından risk yaratan alanlar olduğu ve bu alanların iyi bir şekilde yö netilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Bu riskli alanlar şunlardır.[200]

- Çalışma şartlarının işçi ve çevre sağlığına zarar vermesi,
- Ürünün beklenmedik etkilerinin sorun yaratması,
- Tasarım hatası nedeniyle ürünlerin geri toplanması,
- Kurumsal yönetişim konusundaki sorunlar,
- Etik olmayan davranışların ortaya çıkması,
- Satılan ürüne servis verilememesi,
- Hükümet politikalarının değişmesidir.

4.4.2. Krizin Özellikleri

Krizin temel özellikleri şunlardır; [201]

- Kriz durumunun genellikle tahmin edilememesi
- Kurumun tahmin ve kriz önleme mekanizmalarının bazen yetersiz kalması
- Krizin kurumun amaç ve varlığını tehdit etmesi

[199] Ayla Tanrıkulu, **Krizden Önce, Kriz Yönetimi,** http://www.kobiklinik.com/tr/kmakale.asp?klinik=34&ID=417 (23.02.2009)
[200] Argüden, s.11.
[201] Can, s.302.

- Krizin üstesinden gelmek ve izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaması
- Krize ivedi müdahale gerekmesi
- Kriz, karar veren kişilerde gerilim yaratır.
- Krizler örgütle ilgili üçüncü kişileri de (yönetici, iş gören, hissedar, devlet v.b.) ciddi şekilde etkileyebilir.
- Her stresli ortam kriz değildir.
- Krizin kesin çözüm formülü yoktur. Tekrar ortaya çıkabilir.
- Bazı durumlarda fırsatları değerlendirme amacıyla kriz bilinçli olarak geliştirilebilir.
- Kriz mutlak bir felaket değildir. Fırsatlar grubuna dönüştürülebilir.[202]

Bütün bunlarla birlikte kriz durumu örgütün mevcut durumunu ciddi bir şekilde tehdit etmesi gerekir.[203] Krizlerin işletmeler üzerinde en çabuk görülen etkileri zamanla ilgilidir. Başka bir deyişle, kriz dönemlerinin en önemli unsuru zaman baskısıdır. Zaman baskısının üç önemli özelliği vardır. Birincisi, zaman baskısı görevlerin güçlük derecesini artırır. İkincisi, karar vermek için gerekli olan süreyi kısaltır. Üçüncüsü de, karar verme sürecini ve sonuçlarını doğrudan etkiler.[204]

Krizler bazı durumlarda tahmin edilemezken çoğu zaman doğru yöntemler kullanılarak tahmin edilebilmektedir. Krizler ortaya çıkıp etkilerini göstermeden önce örgüte doğrudan ya da dolaylı olarak çeşitli sinyaller gönderir. Örgüt üst yönetimi bu sinyalleri araştırmamakta, bazılarıyla yeterince ilgilenmemekte ya da tamamen göz ardı etmekte, bunun sonucunda bir kriz durumuyla karşı karşıya kalınmaktadır.[205]

---

[202] Tüz, s.10-11.
[203] Dinçer, s.384.
[204] İsmet Titiz ve H.İlker Çarıkçı, "Krizlerin İşletmelerin Üzerindeki Etkileri ve Küçük İletmelerin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadı ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, s. 205.
[205] Gürkan Haşit "İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi,** Anadolu Üniversitesi SBE,1999), s.11.

Özellikle kriz dönemlerinde zedelenen kurum itibarı bir kurumun en büyük ve en önemli değeridir. Kaybedilen itibarı kazanmak kadar mevcut itibarın korunması da işletmeler açısından önemli bir yönetim süreci olarak görülmelidir.[206]

4.4.3. Kriz Döneminde Kurumsal İtibar Yönetimi

Krizlerin süreklilik göstergesi toplumun her kesimini derinden etkilemektedir. Krizlerden en az etkilenmenin veya kısa sürede çıkmanın yolu kriz yönetimden geçmektedir. Kriz yönetimi, içinde birçok dinamik barındıran çok boyutlu bir yönetim şekli olup, kriz dönemleri olağanüstü dönemlerdir.

Kriz yönetimi en zor iletişim görevlerinden biridir. Kriz işletmeler tarafından fırsat olarak görülmek istense de kriz mutlaka kurumun imaj ve itibarına küçükte olsa etkiler bırakır. Kriz dönemlerinde itibarı doğru yönetebilmek için, kriz oluşturabilecek unsurlar önceden tespit edilerek kriz dönemine hazırlıklı olmak gerekmektedir.

Bir örgütü kriz durumu ile karsı karsıya bırakan çevresel değişimlerle zamanında ve gereğince uyum sağlayamama, bilgisizlik ve iletişimsizlik durumları, yetersiz ve hatalı eğitim faaliyetleri, eksik haberleşme ve koordinasyonsuzluk gibi birçok kaynak ve neden bulunmaktadır. Bunlardan bazıları diğerlerine göre daha büyük ve tehlikeli sorunlar yaratabilmektedir, ancak unutulmaması gereken nokta her birinin örgütü çeşitli düzeylerde tehdit altına soktuğudur.[207] Bir kriz ile karşılaşıldığında krizden etkilenecek tüm kişi ya da kuruluşlar krizle ilgili açık, net, hızlı bilgi almak ve normal duruma dönmek için neler yapılacağını detayları ile öğrenmek isterler.[208] Kriz durumlarında kurumun vereceği ilk mesaj ve ilk tepki çok önemlidir. Paydaşlar tarafından da kurumdan yapılacak açıklama ve bilgilendirme kurumun kriz sonrası dönemini etkilemektedir.

---

[206] Başak Solmaz, Kurumsal İtibarın Yönetilmesi, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları**, Sayı 4, 2006, s.66.
[207] Aylin Pira ve Çisil Sahodol, **Kriz Yönetimi, Halkla İliskiler Açısından bir Değerlendirme,**1.Basım, İstanbul: İletişim Yayınları, 2004, .s.27.
[208] Aylin Özdemir, **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, 5. Basım, İzmir: Ege Yayıncılık, 1994, s. 53.

İtibar yönetimi konusunda önde gelen isimlerden olan Dr. Leslie Gainess Ross, son dönemde şirketlerin gündeminde olan çok önemli sorulara yanıt arayan bir çalışma yaptı. Ona göre "Bir şirketin itibarını geri kazanması oldukça zor ama imkansız değil". Ross, "Araştırma sonuçlarına göre üst düzey yöneticilerin yüzde 98'i itibarın geri kazanabileceğine inanıyor. Üst düzey yöneticiler itibarı tamir etmenin 3,7 yıl süreceğini tahmin ediyor" diyor.[209]

Özellikle kriz anlarında kurumların adına gelebilecek karalamalar ve aleyhte propagandaya karşı, kurumun lehine yürütülecek propaganda faaliyeti özellikle kriz sonrası dönemde güvenin ve itibarın korunması bakımından büyük öneme sahiptir.[210]

Kriz dönemlerinde itibar yönetiminin nasıl yapılması gerektiğine dair.[211]

1. İşi baştan sıkı tutun Krizlerin ilk birkaç günü nasıl davrandığınız çok kritik önem taşır. Bu sırada doğru bir tutum ve politika izleyebilirseniz, itibarınızın mümkün olduğunca az hasar ile bu işten sıyrılmasını sağlayabilirsiniz.

2. Şeffaf olmalısınız Bir skandal ile karşılaştığınızda asla kamudan bilgi saklamaya kalkışmayın. Sessizliğe de bürünmeyin. Sessiz kalırsanız hakkınızda şüpheler oluşmasına yol açarsınız. Kriz dönemlerinde hemen uygulamaya alabileceğiniz iyi bir iletişim planınız olsun.

3. İnternetten faydalanın Web sitenizde veya kriz için özel olarak açacağınız sitede kriz ile ilgili gelişmeleri yayınlayın. Bu bilgileri şirket içindeki ve dışındaki paydaşlarınızla paylaşın. Sizin kontrolünüz dışındaki chat odalarında ve e-posta gruplarında hakkınızda neler konuşulduğunu takip edin.

---

[209] Sedef Seçkin Büyük, Kaybedilen İtibar Kaç Yılda Kazanılır? http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3235, (10.05.2009)

[210] Tutar, s. 185.

[211] Türkiye'nin en Beğenilen Şirketleri, Aralık 2007, http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx (04.07.2008)

4. Panik havası yaratmayın Krizler ve skandallar aniden gelişen olaylardır ama siz asla şirkette paniğe kapılmamalısınız. Kimi durumlarda tüm gerçeklere ve bilgilere sahip olduktan sonra açıklama yapacağınızı söylemek en iyisidir.

5. Özür dilemesini bilin kibirli olmayın ve hemen savunmaya geçmeyin. Gerektiğinde özür dilemeyi bilin. Özür dilemek kurumsal itibarı korumak açısından olumlu bir tutumdur. Avukatlarınız özür dilemenizi tavsiye etmeyebilir. Ancak toplumun güvenini tekrar kazanmanın maliyeti hukuki masraflardan daha yüksek olabilir, bu noktayı da göz önüne alın.

6. İsim değişikliği konusunu iyi düşünün Şirketin adını değiştirmek her derde deva bir çözüm değildir. İsim değişikliği yapmak son çaredir. Bu konuda aceleci davranmayın. İsminizin itibarından ve geçmiş başarılarınızın size sağladığı kredilerden faydalanın.

7. Zamanlamayı iyi ayarlayın İsim değiştirecekseniz ne zaman değiştireceğiniz büyük önem taşıyor. Worldcom ismini MCI olarak değiştirmek konusunda çok erken davrandı. Şirket ile ilgili yasal ve finansal sorunların yankıları uzun süre devam etti. Şirketi boykot eden www.boycottworldcom sitesi www.boycottmci.com'a yönlendirildi ve “kendinden kaçamazsın” sloganıyla uzun süre eleştirildi.

8. Kriz sonrası iletişimi ihmal etmeyin Yaşanan kriz atlatıldıktan sonra tekrar kurumsal imaj ve reklam kampanyalarına başlayabilirsiniz. Ancak tüm olumsuzlukları arkanızda bıraktığınıza emin olun. Bir boykot veya olumsuz bir manşet ile aynı zamanda yapılan kampanyaların etkisi azalır

9. İtibarınızı ölçün 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.

10. Krizi atlatmak ne kadar sürüyor? İletişim danışmanlığı yapan Burson Marsteller şirketinin araştırmasına göre, iş ve ekonomi dünyasının önde gelen insanları

krizleri atlatmanın ortalama 4 yıl sürdüğünü düşünüyor. Eğer itibarlı bir şirketseniz kendinizi daha çabuk toparlayabilirsiniz. Audi'nin 5000 serisi hakkındaki hata raporları nedeniyle oluşan satış düşüşü durdurabilmesi neredeyse 10 yıl sürdü.

Olumlu ya da olumsuz kazanılmış itibarın kriz dönemlerinde kuruma olan katkısı yadsınamaz. İtibarı yüksel olan bir kurumun itibarı düşük bir kuruma göre krizi atlatma süreci daha az zararlı bir süreçtir. Olumlu itibar, kurumun kriz süresinde oluşabilecek sorunlardan daha az zararla çıkabilmesini sağlar. Kurumlar krizden çıktıktan sonraki dönemlerde itibarını geri kazanmaya çabalamanın yanı sıra, muhtemel krizlere karşıda öngörülü davranmaya başlayacaktır.

5. İTİBAR YÖNETİMİ KAPSAMINDA İ.B.B. İSTANBUL DENİZ OTOBÜSLERİ A.Ş. UYGULAMALARININ ANALİZLERİ

5.1. Çalışma Hakkında

Hazırlanan bu bölümde Kurumsal İtibar Yönetimi ile ilgili var olan literatür bilgileri sonucunda elde edilen kurumsal itibar yönetimi başlığı altındaki incelemelerin bir yerel yönetim olgusu içinde nasıl yer aldığının analizi yapılmıştır. Kurumlar açısından yeni bir kavram olan İtibar Yönetimine Türkiye'nin en büyük yerel yönetimi İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin iştirak şirketi İstanbul Deniz Otobüsleri A.Ş' nin uygulamaları örnek alınarak anlatılıyor.

5.1.1. Çalışmanın Amacı

Tüm Dünya da olduğu gibi Türkiye de somut değerlerin yanı sıra algılamalardaki değerlendirmelerin kurumların itibarı için önemi anlaşılmıştır. Bu farkındalık kurumların kaliteli hizmet ve müşteri memnuniyeti öncelikleri ile birlikte itibar yönetimine yönelişini doğurmaktadır. Bu çalışma ile kurumsal yönetim anlayışına sahip firmalara İDO' nun İtibar Yönetimine bakış açısı ve izlediği yönetimsel stratejilerin yol gösterici olması amaçlanmaktadır.

5.1.2. Çalışmanın Yöntemi

İstanbul Deniz Otobüsü A.Ş' nin Yenikapı iskelesinde yer alan Genel Müdürlük binasında yetkililerden telefonla alınan randevu sonrasında birim yetkilileri ile birebir derinlemesine mülakat yöntemi uygulanmıştır. İlk aşamada Pazarlama Müdürlüğü olmak üzere Basın Müşavirliği ve İnsan Kaynakları Departmanları ile görüşmeler yapılmıştır.

5.2. İstanbul Deniz Otobüsleri A.Ş

1987 yılında ilk adı İstanbul Deniz Ulaşım ve Ticaret A.Ş olan İDO, İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından, İstanbul un deniz ulaşımında faaliyet gösteren ikinci şirket unvanı ile kurulmuştur.

1988 yılında şirkette unvan değişikliği yapılmış işletme, İDO - İstanbul Deniz Otobüsleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. adını almıştır. İDO' nun kurulmasıyla İstanbul'un deniz ulaşımına ve trafik sorununun çözümüne bir ölçüde katkıda bulunulmak istenmiştir.

Etrafı denizlerle çevrili İstanbul un deniz ulaşımından daha fazla istifade edebilmeyi ve trafik problemine yeni bir alternatif kazandırmayı amaçlamıştır. 2008 yılı itibarı ile 22 yılı geride bırakan İDO, hedeflerindeki başarıları gerçekleştirerek bunu ispatlamanın gururunu yaşıyor.

İDO, artan talepler doğrultusunda, yeni hatlar açarak ve maliyetleri daha da düşürerek İstanbullulara daha ucuz yolculuk olanağı da sağlamayı hedefliyor. Kapasite kullanımının her geçen gün artması, fiyatların, deniz yollarındaki diğer alternatifler seviyesine düşmesi doğrultusundaki ümitleri güçlendiriyor. İstanbul Deniz Otobüsleri insana hizmeti, teknoloji ile yoğurarak geleceğin aydınlık günlerine hızla ve kararlılıkla ilerliyor.

2005 Şubat ayında ise İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı Özelleştirme Yüksek Kurulu (ÖYK) ile bir protokol yaparak Türkiye Şehir Hatları İşletmesini devralma iradesini ortaya koymuştur. Devralma işlemleri İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı adına İDO tarafından yürütülmüştür. İDO tarafından milat olarak kabul edilen Devralma işlemiyle birlikte İstanbul'da deniz ulaşımından sorumlu tek otorite İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı olmuş ve bu otorite de büyük ölçüde İDO' ya devredilmiştir.

İDO' nun kuruluşundan itibaren yıllara göre büyüyüşünü aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

1987 yılı. 449 yolcu kapasiteli ilk iki deniz otobüsü hizmete başlamıştır. Aynı yıl içerisinde 3 adet deniz otobüsü daha satın alınmış ve hizmete sunulmuştur.

1988 yılı. 5 adet yeni deniz otobüsü daha satın alınmış ve gemi sayısı 10'a çıkmıştır.

1992 yılı. Bu yılda Kartal ve Kadıköy iskeleleri açılmış ve işletmeye alınmıştır.

1994 yılı. İki adet Monohull tipi 155 yolcu kapasiteli deniz otobüsü ile 10 olan deniz otobüsü adedi 12'ye çıkmıştır.

1996 yılı. 450 yolcu kapasiteli iki deniz otobüsü ile birlikte deniz otobüslerinin sayısı 14'e çıkmıştır.

1997 yılı. 350 kişilik 3 deniz otobüsü, 450 yolcu ve 94 araç kapasiteli 2 adet hızlı feribot ve yine ilk defa Türkiye Gemi Sanayi Pendik Tersanesi'nde imal edilen 400 kişilik 1 deniz otobüsü ile filodaki gemi sayısı 20'ye yükselmiştir. Bu yıl içinde Yalova - Yenikapı hattı açılmış ve İstanbul'da ilk defa hızlı feribot hizmeti başlatılmıştır.

1998 yılı. 800 yolcu ve 200 araç kapasiteli 2 adet hızlı feribot inşa ettirilmiştir. Bu yıl içinde yerli imalat olarak Temel Reis II adlı gemi Pendik Tersanesi'nde yapılan ikinci deniz otobüsü olarak faaliyete geçmiştir.

2000 yılı. Türkiye Gemi Sanayi AŞ Pendik Tersanesine 2 adet 400 yolcu kapasiteli deniz otobüsü inşa ettirilmiştir (Barbaros Hayrettin Paşa, Sokullu Mehmet Paşa).

2003 yılı. İDO hızlı feribot ve deniz otobüsleri dış hatlarda (biletli hatlar) online rezervasyon ve satış sistemine geçilmiş ve kredi kartıyla bilet satış hizmeti başlatılmıştır.

2004 yılı. 588 yolcu ve 112 araç kapasiteli adet hızlı feribot satın alınarak Pendik - Yalova hattında sefere konulmuştur.

2005 yılı içinde 155 yolcu kapasiteli 2 adet monohull deniz otobüsü İzmit Belediyesi'ne devredilmiştir.

2005 Mart ayında, TDİ 'ye bağlı Şehir hatları İstanbul Deniz Otobüsleri'ne devredilmiştir.

2007 Mart ayında Singapur'da inşa edilen 2 yeni deniz otobüsü İDO filosuna katılmıştır.

17 Nisan 2007 'de; Austal tarafından inşa edilen 225 araç ve 1200 yolcu kapasiteli Osman Gazi - 1 Hızlı Feribotu İDO filosuna katılmıştır.

2007 Mayıs ayında Singapur'da inşa edilen 3. deniz otobüsü İDO filosuna katılmıştır.

2007 Temmuz ayında Singapur'da inşa edilen 4. ve 5. deniz otobüsleri İDO filosuna katılmıştır.

16 Ağustos 2007'de; Austal tarafından inşa edilen ve Osman Gazi -1 feribotunun ikizi olan Orhan Gazi - 1 feribotu İDO filosuna katılmıştır.

11 Aralık 2007 'de, Türk mühendisleri ve işçilerinin emeğiyle, bir Türk tersanesinde inşa edilen Suhulet araba vapuru İDO filosuna katıldı.

Mart 2008 'de, Suhulet'in kardeş gemisi Sahilbent, İDO filosuna katıldı.

20 Haziran 2008 'de, Sultan Ahmet araba vapuru törenle hizmete alındı.

4 Eylül 2008 'de, Sadabat araba vapuru hizmete girdi.

Kasım 2008'de, DAMEN tarafından Çin'de inşaa edilen Double-Ended tipi Yavuz Sultan Selim ve Kanuni Sultan Süleyman hızlı feribotları İDO filosuna katıldı.

Aralık 2008'de, İstanbulluların seçtiği Model 4 vapurlarından ilki olan Fatih vapuru hizmete alınmıştır.

Mart 2009'da, Model 4 vapurlarından ikincisi olan Kadıköy vapuru hizmete girmiştir.

İDO filosu; Toplam 33 hatta, 25 Deniz Otobüsü, 10 Hızlı Feribot, 18 Araba Vapuru, 33 Şehir hatları Yolcu Vapuru ve Mavi Marmara Yolcu Gemisi ile 86 noktaya hizmet götürmektedir.

İDO, 87 Gemi ve 86 İskele ile dünyanın en büyük araç ve yolcu deniz taşımacılık şirketidir.

İDO 87 Gemi ile 33 Hatta, 86 noktaya sefer yapmaktadır.

İDO filosunda, yan hizmet gemileri ile birlikte, toplam 101 gemi bulunmaktadır.

1987 yılında 449 yolcu kapasiteli iki deniz otobüsü ile yolculuğa başlayan İDO, 2008 sonu itibari ile kırdığı rekorlara bir yenisini daha eklemiş, deniz ulaşımında 85 iskele, 102 gemi, 1300 sefer ve günde taşıdığı 275 bin yolcu ile sektöründe dünyanın lider şirketi unvanını sürdürmektedir.

İDO, kuruluş amaçlarını gerçekleştirme yolunda atılan tüm adımlar için en önemli felsefesini müşteri memnuniyeti olarak tanımlar. Gerçekleşen başarılar, alınan ödüller ve sektöründe tek ancak yeterli konumdaki mevcudiyetini devam ettirebiliyor oluşunu buna borçlu olduğuna inanır.

5.2.1. İDO' da İtibar Yönetimi

İDO' nun "Kurumsal İtibar Yönetimi" ile ilgili tüm stratejileri Pazarlama Müdürlüğü tarafından yürütülüyor. İDO bünyesinde İtibar Yönetimine ilişkin ana temeller 2004 yılında yenilenen kurumsal kimlik çalışmaları ile başlayıp, marka bilinirliği, marka algısı, kurumsal kültür ve imaj çalışmaları ile itibarın temel unsurlarında kalıcı, gelişen ve tüm çalışanlarca benimsenmiş değerler üzerine inşa edilmeye başlanmıştır. 2006 yılında ilk kez başvurulan Mükemmellikte Yetkinlik belgesi kazanılmış. Daha sonraki yıllarda Modern yönetim sistemlerini kurum kültürüne dönüştürme hedefiyle çalışmalarını sürdüren İDO, TÜSİAD ve Türkiye Kalite Derneği tarafından her yıl düzenlenen Ulusal Kalite Ödülleri organizasyonunda Büyük Ölçekli Kuruluşlar kategorisinde "Ulusal Kalite Başarı Ödülü" nü almaya hak kazanmıştır. İDO, bu kalite yolculuğunda 2009 yılında Avrupa'da gerçekleşecek "Mükemmellik Ödülünü" almayı hedefliyor.

İDO, sektöründeki tek oluşunu, tercih edinilirliğinde gerekçe olarak asla kabul etmeyip temel başarısını müşteri odaklılık, müşteri memnuniyeti ve tüm birimlerce

benimsenmiş ortak çalışma metotları ile başardığı inancına hakimdir. İtibar Yönetimini oluşturan birleşenlerde de hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti esas alınarak başarıyı hedefler. İnsan Kaynakları, Sosyal Sorumluluk ve Sosyal Sponsorluk, Müşteri Memnuniyeti, Yönetimde Politika ve Strateji ve Hizmet Kalitesi İDO' da kurumsal itibar yönetiminde hedeflenen başarının birleşenleridir.

5.2.1.1. Müşteri Memnuniyeti

İtibar, kazanılması kolay kaybedilmesi ise çok kısa sürebilir. Bilindiği gibi itibar değeri kurumların ürün ve hizmetlerini satış süresince başlar ve sonrasında da artan bir ivmeyle devam eder. Burada belirleyici en önemli etken ise müşteri memnuniyetinin sağlanıyor olmasıdır. İDO, itibara verdiği önemi yönettiği tüm stratejik iletişim süreçlerinde müşteri memnuniyeti ilkesine yer vererek göstermektedir.

Fiyat, hizmete biçilen değer, müşteri bağımlılığını ölçmek için bir gösterge asla değildir. Düzenli aralıklarla yapılan anketler ve raporlamalar sonucunda müşteri beklentileri, ihtiyaçları ve istekleri tespit edilir. Gerçekleştirilen tüm iş geliştirme programları bu ölçümler ve raporlamalar neticesinde oluşmaktadır.

İDO, Müşteri memnuniyeti sağlamanın en üstten en alt kadroya kadar tüm çalışanların gayreti ile olduğu inancındadır. Müşterilerin İDO ile kurdukları ilk iletişimle başlayan bu süreç satın alma, satış sonrası hizmet ve beklentilere cevap aşamasında devam eder.

Tüm çalışanlar gibi müşterilerde bir nevi kurumun dış temsilcileri konumundadır. Sunulan hizmet bir kişiye ulaşsa da o hizmetin itibar değeri yüzlerce kişiye ulaşır. İşte bu yüzden İDO, müşteri odaklı bir yaklaşımla hizmet etmektedir.

Her yıl düzenli olarak iç hat, dış hat ve sadık müşteri profili çıkarılmaktadır. Oluşturulan bu veri tabanları değerlendirilmesi ile müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için İDO bünyesinde yapılan faaliyetleri şöyle sıralayabiliriz.

- Hizmetler hakkında bilgi alma, bilet satın alma, hizmet alımı süreci, müşteri beklentilerine verilen çözüm önerileri, sadık müşteri avantajları, teknolojik kolaylıklar ve müşteri ilişkileri başlıklarının her biri için özenli ve yenilikçi stratejiler geliştirilmektedir.
- İDO hizmetleri hakkında bilgi almayı kolaylaştırıcı tüm teknolojik yenilikler kullanılmakta ve kolaylaştırıcı bilgi edinme yöntemleri sunulmaktadır. İDO web sitesi üzerinden ulaşım, iskele, gemi kalkış durumları ile iptal edilen tüm seferler öğrenilebileceği gibi, yeni hizmete giren turizm portalı ile turistlik mekanlara dair bilgilere ulaşılabilir. Öneri ve şikayetler için mobil iletişim kanalları ve sealife dergisi içerisinde anket formu ile geribildirim alınmaya çalışılmaktadır. İç hat denizlerde wireless, tüm terminallerde wi-fi internet ulaşım imkanı bulunmaktadır.
- Bilet satın almayı kolaylaştırıcı stratejiler geliştirilmektedir. İnternet üzerinden bilet ayırttırma ve basım işlemi, bankadan, uydu kanallarından bilet satın alma ve mobil ödeme ile cepten bilet satışı mümkün hale getirilmiştir.
- İnteraktif müşteri kanalı 3436 ile iskele bekleme süresinin öğrenilmesi, web sitesinin müşteri beklentileri doğrultusunda renovasyonu (Navigasyon, satış-rezarvasyon işlem kolaylığı) oluşturulur.
- İDO ile seyahatler esnasında tüm güvenlik önlemlerine ek olarak, hatırlatıcı ve öğretici güvenlik tabelaları bulunmakta, anonslar yapılmakta ve videolar izletilmektedir.
- Çeşitli terminal, iskele ve seyahatlerde sağlık hizmetleri hazır bulundurulmaktadır.
- Özellikle engelli vatandaşlar için bagaj taşımayı ve yer bulmayı kolaylaştırıcı mimarı ve teknik kolaylıklar yapılmaktadır. Bebek ve çocuk bakımını kolaylaştırıcı özel mekanlar oluşturulmaktadır. Çocuk oyun alanları, bebek alt bakım mekanları gibi. Evcil hayvanlar ile korunaklı seyahat imkanları sunulmuştur.

- Park et ve devam et sloganı ile deniz ulaşımı cazip kılmak amacıyla İDO' ya ait otoparklarda kolaylıklar sunulmaktadır. Yarım saatlik ücret alınmaması vb.
- Müşteri sadakati göz önünde bulundurularak, sadık müşterilerin özel zamanlarında mail yoluyla kutlamalar yapılıp onlara ücretsiz otopark hizmetleri sunulmaktadır.
- Müşterilerin beklenti, istek ve şikayetleri doğrultusunda yeni sefer tarifleri oluşturulmakta, müşterilere şehirler arası kargo hizmeti verilmektedir.
- Türkiye de bir ilk olarak Deniz Taksiler hizmete girmiştir.
- Müşteriler için müşteri blog sitesi oluşturulmuş, Sealife dergisine online ulaşım sağlanmıştır.

Tüm bu yapılan çalışmalar, kısa dönemlerde müşteri memnuniyeti sağlanabilmesi için müşteri beklentileri göz önünde bulundurularak hayata geçirilmiştir. Hizmet içi verilen tüm eğitimlerde çalışanlara müşteri memnuniyeti için yapılan yenilikler anlatılmakta ve müşteri memnuniyeti önemi vurgulanmaktadır.

5.2.1.2. İnsan Kaynakları, Çalışan Yönetimi

İDO, kurumsal çerçevede yalnızca ürün ve hizmetlerinden yararlanan müşterilerini değil aynı zamanda hizmetlerinin sunumunda görev yapan çalışanlarının da beklentilerini dikkate almaktadır. Her bir çalışanın aynı zamanda bir halka ilişkiler personeli olduğu inancı hakimdir. Bir temsilci görevi gören çalışanların kurumun itibar değerini yükseltecek ya da alçaltacak güçte olduğu fikri savunulur. İşte bu sebepten çalışanların hem kişisel hem de mesleki anlamdaki yeteneklerini güçlendirmek için hizmet içi eğitimler verilmektedir.

Bir çalışanın en küçük yanlış bir hareketi tüm diğer paydaşlar üzerinde etkin bir rol oynayacaktır. Düzenlenen oryantasyon eğitimleri ve kişisel gelişim eğitimlerinde

çalışanlara itibar üzerinde ne kadar hassas değerleri etkileme gücüne sahip oldukları anlatılır.

Çalışanlarda oluşturulmaya çalışılan etkili iletişim yetenekleri ile müşteriler ile daha etkin ve yeterli iletişim kurma becerilerine sahip olmaları amaçlanır.

Bünyesinde 1182 kadrolu çalışanı bulunan İDO, her bir çalışanı için kariyer planlamaları yapmakta ve kendi itibarı yanı sıra çalışanlarının da itibarını düşünerek hareket etmektedir. Mesleki anlamda yeterli donanıma sahip çalışanları barındırmayı hedefleyen İDO, hangi branşta olursa olsun çalışanlarını üniversite mezunları arasından seçmektedir.

İDO bünyesinde kalite ve itibar yönetim kapsamında çalışan yetkinliğinin arttırılması çalışmaları düzenli olarak uygulanmakta ve raporlanmaktadır. Müşteri memnuniyetini sağlayacak olan çalışanların memnuniyetidir bilinciyle hareket eden insan kaynaklarının çalışanların kuruma motivasyonunu ve bağlılığını sağlayacak itibar yönetim stratejilerinden örnekler verebiliriz.

- Öncelikle çalışanlardan verimli performans alabilmek için çalışma şartlarında iyileştirmeler yapılması gerekliliği insan kaynakları tarafından raporlanmaktadır. Sahada çalışanların banyo, lavabo, klima ihtiyaçlarının iyileştirilmesi çalışmaları vb.
- Çalışanların kurumsal çizgilere bağlı kalabilmeleri, kendilerini kuruma bağlayıcı ve kurumun kendilerine sahip çıkışını anlatan kurumsal renklerle oluşturulan üniformalarında iyileştirilmeler yapılması çalışmaları,
- Kişisel ve mesleki eğitimlerle çalışanların gelecek kariyer planlamalarının oluşturulması yapılmaktadır. Bir çalışan yılda 20 saat eğitim almaktadır. Etkili iletişim, kişisel gelişim, kaza ve kriz yönetimi, insan kaynakları, müşteri ilişkileri eğitimleri vb.

- Lisansüstü eğitimlerini tamamlayanlar için dil kursu imkânları, lisansüstü eğitime teşvik etmek amacıyla eğitimlerinde teknik ve zaman desteği
- Kurum içi çalışanların iletişimin artması, paylaşımı arttırmak amacıyla sosyal ve sportif faaliyetler düzenlenmektedir. Piknik, iftar yemekleri, gezi, Spor A.Ş tesislerinden ücretsiz yararlanma imkânı, kurum içi kurulan spor etkinliklere katılım imkânı,
- Çalışanların, kurumun kendilerine değer verdiğini ve önemsediği hissini verebilmek amacıyla sağlık hizmetleri verilmektedir. İki iş yeri hekimi ve 6 sağlık memuru bulunmaktadır. Çalışanların her yıl periyodik muayeneleri, tetanos aşıları v.b. yapılmaktadır.
- Tüm bunların yanı sıra çalışanlarla birebir ve etkili iletişim kurmaya çalışılmaktadır. Kariyer planları oluşturulur, alanında başarılı, yüksel performans gösteren ya da çeşitli sebeplerden ötürü kutlanmayı gerektiren durumlarda ödüllendirme ve onurlandırma çalışmaları yapılmaktadır. Çalışanlar böylece kendilerini bu kurumun bir parçası olarak benimsemekte ve işlerini daha fazla önemsemektedirler.
- Çalışanların beklenti ve önerilerini daha rahat dile getirebilmeleri için periyodik gruplar halinde genel müdür ile bir araya gelinen haftalık kahvaltı programları düzenlenir, çalışanların yönetim hakkında görüşleri alınarak söz sahibi olduğu hissettirilmektedir. Yıllık izin planlamaları da çalışanlar arasında seçilen temsilciler eşliğinde her sene düzenli olarak yapılmaktadır.
- Yönetimsel gelişim ve değişimleri çalışanlara duyurmak, hizmet içi eğitimlerin devamında bilgi aktarımında bulunmak amacı ile kurum içi İDO bülten yayınlanmaktadır. Periyodik olarak her ay yayınlanan dergi tüm personellere ulaştırılmaktadır.
- Şirket içi iletişimi ve kurumsal bilgi paylaşımını arttırmak, aynı zamanda çalışanların kuruma dair gelişmelerden haberdar olmalarını sağlamak amacıyla idoportal hizmete girmiştir. Saha çalışanlarının

idoportala rahatça ulaşımı sağlamak amacı ile bilgisayar odaları kurulmaktadır.

5.2.1.3. Sosyal Sorumluluk ve Sponsorluk Çalışmaları

Kurumun topluma karşı duyarlılığının göstergesi olmakla birlikte kurumun dürüstlüğünü gösterebilmenin en iyi metodu olarak görülen sosyal sorumluluk çalışmaları, İDO' nun hizmette bulunduğu ve temsil ettiği deniz konsepti göz önüne alınarak düzenlenmektedir.

Kurumun sosyal sorumluluklara verdiği önemin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanır. Verilen hizmet içi eğitim programları bu önemi anlatacak programları kapsamaktadır. İDO' ya göre sosyal sorumluluklar çevre ile kurulan ilişkilerle başlar. Toplumun temel çıkarları ön planda tutulmalı, tarafsız, şeffaf bir anlayışla kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerine bağlı kalmak gerekir.

İDO, müşterilerinin, halkın ve çalışanlarının sponsorluk anlamında da beklentilerini asla göz ardı etmez. İtibar yönetiminde bilinçli hareketlerle yönetilen sosyal sorumlulukların ve sponsorlukların karlı geri dönüşümleri olduğu inancını taşır. Çalışanların gurur duydukları ve değerlerini bilen bir kurumda çalışıyor olmayı beklediklerini, halkın beklentisinin ise, toplumun çıkarlarına ve iyiliğine yöntemlerle çalışılıyor olmasını istediklerini, müşterilerinse kaliteli hizmet ve beklentilerine cevap verecek bir kurumla çalışıyor olmayı arzuladıkları düşünülür.

Sponsorluklar, İDO' nun aynı zamanda kurumsal kültürünün bir parçasıdır. Kurumun, itibar yönetimi anlayışına göre sponsorlukların kurum iletişimdeki önemi büyüktür. Başarı ve kurumsal kazanımlar toplumsal değerler içinde kontrol edilerek, kurumun içinde bulunduğu çevreyi de bu başarıya ortak eder ve kurumun toplum içinde kabul görmesini sağlar.

İDO' ya göre deniz yolu ile ulaşım, çevreye duyarlı, en tabi kaynak olan denize ve deniz severlere saygıyı içermelidir. İstanbul Deniz Otobüsleri de bu bilinçle ortak olacağı tüm organizasyon ve çalışmalarda deniz konseptini ön planda tutmayı hedefliyor. İDO' nun iskeleleri, gemi çeşitliliği ve çalışanları ile pek çok sosyal sorumluluk ve sponsorluk çalışmasına katkı vermektedir. Gerek kuruma gelen başvurular gerekse de toplumsal fayda olduğu tespit edilip yer alınabilecek projelere destek verilmektedir.

5.2.1.3.1. İDO' nun Sanatsal ve Sosyal Aktivitelere Sponsorluğu

İstanbul' un İlk Yüzen Satranç Tahtası

İDO' nun katkıları ile İTÜ işbirliği ile düzenlenen organizasyonla Geleneksel 100. yıl Satranç Turnuvasına 2008 yılında filonun yeni mühendislik çalışmalarının sembolü olan suhulet ev sahipliği yaptı. Boğaz Sularında Şah Mat sloganı ile hareket eden organizasyon satranç severlerle deniz severleri bir araya getirdi.

İhap Hulusi ile Bir Sevda Yolculuğu Sergisi-

Pek çok iskele ve vapurlarda resim, karikatür ve fotoğraf sergisine ev sahipliği yapma çalışmaları gerçekleştirilmekte. Günde ortalama binlerce kişinin güzergahı olan iskelelerin sanatsal aktivitelerle renklendirilerek toplumla daha rahat buluşması çalışmalarını desteklemektedir.

TEMA Vakfı ile Erozyonla Mücadele

2008 yılında gerçekleştirilen proje kapsamında Tema Vakfına verilen destekle erozyonla mücadele mesajları verilmiştir.

Vapurlarda Jazz Etkinliği

Müzik severler için büyük bir sürpriz olan jazz etkinliği yapılmış. Şehir hatları seferlerinde canlı performans gerçekleştirmiştir.

Ne ala Temaşa ile Tiyatro Vapurlarda

İDO, ilk kez çeşitli boğaz seferlerinde müşterilerinin İstanbulimpro oyuncuları tarafından sergilenen doğaçlama tiyatro oyununun hem sahnesinde olmanın hem de seyretmenin keyfini yaşattı. Oyunun konusunu belirleyen yolcular, deniz üzerindeki ilk tiyatro seyrine şahit oldu.

23 Nisan'da Boğazda Çocuk Kahkahaları

Her yıl 23 Nisan tarihinde çocukları unutmayan İDO, en büyük gemilerinden mavi Marmara ile boğazla binlerce çocuğu buluşturuyor. Boğaza uzak yerlerde yaşamlarını sürdüren yaklaşık 1000 çocuğun katıldığı boğaz turu, çocuklar için hazırlanan eğlenceler ve hediyeler eşliğinde düzenleniyor. Deniz ve doğa sevgisi aşılamak için düzenlenen organizasyon çeşitli sponsorlar tarafından da destekleniyor.

İDO Yolcularına Gözü gibi bakıyor

Dünya Göz Hastanesi işbirliği ile düzenlenen uygulama ile Yenikapı Bursa feribot hattında kurulan muayene istasyonunda yolcular dört hafta boyunca göz taramasından geçirildi. Yalnızca ulaşımlarına değil müşterilerin sağlıklarına da önem verdiği hissettirmek isteyen İDO, müşterilerine sağlık diledi. Toplam kalite anlayışını benimseyen İDO, çalışanları için önce sağlık diyerek düzenli sağlık taramaları gerçekleştiriyor.

5.2.1.4. Yönetimde Politika ve Strateji

İDO, İstanbul trafiğine alternatif ulaşım yolları oluşturmak, hatasız, hızlı ve kaliteli hizmet yaklaşımını modern yönetim ve çalışma teknikleri ile kurum kültürüne dönüştürmek amacı ile hedeflediği kalite standartlarını yakalamayı başarmıştır. Ancak İDO' nun benimsediği bu süreç sürekli gelişen ve yenilenen bir yönetim yapısını gerektirmektedir.

Bu yönetim yapısı, işinde uzman ve eğitime açık çalışanlarla hizmet verilen, hızlı iş akışını sağlamak amacı ile birimlerin tam yetki ile donatıldığı, müşteri

beklentilerine çözüm önerileri ile yanıt verildiği, performans ve değerlendirmelerin yönetim stratejilerini etkileyecek güce sahip olmasıdır.

Durum değerlendirme ve analizi ile başlayan yönetim süreci, halkla ilişkilerin organizasyondaki beş adımı dikkate alınarak takip edilir. Yeni stratejilerin ve projelerin üretilmesi, gerçekleştirilmesi ve sonuçların verimliliğinin mutlaka değerlendirilmesi şartı dikkate alınarak yürütülür.

İDO, yönetimde söz sahibi olanın kurumun herhangi bir biriminde görev yapan çalışanın olduğunu kabul eder. Her bir çalışan aynı zamanda kurumun bir temsilcisidir. İtibar yönetimi de kurumun yönetim felsefesini benimsemiş ve bu süreci devam ettirebilen çalışanlarla mümkündür.

Kurumsal kimlik çalışmaları ile harmanlanan kurumsal kültür çalışmaları, tüm yönetim sürecini de kapsamaktadır. İDO, yürütülen tüm stratejik ve modern yönetim sistemlerini bu anlayışla yürütür. 2007 yılında hedeflenen, TÜSİAD ve Ulusal Kalite Derneği tarafından düzenlenen Ulusal Kalite Ödülleri organizasyonunda Büyük Ölçekli Kuruluşlar kategorisinde Ulusal Kalite Başarı Ödülü'nü almaya hak kazanmıştır.

İDO Genel Müdürü Ahmet Paksoy 2008 yılında 25 ülkenin denizcilik işletmelerini çatısı altında toplayan, dünyadaki hızlı feribot endüstrisini temsil eden ve üyeleri arasında feribot sahipleri, gemi yapımcıları, finans kuruluşları ve üniversiteler olan International Fast Ferry Organization -Uluslar arası Feribot İşletmecileri Birliği- Interferry'nin başkanlığına seçildi. Böylece dünya denizciliğinin en prestijli örgütlerinden olan İnterferry, ilk kez bir Türk başkanı seçmiş oldu. Kalite yönetimi çerçevesinde örnek olacak kurumların başkanlığını yaptığı Interferry, 2009 yılında 34. sü gerçekleştirilecek Interferry konferansını İDO' nun ev sahipliğinde İstanbul'da gerçekleştirilecek. 14-17 Ekim 2009 tarihleri arasında, İDO' nun ev sahipliğinde gerçekleşecek "2009 Interferry İstanbul"a, denizcilik alanında söz sahibi 25 ülkeden 215 büyük işletmenin, 1000'e yakın üst düzey yöneticisi katılıyor. Bu büyük organizasyonun Türkiye'de gerçekleştirilmesinde, son yıllarda gösterdiği hızlı

atılımlarla dünyanın en fazla yolcu taşıyan şirketi haline gelme başarısını gösteren İDO' nun uluslararası saygınlığın önemli rolü olduğuna dikkat çeken Paksoy, 2009 Interferry İstanbul toplantısını, İDO' nun uluslararası düzeyde gördüğü takdirin somut bir kanıtı olarak değerlendiriyor.

İDO da kurumsal itibar çalışmaları kapsamında basınla yürütülen ilişkiler ve medya da yer alma süreçleri önemlidir. Kurum bünyesinde faaliyete geçirilecek tüm çalışmalar öncelikle Basın Müşavirliğine iletilerek kamuoyuna duyurulmasının gerekliliği incelenir. İtibar yönetimi kapsamında bir yıllık medya lansman programı hazırlanır. Sene sonunda hedeflenen frekans sayısına ulaşılıp ulaşılamadığı değerlendirilir. İDO Basın Müşavirliği kurumsal itibar yönetimin kapsamında basında daha çok yer almayı hedeflemektedir.

Kurumsal İtibar Yönetimi, kriz iletişimi süreçlerinde ise Basın Müşavirliği tarafından yürütülmektedir. Sorumlu kişilere ulaşılması, gerekli bilgilerin genel müdüre sunumu ve onaydan geçen basın açıklamasının kamuoyuna dağıtım süreci kriz dönemini en az zararla atlatmayı başarmak için en hızlı şekilde gerçekleştirilir.

İDO, İtibar Yönetimini en alt kadro çalışanlarına dahi benimsetilen sorumluluk bilinci ile yürütmektedir. Çalışanlar görevlerinde etkin ve yetkili olarak hizmet vermektedir. Böylece yönetim akışı daha hızlı ve engelsiz sağlanmaktadır.

5.2.1.5. Hizmet Kalitesi

Deniz ulaşımında hızlı, güvenilir konforlu, çevreyi koruyan, müşteri beklentilerine uygun ve ekonomik hizmet vermeyi hedefleyen İDO, satış kanallarındaki hizmet kapasitesini günden güne arttırmaktadır. Çağrı merkezi, 2007 yılında toplam çağrı sayısını yüzde 19 arttırmış, Çağrı merkezinden gerçekleşen toplam bilet satışı ise 2008 yılına oranla yüzde 19.6 artmıştır.

Marmara'nın dört bir yanında bulunan, her gün 250.000 bin yolcuya hizmet veren 82 İDO iskelesi hizmet kalitesini daha da arttırmak amacıyla, tarihi dokusu bozulmadan modern bir yapıya kavuşmaktadır.

Türk yapımı ilk Deniz Taksi İstanbul boğazında hizmet vermeye başlamış. 6 deniz taksi, 24 iskelede 24 saat boyunca kesintisiz hizmet veriyor.

Online satış ve rezervasyon sistemlerini kullanmaya başlayan yolcular, 2009 yılı süresince yarım yıl seyahat sigortası sahibi olacak.

Deniz ulaşımında 85 iskele, 102 gemi, 1300 sefer ve günde taşıdığı 275 bin yolcu ile sektöründe dünyanın lider şirketi olarak biliniyor. İDO filosunda 25 deniz otobüsü, 10 hızlı feribot, 19 araba vapuru, 33 şehir hatları yolcu vapuru, mavi marmara yolcu gemisi bulunuyor.2008 yılı boyunca 6 milyon olan yolcu taşıma sayısı 2009 başında 7 milyona ulaştırıldı.

İDO, rakamlardaki bu başarısını hedefinde olan alternatif bir ulaşım aracı olma hedefi olarak değerlendiriyor. Yolculuk güvencesi, müşteri iletişimi ve her adımdaki hizmet kalitesi bu başarının birleşenlerini oluşturuyor.

6. SONUÇ

İtibar yönetimi, kurumların ciddiyetle yaklaşmaları gereken bir olgudur. Dünyadaki tüm kurum ve kuruluşlar itibar yönetimi kavramının bilincine varmış ve bu doğrultuda çalışmaya başlamışlardır.

Yoğun rekabet ortamı ve her geçen gün değişen piyasa koşulları artık müşteriyi tatminsiz, kurumları ise çözümsüz kılmaktadır. Tüketiciler hızlı gelişen teknoloji ile ürün ve hizmet hakkındaki bilgiye daha kısa sürede ulaşabilmektedir. Günümüzde tercih edilişte ana etken yalnızca ürün ve hizmet değil hangi kurumdan ürün ve hizmet alındığının önemidir. İtibar değeri yüksek kurumlar tüketiciler tarafından ilk tercih nedeni haline geldiği unutulmamalıdır.

Piyasalarda aynı ürün ve hizmeti sunan çok sayıda kurumun var olması, yönetim anlayışında yenilikçi adımların atılmasını şart koşmuştur. Gerek kurum içi gerek kurum dışı tüm çalışanlara, diğer paydaşlara ve potansiyel müşterilere daha samimi yaklaşım gerekliliği doğmuştur. Yönetimin şeffaflığı, güvenilir olma, iletişim becerileri, liderlik ve kalite anlayışı devri kapılarını açmıştır.

Çalışma şartları ve çalışan memnuniyeti, toplumsal sorunlara destek ve yaklaşım, etik unsurlara verilen önem ve müşteri memnuniyeti başlıkları kurumların yalnızca ürün ve hizmet satarak kazanamayacağı itibarın oluşumunu sağlamaktadır. Bu bilinci yakalamış kurumlar, kurumsal kimlik, kurumsal imaj, marka olma bilinci ve tüm bunların yoğrulduğu kurumsal kültür çalışmalarına önem vermektedir. Bu kavramların her birine verilen önem arttıkça itibar yönetimi kavramı doğmuştur.

Kurumlar öncelikle kendileri sorgulamakta ve çıkan cevaplar çerçevesinde kurumsal itibar yönetimi çalışmalarını yürütmektedirler.

İtibar Yönetimi, kriz dönemlerinde önemi daha fazla hissedilen bir olgudur. İstikrarsız dönemler, finansal dengelerdeki anı değişim ve bu çalkantıların kendi başına

gelebileceği korkusunu yaşayan kurum ve kuruluşlar itibar yönetimi kavramına sığınmaktadır. İtibar yönetimi stratejileri kriz dönemlerinde kurumu kurtarıcı özelliğe sahiptir. Ülkemizde tam da bu noktada itibar yönetiminin önemi gündeme gelmiştir. Daha az hasarla, olumsuzlukları olumlu hale dönüştürmek ve bilinçli yönetim politikaları yürütebilmek adına itibar yönetimi kurum ve kuruluşların dikkatini çekmektedir.

İtibar Yönetimi, kurumlara finansal açıdan, pazar ve insan kaynakları açısından faydalar sağlamaktadır. İtibar değerinin yüksekliği kurumların demirbaşlarının değerinden daha fazla olması demektir. Çalışanların kurum hakkında olumlu düşüncesi, kurumsal değerlere sahip çıkması, insan kaynağı kazanımı ve müşterilerin kuruma güvenle, inanarak bağlılık göstermesi itibar yönetiminin başarı ile yönetilmesi sonucudur. İtibarın, tüm paydaşlar göz önünde bulundurularak yönetilmesi, paydaşlar tarafından denetime ve onlara hesap verilmesine açık bir yaklaşım kurum itibarını arttıracaktır.

Tez literatür bilgileri ışığında İDO' nun İtibar Yönetimine verdiği önem ve izlediği stratejiler örnek ve uygulama kısmında anlatılmıştır. Soyut anlamda bildiğimiz itibar kavramı, İDO' ya göre bilinçli yönetim politikaları ile somut değerlere dönüşür. Bu somut değerler müşteri bağlılığı, çalışan sadakati ve kriz dönemlerini daha kolay atlatabilmeyi sağlar.

Teknolojik gelişim ve bilgiye kolay ulaşılabilirlik İDO hizmetlerinin gelişiminde etkin rol oynar. Kolay ulaşılabilirlik, etkin çözüm önerileri, sosyal duyarlılık çalışmaları ve müşteri beklentilerine teknolojik çözümler İDO' nun itibarı sürdürebilir kılmak için yürüttüğü çalışmalardır. İDO, müşteri memnuniyeti önemini tüm birimlerin işleyişinde ana hedef olarak yürütür.

İDO' nun insan kaynaklarına verdiği önem, çalışan sadakatini sağlayabilmek içindir. Hizmet içi eğitimler, ödüllendirme, kariyer planlama ve koşulları iyileştirme çalışmaları çalışan memnuniyetini oluşturur. Yetenekli ve eğitimli elemanların itibar değeri yüksek kurumları tercih ettiğini bilen İDO, insan

kaynaklarında itibarın faydasını görmektedir. Eğitimli gelen elemanlar için eğitim masrafları düşmekte ve müşteri ilişkilerinde artı faydalar kazanmaktadır.

Hazırlanan bu çalışma ile özet olarak kurumsal itibar yönetiminin somut değerler gibi yönetilmesinin ve tespitinin kolay olmadığı görülmektedir. İtibar Yönetiminin pek çok birleşenden oluştuğu ve her birleşenin uzun çalışmalar neticesinde geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. İtibar, tüm birleşenlerin çemberinde oluşur ve gelişir. Kurum ve kuruluşlar için ciddi faydalar yaratır. Unutulmaması gereken, İtibar kazanımının kurum ve kuruluşlara her adımda olumlu sonuçlar doğuracağıdır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Ak, Mehmet. **Firma Markalarda Kurumsal Kimlik.** 1. Basım. İstanbul: Bilge Yayınları, 1993.

Akar Kuyucu, Burcu. **Kurumlarda Başarı ve Etkin İtibar Yönetimi.** Arge Yayınları, 2003.

Akıncı Vural, Z. Beril. **Kurum Kültürü.** 1.Basım. İstanbul: İletişim Yayınları, 1998.

Alemdar, Korkmaz ve İrfan Erdoğan. **Popüler Kültür ve İletişim.** 1. Basım. Ankara: Ümit Yayıncılık, 1994.

Altıntaş, M. Hakan. **Müşteri Sermayesi Yönetimi.** 2.Basım. İstanbul: Alfa Yayınevi, 2006.

Argüden, Yılmaz. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk.** 1.Basım. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları, 2002.

Argüden, Yılmaz. **İtibar Yönetimi.** 1.Basım. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları, 2003.

Aydede, Ceyda. **Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk.** 1.Basım. İstanbul: Mediacat Yayınları, 2007.

Bayrak**,** Sabahat. **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk.** 1.Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 2001.

Benton, D.A. **How to Think Like a CEO.** İbrahim Şener (çev.), 2. Basım, İstanbul: Pegasus Yayıncılık, 2006.

Brissette, Susan. **Reputation Management.** Nuclear Plant Journal. Canada, May June 2005.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim.** 7. Basım. Ankara: Siyasal Kitapevi, 2007.

Coffee, Rob ve Gareth Jones. **Kurum Kültürü.** Kıvanç Kutmandu (çev.). 2. Basım. Ankara: MediaCat Kitapları, 2002.

Çamdereli, Mete. **Ana Çizgileri ile Halkla İlişkiler**, 2. Baskı, İstanbul: Salyangoz Yayınevi, 2005.

Çöklü,Y. Ece. **Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi**, Set-Systems Yayıncılık, 1. baskı, İstanbul, 2004.

Davies, Gary, Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva & Stuart Roper. **İtibar Paradigması**. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları. No.4, 2003.

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.** 8.Basım. İstanbul: Alfa Yayınları, 2007.

Doğan, Selen. **Vizyona Dayalı Liderlik.** 2.Basım. İstanbul: Kare Yayınları, 2007.

Dowling, Grahame. **Creating Corporate Reputations Identity, Image and Performans.** 5. Basım. New York, Oxford University Press Inc, 2001.

Dörtok, Anıl. **Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?.** 1. Basım. İstanbul: Rota Yayınları, 2004.

Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 5. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000.

Fombrun, Charles J.. **Reputation: Realizing Value from he Corporate Image.** USA : Harvard Business School Press, 1996.

Göksel, Ahmet Bülent ve Yurdakul Nilay Başok. "Temel Halkla İlişkiler Bilgileri". **Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları,** No:15, 2002.

Green, Peter Sheldon. **Reputation Risk Management, Şirket Ününü Korumanın Yolları.** Abdullah Ersoy (çev.). 1. Basım. İstanbul: Milliyet Yayınları, 1996.

Gümüş, Mustafa. **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar.** 1.Basım. İstanbul: Alfa Basım Yayın, 1999.

İyiler, Zeynep. **Pazarla İletişim**. İhracat Geliştirme Merkezi. Ankara, 2006.

Kadıbeşegil, Salim. **Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı ?**. 6. Basım. İstanbul: Medicat Kitapları, 2004.

Kadıbeşegil, Salim. **İtibar Yönetimi**. 3.Basım. İstanbul: Mediacat Yayınları, 2007.

Karaköse, Turgut. **Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetim.** 1. Basım. Ankara: Nobel Yayınları, 2007.

Kaşıkçı**,** Ercan. **Doğrucu Beden Dili.** 4.Basım. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2004.

Koçel**,** Tamer. **İşletme Yöneticiliği.** 6. Basım. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998.

Kuyucu, Burcu Akar. **Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi.** 1.Basım. İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları, 2003.

Okay, Ayla. **Kurum Kimliği.** 1.Basım. Ankara: MediaCat Kitapları, 1993.

Okay, Ayla. **Kurum Dizaynının Kurum İmajına Katkısı**. 1.Basım. Ankara MediaCat Kitapları, 2000.

Özcan, Akın. **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan.** 2. Basım. Bursa: Ezgi Kitapevi, 2001.

Özdemir, Aylin. **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler.** 5. Basım. İzmir: Ege Yayıncılık, 1994.

Özgen, Ebru. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri.** 1.Basım. İstanbul: Mavi Ağaç Yayıncılık, 2006.

Peker, Ömer ve Nihat Aytürk. **Etkili Yönetim Becerileri.** 1. Basım. Ankara: Yargı Yayınları, 2000.

Pira, Aylin ve Çisil Sahodol. **Kriz Yönetimi, Halkla İlişkiler Açısından bir Değerlendirme.** 1.Basım. İstanbul: İletişim Yayınları, 2004.

Ramazanoğlu, Ahmet. "Yönetici ve Halkla İlişkiler". **Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını**, 1986.

Sabuncuoğlu, Zeyyad. **İşletmelerde Halkla İlişkiler.** 4. Baskı. Bursa: Ezgi kitapevi, 1998.

Savaş, Vural Fuat. **İktisatın Tarihi.** 4. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2000.

Şimşek, Nevin ve Mehmet Fidan. **Kurum Kültürü ve Liderlik.** 1. Basım. Konya: Tablet Kitapevi, 2005.

Şimşek, Muhittin ve Mehmet Nursoy. **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü.** 2. Basım. İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002.

Tahiroğlu, Figen. **İşte Başarı.** 3.Basım. İstanbul: Hayat Yayınları, 2004.

Tek, Ömer Baybars ve Engin Özkul. **Modern Pazarlama İlkeleri**. 8.Basım. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2005.

Tengilimoğlu, Dilaver ve Yüksel Öztürk. **İşletmeler de Halkla İlişkiler.** 2.Basım. Seçkin Yayınları, 2004.

Theaker, Alison. **Halkla İlişkilerin El Kitabı.** 1.Basım. İstanbul: Mediacat, 2006.

Tutar, Hasan. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim.** 3.Basım. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000.

Türkçe Sözlük. "İtibar", İstanbul: Milliyet Yayınları, 1992.

Ural**,** Ebru Güzelcik. **Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları**. 1.Basım**.** İstanbul: Birsen Yayınevi, 2006.

Ural, Ebru Güzelcik. **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı.** 1. Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.

Uygur, Nermi. **Kültür Kuram.** 5. Basım. İstanbul: Remzi Kitapevi, 1984.

Uztuğ, Ferruh. **Davulu Taşıyanlar Tokmağı Vuranlar: Markanın Kurumsal İletişim Yönetimi**, 1.Basım, İstanbul: Kapital Medya, 2003.

Ülger, Billur. **İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler.** 1. Basım. İstanbul: Der Yayınları, 2003.

Vergiliel Tüz, Melek. **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi.** 2.Basım. İstanbul, Alfa Yayınları, 2003.

Werner, Isabel. **Liderlik ve Yönetim.** Çev: Vedat Üner.1.Basım. İstanbul: Rota Yayınları, 1993.

Zel**,** Uğur. **Kişilik ve Liderlik.**1. Basım. Ankara: Seçkin Yayınları, 2001.

SÜRELİ YAYINLAR

Altuğ, Duygu. "Örgütsel Davranış". **Haberal Eğitim Vakfı Yayınları.** No:10, Ekim 1997.

Apaydın, Fahri. "Kurumsallaşmanın Küçük ve Büyük Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri". **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** Cilt 4, Sayı 7, 2008, ss.127.

Aytaç, Tufan. "Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar: Kurum İmajı". ***Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi.*** 2004, ss.3.

Baki, Recep Deniz. "Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının İşletmelere Sağladığı Yararlar". **Pazarlama Dünyası Dergisi.** Sayı 6, Eylül 2002, ss.17.

Baykasoğlu, Adil ve Diğerleri. "İmaj Yönetimi", **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** Cilt.1, No.1, Aralık 2004, ss.3.

Brown, Barry ve Scott Perry, **Academy of Management Journal,** Vol: 37, 1991, pp.1347-59.

Erarslan Yayınoğlu, Pınar. Çok Uluslu Toplumlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim. **İstanbul Ticaret Üniversitesi.** No.11, Ekim 2005, İstanbul.

Fombrun, Charles.J. ve Mark Shanley. "What is in a name? Reputation Building and Corporate Strategy". **Academy of Management Journal.** Vol. 33, No.2, 1990.

Hatch, Mary Jo ve Majken Schultz. "Bringing the Corporation into Corporate Branding". **European Journal of Marketing.** Vol. 37, No:7/8, 2003, s.1044- 1045.

Herbig, Paul ve Milewicz John, "Relationship of Reputation and Credibility to Brand Success", **Journal of Consumer Marketing**, 1995, Vol. 12, No. 4.

Kırel, Çiğdem. "Örgütlerde Etik Davranışlar Yöntemi ve Bir Uygulama Çalışması". **Anadolu Üniversitesi Yayınları**. No:168, Kasım 2000.

Kristen, D. Sandberg. "Kicking the Tires of Corporate Reputation**". Harvard Business School Publishing Co**., 2002.

Odabaşı, Yavuz. "İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Kavramı İçerisinde Reklamcının Yeri". **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları**, No:42, Eskişehir, 1986.

Ölçer, Ferit. "Günümüzde Sosyal Sorumluluğun Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri". **Standard Dergisi.** TSE Yayınları, Yıl:40 Sayı:473, Mayıs, 2001, ss. 24.

Öztürk, Gülay. "Logonun Kurum Kimliği Üzerine Etkisi". **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Ekim 2006, Sayı: 9. ss. 2.

Prema, Nakra. "Corporate Reputation Management :CRM with a Strategic Twist". Filiz Otay (çev.). Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi. **Kurgu Dergisi**, No.18, 2001, ss.410.

Saraçoğlu, Rüştü. İstikrar Programı Üzerine Düşünceler. "Türkiye İçin Yeni Bir Orta Vadeli İstikrar Programına Doğru". **TUSİAD Yayınları.** No:6-180, İstanbul, 1995.

Solmaz, Başak. Kurumsal İtibarın Yönetilmesi. **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.** Sayı 4, 2006.

Şimşek**,** Levent. Kültür, **Executive Excellence.** Sayı 79, Ekim 2003.

Tansala, Burçin T.."Yükselen Değer Kurumsal İtibar"**. Marketing Türkiye.** Yıl 3 No.71, Mart 2005, s.30.

Titiz, İsmet ve H.İlker Çarıkçı. "Krizlerin İşletmelerin Üzerindeki Etkileri ve Küçük İletmelerin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizi". **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadı ve İdari Bilimler Dergisi.** Cilt 2, Sayı 1, ss.205.

Uzoğlu, Sevil. "Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj". **Kurgu Dergisi.** No.18, Temmuz 2001, ss.337- 338.

Yönet, Ender. "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk". **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** Cilt: 8, Sayı: 13, Mayıs 2005.

Karakılıç Yörük, Nilüfer "Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri: Afyon'da Perakende Sektöründe faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine bir Araştırma: Kurumsal İtibar", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt 7, s.2. 2005

TEZLER

Akmehmet, Duygu. "Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulaması", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.** Marmara Üniversitesi SBE.

Altıntaş, Erkan. "Kurumsal İtibar ve Anadolu Üniversitesi İ.B.F. Örneği", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Anadolu Üniversitesi SBE, 2005.

Aygün, Tayyar Eyüp. "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramında Yaşanan Değişimlerin İşletme Fonksiyonları İncelenmesi ve bir Örnek Olay", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.** Marmara Üniversitesi SBE, 2005.

Gülay, Nalan. "The İmportance of Employee Communication for the Company Reputation", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul Bilgi Üniversitesi İletişim Fakültesi, 2002.

Haşit, Gürkan. "İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması", **Yayınlanmamış Doktora Tezi.** Anadolu Üniversitesi SBE,1999.

Karaköse, Turgut. "Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Fırat Üniversitesi SBE, 2006.

Nam, Selçuk. "Toplam Kalite Yönetiminde Lider Yöneticinin Rolü", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.** Sakarya Üniversitesi SBE, 2004.

Özkan, Osman Ersin. "Marka Farkındalığı ve Kredi Kartı Sektöründe Tüketiciler Üzerinde Bir Araştırma", **Yayınlanmamış Doktora Tezi.** Gazi Üniversitesi, 2006.

Tavlak, Selçuk. "Kurumsal İtibarın Oluşturulmasında Sanat Sponsorluğunun Yeri" **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.** Marmara Üniversitesi SBE, 2007.

Usta, Murat. "Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimi Ege Akdeniz Bölgelerindeki Turizm İşletmeleri Örneği", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2006.

İNTERNET

Ağar, Ayşegül ve Mehmet Anın. "Marka Kimliği, Marka Kişiliği ve Kurumsal Markalar, Ürün ve Marka Politikaları". Ders Ödevi. Ankara Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı. http://80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/ozer/Dersler/Urun_ve_Marka_Politikalari/Sunuslar/Aysegul_Mehmet_marka%20kimligi_marka%20kisiligii.doc (12.12.2008).

Aktan, Çoşkun Can ve Vural Tarık**. "**Kurum Kavramı, Temel Özellikleri ve Türleri"**,** http://www.canaktan.org/felsefe-sosyo/kurum-sosyoloji/kurum-kavram.htm (02.04.2009).

Alikılıç, Özlem ve Ferat Onat, "Bir Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kurumsal Bloglar", **Journal of Yaşar University**, http://joy.yasar.edu.tr/makale/no8_vol2/06_alikilic_onat.pdf s.899 (06.05.2009)

Bulut, Ali. "Kurumsal Marka", 25.06.2006. http://www.markayoneticisi.com/?s=Kurumsal+Marka (06.04.2009)

Büyük, Sedef Seçkin. "**Güçlü İtibarın 10 Kritik Yararı var"** http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3236 (10.07.2009)

Çiçek, Ercan. "Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi", http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=268 (8.03.2009).

Demir, Filiz Otay. "Kurumsal İtibar Ölçümünde Kişiselleştirme Metaforu", **Review of Social, Economic & Business Studies.** Vol.9/10, http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/9-10/13.pdf (03.04.2009).

Etik. http://tr.wikipedia.org/wiki/Etik (06.11.2008).

Hatch, Mary Jo ve Majken Schultz. "Relations Between Organizational Culturel, İdentity and İmage", European Journal of Marketing. 1997, Vol.3, No. 5 - 6, ss.357. http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=853498 (04.12.2008).

Jakob Nielsen"s alertbox, "Reputation Managers are Happening", 05.09.1999, (05.03.2009). http://www.useit.com/alertbox/990905.html

Kadıbeşegil, Salim. "İtibar Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Rolü", http://www.exelect-turkiye.com/ik-dunyasi/yazilar/itibar-yonetimi-ve-insan-kaynaklarinin-rolu.html (18.10.2008).

Kadıbeşegil, Salim. "İtibarımızı Yönetmekten Daha Önemli İşimiz Var mı?", **Kobi Finans Dergisi**, 6. sayı http://www.kobifinans.com.tr/article/view/64065/1/234 (12.03.2009).2005.

Kadıbeşegil, Salim. "İtibarınızı Yönetmekten Daha Önemli Bir İşiniz Var mı?", http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=175 , (03.04.2009)

Karatepe, Selma. "İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt 7, 2008, http://www.e-sosder.com/dergi/2377-97.pdf

Öncel Bayıksel, Şeyma. "Etik Hesap Verebilmede Devlerin Karnesi", **Capital Dergisi.** Kasım 2007, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=4452- (12.08.2008).

Özgen, Ebru. "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi", **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi.** Ocak 2007, Cilt.8, http://www.pegem.net/akademi/3-8395-Kurumsal-Sosyal-Sorumluluk-Kavrami-ve-Calisan-Memnuniyetine-Etkisi.aspx- (15.01.2009).

Reputation Management. Building Lustre Behind The Name. http://www.bulletpoint.com/archives/strategy/bp8604.pdf (05.04.2009).

Roll, Martin. "Understanding the Purpose of a Corporate Branding Strategy". 12. 04. 2004. http://www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id=81 (10.12.2008)

Saydam**,** Ali. **"**İtibar Tesadüfe Bırakılmayacak Kadar Değerli Bir Varlıktır", http://www.bursaekonomi.com.tr/default.asp?page=newsopen.asp&opennews=735&qmshow=233 **(**05.03.2009).

Schultz, HB ve A. Werner. **Reputation Management**. 2005. http://fds.oup.com/www.oup.com/pdf/za/Reputation.pdf (18.01.2009).

Seçkin, Büyük Sedef. "İtibar Zirvesinde Büyük Mücadele", *Capital Dergisi.* Aralık 2005. http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3235 (10.11.2008).

Şatır, Çiğdem ve Fulya Erendağ Sümer. "Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor?", Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi **II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyum Yayını**, 27-28 Mayıs 2006, http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/06-cigdem_satir_Fulya_Erendag.pdf

Tanrıkulu, Ayla. "Krizden Önce, Kriz Yönetimi", http://www.kobiklinik.com/tr/kmakale.asp?klinik=34&ID=417 (23.02.2009).

Tekinay, N. Aslı. “En Etik Sektörler”. http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=804 (10.08.2008).

Thoughtful, Meaningful Communication, http://www.morrisseyco.com/expertise/reputation_management.asp (10.10. 2008).

Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri. Aralık 2007. http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx (04.07.2008).

Yazar, Faruk. “Kobi’ler ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı”, http://www.utesav.org.tr/?id=69- (03.04.2009).

Yazar, Faruk. “İtibarYönetimi” http://www.halklailiskiler.com.tr/detay.asp?id=1410 (04.08.2008)

http://notoku.com/kurum-itibari/ (10.06.2009).