

**T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI**

**İTİBAR YÖNETİMİ:
ÇANAKKALE BÖLGESİNDEKİ
OTEL İŞLETMELERİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Murat GÜMÜŞ**

**Hazırlayan
Müveddet HACİMİRZAOĞLU**

Çanakkale-2009

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Müveddet HACİMİRZAOĞLU'na ait İtibar Yönetimi: Çanakkale Bölgesindeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma adlı çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Doç.Dr. Murat GÜMÜŞ
(Danışman)

Üye.....

Yrd.Doç.Dr. Ahmet KAMİL TUNÇEL

Üye.....

Yrd.Doç.Dr. Mustafa BOZ

ÖZET

Hızla gelişen teknolojiyle birlikte firmaların rekabet edebilirliği gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Ürün ve hizmetlerini tüketicilere ulaştırmak isteyen çok sayıda işletme bulunmakta, hemen hemen her gün bu kurumlara yenileri eklenmektedir. Bu durum pazarların da büyümesini ve sayıca artmasını sağlamaktadır.

Küresel dünyada üretim teknolojilerindeki gelişmeler, firmalar açısından ürün ve hizmetlerde farklılaşmaya gitmeyi zorlaştırmaktadır. Firmaların en önemli, kilit noktasındaki değerleri itibarlarıdır. Ürettikleri ürün ve hizmetler birbirlerine çok benzese de itibarı yüksek olan kurumlar rekabet avantajına sahip olmaktadır. İtibarın yüksek olması paydaşlar tarafından beğenilmeyi, güvenilmeyi ve tercih edilmeyi sağlamaktadır. Toplum tarafından “beğenilen ve güvenilen” bir örgüt olmak ise kolay değildir. Kurumun ürün kalitesinden, çalışanlarına, müşterilerine ve topluma karşı sorumluluklarına kadar uzayan geniş bir alana sahiptir. Bu sorumluluklarının bilincinde davranan kurumların belli bir itibar kazandıkları ve bu itibarı sürdürdükleri sürece başarılı oldukları görülmektedir.

Bu çalışma özellikle itibar, itibar bileşenleri ve itibar yönetimini kuramsal açıdan incelemek, turizm endüstrisinde faaliyet gösteren Çanakkale Bölgesindeki otel işletmelerinin itibar yönetimi ile ilgili düşüncelerini saptayarak bazı öneriler getirebilmek üzere tasarlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İtibar, Kurumsal İtibar, İtibar Yönetimi, Otel İşletmeciliği

ABSTRACT

Competition between companies becomes harder over day due to rapidly grown technologies. There are lots of companies in the same market with similar products or services to reach potential clients and consumers, and new companies enter to those markets every day, which is resulted with increased numbers of competitors in the existing markets.

Developments on production technologies in global world forced companies to create difference on their products or services. The most important and vital value of such same kind of hotels is their corporate reputation, since competitive advantage against same kind hotels can be respected by means of higher prestige, which makes that hotel preferable and trustworthy by customers. In order to have higher reputation or in other words to be preferable or trustworthy required to be different than competitors in wide fields such as but not limited to have better product quality, better service quality customer based service strategies, convenient human resources for those activities, responsibilities for customers and society, etc.

In this study hotel industry in Çanakkale territory is evaluated in terms of corporate reputation, components of reputation.

Key Words: Reputation, Corporate Reputation, Reputation Management, Hotel Industry

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ	ix
ÖNSÖZ	x
 GİRİŞ	 1

I. BÖLÜM

İTİBAR KAVRAMI VE KAPSAMI

1. İTİBARIN TANIMI	3
2. İTİBARIN YARARLARI	6
3. İTİBARIN BOYUTLARI	7
3.1. Kurumsal Kültür	7
3.2. Kurumsal Kimlik	9
3.3. Kurumsal İmaj	10
4. KURUMSAL İTİBAR	11
5. KURUMSAL İTİBARIN BİLEŞENLERİ	12
5.1. Ürün ve Hizmetler	12
5.2. Liderlik	13
5.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	14
5.4. Finansal Performans	15
5.5. Kurumsal İletişim	17
5.6. Halkla İlişkiler	17
5.7. Müşteri Memnuniyeti	17
5.8. Kurumsal Etik	18
6. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ	19
6.1. Kurumsal İtibar Yönetiminin Amacı ve Önemi	22
6.2. Kurumsal İtibar Yönetiminin Süreçleri	23
6.2.1. Erken Uyarı ve İzleme Sistemleri Kurmak	24
6.2.2. Medyanın İzlenmesi	25

6.2.3. Hükümetin İzlenmesi	25
6.2.4. Sanayi Grupları	25
6.2.5. Özel Çıkar Grupları	25
6.2.6. Risk Yönetimi	25
6.2.7. Hareket Planları ve Stratejiler	26
6.3. Kurumsal İtibar Yönetimi Uygulaması	27

II. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İTİBAR YÖNETİMİ

1. TURİZMİN TANIMI.....	29
1.1. Turizm Endüstrisi	30
1.2. Turizm Endüstrisinin Özellikleri	32
2. KONAKLAMA İŞLETMELERİ	33
3. OTEL İŞLETMELERİ	34
3.1. Otel İşletmelerinin Özellikleri	35
3.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	36
3.3. Büyüklüklerine Göre Oteller	37
3.4. Faaliyet Sürelerine Göre Oteller	38
3.5. Sahiplik İlkesi Açısından Otellerin Sınıflandırılması.....	38
3.6. Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Sınıflandırma.	39
3.7. Ulaştırma Araçları İle Olan Bağlantılarına Göre Sınıflandırma	40
3.8. İşletme Belgeli Otel İşletmeleri	40
3.9. İşletme Belgesiz Otel İşletmeleri	41
4. OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL İTİBAR BİLEŞENLERİ	41
4.1. Hizmet Kalitesi	43
4.2. Müşteri Memnuniyeti	44
4.3. Liderlik	44
4.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	45
4.5. Kurumsal Yönetişim	46
4.6. İnsan Kaynakları	47
4.7. Kurumsal İletişim	48
4.8. Kriz Yönetimi	50

5. OTEL İŞLETMELERİNDE İTİBARIN FAYDALARI	52
5.1. Rekabet Avantajı	52
5.2. Ülke İtibarı	53
5.3. Örgütsel Faydalar	53

III. BÖLÜM

ÇANAKKALE BÖLGESİNDEKİ OTEL İŞLETMELERİNİN İTİBAR YÖNETİM DÜZEYLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	54
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI	55
3. ARAŞTIRMNIN BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI	55
4. ARAŞTIRMANIN VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ	56
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	56
5.1. Araştırmanın Güvenilirliği	56
5.2. İtibar Yönetiminin Demografik Özelliklere ve Otel İşletmelerinin Özelliklerine Göre Farklılık Analizleri	58
5.3. İtibar Yönetiminin Etkilediği Değişkenlere İlişkin Bulgu ve Değerlendirmeler	66
5.4. İtibar Yönetimi ve Etkisinin Araştırıldığı Değişkenler Arası İlişkiler Analizleri	69
5.5. Değişkenlerin İki Boyutlu Düzlemde Çoklu İlişkileri	72
SONUÇ VE ÖNERİLER	84
KAYNAKÇA	86
EKLER- SORU FORMU (ANKET).....	93

KISALTMALAR

AMAC	: America's Most Admired Companies
ANZAC	: Australian New Zealand Army Corps
BP	: British Petrol
CEO	: Chief Executive Officer
GMAC	: Global Most Admired Companies
GRC	: Governance, Risk Management and Compliance
RQ	: Reputation Quotient

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Paydaşlar	4
Şekil 2. Paydaş Değerinin Yönetimi	5
Şekil 3. Kurumsal Kültürün Oluşumu	8
Şekil 4. İtibar İmaj ve Kimlik Arasındaki İlişki	10
Şekil 5. Shell'in İtibar Yönetimi Modeli	27
Şekil 6. Turizm Endüstrisine Ait Değerler Ağı Şeması	30
Şekil 7. Turizm Endüstrisi Sistemi	31
Şekil 8. İşletmede Kriz Türleri	51
Şekil 9. İtibar Yönetimi İle Pozisyon, Yıldız, Personel Ve Otelin İtibarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	73
Şekil 10. Kurum İle Pozisyon, Yıldız, Personel Ve Otelin İtibarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	74
Şekil 11. Sosyal Sorumluluk İle Pozisyon, Yıldız, Personel ve Otelin İtibarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	75
Şekil 12. Çalışanlar İle Pozisyon, Yıldız, Personel Ve Otelin İtibarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	76
Şekil 13. Kurumsal İletişim İle Pozisyon, Yıldız, Personel Ve Otelin İtibarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	77
Şekil 14. Kalite İle Pozisyon, Yıldız, Personel ve Otelin İtibarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	78
Şekil 15. Yönetim İle Pozisyon, Yıldız, Personel Ve Otelin İtibarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	79
Şekil 16. Müşteri Memnuniyeti İle Pozisyon, Yıldız, Personel ve Otelin İtibarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	80
Şekil 17. Kriz Yönetimi İle Pozisyon, Yıldız, Personel ve Otelin İtibarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	81

Şekil 18. Kurumsal Yönetişim İle Pozisyon, Yıldız, Personel Ve Otelin İtibarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	82
Şekil 19. İtibar Değişkenleri Toplamı İle Pozisyon, Yıldız, Personel Ve Otelin İtibarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	83

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Capital Dergisi Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri	20
Tablo 2. Ölçeğe Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	57
Tablo 3. Pozisyona Göre İtibar Algıları Farklılık Testi.....	60
Tablo 4. Yıldız Durumuna Göre Yöneticilerin İtibar Yönetimi Anlayışları Arasındaki Farklılık Testi	62
Tablo 5. Oda Sayısına Göre İtibar Yönetimi Anlayışları Arasındaki Farklılık Testi.....	63
Tablo 6. Otelde Çalışan Personel Sayısına Göre İtibar Yönetimi Anlayışları Arasındaki Farklılık Testi	64
Tablo 7. Yöneticilerin Kendi Otellerinin İtibarlarını Algılayışları İle İtibar Yönetimi Anlayışları Arasındaki Farklılık Testi	65
Tablo 8. Ölçeğe Ait Betimleyici İstatistikler	68
Tablo 9. Toplam Skorlar Arasında Korelasyon Katsayıları	72

ÖNSÖZ

Japon kültüründe yer alan intihar ritüeli “harakiri” itibarın yaşam kadar önemli olduğunu bize anımsatmaktadır. İtibar, güven esasına dayanan, çok zor kazanılan ve bir kez kaybedildiğinde geri kazanılması çok zor olan bir olgudur. Ülkelerin, kurumların ve kişilerin en önemli değeridir. Tezimin konusunu bu paha biçilemeyen değer oluşturmaktadır.

Bölge turizmine katkı sağlayacağını umduğum tezimin konusunun belirlenmesi ve yürütülmesinde yardımlarını esirgemeyen danışmanım Sayın Doç. Dr. Murat Gümüş’e, tezin her aşamasında görüş ve düşünceleri ile beni sürekli destekleyen değerli eşime, her zaman ilgi ve sevgilerini esirgemeyen sevgili annem ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

2009-Çanakkale

Müveddet HACİMİRZAOĞLU

GİRİŞ

Rekabetin çok yoğun yaşandığı global pazarlarda firmalar için tek başına finansal üstünlük yeterli olmamaktadır. Gelişen teknoloji, tükenen dünya kaynakları firmaları sosyal sorumluluk projelerine, müşteri memnuniyeti davranışlarına ve en önemlisi ürün ve hizmetler açısından güvenilir olmaya yöneltmektedir.

Robert Bosch'un "İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim" sözünü ettiği günlerde dünyada itibar konusu örgütler açısından pek önem taşımamaktaydı. Oysa bugün örgütlerin itibarı onların sosyal ve finansal yaşantıları açısından büyük önem taşımaktadır. Aslında itibar olumlu ya da olumsuz hep vardır. Olumsuz itibar yok olmaya, olumlu itibar geleceğe umutla bakmaya yaramaktadır.

Kurumsal itibarın yönetilmesi çok kapsamlı olmaktadır. Pazarlama, finans, yönetim gibi konularla da ilgili birtakım unsurları bünyesinde barındırmaktadır. Bu yüzden, itibar yönetimi etraflıca incelenmesi ve ele alınması gereken bir konu olma özelliği taşımaktadır. İtibarın değeri yitirildiği zaman anlaşılmaktadır. Çok uzun zaman harcanarak oluşturulan güven ve itibar çok kısa sürede yitirilebilmektedir. Bu sebeple kayıp olmadan alınacak önlemler ile itibar korunabilmektedir.

Kurumsal itibarın yönetilmesi, örgütün çevrede, müşterilerde, toplum genelinde ve iş dünyasında nasıl algılandığı ve aslında nasıl algılanması gerektiği sorularına verilecek yanıtlara bağlı olarak iş sonuçlarını etkilemektedir.

İtibar, örgütler için vazgeçilmez bir değerdir. Örgütler ve toplumlar için böylesine önemli bir kavramın herkesin gündeminde ilk sırada yer alması zorunlu olmaktadır. Çalışma içinde belirtilen itibarın yararları, örgütler açısından kavramın ne denli önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde kurumsal itibar ve kurumsal itibar yönetimi kavramlarına değinilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde genel olarak turizm endüstrisi, bu endüstri içinde çok önemli bir yere sahip olan otel işletmelerinde itibar bileşenleri ve itibarın faydalarından bahsedilmiştir. Üçüncü bölüm olan uygulama bölümünde ise Çanakkale Bölgesinde yer alan 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yöneticilerin itibar ve itibar yönetimi kavramlarına yönelik bakış açılarını anlamaya yönelik yapılan araştırmanın sonuçlarına yer verilmektedir.

I. BÖLÜM

İTİBAR KAVRAMI VE KAPSAMI

Bin yıllar önce Sokrates, “itibar ateş gibidir, bir kez yanınca söndürmeden sürdürebilirsin ama söndürürsen hemen sonrasında yakamazsın. Dürüst olun. Dürüstseniz, ayakta kalırsınız.” sözleriyle itibarı ve önemini belirtmeye çalışmıştır. Gerçekten de Sokrates’in bu sözleri, bir bakıma günümüzde kurumlar için kullanılacak itibar olgusunun temelini oluşturmaktadır (Brisette 2005:24).

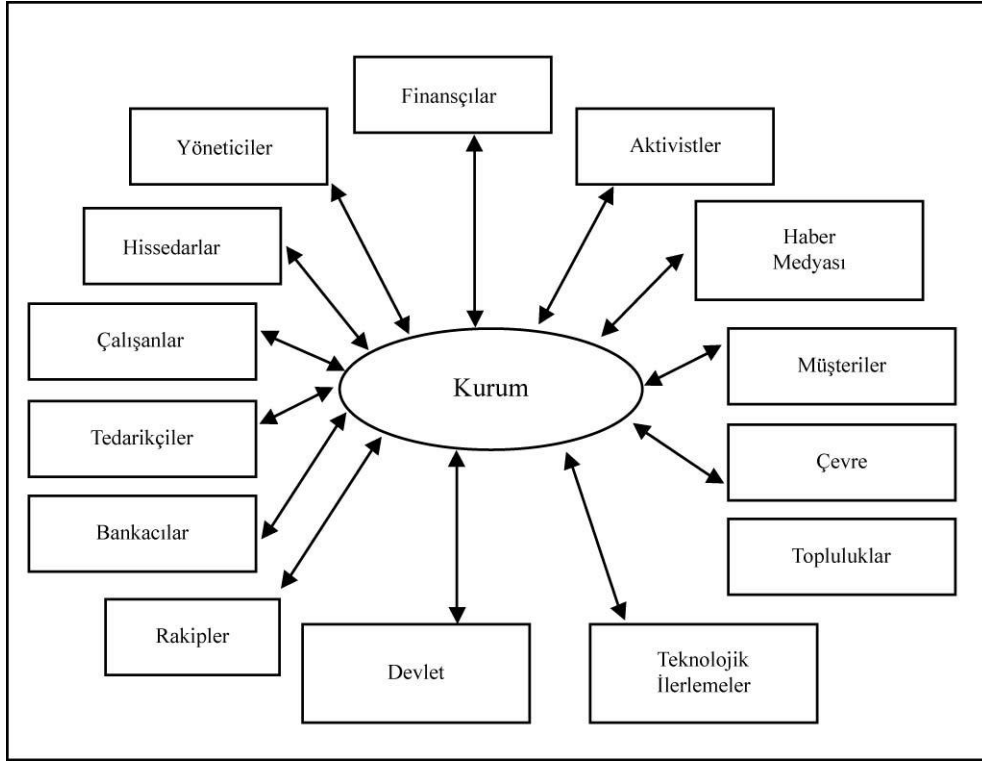
1. İTİBARIN TANIMI

İtibar, Arapça bir kelime olup saygı görme, değerli ve güvenilir olma durumu, saygınlık ve prestij anlamında kullanılmaktadır (<http://tdkterim.gov.tr/bts/>).

İnsanların, kurumların ve ülkelerin en önemli varlıklarından biri itibarlarıdır. İtibar uzun bir zamanda tutarlı davranışlar ile kazanılmaktadır. Çok kısa sürede de kaybedilebilmektedir. İtibar güvendir, güvenilir olmaktır. Terim güven, işbirliği ve bütünlüğü içermektedir.

Kurumlar güven ortamı oluşturduklarında itibar kazanmaktadırlar. İtibar kazandıkça marka değerlerini ve dolayısıyla şirket değerlerini yükseltmektedirler. Bu nedenle, sürdürülebilir karlılık için itibarlarına önem vermektedirler (Croft ve Dalton 2007:28).

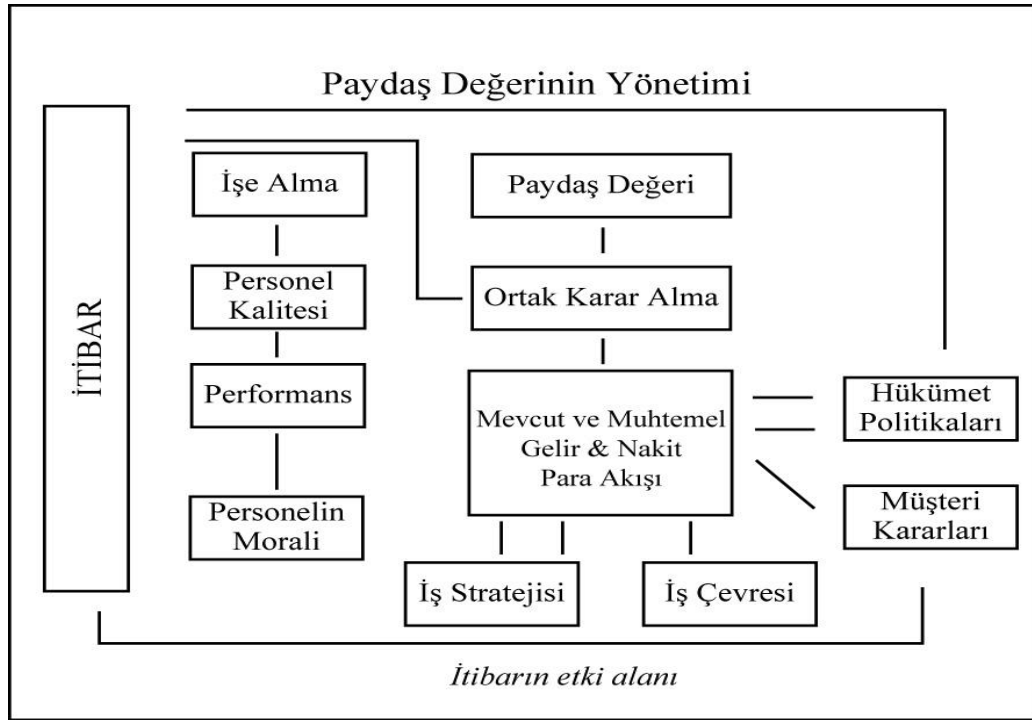
İtibar, herhangi bir şeyi tasarlamak, üretmek ve meydana getirmekle ilgili bir olgu değildir. İtibar, gerçeklik ile algılama arasındaki kaçınılmaz boşluğun doldurulması ile ilgilidir. Yani mevcut durumla insanların düşünce ve beklentileri arasında bir bağ kurmaktır (Westcott 2008: 54).



Şekil 1. Paydaşlar

Kaynak:GÜMÜŞ, Murat ve ÖKSÜZ, B., *Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, 2009:69

İtibar algısının temelinde bütünsellik, tutarlılık, kalıcılık ve süreklilik kavramları bulunmaktadır (Şatıroğlu ve Erendağ 2008:54). Bu algı, Şekil 1 üzerinde görüldüğü gibi iç ve dış paydaşların (kurumun eylemlerinden, kararlarından, politikalarından ya da amaçlarından etkilenen her birey ya da grup) o kurum hakkındaki imajlarının toplam değerlendirmesidir. Bu değerlendirme kuruma yönelik benzer ve kalıcı eylemlerin tutarlılığı ile ilgilidir. Eğer örgütün itibarı, iyi bir şekilde korunmazsa sonuçta örgütsel yapının tamamı çökme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilecektir. Şekil 2’de paydaş değerlerinin itibar algısını nasıl etkilediği belirtilmektedir.



Şekil 2. Paydaş Değerinin Yönetimi

Kaynak: GREEN, Peter, S., *Şirket Ününü Korumanın Yolları*, 1996: 30

1900’lerin başında yöneticilerin planlama, örgütleme, düzenleme gibi işlevleri bulunmaktadır. 1940’larda ve 1950’lerde bu işlevlere halkla ilişkiler ve değişim yöneticiliği gibi kavramlar eklenmiştir. Günümüzde ise üst düzey yöneticilerin asıl işi kamuoyunda her yönü ile “iyi bir firma” izlenimi yaratmak ve bunu korumaktır (Karatepe 2008: 84). Bunu da ancak iyi bir itibar sağlamaktadır.

Geçen son 20 yılda firmalar nasıl daha proaktif olacaklarını ve risklere karşı stratejik planlarla nasıl karşı koyacaklarını öğrenmişlerdir. Global ekonomiler, çok uluslu firmalar itibarlarını oluştururken, sivil toplum kuruluşlarına ve medyaya yönelmişlerdir. Firmalar açısından iyi bir itibar fırtınaların atlatılmasında çok önemli bir unsur niteliği taşımaktadır (Ülgen ve Mirze 2004: 28).

İtibar, ilk zamanlarda iletişim dünyasında küçük bir kavram olarak kabul edilirken, günümüzde, “toplum ile kurumlar arasındaki güvenin simgelerine dönüşmüş eylemler bütünü” (Kadıbeşegil 2006: 30) olarak kabul edilmektedir.

Firmalar artık yalnızca finansman sermayeleriyle değil, ahlak sermayeleri ile de değerlendirilmektedir.

2. İTİBARIN YARARLARI

Literatür incelendiğinde; kötü bir itibarın bir firmayı yok olma noktasına getirebildiği, iyi itibarın ise işletmelere yararlarının sayılamayacak kadar çok olduğu görülmektedir.

Fombrun; iyi bir itibarı davetiyeye benzetmektedir. Yüksek bir itibarın kapıları açtığını, başkalarını davet ettiğini, müşterileri ve yatırımcıları beraberinde getirdiğini belirtmektedir (Büyük 2003: 23).

Örgütlerin başarısı için itibar çok önemli bir faktördür. Bu durum örgütün fiziksel, finansal ve entelektüel değerlerine daha çok önem verilmesini gerektirmektedir. İtibar aynı zamanda büyük bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Özel ya da kamu kuruluşlarının ya da kar amacı gütmeyen örgütlerin başarısında ve başarısızlığında doğrudan bir etkiye sahip olmaktadır. Bununla birlikte, çalışanları ve müşterileri memnun ederek, organizasyona başarı sağlamaktadır. Ayrıca tüm paydaşların desteğinin kazanılmasını doğurmaktadır (Croft ve Dalton 2007: 12).

Olumlu bir itibar örgütlere çok sayıda avantaj sağlamaktadır. Bunların bir kısmını aşağıdaki gibi sıralamak mümkün olmaktadır (Jackson 2004:82-88):

- Yatırımcılardan ve zengin ekonomik kaynaklardan faydalanma olasılığını arttırmaktadır,
- En yetenekli iş görenleri çekmekte, örgütsel süreçteki eksikliklerin giderilmesine yardımcı olmaktadır,
- Rakiplerin engelleme faaliyetlerine karşı bariyer görevi görmekte ve rekabet avantajı sağlamaktadır,

- Çalışan sadakati ve verimliliğini arttırmaktadır,
- Projeler ve programlar için hükümet desteğini arttırmaktadır,
- Yeni pazarlara ulaşmayı sağlamaktadır,
- Şirket evlilikleri ve birleşmelerini kolaylaştırmaktadır,
- Örgütün ürün ve hizmetleri için bir değer yaratmaktadır,
- Pazarda sürdürülebilirliği arttırmaktadır,
- Kriz zamanlarında örgütü korumaktadır.

İyi bir itibar bütün örgütler için önemlidir. Bir örgüt iç ve dış paydaşların sempatisini kazandığı durumda başarıya ulaşabilecektir. Günümüz rekabetçi ve değişken piyasalarında, kamuoyunun sempatisini kazanmak ve bunu uzun süre korumak mümkün olamamaktadır. Bu yüzden iyi bir itibar oluşturmak ve bunu sürekli kılmak için devamlı çaba harcamak gerekmektedir (Karaköse 2007:10).

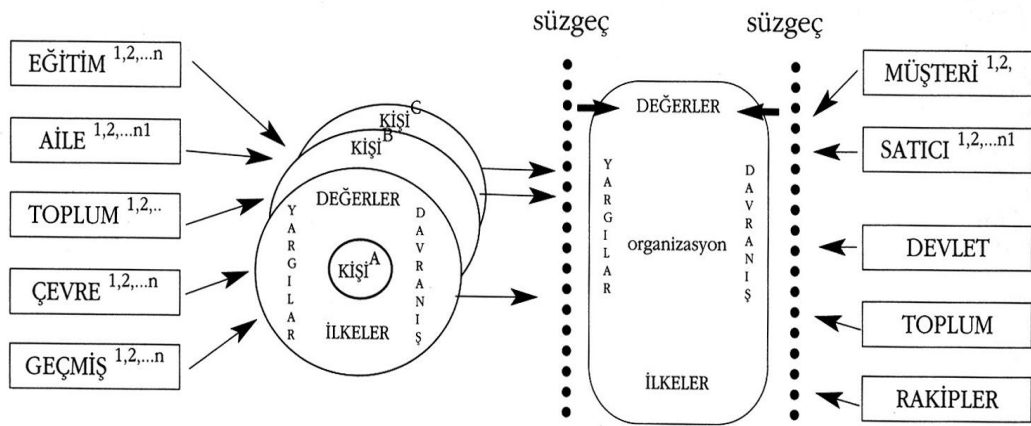
3. İTİBARIN BOYUTLARI

İtibara giden yol, kurumsal kültürden kaynaklanan, kimlikle somutlaşarak imaja dönüşen algılardan geçmektedir. Kurumsal itibarın en önemli hammaddesi olan kurum kültürünü tanımlayamayan örgütlerin sorunları hep devam etmektedir. Firmada her bir çalışanın kendi bireysel kültürü ile iş yapma biçimi büyük krizlere neden olabilmektedir (Marconi 2001: 72). Literatür incelenerek kurumsal kültür, kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve itibar kavramları arasındaki ilişkiler aşağıdaki alt başlıklarda sunulmuştur.

3.1. Kurumsal Kültür

Kavram olarak kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı olarak ifade edilmektedir. Kurumsal kültür ise,

Daft'a göre örgüt üyelerinin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Eren 2004:136). Kurum kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtmaktadır. Bu fonksiyon ile kurum kültürü örgütü topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biri olmaktadır.



Şekil 3. Kurumsal Kültürün Oluşumu

Kaynak: KAVUNCU, Cihangir, *Kültür*, Rota Yayınları, 2003:52

Şekil 3'te görüldüğü üzere, kültürün özünü oluşturan eğitim, aile, toplum, çevre, geçmiş gibi unsurlar, kişiler üzerinde yaptığı etkilerle değerlerin ve ilkelerin oluşumunu sağlamakta; kuruma yönelik olarak yeniden anlam kazanan bu değerler ve ilkeler kurumsal yargıların ve davranışların temelini oluşturmaktadır. Bu süreçte ortaya çıkan kurum kültürü, sonuç olarak müşterilere, satıcılara, devlete, topluma ve rakiplere yansımakta, onlarla kurumsal kültür ilişkisini yaratmaktadır. Kültürel donanım, kurumsal kültür, itibarın hammaddesi olarak tanımlandığında bunların içselleştirilmesi ancak liderin bu çalışmalara önderlik etmesi ile mümkün olabilmektedir (Kadıbeşegil 2006:121).

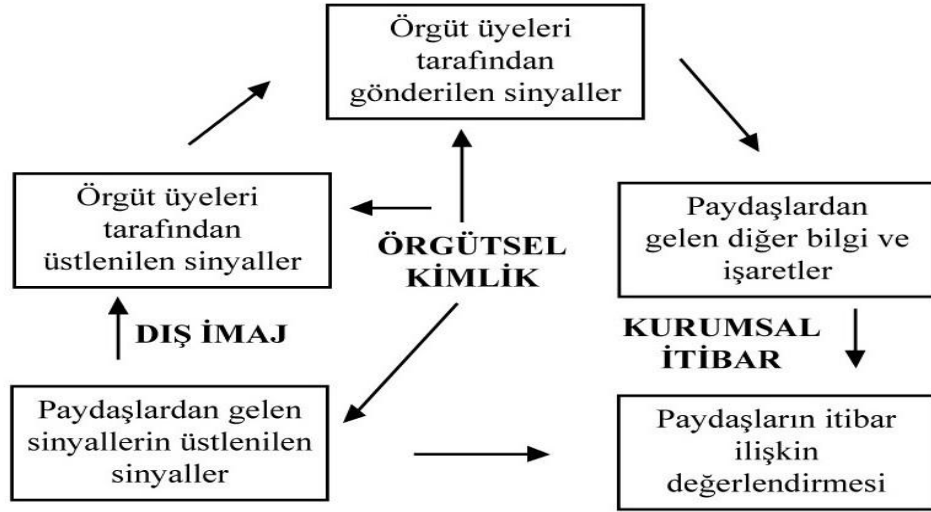
3.2. Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimlik, örgütün kendisiyle ilgili düşünceleridir. Yani, örgütün kendisini nasıl gördüğünü, iç paydaşlar tarafından nasıl algılandığını ifade etmektedir. Aynı zamanda, itibarı güçlendirmek amacıyla girişilen kurumsal iletişim faaliyetlerini de içermektedir (Karaköse 2007: 20).

Örgütlerin üç çeşit kimliğinden söz edilmektedir;

1. Örgütün ne olduğu (mevcut hali),
2. Örgütün ne olmak istediği (ideali),
3. Başkalarının örgütü nasıl gördüğü (dış görünüşü).

Kurumsal kimlik açısından yapılan araştırmalar, örgütün dış görünüşünü ifade eden; başkalarının “özellikle çalışanların” örgütü nasıl gördüklerinin önemine vurgu yapmaktadır. Şekil 4 üzerinde görüldüğü gibi örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için öncelikle çalışanların beklenti ve isteklerini dikkate almak zorunda olduğu kabul edilmektedir (Karatepe 2008:82). Örgüt bünyesinde, bireysel beklentileri karşılanan birey, doyuma ulaşmakta ve kuruma bağlılığı artmaktadır. Bunun yanında, işinde doyuma ulaşan bireyin motivasyonu yüksek düzeye çıkmakta ve sonuç olarak çalışma konusunda istekli olan birey örgütün amaçları doğrultusunda daha fazla çaba harcayarak örgütün itibarının güçlenmesine katkı yapmaktadır.



Şekil 4. İtibar İmaj ve Kimlik Arasındaki İlişki

Kaynak: KARAKÖSE, Turgut, *Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi*, 2007: 27

3.3. Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj, paydaşların örgütü nasıl gördüğüdür. Ya da dış paydaşların örgütle ilgili algılamalarıdır (Croft ve Dalton 2007: 40). İmaj, firma için önemli bir varlıktır. Eğer doğru yönetilemez ise değerini kaybedecek bir yatırım olmaktadır. İmaj, kurumsal itibarın oluşmasında önemli parçalardan birisidir. Halkla ilişkiler, sosyal faaliyetler, topluma yarar sağlayan projeler ve çeşitli iletişim kanalları kurumsal imajın oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu katkı ise, istikrarlı ve ilkeli yönetim politikaları ile birleşerek itibarın yapısını şekillendirmektedir. Pek çok bileşenle vücut bulan imaj, kurumsal kültür ve kimlikten kaynaklanmadığında, yanlış anlamaların temel nedeni olmakta, yanlış anlamlara yol açmaktadır (Peltekoğlu 2007: 5).

Joe Marconi, kimlik, imaj ve itibar arasındaki ilişkiyi, “kurumun nasıl görüldüğü ve ne yaptığı imajını oluştururken, imajlar zaman içerisinde itibarı yaratır” diyerek tanımlamaktadır (Marconi 2001: 27). Çoğu zaman imajla karıştırılan kurumsal itibar, Fomburn’a göre kurum içi ve kurum dışı bireylerin algılarından oluşan rekabetin kaynağını oluşturur ve itibar “kurumun tüm bileşenleriyle elde ettiği

toplam değerdir” demektedir. Öyleyse, olumlu algı yaratabilmek için yapılması gereken, imajı oluşturan bileşenlerin bütünleşik olarak yönetilebilmesidir. Gelen her iletinin imaja ve dolayısıyla itibara katkıda bulunacağı gerçeği ise, itibarın tüm bileşenlerinin uyum içinde yönetimini gerektirmektedir (Fombrun 2000: 26).

4. KURUMSAL İTİBAR

Amerikan Heritage Sözlüğü kurumsal itibarı, hedef kitlenin kurum hakkındaki toplam fikirleri olarak tanımlamaktadır. Fombrun’a göre kurum itibarı çok yönlü bir bileşendir ve bu bileşenler paydaşların deneyimlerinin bir tarihidir (Fombrun 2000: 10). Bu da paydaşların o kurum ile kurduğu iletişimin etkinliğine, hizmetlerinin içeriğine, kurumun kalite anlayışına, kurumla ilgili beğeniye ve bunların geniş çaplı etkilerine bağlı oluşmaktadır.

Kurumsal itibarı etkileyen grupların, işletmenin bu gruplarla değişik nitelikte iletişim kurması nedeniyle etkileri farklı olmaktadır. Şirket markası ve itibar kavramlarının birbirinden farklı oldukları doğrultusunda çalışmaları olan Kitchen ve Laurence 2003 yılında 8 ülkede 1000’den fazla kurum yöneticisine yönelik yaptıkları çalışmada, kurumsal itibarı etkileyen grupları önem sırasına göre müşteriler, çalışanlar, CEO, yazılı medya, internet, endüstri analistleri, finansal analistler, hükümet, görsel medya, sendika liderleri ve avukatlar olarak belirlemişlerdir (Bolat 2002: 4-28). İtibarı etkileyen en önemli grupların çalışanlar ve müşteriler olduğu görülmektedir.

Fombrun’un 2003 yılında kurumsal itibarın bir firmanın finansal göstergelerini nasıl etkilediğini ortaya koyan araştırmasında altı önemli sonuca ulaşılmıştır. Buna göre; İtibarın destek sağladığı, kurumsal serveti beslediği, saygınlık kazançlarını arttırdığı, nakit akışını olumlu yönde etkilediği, büyüme ile itibar arasında pozitif bir ilişki olduğu ve firmanın piyasa değerini olumlu yönde arttırdığını tespit etmektedir. Ayrıca Fombrun bir şirketin itibar sermayesinin büyüklüğünün karşılaşılan krizler sonucunda öğrenildiğini belirtmektedir. Çünkü ani

krizler fiziksel varlık ve maddi kayıplar oluşturmasının yanında toplumun firmaya bakışını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Kuyucu 2003: 4-236).

Atlas Jet firması 2007'nin sonunda Isparta'da düşen uçağının ardından başarılı bir kriz yönetimi uygulanmış, firmanın itibar kaybı kısa sürede yerine gelmiştir. Firmanın CEO'su kazadan hemen sonra kamuoyuna gerekli açıklamaları yapmış, toplumdaki bir şey saklamamıştır. Dürüstlük ve samimiyet firmaya çok şey kazandırmıştır. Yolcu ailelerine tazminatları hemen ödenmiştir. Kaza olana kadar Atlas Jet firması sosyal sorumluluklarını yerine getiren, müşteri tatmini konusunda piyasada ilk sırada yer alan firmadır. Kazadan sonra da yaratılmış olan olumlu itibar sorumlulukların yerine getirilmesi ile korunmuştur. Kısa vadede etkilenen doluluk oranları kısa sürede eski halini almıştır (www.ekonomist.com).

5. KURUMSAL İTİBARIN BİLEŞENLERİ

Yerli ve yabancı kaynaklar tarandığında kurumsal itibarın çok boyutlu bir yapısının olduğu görölmektedir. İtibarın sağlanması ve korunması için aşağıda açıklanacak tüm boyutlara aynı oranda önem vermek gerekmektedir.

5.1. Ürün ve Hizmetler

Firmalar için iyi bir itibara sahip olabilmek, hedef kitleye sunulan ürün ve hizmetin kalitesi ile doğru orantılıdır. Tüketiciler ucuz, kaliteli ürün ve hizmet aramakta ve belirli avantajlar sunan örgütlere yönelerek ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Örgütler, tüketicilerin ürün tercihlerini karşılarken, yeni alternatifler sunmaktadırlar. Bunu yaparken müşterileri doğru ve sürekli olarak bilgilendirmek büyük önem taşımaktadır (Karaköse 2007: 38).

Ürün ve hizmetler konusunda örgüt tarafından yapılabilecek herhangi bir hatanın yine örgüt tarafından kabullenilerek, hemen çözüme kavuşturulması, tüketicilerin güvenini kazanmak açısından önem taşımaktadır. Bilen müşterinin firmaya olan güveni artacaktır. Kısaca itibarına önem veren örgütler iyi kalitede, ödenen paranın karşılığını bulan ürün ve hizmetler sunmaktadırlar. Bunun yanında

yeni ürün ve hizmetler geliştirirken, yapılan hataları acilen çözüme kavuşturmaktadırlar.

5.2. Liderlik

Warren Buffet 1991 yılında Salamon Brothers'a başkan olduğunda çalışanlarına;

“Eğer kötü bir karar sonunda firmanın parasını kaybederseniz çok anlayışlı olabilirim, fakat eğer firma bu kararınız sonucunda itibar kaybederse son derece zalim olabilirim” (Jackson 2004: 127) diyerek itibarın önemini vurgulamaktadır.

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

Kurumsal itibarın hammaddesi olan kurum kültür ve değerlerini tüm çalışanların benimsemesi firmanın liderinin bu değerlere ne kadar sahip çıktığı ile doğru orantılıdır. Lider;

1. Hatalar, yanlışlar karşısında çalışanların ne yapması, nasıl davranması gerektiğini belirlemektedir,
2. İç iletişim süreçlerini resmi bir formata taşımaktadır,
3. Kurum kültürü ve değerlerinin ne kadar içselleştirildiğini belirli aralıklarla ölçümlemektedir,

4. Çalışanların, yöneticilerin sivil toplum kuruluşlarında şirketi temsil etmesine önderlik etmektedir (Ülgen ve Mirze 2006: 376).

Dünyanın önde gelen şirketlerinin tepesindeki yöneticiler itibarlarını olumlu yönde etkilemek için GRC olarak tanımlanan iyi kurumsal yönetim, risk yönetimi ve uygunluk denetimi uyguladıkları ve bunun itibarlarını olumlu yönde arttırdığı yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmaktadır (Kadıbeşegil 2006: 77).

5.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Günümüzde, iş dünyasının asıl amacı olan üretim, verimlilik ve istihdam gibi iktisadi hedeflerinin dışında, toplumsal fayda yaratmak amacıyla gerçekleştirilen yatırım ve katkılara sosyal sorumluluk adı verilmektedir. Daha başka bir ifade ile firmaların kazançlarının bir bölümünün topluma iadesidir. Topluma katkı sağlayabilen örgütlerin itibarları olumlu yönde artış göstermektedir.

Şirketler ‘iyi kurumsal vatandaş’ olma zorunluluğu ile 20. yüzyılın son çeyreğinde tanışmışlardır. İnsan hakları ihlalleri, çocuk işçiler, kadınlara ve farklı deri renklerine sahip insanlara yönelik ayrımcılık, çevrenin kirletilmesi, vergilerin tam olarak ödenmemesi gibi uygulamalar bunları yapmayan firmaları harekete geçirmiştir. Kendilerinin iyi birer kurumsal vatandaş olduklarını açıklama gereği duymuşlardır (Karatepe 2008: 78).

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

2008 yılında Eti Burçak Bisküvileri Doğal Hayatı Koruma derneği ile birlikte tarımsal açıdan Türkiye’nin en önemli alanlarından olan Konya Ovası’nın karşı karşıya olduğu kuraklık ve su sorununu çözmek için sosyal sorumluluk projesi başlatmıştır. Bu proje ile firmanın itibar değeri yükselmektedir (Argüden 2002: 12).

Amerika Birleşik Devletlerinde 136 üst düzey yönetici ve 65 yatırımcı ile yapılan araştırmanın sonuçlarına göre kurumsal sosyal sorumluluk kavramının çok önemli hale gelmesine neden olan hususlar (Kadıbeşegil 2006: 72):

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

Sosyal sorumluluk bilincine erişmiş olan örgütler;

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

Turkcell'in beş bin kız öğrenciyi okutmaya yönelik başlattığı program diğer bir sosyal sorumluluk projesi olarak firmanın itibar değerini yükseltmektedir. Bu proje ile lise öğrenimine devam edip etmemesi kuşkulu olan genç kızların üniversiteyi bitirene kadar olan öğrenimleri güvence altına alınmakta ve bu çalışma bilgi toplumuna uzanan süreçte önemli bir girişim olarak görülmektedir.

5.4. Finansal Performans

Kurumsal itibar firmaların en önemli sermayesidir. Fombrun, "İtibar finansal değerle yakından ilişkilidir. İyi bir itibar sermayeyi, kaliteli elemanları, müşterileri ve tüm iş ortaklarının desteğini mıknatıs gibi kendine çeker. Sonuçta iyi bir itibar karlılık getirir" demektedir (Fombrun 2000 :4-26).

Finansal performans, bir örgütün karlılık ve yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme yeteneğini anlatmaktadır. Ekonomik olarak yapısını güçlendiren örgütler, küresel piyasada diğerlerine oranla daha fazla itibara sahip olmaktadır bu da başarıyı beraberinde getirmektedir (Karaköse 2007: 45).

Finansal performansı yüksek olan kurumlar;

- Güçlü karlılık boyutlarına sahiptirler,
- Riski düşük yatırımlar yaparlar,
- Gelecekte büyüme ile ilgili güçlü tahminler yaparlar,
- Rakiplerinden daha üstün performans gösterirler,

İyi bir itibarın finansal açıdan değeri, kurumun demirbaşlarının değerinden oldukça fazla olmaktadır. Bu da beğenilen, itibarı yüksek bir şirket olmanın kar elde etmekten çok daha önemli olduğu gerçeğini vurgulamaktadır.

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

5.5 Kurumsal İletişim

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

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

5.6. Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler, bir örgüt ile kamuoyu arasında karşılıklı anlayışın yaratılması ve sürdürülebilmesi için bilinçli ve planlı bir çabadır. Bu çabaların amacı belirlenen hedef kitlelerce kabul görme, bunun sonucunda da toplumda belli bir itibara sahip olmaktır. İtibar, kurumlarda ne yapıldığına ve nasıl yapıldığına odaklanan ve paydaşların deneyimlerine bağlı olarak algıya dayanan çok yönlü bir bileşendir (Bennet ve Kottasz 2001:37).

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

5.7. Müşteri Memnuniyeti

Kurumsal itibarı oluşturan en önemli unsurlardan biri müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. İletişim teknolojilerindeki gelişmeler, müşterilerin ürün ve firma seçiminde daha bilinçli davranmalarını sağlamaktadır. Müşteri

memnuniyetine önem veren firmalar, önemli bir rekabet avantajı elde ederek kurumsal başarıyı sağlamaktadırlar.

Bir firmanın müşteri memnuniyeti, ürünlerinin arkasında durup durmadığı, ürün ve hizmet kalitesinin yeterliliği, ödenen fiyata değip değmediği gibi doğrudan ürüne ve markaya yönelik etmenlerle birlikte, o firmanın insan kaynaklarının, yönetim anlayışının ne düzede olduğunun açıkça ortaya çıktığı tezgah arkası ayrıca teknolojinin de gelişmesi ile müşteri danışma hatları, on-line alışveriş ve internet sayfasından verilen hizmetler olmaktadır. Burada verilen hizmetin kalitesi doğrudan müşteri memnuniyetini oluşturmaktadır. Müşteri memnuniyetini sağlayan kuruluşlar itibarlarının inşası ve korunması için önemli bir adımı atmış durumda olmaktadır (Kadıbeşgil 2006: 73).

5.8. Kurumsal Etik

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

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

Dünyanın dev petrol şirketlerinden British Petrol'ün 2004 yılı 'Kurumsal Vatandaşlık' raporunda yer aldığı gibi, etik davranışlara uymadıkları gerekçesi ile 252 çalışanın işine son vermesi BP'nin kurum kültür ve değerleri ile kurumsal etiğe ne kadar önem verdiğini göstermektedir (Kadıbeşgil 2006:287).

6. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

Kurumsal itibar yönetimi, iç ve dış paydaş gruplarının en geniş anlamıyla toplumun kuruma ait düşünce, bilgi ve duygusal tepkilerinin kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir. Kadıbeşegil “İtibarınızı yönetmekten daha önemli bir işiniz mi var ?” diye sorarken, itibarın ne kadar önemli ve vazgeçilmez olduğunu vurgulamakla birlikte, kurumsal itibara duyarsızlığın ya da kötü bir itibarın kurumun varlık nedenlerini ortadan kaldırabilecek güce sahip olduğunu göstermektedir (Karatepe 2008:82).

Kurumsal itibar yönetimi, hem herkesin yeni yeni öğrenmeye başladığı, hem de çok fazla parametrenin kullanıldığı ama parametrelerin bire bir kontrol edilmesinin mümkün olmadığı bir yönetim biçimidir. Bu bir reklam değil, gerçek, inanarak uygulanan ve sahip olunan değerlerin insanlara aktarılabilmesidir (Turanlı 2004:145).

Kurumsal itibarı ölçmek adına literatürde yer alan yazarların farklı çalışmaları incelendiğinde, itibarı açıklayan birden fazla bileşen üzerinde durdukları ve bu bileşenler kullanılarak itibarın ölçüldüğü görülmektedir. Bu araştırmalardan;

Dünyada Fortune Dergisi’nin AMAC Amerika’nın En Beğenilen Şirketleri (America’s Most Admired Companies) ve GMAC Dünyanın En Beğenilen Şirketleri (Global Most Admired Companies) çalışmalarından başka 1997 yılına kadar kurumsal itibara yönelik bir çalışma görülmemektedir. Bu iki çalışmada itibar değişkenleri kurumların birtakım özellikleri göz önüne alınarak değerlendirilmiştir. Bu özellikler; yatırım değerleri, yönetici kalitesi, çevreye karşı sorumluluk, ürün ve hizmet kalitesi ve kurumsal nitelikler olarak belirlenmiştir (Fombrun 2000: 233-258).

Türkiye’de ise buna benzer bir araştırma “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri” adıyla Capital Dergisi tarafından 1999 yılında gerçekleştirilmiştir. Burada amaç en itibarlı olarak kabul edilen şirketler sıralamasını yapmaktır. Üst düzey yöneticilerin Türk iş dünyasındaki şirketler ve kendi sektörlerindeki rakipleri hakkındaki düşüncelerini ve algılarını ölçmeye yönelik bir çalışma olmaktadır. 2002 yılından bu yana firmaların bu listeyi önemseyişi ve sıralamada yer almaya

çalışıkları görülmektedir (<http://www.rekabet.gov.tr>). Yapılan bu çalışmalar sonucunda konunun önemini anlayan şirketler itibarın yönetimine daha fazla ağırlık vermeye başlamışlardır.

Tablo 1. Capital Dergisi Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri

	2003	2004
1	ARÇELİK	ARÇELİK
2	VESTEL	VESTEL
3	KOÇ HOLDİNG	TURKCELL
4	ÜLKER	KOÇ HOLDİNG /SABANCI HOLDİNG
5	TURKCELL	GARANTİ BANKASI
6	SABANCI HOLDİNG	COCA-COLA
7	ECZACIBAŞI TOPLULUĞU	ÜLKER
8	COCA-COLA	ECZACIBAŞI TOPLULUĞU
9	GARANTİ BANKASI	UNILEVER
10	ZORLU HOLDİNG	PROCTER& GAMBLE
11	UNILEVER	MICROSOFT
12	MICROSOFT	ZORLU GRUBU
13	PROCTER& GAMBLE	BOYNER HOLDİNG
14	İŞ BANKASI	BEKO
15	AKBANK/EFES PİLSEN	PFIZER
16	BOSCH	FORD OTOSAN
17	PHILIP MORRIS	IBM TÜRK
18	DOĞUŞ GRUBU/IBM TÜRK	PHILIP MORRIS
19	PFIZER	AKBANK
20	BEKO	MAVİ JEANS

Kaynak: TAMER, Meral, Milliyet Gazetesi, 7 Aralık 2004:8

İtibar yönetimi olgusu, itibarın ölçülmesi ilkesine dayanmaktadır. İtibar ölçülebilen bir olgudur. Kurumsal itibarın ölçümlemesi, firmanın gidişatını daha net biçimde öngörebilmesine, gelişmesine yön verebilmesine, itibarını kendisinin

yönlendirebilmesine olanak sağlamaktadır. Kurumsal itibarın ölçülmesi bir firmanın gelecekteki performansının en güvenilir göstergelerinden biri olmaktadır.

Firmalar kurumsal itibar performanslarını ölçebilmek için iki temele ihtiyaç duymaktadırlar. İlki itibarı oluşturan kriterlerin ne olduğu, ikincisi ise hangi paydaşların nezdinde itibar performanslarını ölçümleyecekleri olmaktadır. İtibarın ölçülmesi ile ilgili kullanılan evrensel modeller bulunmaktadır. Fombrun'un geliştirdiği İtibar Katsayısı (Reputation Quotient) modeli ile şirketlerin itibar düzeyleri belirlenmekte ve sonuçlar saygın ekonomi dergilerinde yayınlanmaktadır. Birçok sosyal paydaşın farklı kurumlarla ilgili algılamalarını ölçmek için geliştirilen ve son derece kapsamlı bir ölçümleme modeli olan Harris-Fombrun İtibar Katsayısı (RQ) bu alanın en önemli çalışmalarındandır. Paydaşların altı farklı boyutta 20 ifade ile kurumsal itibarı nasıl gördüklerini tespit etmektedir. Bu altı boyut ; duygusal cazibe, ürünler ve hizmetler, finansal performans, vizyon, liderlik, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluktur. Bu sonuçlar doğrultusunda üst sıralarda yer alan firmaların marka değerleri yükselmektedir (Fombrun ve Van Riel, 2003). İşletmeler açısından çok önemli bir yere sahip olan itibar yönetiminin, kurumun finans, pazarlama, üretim ve satış fonksiyonlarıyla entegre bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir.

Kurumsal itibarın yönetilmesini daha çok kurumun kültür ve değerlerinin bir yaşam tarzına dönüştürülmesi olarak ele almak gerekmektedir. Bunun için plan ve politikalara ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bütünsel olarak yönetildiği zaman başarıya ulaşan itibar yönetimi üst yönetim tarafından benimsenmeli, buna paralel olarak kurum içinde bir kültür haline gelmeli ve kurumun iletişim halinde olduğu tüm paydaşları tarafından aynı şekilde algılanması sağlanmalıdır. Her düzeydeki şirket çalışanının sahip çıktığı, günlük yaşama geçirdiği, yanlış uygulamaları düzeltmek için çaba gösterdiği ortam, kurumsal itibarın yönetilmesidir. Kurumsal itibarın yönetilmesinde ihtiyaç duyulan yol haritası, içinde bulunulan firmanın kurumsal sistemleri içinde yer almaktadır (Kadıbeşegil 2006: 103).

Kurumsal itibarın şirketin yarınlarını güvence altına alacak biçimde yönetilmesi için;

- 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 gelişimi planlama politikası,
- Müşteri memnuniyeti politikaları ve müşteri odaklılık,
- Ar-Ge yetkinliği,
- Üçlü raporlama (finansal, sosyal ve ekolojik çevre uygulamaları), (Kadıbeşgil 2006:126) gerekmektedir.

Bir örgütün sahip olduğu itibarını yitirmesinin maliyeti, ekonomik olarak değer kaybetmesinden çok daha fazla olmaktadır. Üst yönetimin itibarın geri kazanılması yolunda duyarsız davranması örgütün yok olması ile sonuçlanabilmektedir. Kaybedilen ekonomik değerın yerine konması çok zor olmamakla birlikte zedelenen itibarın tamir edilmesi oldukça pahalı ve zor bir süreç gerektirmektedir. İtibarın yeniden kazanılması için örgütün tüm süreçlerinin gözden geçirilerek, hızlı ve doğru çözüm yollarının bulunmasını gerektirmektedir.

6.1. Kurumsal İtibar Yönetiminin Amacı ve Önemi

Örgütler açısından en değerli kurumsal varlık olan itibarın etkili bir biçimde yönetilmesi ve olası risklere karşı korunması büyük önem oluşturmaktadır. Kurumsal itibar yönetiminin amaçları şunlardır (Karaköse 2007: 93):

- Süreç içinde yönetmenin önem taşıdığı zihinlerin hangileri olduğunu saptamak,

- Şirketin rakipleri karşısındaki mevcut görünürlüğü ve güvenilirliğini gerçekçi bir şekilde teşhis etmek,
- Konum oluşturmada şirketin kontrolü altındaki hangi faktörlerin kullanılacağına karar vermek,
- Örgütün markasını ve itibarını inşa etmek ve geliştirmek,
- İş yerinde ve pazarda iyi bir itibarın devamını sağlamak,
- Örgütün itibarına zarar verebilecek tehlikeleri ortadan kaldırmak 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 sorumluluklar ile donatmak,
- İletişim kanallarını etkin olarak yönetebilmek, kişi ve kurumları, sürekli, doğru ve kesintisiz bilgiyi paylaşmaya teşvik etmek.

6.2. Kurumsal İtibar Yönetiminin Süreçleri

Yönetim kalitesi bir şirketin itibarının yönetilmesinde ilk değerlendirilen kriterlerden biri olmaktadır. Kadıbeşegil, kurumsal itibar yönetimini, şirketin yarınının gündeminin yönetilmesi olduğunu ve yarının gündemini yönetecek yetkinlikte, vizyon sahibi yöneticilerin elinde olması gerektiğini belirtmektedir (Kadıbeşegil 2006:132).

İtibar yönetiminin etkili olabilmesi için doğru paydaşlara doğru mesaj gönderen, açık, düzgün, şeffaflık ilkelerine dayanan ve herkese hitap eden bir itibar yönetimi stratejisinin belirlenmesi gerekmektedir. Algılamaların yönetilememesi krizlere neden olabilmektedir. Bu yüzden firmaların sahip oldukları gerçeklere ilişkin

algılamalar doğru değerlendirilmelidir. Firmalar ayrıca yeterlilikleri yanında yetersizliklerini de kabul edebildikleri oranda toplumun algısı doğru bir biçimde gerçekleşecektir.

Müşteri değeri yaratılması kurumsal itibarın yönetilmesinde önemli konulardan birisi olmaktadır. Küreselleşme stratejileri içinde, dünyanın hangi coğrafyasında olursa olsun müşteriye sahip olmak, müşteriye elde tutmak büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, müşteri bağlılığı programları, hem ürün hem de bu ürünlerin sahibi olan kurumsal markalar için yaşamsal değer taşımaktadır (Kuyucu 2003: 222).

Yatırımcılar uzun vadeli yatırımlarını itibarlı şirketlerin hisse senetlerine bağlamaktadırlar. Şirketlerin finansal göstergeleri genellikle geçmiş performanslarını yansıtmaktadır. Bu performanstan memnun olan yatırımcıların gelecekte bu başarının devam edip etmeyeceğinin göstergeleri arasında itibarla ilgili kriterler yer almaktadır. Bu nedenle, yatırımcı güvencesi için itibarın yönetilmesi rekabet ortamında büyük bir önem taşımaktadır (Karatepe 2007:77).

Haywood’a göre “İtibar bir şirketin en değerli varlığıdır. Bu nedenle sadece pazarlama ve halkla ilişkiler departmanlarının sorumluluğunda olmamalıdır. İtibar yönetimi konusu bizzat yönetim kurulu düzeyinde ele alınmalıdır. Çünkü bu iş ayrı bir uzmanlık istemektedir.” (Argüden 2003: 132) başarılı bir kurumsal itibar yönetiminin koşulları aşağıda verilmiştir.

6.2.1. Erken Uyarı ve İzleme Sistemleri Kurmak

Erken uyarı sistemi, örgütlerin başarı durumunu önceden tahmin etmek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Genellikle, çevre analizi, plan ve mali oranların karşılaştırılması ve tepki stratejilerinin belirlenmesi aşamalarını içermektedir. Erken uyarı sistemi, itibar riski yöneticisinin eylem için zaman kazanmasını, tehlike alanlarının önceden bilinmesini sağlayan bir sistemdir. Bu sistemin uygulanabilmesi için gereklilikler;

6.2.2. Medyanın İzlenmesi

Ulusal ve uluslararası basını, ekonomi basını, bir sektördeki önemli iş dünyası yayınlarını, algılanan risk alanlarındaki uzmanlaşmış yayınları kapsamaktadır. Bu yöntemle yararlı erken bilgi sağlanabilmektedir.

6.2.3. Hükümetin İzlenmesi

Hükümetin çıkardığı yasa ve yönetmeliklerin izlenmesi gerekli olmaktadır.

6.2.4. Sanayi Grupları

Potansiyel bilgi kaynakları ve sektörü etkileyebilecek sorunları sürekli izleyen bir sekreteryası olması bakımından önemli bir bilgi kaynağı olmaktadır.

6.2.5. Özel Çıkar Grupları

Potansiyel risk oluşturabilecek grupları oluşturmaktadırlar. Bu durumda faaliyetlerinin ve tavırlarının izlenmesinin yarar getirebileceği öngörülmektedir.

Krize yakalanmamanın yolu, kriz sinyallerini izleyip yakalanabilecek erken uyarı sistemlerinin hazır bulundurulmasından geçmektedir. Örgütün erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladığı sinyaller ve bunların sağladığı verileri kullanarak, krize karşı hazırlık yapılabilen ve krizden korunulması sağlanmaktadır.

Önceden tanımlama ve tahmin etme süreci, planlamaya yardımcı olan nicel bilgileri toplamak kadar hazırlanacak olan kıyaslama ve senaryo planının kolaylaştırılmasını da içine almaktadır. Burada amaç ortaya çıkabilecek bütün riskleri önceden belirlemeyi kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze 2004: 351).

6.2.6. Risk Yönetimi

Hem itibarı zedeleyecek durumları önceden öngörerek önlem almaya çalışmayı, hem de acil durum planlarını hazır tutarak riskler gerçekleştiğinde hızlı hareket edebilme yetkinliğine kavuşmayı kapsamaktadır. İtibarı zedeleyecek bir durum ortaya çıktığında firmanın sorumluluğu kabullenmesi, durum ile ilgili

bilgilerin şeffağça paylaşımına 6nem verilmesi, varsa sorumluların firmadan uzaklaştırılması ve durumun hızla d6zeltilmesi için gerekli yatırımlardan kaçınılmaması gerekmektedir (Arg6den 2003: 130).

Kurulan erken uyarı ve izleme sistemlerinden sonra gelişen yanıt seçeneklerinin ve eksikliklerin analizinin yapılması gerekmektedir. Bu durum bazı sorular sorularak mevcut performans ve olması gereken performans arasındaki eksikliklerin tespit edilmesine dayanmaktadır. Eksikliklerin ortaya konabilmesi için ř6yle sorular y6neltilebilmektedir (Karak6se 2007: 100):

- Mevcut durum ve beklenen durum arasında eksiklikler var mı?
- Eğer varsa bu nedir ve niçin eksiklik olmuştur?
- Risk değerlendirmesi yeterli midir?
- Nasıl davranılacağına kimler karar verecektir?
- Hangi ana kriterler firma itibarını ve performansı etkileyebilecektir?

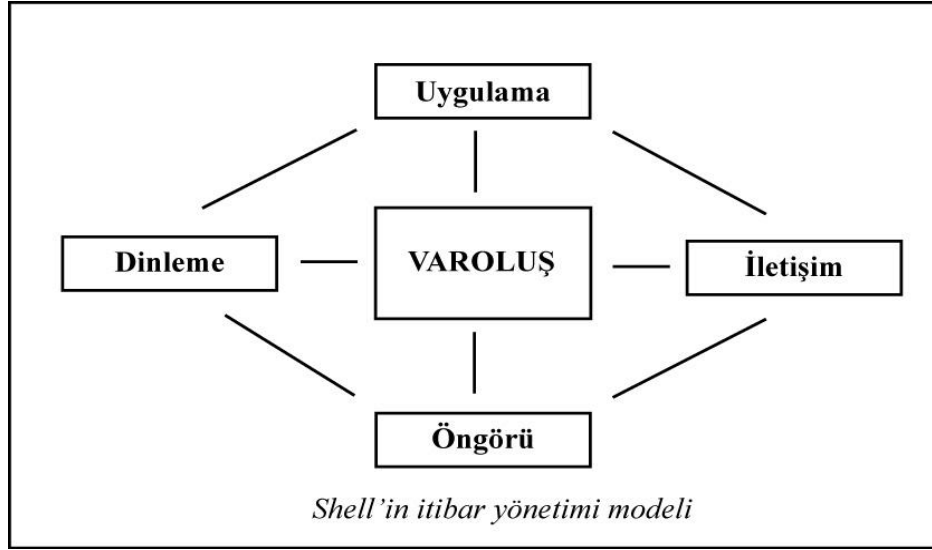
Bu sorular bir 6rg6t6n ne durumda olduğunun g6stergeleri olmaktadır. 6rg6t y6netiminin kendi kendisini g6r6p, değerlendirme yapmasını sağlamaktadır. Bunun dışında 6rg6t6n amaçları, değerleri ve yetenekleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır.

6.2.7. Hareket Planları ve Stratejiler

Risk stratejilerinin belirlenmesinde gerekli aşamalar 6rg6t6n pozisyonuna karar verilmesi, en uygun seçeneğin bulunarak ortaya konması, kaynakların değerlendirilmesi, hissedarların amaçlarının tanımlanması, hedeflerin ve hareket planının geliştirilmesi olarak belirlenmektedir. Durum tam olarak belirlendikten sonra basında yayınlanması gibi destek araçlarının hazırlanması gerekmektedir.

6rg6tlerde itibar çeşitli nedenlerden dolayı zayıflayabilmektedir. Hatta itibarın yok olma olasılığı her zaman bulunmaktadır. Firmalar için en kıymetli kurumsal değer olan itibarın potansiyel risklere karşı korunması gerekmektedir.

Yöneticilerin, kurumsal itibarın korunmasına ve güçlendirilmesine yönelik birtakım faaliyetler içinde olması, olası risklerin önceden belirlenerek önlem alınması büyük önem taşımaktadır (Karaköse 2007:103).



Şekil 5. Shell'in İtibar Yönetim Modeli

Kaynak: Karaköse 2007:111

6.3. Kurumsal İtibar Yönetimi Uygulaması

Etkili bir itibar yönetimi paydaşların beklentilerini iyi bir şekilde analiz etmekle başlamaktadır. Bu da paydaşların örgüte ilişkin algılamalarının tespit edilmesinden geçmektedir. Şekil 5'te belirtildiği gibi paydaşların algılamalarının belirlenmesi çok önemlidir çünkü paydaşlar örgütü değerlendirirken bu algılamalarını baz alarak karar vermektedirler. Bu aşama “dinleme” olarak isimlendirilmektedir. “Dinleme” paydaşlarla etkili duyarlı bir iletişim içinde olmayı ifade etmektedir. Bu etkileşim, onların örgütle ilgili izlenimlerinin iyi bir şekilde analiz edilerek anlaşılmasıyla ilgili olmaktadır. Örgütler “dinleme” becerisi sayesinde paydaşlarından gelen görüşleri değerlendirerek, onlar tarafından da desteklenen bir iletişim haritası oluşturabilmektedirler. Oluşturulan bu iletişim haritası, kurumun stratejik pozisyonunun belirlenmesinde kullanılabilmektedir. Bir

örgüt iyi bir itibar inşa etmeyi ve bunu devam ettirmeyi düşünüyorsa iyi bir dinleme becerisine sahip olmak zorundadır.

Shell firması bu amaçla bir iş planı hazırlamıştır. Planın içerdiği unsurlar: Gelenekler (alışılmış yöntem ve uygulamalar), kimlik, geleceğe ilişkin hedefler olmaktadır. Bu aşamaya “varoluş” denilmektedir. Örgüt bu aşamada kendi tarihine ve farklı yönetim stratejilerine güvenmek zorunda kalmaktadır. Bu aşamanın “varoluş” olarak adlandırılmasının bir diğer sebebi de Shell firmasının kendi kültürünü, kimliğini, tarihini, stratejik amaçlarını, paydaşları ile olan ilişkilerini yönetmek zorunda olmasından kaynaklanmaktadır. “Varoluş” evresi, kurumun kendi kimliğini yönetme sürecini ifade eder ve kurumun kim olduğunu, neyi temsil ettiğini açıklamaktadır.

“Öngörü”, örgütün temel uygulamalarından paydaşların neler istediğini ve beklediğini önceden tahmin ederek bunları ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Shell firması son aşamada paydaşları ile ilişkilerinde kullanacağı iletişim stratejilerini planlamıştır. Bu aşama “iletişim” olarak isimlendirilmektedir. Bu aşamada kurum, paydaşlarıyla olan ilişkilerini geliştirerek, onlarla anlamlı bir etkileşim içine girmektedir. Kurum, uygulamalarında prensiplerini temel almakta ve bu iletişim stratejisi kurumun kimliğine yansımaktadır. Başarılı bir itibar yönetimi stratejisine sahip örgütler paydaşları ile bağlantılı olan açık ve anlaşılır potansiyel değişikliğe uyum sağlayabilme yeteneklerine güvenmektedirler (Jackson 2004:126).

II. BÖLÜM

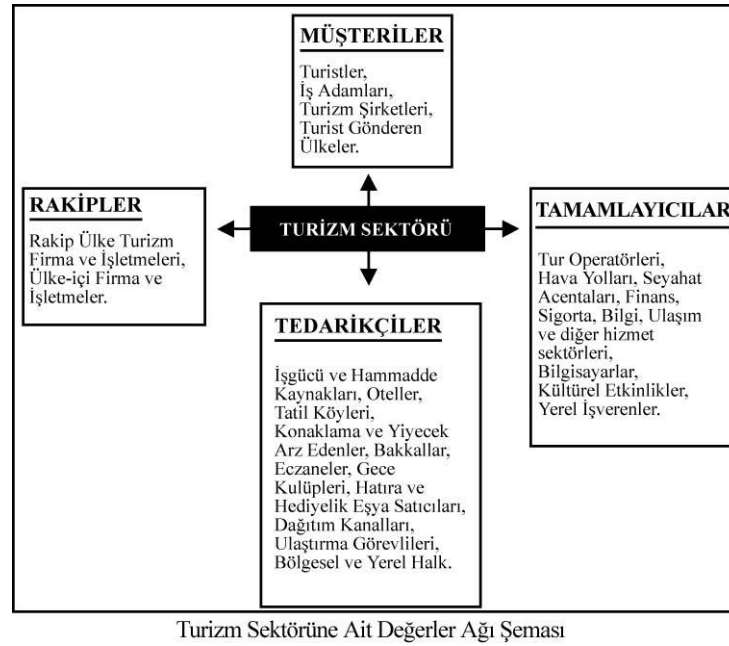
OTEL İŞLETMELERİNDE İTİBAR YÖNETİMİ

İtibar, daha fazla müşteriye, kaliteli ve kuruma güvenen çalışanları, yatırımcıların güvenini ve toplumsal desteği beraberinde getirmektedir. İtibar yönetilecek bir olgu özelliği göstermektedir. İyi yönetildiğinde rekabet avantajı olarak ortaya çıkabilmektedir. Turizm endüstrisi içinde yer alan otel işletmeleri için itibar büyük önem taşımaktadır. İtibarını koruyan yani itibarını iyi yöneten işletmeler kırılgan bir yapıya sahip olan turizm talebine rağmen pazarda rekabet avantajı sağlayabilmektedirler.

1. TURİZMİN TANIMI

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren, turizm, dünya ekonomisinde en hızlı gelişen ve genişleyen endüstrilerden biri haline gelmiştir. Turizm kendisine ve turizm ile ilişki kurulabilecek diğer endüstrilere değer kazandıran ve katma değer yaratan bir endüstridir.

Çeşitli ülkelerde turizm kavramının tanımı ve dikkate alınan değişkenler farklılıklar göstermektedir. Bugüne kadar en çok sözü edilen tanımlardan biri Walter Hunziker'in 1941 yılında yaptığı tanımdır. Bu tanıma göre, turizm para kazanma amacına dayanmayan ve devamlı kalış biçimine dönüşmemek kaydıyla, yabancıların bir yerde konaklamalarından ve bir yere seyahatlerinden doğan olay ve ilgilerin tümüdür (Rızaoğlu 2003:43). Turizm Bakanlığı turizmi “Seyahat edenlerin ikamet ettiği yerin dışındaki bir yere seyahatini içeren faaliyetlerdir. Ülke içindeki seyahatleri 6 ay, yurtdışına yönelik seyahatleri ise 12 aydan az olmalıdır” biçiminde tanımlamaktadır (Kozak 2001:4).



Şekil 6. Turizm Endüstrisine Ait Değerler Ağı Şeması

Kaynak: TAVMERGEN, İge, Pınar, *Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi*, 2002:143

1.1. Turizm Endüstrisi

Şekil 6’da görüldüğü gibi turizm endüstrisi, seyahate çıkan birey ya da grupların istek ve gereksinimlerini karşılayan, turizm ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili tüm kişileri, ticari işlemleri, örgütleri kamu kurumlarını ve bunlarla ilgili bağlantı elemanlarını, bu kişi ve kuruluşların turistik mal ve hizmet üretim ve tüketim faaliyetleri ile ilgili endüstridir.

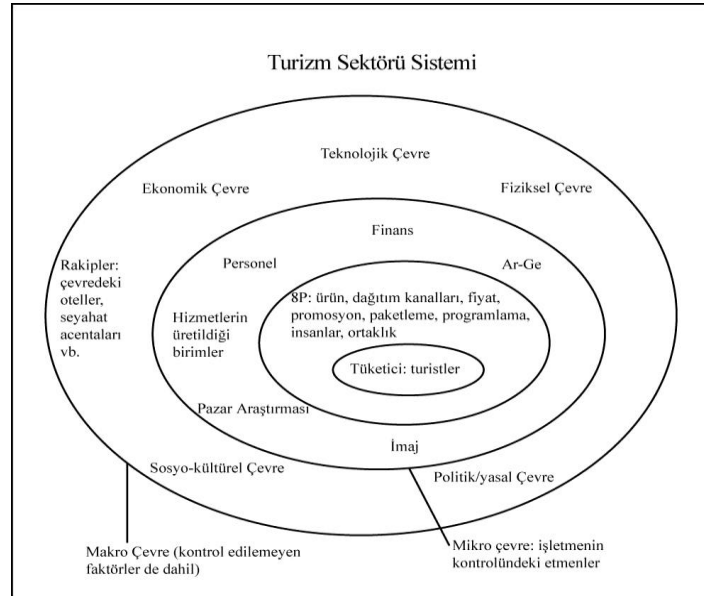
Turizm çok bileşenli bir endüstridir. Bu endüstri birbirinin tamamlayıcısı olan üç ana birimden meydana gelmektedir:

- Konaklama İşletmeleri
- Ulaştırma İşletmeleri
- Seyahat İşletmeleri

Turizm endüstrisi başlı başına bağımsız bir endüstri olmamakla birlikte çeşitli gelir grubundaki tüketicilerin zevklerine, isteklerine ve beklentilerine hitap ettiği için birçok endüstrinin birbiri ile ilişkili olmayan işletmeleri ve organizasyonları ile etrafı sarılmış bir endüstri niteliğine sahiptir ve bu yönden sürekli olarak istihdam artırıcı bir potansiyele sahiptir (Eadington ve Redman 1991: 41-42).

Turizm endüstrisi karmaşık ve çok yönlü bir sistemdir. Turistik ürün oluşturulurken tur operatörleri, seyahat acenteleri, konaklama işletmeleri, rehberler, yeme-içme işletmeleri devreye girmekte tüm sektörler birlikte koordinasyon kurarak ürünü oluşturmaktadırlar. Turizm endüstrisinin karmaşıklığı onu diğer endüstrilerden ayıran bir özellik taşımaktadır (Usta 2006: 44).

Turizm endüstrisinde temel birimlerin birinde olabilecek yetersizlik ve eksiklikler tüm hizmet akışını ve turizmi olumsuz etkilemektedir. Şekil 7’de de görüldüğü gibi turizm endüstrisi bir bütündür. Bu bütünlük içinde, endüstriyi oluşturan unsurlar karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedir. Birinin başarısı veya başarısızlığı tüm endüstriyi etkilemektedir.



Şekil 7. Turizm Endüstrisi Sistemi

Kaynak: Tavmergen 2002:91

1.2. Turizm Endüstrisinin Özellikleri

Turizm endüstrisinde ürün farklı hizmet ve ürünlerden oluşan bir bütündür. Bundan dolayı sistem içindeki tüm birimlerin birbirleri ile iletişimleri etkin bir biçimde olmak zorundadır. Turizm endüstrisinin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Turizm endüstrisi emek-yoğun bir sistemdir. İnsan ile insana hizmet edilmektedir.
- Müşteriler ürünleri fiziksel olarak değerlendiremedikleri için daha önce edinilmiş tecrübelerin öğrenilmesi önem taşımaktadır.
- Ürünler, üretildikleri yerde satın alınmaktadır. Müşteri bir otel odasını ancak o otele giderek satın alabilmektedir.
- Ürünler daha sonra satılmak üzere depolanırken, hizmetler taşınamaz özellik göstermektedir.
- Turizm endüstrisi 7 gün 24 saat hizmet veren bir özellik göstermektedir.
- Yüksek miktarlarda yatırım gerektiren bir endüstri olmaktadır.
- Turistik ürün heterojen bir özelliğe sahip olmaktadır. Doğu Anadolu'da meydana gelen bir terör olayı kayak turizmini ve o yörede bulunan tüm turistik işletmeleri olumsuz yönde etkileyecektir.
- Turistik ürünü tüketenlerin tatmin düzeyleri eşit olmamaktadır.
- Turizm talebini politik ve ekonomik koşullarda meydana gelen değişiklikler anında etkilemektedir.
- Turizm endüstrisi modanın değişken yapısından etkilenmektedir.

2. KONAKLAMA İŞLETMELERİ

Çalışmanın asıl konusu olan otel işletmeleri turizm endüstrisinin üçlü sacayağından biri olan konaklama işletmeleri içinde yer almaktadır.

Geçici ya da devamlı olarak yerleşme yerini terk eden kişinin en önemli ihtiyaçlarından biri konaklama olmaktadır. Turistik bölgenin ziyaret edilebilmesi orada konaklama olanağının bulunup, bulunmaması ile yakından ilgili olmaktadır.

Turizm endüstrisinde birbirinden farklı yapıda ve büyüklükte birçok işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin organizasyon yapıları birbirlerine ve diğer endüstri birimlerine göre farklılık göstermektedir (Tavmergen ve Meriç 2002: 6).

Konaklama işletmeleri, müşterilerin geceleme yanında yiyecek- içecek ve kısmen eğlence gereksinimlerini karşılamak için kurulmaktadırlar.

Turistlerin seyahat nedenleri; seyahatten beklentileri, gelir düzeyleri, yaş grupları ve zevklerinin birbirinden farklı olması konaklama işletmelerinin de farklı olmasını gerektirmektedir. Türkiye’de konaklama işletmeleri, otel, motel, tatil köyü, pansiyonlar, kampingler, apart oteller, oberj, hostel, spor ve avcılık tesisleri, sağlık tesisleri gibi değişik kriterlere göre sınıflandırılmaktadır (Rızaoğlu 2003: 71).

Konaklama işletmeleri içinde en önemli grubu oteller oluşturmaktadır (Kozak 2001: 50). Turizm endüstrisinin en önemli yapı taşlarından birini oluşturan otel işletmeleri, seyahat eden insanların barınma, yeme-içme, eğlence, dinlenme vb. gereksinimlerini karşılama özelliği ile toplumsal bir hizmet de sunmaktadır. Turizm faaliyetleri içerisinde en önemli unsurlardan birisini otel işletmeleri oluşturmaktadır. Çünkü oteller bulundukları ülkelerin ekonomik, kültürel, sosyal vb. yapılarının gelişmesinde çeşitli imkânlar sağlamaktadır (Şener 2001:75).

3. OTEL İŞLETMELERİ

Oteller, insanların seyahatleri boyunca belli bir ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme gereksinimlerini devamlı olarak karşılayabilecekleri yerler (Olalı ve Korzay 1993: 25) şeklinde tanımlanmıştır. Kınır'a göre otel; turistlerin seyahatleri süresince gereksinim duyduğu konaklama, yeme-içme, eğlence gibi ihtiyaçlarını belli bir ücret karşılığı giderme arzusuyla, sunulan hizmetlerin niteliğinin ulusal ve uluslararası boyutlarda standartlaştırıldığı beşeri ilişkilerin önemsendiği işletmeler şeklinde tanımlanabilmektedir.

Hiç kimse ilk otelin ne zaman açıldığına dair tam olarak bilgi sahibi değildir. Yazılı kaynaklardan elde edilen bilgilere göre ilk oteller, seyahat edenlere konaklama olanağı sunan özel mülkiyetli evler olarak ortaya çıkmıştır (Kınır 2002:6). Han, taverna ve daha sonraki dönemlerde otel olarak adlandırılan konaklama işletmeleri, ticaret, seyahat ve endüstrinin büyümesine paralel olarak gelişmiştir (Aktaş 1989: 21).

Tarihsel kökenleri çok eskilere gitmesine rağmen, bugünkü anlamda kullanılan konaklama tesislerinin geçmişi yaklaşık 200 yıl öncesine dayanmaktadır (Oral 2002:9). Orta çağ döneminde İngiliz hanları, Avrupa otelciliğinin öncüsü olarak gelişme göstermiştir. İngiltere'de 'Otel' terimi 1760 yılından sonra kullanılmaya başlanmıştır. 1887'de Londra'nın Trafalgar Meydanı'nda Hotel Victoria, 1889'da Savory ve 1896'da 'Hotel Cecil' hizmete açılmıştır. 19. ve 20. yüzyıllar arasında lüks oteller inşa edilirken, ticari amaçla seyahat edenlerin gereksinimlerini karşılamak üzere tren istasyonları yakınlarında yeni oteller kurulmaya başlanmıştır. Günümüzde önemli bir sektör olan bu tür işletmeler, özellikle, zincir otel işletmeleri şeklinde dünyanın hemen her yerinde karşılaşılabilecek kadar yaygın bir boyut kazanmıştır. Türkiye'de konaklama hizmetleri Avrupa'dan yüzyıllar önce ele alınmıştır.

Avrupa'da İngiliz hanları henüz ilkel bir biçimde konaklama hizmeti verirken, Anadolu'da Türkler yolcuların her türlü gereksinimlerini karşılayacak kervansaraylar kurmaya başlamışlardır. Türkiye'de modern anlamda ilk otel 1892

yılında İstanbul Beyoğlu'nda hizmete giren Pera Palas Otelidir. Pera Palas Oteli ve 1914 yılında açılan Tokatlıyan Oteli, o dönemde Avrupa ve Ortadoğu'nun en lüks otellerinden biri olarak kabul edilmiştir (Maviş 1992: 43).

3.1. Otel İşletmelerinin Özellikleri

Konaklama, yeme-içme ve diğer gereksinimleri karşılayan otel işletmeleri, ticari ve endüstriyel işletme karakteri taşımakta ve bazı özellikleri nedeniyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Bu özelliklerin başlıcaları şunlardır (Aktaş 1989:17):

- Otel işletmeleri zamana duyarlıdır.

Otel odası satılmadığı takdirde o günkü satışı başka bir güne aktarmak mümkün olmamaktadır. Diğer bir deyişle sunulan ürünler ve hizmetler zaman karşı duyarlıdır ve stoklanması da mümkün olmamaktadır (Aksu 2000: 44).

- Otel işletmeciliği emek-yoğun işletmelerdir.

Otel işletmelerinde otomasyonun kullanıldığı alanlar sınırlı olmaktadır. Restoranların servise hazır hale getirilmesi, odaların temizlenmesi, yatakların düzenlenmesi, konukların karşılanması gibi hizmetler bizzat işgörenler tarafından ve psikolojik tatminler de dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle otel işletmeleri emek yoğun işletmeler olmaktadır (Şener 2001:14).

- Otel işletmeleri yılın 365 günü, haftanın 7 günü, günün 24 saati hizmet veren işletmelerdir.

- Dinamik bir yapıya sahiptir.

Otelcilik devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstridir. İşletmeler gelen konuklara teknik donanımda ve hizmet sunmada asgari konforu sağlamak durumundadırlar. Konuk kaldığı otelden yeni hizmetler beklemektedir. Otelcilik hizmetlerinin kalitesi kullanılan ileri teknolojiye ve işletmenin bıraktığı subjektif izlenimlere bağlı olmaktadır (Azaltın 2007:106).

- Risk faktörü yüksek bir sektördür.

Ülke genelinde meydana gelen salgın hastalıklar, terör olayları, ekonomik sorunlar, türlü istikrarsızlıklar sebebiyle turizm talebindeki düşüşler otellerin doluluk oranları etkileyebilmektedir.

-Otel işletmelerinde sunulan hizmetler bölümler ve personel arasında doğru, hızlı ve sürekli iletişimi gerektirmektedir.

-Otel işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır. Otel işletmelerinin kurulması ve işletilebilir hale getirilebilmesi için büyük miktarlarda sermayeye ihtiyaç vardır. Bu sermayenin önemli bir bölümü de işletme faaliyete geçmeden önce sabit değerlere bağlanmasını gerektirmektedir (Olalı ve Korzay 1993:75).

-Hizmet sektöründe diğer sektörlere göre müşterinin memnun edilmesi önemli bir konudur. Örneğin; bir günlük beğenilmeyen konaklama hizmetinin otele geri verilip yenilenmesinin yada onarılmasının istenmesi söz konusu değildir. Dolayısıyla otel işletmelerinin hizmet üretimini mümkün olduğunca sıfır yanlış ile gerçekleştirmesi gerekmektedir (Bahar ve Kozak 2005: 140).

3.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmelerinin sınıflandırılması konusunda farklı görüşler ve farklı yaklaşımlar söz konusu olmaktadır. Türkiye’de oteller Turistik Belgeli Oteller ve Turistik Belgesiz Oteller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Turistik Belgesiz Oteller yerel yöneticiler tarafından kontrol edilirken, Turistik Belgeliler ise Turizm Bakanlığı tarafından kontrol edilmektedir. Ülkemizde turizm işletme belgeli otellerin sınıflandırılmasına ilişkin ilk düzenlemeler 1950’li yılların başlarına kadar gitmektedir. Ancak, otel işletmelerinin ilk kapsamlı sınıflandırılması, 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu’nu dayanak alarak 1983 yılında yürürlüğe sokulan Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği’dir. Bu Yönetmelik’te otel işletmeleri 1, 2, 3, 4 ve 5 yıldızlı olmak üzere sınıflandırılır ve her bir yıldızı alacak tesislerin taşıması gereken nitelikler ayrı ayrı açıklanmıştır. Söz konusu yönetmeliğin pek çok maddesi 1983 yılından günümüze değişen koşullara ve gereksinimlere göre birkaç

kez değişikliğe uğramıştır. En son değişiklik ise 2006 yılında yapılmıştır (Kozak 2008:4).

Ülkeler kendi otel işletmelerinin özelliklerini değerlendirerek farklı sınıflandırmalara gitmektedirler. İnsanların değişen alışkanlıkları, zevkleri, moda, teknolojiye meydana gelen çok hızlı gelişmeler doğrultusunda da farklı sınıflandırmalar yapılmaktadır.

Şener tarafından Türkiye şartları ve çalışma koşulları dikkate alınarak otel işletmelerini şu şekilde sınıflandırılmıştır (Şener 2002: 75):

3.3. Büyüklüklerine Göre Oteller

Olalı ve Korzay’a göre bir otel işletmesinin büyüklüğünü belirlemeye yarayan kriterler şunlardır:

- Otel işletmesine yatırılan sermayenin büyüklüğü,
- Oda sayısı,
- İşletmede istihdam edilen işçi sayısı veya belirli bir süre içinde otel personeline ödenen ücretlerin toplam miktarı,
- Otel bünyesinde bulunan seyahat acentelerine ve kuaför salonu veya satış mağazası vb. olarak kiraya verilen kısımların hacmi,
- Sosyal ve kültürel çalışmalara ayrılan kısımlarla, konferans, ziyafet salonlarının tüm alanları (Olalı ve Korzay 1993:56).

Yukarıda sayılan kriterler yanında ülkede konu ile ilgili olarak çıkan mevzuat hükümleri de dikkate alınmaktadır. Bu hususlar çerçevesinde büyüklüklerine göre otelleri aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkün olmaktadır.

Küçük Oteller

10-20 odaya sahip, sunulan hizmetlerin genel olarak 1-5 kişi tarafından görülen işletmelerdir.

Orta Büyüklükte Oteller

40-80 odaya sahip, sunulan hizmetlerin genel olarak 25-50 iş gören tarafından görülen işletmelerdir.

Büyük Oteller

En az 200 odalı, yerleşim durumu, donatımı, dekorasyonu ve hizmet standardı olarak üstün özelliklere sahip bulunan işletmelerdir (Resmi Gazete 2000:15).

3.4. Faaliyet Sürelerine Göre Oteller

Faaliyet sürelerine göre oteller, devamlı oteller ve mevsimlik oteller olarak ikiye ayrılabilir.

Devamlı Oteller

Faaliyetlerini yıl boyunca sürdüren otellerdir. Şehir otelleri ile hava şartlarının ve iş koşullarının bütün yıl boyunca faaliyet sürdürmesine imkan bulan diğer oteller de bu gruba dahil edilebilmektedir. Devamlı oteller genellikle her ülkede aynı özelliği göstermektedirler.

Mevsimlik Oteller

Yılın belli mevsimlerinde faaliyet sürdüren, diğer zamanlarda kapalı bulunan işletmelerdir. Mevsimlik oteller gidilmesi zorunlu olmayıp, zevk, eğlence ve dinlence için gidilen yerler olmaktadır. Bu tip oteller kuruluş yerlerine göre ülkeden ülkeye farklılık göstermektedirler.

3.5. Sahiplik İlkesi Açısından Otellerin Sınıflandırılması

Bu türdeki otel işletmeleri üç grupta toplanabilmektedir.

Özel Mülkiyete Ait Oteller

Varlıklarının tamamı özel kişilere ait olan otellerdir.

Karma Mülkiyetli Oteller

Sermayesinin bir kısmının özel sektörece, bir kısmının da kamu kurumlarınca karşılanan otel işletmeleri olmaktadır.

Kamu Kuruluşlarına Ait Oteller

Varlıklarının tamamı kamu kuruluşlarına ait olan otel işletmeleridir. Kamu kuruluşları kuruluş kanunlarının izin verdiği ölçüde otel işletmeleri kurup, işletebilmektedirler.

3.6. Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Sınıflandırma

Otel işletmelerine bu açıdan bakıldığında dört gruba ayırmak mümkün olmaktadır.

Şehir Otelleri

Bu oteller şehir merkezlerinde bulunan, bölgeye gelen yerli ve yabancı konukların kısa süreli konakladıkları işletmelerdir.

Kıyı Otelleri

Dinlenmek, eğlenmek, denize girmek, kumdan ve güneşten faydalanmak ve doğa ile iç içe olmak amacıyla uzun süreli tatil geçirmek isteyenlerin konakladıkları işletmelerdir.

Kaplıca Otelleri

Kaplıca ve şifalı sulardan faydalanmak ve tedavi olmak amacıyla gelen konukların kaldıkları otel işletmeleri olmaktadır.

Dağ Otelleri

Kayak ve dağcılık sporları yapmak, dinlenmek ve doğa ile baş başa kalarak tatil geçirmek isteyenlerin konakladıkları işletmelerdir.

3.7. Ulaştırma Araçları İle Olan Bağlantılarına Göre Sınıflandırma

Bu tip otel işletmeleri havaalanlarına, istasyonlara, limanlara ve karayolları kavşak noktalarına uzaklıklarına göre sınıflandırılmaktadır.

Havaalanı Otelleri

Büyük uluslararası havaalanları yakınında kurulan otel işletmeleri olmaktadır.

İstasyon Otelleri

Genellikle büyük şehirlerin otobüs terminallerinin ve istasyonlarının civarında kurulan ve pek yaygın olmayan otel işletmeleridir.

Liman Otelleri

Büyük liman şehirlerinde kurulan ve pek yaygın olmayan otel işletmeleridir.

Karayolları Kavşak Noktalarındaki Oteller

Yoğun karayollarının kavşak noktalarında kurulan otel işletmeleridir.

3.8. İşletme Belgeli Otel İşletmeleri

2000 yılında yeniden düzenlenen Turizm Bakanlığı, İşletmeler Genel Müdürlüğü “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği”nin 19. maddesinde oteller aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır.

- Bir yıldızlı oteller
- İki yıldızlı oteller
- Üç yıldızlı oteller
- Dört yıldızlı oteller
- Beş yıldızlı oteller (Resmi Gazete 2000:19)

3.9. İşletme Belgesiz Oteller

Turizm işletme belgesine sahip olmayan bütün otel işletmeleri bu sınıflandırma grubuna girmektedir. Bu grupta yer alan oteller yerel yönetimlerin tespit ettiği normlara göre sınıflandırılmaktadırlar. Denetimleri yerel yönetimler tarafından yapılmaktadır. Fiyatlarını da belediyeler belirlemektedir. Bu oteller de aşağıda belirtildiği gibi sınıflandırılmaktadır.

- Birinci sınıf oteller
- İkinci sınıf oteller
- Üçüncü sınıf oteller (Şener 2001:21-22-23).

4. OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL İTİBAR BİLEŞENLERİ

Ne tür bir sınıflandırmaya dahil olursa olsun tüm otel işletmeleri için itibar hayati bir öneme sahip olmaktadır. Küreselleşmenin sonucu olarak rekabetin arttığı, ürünlerin yaşam sürelerinin kısaldığı ve ürünler arasındaki farklılıkların azaldığı bir ortamda müşteriler tercih yapmak, otel işletmeleri ise başarılı olmak için ürün ya da hizmetlerde fark yaratacak ve kendilerine değer katacak bazı standartlar aramaktadırlar. Günümüzde eğer faaliyet gösterilen pazarda müşteriler için bir değer yaratılmazsa, yapılan çalışmaların başarılı olması mümkün olmamaktadır.

Büyük rekabetlerin ve değişimlerin yaşandığı günümüzde kurum itibarı, hedef kitlelere değer sunarak, rekabet üstü olmak için etkili bir yol olmaktadır. Bunun için öncelikle bir kurum kimliği oluşturulması, oluşan kurum kimliğini hedef kitlelere ileterek güçlü bir kurum imajı ve bu yolla olumlu bir kurum itibarı yaratılması gerekmektedir.

Turizm endüstrisinde talebin elastik ve rekabetin yoğun olmasından dolayı otel işletmeleri pazardaki rakipleriyle başa çıkabilmek için yalnızca ürün ve hizmetlerini geliştirmenin yeterli olmadığını, hedef kitlenin gözünde sağlam bir yer

edinebilmek amacıyla iyi bir kurumsal itibar oluşturmak gerekliliğini kabul etmektedirler (Tekin 2003:7).

Turizm, hizmet endüstrisinde yer almaktadır. Hizmet aşamalarının üretim sektöründen daha farklı olduğu vurgulanabilmektedir. Bu aşamalar endüstride faaliyet gösteren otel işletmelerinin eylemlerini, iş tasarımlarını, iş görme yöntemlerini ve iş takvimlerini tüketiciye yansıtma noktasında etkileyecek niteliktedir. Örneğin; Çalışanların tüketiciler için harcayacakları çaba ve dikkat tüketicide hayal kırıklığına ya da tam tersine tatmine neden olabilmektedir. Bir yemeğin tüketiciye zamanında ulaştırılması tüketiciyi mutlu edecektir. Az yağlı yiyecekleri ürünleri arasına katabilen restoran işletmeleri de, talep edilen hizmete karşılık verebilme noktasında önemli bir rekabet avantajını kendisine sağlayabilecektir (Kamdanpully-Mok-Sparks 2002:44).

Günümüzün rekabet koşullarında ürettiğini satabilmek; karşı taraftan beğenilmeyi, güvenilmeyi ve tercih edilmeyi gerektirmektedir. Toplum tarafından “beğenilen ve güvenilen” bir örgüt olmak ise kolay değildir. Kurumun ürün kalitesinden, çalışanlarına ve topluma karşı sorumluluklarına kadar uzayan geniş bir alana sahiptir. Bu sorumluluklarının bilincinde davranan kurumların belli bir itibar kazandıkları ve bu itibarı sürdürebildikleri sürece başarılı oldukları görölmektedir. Otel işletmelerinde kurumsal itibar bileşenleri, işletmelerin yapısal özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bileşenler seğıilirken bu durum göz önünde bulundurulmaktadır.

Otel işletmelerinin rekabet edebilirliğinde oldukça önemli bir rolü olan itibar, kurumun tüm fonksiyonlarını kapsayan sistemli ve uzun dönemli çalışmalar sonucunda oluşturulabilmektedir.

Turizm işletmelerinin itibar kazanması, pazarlama, insan kaynakları, iletişim gibi bölümlerinin çalışmalarının tümünün bütünsel başarısına bağlıdır (Gümüş ve Öksüz 2009: 99). Çeşitli sektörlerdeki tüm kurumlar için geçerli olan bu durum hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri için çok daha fazla önem taşımaktadır. Çünkü turizmde ürün bütünlęşik bir üründür.

Birinci bölümde bahsedildiği gibi işletmelerde itibar ölçülürken itibar bileşenleri kullanılmaktadır. Literatür incelendiğinde dünyanın çeşitli ülkelerinde yapılan itibar incelemelerinde farklı itibar bileşenleri kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada yer alan otel işletmeleri için itibar bileşenleri aşağıda yer aldığı gibidir.

4.1. Hizmet Kalitesi

Turizm hizmetinin kendine özgü özellikleri ve diğer hizmetlerden farklılıkları itibar yönetimi sürecinde üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Hizmet kalitesi, en önemli kurumsal itibar bileşenlerinden biridir (Gümüş ve Öksüz 2009:105).

Turizm hizmetinde beklenen kalitenin sağlanması sayesinde işletmeler, hem rekabet gücü hem de pazarlama faaliyetleri açısından avantaj sağlamaktadırlar (Tavmergen 2002: 16).

Kaldığı otel işletmesinde ödediği ücrete karşılık beklediği değer ve özelliğe sahip hizmet görmeyi bekleyen müşteri, aradığı kalitede hizmeti bulamayınca, işletmede sunulan hizmet hakkında olumsuz düşünerek bu fikirlerini çok sayıda yakınına aktarabilmektedir. Bu bağlamda hizmet kalitesi konusu otel işletmeleri açısından çok önemli olmaktadır. Kalite itibara giden yolda çok önemli bir dönemeç olmaktadır.

Carmeli ve Tishler'e göre tüketiciler ürünlerinin kaliteli olduğuna inandıklarında kurumlar iyi bir itibara sahip olmaktadır. Bunun sonucu olarak da yüksek kaliteli ürünleri olan kurumlar çoğunlukla yüksek itibarlı kurumlar olmaktadır (Carmeli ve Tishler 2005:18).

Otel işletmelerinde iyi bir itibar kazanılması kaliteli hizmet üretimine bağlı olmaktadır. Hizmeti satın alan müşteriler kaliteden memnun olduklarında bunu çevrelerinde bulunan insanlarla paylaşmaktadırlar. İşletmenin hizmet kalitesi ile ilgili değerlendirmeler güçlü bir itibar oluşmasını ve itibarın korunmasını sağlamaktadır.

4.2. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti de itibar bileşenlerinden bir tanesi olmaktadır. Otel işletmeleri müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için;

İyi hizmetler sunmak ,

İyi ürünler oluşturmak mecburiyetinde olmaktadır.

Çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti birbirine sıkı sıkıya bağlı iki kavramdır. İşletmelerde çalışan memnuniyeti sağlanmadan müşteri memnuniyeti sağlanamaz. Diğer bir deyişle çalışan memnun değilse müşteri de memnun olamamaktadır. Kurumsal itibar, kurumun paydaşlarının algılamalarına ve değerlendirmelerine dayanmaktadır. Çalışanlar ve müşteriler kurumun en önemli paydaşlarıdır ve memnuniyetleri kurumsal açıdan kilit bir öneme sahiptir (Gümüş ve Öksüz 2009:110).

Turistik ürün sunan kurumlardan otel işletmelerinin çeşitli birimlerinde çalışanların iyi örgütlenmiş olması, verilen hizmetin kalitesini arttıracak bu da hizmeti alan müşterilerin tatmin olma düzeyini arttıracaktır. Müşterinin artmış ya da yüksek düzeyde olan tatmini kurum hakkındaki düşüncelerine olumlu yansıyacaktır. Böylelikle, kurumsal itibarını yükselten bir otel işletmesi hem dış müşterilerine hem de iç müşterilerine yani çalışanlarına yeterli tatmini sağlayacaktır (Rızaoğlu 2003: 174).

4.3. Liderlik

Liderlik, iç ve dış çevrede ortaya çıkan değişikliklere uyum sağlamak için esneklik, yenilikçilik ve sorun çözme yeteneğidir ve üstün iletişim becerisini gerektirmektedir (Barutçugil 2006: 266).

Turizm endüstrisi emek-yoğun bir endüstri olduğu ve hizmet üretildiği için liderlik yapısı da diğer işletmelere göre farklılıklar göstermektedir. Turizmin çok yönlü ve karmaşık bir olay olmasından dolayı yöneticilerin diğer işletme

yöneticilerine göre farklı ve üstün özelliklere sahip olması gerekmektedir (Şener 2001: 87).

Turizm endüstrisinde liderlerin ana görevleri kurumsal itibarın hammaddesi olan kurum kültür ve değerlerine sahip çıkarken, kurumsal itibarı oluşturan öğelerle ilgili alt politikaları geliştirmek olmaktadır (Kadıbeşegil 2006: 156). Özellikle otel işletmelerinde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkili iletişim bu endüstrideki en kritik özelliklerden biridir. Günümüzde iletişim liderlerin işi olmaktadır. İşgörenlerin becerilerini belirleme ve derecelendirme de liderin işi olmaktadır. Bu sayede hizmet kalitesinde standartlaşma sağlanabilmektedir (Güzel 2009 :123).

Özellikle çokuluslu zincir otel işletmelerinde liderin içinde bulunduğu ülkenin milli kültür özelliklerini algılaması işgörenlerini anlamasını kolaylaştıracak bir unsur olmaktadır.

4.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumlar da tıpkı insanlar gibi sosyal çevre içinde varlıklarını sürdürmektedirler. Dolayısıyla sadece üretimini yaptıkları ticari ürünle değil, toplumsal beklentileri karşılayacak sosyal varlıklarıyla da sorumlu olmaktadır. 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 (Yönet 2007: 224).

Kurumsal sosyal sorumluluk itibarın oluşmasında çok önemli bir rol üstlenmektedir. Değişen tüketici beklentileri sonucunda itibar, kurum veya markaların sahip oldukları en değerli varlık haline gelmeye başlamıştır ve sosyal sorumluluk kavramının olumlu itibar üzerindeki belirleyiciliği artmaktadır.

Sosyal sorumluluğun önemini Echo Research Ltd'nin CEO'su Sandra Macleod, "kurumsal sosyal sorumluluk sadece sosyal faaliyetleri içermez, kurumsal yönetişimden, kurumsal kültüre kadar her şeyi kapsar. Sürdürülebilirlikle ilgilidir ve sadece sivil toplum kuruluşları değil, çalışanlardan müşterilere kadar tüm paydaşlar

için farklılaştırıcı/motive edici bir rol oynayarak, kurumsal itibarın çok büyük ve önemli bir kısmını oluşturur" sözleriyle dile getirmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk paydaşlara ulaşma ve onların zihinlerinde farklı ve güçlü bir konum elde etmek açısından kilit bir rol üstlenmektedir. Bu durum, güçlü bir itibara sahip olmak ve var olan itibarını sürdürmek isteyen kurumların kurumsal sosyal sorumluk ve iletişimi odaklı çalışmalar yapması gerekliliğini doğurmaktadır (Gümüş ve Öksüz 2009:121).

Turizm endüstrisi salt kamuoyu baskısı yüzünden değil, sattığı ürünün veya hizmetin bağlantılı bir parçası olarak da çevreye daha duyarlı olmak zorundadır. Bu nedenle tüketici kesim olan turistler kadar onlara hizmet sunan turistik işletmelerin çevre koruma ve enerji tasarrufu konularında her geçen gün daha bilinçli olmaları gerekmektedir. Günümüzde bir turizm işletmesinin varlığını gelecekte de sürdürebilmesi yüksek düzeyde çevresel düzenlemeler yapabilmesine bağlıdır. Hammaddesiz nasıl üretim yapılamazsa, doğal ve kültürel güzelliklerini kaybetmiş bir ülkede de turizm yapılamaz (Erdoğan 2003: 178-179).

Otel işletmelerinde içinde bulundukları doğal çevre için sürdürülebilirlik ilkesi doğrultusunda koruma projeleri sosyal sorumluluk için yapılabilecek en doğru çalışmalar olarak görülebilmektedir.

4.5. Kurumsal Yönetişim

Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik yönetimi ve yönlendirilmesi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin, bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle "hak sahibi" gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze 2004: 423). Daha farklı bir deyişle kurumsal yönetim, işletmenin üst yönetiminin yönetilmesidir. Üst yönetim tarafından işletme misyonunun işletmenin hak sahiplerinin çıkarları ve amaçları dahilinde yapılıp yapılmadığının, hazırlanan stratejilerin bu misyon ile örtüşüp, örtüşmediğinin uygulamaların doğru yönde yapılıp, yapılmadığının izlenmesi ve kontrol edilmesi

kurumsal yönetim konusunun kapsama alanı içinde yer almaktadır (Gartner 1996:186).

Kurumsal yönetim; katılmalı ve demokratik bir yönetim anlayışıdır. Temel ilkeleri: Eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirliktir (Özdemir 2007:99).

Kurumsal yönetim anlayışını benimseyen turizm işletmeleri tüm çalışmalarında kendi çıkarlarının yanında paydaşlarının çıkarlarını da göz önünde bulundurmaktadır. Bunun sonucunda da kurumsal verimliliklerini arttırabilmektedirler (Gümüş ve Öksüz 2009: 119).

Otel işletmelerinin uluslararası rekabet koşullarında hayatta kalmaları gittikçe zorlaşmaktadır. Hayatta kalabilmenin önemli etkenlerinden bir tanesi otel işletmelerinin paydaşlarının istek ve beklentilerini gerçekleştirebilmeleri ve çevreleri ile sürekli etkileşim halinde olmalarıdır.

4.6. İnsan Kaynakları

“Turizm, uluslararası ölçekte geniş istihdam olanakları yaratan bir endüstridir ve dünyada yaklaşık 300 milyon insanı istihdam etmektedir. Başka bir ifadeyle; dünyadaki her 16 çalışandan biri turizm endüstrisindedir” (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2006a:1).

Turizm, gerek emek yoğun bir sektör olmasından, gerekse geri kalmış bölgelerin kalkınması için önemli bir sektör olmasından dolayı, özellikle gelişmekte olan birçok ülkede çeşitli ekonomik araçla desteklenmektedir. Böylelikle turizm sektörü, gelir artırıcı olmasının yanı sıra, işsizliğin azaltılmasında da önemli bir sektör olma konumunu korumaktadır.

Otel işletmeleri için insan kaynakları hayati önem taşımaktadır. Günümüzde uygulanan modern yönetim biçimleri için de insan kaynaklarının önemi her geçen gün artmaktadır. Otel işletmelerinde işgücü devri yüksektir bu yüzden iyi elemanları bulmak, eğitmek, işletmede kalmalarını sağlamak ve onlardan verimli bir şekilde yararlanmak kolay olmamaktadır (Tütüncü 2003:75).

İnsan unsuru organizasyonların başarısında oldukça önemli rol oynamakla birlikte, özellikle otel işletmeleri gibi hizmet sektöründe çok daha önemlidir. Çünkü, otel işletmelerinde işgörenlerin çoğu müşterilerle direk ilişki içerisinde. Müşterilerin memnuniyetini; otelin konaklama ve yiyecek içecek standartları kadar, personelin kibarlığı, yardımseverliği ve kişisel özellikleri de etkilemektedir (Sü 1999:6).

Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi işletme stratejileri çerçevesinde işgücünün bilgilendirilmesi, eğitilmesi, ortak hedeflere yönlendirilmesinden sorumlu olmaktadır. İşletmeler finansal sermaye ile değil insan sermayesi ile daha büyük rekabet gücü elde etmektedirler.

Otel işletmelerinin kaliteli hizmet sunabilmesi ancak, istihdam edilen insan kaynaklarının becerisi ile doğru orantılıdır. Çünkü, bu tip işletmelerde insan ile insana hizmet sunulmaktadır (Özdemir ve Akpınar 2002:104).

Kurumsal itibara sahip kurumlar iş arayanlar tarafından daha çekici olarak algılanmaktadır (Sekiguchi 2004: 133). İyi itibar iyi eğitilmiş çalışanları çekmektedir.

Otel işletmelerinde çalışanlara daha iyi çalışma olanaklarının sağlanması firmanın itibarını yükseltecek, itibarlı firmada çalışmak isteyenlerin sayısında artış meydana gelebilecektir.

4.7. Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim, kurumun iç ve dış sosyal paydaşlarıyla ilgili tüm iletişim politika ve uygulamalarını kapsayan bir yönetim işlevidir (Gürgen 2007:106).

Kurumsal iletişimle ilgili stratejik yönetim alanları (Goodman 2006:23):

- Halkla ilişkiler,
- Kurum içi iletişim,
- Kriz iletişimi,

- Kurumsal vatandaşlık,
- İtibar yönetimi,
- Topluluklarla iletişim,
- Medya iletişimi,
- Yatırımcı iletişimi,
- Resmi kurumlarla iletişim,
- Pazarlama iletişimi,
- Yönetmel iletişim,
- Kurumsal marka, imaj,
- Kurumsal reklam.

Etkili örgüt içi iletişim, şirketin iş başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. 2003'te, Watson Wyatt Halkla İlişkiler Danışmanlık tarafından yürütülen araştırma; İletişimin etkinliğindeki yükselişin o şirketin pazar değerinde bir artış sağlamasına, iş değiştirme oranının sektör ortalamasının oldukça altında gerçekleşmesine, hem çalışan hem de şirket performansını artırdığını saptamıştır (Usta 2006: 68).

Bir kurumda itibarın yüksek olması, o kurumun iç ve dış çevreyle iletişim sağlamasını kolaylaştırır. İçerde çalışanların örgütsel bağlılığı artacağından diğer çalışanlar ve yöneticileriyle daha açık ve istekli iletişim kurabilirler. Öte yandan dış çevre kurumsal itibarı yüksek örgütlerle iletişim kurmak konusunda daha istekli davranır hatta yarışır durumuna girer (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2008: 172).

Müşterilerin konaklama süresince bekledikleri hizmetleri yerine getirmede merkezi rol oynayan temel bölümleri içeren konaklama bölümü, kat hizmetleri ve ön büro olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Kat hizmetleri bölümü odaları satışa hazır hale getirirken; ön büro bölümü odaların satışını gerçekleştirmektedir. Kat

hizmetleri bölümü ile ön büro bölümü arasında iletişim kopukluğu yaşanması, otel işletmelerinde zaman ve müşteri kayıplarının yanı sıra imaj bozukluğuna da sebep olabilmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinde hizmet kalitesinin geliştirilmesi, bu iki temel bölümün performansının birbiriyle sürekli doğru ve hızlı iletişim içinde olmalarına bağlı bulunmaktadır.

Genel olarak otel işletmeleri hizmet akışının yoğun bir şekilde gerçekleştiği işletmeler olduğu için çalışanların ekip ruhuyla çalışmaları gerekir. Çalışanların bu şekilde çalışmalarını sağlayan en önemli etken kuşkusuz çalışanlar arasında iletişimin kuvvetli olmasıdır. Yönetim, iletişim problemlerini kaldırmada ya da en aza indirmede katılımı esas kılmak zorundadır. Toplam kalite yönetiminin özünü oluşturan katılımcılığın gerçekleştirilmesi ile işletmenin sürekliliğini sağlayacak ortak amaçlar belirlenebilecek, çalışanlar arasında paylaşılan ortak normlar oluşturulabilecektir. Böylelikle çalışanlar, katılımcı anlayışla alınan kararlara direnç göstermeyecek ve gerçekleştirmek için daha etkin ve verimli çalışacaklardır (Tavmergen 2002: 48).

4.8. Kriz Yönetimi

Krizlerin ne zaman ve nasıl ortaya çıkacağı çoğu zaman belirlenememektedir. Fakat küçük ya da büyük her sektör bir gün kriz tehdidi altında olabilmektedir. Krizin tanımlanmasındaki en önemli zorluk endişe, stres, felaket, panik vb. kavramların da kriz yerine kullanılmasıdır. Endişe, stres veya panik doğuran pek çok olayda krizden söz etmek mümkündür. Ancak konuya işletme yönetiminin bir sorunu olarak bakıldığında, işletme yönetimini tehdit etmeyen, işletmedeki mevcut dengeleri bozmayan, karar mekanizmalarını işlemez duruma sokmayan, geçici olarak ortaya çıkan çatışma, direniş veya değişmeye kriz demek doğru değildir (Yeniçeri 1992: 48).

Tağraf ve Arslan'ın tanımına göre kriz, önceden beklenilmeyen ve sezilmeyen örgüt tarafından çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve

varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur (Tağraf ve Arslan 2003:72) Şekil 8’de işletmelerde rastlanan kriz türleri belirtilmiştir.

Temel Faktörler	Çevre	Kriz Türü	Kriz Örnekleri
Dışsal Faktörler	Fiziksel Çevre	Doğal Felaketler	Depremın otelin sahip olduğu mallara zarar vermesi, volkan patlamalarının turistleri korkutması
		Teknolojik Hatalar	Bir plaja petrol sızıntısı olması ve burayı ziyaret eden turistlerin engellenmesi
	İnsan ya da Sosyal Çevre	Anlaşmazlıklar	Çalışanların greve girmesi, özel ilgi gruplarının restoranları boykot etmesi
		Kötü Niyetli Eylemler	Terör saldırıları, bilgisayar-rezervasyon sistemlerine hacker saldırıları
İçsel Faktörler	Yönetim Hataları	Yönetim Hataları	Bir gemiden denize petrol akması
		Aldatıcı Davranışlar	Bir restoranın bilerek müşterilere bozulmuş yemek sunması
		Suiistimal	Rüşvet vs.

Şekil 8. İşletmede Kriz Türleri

Kaynak: Gümüş ve Öksüz 2009:78

Turizm endüstrisi dış çevre faktörlerinin etkisi altındadır. Denizlerin kirlenmesi, küresel ısınma, kaynakların tükenmesi, hayvan ve bitki türlerinin yok olması, mevsimlerin değişmesi örnek gösterilebilir. Günümüzde iyi bir yöneticinin başarısı rutin işlerin yönetiminden çok olağanüstü durumlarda gösterdikleri performans ile ölçülmektedir (Aktaş 2009: 231).

Kriz dönemlerinde krize karşı etkin önlemler almak, mevcut tehlike ve tehditlerden en az zararla çıkmak ve kriz ortamındaki gelişmeleri fırsata çevirmek ancak etkin bir “kriz yönetimi” ile olmaktadır.

Aktan’a göre krizlerin olumsuz etkilerini azaltmak veya olumlu sonuçlara yol açabilecek şekilde yönetmek önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Kriz yönetiminde etkin ve belirleyici unsurun krizin önceden tahmini ve doğru yönetsel kararların zamanında olmasıdır (Aktan 1997: 145).

Kurumlar için itibar daha önce de belirtildiği gibi çok uzun sürede ve güvene dayalı ilişkiler sonucu kazanılabilmektedir. İtibarı yüksek bir otel işletmesi kriz yönetimini iyi bir biçimde gerçekleştirdiği takdirde paydaşların işletmeye ilişkin değerlendirmeleri olumlu olacaktır. Bu da itibarın güçleneceği anlamını taşımaktadır.

5. OTEL İŞLETMELERİNDE İTİBARIN FAYDALARI

İtibarın bir işletmeye faydaları sayılamayacak kadar çoktur. Çünkü işletmenin bugününden çok geleceğini ilgilendirmektedir. İtibarın faydaları aşağıda üç başlık altında incelenmiştir.

5.1. Rekabet Avantajı

Küreselleşme ile birlikte daha da şiddetlenen küresel rekabet ortamı, turizm alanında değişimi ve dönüşümü bir zorunluluk haline getirerek gerek uluslararası turizmde gerekse ulusal turizmde daha kaliteli hizmet ile sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamayı zorunlu kılmaktadır (Çeken ve Ateşoğlu 2008).

Turizm işletmeleri turistik ürünlerini pazarlamak için tüm dünyada yer alan işletmelerde rekabet etmek durumundadırlar. Örneğin zincir otel işletmeleri. Küreselleşmenin ortaya çıkardığı yeni oluşumlar sonucunda özellikle ulaşım araçlarındaki hız, konfor, kapasite ve fiyat faktörlerindeki gelişmeler, küresel seyahatlerin gelişmesini gerektirmiştir. Bu nedenle turizm işletmeleri turistik ürünlerinin satışını gerçekleştirebilmek için dünyada aynı ürünü üreten bütün ülkelerle rekabet etmek zorundadırlar (Yönet 2008: 246).

Otel sektöründe rekabet avantajının sağlanmasında teknoloji, bilgi toplanması, promosyon yapılması, turistik ürününün organizasyonu ve dağıtımında da kullanılmaktadır. Teknolojik yenilikler, turizm işletmeleri üzerinde de önemli etkiler yapmaktadır. Turizm endüstrisindeki işletmelerin emek- yoğun işletmeler olmaları nedeni ile sınırlı düzeyde otomasyona gidilebilmektedir. Turizm işletmelerinin teknolojiden yararlanması hizmetin sunumu sırasında sınırlı iken,

tüketicilerle ilişkilerini köklü bir şekilde değiştirmiştir (Middleton ve Clarke 2001:322).

Turizm endüstrisinde talebin elastik ve rekabetin yoğun olmasından dolayı otel işletmeleri pazardaki rakipleriyle başa çıkabilmek için yalnızca ürün ve hizmetlerini geliştirmenin yeterli olmadığını, hedef kitlenin gözünde sağlam bir yer edinebilmek amacıyla iyi bir kurumsal itibar oluşturmak gerektiğini kabul etmek zorundadırlar. Dünyada İspanya'nın başlattığı ancak ekonomik açıdan yarattığı sorunlar nedeni ile uygulamadan kaldırdığı her şey dahil sistemi Türkiye'de özellikle Antalya bölgesinde çoğu otelde uygulanmaktadır. Bu durum bir yandan fiyatların düşmesine yol açarken diğer yandan gelen turist profilini de olumsuz yönde etkilemektedir (İstanbul Ticaret Odası 2007-69: 88).

5.2. Ülke İtibarı

Otel işletmelerinde kurumsal itibarı etkileyen en önemli faktörlerden biri de ülke itibarıdır. Yüksek hizmet kalitesiyle ve itibarıyla ünlü bir otel zincirinin, terör ve diğer unsurlardan dolayı imajı ve itibarı zedelenmiş bir ülkede faaliyet göstermesi oldukça zor olacaktır. 2007 yılında Anzac Günü dolayısıyla Gelibolu'ya gelecek olan Avustralyalı turistlerin % 40'ı kuş gripi salgını nedeniyle Türkiye rezervasyonlarını iptal etmişlerdir (Uğurlu 2007:3).

5.3. Örgütsel Faydalar

Günümüzde yerel ve ulusal pazarların küreselleşme ile birlikte tek ve uluslararası bir yapıya kavuşması, kalitenin bir zorunluluk haline gelmesi, müşterilerin ürünlere ulaşma sürelerinin kısılması, teknolojiye yenilikler gibi koşullar karşısında işletmelerde değişen durumlara göre yeni bir yönetim bilimine ihtiyaç doğmuştur. İşletmeler, bu nedenle müşteri ve süreç odaklı olmak, katılımcılığı uygulamak, esnek çalışmak, süreçlere odaklanmak zorundadırlar. Bu gelişmeler, işletmelerin yeni koşullara ayak uydurmak ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için örgütsel değişimin gerçekleştirilmesini gerektirmektedir (Tokat 1999:119). İşletmeler açısından örgütsel değişimi gerçekleştirmek, işletmenin geleceğinde yeni bir yön tayin etmek ve örgütsel değişimi destekleyecek bir örgüt

kültürü yaratmak için işletmelerin örgütsel değişim ile ilgili bilgilere sahip olmaları günümüzde bir büyük bir önem taşımaktadır.

III. BÖLÜM

ÇANAKKALE BÖLGESİNDEKİ OTEL İŞLETMELERİNİN İTİBAR YÖNETİM DÜZEYLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Kurumların itibarları rekabet, kaliteli hizmet gibi çağdaş amaçlara ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır. Otel işletmeleri kurumsal itibarlarını geliştirerek, çalışanları ve müşterileri üzerinde avantajlı bir konum yaratabilirler. Çanakkale Bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri Türkiye'nin diğer turistik bölgelerinde yoğunlaşan otel işletmelerine göre çağdaş amaçlar konusunda daha düşük bir iyileştirme baskısı altında olabilirler. Ancak gerek çalışanların gerekse müşterilerin kurumsal itibar ile ilişkili olarak Çanakkale'deki otelleri tercih etmeleri hem işgören devir hızı hem müşteri sadakati gibi kritik konuların işletmeler lehine gelişmesine olanak verecektir. Bu nedenle, bu çalışmanın temel amacı Çanakkale'deki otel işletmelerinin itibar yönetim düzeylerini belirlemektir. Bu amaca bağlı olarak şu alt amaçlar da söz konusudur:

- Yıldız sayısına bağlı olarak otellerin itibar düzeylerini belirlemek
- İtibar farkındalığı oluşmasına katkı vermek
- Çanakkale'deki otel işletmelerini çağdaş kavram ve tartışmalara yönlendirmek
- İtibar konusundaki yetersizlikleri belirleyerek, uygulamaya dönük öneriler geliştirmek

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışma evreni olarak seçilmiştir. Çanakkale İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden elde edilen veriler doğrultusunda bir tanesi 5 yıldızlı, 4 tanesi 4 yıldızlı, 10 tanesi 3 yıldızlı olmak üzere 15 adet işletme çalışma kapsamına alınmış ve tam sayım yapılmıştır. Özellikle 3 yıldızlı otel işletmelerinde sadece birer otel yöneticisinin bulunması elde edilebilecek veri miktarını sınırlamıştır.

3. ARAŞTIRMANIN BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI

Çalışmada, konu ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklar gözden geçirilerek ayrıntılı bir yazın taraması yapılmıştır. Araştırmada birincil veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Anket soruları otellerin üst düzey yönetici, birim müdürü ve birim şefi kademelerindeki yöneticilere yönelik olarak hazırlanmıştır. Bunun nedeni, itibar yönetimine karar verecek ve itibar yönetimini uygulamaya koyacak olanların şirketin üst düzey yöneticilerinin olmasıdır. Ancak, itibar yönetiminin başarı ile uygulanabilmesi için işletmede çalışan her bir kişinin bunu benimsemiş olması gerekmektedir. Bunu da sağlayacak olan firmanın yönetimidir.

Anket formunda yer alan Financial Times, Fortune Magazines, Capital Dergisi, Reputation Institute itibar bileşenleri incelenmiş ve soru formunda itibar yönetimi, kurum, sosyal sorumluluk, çalışanlar, kurumsal iletişim, kalite, yönetim, kriz yönetimi, müşteri memnuniyeti ve kurumsal yönetişim itibar bileşenleri olarak yer almıştır. Dünyada ve Türkiye'de itibar algısını ölçmek için hazırlanmış, kurum itibarına etki eden değişkenlerden oluşan formlardan karma bir anket formu hazırlanmıştır. Soru formu kendi içinde iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yöneticilerin ve otel işletmelerinin özelliklerini ortaya koyacak türde 13 soru yer almaktadır. Cinsiyet, yaş, eğitim, turizm eğitimi, işletmedeki pozisyon, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, pozisyonda çalışma süresi bunun yanında otel işletmelerinin yıldız sayısı, oda sayısı, personel durumları ve statülerini içeren sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise seçilmiş olan itibar bileşenlerine yönelik 30 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler Likert tipi ölçek şeklinde sunulmuştur. 5'li

Likert ölçeğini 1 kesinlikle katılıyorum 5 kesinlikle katılmıyorum şeklinde olacak biçimde yanıtlamaları istenmiştir. Yapılan ön test sonucunda geliştirilen anket, betimleyici araştırma biçimiyle değerlendirilmiştir. Geri dönüşümü sağlanan toplam soru formu 74 adettir.

4. ARAŞTIRMANIN VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ

Geri dönüşümü sağlanan formlardan elde edilen veriler SPSS 16 paketinde değerlendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için Alpha yöntemi kullanılmıştır. Daha sonra elde edilen veriler betimleyici istatistikler, güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi, Kolmogorov-Smirnov Testi, Mann-Whitney U Testi, Kruskal Wallis Testi, Çoklu Uyum Analizi (HOMALS) testi aracılığıyla analiz edilmiştir.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

5.1. Araştırmanın Güvenilirliği

Soru formunda itibarla ilgili ifadelerin yer aldığı ölçek güvenilirliği araştırılmış Tablo 2’de de görüleceği gibi ölçek yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Ancak ölçeğin güvenilirliğini bozan ve ters korelasyona sahip olan ve ölçekten çıkarıldığında güvenilirliği artıran “Müşteri memnuniyeti düşük işlem giderleri gerektirmektedir” sorusu çıkarılmış, güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,9679$ olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan tüm soruların genel ortalaması 4,7114, minimum ortalama 4,4189, maksimum ortalama da 4,8514 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu ortalama, katılımcıların ölçekte yer alan sorulara kesinlikle katıldıkları şeklinde yorumlanabilmektedir.

Tablo 2. Ölçeğe Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Sorular	Ortalama	Standart Sapma	Soru bütün korelasyon	Soru silindiğinde Alpha	Alpha
1	Kurumun kamuoyu tarafından nasıl algılandığıdır	4,8243	0,3831	0,6012	0,9674	,7996
2	Dış çevrenin kurum için düşündükleridir	4,7973	0,4048	0,6713	0,9671	
3	Pazarda farklılığı yaratır	4,7973	0,4676	0,6364	0,9672	
4	Kurumun en önemli değeridir	4,4189	1,0855	0,2014	0,9721	
5	Marka, imaj ve kimlik unsurlarını kurum içinde barındırır	4,7297	0,5804	0,6001	0,9673	
6	Paydaşların duyduğu güveni yansıtır	4,7432	0,525	0,593	0,9673	
7	Marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımastır	4,7568	0,5184	0,5703	0,9674	
8	Kurumun imajını geliştirir	4,8243	0,3831	0,7129	0,967	,9130
9	Kurumun kültürünü olumlu yönde etkiler	4,8243	0,3831	0,6806	0,9671	
10	Kuruma vizyon kazandırır	4,8108	0,3943	0,7247	0,967	
11	Kurum kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlar	4,7162	0,5369	0,6155	0,9672	
12	Örgütlerin toplumsal sorumluluklarını artırır	4,6351	0,5382	0,5999	0,9673	,9156
13	Çalışma ortamı ve çevresini olumlu yönde etkiler	4,6216	0,5415	0,6864	0,9669	
14	Etik unsurlara daha duyarlı yaklaşılmasını sağlar	4,5541	0,6853	0,6042	0,9674	
15	Çevreye duyarlı ve uyumlu kurum yaratır	4,6486	0,4807	0,7105	0,9669	
16	Çalışma ortamı ve çevresini olumlu yönde etkiler	4,6351	0,4847	0,7157	0,9669	
17	Nitelikli çalışanları kuruma çeker	4,7568	0,4626	0,8096	0,9666	,7973
18	Nitelikli çalışanları kurumda tutar	4,5	0,763	0,5854	0,9677	
19	Çalışanların iş tatminini artırır	4,6081	0,6153	0,6793	0,967	
20	Kurumsal bağlılık yaratır	4,5405	0,666	0,4331	0,9683	
21	Çalışanlar için açık ve tutarlı mesajları tanımlar	4,7027	0,4602	0,8848	0,9663	,8913
22	Yüksek performans ve isteğe bağlı çabayı özendirir	4,6892	0,5951	0,6314	0,9672	
23	Dedikodu ve yanlış anlaşılmalrı azaltır	4,7297	0,4768	0,8237	0,9665	
24	Çalışanları destekleyerek motive eder	4,7162	0,4831	0,7796	0,9666	
25	Karlılığı artırır	4,7297	0,5311	0,6159	0,9672	,8896
26	Bankalardan finansal destek almayı kolaylaştırır	4,6486	0,6502	0,6162	0,9673	
27	Yabancı yatırımcıyı ortaklığa teşvik eder	4,6351	0,6319	0,6226	0,9673	
28	Firmanın hisse değerini artırır	4,7297	0,5311	0,6467	0,9671	
29	Yönetici kalitesini artırır	4,7838	0,4145	0,7903	0,9667	,8310
30	Yönetim kalitesini artırır	4,8108	0,3943	0,7344	0,967	
31	Liderliği teşvik eder	4,6892	0,5716	0,7542	0,9666	
32	Krizle karşı hızlı davranılmasını sağlar	4,7703	0,4839	0,7234	0,9668	,8520
33	Kriz anlarında kontrolü elde tutmayı sağlar	4,7568	0,4626	0,8326	0,9665	
34	Kurumun medya ilişkilerini kuvvetlendirir	4,6081	0,718	0,6394	0,9673	
35	Etkin halkla ilişkiler çalışmalarını sağlar	4,6622	0,6254	0,752	0,9666	
36	İyi ürünler sağlamak gerekir	4,8108	0,4277	0,731	0,9669	,8977
37	İyi hizmetler sağlamak gerekmektedir	4,8514	0,3582	0,6473	0,9673	
38	Hata giderlerinin azaltılmasını gerektirmektedir	4,7703	0,4547	0,7295	0,9669	
40	Sermaye çeker	4,7162	0,5107	0,7869	0,9666	,8977
41	Etkin performans sağlar	4,7973	0,4373	0,6936	0,967	
42	Kurumsal amaçların başarılmasını sağlar	4,7838	0,4145	0,7509	0,9669	
43	Yasal zorunluluklar ve genel sosyal beklentilerin karşılanması sağlar	4,7432	0,4699	0,7689	0,9667	

5.2. İtibar Yönetiminin Demografik Özelliklere ve Otel İşletmelerinin Özelliklerine Göre Farklılık Analizleri

Çalışmanın bu kısmında, itibar yönetimine ilişkin görüşlerin ankete katılanların demografik özelliklerine ve çalıştıkları otellerin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuş ve test edilmiştir.

H1 Cinsiyete göre itibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır.

H2 Yaş grupları arasında itibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır.

H3 Eğitim durumuna göre itibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır.

H4 Turizm eğitimi alma durumuna göre itibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır

H5 İşletmedeki pozisyona göre itibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır

H6 Sektörde çalışma süresine göre itibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır

H7 İşletmede çalışma durumuna göre itibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır

H8 İşletmede çalıştığı görevde bulunma süresine göre itibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır

H9 Otellerin yıldız durumuna göre itibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır

H10 Otelin oda sayısına göre itibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır

H11 Otelin personel sayısına göre itibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır

H12 Otelin türüne göre itibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır

H13 Otel yöneticilerinin kendi otelleri ile ilgili itibar algılarının değerlendirilmesinde fark vardır

Birinci hipoteze göre, ankete katılanların cinsiyetlerine göre itibar yönetimi değerlendirmeleri arasında fark olup olmadığı Mann-Whitney U testine göre araştırılmış ve tüm itibar yönetimi faktörleri ve faktörler toplamı için anlamlı fark bulunmamıştır ($P>0,5$). Hipotez reddedilmiştir. Dolayısıyla çalışanların kadın ya da erkek olmasına göre itibar yönetimine bakışları değişmemektedir.

İkinci hipotezde, yaş grupları arasında katılımcıların itibar yönetim anlayışları arasında fark olup olmadığı Mann-Whitney U Testine göre araştırılmış ve tüm itibar yönetimi faktörleri ve faktörler toplamı için fark bulunmamıştır ($P>0,05$). Hipotez reddedilmiştir.

Üçüncü hipoteze göre, eğitim alıp almamaya göre katılımcıların itibar yönetim anlayışları arasında fark olup olmadığı Mann-Whitney U Testine göre araştırılmış ve tüm itibar yönetimi faktörleri ve faktörler toplamı için fark bulunmamıştır ($P>0,05$). Hipotez reddedilmiştir.

Dördüncü hipoteze göre, turizm eğitimi alıp almamaya göre katılımcıların itibar yönetim anlayışları arasında fark olup olmadığı Mann-Whitney U Testine göre araştırılmış ve tüm itibar yönetimi faktörleri ve faktörler toplamı için fark bulunmamıştır ($P>0,05$). Hipotez reddedilmiştir.

Beşinci hipotezde, otel işletmelerinde çalışanların pozisyonlarına göre, itibar yönetim anlayışları arasında fark olup olmadığı Kruskal Wallis Testine göre araştırılmış ve farklılıklar bulunmuştur ($P<0,05$). Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U Testine baş vurulmuş ve elde edilen sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3'te görüldüğü gibi otel çalışanlarının çalıştıkları pozisyona göre itibar algıları farklılık testinde elde edilen değerler tüm bileşenler için itibar yönetiminin önemi birim şefleri tarafından 206,74 ortalama ile önemli bulunmaktadır.

Tablo 3. Pozisyona Göre İtibar Algıları Farklılık Testi

İtibar Faktörleri	Pozisyon	N	Ortalama	Std. Sapma	Kruskal Wallis Testi		Mann-Whitney U	
					Ki Kare	P	Farklı gruplar	P
Soru1 + soru2 + soru3 + soru4 + soru5 + soru6 + soru7	üst düzey yönetici	29	32,00	3,207	9,467	,009	üst düzey yönetici_ birim şefi	,003
	birim müdürü	26	33,23	2,861				
	birim şefi	19	34,47	1,429				
Soru8 + soru9 + soru10 + soru11	üst düzey yönetici	29	18,55	1,824	10,457	,005	üst düzey yönetici_ birim şefi	,002
	birim müdürü	26	19,27	1,458			birim müdürü_ birim şefi	,015
	birim şefi	19	20,00	,000				
soru12 + soru13 + soru14 + soru15 + soru16	üst düzey yönetici	29	21,93	2,344	13,022	,001	üst düzey yönetici_ birim müdürü	,001
	birim müdürü	26	23,50	2,354				
	birim şefi	19	24,32	1,668				
soru17 + soru18 + soru19 + soru20	üst düzey yönetici	29	17,93	2,086	8,199	,017	üst düzey yönetici_ birim şefi	,005
	birim müdürü	26	18,15	2,111			birim müdürü_ birim şefi	,020
	birim şefi	19	19,47	1,307				
soru21 + soru22 + soru23 + soru24	üst düzey yönetici	29	18,41	1,823	7,860	,020	üst düzey yönetici_ birim şefi	,004
	birim müdürü	26	18,65	1,958				
	birim şefi	19	19,74	,933				
soru25 + soru26 + soru27 + soru28	üst düzey yönetici	29	18,69	1,713	4,853	,088		
	birim müdürü	26	18,42	2,230				
	birim şefi	19	19,26	2,232				
soru29 + soru30 + soru31	üst düzey yönetici	29	14,00	1,309	9,888	,007	üst düzey yönetici_ birim şefi	,002
	birim müdürü	26	14,08	1,354			birim müdürü_ birim şefi	,005
	birim şefi	19	15,00	,000				
soru32 + soru33 + soru34 + soru35	üst düzey yönetici	29	18,48	1,785	7,043	,030	üst düzey yönetici_ birim şefi	,007
	birim müdürü	26	18,46	2,353			birim müdürü_ birim şefi	,023
	birim şefi	19	19,74	1,147				
soru36 + soru37 + soru38	üst düzey yönetici	29	14,21	1,236	4,698	,095		
	birim müdürü	26	14,42	1,137				
	birim şefi	19	14,79	,918				
soru40 + soru41 + soru42 + soru43	üst düzey yönetici	29	19,03	1,523	7,829	,020	üst düzey yönetici_ birim şefi	,025
	birim müdürü	26	18,38	2,137			birim müdürü_ birim şefi	,008
	birim şefi	19	19,95	,229				
iytop + kurumtop +	üst düzey yönetici	29	193,24	14,154	14,623	,001	üst düzey yönetici_ birim şefi	,000

sosortop + caliasnt + kurıltop + kaliteto + yonetlmt + krizytop + mumemtop + kuryonto	birim müdürü	26	196,58	17,226				
	birim şefi	19	206,74	7,571			birim müdürü _ birim şefi	,019

Altıncı hipotezde sektörde çalışma süresine göre itibar yönetiminin değerlendirilmesinde itibar yönetim anlayışları arasında fark olup olmadığı Mann-Whitney U Testine göre araştırılmış ve tüm itibar yönetimi faktörleri ve faktörler toplamı için fark bulunmamıştır ($P>0,05$). Hipotez reddedilmiştir.

Yedinci hipotezde işletmede çalışma durumuna göre itibar yönetiminin değerlendirilmesinde itibar yönetim anlayışları arasında fark olup olmadığı Mann-Whitney U Testine göre araştırılmış ve tüm itibar yönetimi faktörleri ve faktörler toplamı için fark bulunmamıştır ($P>0,05$). Hipotez reddedilmiştir.

Sekizinci hipotezde otel işletmelerinde çalışanların kıdemlerine (çalışma yılına) göre, itibar yönetim anlayışları arasında fark olup olmadığı Kruskal Wallis Testine göre araştırılmış ve tüm itibar yönetimi faktörleri ve faktörler toplamı için fark bulunmamıştır ($P>0,05$). Hipotez reddedilmiştir.

Dokuzuncu hipotezde otel işletmelerinde çalışanların bulunduğu işletmenin yıldız durumuna göre, itibar yönetim anlayışları arasında fark olup olmadığı Kruskal Wallis Testine göre araştırılmış ve sadece faktörler toplamı için fark bulunmuştur ($P<0,05$). Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U Testine baş vurulmuş ve elde edilen sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir. Diğer faktörlere göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($P>0,05$).

Yapılan araştırmanın yan amaçlarından biri olan yıldız sayısına bağlı olarak otellerin itibar düzeylerini belirlemek bu kısımda değerlendirilmiştir. Tablo 4.'ten görüldüğü üzere 5 yıldızlı otel işletmesinin yöneticilerinin itibar yönetimi algıları 207,18 ortalama ile en yüksek değer olmaktadır. 5 yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin itibar yönetimini 3 ve 4 yıldızlı otel yöneticilerinden daha gerekli görmektedirler.

Tablo 4. Yıldız Durumuna Göre Yöneticilerin İtibar Yönetimi Anlayışları Arasında Farklılık Testi

YILDIZ	N	Ortalama	Std. Sapma	Ki-kare	P	Mann-Whitney U	
						Farklı gruplar	P
3 yıldız	42	195,81	15,502	8,999	,029	3 yıldız_5 yıldız	,004
4 yıldız	21	195,50	15,530			4 yıldız_5 yıldız	,010
5 yıldız	11	207,18	9,347				
Toplam	74	197,88	14,347				

Onuncu hipotezde otel işletmelerinde çalışanların bulunduğu işletmenin oda sayısına göre, itibar yönetim anlayışları arasında fark olup olmadığı Kruskal Wallis Testine göre araştırılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($P < 0,05$). Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U Testine baş vurulmuş ve elde edilen sonuçlar Tablo 5.'te verilmiştir.

Otel işletmesinde oda sayısına göre itibar yönetimi, kurum, sosyal sorumluluk, çalışanlar, kurumsal iletişim, kalite, yönetim, kriz yönetimi, müşteri memnuniyeti ve kurumsal yönetim bileşenlerinin itibar yönetimi anlayışları 210 ortalama ile itibar bileşenlerinin bütününe ifadesi oda sayısı 240'tan fazla olan işletme yöneticileri tarafından önemli bulunmaktadır.

Tablo 5. Oda Sayısına Göre İtibar Yönetimi Anlayışları Arasında Farklılık Testi

İtibar Faktörleri	Oda Sayısı	N	Ortalama	Std. Sapma	Kruskal Wallis Testi		Mann-Whitney U Testi	
					Ki Kare	P	Farklı gruplar	P
soru1 + soru2 + soru3 + soru4 + soru5 + soru6 + soru7	80 den az	57	32,91	2,893	8,921	,030	80 den az_240 tan fazla	,014
	81-120	5	31,60	3,647			81-120_240 tan fazla	,002
	121-160	2	31,50	4,950				
	240 tan fazla	10	35,00	,000				
soru12 + soru13 + soru14 + soru15 + soru16	80 den az	57	22,89	2,433	9,118	,028	80 den az_240 tan fazla	,009
	81-120	5	21,80	2,387			81-120_240 tan fazla	,002
	121-160	2	22,50	3,536				
	240 tan fazla	10	25,00	,000				
soru17 + soru18 + soru19 + soru20	80 den az	57	18,07	2,060	9,984	,019	80 den az_240 tan fazla	,003
	81-120	5	19,20	1,789			80 den az_240 tan fazla	,003
	121-160	2	18,00	2,828				
	240 tan fazla	10	20,00	,000				
soru32 + soru33 + soru34 + soru35	80 den az	57	18,77	1,899	7,970	,047	80 den az_240 tan fazla	,035
	81-120	5	17,00	2,828			80 den az_240 tan fazla	,035
	121-160	2	18,00	2,828				
	240 tan fazla	10	20,00	,000				
soru40 + soru41 + soru42 + soru43	80 den az	57	19,00	1,753	9,450	,024	81-120_240 tan fazla	,013
	81-120	5	17,60	1,817			81-120_240 tan fazla	,013
	121-160	2	19,00	1,414				
	240 tan fazla	10	20,00	,000				
iytop + kurumtop + sosortop + caliasnt + kurultop + kaliteto + yonetlmt + krizytop + mumemtop + kuryonto	80 den az	57	196,58	15,071	13,154	,004	80 den az_240 tan fazla	,001
	81-120	5	191,40	14,605			81-120_240 tan fazla	,001
	121-160	2	190,50	27,577				
	240 tan fazla	10	210,00	,000				

On birinci hipotezde otel işletmelerinde çalışan personel sayısına göre itibar yönetim anlayışları arasında fark olup olmadığı Mann-Whitney U Testine göre araştırılmış ve anlamlı farklılıklar bulunmuştur. ($P>0,05$) Sonuçlar Tablo 6.'da verilmiştir.

Tablo 6’da görüldüğü gibi otel işletmelerinde çalışan personel sayısına göre itibar yönetimi, kurum, sosyal sorumluluk, çalışanlar, kurumsal iletişim, kalite, yönetim, kriz yönetimi, müşteri memnuniyeti ve kurumsal yönetim bileşenlerinin itibar yönetimi anlayışları 210 ortalama ile itibar bileşenlerinin bütününe ifadesi çalışan sayısı 121’den fazla olan işletme yöneticileri tarafından önemli bulunmaktadır.

Tablo 6. Otelde Çalışan Personel Sayısına Göre İtibar Yönetimi Anlayışları Arasında Fark

	Personel	N	Ortalama	Std. Sapma	Z	P
soru1 + soru2 + soru3 + soru4 + soru5 + soru6 + soru7	60 tan az	62	32,95	2,825	-2,532	,011
	121 den fazla	10	35,00	,000		
soru12 + soru13 + soru14 + soru15 + soru16	60 tan az	62	22,90	2,393	-2,684	,007
	121 den fazla	10	25,00	,000		
soru17 + soru18 + soru19 + soru20	60 tan az	62	18,23	2,044	-2,807	,005
	121 den fazla	10	20,00	,000		
soru21 + soru22 + soru23 + soru24	60 tan az	62	18,73	1,812	-2,337	,019
	121 den fazla	10	20,00	,000		
soru25 + soru26 + soru27 + soru28	60 tan az	62	18,61	2,130	-2,332	,020
	121 den fazla	10	20,00	,000		
soru29 + soru30 + soru31	60 tan az	62	14,23	1,247	-2,005	,045
	121 den fazla	10	15,00	,000		
soru32 + soru33 + soru34 + soru35	60 tan az	62	18,73	1,935	-2,132	,033
	121 den fazla	10	20,00	,000		
iytop + kurumtop + sosortop + caliasnt + kurlltop + kaliteto + yonetlmt + krlzytop + mumentop + kuryonto	60 tan az	62	196,79	14,727	-3,410	,001
	121 den fazla	10	210,00	,000		

On ikinci hipotezde otel işletmelerinde çalışanların çalıştıkları otelin türüne göre, itibar yönetim anlayışları arasında fark olup olmadığı Mann-Whitney U Testine göre araştırılmış ve tüm itibar yönetimi faktörleri ve faktörler toplamı için fark bulunmamıştır ($P>0,05$). Hipotez reddedilmiştir. Dolayısıyla çalışanların, otelin kıyı oteli yada şehir oteli olmasına göre itibar yönetimine bakışları değişmemektedir.

On üçüncü hipoteze göre otel işletmelerinde çalışanların bulunduğu otelin itibarına bakışı ile, itibar yönetim anlayışları arasında fark olup olmadığı Kruskal Wallis Testine göre araştırılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar

bulunmuştur ($P < 0,05$). Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U Testine baş vurulmuş ve elde edilen sonuçlar Tablo 7.'de verilmiştir.

Otel işletmelerinde çalışanların bulunduğu otelin itibarına bakışı ile, itibar yönetim anlayışları arasında fark ortalama 204,33 gibi bir değerle çok yüksek bulunmuştur. Ankete katılan yöneticiler çalıştıkları otelin itibarını çok yüksek görmektedirler.

Tablo 7. Yöneticilerin Kendi Otellerinin İtibarlarını Algılayışları İle İtibar Yönetimi Anlayışları Arasında Fark

İtibar Faktörleri	Otelin İtibarı	N	Ortalama	Std. Sapma	Kruskal Wallis Testi		Mann-Whitney U	
					Ki Kare	P	Farklı gruplar	P
soru1 + soru2 + soru3 + soru4 + soru5 + soru6 + soru7	çok yüksek	15	34,47	1,187	6,869	,032	çok yüksek_ orta	0,014
	yüksek	53	32,87	3,032				
	orta	6	31,33	3,266				
soru12 + soru13 + soru14 + soru15 + soru16	çok yüksek	15	24,27	1,944	6,103	,047	çok yüksek_ yüksek	,044
	yüksek	53	22,92	2,377				
	orta	6	21,67	2,582				
soru17 + soru18 + soru19 + soru20	çok yüksek	15	19,33	1,799	8,842	,012	çok yüksek_ yüksek	,037
	yüksek	53	18,34	1,941			çok yüksek_ orta	,018
	orta	6	16,67	2,066				
soru25 + soru26 + soru27 + soru28	çok yüksek	15	19,33	1,915	11,215	,004	çok yüksek_ orta	,011
	yüksek	53	18,91	1,746			yüksek_ orta	,010
	orta	6	15,83	2,714				
iytop + kurumtop + sosortop + caliasnt + kurÝltop + kaliteto + yonetÝmt + krÝzytop + mumemtop + uryonto	çok yüksek	15	204,33	14,039	12,208	,002	çok yüksek_ yüksek	,016
	yüksek	53	197,66	14,555			çok yüksek_ orta	,005
	orta	6	183,67	10,985			yüksek_ orta	,016

İtibar yönetimi üzerine Çanakkale Bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin yöneticilerinin görüşlerinin demografik özelliklere göre farklı olup olmadığına ilişkin hipotezlerin analizlerine ilişkin sonuçlar belirlenmiştir. Buna göre beşinci, dokuzuncu, onuncu, on birinci ve on üçüncü hipotezler kabul edilmiş ancak diğer hipotezler reddedilmiştir.

5.3. İtibar Yönetiminin Etkilediği Değişkenlere İlişkin Bulgu ve Değerlendirmeler

Tablo 8'e göre genel olarak itibar yönetiminin otel işletmeleri için 4 düzeyinde önemli olduğu görülmektedir. Tüm değişkenler için standart sapmanın 1 veya 1'in altında olması ankete katılanların benzer yanıtlar verdiğini göstermektedir ve ortalamalar gerçeğe yakın olmaktadır.

Ankete katılan yöneticiler, itibar yönetiminin en çok 4,82'lik ortalama ile kurumun kamuoyu tarafından nasıl algılandığı olduğuna inanmaktadırlar. Daha sonra, itibar yönetimi 4,79'luk yüksek ortalama ile dış çevrenin kurum için düşündükleri ve pazarda farklılığın yaratılması olduğudur.

İtibar yönetimin kuruma etkisini belirleyen dört değişken içerisinde en çok 4,82'lik ortalama ile kurum imajını arttırdığına ve yine aynı ortalama ile kurumun kültürünü olumlu yönde etkilediğine inanılmaktadır. Daha sonra itibar yönetiminin kuruma vizyon kazandırması açısından 4,81'lik ortalama ile önemli etkisi olduğu görülmektedir.

Sosyal sorumluluk açısından itibar yönetimi çevreye duyarlı ve uyumlu kurum yaratması 4,64'lük ortalama ile en yüksek düzeyde önemli bulunmuştur. Sosyal sorumluluk, örgütlerin toplumsal sorumluluklarını arttırması bakımından önemli bir değişken olarak görülmektedir.

Çalışanlar açısından itibar yönetimi, diğer değişkenlere göre en az önemli bulunan değişkendir. İtibar yönetimi çalışanlar açısından en çok nitelikli çalışanları kuruma çektiği için 4,75'lik yüksek bir oranla etkili olmaktadır.

İtibar yönetiminin kurumsal iletişime etkisini belirleyen dört değişken içerisinde en çok 4,72'lik ortalama ile dedikodu ve yanlış anlaşılımları azaltması bakımından önemli bulunmuştur. Bunun yanında itibar yönetimi içinde kurumsal iletişimin çalışanları destekleyerek motive etmesi 4,71'lik yüksek bir ortalama ile değerlendirilmiştir.

İtibar yönetiminin kaliteye etkisini belirleyen değişkenler arasında karlılığı arttırması ve firmanın hisse değerini yükseltmesi 4,72 ortalama ile yüksek oranda seçilmektedir.

İşletme yönetimi açısından itibar yönetimi oldukça yüksek ortalamalarla önemli bulunan bir değişkendir. İtibar yönetimi işletme yönetimi açısından 4,81 düzeyinde yüksek olarak değerlendirilmektedir.

Kriz yönetimi açısından itibar yönetimi, 4,77 düzeyinde önemli bulunmaktadır. İtibar yönetimi en çok kriz anlarında kontrolü elde tutmayı sağladığı için önem kazanmaktadır.

Ankete katılan otel işletmesi yöneticileri, müşteri memnuniyeti açısından 5'e yakın düzeyde itibar yönetiminin etkisi olduğunu belirtmektedirler. Özellikle itibar yönetiminin iyi ürün ve hizmetler sunmayı kolaylaştırdığı düşünülmektedir.

Otel işletmelerinin itibar yönetiminde kurumsal yönetim değişkeni 4,75'lik ortalama ile önemli bulunmaktadır. Kurumsal yönetimin değişkeninin önemli olması, itibar yönetiminin etkin performans sağladığı inancıdır.

Tablo 8. Ölçeğe Ait Betimleyici İstatistikler

	Sorular	Ortalama	Standart Sapma	n
1	Kurumun kamuoyu tarafından nasıl algılandığıdır	4,8243	0,3831	74
2	Dış çevrenin kurum için düşündükleridir	4,7973	0,4048	74
3	Pazarda farklılığı yaratır	4, 7973	0,4676	74
4	Kurumun en önemli değeridir	4, 4189	1,0855	74
5	Marka, imaj ve kimliği kurum içinde barındırır	4,7297	0,5804	74
6	Paydaşların duyduğu güveni yansıtır	4,7432	0,525	74
7	Marka, imaj ve kimliğin dış çevreye yansımasıdır	4,7568	0,5184	74
8	Kurumun imajını geliştirir	4,8243	0,3831	74
9	Kurumun kültürünü olumlu yönde etkiler	4,8243	0,3831	74
10	Kuruma vizyon kazandırır	4,8108	0,3943	74
11	Kurum kültürünün çalışanlar tarafından kolayca benimsenmesini sağlar	4,7162	0,5369	74
12	Örgütlerin sosyal sorumluluklarını artırır	4,6351	0,5382	74
13	Çalışma ortamı ve çevresini olumlu etkiler	4,6216	0,5415	74
14	Etik unsurlara daha duyarlı yaklaşılması	4,5541	0,6853	74
15	Çevreye duyarlı ve uyumlu kurum yaratır	4,6486	0,4807	74
16	Çalışma ortamı ve çevresini olumlu etkiler	4,6351	0,4847	74
17	Nitelikli çalışanları kuruma çeker	4,7568	0,4626	74
18	Nitelikli çalışanları kurumda tutar	4,5	0,763	74
19	Çalışanların iş tatminini artırır	4,6081	0,6153	74
20	Kurumsal bağlılık yaratır	4,5405	0,666	74
21	Çalışanları eğitmek için açık ve tutarlı mesajları tanımlar	4,7027	0,4602	74
22	Yüksek performans ve isteğe bağlı çabayı artırır	4,6892	0,5951	74
23	Dedikodu ve yanlış anlaşılmalari azaltır	4,7297	0,4768	74
24	Çalışanları destekleyerek motive eder	4,7162	0,4831	74
25	Karlılığı artırır	4,7292	0,5311	74

26	Bankalardan finansal destek almayı kolaylaştırır	4,6486	0,6502	74
27	Yabancı yatırımcıyı ortaklığa teşvik eder	4,6351	0,6319	74
28	Firmanın hisse değerini artırır	4,7297	0,5311	74
29	Yönetici kalitesini artırır	4,7838	0,4145	74
30	Yönetim kalitesini artırır	4,8108	0,3943	74
31	Liderliği teşvik eder	4,6892	0,5716	74
32	Krize karşı hızlı davranılmasını sağlar	4,7703	0,4839	74
33	Kriz anlarında kontrolü elde tutmayı sağlar	4,7568	0,4626	74
34	Kurumun medya ilişkilerini kuvvetlendirir	4,6081	0,718	74
35	Etkin halkla ilişkiler çalışması sağlar	4,6622	0,6254	74
36	İyi ürünler sağlamak gerekir	4,8108	0,4277	74
37	İyi hizmetler sağlamak gerekmektedir	4,8514	0,3582	74
38	Hata giderlerinin azaltılması gerekir	4,7703	0,4547	74
39	Sermaye çeker	4,7162	0,5107	74
40	Etkin performans sağlar	4,7973	0,4373	74
41	Kurumsal amaçların başarılmasını sağlar	4,7838	0,4145	74
42	Yasal zorunluluklar ve genel sosyal beklentilerin karşılanmasını sağlar	4,7432	0,4699	74

5.4. İtibar Yönetimi ve Etkisinin Araştırıldığı Değişkenler Arası İlişkiler

Analizleri

Tezin asıl amacı Çanakkale Bölgesindeki otel işletmelerinin itibar yönetimine ilişkin bakış açılarını ortaya koymak, itibar yönetimi düzeylerini belirlemektir. Bu amaçla, itibar yönetimi ve seçilmiş itibar bileşenleri arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığı korelasyon analizi ile ortaya konmuştur. Değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığını ölçmek için yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 9.'da gösterilmektedir.

Tablonun incelenmesinden itibar yönetimi ile kurum, sosyal sorumluluk, çalışanlar, kurumsal iletişim, kalite, yönetim, kriz yönetimi, müşteri memnuniyeti ve kurumsal yönetişim arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ilişkiler arasında en düşük korelasyon katsayısı ortalama değeri 0,384 ile kalite, en yüksek korelasyon

katsayısı ortalama değeri 0,629 ile kurumsal yönetim olduğu tablodan görülmektedir.

İtibar yönetimi ile kurum arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.628$, $p<.01$). Buna göre kuruma verilmesi gereken önem yapılan analizde görülmektedir. İtibar yönetimine verilecek önem arttıkça, kurumun öneminin artabileceği söylenebilmektedir.

İtibar yönetimi ile sosyal sorumluluk arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.432$, $p>.01$). Çanakkale Bölgesi'ndeki otel işletmelerinde sosyal sorumluluk projelerine daha fazla yer verilmesi gerekliliği görülmektedir.

İtibar yönetimi ile çalışanlar arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.536$, $p>.01$). İtibar yönetimine verilen önemin yükselmesi ile nitelikli çalışanların kuruma çekilmesi ve çalışanların iş tatminlerinin artmasıyla doğru orantılı ilişkiler bulunmuştur.

İtibar yönetimi ile kurumsal iletişim arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.480$, $p>.01$). İtibar yönetimine verilen önem artması ile kurum içinde doğru ve hızlı iletişim kurma gerekliliği de artmaktadır.

İtibar yönetimi ile kalite arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.384$, $p>.01$). İtibar yönetiminin kaliteli ürün ve hizmeti arttırdığı söylenebilmektedir.

İtibar yönetimi ile yönetim arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.570$, $p>.01$). Yönetim kalitesini yükselmesi itibar değerlerinin yükselmesiyle doğru orantılı bir artış göstermekte ve itibarın yönetim kalitesini de arttırdığı yönünde yorumlanabilmektedir.

İtibar yönetimi ile kriz yönetimi arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.587$, $p<.01$). İtibar yönetiminin önemini fark etmiş kurumların kriz dönemlerine ilişkin daha olumlu sonuçlara varabilmesi yapılan analiz sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yani itibara verilen önemin derecesi kriz

dönemlerinde kurumun en az düzeyde zarara maruz kalmasıyla doğru orantılı gitmektedir.

İtibar yönetimi ile müşteri memnuniyeti arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.455$, $p>.01$). İtibar yönetimine verilen önem arttıkça, müşteri memnuniyeti, iyi ürün ve iyi hizmete olan ihtiyacın da aynı doğrultuda arttığı görülmektedir.

İtibar yönetimi ile kurumsal yönetişim arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.629$, $p>.01$). İtibar yönetimine verilen önem arttığında kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi kolaylaşabilmektedir.

İtibar yönetimine önem verildiğinde kurumun hem dış paydaşlar tarafından hem de kendi içinde iç paydaşlar tarafından algılanmasına katkısı olduğu söylenebilmektedir. İtibar yönetimi kaliteden, kurumsal iletişime, insan kaynaklarından, sosyal sorumluluğa kadar her birimde yöneticilerin firma açısından faydalı sonuçlar çıkaracağını göstermektedir. Dolayısıyla, itibar yönetimine önem veren firmalar rekabet avantajını daima ellerinde barındırabilecek iken , kurumun her birim açısından da önemli bir değere sahip olduğu görülebilmektedir. Ankete katılan kurumların yöneticileri analiz sonucuna göre “itibarın yönetiminin”, kalitenin artmasına diğer bileşenlerden daha az avantaj sağladığını düşündükleri söylenebilmektedir.

Veriler arasındaki ilişkiler tüm değişkenler temelinde anlamlı çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda verileri önem sırasına koyacak olursak itibar yönetimi en çok kurumsal yönetişimi sonrasında, kurumu, kriz yönetimi çabalarını, yönetimi, çalışanları, kurumsal iletişimi, müşteri memnuniyeti çabalarını, sosyal sorumluluk anlayışını ve kaliteyi etkilemektedir.

Tablo 9. Toplam Skorlar Arasında Korelasyon Katsayıları

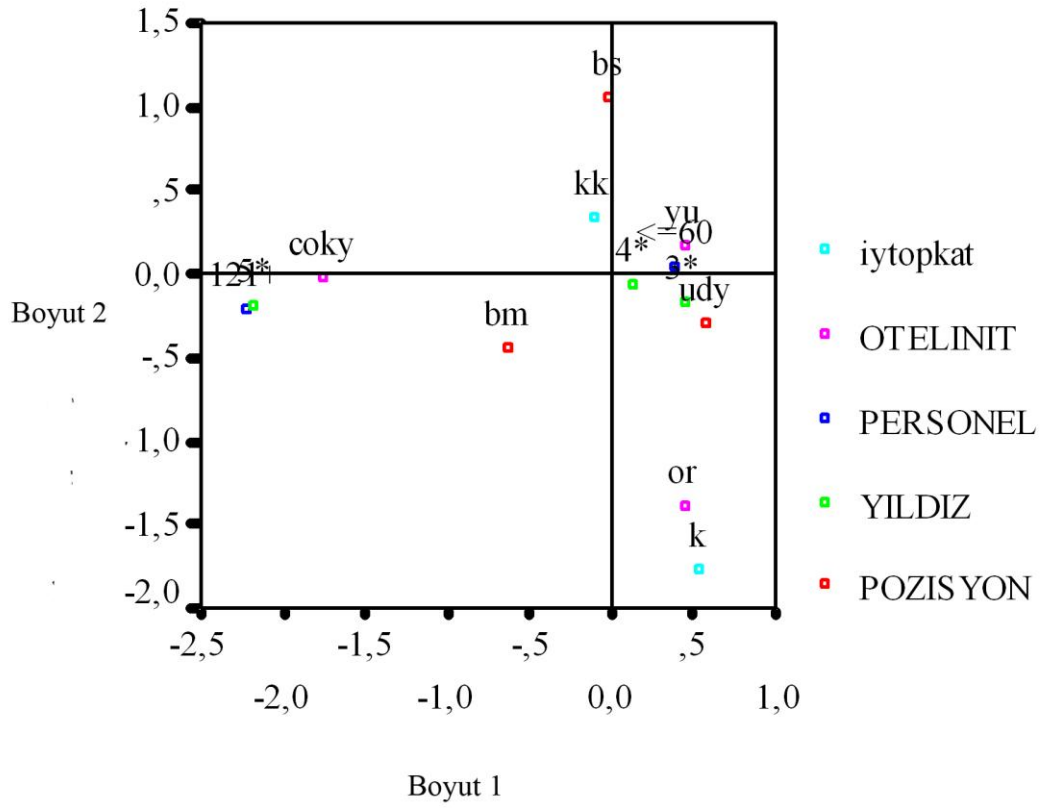
		İtibar Yönetimi	Kurum	Sosyal Sorumluluk	Çalışanlar	Kurumsa l İletişim	Kalite	Yönetim	Kriz Yönetimi	Müşteri Memnuniyeti	Kurumsal Yönetişim
İtibar Yönetimi	R	1	,628(*)	,432(**)	,536(**)	,480(**)	,384(*)	,570(**)	,587(**)	,445(**)	,629(**)
	P		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N		74	74	74	74	74	74	74	74	74
Kurum	R		1	,593(**)	,477(**)	,642(**)	,326(*)	,698(**)	,618(**)	,752(**)	,641(**)
	P			,000	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000
	N			74	74	74	74	74	74	74	74
Sosyal Sorumluluk	R			1	,608(**)	,742(**)	,566(*)	,627(**)	,607(**)	,552(**)	,494(**)
	P				,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N				74	74	74	74	74	74	74
Çalışanlar	R				1	,772(**)	,601(*)	,651(**)	,614(**)	,547(**)	,563(**)
	P					,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N					74	74	74	74	74	74
Kurumsal İletişim	R					1	,721(*)	,819(**)	,758(**)	,776(**)	,677(**)
	P						,000	,000	,000	,000	,000
	N						74	74	74	74	74
Kalite	R						1	,534(**)	,714(**)	,557(**)	,581(**)
	P							,000	,000	,000	,000
	N							74	74	74	74
Yönetim	R							1	,866(**)	,746(**)	,807(**)
	P								,000	,000	,000
	N								74	74	74
Kriz Yönetimi	R								1	,638(**)	,792(**)
	P									,000	,000
	N									74	74
Müşteri Memnuniye ti	R									1	,657(**)
	P										,000
	N										74

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

5.5. Değişkenlerin İki Boyutlu Düzlemde Çoklu İlişkileri

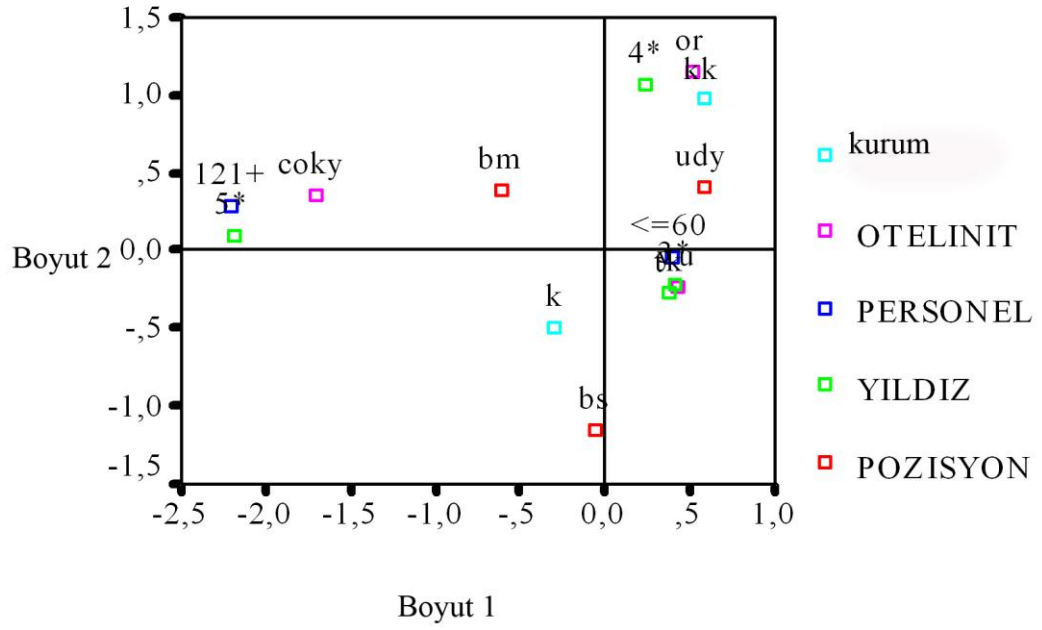
Araştırmada toplam itibar faktörleri değişken sayılarına göre kategorize edilerek yeni bir değişken elde edilmiştir. Bu elde edilen değişkenin maksimum ve minimum verilebilecek yanıtlar dikkate alınarak kalite itibar faktörü hariç diğer faktörler iki durum ‘katılıyorum, kesinlikle katılıyorum’ olacak şekilde elde edilmiştir. Kalite itibar faktörü ise diğer faktörlere ilave edilerek ‘orta düzey katılıyorum’ şeklinde üçlü bir durum ortaya çıkmıştır. Böylelikle elde edilen faktör kategorileri ile farklılık bulunan değişkenler birlikte ele alınarak bu değişkenlerin kategorilerinin iki boyutlu düzlemde nasıl ilişki içerisinde bulundukları araştırılmıştır.

İtibar Yönetimi faktörü ile farklılık bulunan pozisyon, yıldız, personel ve otelin itibarı değişkenlerinin nasıl ilişki içinde bulunduğu HOMALS ile araştırılmış ve Şekil 9 elde edilmiştir. Otellerinin itibarını orta düzeyde bulan yöneticiler, itibar yönetim faktörüne katıldıklarını belirtmişlerdir. Otellerinin itibarını yüksek gören yöneticiler, 3 ve 4 yıldızlı oteller, en çok 60 çalışana sahip üst düzey yöneticiler itibar yönetim faktörüne kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.



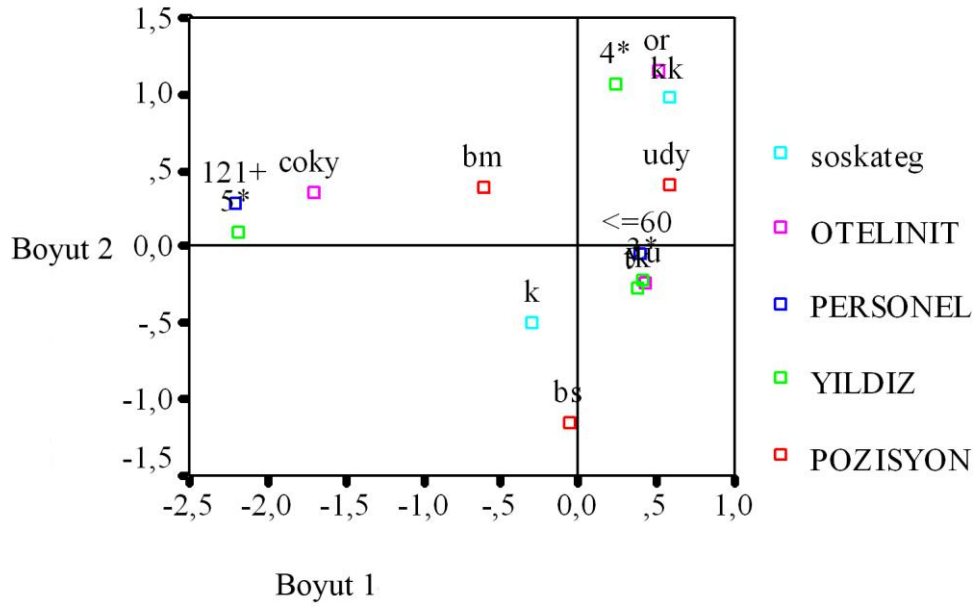
Şekil 9. İtibar Yönetimi ile Pozisyon, Yıldız, Personel ve Otelin İtibarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Kurum itibarı kategorisi ile farklılık bulunan değişkenler birlikte ele alınmış ve Şekil 10 elde edilmiştir. Şekil 10'a göre; 3, 4 yıldıza sahip, en çok 60 çalışanı bulunan, otellerin itibarını yüksek bulan yöneticiler itibar yönetiminin kurum açısından önemine de kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.



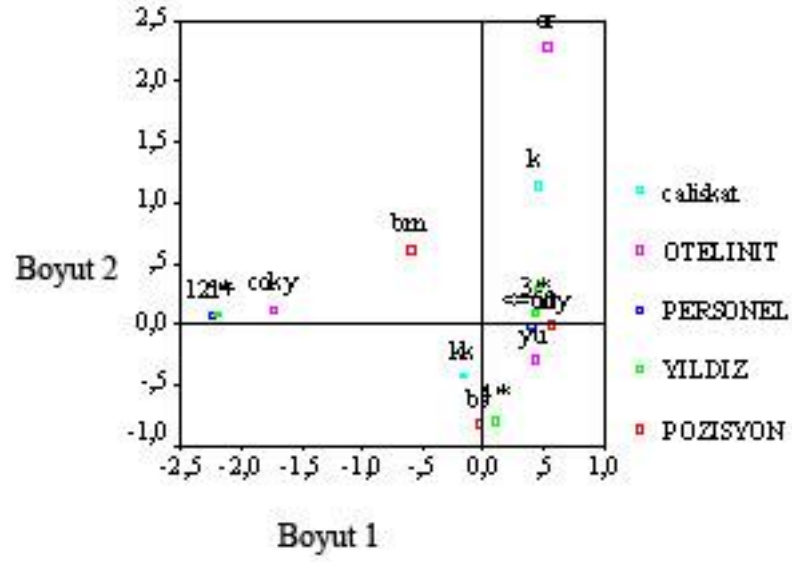
Şekil 10. Kurum ile Pozisyon, Yıldız, Personel ve Otelin İtibarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

İtibar yönetiminin sosyal sorumluluk kategorisi ile farklılık bulunan değişkenler birlikte ele alınmış ve Şekil 11 elde edilmiştir. Şekil 11'e göre; 4 yıldızlı ve otellerinin itibarını orta gören yöneticiler sosyal sorumluluk itibar algılarına kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.



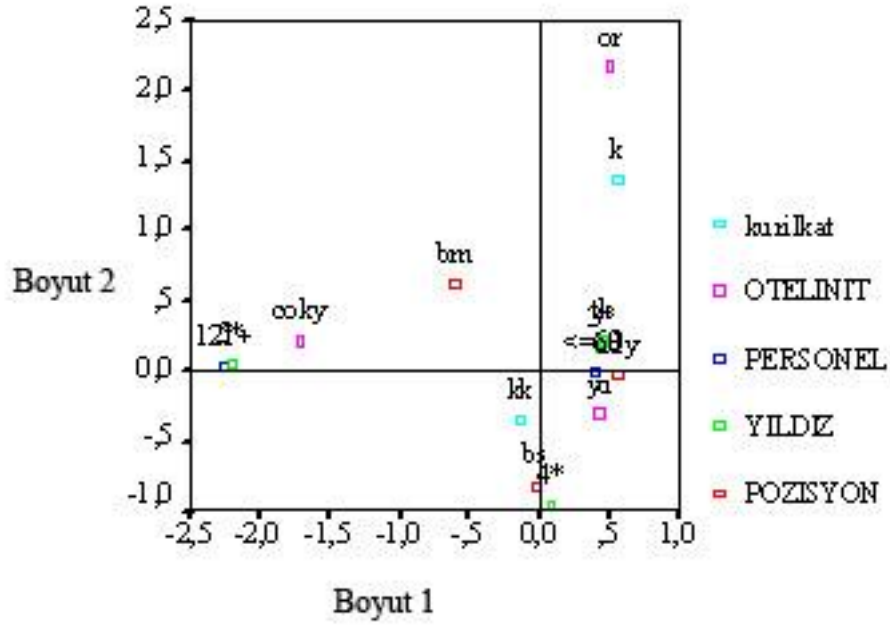
Şekil 11. Sosyal Sorumluluk ile Pozisyon, Yıldız, Personel ve Otelin İtibarı
Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

İtibar yönetiminin çalışanlara yönelik itibar kategorisi ile farklılık bulunan değişkenler birlikte ele alınmış ve Şekil 12 elde edilmiştir. Şekil 12'ye göre; 4 yıldızlı ve oteldeki pozisyonu birim şefi olanlar itibar yönetiminin çalışanlar açısından önemine kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.



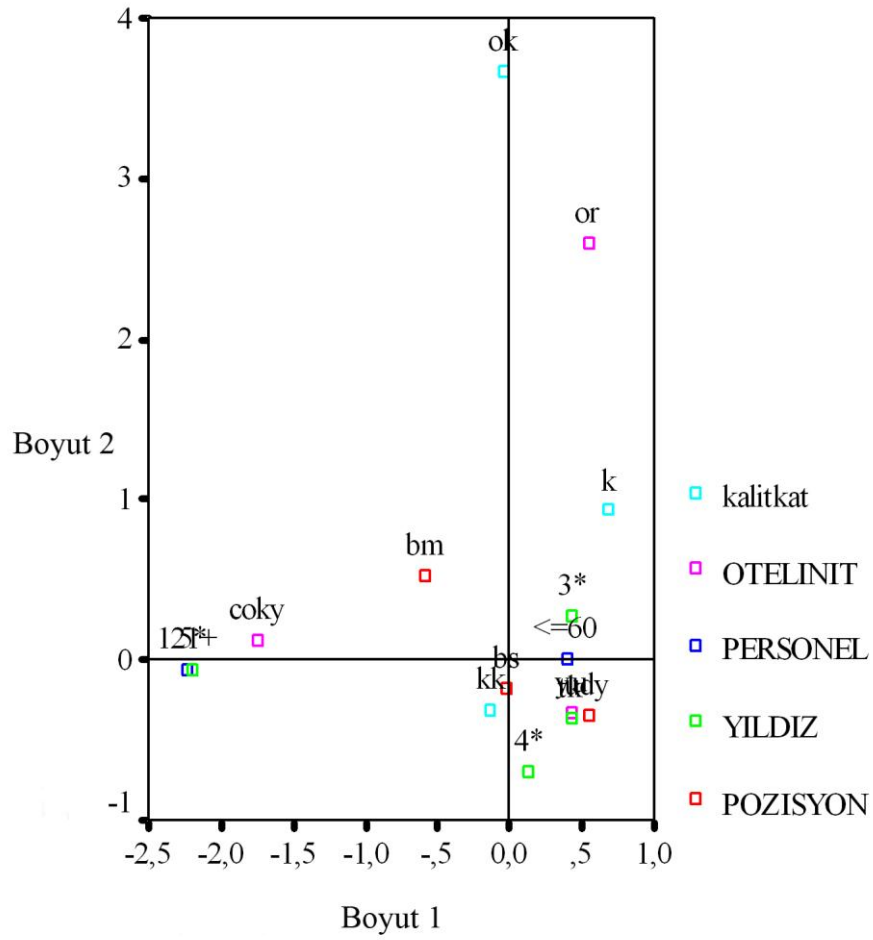
Şekil 12. Çalışanlar ile Pozisyon, Yıldız, Personel ve Otelin İtibarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

İtibar yönetiminin, kurumsal iletişime yönelik itibar yönetimi algıları ile farklılık bulunan değişkenler birlikte ele alınmış ve Şekil 13 elde edilmiştir. Şekil 13'e göre 4 yıldızlı ve oteldeki pozisyonu birim şefi olanlar itibar yönetiminin kurumsal iletişim açısından önemine kesinlikle katıldıkları belirtilmektedir.



Şekil 13. Kurumsal İletişim ile Pozisyon, Yıldız, Personel ve Otelin İtibarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

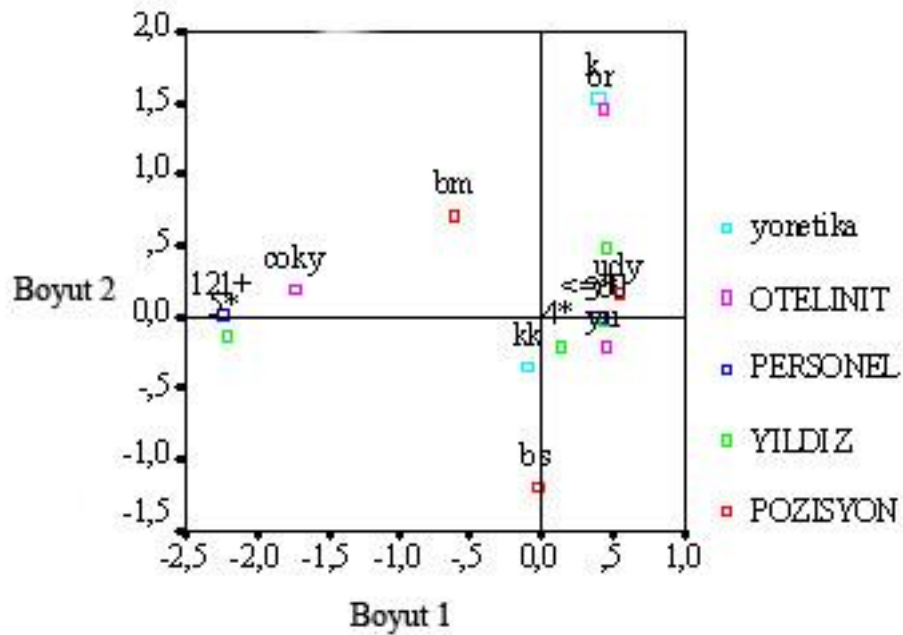
İtibar yönetiminin, kaliteye yönelik itibar yönetimi algıları ile farklılık bulunan değişkenler birlikte ele alınmış ve Şekil 14 elde edilmiştir. 4 yıldızlı ve oteldeki pozisyonu birim şefi olanlar itibar yönetiminin kaliteye yönelik itibar algılarına katıldıklarını belirtmişlerdir.



Şekil 14. Kalite ile Pozisyon, Yıldız, Personel ve Otelin İtibarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

İtibar yönetiminin, yönetime ait itibar yönetimi algıları ile farklılık bulunan değişkenler birlikte ele alınmış ve Şekil 15 elde edilmiştir. Şekil 15'e göre çalıştıkları otelin itibarını orta gören yöneticiler yönetime yönelik itibar algılarına katıldıklarını belirtmişlerdir. Pozisyonu üst düzey yönetici olanlar, yıldız sayısı 3 ve 4 olan, 60 dan

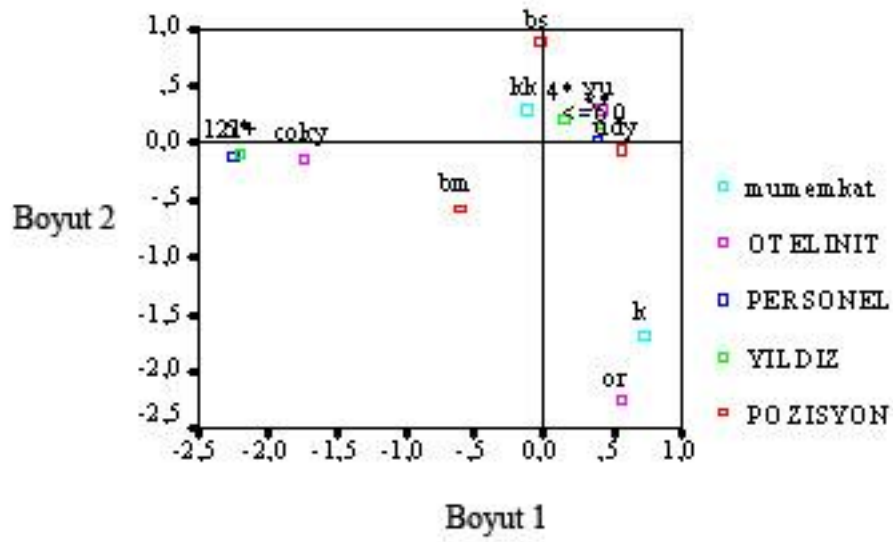
az çalışana sahip ve otellerinin itibarını yüksek gören yöneticiler, itibar bileşenlerinden yönetime kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.



Şekil 15. Yönetim ile Pozisyon, Yıldız, Personel ve Otelin İtibarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

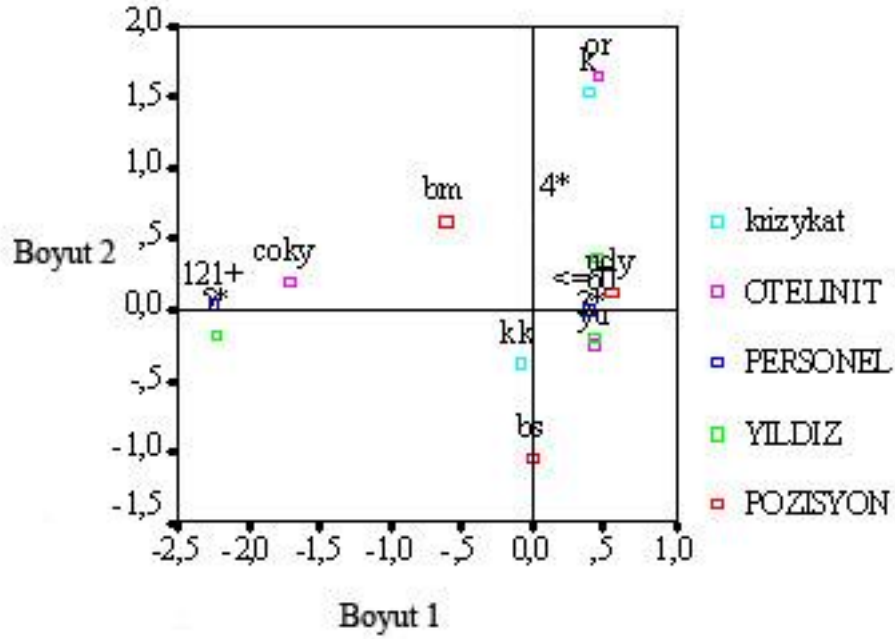
İtibar yönetiminin, müşteri memnuniyetine ait itibar yönetimi algıları ile farklılık bulunan değişkenler birlikte ele alınmış ve Şekil 16 elde edilmiştir. Şekil 16'ya göre yöneticiler çalıştıkları otellerin itibarını orta görenler, müşteri memnuniyetinin itibar algısını arttırdığını belirtmişlerdir. Pozisyonu üst düzey

yönetici olanlar, yıldız sayısı 3 ve 4 yıldız olan, 60 dan az çalışana sahip ve otellerinin itibarını yüksek gören yöneticiler müşteri memnuniyetine yönelik itibar algılarına kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.



Şekil 16. Müşteri Memnuniyeti ile Pozisyon, Yıldız, Personel ve Otelin İtibarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

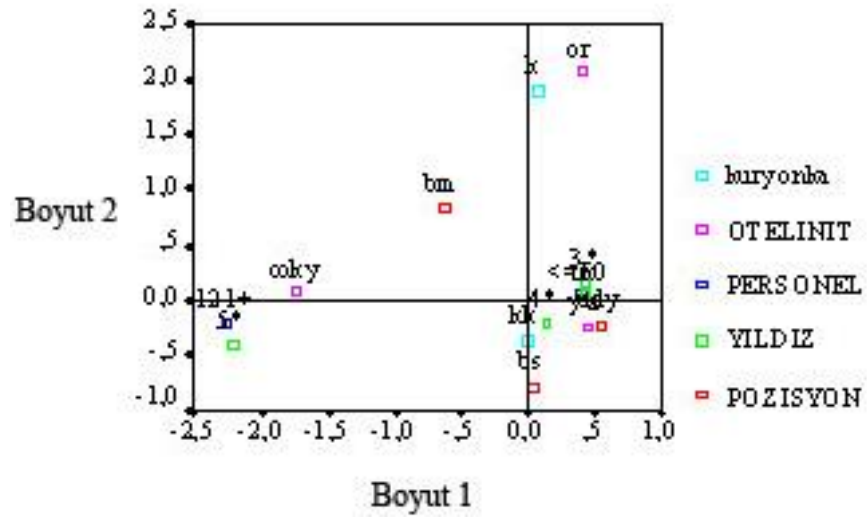
İtibar yönetiminin, kriz yönetimine ait itibar yönetimi algıları ile farklılık bulunan değişkenler birlikte ele alınmış ve Şekil 17 elde edilmiştir. Şekil 17'ye göre yöneticiler çalıştıkları otellerin itibarını orta görenler kriz yönetimi açısından itibar yönetimine de katıldıklarını belirtmişlerdir.



Şekil 17. Kriz Yönetimi ile Pozisyon, Yıldız, Personel ve Otelin İtibarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

İtibar yönetiminin, kurumsal yönetişime ait itibar yönetimi algıları ile farklılık bulunan değişkenler birlikte ele alınmış ve Şekil 18 elde edilmiştir. Şekil 18'e göre yöneticiler çalıştıkları otellerin itibarını orta görenler kurumsal iletişimin itibar algısını güçlendirdiğine katıldıklarını belirtmişlerdir. 4 yıldızlı işletmelerin üst

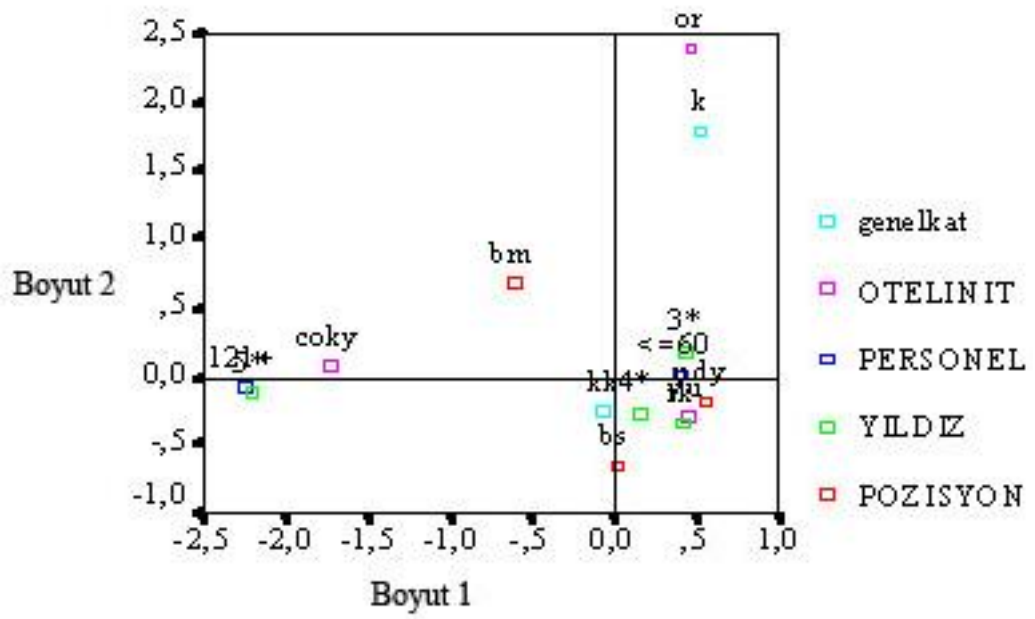
düzey yöneticileri ve birim şefleri kurumsal iletişimin itibar algısını arttırdığına kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.



Şekil 18. Kurumsal Yönetişim ile Pozisyon, Yıldız, Personel ve Otelin İtibarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

İtibar yönetiminin, itibar faktörlerine göre ayrı ayrı nasıl ilişkilendiğini gördükten sonra itibar değişkenleri toplamına göre farklılık bulunan değişken

kategorilerinin birlikte değişimlerini grafiksel olarak görebilmek için çoklu uyum analizi (homals) ne başvurulmuş ve Şekil 19 elde edilmiştir. Genel olarak, 3, 4 yıldızlı oteller , çalışan sayısı 60 ve daha az olan, üst düzey yöneticiler, birim şefleri, otellerinin itibarını yüksek bulan yöneticiler toplam faktörler açısından itibar yönetimine kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.



Şekil 19. İtibar Değişkenleri Toplamı ile Pozisyon, Yıldız, Personel ve Otelin İtibarı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

SONUÇ VE ÖNERİLER

İster ürün ister hizmet üretilsin sektörlerde yaşanan rekabet yoğun ve zorlu koşullar altında sürmektedir. Gün geçtikçe bu yoğunluk ve zorlu koşullar daha da artmaktadır. Tüketiciler aldıkları hizmete ya da ürüne dikkat etmektedirler. Bununla birlikte ürün ya da hizmeti kimin ürettiği çok daha fazla önem taşımaktadır. Dolayısıyla, itibarı yüksek kurumların, tüketiciler için ilk tercih nedeni haline gelmeleri somut bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır.

İtibar yönetimi, otel işletmeleri için satışları artıran, nitelikli elemanların kuruma çekilmesini sağlayan özellikleriyle kuruma değer kazandıran bir olgudur. Yatırımcının güveninin elde edilmesi, kurumsal büyümenin sağlanması ve kurum paydaşlarının bağlılığının devamı yüksek itibarlı kurumlarda görülen nitelikler arasındadır. İtibarın oluşturulması uzun zaman almaktadır. Bu süreç, bazı kurumlar için çok uzun yıllar demektir. Otel işletmelerinin emek yoğun hizmet vermesinden dolayı insan kaynağından kaynaklanan hatalar itibarın bir anda yok olmasına neden olabilmektedir.

İtibar sahibi yöneticilerin otel işletmelerine olumlu özellikler kazandırdığı göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Bunun yanında itibarlı bir kurum da yöneticilerine itibar kazandıracaktır. İtibar yönetimi, kriz dönemlerinde özellikle talep esnekliğinin yüksek olduğu otel işletmelerinde, kurumu kurtarıcı bir özelliğe sahiptir. İtibarı yüksek olan kurumlar, kriz ortamlarından en az zararla kurtulan kurumlardır. Krizle karşılaşma olasılığı yüksek olan otel işletmeleri düşünülecek olursa, itibar yönetiminin stratejik önemi net olarak ortaya çıkmaktadır.

Çanakkale Bölgesi'ndeki otel işletmelerinin itibar yönetim düzeylerini belirlemek ana amacıyla yapılan araştırma sonucunda yöneticiler kendi çalıştıkları otelleri yüksek düzeyde itibarlı bulmaktadırlar. Bu çalışmada itibar yönetimi, kurum, sosyal sorumluluk, çalışanlar, kurumsal iletişim, kalite, yönetim, kriz yönetimi,

müşteri memnuniyeti ve kurumsal iletişim olarak belirlenen itibar bileşenleri otel yöneticileri tarafından yüksek düzeyde gerekli ve önemli bulunmuştur. Bu da göstermektedir ki otel yöneticileri yaşı, cinsiyeti, eğitimi, sektörde çalışma süresi ne olursa olsun itibar yönetiminin gerekliliğini kabul etmektedirler.

Yan amaçların birincisi yıldız sayısına bağlı olarak otellerin itibar düzeylerini belirlemektir. Araştırma sonucunda beş yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin itibar yönetimi algılarının 3 ve 4 yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada yaşanan en büyük zorluk Çanakkale Bölgesinde sadece bir tane 5 yıldızlı otel işletmesinin bulunmasıdır.

Araştırma ile itibar farkındalığı yaratılmıştır. Ankete katılan yöneticiler itibar yönetimi ve itibar bileşenleri ile ilgili olarak kurumun dış paydaşlar tarafından nasıl algılandığının çok önemli olduğunu, itibar yönetiminin kurumun imajını arttırdığını, sosyal sorumluluk projelerinin çevreye duyarlı ve uyumlu kurum yarattığını, nitelikli çalışanları kuruma çektiğini, kurumsal iletişimin dedikodu ve yanlış anlaşılmalara yol açtığını, karlılığı ve firmanın hisse değerini arttırdığını, iyi yönetim sağladığını, kriz anlarında kontrolü elde tutmayı sağladığını, iyi ürün ve hizmetler sunmayı kolaylaştırdığını ve etkin performans sağladığını belirtmişlerdir.

Çalışma sonunda Çanakkale Bölgesi'ndeki otel yöneticilerine yönelik öneriler belirlenmiştir. İlk olarak yöneticiler iç ve dış paydaşlar tarafından nasıl algılandıklarını düzenli olarak ölçmelidirler. İtibar düzeyi belirlendikten sonra itibar yönetimi bileşenleri bu doğrultuda seçilmelidir.

İtibarın yüksek olması önemli bir rekabet avantajıdır. İtibar çok kırılgan bir yapıya sahip olduğu için korunması çok önemlidir. Çanakkale Bölgesi'nde yer alan otel işletmeleri yıldız sayısına bakılmaksızın itibar bileşenleri içinde yer alan kriz yönetimini uygulamalıdır.

Emek yoğun özelliğe sahip olan otel işletmelerinde insan kaynağı büyük önem taşımaktadır. Çanakkale Bölgesi'ndeki otel işletmeleri daha yoğun olarak otel işletmeciliği eğitimi almış bireyler çalıştırmalıdır.

KAYNAKÇA

- AKSU, Akın
2000 “Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri”
Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 3:4
- AKTAN, Coşkun, Can,
1997 *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, Mess Yayını, İstanbul
- AKTAŞ, Ahmet
1989 *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Retromet Matbaası, Antalya
- ARAS, Haşim
1993 *Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü*, Devran Yayınları, Ankara
- ARGÜDEN, Yılmaz
2002 “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, *Arge Danışmanlık Dergisi.* 3: 9-14
- ARGÜDEN, Yılmaz
2003 “İtibar Yönetimi”, *Arge Danışmanlık Dergisi.* 4: 125-134.
- AZALTUN, Murat
2007 “İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yiyecek Ve İçecek Maliyet Kontrolü Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma” *1. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler Kataloğu*, Antalya
- BAHAR, Ozan, KOZAK, Metin
2005 *Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Turizm ve Rekabet Edilebilirlik*, Detay Yayıncılık, Ankara
- BARUTÇUGİL, İsmet
2006 *Yöneticinin Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul
- BENNET, Roger, KOTTASZ, Rita
2000 “Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: An Emprical Investigation, Corporate Communication”: *An International Journal* Volume:5 Number:4
- BRISSETTE, Susan
2005 “Reputation Management”, *Nuclear Plant Journal*, May-June, Canada
- BÜYÜK, Sedef

- 2003 “İtibar Her Zaman Kazandırır”, *Capital Dergisi*, 75:23-25
- CARMELI, A., A., TISHLER
 2005 “ Perceived Organizational Reputation and Organizational Reputation and Organizational Performance: An Emprical Investigation of Industrial Enterprises Corporate”, *Reputation Review*, 8,1
- COOPER, Chistopher, ve Diğerleri
 1998 *Tourism Principles and Practice*, Harlow-Longman, London
- CROFT, Susan, DALTON, John
 2007 *Managing Corporate Reputation*, İnfibeam-Thorogood, London
- ÇEKEN, Hüseyin, ATEŞOĞLU, Levent
 2008 “Küreselleşme Sürecinde Turizm Endüstrisinin Avrupa Birliği ve Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1
- DAVİES, Gary ve CHUN Rosa
 2003 “İtibar Paradigması”, *Arge Danışmanlık Dergisi*. 4: 95-108
- DREDGE, Dianne, JENKINS, John
 2007 *Tourism Planning and Policy*, John Wiley & Sons Australia Ltd., Sidney
- EADINGTON, William.R., REDMAN, Mark,
 1991 “ Economics and Tourism”, *Annals of Tourism Research*, 18:75-77
- ERDOĞAN, Nazmiye
 2003 *Çevre ve (Eko) Turizm*, Erk Yayıncılık, Ankara
- EREN, Erol
 2004 *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 9. Basım
- FOMBRUN, C.J
 2000 “Perceived Corporate Credibility As The Emergent Property Of Corporate Reputation’s Transmission Process” *Journal Of Brand Management*, 4: 22-28
- FOMBRUN Charles, VAN RIEL Cees,
 2003 *Fame and Fortune*, Financial Times Prentice Hall, New York
- GARTNER, William, C.
 1996 *Tourism Development Principles, Processes and Policies*, John Wiley & Sons.

- GREEN, Peter,S.
1996 *Şirket Ününü Korumanın Yolları*, Milliyet Yayınları, İstanbul
- GÜMÜŞ, Murat, ÖKSÜZ, Burcu
2009 *Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1. Basım
- GÜRGEN, Haluk
1998 “Halkla İlişkilerde Kullanılan İletişim Araçları ve Medya İlişkileri”, *Açıköğretim Fakültesi Yayınları*, 34:45-47, Eskişehir
- GÜZELCİK URAL, Ebru
2000 “Değer Yaratın Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi” *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 7:250-270
- HORNER, Susan, SWARBROOKE John
2004 *International Cases In Tourism Management*, Elseiver Ltd, Oxford
- JACKSON T.,Kevin
2004 *Building Reputational Capital*, Oxford University Press
- KADIBEŞEGİL, Salim
2006 *İtibar Yönetimi*, Mediat Yayınları, İstanbul, 2. Basım
- KAMPANPULLY, Jay, MOK, Connie, SPARKS, Beverly
2000 *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure* The Harworth Hospitality Press, USA
- KARAKILIÇ, Y.,Nilüfer
2005 “Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri: Afyon’da Perakende Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma” *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*,. 7:2-5
- KARAKÖSE, Turgut
2007 *Kurumların DNA’sı İtibar Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1.Basım
- KARATEPE, Selma
2007 “İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Değer Yaratma” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 23: 77-79
- KAVUNCU, Cihangir
2003 *Kültür*, Rota Yayınları, İstanbul

KINGIR, Said

- 2002 “Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetsel Sorunlar”, *Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği Yüksekokulu Yayınları*, 23:60-64

KOÇEL, Tamer

- 2005 *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 10. Bası

KOZAK, Nazmi, KOZAK A. Meryem, KOZAK, Metin

- 2001 *Genel Turizm İlkeler-Kavramlar*, Detay Yayıncılık, Ankara, Beşinci Basım

KUYUCU, Akar, Burcu

- 2003 “Kurumlarda Etkin ve Başarılı İtibar Yönetimi.” *Arge Danışmanlık Dergisi*, 4:220-256

MARCONİ, Joseph

- 2001 *Reputation Marketing. Building and Sustaining Your Organizations Greatest Asset*, McGraw-Hill Trade, London

MAVİŞ, Fermani

- 1992 *Otel İşletmeciliği*, Birlik Matbaası, Eskişehir

MIDDLETON, T., C., Victor, CLARKE, Jackie

- 2001 *Marketing in Travel and Tourism*, Butterworth Yayınevi, London

OKTAYER, Nagihan, SUSAM, Nazan, ÇAK, Murat

- 2007 *Türkiye’de Turizm Ekonomisi*, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:2007-69, İstanbul

OLALI, Hasan, KORZAY, Meral

- 1993 *Otel İşletmeciliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul

ORAL, Saime

- 2002 *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizi*, Kanyılmaz Matbaası, İzmir

ÖZDEMİR, Lütfiye

- 2007 “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (Kobi) Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi: Van İli Örneği”, *İnönü Üniversitesi Dergisi*, 7:44-50

ÖZDEMİR, Ekrem, AKPINAR, Ali, Talip

- 2002 “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”,

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2:85-105

PAGE,J.,Stephen

2002 *Tourism Management Managing For Change*, Butterworth-Heinemann, Oxford

PELTEKOĞLU, Balta, Filiz

2007 *Halkla İlişkiler Nedir?*, Beta Yayıncılık, Ankara

RESMİ GAZETE, Turizm Yatırımları ve Nitelikleri Yönetmeliği,
m:19,Ankara,No:22101, 2000

RIZAOĞLU, Bahattin

2004 *Turizm ve Toplumsallaşma*, Detay Yayıncılık, Ankara

SABUNCUOĞLU, Zeyyat

2007 *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, Marmara Kitap Merkezi Yayınları, Bursa

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, GÜMÜŞ, Murat

2008 *Örgütlerde İletişim*, Arıkan Yayınları, İstanbul

SEKIGUCHI, T.

2004 “A Preliminary Investigation of the Cognitive Process of Japanese Undergraduate Job Seekers”, Osaka Keidai Ronshu, 55 :123-136.

SÜ, Sibel

1999 “Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Sorunları ve Çözüm Önerileri,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.6

ŞATIROĞLU, Çiğdem, ERENDAG, Fulya

2008 “Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Çalışma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor?” *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, ISSN 1302-2665

ŞENER, Burhan

2002 *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara, 3. Baskı

TAĞRAF, Hasan, ARSLAN, Talat

2002 “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım” *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4:12-19

TAVMERGEN, İge, Pınar

2002 *Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi*, Seçkin Matbaacılık, Ankara

- TAVMERGEN, İge Pınar, MERİÇ, Pınar
2002 *Turizmde Tanıtma ve Halkla İlişkiler*, Turhan Kitabevi, Ankara
- TEKİN, Ali, Güner
2003 “Kurumsal Yönetişim”, *Ekonomistler Bülteni*, Nisan, 75-80
- TURANLI, Leyh
2004 “Pazarlama Araştırmaları Perspektifinden Kurumsal İtibar Yönetimi”
Toplumsal Yatırım Programları Dergisi, 17: 140-160.
- TURİZM Bakanlığı
2006 “Turizm 06”, *Turizm Bakanlığı Yayını*, a:1, Ankara
- TÜTÜNCÜ, Özkan, DEMİR, Mahmut
2003 “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla İli Örneği”, 9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:5, Sayı:2
- TÜRKSOY, Adnan
2007 “Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Etmenler”
Ege Akademik Bakış Dergisi, 7:99-115
- UĞURLU, Tekin
2007 *Gündem Gazetesi*, 20 Mart, Çanakkale
- USTA, Murat
2006 “Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimi Ege Akdeniz Bölgelerindeki Turizm İşletmeleri Örneği”
Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek lisans Tezi
- ÜLGEN, Hayri, MİRZE, Kadri
2004 *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul, 3. Baskı
- WESTCOTT, Sue
2005 *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*
Taylor&Francis, New York
- YARCAN, Şükrü, PEKÖZ, Metehan
2002 *Seyahat İşletmeleri*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2. Basım
- YENİÇERİ, Özcan
1993 *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış*, Tubitay Basım, Ankara

YÖNET, Ender

2008 “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2:41-43

<http://tdkterim.gov.tr/bts/> (Erişim tarihi: 11.06.2008)

<http://bartleby.com/61/s0.html> (Erişim tarihi: 11.06.2008)

<http://www.mevzuatdergisi.com/yazarlar/ender-yonet.htm> (Erişim tarihi: 18.06.2008)

<http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=110> (Erişim tarihi: 10.10.2008)

<http://www.rekabet.gov.tr> (Erişim tarihi: 06.06.2007)

<http://www.turizmgaazetesi.com/articles/article.aspx?id=48520> (Erişim tarihi: 05.06.2009)

<http://www.oup.com> (Erişim tarihi: 07.06.2007)

<http://www.arqe.com> (Erişim tarihi: 10.10.2008)

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=628 (Erişim tarihi: 10.11.2008)

<http://www.prpoint.com> (Erişim tarihi: 21.06.2008)

<http://www.mevzuatdergisi.com/yazarlar/nuran-asik.html> (Erişim tarihi: 07.02.2009)

<http://www.ekonomist.com.tr/haber.atlas.aspx?KOD=5867> (Erişim tarihi: 01.02.2008)

SORU FORMU (ANKET)

Sayın katılımcı,

Elinizdeki anketin amacı, Çanakkale Bölgesindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki yöneticilerin itibar yönetimi kavramını nasıl değerlendirdiklerini öğrenmektir. Elde edilen veriler, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda devam etmekte olduğum yüksek lisans tezi için kullanılacaktır.

Müveddet HACİMİRZAOĞLU

Çanakkale 18 Mart Üniversitesi

Tel: +90 0505 317 76 34

Email: muerkol@comu.edu.tr

1. Yaşınız : 15-24 () 25-34 () 35-44 () 45-54 () 55-64 () 65+ ()
2. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
3. Eğitim Düzeyiniz: İlkokul () Ortaokul () Lise () Ön Lisans ()
Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
4. Turizm Eğitiminiz: Var () Yok ()
5. Sektörde Çalışma Süreniz: Bir yıldan az () 1-2 yıl () 3-4 yıl ()
5-9 yıl () 10 yıl ve üzeri ()
6. İşletmedeki Pozisyonunuz: Üst Düzey Yönetici () Birim Müdürü ()
Birim Şefi ()
7. İşletmede Çalışma Süreniz: Bir yıldan az () 1-2 yıl () 3-4 yıl ()
5-9 yıl () 10 yıl ve üzeri ()
8. Bulunduğunuz Görevde Çalışma Süreniz: Bir yıldan az () 1-2 yıl ()
3-4 yıl () 5-9 yıl () 10 yıl ve üzeri ()
9. Otel İşletmesinin Yıldız Sayısı: 3 Yıldız () 4 Yıldız () 5 Yıldız ()
Özel statü () Tatil köyü ()
10. Otel İşletmesinin Oda Sayısı: 80'den az () 81-120 () 121-160 ()
161-200 () 201-239 () 240'tan fazla ()

11. Otel İşletmesinin Türü: Şehir Oteli () Kıyı Oteli ()
12. Otel İşletmesinin Statüsü: Bağımsız yerli işletmeye bağlı ()
Bağımsız yabancı işletmeye bağlı ()
Yerli bir zincir işletmeye bağlı ()
Yabancı bir zincir işletmeye bağlı ()
Yabancı bir işletme ile yönetim anlaşması var ()
13. Otel İşletmesinde Çalışan Personel Sayısı: 60'tan az () 61-80 () 81-100 ()
101-120 () 121'den fazla ()

Sorulara yanıt verirken sizin için en doğru seçeneğe gerekli rakamı yazınız.

1. Kesinlikle Katılıyorum
2. Katılıyorum
3. Kararsızım
4. Katılmıyorum
5. Kesinlikle katılmıyorum

İtibar Yönetimi

Kurumun kamuoyu tarafından nasıl algılandığıdır ()

Dış çevrenin kurum için düşündükleridir ()

Pazarda farklılığı yaratır ()

Kurumun en önemli değeridir ()

Marka, imaj ve kimlik unsurlarını kurum içinde barındırır ()

Paydaşların duyduğu güveni yansıtır ()

Marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımasıdır ()

Kurum

Kurumun imajını geliştirir ()

Kurumun kültürünü olumlu yönde etkiler ()

Kuruma vizyon kazandırır ()

Kurum kültürünün çalışanlar tarafından kolayca benimsenmesini sağlar ()

Sosyal Sorumluluk

Örgütlerin toplumsal sorumluluklarını artırır ()

Çalışma ortamı ve çevresini olumlu yönde etkiler ()

Etik unsurlara daha duyarlı yaklaşılmasını sağlar ()

Çevreye duyarlı ve uyumlu kurum yaratır ()

Çalışma ortamı ve çevresini olumlu yönde etkiler ()

Çalışanlar

- Nitelikli çalışanları kuruma çeker ()
- Nitelikli çalışanları kurumda tutar ()
- Çalışanların iş tatminini arttırır ()
- Kurumsal bağlılık yaratır ()

Kurumsal İletişim

- Çalışanları eğitmek için açık ve tutarlı mesajları tanımlar ()
- Yüksek performans ve isteğe bağlı çabayı özendirir ()
- Dedikodu ve yanlış anlaşılmaları azaltır ()
- Çalışanları destekleyerek motive eder ()

Kalite

- Karlılığı arttırır ()
- Bankalardan finansal destek almayı kolaylaştırır ()
- Yabancı yatırımcıyı ortaklığa teşvik eder ()
- Firmanın hisse değerini arttırır ()

Yönetim

- Yönetici kalitesini arttırır ()
- Yönetim kalitesini arttırır ()
- Liderliği teşvik eder ()

Kriz Yönetimi

- Krize karşı hızlı davranılmasını sağlar ()
- Kriz anlarında kontrolü elde tutmayı sağlar ()
- Kurumun medya ilişkilerini kuvvetlendirir ()
- Etkin halkla ilişkiler çalışmalarını sağlar ()

Müşteri Memnuniyeti

İyi ürünler sağlamak gerekir ()

İyi hizmetler sağlamak gerekmektedir ()

Hata giderlerinin azaltılmasını gerektirmektedir ()

Düşük işlem giderleri gerektirmektedir ()

Kurumsal Yönetişim

Sermaye çeker ()

Etkin performans sağlar ()

Kurumsal amaçların başarılmasını sağlar ()

Yasal zorunluluklar ve genel sosyal beklentilerin karşılanmasını sağlar ()