

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI**

KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

DUYGU AKMEHMET

İSTANBUL, 2006

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI**

KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

DUYGU AKMEHMET

Danışman: PROF. DR. NEVİN DENİZ

İSTANBUL, 2006

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ Bilim Dalı
Yüksek Lisans öğrencisi DUYGU AKMEHMET' nin KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ VE
BİR UYGULAMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 22.06.2006 tarih ve
2006/6 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul
edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 17.11.2006

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. NEVİN DENİZ

2) Jüri Üyesi : PROF. DR. UĞUR YOZGAT

3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. AHMET TUĞRUL SAVAŞ



ÖNSÖZ

Tezimin hazırlanışı sırasında ilgisini benden esirgemeyip, bilgi birikimini benimle paylaşan, yol ve yön gösteren değerli danışmanım Prof. Dr. Nevin Deniz'e, konu hakkındaki eleştirel fikirlerini bana yol göstermek ve yardımcı olmak için paylaşan sevgili Yrd. Doç. Dr. Ahmet Tuğrul Savaş'a, Prof. Dr. Uğur Yozgat'a, tezimin uygulama kısmında bana yardımcı olan Arçelik firmasından Ali Özdemir ve Levent Türkay'a, manevi destekleriyle her zaman yanımda bulunan ve beni lisansüstü çalışma yapmaya teşvik eden sevgili aileme gönülden teşekkür ederim.

ÖZET

Bu çalışmanın amacını ve başlangıç noktasını, her zaman var olan itibar kavramından, değişen toplumsal duyarlılıklar, artan rekabet, yaşanan teknolojik gelişmeler ve krizler sonucu, kurumun paydaşlar tarafından nasıl algılandığının önem kazanmasıyla Kurumsal İtibar Yönetimi'ne geçişin açıklaması oluşturmaktadır.

Çalışmada, itibar kavramı ve unsurlarına değinilmiş, kurum itibarını oluşturan faktörler ve kurumsal itibar yönetimi bileşenleri açıklanarak, Türkiye'de bu konuyla ilgili yapılan çalışmaların anlaşılması amacıyla, Arçelik firmasında uygulama yapılmıştır.

Yapılan çalışmada, Arçelik firmasında Kurumsal İtibar Yönetimi uygulamasına 1999 yılında geçildiği, kurumsal itibar yönetiminde üst kademe yöneticilere büyük sorumluluklar düştüğü, kurumsal itibar yönetimini oluşturan bileşenlerin aynı anda başlamasının mümkün olduğu gibi bileşenlerin yönetiminin zamanla da oluşabileceği sonucu ortaya çıkmıştır.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii

I. GİRİŞ.....	1
---------------	---

II. İTİBAR KAVRAMI VE KURUM İTİBARINA GENEL BİR BAKIŞ.....	4
---	---

2.1. İtibarın Tanımı.....	4
2.2. İtibarın Unsurları.....	4
2.2.1. Kültür.....	5
2.2.1.1. Kültür Kavramı ve Karakteristikleri.....	5
2.2.1.2. Kurum Kültürü.....	7
2.2.1.3. Kurum Kültürü Türleri.....	7
2.2.1.4. Kurum Kültürünün Fonksiyonları.....	8
2.2.1.5. Kurum Kültürünün Etkileri.....	9
2.2.2. Kimlik.....	10
2.2.2.1. Kurum Kimliği Kavramı.....	11
2.2.2.2. Kurum Kimliğinin Temel Unsurları.....	12
2.2.2.3. Kurum Kimliği Yapıları.....	14
2.2.2.4. Kurum Kimliği Yönetimi.....	16
2.2.3. İmaj Kavramı ve Çeşitleri.....	17
2.2.3.1. Kurum İmajı Kavramı.....	19
2.2.3.2. Kurum İmajını Oluşturma.....	20
2.2.3.3. Kurum İmajını Etkileyen Unsurlar.....	22
2.2.4. Marka.....	25
2.2.4.1. Kurum Markası Kavramı.....	25
2.2.4.2. Kurumsal Marka Yönetimi.....	26
2.2.4.2.1. Kurumsal Marka Yönetim Süreci.....	26
2.2.4.2.2. Kurumsal Marka Yönetim İlkeleri.....	27
2.2.4.3. Kurumsal Marka Yönetiminin Yararları.....	28

2.3. Kurum İtibarı.....	30
2.3.1. Kurum Kavramı.....	30
2.3.2. Kurumun Özellikleri.....	30
2.3.3. Kurum İtibarının Tanımı ve Önem Kazanmasına neden olan faktörler.....	31
2.3.4. Kurum İtibarını Etkileyen Faktörler.....	33
2.3.4.1. Stratejik Faktörler.....	33
2.3.4.2. Kurumsal Uygulamalar.....	34

III. KURUM İTİBARINI OLUŞTURAN FAKTÖRLER.....36

3.1. Kurumsal Paydaşlar ve Paydaşlarla Sağlanan İlişkiler.....	37
3.1.1. Paydaş Kavramı ve Çeşitleri.....	37
3.1.2. Paydaş İzlenimleri.....	40
3.1.3. Paydaş Beklentileri.....	42
3.1.3.1. Müşteri Beklentileri.....	42
3.1.3.2. Çalışan Beklentileri.....	43
3.1.3.3. Yatırım Beklentileri.....	44
3.1.3.4. Toplum Beklentileri.....	45
3.1.4. Paydaşların Önemi.....	46
3.1.5. Paydaşlarla İlişkiler.....	46
3.1.5.1. Müşteri İlişkileri.....	47
3.1.5.2. Çalışan İlişkileri.....	48
3.1.5.3. Yatırımcı İlişkileri.....	49
3.1.5.4. Tedarikçi İlişkileri.....	50
3.1.5.5. Hissedar İlişkileri.....	51
3.1.5.6. Medya İlişkileri.....	51
3.1.5.7. Hükümet İlişkileri.....	52
3.1.5.8. Toplum İlişkileri.....	53
3.2. Tutarlılık.....	54
3.3. Şeffaflık.....	54
3.4. Liderlik.....	55
3.5. Çalışan Davranışı.....	56
3.6. Müşteri Memnuniyeti.....	57
3.7. Kalite.....	58
3.8. İletişim Becerileri.....	59
3.9. Sürdürülebilir Karlılık.....	60
3.10. Sosyal Sorumluluk.....	61

IV. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ.....61

4.1. Yönetim Kavramı.....	62
4.2. Yönetimin Özellikleri.....	62
4.3. Kurumsal İtibar Yönetimi.....	63
4.3.1. Mevcut Durumun Değerlendirilmesi.....	63
4.3.1.1. Paydaş Analizi.....	64

4.3.1.2. Kimlik Analizi.....	65
4.3.1.3. İmaj Analizi.....	65
4.3.1.4. Tutarlılık Analizi.....	66
4.3.2. Gelecekteki Durumun Tasarlanması.....	66
4.3.3. Geçiş Döneminin Yönetilmesi.....	67
4.4. Kurumsal İtibar Yönetiminin Bileşenleri.....	69
4.4.1. Yenilikçilik.....	69
4.4.2. Finansal Sağlamlık.....	69
4.4.3. Çalışan Yeteneği.....	70
4.4.4. Kurumsal Varlıkların Kullanımı.....	71
4.4.5. Uzun Dönemli Yatırım Değeri.....	72
4.4.6. Yönetim Kalitesi.....	73
4.4.7. Ürün ve Hizmet Kalitesi.....	74
4.4.8. Sosyal Sorumluluk.....	74
4.4.8.1. Sosyal Sorumluluk Anlayışının Uygulama Alanları.....	75
4.4.8.2. Sosyal Sorumluluğun Kurumlara Sağlamış Olduğu Yararlar..	76
4.5. Kurumsal İtibarın Korunması.....	76
4.5.1. Kriz Kavramı.....	78
4.5.2. Krizin Özellikleri.....	78
4.5.3. Krizlerin Kurumsal İtibara Etkisi.....	78
4.5.4. Kriz Döneminde İtibarın Yönetilmesi.....	79
4.6. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi, Dünya’da ve Türkiye’de Uygulanan Bazı Örnekler.....	81
4.6.1. Harris İnteractive, Reputation İnstitute, RQ.....	82
4.6.2. Fortune Magazine.....	85
4.6.3. Capital Dergisi.....	85
4.7. Kurumsal İtibar Yönetimin Faydaları.....	87
V. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA.....	90
5.1. Uygulama Hakkında.....	90
5.1.1. Uygulamanın Amacı.....	90
5.1.2. Uygulamanın Yöntemi.....	90
5.2. Arçelik A.Ş.....	91
5.2.1. Arçelik ve Yenilikçilik.....	92
5.2.2. Arçelik ve Finansal Sağlamlık.....	94
5.2.3. Arçelik ve Çalışan Yeteneği.....	95
5.2.4. Arçelik Kurumsal Varlıkların Kullanımı.....	97
5.2.5. Arçelik ve Uzun Dönemli Yatırım Değeri.....	98
5.2.6. Arçelik Yönetim Kalitesi.....	99
5.2.7. Arçelik Üretim ve Hizmet Kalitesi.....	101
5.2.8. Arçelik ve Sosyal Sorumluluk.....	103

VI. SONUÇ.....	106
KAYNAKÇA.....	111
EKLER.....	118

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: İtibarın Unsurları.....	5
Şekil 2: Kurumsal İtibar Yönetiminin Süreçleri.....	63
Şekil 3: RQ.....	83

I. GİRİŞ

Sokrates’in “İtibar ateş gibidir; bir kez yanınca söndürmeden sürdürebilirsin ama söndürürsen hemen akabinde yakamazsın.” ve Vehbi Koç’un “ İtibar kazanmak çok çetin, itibar kaybetmek çok kolaydır.” sözleri, itibar kavramının hayatımızdaki yerini açıkça göstermektedir.

İnsanlar, sadece gerçeği esas alarak karar vermezler, gerçeğin onlara hissettirdiklerine, duygularına, algıladıklarına göre karar verirler. Algılamalar, izlenimler ve hisler itibara yön veren unsurlardır. Hayata geldiğimiz andan, kişiliğimiz oluşana kadar etrafımızda olup bitenleri hep gözlemleriz, bu gözlem hayatımız boyunca devam eder. Gördüklerimiz, yaşadıklarımız, çevremizde olup bitenler bizim kimliğimizi oluşturur. Yaşanan bu süreç dışarıya karşı itibarımızı oluşturmaktadır. İtibarı, bizi biz yapan tüm özelliklerin dışarıdan algılanışı olarak tanımlayabiliriz. Günlük hayatımızda, doktorumuzu seçerken, yeni bir ürünü satın alırken, çevremizden aldığımız tavsiyelere göre hareket ederiz. Olumlu itibar, talep ettiklerimizin gerçekleşeceğine dair verilen sözlere inanabilmemizi ve güven duymamızı sağlar.

Çağımız bilişim ve iletişim çağıdır. Buna bağlı olarak değişim dünyanın dört bir yanında yaşanmaktadır. Bilgiye kolay ulaşılabilirlik, beklentileri arttırmakta, bilinci etkin kılmaktadır. Kurumların günümüz ekonomik koşulları içerisinde rekabette üstünlük sağlayıp çok sayıda rakipleri arasından farklılaşarak kendini göstermesi için değişime açık olması, ve yönetimde yeni yaklaşımları benimsemesi gerekmektedir. “İtibar Yönetimi” işte bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Kurumlar hakkında artık sadece, ismi, logosu, sembolü ile bilgi sahibi olunmamakta, kurumun kim olduğunu iyi ifade eden tanımlanmış bir kurum kimliğine ve bunun hedef kitlelere iletilmesini sağlayacak bir itibar yönetimine ihtiyaç olmaktadır. Kurum kültürü, kurum kimliği, kurum markası ve kurum itibarı günümüzde önemi artan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bu kavramların birbiriyle yakın ilişkisi vardır ve hepsi sadece bir şeyin amacı olarak kullanılmaktadır, beğenilmek ve tercih edilmek. Her kurumun, kuruluşundan itibaren sahip olduğu bir itibarı vardır; ancak bu itibar, kurumun davranışlarıyla, çevresiyle oluşturduğu iletişimle şekillenir.

Kurumların olumlu bir itibara sahip olabilmesi, paydaşlarıyla geliştirdiği ilişkilere bağlıdır. Toplumun birçok kesiminde yaşanan olayların sonucu olarak, etik değerler, dürüstlük ve şeffaflık gibi kavramlar günümüzde önem kazanmıştır. Etkili bir yönetim tüm bu değerleri içinde barındırarak itibarı oluşturmak, yönetmek ve korumak için belirli faaliyetler gerçekleştirir.

Kurumsal itibar yönetiminin incelendiği bu çalışma, toplam beş bölümden oluşmaktadır. Bu çalışmamın giriş bölümünün ardından, ikinci bölümünde itibar kavramı, itibarın unsurları olan kültür, kimlik, imaj ve marka kavramlarından bahsedilmekte, kurum kavramı ve özellikleri, kurum itibarının tanımı, kurum itibarını etkileyen faktörler incelenerek, kurum itibarına genel bir bakış yapılmaktadır.

Çalışmamın üçüncü bölümünde, kurumsal paydaşlara ve kurumun paydaşlarıyla olan ilişkisine, tutarlılık, şeffaflık, liderlik, çalışan davranışı, müşteri memnuniyeti, kalite, iletişim, sürdürülebilir karlılık ve sosyal sorumluluk kavramlarıyla birlikte kurum itibarını oluşturan faktörler ortaya konulmuştur.

Çalışmamın son iki bölümünde kurumsal itibar yönetimi başlığı altında yönetim kavramı ve özelliklerine değinilerek, kurumsal itibar yönetimi bileşenleri, kurumsal itibarın korunması, ölçülmesi ve faydaları ele alınıp, kurumsal itibar yönetimiyle ilgili bir uygulamaya yer verilmiştir.

II. İTİBAR KAVRAMI VE KURUM İTİBARINA GENEL BİR BAKIŞ

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

2.1. İTİBARIN TANIMI

Türk Dil Kurumu tarafından, saygı görme, değerli, güvenilir olma durumu, saygınlık, prestij şeklinde tanımlanan itibar kavramı, kurumun, rakipleriyle karşılaştırıldığı zaman paydaşlarına karşı genel çekiciliğini tanımlayan, geçmiş hareketleriyle, gelecekte yapabileceklerinin algısal betimlemesidir.¹ İtibar kavramı kurumun, kamuoyu tarafından nasıl algılandığı diğer bir ifadeyle kendisine biçilen değerle ilgilidir. Bu durumda itibar kavramı için önemli olan iki gerçek söz konusudur; kurumun çevresini oluşturan (daha sonraki bölümlerde paydaş olarak adlandıracığımız) tüm kitleler ve bu kitlelerin kurumun itibarlı olduğuna inanmaları sonucu oluşan kurumun güvenilirliği. Bir kurum ancak, itibarlı olduğu sürece satışlarında artış, yetenekli işgücü istihdam ve ileride oluşabilecek krizlere karşı dayanıklılık sağlayabilir.²

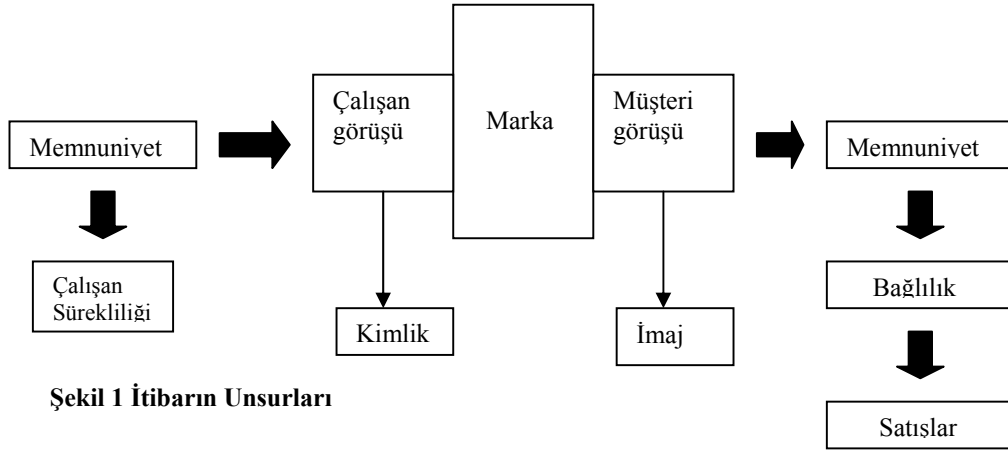
2.2. İTİBARIN UNSURLARI

Kültür, kimlik, imaj ve marka bir kurumun paydaşlarına tanıtılmasında kullanılan anlam ve yorumlama sisteminin dört bileşenidir. Bu durumda, kurum kültürü, kimlik, imaj ve markanın karşılıklı etkileri, daha önceleri bir kurumun içsel ve dışsal unsurları olarak görülen varlıkların ve süreçlerin iç içe geçtiği spesifik bir model ortaya koymaktadır.³ Dış grupların kurumla yaşadıkları deneyimler imajı etkiler. Kimlik de aynı şekilde çalışanların iş deneyimi tarafından etkilenir. Firmanın vizyon ve liderliği uygunsa, kimlik ile imaj örtüşürler.

¹ Ural E.G., Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları, Birsen Yayınevi, 2006, sf 172

² Ülger Billur, İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler, Der Yayınları, 2003, sf 94

³ Hatch Mary Jo, Schultz Majken, Relations Between Organizational Culture, Identity and Image, European Journal of Marketing, Vol. 31, No: 5/6, 1997, sf 357



2.2.1. Kültür

Kültür hem nüfusun yaş ortalaması, gelir dağılımı, iş gücü durumu gibi öğelerden oluşan demografik özellikleri hem de topluma egemen olan değer sistemlerini içerir. Kültürün en geniş parçası kurum, en küçük parçası da davranış örüntüsüdür.⁴

2.2.1.1. Kültür Kavramı ve Karakteristikleri

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

Kültür Karakteristikleri

- **Kültür Anlamların Paylaşıldığı Bir Sistemdir:** Kültür, bir gruptaki bireylerin benzer şeyleri benzer yollar içinde görmelerine olanak tanıyan ve onları bir arada tutan bir sistemdir. Paylaşılmış

⁴ Şimşek Nevin ve Fidan Mehmet, Kurum Kültürü ve Liderlik, Tablet, 2005, sf 7

inançlar, değerler, beklentiler ve hareketler insanlar arasındaki farklılıkları önemsiz hale getirir.⁵

- Kültür Öğrenilmiş Davranışlar Topluluğudur: İnsanlar doğduğunda herhangi bir kültüre sahip değildir. Kültürün kazanılması önce ailede daha sonra iş hayatında ve toplumda, öğrenme ve sosyalleşme süreçlerinin yardımıyla gerçekleşir. Diğer bir ifadeyle, kültür içgüdüsel ve kalıtsal olmayıp bireyin doğduktan sonraki yaşantısında kazandığı alışkanlıkları ifade etmektedir.⁶

- Kültür İnsan İhtiyaçlarını Karşılایıcıdır: Kültür, insanın temel ve psikolojik ihtiyaçlarını giderici bir yapıdadır.⁷

- Kültür Sembollere Dayanır: Bütün toplumlarda evrensel olan inanç, dil, sanat, ekonomik faaliyetler ve benzeri öğeler çeşitli sembollere sahiptir. Her toplumun geliştirdiği semboller o toplum içinde anlam ifade eder ve işlerlik kazanır.⁸

- Kültür Değişebilir: Kültürel değişimin hızı toplumların karmaşıklığına göre farklılık gösterir. Toplumlar geliştikçe ve toplumlararası iletişim arttıkça değişimin hızı da artar. Kültürel değişme, sistemin bütününde aynı zamanda olmasa da belli bir kesimde meydana gelen değişmeler, geri kalan kurumları da bu yeni duruma uymaya zorlar.⁹

⁵ Susar A. Filiz, Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları No:11, 2005, sf 3

⁶ Ataman Göksel, İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, 2001, sf 501

⁷ Şimşek Nevin ve Fidan Mehmet, Kurum Kültürü ve Liderlik, Tablet Yay, 2005, sf 10

⁸ Susar A. Filiz, Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları No:11, 2005, sf 11

⁹ Susar A. Filiz, Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları No:11, 2005, sf 13

- Kültür Süreklidir: Kültür bir kuşaktan diğ rine geçmek suretiyle süreklilik kazanır.¹⁰

2.2.1.2. Kurum Kültürü

Kurum kültürü, davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen, bir kurum içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir; kurumun misyonundan, amacından, ortamından ve başarısı için gerekli olan ihtiyaçlardan çıkan kurum kültürü, kurumun tüm paydaşlarını ilgilendirir ve tüm hiyerarşik seviyelerde gelişir. Bir kurum kültürü, o kurumda çalışan insanların davranışlarının tüm yönlerini etkileyebilmekte, kurumun neyi temsil ettiğini, kullandığı sistemleri, çalıştırdığı insanları, ortaya çıkan problemleri nasıl ele aldığını içermektedir.¹¹

2.2.1.3. Kurum Kültürü Türleri

Farklı yönetim yapıları ve anlayışları, yönetimle  alışanlararası ilişkilerin yapısı ve çalışanların yönetime katılımlarına ne düzeyde imkan tanındığı, yeni fikirler üretme, yaratıcılığın yönetim tarafından ne kadar özendirildiği noktasında birbirinden farklı şirketlerin varlığı, bu özellikleri yansıtan farklı kurum kültürü yapılanmalarını da beraberinde getirmiştir.¹²

Görev Kültürü:  abuk adapte olunabilen, işin bitirilmesi üzerinde duran ve tüm bireyleri kurumsal hedefler doğrultusunda bütünleştiren bir kültürdür. Bireysellik yerine takım çalışmasının önemli olduğu görev kültürü, grupların birleştirilmesi, hiyerarşinin azaltılması, çalışanların kişisel özgürlüklerine değer verilmesi ve bu anlamda çalışanları ve çalışma ortamını monotonluktan kurtaran bir felsefeye sahiptir.¹³

Kişi Kültürü: Bu tür kültürde; kurum, içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Hedefler takımın verimli hedeflere

¹⁰ Ataman Göksel, İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, 2001, sf 502

¹¹ Okay Ayla, Kurum Kimliği, Kapital Medya A.ř., 2002, sf 212

¹² Elden M ğe, Modern Yönetim Anlayışı Kapsamında Kurum Kültürünün Yaratıcılığa Etkisi ve İşletmeler Açısından  nemi, <http://red.ege.edu.tr/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=3&page=2>

¹³ Elden M ğe, Modern Yönetim Anlayışı Kapsamında Kurum Kültürünün Yaratıcılığa Etkisi ve İşletmeler Açısından  nemi, <http://red.ege.edu.tr/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=3&page=2>

yönlendirilmesinden çok, mevcut kişisel dengeler göz önüne alınarak oluşturulur. Normlar ve standartlar memnuniyete, kişisel uyumluluğa ve takım üyelerinin kaprisine göre belirlenir.¹⁴

Rol Kültürü: Uzmanlaşmanın gerektirdiği işbölümü, rol kültürünün ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu kültür, ayrıntılı işlemler, yetki tanımlamaları, iletişim prosedürleri, anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar koyma gibi özellikler taşır. Yönetmel ve kurumsal faaliyetlerde kesinlik, netlik, hız ve uzmanlaşma ön plana çıkar.¹⁵

Güç Kültürü: Bu tür kültür genellikle küçük işletmelerde görülen ve merkezde tüm firma faaliyetlerini yöneten güçlü bir liderin bulunduğu, az sayıdaki kural ve prosedürün varlığı nedeniyle bürokrasiden büyük oranda arınmış bir kurum kültürü türüdür. Güç kültürü, kişisel kabiliyete önem vermekle birlikte, kurum içinde oluşturulan gruplara, kurum amaç ve stratejilerinin belirlenmesi noktasında ya çok az ya da hiç destek verilmemektedir. Merkezde bulunan tek bir lidere bağlı olduğu için kimi kez yıpratıcı ve sert olabilmekte, dolayısıyla çalışma ortamında çalışanların moral düzeyinde düşüşe neden rastlanılabilmektedir.¹⁶

2.2.1.4. Kurum Kültürünün Fonksiyonları

Kurum kültürü, kurumun benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırarak, bir denge kaynağı olarak kurum üyelerine güvenlik duygusu sağlayarak ve çalışanların işlerini istekli bir şekilde yapmalarında teşvik edici bir rol oynayarak bir kurumun başarısını sağlayacak fonksiyonlara sahiptir.¹⁷ Kurum kültürünün başlıca fonksiyonları bütünleştirme, koordinasyon ve motivasyon fonksiyonlarıdır.

Bütünleştirme Fonksiyonu: Kurum kültürü, kurum çalışanlarına kimlik duygusu kazandırır. Kimlik duygusu kazanan bireyler, kendilerini çalıştıkları kuruma ait

¹⁴ Çetin Canan, Akın Besim, Erol Vedat, Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, Beta, 2001, sf 319

¹⁵ Şimşek Nevin, Fidan Mehmet, Kurum Kültürü ve Liderlik, Tablet, 2005, sf 32

¹⁶ Elden Müge, Modern Yönetim Anlayışı Kapsamında Kurum Kültürünün Yaratıcılığa Etkisi ve İşletmeler Açısından Önemi, <http://red.ege.edu.tr/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=3&page=2>

¹⁷ Şimşek Nevin, Fidan Mehmet, Kurum Kültürü ve Liderlik, Tablet, 2005, sf 27

hissederler, kurumsal bağlanma ve sadakat duyguları gelişir kurumla bütünleşmeleri sağlanır.

Koordinasyon Fonksiyonu: Kurum kültürünün her türlü kurumsal belirsizlikleri ortadan kaldırarak, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kurumsal amaç ve hedefler doğrultusunda kendilerinden beklenen davranışları sergileyerek başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarını sağlayan fonksiyonudur.

Motivasyon Fonksiyonu: Kurum kültürü, önceden bilinen kural, kaide, normlar vasıtasıyla kurum çalışanlarının güven içinde iş tatmini bulacakları huzurlu bir çalışma ortamı sağlar.¹⁸ Güçlü bir kurum kültürü yalnızca kurumun genel ruh halini etkilemekle kalmaz, özellikle çalışanların kurumları için olan anlayışlarının iyileştirmesine de katkıda bulunur.¹⁹

2.2.1.5. Kurum Kültürünün Etkileri

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

- Kurum kültürü, kurum çalışanlarını birbirleriyle ve kurumlarıyla bütünleştirici bir etkiye sahiptir. Kurumların beşeri kaynakları olan insanlar değişik inanç ve değerleriyle kurumda çalışırlar. Kurum kültürü çalışanların inanç ve değerlerini yaşayacakları bir ortam sağlar.
- Kurum kültürü, kurumlarda davranış sınırlarını belirleyerek kurumsal tatmin sağlar, kurumsal çıkarlarla, bireysel çıkarlar arasındaki

¹⁸ Aktan C. Coşkun, Tutar Hasan, www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/fonksiyon.htm

¹⁹ Okay Ayla, Kurum Kimliği, MediaCat, 2002, sf 226

dengeinin korunmasını sağlayarak çalışanların davranışsal tutarlılığını artırır.²⁰

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

- Kurum kültürü hızlı bilgi işleme ve karar vermeyi sağlamaktadır. Kurum için ortak bir dil, istikrarlı bir tercih sistemi ve kabul edilmiş bir vizyon hızlı birlikteliğe ve sürdürülebilir uzlaşmalara yol açmaktadır.²¹

- Kurum kültürünün bir diğer önemli etkisi de çevresel belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, belirsizlikleri azaltmasıdır. Kültür sayesinde birey görevlerini, hedeflerini, amaçlarını, bunlara ulaştıracak araçları ve bunlar arasındaki ilişkileri bildiği zaman, kendine yönelen uyarı ve tehditleri filtre eder; başa çıkmak için varsayımlar geliştirir.²²

- Kurum kültürü, kuruluşların rekabet avantajı kazanmasında önemli rol oynar ve işletmenin amaçlarının, politikalarının oluşmasında önemli etkiye sahiptir.²³

2.2.2 Kimlik

Kimlik, bireyin kendi kendisi, davranışları, ihtiyaçları, motivasyonları ve ilgileri belirli ölçüde tutarlılık gösteren, kendi kendine sadık, diğerlerinden ayrı ve farklı bir varlık gibi algılanmasını içeren bilişsel ve duygusal nitelikte birleşik zihinsel yapıdır.²⁴

²⁰ Aktan C. Coşkun, Tutar Hasan, www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/fonksiyon.htm

²¹ Okay Ayla, Kurum Kimliği, MediaCat, 2002, sf 236-237

²² Aktan C. Coşkun, Tutar Hasan, www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/fonksiyon.htm

²³ Şimşek Nevin, Fidan Mehmet, Kurum Kültürü ve Liderlik, Tablet, 2005, sf 24

²⁴ Okay Ayla, Kurum Kimliği, MediaCat, 2002, sf 35

Ticari yaşamın artmasıyla birlikte kurumlar kimlik arayışı içersine girmişler, kendilerini topluma kabul ettirmek ve rakiplerinden farklı olduklarını göstermek için ayrı bir kimlik oluşturma yoluna gitmişlerdir.²⁵

2.2.2.1. Kurum Kimliği Kavramı

İtibar yönetimi konusuna katkıları bulunan Charles Fombrun, kitabında bir kurumun itibarı üzerine odaklanmayı, o kurumun kendisini teşkil eden unsurlarla nasıl bir ilişki içersinde olduğunu belirlemek ve kurumun kimliği üzerine odaklanmak olarak açıklamaktadır. Günümüz dünyasında itibar olgusu hakkında yazılan kitaplar, makaleler ve yapılan araştırmalar sayesinde bu konunun terminolojisi gelişmekte ve birbirlerinin yerine kullanılan kavramlar ayrıştırılarak açıklamaları yapılmaktadır.

Kurum kimliği, bir kurumun uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi, arzu edilen imaja sahip olabilmesi için, kendini ve kurum felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına, topluma tanıtmak için kullandığı tüm metodların toplamının tek bir güç yaratacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve bunun yansımasıdır.²⁶

Kurum kimliği denildiğinde birçok kişinin aklına gelen ilk şeyler kuruluşun logosu, kullandığı renkler ve amblemi gibi görsel unsurlar olmaktadır. Ancak bu, kurum kimliğini açıklamada yetersiz kalmaktadır, çünkü kurum kimliği bina ve grafiksel tasarımlar gibi görsel unsurları da içine alan kurumsal dizaynın yanı sıra, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi unsurlarından meydana gelmekte ve bu unsurlar birbirinden etkilenecek şekilde kurum kimliğini oluşturmaktadır.²⁷

Her kurumun kendine özgü kişiliği, zayıf ve güçlü olduğu yanları vardır, kimlik sadece bir slogan ya da belli bir kalıptan oluşmaz, kimlik görünür, dokunulur ve benimsenen bir şey olmalıdır. Kurumun yapmış olduğu her şey kimliğini doğrular. Güçlü

²⁵ Fidan Mehmet, Gülsünler M.E., Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMehmet%20FİDAN%20-%20Makbule%20Evrin%20GÜLSÜNLER%5C465, sf 1

²⁶ Ak Mehmet, Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj, Işıl Ofset Sanayi Limited Şti., İstanbul, 1998, sf 19

²⁷ Okay Ayla, Kurum Kimliği, Kapital Medya A.Ş., 2002, sf 38

bir kimliğe sahip olmak için üretilen ya da satılan ürünler belli standartları ve değerleri korumalı, tüm dünyaya kurumu ve kurumun amacını yansıtacak, kurumsal iletişim faaliyetlerine yer verilmelidir. Pazarda birbiriyle rekabet halinde olan firmaların ürün ve hizmetlerinin büyük çoğunluğu birbirine benzerdir. Bir firmanın fiyat, kalite veya hizmette sağlamış olduğu avantajı diğer firmalar da hemen yakalamaktadır.²⁸ Kurumlarsa sahip oldukları kimlikle, bütünleşmeyi sağlayarak, rakiplerinden ayırt edilebilirler.

2.2.2.2. Kurum Kimliğinin Temel Unsurları

Kurum kimliği, genel anlamda kurumların sahip oldukları davranış tarzları, iletişim yapıları, yönetim felsefeleri ve tüm bunların görsel anlamda ifadesini bulduğu kurumsal dizayn unsurlarını(kurumun logosu, renkleri, ürün ambalaj ve dizaynları, yazı tipografisi, iç ve dış mimari dizaynı vb.) içeren temelde kurumun sahip olduğu kendine has ve onu rakiplerinden ayıran gelecek ile ilgili vizyon, misyon, amaç ve hedefleri üzerinde yükselen soyut ve somut tüm değerlerdir.²⁹

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

Kurum Felsefesi: Kurum felsefesi, kurumun değer, tutum ve normlarından; amacından ve tarihinden meydana gelmektedir. Kurumsal felsefe, bir firmanın kurumsal kültürünü oluşturan esas değer ve varsayımlarını içermektedir. Abratt ve Balmer kurumsal felsefeyi yönetim kurulu ve kurucular tarafından belirlenen misyon ve değerler olarak tanımlamıştır. Bernstein' in kurumsal felsefe ve kurumsal kimlik arasında kurduğu ilişki kurumsal kimliğin öncelikle şirketin felsefesinin belirleyicisi, ikinci olarak da bir aracı olması inancından kaynaklanmaktadır.³⁰

Kurumsal Davranış: Kurumlarda insan davranışlarının algılanması, anlaşılması ve kontrolü olarak tanımlayabileceğimiz kurumsal davranış; kurumlardaki insanların

²⁸ Olins Wally, Corporate Identity Making Business Strategy Visible Through Design, Harvard Business School Press, 1990, sf 9

²⁹ Elden Müge, Kurum Kimliği ve Kurumsal Reklam Arasındaki İlişki, Yeni Düşünceler Sayı 1, 2005, sf 3

³⁰ Hepkon Zeliha, Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması, İst.Tic Üniv. Dergisi, www.iticu.edu.tr/yayin/dergi4.htm, sf 190

tutum ve davranışlarını inceler. Kurumsal davranışın incelenmesiyle, kurumsal hiyerarşinin tüm kademelerindeki çalışanların kendi farkındalığını geliştirme ve bu yolla kurum çalışanlarının iş tatminlerini artırarak, kurumsal verimlilik ve etkinliğe katkıda bulunma amaçlanmaktadır.³¹

Kurumsal davranış, bir kurumda çalışan insanların davranışlarını anlamaya, tutum ve davranışlarının nedenlerini ve sonuçlarını incelemeye, tahminler yapmaya ve insan davranışlarını kontrol etmeye ilişkin bir disiplindir. Kurumsal davranış, insan davranışlarını, içinde yaşadığı çalışma ortamının da incelemekte ve bireyin kurumdaki ne şekilde etkileneceğini, davranış değiştirdiğini araştırmaktadır. Aynı zamanda, kurumların çalışma düzeni, işin yapılış biçimi, kurum dışında yer alan çevre ile kurumun etkileşimi ve yönetim sürecinin tüm aşamaları, kurumsal davranışın önemli konuları arasında yer almaktadır.³²

Kurumsal Tasarım: Kurumsal tasarım, bir kurumun kendisini görsel olarak ifade etme biçimi olup; marka, yazı, logo ve diğer işaretlerle gösterilmektedir. Kurumların, kurumsal görüntüsü öylesine güçlüdürki, ürün ve reklamlar tüketiciler tarafından ilk fark edilen öğelerdir. Kurumsal bütünlük de antetli kağıttan, taşıma aracının üzerindeki ambleme kadar geniş bir yelpazeyi içeren ve logo, renk, değişik bir yazı stili veya tüm bu faktörlerin birleşmesiyle elde edilmiştir.³³ Kurumsal tasarım, kurumun isminden, logosuna, kurum içi ve dışında kullanılan yazılı iletişim araçlarına kadar her yerde önemlidir ve kurum kimliğini her alanda şeffaf bir şekilde yansıtan bir unsurdur.

Kurumsal İletişim: Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması, işleyişini sağlaması gereken üretim ve yönetim süreci içinde, kurumu oluşturan bölüm ve öğeler arasında eşgüdümü, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim sürecidir.³⁴ Kurumsal iletişim, kurumda çalışanları ve kurumun birimlerini birbirine

³¹ A.g.e., sf 1

³² Tutar Hasan, Kurumsal Davranış ve Davranışın Kurumsallaşması, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/kurumsallasma.htm>, sf 1

³³ Peltekoğlu, sf 375

³⁴ <http://77www.euvakif.org/gundem/gundem7.htm>

bağlayan temel bir alt sistemdir. Kurumsal iletişim ile dış dünya ve kurum arasında sağlıklı bilgi alışverişi, değişen çevre koşulları karşısında uyum, kurumu oluşturan bölümler arasında eşgüdüm, çalışanların motivasyonu ve kurumsal bütünleşme sağlanır.³⁵

Kurum kimliğinin temel unsurlarına değindiğimiz bu bölümden sonra kurum kimliğinin çeşitli yazarlar tarafından yapılan ayırımlarına geçeceğiz.

2.2.2.3. Kurum Kimliği Yapıları

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

Monolitik kimlik: Bu gruba dahil olan kurumlar kendilerini tek bir kimlik ile ifade ederler ve faaliyet alanları çok çeşitli olsa da tek bir kimlik kullanırlar. Bu tip kimlik taşıyan kuruluşlara örnek olarak ülkemizden Petrol Ofisi'ni, dünyadan BP yi vermemiz mümkündür. Tek kimliğin esas gücü, organizasyon tarafından tanıtılan her ürün ve hizmetin, aynı isime, stile, niteliklere ve karaktere sahip olmasındandır.³⁶ Tek bir kimlik çalışması tüm faaliyetlerde kullanıldığında, kuruma ekonomik avantaj sağlayacağı gibi sağlanan bu avantajın yanı sıra dezavantajı da olabilmektedir; ki bu bazen kurumun, bir bütün olarak algılanmak istemediği durumlarda sorun olabilecektir. Bu duruma örnek olarak kurumun tek bir faaliyetinde ortaya çıkan krizin bütünü etkilemesi gösterilebilir.³⁷

Desteklenmiş kimlik: Desteklenmiş bir kimlik yapısı, kurumun tek tek alanlarının kolayca tanınması ve aynı zamanda da daha büyük bir bütünün parçası olarak görülmesi temeline dayanmaktadır.³⁸ Günümüzde birçok firma değişik alanlarda faaliyet göstermektedir. Bu geniş faaliyet alanına sahip kurumlar, ana firmanın isim, logo gibi unsurlarını kullanarak büyük bir bütünün parçası olduklarını vurgularken; aynı zamanda bu alanların kolayca tanınmasını da sağlamış olurlar. Sabancı Holding'in çeşitle faaliyet

³⁵ Tabak Selçuk Ruhi, Kurumsal İletişim, http://www.sabem.saglik.gov.tr/kaynaklar/381_8kurumsal_iletisim.pdf, sf 2

³⁶ Okay Ayla, Kurum Kimliği, MediaCat, 2002, sf 45-46

³⁷ Susar A. Filiz, Çok Kültürlü Ortamlarda Karşılaşılan İletişim ve Kültür Engelleri, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları No:11, 2005, sf 32

³⁸ Okay Ayla, Kurum Kimliği, MediaCat, 2002, sf 49

alanlarındaki firmalarında SA ekini kullanması (BRİSA,KORDSA,MARSA vb) desteklenmiş kimliğe bir örnek olarak gösterilebilir.³⁹

Desteklenmiş kimliği kullanmanın en büyük avantajlarından birisi, firmanın gerektiğinde kendi kimliğini, gerektiğinde ana firmanın kimliğini ileri sürebilmesi veya kullanabilmesidir.⁴⁰

Marka Kimliği: Günümüzde markalı ürünler üreten kuruluşlar kendi kimliklerinden ziyade sahip oldukları markaların kimlikleriyle ön plana çıkmaktadırlar. Tüketiciler, çok ayrıntılı olarak ilgilenmediği sürece bu markaların ardındaki kuruluşları tanımamaktadır.⁴¹ Marka kimliği, markanın görsel ve sözlü ifadesidir. Kimlik, markanın dışavurumunu, iletişimini ve görseelliğini desteklemektedir. Kimlik, marka iletişiminin en kolay, en hızlı ve her yerde yeralan bir formudur.

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

Varolan kimlik: Kurumun mevcut özelliklerini ifade eder. Kurumsal mülkiyet, yönetimin liderlik yaklaşımı, organizasyonel yapı ve paylaşılan değerler, ticari faaliyetler ve bulunulan pazarlar, ürün kalite sınıfları ve genel performans gibi unsurlarla şekillenir.

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

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

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

³⁹ Susar A. Filiz, Çok Kültürlü Ortamlarda Karşılaşılan İletişim ve Kültür Engelleri, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları No:11, 2005, sf 32

⁴⁰ Okay Ayla, Kurum Kimliği, MediaCat, 2002, sf 51

⁴¹ Okay Ayla, Kurum Kimliği, MediaCat, 2002, sf 51-52

Arzu edilen kimlik: Kurumun yöneticilerinin, gönüllerinde ve beyinlerinde yaşayan, istenilen kimliktir.⁴²

2.2.2.4. Kurum Kimliği Yönetimi

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

i. Kimlik denetlemesi yapmak: Kurum kimliği bir kuruma ait üç noktayı yansıtabilmektedir. Kim olduğunu, ne yaptığını, nasıl yaptığını, kimlik yönetimi programına da öncelikle mevcut gerçeği öğrenmekle başlamak gerekir. Kurum, paydaşlar tarafından nasıl algılanıyor, neden böyle algılanıyor, kurumun vizyon ve hedefleri neler ve kurumun kimlik yapısı neden oluşmaktadır gibi soruların saptanmasıyla ilk aşama gerçekleşmiş olur.

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

iii. Tasarımlar ve isimler geliştirmek: Kimlik denetimi yapıp net hedefler belirledikten sonraki aşama fiili tasarımıdır. Eğer isim değişikliği gerekli ise, danışmanların alternatifler araması, logoların doğru bir şekilde kurumun gerçeğini yansıtmaları gerekmektedir.⁴³ Kurum ismi, müşterilere ulaşılan marka, kimliğin anonsudur; bu nedenle ismin anlaşılır ve hatırlanabilir olması çok önemlidir. Kurum ismi uzun zamanlardan beri ürünün müşteriye ilettiği mesaj açısından en önemli görsel unsur olarak

⁴² Susar A. Filiz, Çok Kültürlü Ortamlarda Karşılaşılan İletişim ve Kültür Engelleri, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları No:11, 2005, sf 46

⁴³ Ural E. Güzelcik, Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları, Birsan Yayınevi, 2006, sf 158

düşünülmüştür; ancak gün geçtikçe yapılan araştırmalar, sözlü içerikler kadar sözsüz içerik olan renk, logo gibi unsurların da etkili olduğunu saptamıştır.⁴⁴

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

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

vi. Programı uygulamak: Kimlik programı uygulamak, çok sayıda paydaş ile temas kurmak için kişilerarası sağduyu ve koordine edilmiş bir yaklaşımı içeren bir iletişim sürecidir.⁴⁵

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

2.2.3. İmaj Kavramı ve Çeşitleri

Tanıdığımız bir insanı zihnimizde canlandırırken onun bizde bıraktığı tüm etkilerden yararlanırız. Giyim tarzı, davranışları, konuşma şekli, yaşam felsefesi, diğer insanlarla ilişkileri onun bizde oluşan imajında belirleyici olmaktadır. Bir işletmenin imajının oluşumunda ise, işletmenin ne ürettiği, nasıl ürettiği, çevreyle nasıl ilişki kurduğu gibi bir çok faktör önemli roller oynamaktadır.⁴⁶ Hem bireyler, hem de işletmeler kaçınılmaz olarak karşı tarafta kendilerine ilişkin bir izlenim yansıtırlar. Yaptıkları ve söyledikleri her şey izlenimlerine katkıda bulunur. Bireyler ve işletmeler imaj yaratma ile yaratmama arasında bir seçim yapamazlar. Her işletme planlanmış olsun ya da olmasın bir imaja sahiptir ve imaj işletmenin başarısına katkı sağlayan elle

⁴⁴ Soydaş A.U.Ç., Global İşletmelerde Kurum Kimliği ve Kurumsal Marka, İst.Tic.Ünv.Yay. No:11, sf 37-39

⁴⁵ Ural E. Güzelcik, Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları, Birsan Yayınevi, 2006, sf 159

⁴⁶ Tengilimoğlu Dilaver, Öztürk Yüksel, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Seçkin, 2004, sf 229

tutulamayan soyut unsurların başında gelir.⁴⁷ Aşağıda ise imajın farklı tanımları yani çeşitlerine değineceğiz.

İmaj Çeşitleri

Kurum İmajı: Kurumların ne yaptıkları ve ne yapmadıklarıyla ilgilidir. Paydaşlar tarafından algılanan bu imaj, günümüzün rekabet ortamında kurumların geleceğini belirlemektedir.⁴⁸

Ürün İmajı: Özellikle piyasaya yeni girecek malların tanıtımında etkin olan ürün imajı, kamuoyunda pek fazla tanınmayan bir kurumun da ürettiği ürünle alanında oldukça iyi bir imaj edinmesine katkıda bulunur. Bu imaj, ürünün kalitesini ve özelliklerini vurgulayan, karakterinin geliştirilmesini sağlayan reklamlar ile oluşturulabilir.⁴⁹

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

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

İstenilen İmaj: Kurumun ulaşmayı hedeflediği imajdır.

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

⁴⁷ Yılmaz Gözde, Çok Uluslu İşletmelerde İzlenim Yönetimi ve Kurumsal İmaj Oluşumuna Katkısı, İst.Tic.Üniv.Yay., sf 132

⁴⁸ Kurtuldu Hüseyin, Değişen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Kurum İmajına Etkileri, 7. Ulusal Pazarlama Kongresi, 2002, sf 335

⁴⁹ Tengilimoğlu D, Öztürk Y, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Seçkin, 2004, sf 223

Negatif İmaj: Kurumun kötü davranışları sonucunda oluşan negatif imaj, profesyonel olamayan satış görevlisi, kötü karşılanma, çevreye verilen rahatsızlıklar gibi paydaşların zihninde yer eden olumsuzluklara denir.⁵⁰

Marka İmajı: Marka imajı markaya değer katan unsurların toplamıdır. Tüketiciler ürünleri ve markaları oluşturdukları imaja göre değerlendirirler ve ürünü satın alırlar. Dolayısıyla marka imajı, marka çağrışımlarının hafızada tutulması ile yansıtılan marka hakkındaki algılamaları zihinde oluşturmaktadır.⁵¹

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

Transfer İmajı: Genellikle lüks tüketim ürünlerinin tanınmış markalarının başka bir ürüne transferidir.⁵²

2.2.3.1. Kurum İmajı Kavramı

Bir firmanın Kurumsal Kimliği, “Kurumsal İmaj”ını da oluşturmaktadır. Kurumsal imaj, kurum kimliği etkilerinin çalışanlar, hedef grupları ve kamuoyu üzerindeki neticesidir. Kurumsal imaj; firmanın hedef kitleleri tarafından algılanan resmidir ve ait olduğu kuruluşu düşündürür, kurumsal kimlik ise fizikseldir ait olduğu kuruluşu tanımlar ve firmanın hangi yollarla kendisini tanıttığını gösterir.⁵³ Günümüzde küreselleşmenin sonucu olarak bilginin önem kazanmasıyla birlikte, müşteriler iş yaptıkları, çalışanlar da çalıştıkları kurum hakkında bilgi sahibi olmak istemektedirler. Kurum hakkında artık sadece ismi, logosu, amblemi, sembolü ve renkleriyle bilgi sahibi

⁵⁰ Örer Lale, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi Üzerine Bir Alan Çalışması, 2006, sf 17

⁵¹ Tengilimoğlu D, Öztürk Y, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Seçkin, 2004, sf 224

⁵² Örer Lale, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi Üzerine Bir Alan Çalışması, 2006, sf 20-21

⁵³ Ak Mehmet, Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj, Işıl Ofset Sanayi Limited Şti., İstanbul, 1998, sf 20

olmak mümkün değildir. Bu nedenle kurumun kim olduğunu iyi ifade eden tanımlanmış bir kurum kimliğine ve bunun hedef kitlelere iletilmesi için “kurum imajı yönetimi” ne ihtiyaç duyulmaktadır.⁵⁴

Son yıllarda firmalar, finansal çevrelerin, müşterilerin, yöneticilerin, çalışanların, sosyal çevrelerin, rakiplerin ve basının kendileri hakkındaki izlenimlerini daha çok önemsemektedirler. Bunun için günümüz firmaları, zaman zaman bizzat kendi yaşadıkları iniş-çıkışları, bazen de çevrelerindeki çöküşleri gördükçe, bir firmanın sadece yaptığı işi, o yıl edeceği karı değil, onu etkileyen diğer yan etkenleri de düşünmesi, önemsemesi gerektiğini öğrenmiş, hem çalışanlarına, hem müşterilerine, hem de kamuoyu oluşturan kitlelere karşı çeşitli sorumlulukları olduğunu anlamışlardır.⁵⁵

2.2.3.2. Kurum İmajını Oluşturma

Kurum imajı, bir kurum veya kuruluşun kamuoyu tarafından algılanma biçimidir. Kişilerin kurum hakkındaki bilgi ve deneyimlerine bağlı olan imaj, iyi-kötü ya da olağan olabilir; imaj ya bilgi ve tecrübeyle elde edilir ya da kurum kendi istediği bir imajı belirli olay ve kişilerle elde etmeye çalışır.⁵⁶ Kurum imajını oluşturmak için dört unsur gereklidir bunlar;

1. Alt Yapı Kurmak: İşletmelerin güçlü bir alt yapı oluşturmaları için öncelikle kendilerine bir vizyon oluşturmaları gerekir. Vizyon, işletme geleceğinin resmidir. İşletmenin gelecekte ne yapmak istediğini, hedeflerini ve amaçlarını açıkça gösteren bir vizyon ve vizyonun yanı sıra misyonun belirlenmesi sağlam bir alt yapı kurmada önemlidir.

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

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

⁵⁴ Güzelcık Ebru, Küreselleşme ve İşletme’de Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, 1999, sf 150

⁵⁵ Ak, sf 172

⁵⁶“Her Yönüyle Pazarlama İletişimi”, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2002, sf 106

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

Reklam: Reklam ile bir ürüne karşı, müşterinin dikkati çekilip, ürün veya hizmete karşı satın alma arzusu uyandırılır. Reklam, kurum imajında görsel kimliği oluşturmada ve bunu paydaşlara iletmede büyük önem taşımaktadır.⁵⁷

Sponsorluk: Kurumsal amaçlara ulaşmak için, spor, sanat, kültür veya sosyal alanlarda, kişi ve kurumların para, araç gereç ya da hizmet ile desteklenmesi ve tüm bu aktivitelerin planlanması, organizasyonu, yürütülmesi ve kontrolüdür.⁵⁸ Kurumlar sponsorluk faaliyetleri ile paydaşların gözünde iyi niyet ve anlayışı oluşturarak kurum imajını oluştururlar.

Medya İlişkileri: Medya ilişkileri, kurum imajı oluşturma programında gittikçe artan bir öneme sahiptir. Kurum imajı oluşturulurken, oluşturulan imajın, paydaşlara ulaşmasında medyanın rolü büyüktür. Kurumlarla ilgili medyada çıkan haberler, paydaşların algılamış olduğu kurum imajını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir.⁵⁹ Bu nedenle medyanın desteğini almak için iyi ilişkiler kurmak, basın bültenleri yollamak ve firmayla ilgili gelişmeleri paylaşmak gereklidir.

3. İç imaj oluşturmak: İç imaj kurum içindeki atmosferdir. Kurumun çalışanlar üzerindeki imajı ve çalışanın müşteriye yansıttığı imaj, iç imajı oluşturmaktadır. Güçlü bir iç imaj oluşturmak için çalışanların ihtiyaçları karşılanmalı, onlara değer gösterilmeli ve iyi iletişim kurulmalıdır.⁶⁰

4. Soyut imaj oluşturma: Güçlü ve etkili bir kurum imajı yaratmak için, gerekli alt yapıyı kurduktan, görselliğe dayanan dış imajı oluşturduktan ve çalışanlara

⁵⁷ Tengilimoğlu Dilaver, Öztürk Yüksel, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Seçkin, 2004, sf 233-234

⁵⁸ Peltekoğlu Filiz Balta, Halkla İlişkiler Nedir, Beta, 2005, sf 290

⁵⁹ Güzelcık Ebru, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem, 1999, sf 191

⁶⁰ Tengilimoğlu Dilaver, Öztürk Yüksel, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Seçkin, 2004, sf 235

yönelik iç imaj çalışmaları yaptıktan sonra yapılması gereken en son aşama, müşterilerle duygusal bağlantı kurmayı sağlayan soyut imajı oluşturmaktır.⁶¹

Bir imaj oluşturma aşaması, mevcut durumun saptanması ve kimin, neyi, niçin düşündüğünün belirlenmesiyle başlayıp, amaca varmak için hangi araçtan ne tür mesaj ulaştırmak için yararlanacağımızın kararının verilmesiyle süre giden ve kimi zaman, mevcut durumda da değişikliğe yol açabilen faaliyetleri içeren dört aşamadan oluşmaktadır.⁶²

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

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

3. Çalışmaların programlanması: İstenilen imaja uygun bir biçimde kurum kimliği tedbirleri seçilerek, uygulama esnasında karşılaşılabilecek olan engeller, sorunlar belirlenir.⁶³ Kurumların mevcut ve istenilen imajlarını etkileyen unsurları bulmak amacıyla yapılan istatistiklerden daha önce yapılmış anketlerden kendi içinde kurumsal imajını etkileyen unsurları da göz önünde bulundurarak kurumlar yeni bir imaj oluşturabilirler veya mevcut imajlarını devam ettirebilirler.

4. Değerlendirme: Uygulamanın her aşamasında tüm iletişim ağları açık tutularak geri besleme alınıp değerlendirilmelidir ve yapılan çalışmanın arzulanan sonuçları verip vermediği tespit edilerek çalışmalara bu verilerden yararlanılarak devam edilmelidir.⁶⁴

⁶¹ Güzelcik Ebru, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem, 1999, sf 199

⁶² Peltekoğlu F.B., Halkla İlişkiler Nedir, Beta, 2005, sf 370

⁶³ Tengilimoğlu D, Öztürk Y, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Seçkin, 2004, sf 235

⁶⁴ Örer Lale, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi Üzerine Alan Çalışması Yüksek Lisans Tezi, 2006, sf 17

2.2.3.3. Kurum İmajını Etkileyen Unsurlar

Kurum imajı, işletmelerin ne yaptığı ve ne yapmadığıyla ilgilidir. Paydaşlar tarafından algılanan bu imaj, günümüzün rekabet ortamında işletmelerin geleceğini belirlemektedir. Kurum imajının işletmeler üzerindeki ekonomik etkisi bu konuya daha çok yatırım yapılmasını sağlamaktadır.⁶⁵ Burada kurum imajını etkileyen unsurlara değineceğiz.

Üretilen Mal ve Hizmetler: Müşterinin üretilen mal ve hizmetten memnun olması, malın kalitesine, garanti koşullarına, tüketicinin mamulden en verimli biçimde yararlanabilmesine bağlıdır.⁶⁶ Tüm bunlardan memnun kalan müşteri, kurum hakkındaki olumlu düşüncelerini çevresindekilerle paylaşarak, kurum imajını olumlu yönde etkileyecektir, tabii bunun tam tersi bir durumda söz konusu olabilir ki firmalar bu olumsuz durumu yaratmamak için, gerek satış sırasında müşteriyi bilgilendirerek gerek satıştan sonra ortaya çıkabilecek aksaklıkların giderilmesine yardımcı olarak bunu sağlayabilirler.

Kurumun Görünümü: Burada, kurumun fiziki yapısıyla ilgili olan, logosu, yazı karakteri, binaların mimarisi, çevre düzenlemesi, ilanlar, personelin kıyafeti gibi özellikler ifade edilmektedir. Kurumun genel görüntüsü ve yarattığı izlenim kurum imajını etkiler.⁶⁷ Bir kurumun adının yazılış biçiminden, kuruluşa ait her araç ve gereçe hakim olan renge kadar geniş bir yelpazeyi (faturalar, broşürler, kuruluş gazeteleri, reklamlar, yıllık raporları, antetli kağıtlar, kartvizitler) içeren kurumu çağrıştıran renk, yazı karakteri gibi kurum kimliğini oluşturan semboller, kurumun imajını etkilemektedir.⁶⁸ Kurumsal görünüm kapsamında ele alınan tüm bu unsurlar, kurumun yararlandığı tüm iletişim araçlarının uyumu ile ortak bir görünüm yaratmalıdır.⁶⁹

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

⁶⁵ Kurtuldu Hüseyin, Değişen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Kurum İmajına Etkileri, 7.Ulusal Pazarlama Kongresi, 2002, sf 335

⁶⁶ Peltekoğlu F.B., Halkla İlişkiler Nedir, Beta, 2005, sf 366

⁶⁷ Tengilimoğlu Dilaver, Öztürk Yüksel, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Seçkin, 2004, sf 230

⁶⁸ Peltekoğlu F.B., Halkla İlişkiler Nedir, Beta, 2005, sf 376

⁶⁹ Peltekoğlu F.B., Halkla İlişkiler Nedir, Beta, 2005, sf 360

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

Kurumun İletişim Ağı: Kurumsal imajda amaç, firmanın doğru ve açık bir biçimde anlaşılmasını sağlamaktır. Kurumsal imajın duygularla ilgili olmasından dolayı firma hakkında oluşan imajın kişiden kişiye değişeceğini söylemek mümkündür. İmajda önemli olan, kurum hakkında açık ve iyi bir niyetin, anlayışın oluşmasını sağlamaktır. Eksik ya da yanlış anlatılan, yayımlanan bilgilerin bir kurumun imajını olumsuz yönde etkilemesi söz konusudur.⁷⁰ Bundan dolayı kurumların amaçlarını gerçekleştirmek için etkili bir iletişim ağı oluşturmaları gerekmektedir. Kurumsal iletişimde, ortak iletişim materyalleri kullanılarak, iletişimin anlamlı ve tam olması imkanı sağlanır. Kurumsal ve bölümsel amaç ve hedefleri geliştirecek yayım araçları gibi iletişim materyallerini geliştirmek, bu materyalleri inandırıcı bir şekilde ve inanılabilir bir mesaj ile paydaşlara ulaşacak şekilde yönlendirmek iletişim ağının etkili bir şekilde kurulması için önemlidir.⁷¹

Aynı zamanda kurumun muhatap olduğu soruları yanıtlama yöntemleri, müşterinin herhangi bir nedenle bilgi alma hakkını kullanmak üzere gönderdiği mektuplar, açtığı telefonlar ve izlenimini gösteren, yapmış olduğu geri bildirimler kurum imajını etkileyen önemli unsurlardan biridir.⁷²

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

Firmaların görev ve yükümlülüklerinin sosyal refahı etkilemesinden kaynaklanan ve firma ile toplum arasında karşılıklı ortak anlaşmaya dayandırılan sosyal

⁷⁰ Kurtuldu Hüseyin, Değişen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Kurum İmajına Etkileri, 7. Ulusal Pazarlama Kongresi, 2002, sf 336

⁷¹ Tengilimoğlu D, Öztürk Y, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Seçkin, 2004, sf 93-231

⁷² A.g.e., sf 366

bir sözleşme olarak ifade edilen sosyal sorumluluk anlayışı, günümüzde; güçlü, uzun vadeli ve etkin bir işletme imajı oluşturmak için gereklidir.⁷³

2.2.4. Marka

Marka, bir satıcının veya bir grubun mal ve hizmetlerinin belirlenmesini ve onların rakiplerinin mal ve hizmetlerinden ayrı tutulmasını sağlayan isim, terim, işaret ve sembollerdir.⁷⁴

Farklı firmalar tarafından üretilen ürünlerin birçoğu tüketiciler için aynıdır veya benzerdir. Örneğin benzin aynı benzin ya da su aynı sudur; bu tür ürünlere farksız ürün denir ve eğer bir firma bu tür farksız bir üründe farklılık yaratabilirse, o zaman tüketici için tercih edilebilir bir yön geliştirmiş olur. Marka ile tüketicinin ilişkisine bakıldığında, markalar sadık müşteriler yaratır. Tüketicilerin bazı ürünleri diğerlerine tercih etmelerinin sebebi kurumun marka ile farklılık yaratmasıdır.⁷⁵

2.2.4.1. Kurum Markası Kavramı

Kurum markası ve kurum itibarı birbiriyle bağlantılı olan iki önemli kavramdır. Kurum itibarını, kurum hakkında kurumun paydaşları tarafından elde edinilen tüm izlenimler olarak tanımlarken; kurum markasını, kurumun tüm paydaşlarının aklında kalan şeklidir diyebiliriz. Bugün müşteriler, ürün ve hizmetlere karşı eskisinden daha bilinçli bir yaklaşım içersindeler. Her seviyedeki bilginin artarak girişinin sağlandığı pazarlarda, daha fazla verinin paylaşımı söz konusudur; bu durumda artan rekabet ve hızlı teknolojik gelişmeler içersindeki kurumun ürün, fiyat ve hizmet kalitesi gibi konularda diğer rakiplerinden farklılaşması gerektiğini göstermektedir.⁷⁶ İşte bu noktada marka sağladığı ekonomik yararlar ile değerli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Marka, pazarda bulunan rakip ürünlerden farklılık yaratarak bu farklılığın getirdiği ayrıcalıkların kamuoyu tarafından algılanmasını sağlar. Bir ürünün marka

⁷³ Tengilimoğlu D, Öztürk Y, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Seçkin, 2004, sf 232

⁷⁴ Örer Lale, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi Üzerine Alan Çalışması Yüksek Lisans Tezi, 2006, sf 6

⁷⁵ Soydaş A.U.Çarşılı, Global İşletmelerde Kurum Kimliği ve Kurumsal Marka, İst.Tic.Üniv.Yay. No: 11, 2005, sf 45-46

⁷⁶ Kumar Shailendra, Valuing Corporate Reputation, Director Publications, 1999, sf 25

olabilmesi için gerekli şartlardan biri, ürünün değer ifade etmesidir ve önemli olan kurumun o ürüne yüklediği anlamın aynı şekilde müşterileri tarafından algılanmasıdır.⁷⁷ Bir markanın başarılı olabilmesi ve kar getirebilmesi için olumlu bir itibara sahip olması gerektiği gibi, kalitesi yüksek olan bir ürünün sağladığı itibarın, marka vasıtasıyla başka bir ürüne aktarılması da markanın, kurumun itibarını devam ettirici özelliğidir.⁷⁸

Günümüz finansal dünyasında markanın ortaya çıkışıyla; bankalar, sigorta şirketleri ve yatırım firmalarını birbirinden ayıran unsurlar ortadan kalkmakta; artık herkes, her şeyi herkese satmaktadır. Rakip firmalar tarafından ürün bombardımanına tutulan ve farklı kimliklerin önlerine sunulmasıyla kafaları iyice karışan müşterilerin sadece bir firma ve ürünü seçmesi mümkün olmamaktadır.

2.2.4.2. Kurumsal Marka Yönetimi

Kurumsal marka yönetimi, markanın geçmişi, bugünü ve geleceği hakkında kurum çalışanlarından, dış paydaşlara uzanan geniş bir kitlenin izlenim ve algılarının yönetimidir. Kurumsal marka yönetiminde paydaşlardan, firmanın vizyon, kültürü ve iletişimine kadar bir çok kavram işin içine girmektedir.⁷⁹ Kurumsal marka yönetiminin temel amacı marka farkındalığı yaratarak marka bilinirliğini sağlamak, ardından marka tercihi ve marka sadakatini elde ederek, pazar ortamında markanın sürekli olarak lider konumda kalmasını sağlamaktır.⁸⁰

2.2.4.2.1. Kurumsal Marka Yönetim Süreci

Herhangi bir mal veya hizmetin markalanmasına karar verildiğinde önemli olan bir konuda ürün veya hizmetin marka ismini seçmektir. Marka isminin seçiminin de ürünün isminin ne olacağı da önemli bir konudur. Marka isminin seçiminde ürünün faydaları, hedef pazarın özellikleri ve pazarlama stratejileri hesaba katılmalıdır. Çünkü uygun stratejilerle desteklendiği takdirde ürün pazarda tutunabilir. Bir ürün ya da hizmeti

⁷⁷ Gökçe Ebru, “Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Kurumsal Kültürün Halkla İlişkiler Çalışmalarında Yeri ve Önemi”, İ.T.Ü., İşletme Bil. Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000, sf 33

⁷⁸ Herbig Paul, Milewicz John, The relationship of reputation and credibility to brand success, Journal of Consumer Marketing, Vol. 12, No.4, 1995, sf 8

⁷⁹ Uztuğ Ferruh, Davulu Taşıyanlar Tokmağı Vuranlar: Markanın Kurumsal İletişim Yönetimi, Kapital Medya, 2003, sf 68

⁸⁰ Aktuğlu I.K, “Marka Yönetimi” Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler, İletişim, 2004, sf 52

rakiplerinden ayıran ve onu kendisini pazarlayan firma ile ilgilendiren, bir isim ya da sembolün belirlenmesi faaliyetine kurumsal marka yönetim süreci denir ve bu süreç pazar analizi, marka durum analizi, gelecekteki konumların hedeflenmesi, yeni sunumların test edilmesi, planlama ve performans değerlendirme olmak üzere beş süreçten oluşmaktadır.⁸¹

Pazar analizinde, pazarın tanımlanması ve pazar bölümlerinin belirlenmesi ile birlikte rakiplerin konumu açığa çıkarılmaktadır. Marka durum analizinde, markanın sahip olduğu konumun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulmakta, firma içindeki bölümlerden elde edilen bilgiler aracılığıyla firma faaliyetlerinin markaya katkıları ve markanın pazardaki konumu arasında neden sonuç ilişkisi kurulmaktadır. Marka durum analizi gerçekleştirilirken moda, sosyal değerler, diğer ürünler gibi tamamen kontrol altında olmayan değişkenlerin markaya etkileri incelenir. Bu aşamada elde edilen bilgiler doğrultusunda marka stratejisi belirlenerek, markanın gelecekte yer alınması istenilen konumlarının açığa çıkartılır. Firmanın belirlemiş olduğu marka stratejisi ile almış olduğu kararlar pazar ortamında test edildikten sonra performans değerlendirmesi yapılması kurumsal marka yönetiminin son sürecidir.⁸²

2.2.4.2.2. Kurumsal Marka Yönetiminin İlkeleri

Markanın sunulması ve dağıtımı kötü yapıldığında markayı başarısızlığa götürebilir. Ancak bu görev iyi yapıldığında markanın başarısı daha yüksek olabilir. Pazarda başarıyı sağlayan yeni markayı ilk deneyen kişilerin genel memnuniyetidir. Bu doğrultuda kurumsal marka yönetimi için gerekli kriterler (ilkeler) aşağıda sıralanmaktadır.

1. Bir marka, ürün seviyesinde düşünüldüğünde ve rekabet koşulları göz önüne alındığında en azından pazar ihtiyaçlarını karşılayacak kadar fonksiyonel ihtiyaçları giderebilmelidir. Marka yönetimi uygulanacak ürünün, öncelikle sağlam temellere oturtulması gereklidir.

⁸¹ Örer Lale, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi Üzerine Alan Çalışması Yüksek Lisans Tezi, 2006, sf 6

⁸² Aktuğlu I.K., Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler, İletişim, 2004, sf 87-88

2. Marka sadakati yaratılması; tüketicilerin bir markayı deneyip ürünün performansından tatmin olup tekrar tekrar satın almaları durumunda, o markanın bağımlıları oldukları söylenebilir. Bir firma için, markanın değeri, o markanın oluşturduğu sadık müşteriler tarafından gerçekleşmektedir. Sadakat miktarının artırılması için çeşitli yollar bulunmaktadır. Tüketiciler bir markaya nadiren sadıktır. Bir markanın başarılı olabilmesi mümkün olduğu kadar çok müşterinin o markayı denemesini sağlamaktır.⁸³

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

4. Markanın sunduğu değerler, tüketiciler tarafından istenmelidir.⁸⁴ Markanın farklı algılanışı, tüketicide duygu yaratmak ve bu duygunun satın almaya dönüşmesi marka yönetiminin temel uğraşdır. Marka değeri, tüketicinin markaya bağımlılığı, markaya yakıştırmaları, marka ile ilgili inanışları, yargıları ve markaya ne ölçüde vaatte bulunduğunu ifade eden bir kavramdır. Değişen çevre koşullarından etkilenen tüketici beklentileri sürekli arttığından, markanın sunmuş olduğu değerın tüketiciler gözünde süreklilik kazanması için iyi bir marka yönetimi gereklidir.

2.2.4.3. Kurumsal Marka Yönetiminin Yararları

Günümüzde tüm sektördeki tüketiciler, satınalma tercihlerini yaparken ürün veya hizmetin özelliklerine, kendi ihtiyaçlarına, fiyat düzeyine değil, markanın tanınırlığına, bilinirliğine göre hareket etmekte, aynı mal veya hizmet, başka bir firma tarafından, daha iyi koşullarla sunulsa bile tüketici sırf bu “Marka ürün”e sahip olmak için daha fazla fiyat ödemektedir.⁸⁵

⁸³ http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/markayonetimi.htm#_Toc60072865

⁸⁴ Aktuğlu I.K., Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler, İletişim, 2004, sf 61

⁸⁵ Gel Oğuz C., Marka Neden Önem Kazandı, Ne kadar Önemli?, http://www.bilgiyonetiimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=632

Bu durum, artan marka bilincini yönetmenin önemini ortaya koymaktadır. Etkili bir marka yönetimini yararları ise aşağıda sıralanmaktadır;

- Marka Yönetimi, açık bir konumlandırma için stratejik bir odak sağlar.
- İletişim programlarında bütünleşmeyi kolaylaştırır.
- Çalışanların kurumu anlamasını sağlayarak kurumun değer ve kimliğine uyum sağlamalarını kolaylaştırır.⁸⁶
- Firma ve ürün imajının yerleştirilmesini sağlar.
- Firmanın satışlarını ve rekabet gücünü artırır.
- Rakiplerinden farklı bir fiyat stratejisi takip eder.
- Piyasada başarısını kanıtlamış bir marka, aracı kuruluşların, o ürüne piyasa fiyatından farklı fiyat koymasını engeller.
- Marka tescil edilerek yasal bir konum kazanır ve marka sahibine güvence sağlar.⁸⁷

Kurumsal marka yönetiminin yararlarına değindikten sonra, şimdiki bölümde kurum kavramı ve özellikleri ardından kurum itibarı tanımına ve kurum itibarının önem kazanmasına neden olan faktörler ele alınacaktır.

⁸⁶ Uztuğ Ferruh, Davulu Taşıyanlar Tokmağı Vuranlar: Markanın Kurumsal İletişim Yönetimi, Kapital Medya, 2003, sf 72

⁸⁷ Özkan Osman Ersin, Marka Farkındalığı ve Kredi Kartı Sektöründe Tüketiciler Üzerinde Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, 2006, sf 11

2.3. KURUM İTİBARI

Kurumsal itibar olgusu, ekonomik, organizasyonel teori ve pazarlama alanlarında çalışan araştırmacılar tarafından incelenmekte, ekonomistler itibar konularını ürün kalitesi ve fiyat ile ilişkilendirerek analiz etmekte; organizasyonel araştırmacılar ise itibarı sosyal bir kimlik olarak ele almakta, bir kuruluşun varlığını devam ettirmesine önemli katkıları olabilen önemli ve soyut bir kaynak olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlarda birbirinden farklı terimler kullanılıyor olmakla birlikte, kurumsal itibar olgusunun esası üzerinde belirli bir ortak görüş oluşmuş bulunmaktadır.⁸⁸

2.3.1. Kurum Kavramı

Kurum, bir arada yaşama süreci içerisinde bulunan insanların davranışlarını, eylemlerini, alışkanlıklarını, geleneklerini, değerlerini ve inançlarını ifade eden formel ve informal kurallar bütünüdür.⁸⁹ İnsanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri ve üstesinden gelemedikleri sorunları giderebilmek için oluşturulan kurumlar, toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır. Kurum; iş ve işlev bölümü sonucu, bir yaptırım gücü ve sorumluluk sıra düzeni içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleşmesi için bir insan topluluğunun etkinliklerinin koordinasyonudur.⁹⁰

2.3.2. Kurumun Özellikleri

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

⁸⁸ Nguyen Nha, Leblanc Gaston, Corporate image and corporate reputation in costumers' retention decisions in services, Journal of Retailing and Consumer Services, 2001, sf 228

⁸⁹ Aktan Coşkun Can, Vural Tarık, Kurum Kavramı, Temel Özellikleri ve Türleri, <http://www.canaktan.org/felsesosyo-tarih/kurum-sosyoloji/kurum-kavram.htm>

⁹⁰ Şimşek Nevin, Fidan Mehmet, Kurum Kültürü ve Liderlik, Tablet, 2005, sf 2

Kurumların başlıca özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:⁹¹

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

2.3.3. Kurum İtibarının Tanımı ve Önem Kazanmasına Neden Olan Faktörler

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

Charles J. Fombrun Kurumsal İtibarı, bir kurumun tüm hedef kitlesine yönelik rakipleriyle kıyaslandığında, genel görüntüsünü oluşturan geçmiş aksiyonların ve gelecek görüntüsünün algısal temsili olarak tanımlamaktadır.⁹² Herbig ve Milewicz'e göre, kurumsal itibar, firma ile etkileşim içerisinde bulunan çeşitli gurupların zaman içerisindeki yargılarının bir araya getirildiği bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, paydaşların kurumu olumlu ya da olumsuz algılayışı itibar kavramını ortaya çıkarmaktadır.

⁹¹ Aktan Coşkun Can, Vural Tarık, Kurum Kavramı, Temel Özellikleri ve Türleri, <http://www.canaktan.org/felsesosyo-tarih/kurum-sosyoloji/kurum-kavram.htm>

⁹² Dörtök Arın, Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz? , Rota Yayın, 2004, sf 59

Kurum itibarının önem kazanmasına neden olan faktörler şunlardır;⁹³

Bilgiye ulaşılabilirlik: Bilgi kaynaklarının ve medya, yayın kanalları, internet gibi ortamlarda anlık bilgi aktarımlarının olağanüstü çoğalması kamuoyunun ürün ya da hizmetlerin kalitesini ayırt etmesinin çok zorlaştığı bir ortam yarattı. Bu durum, iletişim stratejilerine olan ihtiyacı yükseltti.

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

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

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

Reklam Kirliliği: Bannerlardan billboardlara, radyodan televizyon reklamlarına bireylere sürekli olarak mesaj verilmesi ile her geçen gün daha fazla mesajla yüklenen toplumlar, mesajların içeriğine dikkat etmemeye başladı. Bu yüzden reklamların eski etkisini kaybetmesi, kurumların, rakiplerinden sıyrılıp farklılık yaratmaları ve algılamayı etkilemek için başka araçları kullanma gereğini ortaya çıkardı.

Tüm bu faktörler, itibarın günümüzde önemli ve kurumların yönetmesi gereken bir varlık olduğunu göstermektedir.

⁹³ PRCI, “İtibar Yönetimi ile Rekabette Avantaj Yaratma RQ”, İstanbul / Borusan Oto İstinye Tesisleri, 2002, sf 2

2.3.4. Kurum İtibarını Etkileyen Faktörler

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

2.3.4.1. Stratejik Faktörler

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

Kurumların itibarı, faaliyette bulundukları sektörün durumundan etkilenmektedir. 1989 yılında meydana gelen Exxon Valdez olayında denize dökülen petrol, çevreye büyük zarar vermiş, bu durum petrol sektöründe dalgalanmaya yol açmış ve sektörde yer alan diğer kurumları da olumsuz yönde etkilemiştir. Bu örnekten anlaşılacağı gibi krizin bir kurumu vurması tüm sektörü etkilemekte ve herkes için kayıp olmaktadır. Buradan çıkarılacak sonuç, varolan itibarımız hem kurumumuzun hem de sektöründür.⁹⁴

Kurumlar, itibarlarından ve itibarlarının zamana bağlı süreçler üzerindeki etkilerinden kaçamazlar. Faaliyetler kısa vadede değiştirilebilse dahi itibar bir gecede değiştirilemez.⁹⁵ Kurumların, rakipleri üzerinde sürdürülebilir bir avantaj elde edebilmesi için; piyasaya yeni ürünler sunmalı, kaliteden ödün vermemeli, güven ve itibar konularına önem vermelidir. Pazarların global hale gelmesi homojenliklerini arttırmış ve kurumları yeniden yapılanma yönünde teşvik etmiştir. Müşteriler artık daha bilgilidirler ve bilgilere erişim imkanlara artmış durumdadır. Üstünlük sağlamak için rekabet eden kurumların vermiş oldukları vaatlere ilişkin beklentiler daha yüksektir. Kalite, güvenilirlik ve marka değerleri gibi unsurlar önemli hale gelmiştir.⁹⁶ Ancak, çok sayıda

⁹⁴ Schultz Majken, Hatch Mary Jo, Larsen M. Holten, The Expressive Organization Linking Identity, Reputation, and The Corporate Brand, Oxford University Press, 2000, sf 85

⁹⁵ Mahon, sf 23

⁹⁶ Frost, sf 22

rakibin bulunduğu bir ortamda farklılaşma, bir kurumun sahip olduğu itibarın unsurlarını güçlendiren ve teşvik eden sağlam kurumsal uygulamalar temeli üzerinde yükselmesi halinde doğrulanabilir.

2.3.4.2. Kurumsal Uygulamalar

Kurum itibarını etkileyen diğer bir faktör olan kurumsal uygulamalar itibarı güçlendirmek için kurumların birlikte işleyen sistematik kimlik şekillendirme ve imaj yaratma programlarından oluşmaktadır. Kurum dışına yönelik olarak, daha iyi müşteri ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, toplum ilişkileri, hükümet ilişkileri ve rakiplerle ilişkiler oluşturarak imaj yaratmak için tasarlanan bu programlar; kurum içine yönelik olarak da çalışan ilişkilerini hedefleyerek, kurumun stratejik farklılığını ve eşsizliğini güçlendirmeye yardımcı olacak, çalışanlar arasında kimlik duygusu yaratmaya çalışmaktadır.⁹⁷

Kurumsal uygulamalar çerçevesinde aşağıda belirtilen çalışmalar yapılmalıdır:

Kurum İmajı Çalışmaları

Kurumlar, ürettikleri mal ve hizmetler açısından iyi şeyler yapmalarına, çalışanlarına, çevrelerine karşı dürüst, güvenilir bir tablo çizmelerine, toplumsal olaylara hassas, çevre konularına karşı duyarlı olmalarına rağmen kendilerini yeterince iyi tanıtamadıklarında kurum imajlarına olumlu katkı sağlayamazlar. Bu nedenle kurumların imaj oluşturma sürecinde reklam ve tanıtıma önem vermeleri gerekmektedir. Reklam, müşterileri satın almak için kuruma getirebilir; ancak tek başına pozitif ve güçlü bir imaj oluşturmaya yetmez, bir mal ve hizmetin kalitesinin, fiyatının, satış sonrası servisin, kurumda çalışanların müşterilerle olan iletişiminin ayrı ayrı iyi bir imaj oluşturmada önemi vardır.⁹⁸ Kurumsal itibar, kurumsal imaj oluşturma sürecinin nihai sonucudur. Kurumsal imaj, kurumun tüketicilerin zihninde oluşturduğu portre olarak değerlendirilirken, itibar aynı kurumun belirli bir konuda müşterilerin beklentilerini

⁹⁷ Fombrun, 1996, sf 394

⁹⁸ Ak Mehmet, sf 172

karşılama derecesi olarak ortaya çıkmaktadır ve ikisi de bir süreç bütünü'nün sonucu olmaktadır.⁹⁹

Kurum Kimliği Çalışmaları

Kurumsal kimlik, bir kurumun kendisini diğerlerinden ayırt eden ve pazarda değer yaratma kabiliyetini belirleyen, bilgi, deneyim, beceri, uzmanlık, tutum ve davranışların karışımıdır. Kimlik, kurumu bir arada tutmaya yarayan, çalışanların kurumu tanımalarını ve dışarıya karşı desteklemelerini sağlayan bir unsurdur. Kurumsal kimlik oluşturma sürecinde, öncelikle kurumun piyasadaki yerini, stratejisini, kurum kültürünü, ürünlerini, hedef kitlelerini incelemek ve değerlendirmek gerekmektedir.¹⁰⁰

Kimliklerinin tüm dünyada başarılı bir şekilde tanınmasını sağlayan kurumlar, yabancı ülkelerdeki bağlı kuruluşlarında kültürel farklılıkları ortadan kaldırmada, yabancı finansman kaynaklarını kendilerine yönlendirmede, yerel tedarikçilerle, distribütörlerle ve perakendecilerle yakın ilişkiler geliştirmede ve faaliyette bulundukları ülkelerdeki resmi makamlarla güçlü ilişkiler tesis etme de başarılı olmaktadır.¹⁰¹ Elde edilen başarılar, kurumun saygınlığının atmasını sağlayarak, itibarını olumlu yönde etkileyecektir.

Kurum Markası Çalışmaları

Markalar eskiden, ürünün paketi, moda, kalitenin bir karakteristiği olarak düşünülürken; şimdi daha çok kurumu tanımlayan, kurumu oluşturan her şeyi, bireyleri bile marka olarak görmekteyiz. Markaların öncelikli amacı, kullanıcılara, tanıma ve karar verme sürecinde yardımcı olan sembolik bir anlam taşımaktadır. Markalar, kendilerine bir kimlik yaratırlar ve bu kimlik, kullanıcıların ürünün imajının kendi ihtiyaçlarıyla örtüşüp örtüşmediğine karar vermelerinde belli bir etkiye sahip olur. Bu kimlik, itibar olgusunu da beraberinde getirir. Ürün hattını genişleten bir kurumun sahip olduğu marka

⁹⁹ Nguyen Nha, Leblanc Gaston, Corporate İmage and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services, Journal of Retailing and Consumer Seives, 2001, sf 228

¹⁰⁰ Ak Mehmet, sf 70

¹⁰¹ Smith Patrick J. , How to Present Your Firm to the World, The Journal of Business Strategy, 1990, sf 32

itibarı, yeni ürünün kullanıcılar tarafından kabul edilmesini kolaylaştırır.¹⁰² Marka konumlandırma, paydaşların bir ürünü diğer bir ürüne tercih etmelerini sağlayan özelliklerin ayırt edilmesi sürecidir. Bu süreç için üç temel şart vardır, düş, tebessüm, risk; insanların hayallerine erişmek, onların tebessüm etmelerini sağlamak ve risk alarak atılımlar yapmaktır. Marka ile çevremize mesaj vermiş oluruz, bu mesaj kurum kültürünü, kimliğini de içine alan bir mesajdır. Marka değerleri, yalnızca ürünlerle ilişkili değildir, kurum kültürü ile de temas halindedir. Marka ne söylediğimiz, nasıl görüldüğümüz ve ne yaptığımızın bir bileşimidir. Bu yüzden itibarımızı etkilemektedir.¹⁰³ Aynı ürün ve hizmet veren iki firmaya bakıldığında markası olan firmanın ön plana çıkması çok rastlanan bir durumdur, çünkü markanın yaratmış olduğu bir imaj, paydaşların kafasında oluşmuş bir izlenim vardır. Bu izlenimlerinin geri dönüşü de itibarı ortaya çıkarır.

III. KURUM İTİBARINI OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Bugün, ister büyük olsun ister küçük olsun dünyanın bütün şirketlerinin ortak ve temel bir sorunu bulunmaktadır. Bu sorun; duyarlı ve rekabet yoğun pazarlarda hizmet verdikleri tüm paydaşlarının, kilit noktalardaki karar alıcıların ve düşünce liderlerinin zihninde pay sahibi olabilmek için nasıl bir kurum itibarı oluşturmaları gerektiğidir.¹⁰⁴

İtibar oluşturma mücadelesi sadece iş hayatına yeni giren şirketleri değil, yeni bölümler kuran büyük kurumları, adlarını değiştiren eski şirketleri de kapsamaktadır. Bu bölümde kurum faaliyetlerinin taşınması gereken özellikler anlatılmaktadır.

Kurum itibarının sadece bir tek temas veya etkileşim ile yaratılması mümkün değildir. Bir kurumun bizim gözümüzdeki imajı, bu kurumda çalışan kişilerin bize davranış şekillerine, kurumun hangi ülkenin bir kuruluşu olduğuna, üretmekte olduğu

¹⁰² Herbig, sf 8

¹⁰³ Gilmore Fiona, Marka Savaşçıları, MediaCat, 2000, sf 206-119

¹⁰⁴ Argüden Yılmaz, İtibar Yönetimi, ARGE Danışmanlık, 2003, sf 15

ürünlere, iletişim yöntemlerine ve benzeri kurumlarla daha önce yapmış olduğumuz temaslar sonucunda oluşan algılarımıza bağlıdır.¹⁰⁵

3.1. KURUMSAL PAYDAŞLAR VE PAYDAŞLARLA SAĞLANAN İLİŞKİLER

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

3.1.1. Paydaş Kavramı ve Çeşitleri

Paydaşları, kurumun, kararları, amaçları, faaliyetleri, uygulamaları ve politikalarını etkileyebilen ve bunlardan etkilenebilecek olan birey ve gruplar olarak tanımlayabiliriz.¹⁰⁶ Bir başka ifade ile paydaşlar, kurumlardan çıkarları olan bireyler ve kurumlardır. Geçen zamanla birlikte kurumların ilişkide olduğu bu toplumsal tarafların sayısı artmış ve ilişkileri de oldukça karmaşık hale gelmiştir.¹⁰⁷ Bunun nedeni, tarafların hemen hepsinin kurumun başarısı için büyük öneme sahip olmalarının yanı sıra, paydaşları tanımlarken tek bir başlık altında toplanan ancak incelerken her bir başlığın altında oldukça detaylı dallara ayrılması ve birbirini etkilemesidir.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Davies Gary, Chun Rosa, Da Silva R. Vinhas, Roper Stuart, Corporate Reputation and Competitiveness, Hardcover, 2002, sf 67-68

¹⁰⁶ Nemli Esra, Çevreye Duyarlı İşletmecilik ve Türk Sanayinde Çevre Yönetim Sistemi Uygulamaları, İstanbul Sanayi Odası, 2000, s:76

¹⁰⁷ Aktan C. Can, Börü Deniz, Önemli Bir Tanımlama Ögesi: Paydaşlar (Stakeholders), <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyal/paydaslar.htm>

¹⁰⁸ Tayşir Eyüp Aygün, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramında Yaşanan Değişimlerin İşletme Fonksiyonları Düzeyinde İncelenmesi ve Bir Örnek Olay Yüksek Lisans Tezi, M.Ü.S.B.E. İşletme Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2005, sf 43

Paydaşların bölümlendirilmesi çeşitli şekillerde olabilmektedir. İlk bölümlendirme; Paydaşları, “*kurum içi paydaşlar*” ve “*kurum dışı paydaşlar*” olarak sınıflandırmaktır. Kurum içi paydaşlar; kurucu ana sahipler, hissedarlar, yatırımcılar, yöneticiler ve çalışanlardan oluşur. Kurum dışı paydaşlar ise toplum, hükümet, müşteriler, tedarikçiler, rakiplerden oluşur.¹⁰⁹

Paydaşları, kurumdan yakından ve doğrudan etkilenecek olanlar ile etkilerin dolaylı ve daha uzun vadede olacağı ya da hiç olmayacağı paydaşlar olarak kategoriye ayırmamızda mümkündür. Bu bağlamda en fazla etkilenen paydaşlar daha çok müşteriler, çalışan personel ve tedarikçilerden oluşur. Bu paydaşlar, hem kurumla hem de birbirleriyle etkileşim içersindedir. Doğrudan etkilenme derecesi daha düşük olan paydaşlar ise medya, rakipler ve etkileşimi daha düşük olan genel toplum olarak sınırlandırılabilir. Her bir paydaşın beklentileri, tatmin edicileri ve perspektifleri birbirinden farklı olabilir.¹¹⁰ Fombrun’un paydaş yaklaşımına göre, etkin kurum itibarı, aşağıdaki yedi paydaş grubuyla az ya da çok sağlıklı ilişkiler kurmuş olmasına bağlıdır:

- Müşteriler
- Yatırımcılar
- Çalışanlar
- Rakipler
- Yerel toplum
- Hükümet
- Halkın büyük bir bölümü.

¹⁰⁹ Aktan C. Can, Börü Deniz, Önemli Bir Tanımlama Ögesi: Paydaşlar (Stakeholders), <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyal/paydaslar.htm>

¹¹⁰ Davies Gary, sf 59- 60

Bu ilişkilerden her birinin kalitesi, kurumun o menfaat grubunun gözündeki imajını şekillendirmektedir. Birbiriyle tutarlı olsun ya da olmasın, bu imajlar bir araya gelerek o firmanın itibar derecesini belirlemektedir.¹¹¹

Paydaşlarla ilgili diğer bir bölümlendirme Dowling tarafından yapılmıştır. Dowling'in yapmış olduğu bölümlendirmeye göre paydaşlar dört kategoriye ayrılır.

- Normatif gruplar
- Fonksiyonel gruplar
- Yaygın gruplar
- Müşteri grupları

Normatif gruplar, kuruluşunuza faaliyette bulunma yetkisi verir ve bu faaliyetlerin hangi genel kural ve yönetmeliklere göre sürdürülmesi gerektiğini belirler. Resmi daireler, yerel komiteler ve çevre grupları bir kuruluşun kapsamı ve faaliyet alanları konularında kısıtlamalar getirebilmektedir.

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

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

¹¹¹ Fombrun Charles J. , Realizing Value from the Corporate İmage, Harvard School Press Boston, 1996, sf 59- 60

Müşteri grupları, muhtemelen en önemli paydaş grubunu oluşturmaktadır. Müşteri grubunun neden ayrı bir kategori olarak ele alındığını açıklarsak şu ortaya çıkar. Müşterilerin ne düşündüğü, kurumlar tarafından bilinmelidir. Müşteriler kurumun ne yaptığını, neden yaptığını ve bunun onlar için ne anlama geldiğini bilmeye ihtiyaç duyarlar. Müşteriler güven duydukları kurumla iş yaparlar. Ve farklı müşteri tipleri, kurumdan farklı konularda talepte bulunurlar bu da kurumun bu ihtiyaçları karşılarken, her farklı müşteri tipine uygun ayrı pazarlama karışımı oluşturmalarını gerektirmektedir.¹¹²

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

3.1.2. Paydaş İzlenimleri

Paydaşların kurumlara ilişkin algıları günümüzün rekabetçi ortamında kurumların devamlılığını önemli derecede etkilemektedir. Bireylerin, diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını izleme ve kontrol etme girişimleri olduğu gibi, sürekli etkileşim halinde olduğu kurumlar hakkında da belli izlenimleri bulunmaktadır.¹¹³ Bir kurum ile yaptığımız temaslar, somut ile soyutun ve mantık ile duyguların bir karışımıdır. İzlenimler, kurum hakkında dergi ve gazetelerde çıkan haberleri okuyarak, çalışanlarla görüşmeler yaparak ya da işyerini ziyaret ederek oluşabilir.

Paydaşlar tarafından edinilen ilk izlenimler önemlidir. Şu bilinmektedir ki, paydaşların kurum ile olan ilişkisi, hakkında elde edilen ilk fikirler çok önemlidir; çünkü bu izlenimler değişime karşı dayanıklıdır. Seneler boyunca oluşmuş olan tutarlı izlenimler, paydaşların hayatları boyunca etkili olur. Kurumların dayandığı politikanın temeli, eğer dikkatlice muhafaza edilmezse, kurumun itibarı kolayca zedelenebilir ve müşteri güvenini kaybedebilir. Aynı zamanda kurum tarafından sosyal sorumluluk gerektiren davranışlar sergilenmesi, çeşitli paydaşların kurum hakkında iyi izlenimler

¹¹² Dowling Grahame R., *Corporate Reputations Strategies for Developing the Corporate Brand*, UK Edition, 1994, sf 26-27

¹¹³ Yılmaz Gözde, *Çok Uluslu İşletmelerde İzlenim Yönetimi ve Kurumsal İmaj Oluşumuna Katkısı*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları no:11, 2005, sf 133

geliştirmesine de neden olmaktadır; yapılan bu toplumsal girişimlerin, tanıtımının yapılarak paydaşlar tarafından fark edilmesi sağlanmalıdır; ancak bazı durumlarda bu davranış yanlış algılamalara yol açabilmektedir.

Bir toplumsal program söz konusu olduğunda medya tarafından kapsanmalı ve paydaşlar ile direkt iletişim sağlanmalıdır. Ancak kurumların toplumsal girişimlerinin görünürlüğü reklam yoluyla sağlandığında bu durum toplum tarafından hoş algılanmayıp kurumun sadece kar amacı güderek bu yardımları yaptığı izlenimini oluşturabilir. Yapılan sosyal yardımlar kurumun kişiliğine bir kazanç olacak şekilde ele alınmalı, sadece kurumun olumsuz durumunu örtmesi amacıyla yapılmamalı herhangi bir dış etken olmaksızın tutarlı ve görünür bir şekilde bu eylemlerde bulunulmalıdır.¹¹⁴

Paydaşların izlenimlerini nasıl oluşturduğu konusunda yapılan araştırmalarda; paydaşlara yönelik mantıksal mesajlar genellikle pazar liderliği, kurumun büyüklüğü ve ürün yelpazesi gibi, kolaylıkla tanımlanabilen özellikler üzerine temellendirilmektedir. Bu özellikler, paydaşlar açısından algılanması kolay ‘mantıksal’ faydalar sağlamaktadır.¹¹⁵ Kurumların ilettiği kapsamlı ekonomik ve ekonomi dışı sinyaller bireylere sektörlerdeki itibar sıralamasını algılamalarında yardımcı olmaktadır. Daha da önemlisi ve beklendiği üzere, karlılığın ve riskin rakamsal anlamda ölçümlemesi ve pazar değeri, daha çok kurumların kararları üzerinde etkili olmaktadır. Kurumların medya organlarında görünme sıklığı, hisse senetlerinin gördüğü rağbet, yatırımcılara dağıttıkları temettüler ve sosyal konulara bakış açıları da bu bağlamda önemli olabilmektedir.¹¹⁶

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

¹¹⁴ Sjoval A. Maria, From Actions to Impressions: Cognitive Attribution Theory and the Formation of Corporate Reputation, 2002 Winner “Best MBA Paper in Corporate Citizenship”, sf 14-15

¹¹⁵ Dowling, sf 192

¹¹⁶ Fombrun Charles, Shanley Mark, What’s in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy, Academy of Management Journal, 1990, Vol. 33, No. 2, sf 253

3.1.3. Paydaş Beklentileri

Dünya piyasalarındaki liberalleşmenin devam etmesiyle birlikte, iletişim hızı artmış, teknolojik gelişmeler hız kazanmış ve insanlar daha fazla bilgi ile donatılmış hale gelmiş ve sahip oldukları süre içerisinde değerlendiremeyecekleri kadar seçenekle karşı karşıya kalmışlardır. Müşteriler, satın alma kararlarını basitleştirmek için, ürün veya marka tercihlerini yapmadan önce kurumlar hakkında daha fazla bilgi talep etmeye başlamışlardır.¹¹⁷ Kurum itibarı, kurumun karşılaşacağı paydaş beklentileriyle ve davranışların tahmin edilebilirliği ile ilgilidir. Bu, müşteriler için, bugün çalışan bir ürünün, bozulduğunda ertesi gün tamir edileceği anlamına gelirken; çalışanlar için ücret ödenmesi ve emeklileri için kaynak ayrılması; yatırımcılar için ise getiri sağlanmasıdır.¹¹⁸

3.1.3.1. Müşteri Beklentileri

Günümüzde birçok mal ya da hizmetin birbirine benzer kalitede ve hemen hemen aynı fiyata satılabilen çeşitleri olması, kurumları, müşterileri satın almaya ikna sürecinde farklı teknikler uygulamak durumunda bırakmıştır. Tüketicilerin hem bilgi seviyesinin hem de gelir düzeylerinin artmış olması onlara ürünü sadece fiyatla değil, kalitesi, satış sonrası hizmetleri, garanti süresi gibi özelliklerine de bakarak alma imkanını sunmaktadır.¹¹⁹

Müşteriler, saygı duydukları kurumların, diğer az bilinen rakiplerine kıyasla, üretmiş oldukları ürünlerinde kalite ve güvenilirlik beklerler; kurumların, ürün ve hizmetleri hakkında verdikleri söylemlerin gerçeği yansıtmamasını yani güvenilir olmasını beklerler.¹²⁰ Hizmet kalitesi, müşteri memnuniyetini arttırmakta ve memnun müşteriler de, kaliteli hizmet sunan kurumlar hakkında daha olumlu düşünmektedirler. İtibarlı

¹¹⁷ Nakra, Prema, Corporate Reputation Mnagement: CRM with a Strategic Twist, Public Relations Quarterly, 2000, sf 36

¹¹⁸ D. Sandberg Kristen, Kicking the Tires of Corporate Reputation, Harvard Business School Publishing Co., 2002, sf 3

¹¹⁹ Tayşir Eyüp Aygün, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramında Yaşanan Değişimlerin İşletme Fonksiyonları Düzeyinde İncelenmesi ve Bir Örnek Olay Yüksek Lisans Tezi, M.Ü.S.B.E. İşletme Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2005, sf 45

¹²⁰ Fombrun Charles, Reputation: Realizing Value from the Corporate İmage, Harvard Busşness School Pres, 1996, sf 62

fimalar, müşterilerini daha kolay bir şekilde memnun etmekte ve bu durum, kişilerin itibarı yüksek bir kurumdan iyi hizmet beklediklerinde, aldıkları hizmetin iyi mi yoksa kötü mü olduğuna karar verememeleri durumunda (örneğin bir dişçiye, doktora veya yapılan ziyaretlerde), başka bir nedenleri olmaması kaydıyla aldıkları hizmetin iyi olduğu şeklinde düşünmelerine yol açan olumlu bir geri besleme olarak ortaya çıkmaktadır.¹²¹

3.1.3.2. Çalışan Beklentileri

Çalışanlar, birbirinden farklı birçok insanı bünyesinde barındıran bir paydaş grubudur. İşçiler, yönetim kurulundaki idareciler, kurum içinde üretim, hizmet, idare gibi farklı işlevlere katkıda bulunanların hepsi çalışanlar topluluğunun birer üyesidir. Bir kurum, ancak herkesin enerjisi aynı hedefe yönettildiğinde en iyi performansını ortaya koyabilmektedir.¹²²

Çalışanların beklentilerinden bazıları şunlardır.

- Kurumun genel politikasının dengeli olması
- Eğitim ve geliştirme programlarının yapılması ve finanse edilmesi
- Kariyer planlaması yapılması
- Sağlık yardımlarının yapılması
- Ödüllendirme sisteminin olması

Çalışanın beklentisi, öncelikle maddi yönden belli bir refaha kavuşmaktır. Ancak bu beklentinin tatmin edilmesinin ötesinde, çalışan ekonomik ödüllendirmeden çok çalışma ortamındaki yaşam kalitesine önem vermektedir. Firmaların, çalışanlarına sağladığı sağlık, eğitim konusundaki imkanlar, iç iletişimi kuvvetlendirmek için düzenlenen yemekler, geziler, terfi olanakları, öneri sistemini geliştirici uygulamalar, yönetime

¹²¹ Dowling, sf 30-31

¹²² Theaker Alison, Halkla İlişkiler El Kitabı, MediaCat, 2006, sf 228,233

katılma hakkı, motivasyonu sağlayıcı ve müşterinin beklentilerini giderici unsurlardan yalnızca bazılarıdır.¹²³

Çalışanlar kuruma olan inançlarını kaybettikleri zaman, kurum da iyi ismini kaybeder. Belli bir derecede, algılamalar çalışanların kurum hakkında ne söyledikleri temeline dayanır. Bu sebeple çalışanlar kurumla ilgili bilgileri doğrudan kurumdan almalıdır.¹²⁴ İyi davranılmayan ve iyi ödeme yapılmayan çalışanlar, davranış ve maaş konusundaki iyileştirmeler karşılığında başka bir kuruma geçebilirler.¹²⁵ Dinamik, açık, yaratıcı ve bağımsız çalışanlar kendi kişisel değerleriyle kurum değerlerinin birbirine makul bir şekilde uyumlu olduğunu görmek isterler.

Kurumun çevresine olan sorumlulukları, çalışanlara karşı etik davranışı çalışanların çalıştıkları yerle gurur duymasını sağlar. Mutlu olan çalışan, kişisel gelişimini tamamlamak ister ve davranışlarıyla kuruma katkı sağlar. Bilgi toplumunun çalışanları, bulundukları yerle yetinmemekte, zamanlarını ve yeteneklerini büyük ölçüde kariyer elde edici faaliyetlere yöneltmektedirler. Kalifiye çalışan, daha iyi ücret politikası, sosyal imkan ve kariyer planlaması talep etmektedir.

3.1.3.3. Yatırımcı Beklentileri

İtibarı zedelenmiş, gelecek vaat etmeyen, istikrarsız bir kuruma yatırım yapmak hiçbir yatırımcının isteyeceği bir şey değildir. Yatırımcılar, kurumların gelecekteki durumunun ne olacağı ve yönetimin kalitesi konuları üzerinde çok dururlar. Ve kurumların kamuoyuna vermiş olduğu iddiaları ile sundukları yıllık raporlarını gerçekleştirmelerini isterler. Güvenilirlik kaydeden kurumlar, yatırımcıların gözdesi olur ve itibar sıralamasında üst sıralarda yer alır.¹²⁶ Yatırımcılar, sadece kurumun verimlilik, karlılık ve pazar fiyatı gibi geçmiş başarılarını odaklanmazlar aynı zamanda kurum

¹²³ Ülger Billur, sf 70

¹²⁴ Dörtök Arın, Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?, Rota Yayın, 2004, sf 63

¹²⁵ Mahon John F., Wartick Steven L., Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game, Corporate Reputation Review, Vol. 6, No. 1, 2003, sf 25

¹²⁶ Fombrun, 1996, sf 65

itibarını lekeleyecek risklerin ortaya çıkması ve kurumun etik profili gibi konularla da yakından ilgilidirler.¹²⁷

Yatırımcıların birikimlerini yönlendirecekleri kurumlarda aradıkları genel özellikler¹²⁸

- Ürün ve hizmetlerin kaliteli olması, müşteri memnuniyeti politikalarının kurum kimliğine yerleştirilmesi/benimsenmesi,
- Nitelikli insan kaynaklarına sahip olmak, çalışan memnuniyeti sağlamak, Ayrıca, gençlerin çalışmak için birincil tercihleri arasına girmiş kurumlar yatırımcıların güvence içinde olmasını sağlayacak hususlardandır.
- Kurumun stratejilerini gerçekleştirmesi ve buna bağlı olarak finansal kredibilitesinin olması,
- Kaynakların verimli kullanılacağı politikaların uygulanması,
- Kurumsal sosyal sorumluk anlayışının benimsenmesi,

3.1.3.4. Toplumun Beklentisi

Kurumların sosyal sorumluluğu, dünyanın her yerinde giderek önemi artan bir kavram olarak karşımıza gelmektedir. Kurumlar ürettikleri mal ve hizmet satışlarıyla müşterilerine, vergiler nedeniyle devlete, kaynak donanım nedeniyle tedarikçilerine, ücretler nedeniyle çalışanlarına, iş ahlakı ile de rakiplerine karşı sorumludurlar.

Kurumun çevresini oluşturan bu grupların birbirinden farklı istek ve beklentileri vardır ki, itibar da bir nevi bu beklentilerin kurum tarafından gerçekleştirilme derecesidir. İçinde yer aldığımız topluluklar; kurumlardan yakın çevrelerine, hizmetlerini sundukları insanlara karşı sosyal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirmelerini ister. Son

¹²⁷ Pruzan Peter, Corporate Reputation: İmage and Identity, Corporate Reputation Review, Vol. 4, Issue 1, 2001, sf 51

¹²⁸ Kadıbeşegil Salim, Beğenilen Şirket Olmak için İtibarın Yönetimi, Orsa Stratejik İletişim Danışmanlığı, 2002, sf 4

zamanlarda birçok kurum, devletin varlık gösteremediği alanlara adım atmıştır. Toplum; kurumlardan, canlılara ve doğaya zarar vermemesini, çevre kirliliğine yol açmamasını, doğal kaynaklara zarar vermemesini ve toplumsal yaşamı zenginleştirecek sosyal-kültürel etkinliklere katkıda bulunmasını beklemektedir.¹²⁹

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

3.1.4. Paydaşların Önemi

İtibarın anahtar özelliği, paydaşlarla ilişkilerin etkin yönetimidir. Farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip paydaş grupları, kurumu farklı kriterler kullanarak değerlendirirler. Kurum itibarını anlamak için oluşan paydaş yaklaşımı beraberinde, tüm paydaşların görüşlerini elde etmek için tasarlanmış yeni yaklaşımlar getirmektedir. Paydaşlar karşısında sağlanan itibar, kurumlar için çok önemlidir. Paydaşların, kurumun bakış açısının geliştirilmesi ve piyasa dışı arenada konum alınması amacıyla kullanılması başarı için son derece önemlidir. Paydaşların desteği tüm sorunları çözebilir, aynı zamanda, bu sorunların ve çözümlerin belirlenmesi alanında diğer paydaşları harekete geçirebilir. Kurumun itibarının bir kısmının, gerçekleştirilen faaliyetlerden farklı olarak paydaşların faaliyetlerine bağlı olduğu belirtildiğinden, paydaşların itibarı genel itibarın oluşmasında büyük bir öneme sahiptir.¹³⁰ Kurumun hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek ve bundan etkilenecek tüm paydaşların birbiriyle olan ilişkilerine geçmekteyiz.

3.1.5 Paydaşlarla İlişkiler

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

¹²⁹ Berkman Pf. Ümit, Sosyal Sorumluluk, İş Ahlakı Gelişimi ve Yakın Geleceği, Bilkent Üniversitesi İşletme Böl. Öğr. Görv. www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/doc/1999-2/bilder5.doc

¹³⁰ Mahon John F. , Wartick Steven L, sf 23

3.1.5.1. Müşteri ilişkileri

Müşteri ilişkileri şirketin müşteriye olan katılımının bir göstergesidir. Müşterilerle kurulan her iyi etkileşim onların daha fazla satın almasını ve sadık müşteriler oluşturmalarını sağlar.¹³¹

Müşteriler, satın alma kararlarını vermeden önce bilgi sahibi olmak isterler. Ugunluk, değer, kalite, güvenlik, yenilik, etik ve ihtiyaç gibi hususlarda internet erişimi, tüketici haklarıyla ilgili programlar sayesinde karşılaştırmalı ürün ve hizmet analizleri yaparak ne istediklerini iyi bilir hale gelmişlerdir. Bir kurumun çalışanlarına, tedarikçilerine, topluma ve müşterilere ne şekilde davrandığı, satın alma kararının verilmesinde gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır ve müşteriler kendilerine sunulan kriterleri yeterli bulmamaları halinde satın alma kararlarından vazgeçebilmektedirler.¹³²

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

- Yeni müşteriler bulmak, mevcut müşterileri korumaya göre beş - yedi kat daha maliyetlidir.
- Müşteri kayıplarının yüzde 5 oranında düşürülmesi, geliri yüzde 30 - 85 oranında artırabilir.
- Müşteri kayıplarının yüzde 2 oranında azaltılması, işletme maliyetlerinin yüzde 10 oranında düşürülmesi anlamına gelir.
- Bir şirket her yıl “memnun” olduklarını söyleyen müşterilerinin yüzde 15 - 40'ını her yıl kaybetmektedir.
- Memnun olmadığını söyleyen müşterilerin yüzde 98'i kesinlikle şikayet etmemekte, sadece başka bir ürüne geçmektedirler.

¹³¹ Altıntaş M. Hakan, Müşteri Sermayesi Yönetimi, Alfa Aktüel, 2006, sf 48

¹³² Larkin Judy, Strategic Reputation Risk Management, Hardcover, 2003, sf 26

▪ “Tamamen memnun” müşterilerin şirkete ait aynı ürünü bir ya da iki yıllık bir dönem içinde tekrar satın alması olasılığı, “memnun” müşterilere oranla altı kat daha yüksektir.¹³³

3.1.5.2. Çalışan ilişkileri

Bilgi toplumunu oluşturan dinamiklerin ortaya çıkmasıyla ekonomide hızlı bir değişim sürecine girmiş ve bu süreç geleneksel üretim faktörlerinin sıralamasında değişikliğe yol açmıştır. Sanayi ekonomisinde yatırımların önemli bir kısmı makine, teçhizat, fabrika binası gibi unsurlara ayrılırken, günümüzde yatırımların büyük kısmı entelektüel sermayeye yapılmaktadır.¹³⁴

Bir kurumun ekonomik değerini yükseltmek için gerekli olan değerler ele alındığında, önemli bir değer aynı kalmaktadır; insanlar. Entelektüel sermayeyi oluşturan en önemli unsurlardan biri olan çalışanların, kurumun son durumu, özellikle piyasa değeri üzerinde büyük bir etkisi bulunmaktadır.¹³⁵ Her çalışanın, davranış sonuçlarının kurumun itibarını ne şekilde etkilediğini anlaması için eğitime ihtiyacı vardır. Böylece, itibar üzerindeki etkilerini anlayan çalışanlar, kurum itibarına daha çok katkıda bulunacaklardır.

Kurumda mevcut çalışanlar yanında ileride kurumda yer alabilecek potansiyel çalışanlar da vardır. Yeni insanların kuruma katılması, işyerine farklı bakış açısı getirecek, bu da beraberinde karşılıklı fikir gelişimini sağlayarak, kurumun performansını olumlu yönde etkileyecektir.¹³⁶

Kurumun, mevcut çalışanlara işyerinin çalışılacak iyi bir yer olduğunu düşünmelerini sağlamanın yanında, işe başvuranlardan en iyilerini, başarılı bir şekilde seçerek yerleştirme, kurum değerlerini özümsemesine yardımcı olma, anahtar süreçler içersinde marka değerlerini zihne yerleştirme gibi ödevleri vardır.

¹³³ Galbreath Jeremy, Twenty-first Century Management Rules: the management of relationships as intangible assets, Management Decision, Vol. 40, İss. 2, 2002, sf 119

¹³⁴ Ertuğrul Murat, Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entelektüel Sermaye, www.makalem.com/Search/Result.asp?sSearch=a, 2000, sf 3

¹³⁵ Galbreath, 2002, sf 120

¹³⁶ Gryskiewicz Stanley S., Pozitif Dalga, Rota Yayın, 2000, sf 182

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

- Çalışanların, kurumsal faaliyet ve politikalardan haberdar olmasını sağlayacak ve onları bilgilendirecek bir sistemin kurulması
- Yönetimin, her ay farklı bir çalışan grubuyla birebir iletişim etkinlikleri ayarlaması
- Çalışanların başarılarını takdir eden uygulamalara yer vererek geribildirim alınması¹³⁷

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

3.1.5.3. Yatırımcı ilişkileri

Sürekli büyümeyi hedefleyen şirketlerin sürekli kaynak bulması gerekir, bu şirketleri yatırımcılarla buluşturan hisse senedi piyasaları, büyümeyi hızlandırıcı unsurlardır. Yatırımcıları çekmek isteyen bir şirket, halihazırdaki yatırımcılarla ilişkilerini iyi tutmalı olası yatırımcıların gözünde iyi bir imaja sahip olmalıdır.¹³⁸

İki temel yatırımcı ve tipi vardır; bireysel yatırımcılar ve kurumsal yatırımcılar. Bireysel yatırımcılar, risk almaya karar veren ve kendi hesapları için kurum hisselerini alıp satan yatırımcılardır. Bazı yatırımcılar ise olaya daha sağduyulu bakar, yatırım yapmadan evvel firmanın raporlarını inceleyerek kapsamlı bir araştırmaya gider ve yatırım konusu üzerinde düşünürler. Diğerleri ise, çevreden aldıkları duyumlara ve tanıtım kampanyalarına dayanan rastgele bir araştırmayla firmaları ve hisseleri seçmektedirler. Yatırım yapılabilecek umut vaad eden yatırım araçlarını tanımak adına, bireysel yatırımcılar kurumsal yatırımcıların hisse senetlerini denerler. Kurumsal yatırımcılar, yatırım için 100 milyon dolardan fazla kazanç ellerinde tutan firmalar ya da

¹³⁷ Theaker Alison, Halkla İlişkilerin El Kitabı, MediaCat, 2006, sf 236

¹³⁸ Theaker, sf 287

bireylerdir. Bu yatırımcılar, firma analizlerini kendileri yaparlar ve uzmanlara güvenerek kapsamlı araştırmalar ortaya çıkarırlar. Kurumsal yatırımcılar, tüm yatırım fonunun yüzde kırkını kontrol etmektedir. Geri kalan kısım ise parçalanmış bir biçimde milyonlarca bireysel yatırımcının elinde durmaktadır.¹³⁹

3.1.5.4. Tedarikçi ilişkileri

Kurumlar, ürünler ve hizmetler üreterek bunların avantajlı bir biçimde değişimini yaptığından, tedarikçilerin oynadığı rolün önemi gittikçe artmaktadır. Kurumun tedarik zinciri, tamamı minimum maliyetlerle doğru ürün ve hizmetlerin doğru miktarlarda ve doğru zamanlarda satın alınabilmesine yardımcı olan olanaklar ağıdır.

Tedarikçiler de kurumun gelişmesinde önemli yer tutarlar. Tedarikçiler, sadece kuruma mal veya hizmet sağlayan firmalarla sınırlı değildir. Kuruma yetişmiş eleman sağlayan meslek okulları, sigorta hizmetlerini yerine getiren firmalar, para ve kredi temin eden finans kuruluşları ve bunlara benzer faaliyetlerin yürütülmesine destek olan diğer firma ve kurumlar da tedarikçiler kapsamına girmektedir. Tedarikçilerin önemi, kuruma sağladıkları materyaller, hizmetler ile kaliteli üretim yapılmasına ve bu şekilde kurumun rekabet gücünü arttırmasında etkin rol oynamalarından kaynaklanmaktadır.¹⁴⁰

Düzenleştirilmiş ve etkin bir biçimde yönetilen tedarikçi ilişkileri geleceğin daha iyi görülebilmesini, böylece stok dönüşünün yükselerek stok seviyelerinin düşmesini ve taşıma maliyetlerinin azaltılmasını sağlar. Bu verimlilik ise nihai olarak maliyetlerin düşmesini, gelirlerin artmasını ve zamanla net gelirdeki büyümenin hızlanmasını mümkün kılar. Sermaye piyasalarında, gelecekteki gelir ve net gelir artışına değer biçilmektedir, bunun elde edilmesi için de hisse fiyatlarını ve piyasa değerini arttıracak etkin bir tedarik zinciri yönetimi gerekmektedir.¹⁴¹

¹³⁹ Fombrun Charles J. , Van Riel Cees B.M. , Fame and Fortune, FT Prentice Hall, 2004, sf 10

¹⁴⁰ Aktan Coşkun Can, Börü Deniz, Önemli bir Tanımlama Ögesi: Paydaşlar, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyal/paydaslar.htm>, sf 1

¹⁴¹ Galbreath, 2002, sf 125

3.1.5.5. Hissedar ilişkileri

Kurum, hissedarların çıkarları doğrultusunda yönetilsin ya da yönetilmesin ortaya çıkacak sonuçlardan etkilenecek, sorumlu olacaktır. Bir işletmenin sermayedarlarına karşı öncelikli sorumluluğu elbette karlı olmaktır. Ancak artık işletmelerinin boyutlarının büyümesi ve halka açılmaları çok sayıda hissedarın varlığını ortaya çıkarmıştır. Bu anlamda karlılığın yanında şeffaf olmak, işletmeyle ilgili bilgileri paylaşmak işletmelerinin yatırımcılarına karşı öncelikli sorumlulukları haline gelmiştir.¹⁴² Diğer paydaşlarla kurulan sağlıklı iletişim, olumlu bir finansal atmosfer oluşturur ve bu da hisse sahiplerinin sayısını arttırıp, kurumu güvenilirliğini pozitif yönde etkiler. Finansal olumsuzluklar ve kurumsal krizler, hissedarın güveninde yok edici etkiler yaratır. Doğrudan hasar, hisse başına değerinde meydana gelir. Dolaylı hasar ise pazardaki ürün ve hizmetlere ardından da itibara etki eder.¹⁴³

3.1.5.6. Medya ilişkileri

Birçok paydaş, kurum ya da sektör ile ilgili doğrudan deneyime sahip değildir, böylece bir sorun söz konusu olduğunda, bu paydaşlar, kurumun ve sektörün itibarı hakkında bilgi sağlanması konusunda, sonuçlar üzerinde son derece önemli etkilere sahip medya, hükümet ve toplumsal grupların, sunumlarını yorumlamaktadırlar.¹⁴⁴ Medya ile ilişkilerin amacı, kurumun itibarını arttırmak, paydaşları bilgilendirmek ve etki altına almaktır.

Medyanın, toplumun olaylar hakkındaki görüşünü şekillendirmede güçlü bir etkisi olmakla beraber paydaşların, olayların önemi hakkındaki izlenimlerini etkilemektedir. Paydaşların kurum hakkında inandıklarıyla, gerçeklerin aynı olabilmesi açısından, pazarlama iletişimi sürecinde en büyük ve en önemli kanal olan, medyayla iyi ilişkiler kurmak ve kurumu medyaya tanıtmak gerekmektedir. Medyayla ilişki kurmanın çeşitli yöntemleri vardır. Basın bültenleri, basın konferansları, röportajlar, şirket gezileri

¹⁴² Aktan Coşkun Can, Börü Deniz, Önemli bir Tanımlama Ögesi: Paydaşlar, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyal/paydaslar.htm>, 25/05/2006, 18:39

¹⁴³ Dörtök, sf 63

¹⁴⁴ Mahon John F., Wartick Steven L., sf 25

bunlardan bazılarıdır.¹⁴⁵ Medya ile sağlıklı ilişkiler kurulabilmesi ve paydaşların kafasında yanlış izlenim oluşturulmaması için kurum tarafından yapılması gerekenler aşağıda belirtilmiştir;

- Medyaya, kurumla ilgili doğru bilgilerin verilmesi
- Medya ile kurulan ilişkilerde dürüst olunması
- Kurumun, medyaya kendini tanıtabilmesi için kurum kimliğini iyi bir şekilde ortaya koyması, çalışanlarının kurumun kültürü ve kimliğini benimsemesi gerekir.¹⁴⁶

İşletmelere ait plan ve projeler hakkında eksik ve yanlış bir bilginin vaktinden önce topluma sızması, işletmenin adına zarar verebilir, işletmenin dürüstlüğünü zedeleyerek, ölçülemez hasarlar meydana getirebilir. Bu nedenle kurumun medya ile sağlayacağı ilişkiler kurum itibarı için önemlidir.¹⁴⁷

3.1.5.7. Hükümet ilişkileri

Kurumların doğrudan ilişkide olduğu, faaliyetleriyle kurumları önemli ölçüde etkileyebilen ve alınan kurum kararlarında etkili olan bir diğer paydaş da hükümettir. Hükümetler, vatandaşlarının kendilerinden talep ettiği pek çok ekonomik ve sosyal beklentinin karşılanmasında da kurumlara ihtiyaç duymaktadırlar ve bu nedenle özel sektör ile hükümet ilişkisi günümüzde büyük önem taşımaktadır.¹⁴⁸

Hükümetle iyi ilişkiler kurmanın, kurumun itibarı üzerinde pozitif etkisi olacaktır. Hükümetle iyi ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri korumak için düzenlemeler, kurallar, önemli kararlar üzerinde araştırmalar yapılmalıdır.

Kurumlar, düzenleyici makamlarla olumlu ilişkileri devam ettirme yolları arayışı içinde oldukları. Bu amaç doğrultusunda, durum raporlarının dağıtılması, komisyonlar

¹⁴⁵ Theaker Alison, sf 206

¹⁴⁶ Güzelcik, sf 191-192

¹⁴⁷ Tengilimoğlu Dilaver, Öztürk Yüksel, İşletmeler’de Halkla İlişkiler, Seçkin Yay, 2004, sf 127

¹⁴⁸ Tayşir Eyüp Aygün, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramında Yaşanan Değişimlerin İşletme Fonksiyonları Düzeyinde İncelenmesi ve Bir Örnek Olay Yüksek Lisans Tezi, M.Ü.S.B.E. İşletme Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2005, sf 50

önünde kanıtlama, düzenleme makamları nezdinde lobi faaliyetleri ve seçilen görevlilerin politik kampanyalarının desteklenmesi kilit stratejileri oluşturmaktadır. Yasama ve düzenleme organları ile yakın bağlar oluşturarak yöneticiler güçlü gözlemcilerin gözüne girmeye ve kendi faaliyetleri için daha uygun ortamların oluşmasına katkıda bulunmaya çalışmaktadırlar.¹⁴⁹

3.1.5.8. Toplum ilişkileri

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

Kurumun, toplum tarafından nasıl tanındığı, itibarı ile ilgili olarak büyük bir öneme sahiptir. Toplumla ilişkilerin temel hedefleri kurumun ürünleri, hizmetleri ve politikaları ile ilgili toplumu bilgilendirmek; kurum hakkındaki yanlış düşünceleri düzeltmek, olumlu izlenim yaratmak; toplumun niteliklerini ve beklentilerini belirlemek; toplumsal kültür, eğitim ve sağlık projeleri hazırlamak ve tüm bunlarla ekonomiye destek vermektir.¹⁵⁰

Ticari başarı, çevre kalitesi ve sosyal adalet arasında denge sağlanması, kurumların dış dünyayla olan ilişkilerinde daha dikkatli olmaları gerektiği anlamına gelmektedir. Kurumların günümüzde nasıl hareket ettiği paydaşlar tarafında yakın olarak takip edilmekte, hareketleri izlenmektedir. Şeffaflık ve sorumluluk, modern iş dünyasının parolası haline gelmiş, toplumun, kurumdan beklentileri eskisine göre artmıştır. Tüm bunlar toplumla ilişkilere önem verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

¹⁴⁹ Fombrun, 1996, sf 195

¹⁵⁰ Güney Nalan, “The importance of employee communication for the company reputation” İst.Bilgi Üniv. İletişim Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, 2002, sf 9-10

3.2. TUTARLILIK

Kurumlar, felsefelerini ve değerlerini belirlerken paydaşlarına danıřmalđ ve bu ortak anlayışın ürünleriyle ilgili mesajları topluma açıkça iletmelidir. Bu noktada sorun ise, farklı paydaş topluluklarının kurumdan bekledikleri ve istediklerinin de farklı olması, dolayısıyla hepsini tatmin etmenin zor olduğu günümüz dünyasında tutarlılık ön plana çıkan bir kavramdır.¹⁵¹

İtibar oluşturmak için; kurumun, paydaşlarına karşı birçok boyutta, tutarlı davranışlar göstermesi gerekir. Sonuçların tutarlılığıyla ilgili olan bu süreçte, kurumlar iki alanda tutarlılığı sağlamalıdır, topluma verilen mesajlarda ve kurum içindeki tüm bölümlerin kendi aralarında kurmuş oldukları iletişimde; kurumun, ürün ve hizmetler, finansal durum, gerçekleştirilen hedefler, kalite, zamanında yapılan teslimatlar gibi konularda ite ve dışta verdiği sözlere sadık kalması, tutarlı davranması gerekir.

3.3. şEFFAFLIK

Kurumun mali gücü, ürün/hizmet yenilikleri, faydaları, kurum politikası ve hedefleri gibi pek çok konuda paydaşların sürekli ve kapsamlı bilgilendirilmesine şeffaflık denir.¹⁵² Kurumun, her faaliyetiyle ilgili, neyin neden yapıldığını açıklaması, hata yapıldığında bunu kabullenip, çözüm üretmesi paydaşlar tarafından güvenilir olarak değerlendirilmesini sağlar. Teknolojik ilerlemeler, paydaşların kurum hakkında kolay bilgi edinmesini sağladığından; kurumun şeffaf davranışlar göstermesi itibar sağlaması için önemlidir. Kurumların, olumlu bir itibar oluşturmaları için, faaliyetleri hakkında şeffaflıkla hesap verme alışkanlığı edinmeleri, hangi faaliyetlerinin nasıl lmleneceği konusunda karar vermeleri ve bu ölçümlerin devamlılık kazanması gerekmektedir.¹⁵³

¹⁵¹ Theaker A., sf 139

¹⁵² lger B, sf 95

¹⁵³ Argüden Yılmaz, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, ARGE Danışmanlık, sf 11

3.4. LİDERLİK

Başarılı liderler, kalite, hizmet ve yenilik sağlayarak paydaşlar arasında güvenilir olma konusunda, sosyal ve doğal varlıkların ihtiyatlı bir şekilde idare edilerek toplumda sorumlu olunması konusunda ve ayrıca, yürürlükte bulunan yönetmelik ve mevzuata uygun hareket ederek, resmi makamlar ve rakipleri nezdinde rekabet koşullarına riayet edilmesi konusunda güven sağlarlar.¹⁵⁴ Şirketin saygınlığı ve itibarın oluşması ile lideri arasında önemli bir bağ olduğunu, Prof. Charles Fombrun “şirket olarak istediğiniz kadar iyi şeyler yapın, eğer lideriniz akıllıca olmayan şeyler yaparsa itibarınız bundan kötü etkilenir.” sözüyle açıklamaktadır. Amerika’da yapılan son araştırmalarda CEO’ların kurum itibarını oluşturma üzerindeki etkinliği de yüzde 48 gibi yüksek bir düzeydedir.¹⁵⁵

CEO’nun İtibar Üzerindeki Rolü

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

CEO’nun en önemli görevleri:

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

¹⁵⁴ Nakra Prema, sf 40

¹⁵⁵ Capital dergisi, “En Beğenilen Firmalar”, Aralık, 2002, sf 52

- Hissedarların zenginliğini arttırmak¹⁵⁶

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

3.5. ÇALIŞAN DAVRANIŞI

Dış paydaşların bir kuruma olan yaklaşımlarını, söz konusu kurumda çalışanların davranışları önemli ölçüde etkilemektedir. Dowling'e göre, çalışanların kurumsal bir imaj oluşturmada sahip oldukları iletişimsel rolleri gözönünde bulundurularak, paydaşların gözünde tutarlı ve olumlu bir imaj yaratmaları gerekir. Çalışanların gözündeki kurum imajı, o kurumun vizyonundan, kültüründen, biçimsel politikalarından ve dahili ve harici pazarlama iletişim faaliyetlerinden etkilenmektedir. Dış paydaşların gözündeki imaj ise, yine çalışanların müşterilerle iletişim içersindeyken sağladıkları geri besleme ile şekillenebilmektedir.

Çalışanların, kurumsal kimlik konusundaki düşünceleri, kurumsal itibar yönetimi olgusunun önemli bir bölümünü oluşturmaktadır, kendisini çalıştığı kurumla özdeşleştiren çalışanlar, kurumun temel değerlerini benimsediklerinde, davranışlarını da bu değerlere uygun hale getirecekler ve kurumun itibarını oluşturmada önemli rol oynayacaklardır.¹⁵⁷

Çalışanların kurum itibarı üzerinde oynadığı rolü daha ayrıntılı bir şekilde değinecek olursak şunları söyleyebiliriz. Bir pazarın belirli bir kuruma karşı olan davranışlarını nasıl ölçümleyebiliyorsak, çalışanların kuruma yönelik tutumlarını da belirlememiz mümkündür. Bu tutumun olumlu yönde olması, bilinçli veya bilinçsiz şekilde o kurumun itibarının, mevcut ve potansiyel müşterileri de dâhil olmak üzere tüm paydaşlar arasında artmasına katkıda bulunacaktır. Diğer taraftan, çalışanların tutumunun olumsuz yönde seyretmesi durumunda, bu durum müşterilere de bulaşacak ve yapılan

¹⁵⁶ Okay Ayla, Okay Aydemir, Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları, Der Yayınları, 2005, sf 358

¹⁵⁷ Gotsi Manto, Wilson Alan, Corporate Reputation Management: "living the brand", Management Decision, 2001, sf 99-100

reklam kampanyalarını büyük ölçüde boşa çıkaracaktır.¹⁵⁸ Bu konuyu kısaca açacak olursak çalışanların aidiyet duygusunu artırmak için onların kafasında hakkaniyet algısını yaratmak gerektiğini anlarız; bunun nedeni de müşterilerin kurumdan çok, hizmeti sunan ya da ürünü ulaştıran çalışana sadık kalmasıdır. Kurumun, çalışanı bünyesinde tutması, mutlu etmesi hayati önem taşımakta, müşterinin kalbine giden yol, çalışanın mutluluğundan geçmektedir.¹⁵⁹

Her çalışan, kurum ismini taşıyan bir ortaktır; büyük ya da küçük başarılarla sahip kurumlar, itibarı yaratmak için çalışanlarını gerekli olan becerilerle destekmelidirler. Bu da çalışanları dinlemeyi, onaylamayı, geribildirimde bulunmayı gerekli kılar.¹⁶⁰ Çalışanların sahip olduğu yetenek ve beceriler, itibar yaratmada önemli bir etkidir. Müşteri bir mağazaya gittiğinde, bu mağazanın büyük bir kuruma ait olup olmadığını farketmemekte, onun için önemli olan ilk iletişimi kurduğu mağaza çalışanı olmaktadır. Eğer iletişim olumsuz yönde sonuçlanırsa, bu olumsuzluk müşterinin hafızasında yer edicek ve diğer tanıdığı insanlara yaşadığı olumsuzluğu anlatacaktır; bunun sonucunda mağazanın ait olduğu kurumun itibarı yara almış olacaktır.

İtibar genellikle kişilerin tarattığı ya da yıktığı bir şeydir. Çalışanlar birer marka elçisidir ve itibar oluşturma çabaları ancak çalışanların markayı yaşaması ile mümkündür.¹⁶¹

3.6. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Küreselleşmenin etkisiyle, müşteriler pasif tüketicilerden, aktif ve bilinçli katılımcılara dönüşmüş, müşteri ilişkileri, müşteri memnuniyeti gibi kavramlar ortaya çıkmış, kitlesel pazarlama faaliyetlerinden, bireysel pazarlama faaliyetlerine geçilmiştir. Kurumların farklılık yaratmaları ve rakipleri karşısında üstünlük kazanmaları için, müşteri davranışlarını etkileyebilmeleri gerekmektedir. Bu da üretilen malın ve hizmetin kalitesiyle mümkündür. Müşteri memnuniyeti, bir ürün ya da hizmetle ilgili olarak,

¹⁵⁸ Nakra Prema, sf 39

¹⁵⁹ www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=190&pg=h, 28/05/2006, 22:54

¹⁶⁰ Dörtok Arın, sf 77

¹⁶¹ Gotsi, sf 101

müşterilerin belirli gereksinimlerinin olumlu yönde karşılanması diğer bir deyişle müşteri tatminidir.

Müşteri memnuniyetinin sağlanması için kurumun, müşteri gereksinimlerinin tanımlanması ve müşteri gereksinimlerini karşılayacak iş süreçlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.¹⁶²

Günümüz müşteri yapısının, dinamik ve değişken bir durum sergilemesi, müşterileri izlemeyi ve memnun etmeyi zorlaştıran bir etki yaratmıştır. Bugün dünyanın birçok yerinde, kurumların karşılaştıkları en temel sorun, müşteri sadakatının önemli ölçüde azalması durumudur. Bu durumun temel nedenini, artan rekabet ve ileri teknoloji sonucu, müşterilere sunulan daha ucuz fiyatlı, daha cazip alternatif ürünler oluşturmaktadır. Bir kurumun başarısı, müşterilerini ne kadar iyi tanıdığına, pazardaki potansiyeli müşteriye dönüştürmede ne ölçüde başarılı olduğuna ve kazandığı müşteriye elde tutmadaki performansına bağlı olmaktadır.¹⁶³

3.7. KALİTE

Hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetini arttırdığını ve memnun müşterilerin de, kaliteli hizmet sunan kurumlar hakkında daha olumlu düşündüklerini biliyoruz. Çünkü hepimiz güncel hayatımızda birer müşteriyiz, iş hayatımızda ise birer hizmet sağlayıcıyız. Doktora ya da bankaya gittiğimizde, bize ilgi gösterilmesini, problemimizin kısa sürede ve iyi bir şekilde çözümlenmesini isteriz. Doktorun bizi rahatlatan bir kaç söz söylemesi, muayenesinin bulunduğu ortam bizi ne kadar etkilerse, bankada ki, düzgün ortam ve güler yüzlü çalışanlar da bizi o kadar etkiler. Uzun süredir banka ortamını sıkıcı bulan, bekletileceğini ve somurtkan çalışanlarla karşılaşacağını düşünen müşterilerin önyargılarını kırmak; verilen kaliteli hizmetle mümkündür.

Kurumların itibarı yükseldikçe, müşterilerini daha kolay bir şekilde memnun ederler. Bu durum, kişilerin itibarı yüksek bir kurumdan iyi hizmet beklediklerinde ve aldıkları hizmetin iyi mi yoksa kötü mü olduğuna karar veremediklerinde, başka bir

¹⁶² Özevren Mina, Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Basım, 1997, sf 65

¹⁶³ Tekin, Mahmut, Çicek Ercan. Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=268, s:4-5

nedenleri olmaması kaydıyla aldıkları hizmetin iyi olduğu şeklinde düşünmelerine yol açan bir olumlu geri besleme olarak ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle, itibar, algılanan kaliteye en fazla katkıda bulunan unsurlardan biridir.¹⁶⁴

İnsanlar daha kaliteli bir ürün, bir ev aleti ya da restoranda bir yemek için daha fazla ödeme yapmayı beklemektedir. Bir ürünün ya da hizmetin kalitesi yalnızca maliyetiyle değil, aynı zamanda üreticisinin ya da satıcısının duruşuyla da değerlendirilir. Bu nedenle iyi itibara sahip kurumlar, piyasada eşit seviyede olan bir ürün için daha yüksek fiyatlar isteyebilirler.¹⁶⁵

3.8. İLETİŞİM BECERİLERİ

'Anlamların paylaşılması süreci' olarak tanımlanan iletişim, günümüzde insan yaşamının her kesitinde ve çeşitli düzeylerde oluşmaktadır. Çünkü, her geçen gelişen ve değişen bir toplumda yaşayan insan, sürekli olarak başkalarıyla ilişki kurmak zorundadır. İletişim, verimliliğin ve kalitenin temelidir, bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır.¹⁶⁶ Kurumların müşteri, medya, tedarikçiler, sosyal paydaşlar, çevre ve hükümetle olan ilişkilerini tutarlı ve sağlıklı bir şekilde yürütmesi stratejik iletişim faaliyetleriyle mümkün olmaktadır.

İtibar oluşturmak için, kurumun her faaliyetle ilgili neyin neden yapıldığının iyi anlatması ve bu faaliyetlerin, kurum misyonu, vizyonu, değerleri ile bağlantısının kurulması gerekmektedir. Tutarlılık sadece davranışlarla değil, aynı zamanda iletişim araçlarında da gözetilmesi gereken bir unsurdur.¹⁶⁷

İtibar oluşturmak için karşılanması gereken iletişim becerileri:

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

¹⁶⁴ Hebig Paul, Milewicz John, To be or not to be credible that is: a model of reputation and credibility among competing firms, Marketing Intelligence & Planning, 1995, sf 25

¹⁶⁵ Bromley D. B. , Reputation, Image and Impression Management, John Wiley & Sons, 1993, sf 154

¹⁶⁶ Tabak Ruhi Selçuk, Kurumsal İletişim, www.eylem.com/tem/wruhtabki.htm, 02/06/06, 03:54

¹⁶⁷ Argüden, sf 10-11

- Hiyerarşi, kültürel, ırksal ve diğer dil bariyerlerini ortadan kaldıracak açık, dürüst kurumsal iletişim kanallarını oluşturmak,
- Kurum iletişim işlemlerini ve kanallarını, küresel hedef kitleleri de kapsayacak şekilde yaymak ve geliştirmek,
- Yönetimin kötü haberleri, ya da herhangi bir olumsuz durum ile ilgili gerçekleri paydaşlarla paylaşması gerekmektedir.¹⁶⁸

Kurum içi iletişimin amacı marka değerlerinin ve bu değerleri destekleyici davranış şekillerinin daha fazla sayıda kişi tarafından anlaşılması olmalıdır.¹⁶⁹ İletişim, geri besleme mekanizmalarına yer verildiği sürece daha yararlı olmakta ve sonuca ulaşmaktadır. Aynı zamanda kurumu tanıtıcı faaliyetler, reklam, hakla ilişkiler, promosyonlar, paketleme, satış noktasına verilen önem ile iletişimin etkinliği sağlanmakta ve itibar yaratılmaktadır.

3.9. SÜRDÜRÜLEBİLİR KARLILIK

Kurumun, rekabet edilebilirlik, karlılık, büyüme durumu ve riski açısından sahip olunan algılamalardır.¹⁷⁰ Kurumların varlığını sürdürebilmesi için kar elde etmesi gerektiğini ve bunun birincil amacı olduğunu biliyoruz, ancak günümüzde, sayısı gittikçe artan küçük ölçekli firmalar, piyasayı kızıştırmakta, artan rekabet koşulları, kurumların, büyüme hedeflerini yakalayabilmek için her alanda yaratıcı olmasını gerekli kılmaktadır. Yeni ürünler geliştirmek ve bunları pazara sunarak tanıtımını yapmak önemlidir. Sürdürülebilir karlılık, doğru işlerin, doğru biçimde yapılması ile elde edilir.

Bunun için de kurumların önünde üç strateji modeli vardır; yenilikçilik, müşteri memnuniyeti ve fiyat rekabeti. Rakiplerin en teknolojik ürünü bile altı ay gibi kısa bir zamanda taklit edebildiği düşünüldüğünde, şirketlerin yatırımlarını var olan müşterilerini elde tutmak ve onları yöneterek kar maksimizasyonu sağlaması gerekmektedir. Çünkü

¹⁶⁸ Güzelcik Ebru, sf 180-181

¹⁶⁹ Gotsi ve Wilson, sf 102

¹⁷⁰ Unur Aslı, İQ, EQ Arkasında Yeni Bir Kavram: RQ,

www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2205, 03/06/2006, 08:57

müşterilerin yenisini bulmak, eldekini tutmaya oranla, çok daha pahalı olmaktadır.¹⁷¹ Kurum özelliklerinin diğerlerinden farklı olması, paydaşları etkilemekte ve karlılık yaratmaktadır. Kurumun tutarlılığını devam ettirmesi sonucunda da itibar oluşmaktadır.

3.10. SOSYAL SORUMLULUK

Kurumlar mal ve hizmet üretiminde bulunmak ve kaynakları verimli kullanmak yanında, toplumda sosyal bir rol üstlenerek, ortaya çıkan problemleri çözmek için kendi kaynaklarını tahsis etmek durumundadırlar.¹⁷² Kurumsal sosyal sorumluk kavramı ve paydaşlar her kurum için daha detaylı olarak tanımlanmalıdır. Bir ilaç firmasının toplum için yapabilecekleri ile bir çimento veya petrol şirketinin yapabilecekleri arasında çok fark vardır. Farklı sektörlerde ve bölgelerde faaliyet gösteren kurumların yaptıklarından etkilenen kesimlerde farklı olmaktadır; dolayısıyla hedef kitlelerin ve atılabilecek adımların net olarak tanımlanması çalışmaların başarı derecesini takip edebilmek açısından önem taşımaktadır.¹⁷³

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

IV. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

Rekabet ve değişen ekonomik koşullar sayesinde kaliteli ürün ve hizmet üretmenin ve bunu duyurmanın dışında başka faktörlerin de, geleceği güvence altına alabilmek için gerekli olduğu anlaşılmıştır. Bu faktörlerden biri de kurumsal itibarın yönetilmesidir. Kurumsal itibar yönetimi, çevremizde, müşterilerimizde, toplumun genelinde nasıl algılanmakta olduğumuzu ve şirketimizin hangi özellikleriyle tanınmak istediğini içeren ve bu iki başlıkla ilgili faaliyetlerin yürütülmesi temeline dayanan bir yönetim disiplini.¹⁷⁴

¹⁷¹ www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=190&pg=h

¹⁷² Nemli, sf 75

¹⁷³ Argüden, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, sf 11

¹⁷⁴ Kadıbeşgil Salim, İtibar Yönetimi, MediaCat, 2006, sf 174

4.1. YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim çok boyutlu bir kavram niteliği taşır. Yönetim hem bir sanat hem bir bilim hem de evrensel bir süreçtir. Yönetimin farklı boyutları kavramın farklı şekillerde algılanıp tanımlanmasına neden olmaktadır. Yönetim denildiği zaman bazen bir süreç, bazen bu süreci oluşturan kişi veya gruplar bazen de belirli bir bilgi topluluğu ile bunun karar verme ve liderlik sürecinde kullanılması anlaşılmaktadır.¹⁷⁵

Yönetim, bireylerin gereksinimlerini gruplar tarafından yapılan faaliyetler yoluyla karşılamaya çalışması sonucu ortaya çıkar. Bu yolla, hem grubun hem de bireyin amaçlarının gerçekleşmesi kolaylaştırılmış olur. O halde, yönetim, gerek bireylerin, gerekse toplulukların belirli türden amaçlarının gerçekleştirilebilmesini kolaylaştırmaya yönelik bir faaliyettir.¹⁷⁶

4.2. YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

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

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

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

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

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

¹⁷⁵ Ataman Göksel, İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen, 2001, sf 11

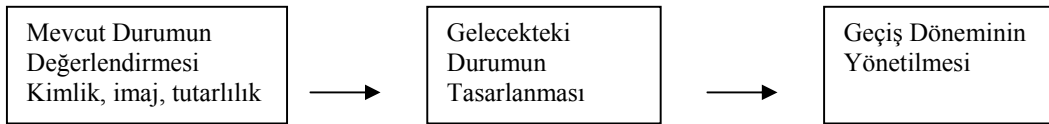
¹⁷⁶ <http://www2.turkstudent.net/papers/viewpaper.php?paper=115>

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

İletişim Özelliği : Yönetimde hem yatay, hem dikey boyutta iletişime bir olay olarak önem verilmelidir.¹⁷⁷ Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk ve uyumu, kurulan düzenin işleyişini sağlamak için haberleşme kanallarının kurulmasını öngören temel bir faktördür.

4.3. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

Kurum itibarı bir kurumun yapısı, stratejileri ve değerlerinin analiziyle başlamaktadır. Şirket yönetiminin, kurumsal itibarın yönetilmesiyle ilgili benimsemiş olduğu temel politikaları, günlük hayata ve çalışanlarına nasıl aktardığı itibar yönetimi için önemlidir. Bu nedenle, itibarın korunması ve geliştirilmesiyle ilgili politikalar ödüllendirilmeli, yanlış uygulamalar söz konusu olduğunda ise bir takım yaptırımlar devreye sokulmalıdır. Kurumun para kazanmaktan daha büyük olan amaçlarını bilmek, bunların kurum içinde benimsenmesini sağlamak ve paydaşlara doğru bir şekilde yansıtmak başarılı ve güçlü bir itibar yönetiminin koşuludur.¹⁷⁸ İtibar yönetimi üç safhadan oluşmaktadır.



Şekil 2 Kurumsal İtibar Yönetimi Süreçleri

4.3.1. Mevcut Durumun Değerlendirmesi

Kurumun mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, kurumun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri

¹⁷⁷ http://www.odevsitesi.com/default.asp?islem=dok_indir&odevno=140729

¹⁷⁸ Okay Ayla, Halkla ilişkiler, sf 368

değerlendirmesi sürecidir. Bu süreç kimlik analizi, imaj analizi ve tutarlılık analizi olmak üzere iç aşamadan oluşmaktadır.

4.3.1.1. Paydaş Analizi

Paydaş analizi, kurumun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kurumda doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen paydaşları kimlerdir sorusuna cevap arar. Paydaş analizi ile paydaşların kurum itibarıyla ilgili görüş ve beklentilerinin tespiti, paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi, paydaşların kurum hakkındaki görüşlerinin alınmasıyla kurumun güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir edinilmesi, kurumun faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için stratejiler oluşturulması söz konusudur.¹⁷⁹

Paydaş Analizi aşamaları dört aşamadan oluşmaktadır:

1. Paydaşların Tespiti: Bu aşamada, kurumun faaliyetleri/hizmetleri ile ilgisi olanlar ve bu hizmetleri kullananların kimler olduğu sorularının cevaplanması, paydaşların belirlenip, sınıflandırılması ile kurumun çevresinin tanımlanması sağlanır.
2. Paydaşların Önceliklendirilmesi ile belirlenen paydaşların sayısı onlarla etkili bir iletişim kurulmasını imkansız kılacak sayıda ise, belirlenen paydaşların kurum faaliyetlerini etkileme gücü ve faaliyetlerinden etkilenme derecesine göre önceliklendirilmesidir.
3. Paydaşların Değerlendirilmesi: Bu aşamadaki amaç kurumun sunduğu ürün/hizmetlerle bunlardan yararlananların ilişkilendirilmesi ve böylece, hangi ürün/hizmetlerden kimlerin yararlandığının açık bir şekilde ortaya konmasıdır.

¹⁷⁹ Değirmen Süleyman, Durum Analizi, Mersin Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümü, Stratejik Planlama Bilgilendirme Toplantısı, Eylül, 2006

4. Paydaş görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi: Bu aşamada paydaşların kurum hakkındaki görüş ve önerileri alınır ve sonuçlar kurumun stratejik planına yansıtılır.¹⁸⁰

4.3.1.2. Kimlik Analizi

Kurumun iş yapış şekli, yapılanması, kişiler arası iş ve bilgi akışı zamanla kemikleşip organizasyonun kimliği haline gelir. Bu kimlik, içerdiği bireylerin motivasyon düzeyiyle kurumun başarısını belirleyen en önemli faktördür. Kurumsal Kimlik Analizi bireysel ölçümden, kurum ölçeğinde değerlendirmeye dek uzanır. Amaç, kurumun olumlu ya da olumsuz yanlarını ortaya çıkarıp, amaçlara yönelik bir değişim ve yapılanma gerçekleştirmektir.¹⁸¹

Kurumsal kimlik geliştirmek ve yaratmak özel ve zor bir iştir. Bu süreç sadece dizaynlardan oluşan görsel kimlik çalışmaları değil, İşletme ve Yönetim, Üretim ve Hizmet, Pazarlama, Satış ve Servis, Tanıtım konularını da kapsayan planlanmış çalışmalardır. Kurumun bu faaliyetleri ne şekilde gerçekleştirdiğini ölçmesi ve davranış değerlendirmesi yapması güçlü bir itibar yönetimi için gereklidir. Analiz, bir kimliğin geliştirmesi için gerekli stratejinin geliştirilmesine yardımcı olan ön araştırmadır. Bunun için; kurumun, ürünleri, servisleri, satış ve pazarlama stilleri, rekabet durumu, gelecek için hedefleri, nasıl bir yerde olması, nasıl gözükmesi, nasıl tanıtılması gerektiği konularının, açıkça anlatılması, anlaşılması gerekir. Kurumsal kimlik analizinde ortaya çıkan sonuçlara göre kimliğin yeniden yapılanması gerekir. Burada önemli olan; kurumun konumunun iyi belirlenmesi, bunun kimliğe en iyi şekilde yansıtılması, kimlik değişim programının planlanması ve sonuçlandırılmasıdır.¹⁸²

4.3.1.3. İmaj Analizi

İmajlar statik ve sabit unsurlar değildirler. Kurumu etkileyen her olay imajıda etkileyecektir. Bu nedenle meydana gelebilecek olan değişikliklere hakim olmak, onları

¹⁸⁰ Değirmen Süleyman, Durum Analizi, Mersin Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümü, Stratejik Planlama Bilgilendirme Toplantısı, Eylül 2006

¹⁸¹ Mega Teknik Danışmanlık, Kurumsal Kültür Yaklaşımı, www.kaliteonline.com/kurumsalkultur.html, 06/03/2006

¹⁸² Ak Mehmet, sf 66, 73

bilinçli olarak şekillendirmek imaj politikasının görevidir.¹⁸³ Her paydaş grubunun kurumdan farklı beklentileri vardır. İmaj analizi ile de bu beklentilerin ne kadar gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini öğrenmiş olmaktadır. Buradan elde edilen sonuçlara göre kurumlar hangi paydaş gruplarına karşı imajlarını iyileştirmek istiyorlarsa, ona göre özelliklerini ve davranışlarını geliştirmek durumundadırlar.

İmaj analizi üç adımdan oluşmaktadır. İlk adım, imaj unsurlarının ortaya konmasıdır, Kurum imajını oluşturan unsurlar, ürün ya da servisin değeri, fiyat, isim, iş stratejileri, görsel kimlik, kurumsal davranış, içinde bulunduğu sektör ve kurum kültürüdür. İkinci adım imaj araştırmasıdır bu aşamada paydaşlara kurum imajını nasıl algıladıklarına dair sorular yöneltilir ve son aşama imaj değerlendirme de mevcut durum ile olması istenen karşılaştırılır.¹⁸⁴

4.3.1.4. Tutarlılık Analizi

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

4.3.2. Gelecekteki Durumun Tasarlanması

Gelecekteki durumun tasarlanması süreci, kurumun sektörde hangi konumda olduğu, rakiplerinden ayıran özelliklerinin neler olduğunun saptanması ve sonucunda kendi önceliklerini tespit ederek, rakipleri karşısında anlamlı, güvenilir ve benzersiz avantajlar yaratarak itibarını pekiştirmesidir.

Kurumlar kendilerini ayırtıcı özelliklerini (ürün yelpazesi, kullanılan teknoloji, büyüklüğü) ortaya çıkarıp, farklılaşmayı hedeflediği noktalara odaklanarak, bu

¹⁸³ Okay Ayla, Kurum Kimliği, sf 261

¹⁸⁴ Yenal Merve, “Göster Kimliğini”, Hürriyet İnsan Kaynakları, 2002, sf 1

alanlarda sürdürülebilir değer yaratmak için yapacakları konusunda uzmanlaşacak stratejiler oluşturmalıdır.¹⁸⁵ Kurumun, kendi değer yaratma sürecini ve bunu sürdürebilme becerisini ölçerken, ürün ve hizmetlerinde yenilikler yaratması, sürekli değişen piyasalarda hızlı hareket etmesi gerekmektedir. Bunun için yerine getirilmesi gereken amaç, daha iyi iletişim, paydaşların davranışlarını etkileyerek daha güçlü ilişkiler kurmaktır.

Bir kurumun sahip olduğu itibar, diğer rakiplerin davranışları ve eylemleri hakkındaki öngörülerini etkileyebildiğinden, güçlü itibara sahip kurumların, rakiplerinin verebileceği muhtemel tepkileri öngörebilmek için kendi itibarını göz önünde bulundurması gerekir. Bu bağlamda, yenik düşme riski her zaman mevcut olduğundan; kurumun mevcut kararlarının, gelecekte itibarı üzerinde yaratacağı uzun vadeli sonuçları mutlaka hesaba katması gerekmektedir.¹⁸⁶

4.3.3. Geçiş Döneminin Yönetilmesi

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

Bu geçiş döneminin doğru olarak yönetilmesi üst yönetimin sorumluluğundadır. İtibar yönetimine yönelik çalışmalar da üst yönetim tarafından benimsenmeli ve kurum içinde kültür haline getirilmelidir.

Üst yönetimin; itibar yönetiminde oynadığı rol, Salim Kadışebigil tarafından “CEO’lar için İtibar Yönetiminde 10 temel adım” olarak ortaya konulmuştur.¹⁸⁷

¹⁸⁵ Argüden, sf 15

¹⁸⁶ Herbig, sf 25

¹⁸⁷ <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=279311&p=2>, 02/06/06

- Mevcut durumun tespit edilmesi: kurumsal itibarın yönetimi ile ilgili genel olarak tanımlanmış bazı temel politikaların, kurum içinde ne durumda olduğuna bakılması.
- İtibarı oluşturan kriterlerin belirlenmesi: rekabette güç kazandıracak ve kurum kültür, değerleri ile ilişkilendirilecek kriterlerin belirlenmesi.
- Kurum kültür ve değerlerinin yazılı hale getirilmesi
- Kurumsal performansın düzenli şekilde ölçülmesi
- Dünyadaki gelişmelerin takip edilmesi
- İtibar yönetim modeli oluşturulması
- Kriz iletişimine önem verilmesi
- Yönetim takımının işin içine çekilmesi
- Paydaşlar tarafından nasıl algılandığına dair araştırmaların yılda bir kez yapılması
- İletişim planının itibar yönetimini kapsamaması

Bundan şu anlaşılmaktadır ki, şirketin liderinin önemsemediği kurumsal itibarı diğer çalışanların önemsemesi beklenmemelidir. Kurumsal itibarın hammaddesi olan kurum kültür ve değerlerine şirketin liderinin sahip çıkamaması ve kurumsal itibarı oluşturan öğelerle ilgili alt politikaların geliştirilmemesi kurumun bütününe etkileyecektir.¹⁸⁸

¹⁸⁸ Kadıbeşegil Salim, İtibar Yönetimi, MediaCat, 2006, sf 156

4.4. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİNİN BİLEŞENLERİ

Kurumsal itibarın hangi bileşenlerden oluştuğu ve hangi bileşenlerin hangi sosyal paydaşlar üzerinde ne kadar etkisinin olduğunu bilmek, kurumsal itibarı yönetmek için birinci şarttır. Bu bileşenler, kurumsal itibarı neyin ve nelerin pozitif veya negatif yönlendirdiğini ve kimleri memnun edip etmediğimizi tespit etmeye yarar.¹⁸⁹

4.4.1. Yenilikçilik

Rekabetin kıyasıya arttığı, teknolojinin gelişmesi ile birlikte bilginin çok daha hızlı dolaştığı, ürünlerin ve hizmetlerin birbirine benzemesi ile birlikte maddi değerlerden öte duygusal faktörlerin ortaya çıktığı günümüz pazar koşullarında, yenilikçilik ve yaratıcılık itibar süreci içerisinde izlenmesi gereken bir yoldur.

Küresel rekabet, kurumların satın alınabilecek, ticarileştirebilecek yeniliklere önem vermesini gerektirmektedir. Bütün girişimlerin, rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Düşünsel beceriler ve yaratıcılığın önem kazandığı bilgi çağına uyumda, temel rekabet üstünlüğü veya stratejik üstünlük elde etmenin yolu yenilikçilikten ve özgün bilgi üretmekten geçmektedir. Değişimin getireceği yeniliklere uyum göstermeyenlerin rekabette başarı elde etmesi ve itibarını koruması mümkün değildir. Değişen koşullar, kurumun hem iç hem dış ilişkilerinde giderek yoğunluğu ve karmaşıklığı beraberinde getirmektedir. Bu durum kurumların yeniden yapılandırma süreci içersine girmesine ve yeni yönetim anlayışları benimsemesine neden olmaktadır ki bunlardan biri de “Kurumsal İtibar Yönetimi” dir.

4.4.2. Finansal Sağlamlık

İtibar yalnızca kurumun geçmiş faaliyetlerinin bir sonucu olarak kalmamakta, aynı zamanda kurumu garanti altına almaktadır; çünkü paydaşların beklentilerini karşılamak konusunda başarısız olanlar, varlıkları arasında toplanmış olan sermayeyi kaybedeceklerdir. Yatırımcılar, kurum hakkında sahip oldukları bilgiler ve kurumun itibarı tarafından da cezbedilmektedirler. İtibar, yatırımcılara gelecekte beklentilerinin

¹⁸⁹ Dörtok, sf 69

karşılanacağını garanti etmektedir. Finansal sağlamlık, kurumlara piyasada ayrıcalıklı bir konum sağlamış olacak ve daha iyi koşullarla daha fazla kaynak elde edebilmelerine yardımcı olarak itibari değer üretmelerine katkı sağlayacaktır.¹⁹⁰

Kurumların faaliyetlerini sürdürdüğü genel ortam, (piyasa sektörü) geniş bir kültürün parçasıdır. Kurumlar, piyasada uygun bir yer edinir ve hayatta kalabilmek için zamanla, piyasada değişen koşullara ayak uydurmak durumunda kalırlar. Bu da onların, mal ve hizmet üretimiyle doğrudan bağlantılı olmayan toplumsal, yardım amaçlı, kültürel faaliyetlerle de ilgilenmeleri gerektiğini ortaya çıkarır. Bu tür faaliyetlere destek vermek kuşkusuz maliyetler ile ilişkilidir. Ancak yapılan desteklere, toplumda geniş ölçüde değer verilmekte, toplumun güvenini ve iyi niyetini sağlamaktadır ki bu da kurumun finansal sağlamlığını yükseltmektedir.¹⁹¹

4.4.3. Çalışan Yeteneği

Çalışan desteğinin, önemini hissetmeye başlayan kurumlar, iletişim yöntemlerinden yararlanarak, çalışanların kurumları ile özdeşleşmeleri ve bağlılıklarını geliştirmeleri yönünde çaba sarf etmişlerdir. Çalışanların kurumun ürünleri, markaları ve kurumun ana hedefleri ile ilgili bilgi sahibi olması, en başta her gün yüz yüze gelen müşteri ve daha sonra da diğer sosyal paydaşların o kurum hakkında daha olumlu bir algılamaya sahip olmalarına sebep olacaktır.¹⁹²

Çalışanlar “marka elçileri”dir ve itibar yönetimi çabaları ancak çalışanların “markayı yaşaması” ile mümkündür. Çalışanların davranışları, dış paydaşların gözünde kurumu karakterize eden imajlar yaratmaktadır. Kurumlar, çalışanlarının kurumsal itibar yönetimi açısından ne denli önemli dinleyiciler olduklarını giderek daha iyi anlayışından, tüm paydaşlara aynı mesajın iletilebilmesi için, kurumsal iletişim faaliyetlerine, çalışanlarını da dahil etmek durumundadırlar.¹⁹³

¹⁹⁰ Sabate J.M.de la Fuente, Puente E.de Quevedo, Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance, Corporate Reputation Review, 2003, sf 175-176

¹⁹¹ Bromley, sf 166

¹⁹² Dörtok, sf 24

¹⁹³ Gotsi, sf 101-102

Çalışanların tek bir hedef uğrunda bütünlük sağlayabilmeleri için öncelikle kurumla, hedefleriyle, misyonlarıyla ve amaçlarıyla ilgili olarak bilgilendirilmelidirler. İş ortamında çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilecekleri fırsatlar sağlanmalı, yöneticilerin, çalışanlara zaman zaman sorumluluk almaları için şans vermeleri gerekmektedir. Hiçbir şey mutlu ve çalıştıkları kurumla gurur duyan çalışanların, kurum itibarına yapabileceği katkıdan daha fazlasını yapamaz.

4.4.4. Kurumsal Varlıkların Kullanımı

“Bilgi çağının” yükselişiyle birlikte, bilgi en değerli kurumsal varlık haline gelmiştir. Ancak bilginin önemi arttıkça, değerinin ölçülebilmesi de zorlaşmaktadır. Bununla birlikte bilgi ve diğer “görünmeyen” ya da “maddi olmayan” varlıklar değer yaratılması sürecini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu anlamda son 15 yılda ticari markalar, patent telif hakları ve hatta çalışanların bilgileri gibi bileşenlerin öneminin arttığı görülmüştür.¹⁹⁴ Geleneksel stratejik yöneticiler, maddi varlıkların öneminin altını çizer ve bunların değerini bilançolarda görünen hissedar karlılığının maksimize edilmesi amacıyla yükseltmeye çalışırlar. Ancak maddi olmayan varlıklar da hızla değişen yerel ve global pazarlarda önemli bir rekabet avantajı haline gelmeye başlamıştır. Yirmi birinci yüzyılda global başarı, kurumların itibarlarını; çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşlar da dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere maddi olmayan varlıklar ve bilgi kaynaklarını ölçümlemek suretiyle arttırmalarını zorunlu hale getirmiştir.¹⁹⁵

Günümüzde kurumların, değerlendirilmesinde sadece fiziksel ve finansal sermaye dikkate alınmamakta, kurumların asıl gücünü oluşturan ve elle tutulamayan varlıkları temsil eden entelektüel sermaye ile itibari sermayede kurumun varlıklar arasında yer almaktadır. Fiziksel sermaye; kurumun teçhizat ve donanımlarını içermekte, finansal sermaye; dönen varlıkları, entelektüel sermaye; kurumun öz kaynakları içinde kurumun ve çalışanların sahip oldukları bilgi birikimini, itibari sermaye ise kurumun

¹⁹⁴ Galbreath, sf 116

¹⁹⁵ Nakra, sf 42

algısal ve sosyal varlıkları, paydaşlar ile olan iletişim ve benimsenen markalardan oluşmaktadır.¹⁹⁶

4.4.5. Uzun Dönemli Yatırım Değeri

Kurumsal itibar, bir kurumun iç ve dış ortamlarındaki rekabetçi pozisyonuna katkıda bulunduğu için soyut bir nitelik olmasına rağmen somut olarak hissedar değeri yaratır. Kurumun gelecekteki ekonomik değerini belirleyici unsurlar, müşteri memnuniyeti, marka değeri, yaratıcı yetenek, ürün kalitesi yani kurumsal itibarın bileşenleridir. Yatırımcılar, kurumun gelecekteki finansal başarıları hakkında yaptıkları tahminlerde itibarını da gözettilerinden, daha saygın kurumların daha yüksek finansal getirilere sahip olduğu düşünülmektedir.¹⁹⁷ Ancak kurumsal itibar ve hisse senetlerinden elde edilen kazançlar arasındaki ilişki üzerinde yapılan araştırmalarda, itibarın, yatırım sonuçlarını şekillendirmede uzun vadede önemli rol oynadığı görülmüştür. İtibarın bir kurumun gelecekteki performansına ilişkin bilgiler içeriyor olmasına rağmen, bu bilgiler hisse senedi fiyatlarına hızlı bir şekilde yansımamakta, en beğenilen kurumlara yapılan yatırımlardan elde edilen getirilerin, en az beğenilen kurumlara yapılan yatırımlardan elde edilen getirilere göre yüksek olmasının en az beş yıllık bir süreyi gerektirdiği ortaya çıkmıştır.¹⁹⁸

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

¹⁹⁶ Fombrun, 2004, sf 33

¹⁹⁷ Dörtok, sf 67

¹⁹⁸ Antunovich P., Laster D., Mitnick S., Are High-Quality Firms Also High-Quality Investments?, Current Issues in Economics and Finance, Vol:6 No:1, January 2000, sf 1

4.4.6. Yönetim Kalitesi

Günümüzde, hangi büyüklükte olursa olsun tüm kurumların yöneticilerinin bir çok zorluk ve tehditle karşı karşıya bulundukları yadsınamaz bir gerçektir. Bu yöneticilerden önemli kurumsal değişikliklere önderlik etmeleri ve sürekli yükselme eğiliminde olan maliyetlere karşı koymaları beklenmektedir. Yasa koyucular, baskı grupları ve tüketiciler, kurumun faaliyetlerini inceden inceye takip etmekte ve böylece kurumsal etik çitası da her geçen gün biraz daha yükselmektedir.¹⁹⁹

Kurum itibarının etkin yönetimi için yöneticilerin yapması gerekenler:²⁰⁰

- i. Proaktif olma, değişimi yönetmek: Hem pazarda hem de sektör çalışmalarını düzenleyen yasalarda yapılan değişiklikler kurum yönetiminin, proaktif olmasını ve değişimi yönetmeyi bilmesini gerektirmektedir.
- ii. Sorumluluk bilinci: Yaratıcı insanların işe alınması, yeni araştırmalara yatırım yapma, kalite geliştirme programlarını destekleme, çalışma şartlarını iyileştirecek programlar ve yerel topluluklara hizmet eden sosyal problemlerle uğraşacak programlar oluşturması.²⁰¹
- iii. İletişime önem verme: Kurum içinde etkin insan ilişkilerinin kurulması için, iletişim, ekip çalışması, ve sürekli gelişim koşullarını sağlanması.
- iv. Erişim ortamı yaratılması: Ürünler, müşteri görüşleri, pazar koşulları, stratejik ve kurumsal meseleler hakkındaki enformasyona kurum içinde herkes tarafından erişilebilecek bir ortam yaratması gerekmektedir, çağımız bilgi çağıdır ve kurum içi bilgi alış verişinin üst yönetimden alt kademelere kadar tüm çalışanları içermelidir.

¹⁹⁹ Sherman, Michael L., Reputation Management Strategies for Protecting Companies, Their Brands and Their Directors., London: Director Publications Ltd., 1999, sf 6

²⁰⁰ Gyskiewicz Stanley S, Pozitif Dalga, Rota Yay., 2000, sf 138

²⁰¹ Fombrun, 1996, sf 71

4.4.7. Ürün ve Hizmet Kalitesi

Müşterilerin satın alma kararı verirken alacakları birçok ürünün kalitesi tüketilmeden bilinmemektedir. Bu durumda; kurumlar, ürünlerinin kalitesini müşterilerin satın alma kararından önce göstermek isterler. Müşteriler kaliteli ürünlerde tekrarlanan satın alma davranışları sergilediklerinden, kurumlar için ilk satış çok değerlidir.²⁰²

İtibar, algılanan kaliteye en fazla katkıda bulunan unsurlardan biridir; güvenilirliği ve dayanıklılığının kanıtlanması için uzun yıllar gereken yeni bir ürünün ilk yıllarında kullanıcılar ve rakipler, ürüne karşı nasıl davranacakları konusunda çok az fikre sahiptirler.²⁰³ Ancak tanınmış ve itibarlı bir kurumun daha önceden imal etmiş olduğu ürünleri kullanan ve kalitesinden memnun kalan müşteriler, yeni ürüne de aynı güveni duyacak ve çevrelerindekiyle de ürünü, satın almaları konusunda tavsiyelerde bulunacaklardır. İnsanlar somut ürün ve hizmetleri satın almada, pazarda sağlam geçmiş olan kurumlara güvenmektedirler.

Bir markanın sağlamış olduğu itibar yeni ürünlerin tanıtımını daha kolay bir hale getirebilirken, söz konusu yeni ürün konusunda yaşanabilecek sorunların aynı marka altında pazarlanan diğer tüm ürünlerin satışı üzerinde olumsuz etki yaratabileceği de göz ardı edilmemelidir. Yeni ürünün kalitesi devam ettirilemediği takdirde, kullanıcıların bu yeni ürüne karşı duydukları memnuniyetsizlik, aynı ürün hakkındaki başarılı diğer markalara da sirayet edebilecektir.²⁰⁴

4.4.8. Sosyal Sorumluluk

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

²⁰² Weigelt Keith, Camerer Colin, Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications, Strategic Management Journal, 1988, sf 448

²⁰³ Herbig, sf 25

²⁰⁴ Herbig, sf 8

olanları beğenmektedir. Arık sosyal sorumluluk kurum felsefesinin tamamlayıcı ögesi haline gelmiştir.²⁰⁵

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

4.4.8.1. Sosyal Sorumluluk Anlayışının Uygulama Alanları

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

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

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

Maddi Destek: Sanat, eğitim, spor faaliyetleri ve yardım derneklerine mali katkıda bulunulması.²⁰⁶

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

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

²⁰⁵ Okay Ayla, sf 354

²⁰⁶ Ülger Billur, sf 122

Hükümet kurumlarına yönelik uygulamalar: Kurumların ve yasaların gerektirdiği yaptırımların yerine getirilmesi, bu kurumlarla olan yönetsel faaliyetlerde koordinasyonun sağlanmasını içerir.²⁰⁷

4.4.8.2. Sosyal sorumluluğun kurumlara sağlamış olduğu faydalar

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

1. Marka değeri ve pazar değerinin artması,
2. Nitelikli personeli cezbetme, motive etme ve elde tutma,
3. Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık potansiyelinin artması,
4. Verimlilik ve kalite artışları,
5. Risk yönetiminin daha etkin hale gelmesi,
6. Toplumun ve kural koyucuların kurumun görüşlerine önem vermesi,

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

4.5. KURUMSAL İTİBARIN KORUNMASI

Etik değerler, paydaşlarla ilişkiler, şeffaflık ve sosyal sorumluluk ilkeleriyle donatılmış bir yönetim anlayışı, kurum itibarının korunmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu anlayışı benimsemiş olan şirketler beklenmedik bir anda krizle karşılaşmaları durumunda yok olma tehlikesini rahatlıkla atlatacaklardır. İtibarımızın

²⁰⁷ Dalyan Figen, Gökbel S.A., İşletmeler’de Sosyal Sorumluluk: IMKB’de İşlem Gören Bankaların Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri ile Karlılıkları Arasındaki İlişki, T.C.And.Üniv.Yayınları No:1627, 2005, sf 28-29

yönetilmesi konusunda çaba harcarken, mevcut itibarımızın korunmasının en az bu çabalar kadar önemli olduğunu unutmamalıyız.

“Her sözcükle bir itibar ölür.” İtibarı oluşturmak ve geliştirmek zaman alır, ama talihsiz bir eylemle, tek bir sözcükle, birkaç dakika içinde yitirilebilir.²⁰⁸ Bir kurum için, itibarı ile ilgili neleri kontrol edip edemeyeceğinin belirlenmesi ve kaynakların buna göre tahsis edilmesi son derece önemlidir.²⁰⁹ İtibarı zedeleyebilecek olan en önemli unsur, paydaşların beklentileri karşısındaki kurumun tutum ve davranışlarıdır. İtibar, kurum davranışları ve kamuoyu üzerinde oluşturulan güven duygusu arasında merkezi bir konuma sahiptir. Tutum ve davranışların, paydaşların beklentileriyle ters düşmesi halinde, kurum, itibar kaybına, dolayısıyla da iş ve değer kaybına uğrar.²¹⁰

Paydaşlar, kurumların belirli durumlarda nasıl davranacağı ile ilgili beklentiler geliştirirler. Bu “itibar beklentileri” kurumlara kazanım getirdiği gibi zorluklarda getirmektedir. Beklentiler ne kadar yüksek olursa kurum için risk de o denli büyük olur. Kurumlar, yerine getiremeyecekleri taahhütlerde bulunmaktan kaçınmalıdırlar, kurumun sunduğu mal ve hizmetlerin kalitesinin her zamanki standardından daha düşük olması ya da düşük kalitede bir malı yüksek fiyata satması, yanıltıcı reklam faaliyetleri gibi. Güven, inanılabilirlik ve tutarlılık unsurları itibar yönetiminin vazgeçilmezleridir. Güvenilirlik, kurumun itibarının onu tanıyanlar arasındaki kalitesidir.²¹¹ Paydaşların güvenini kaybeden kurumlar, itibarlarını riske atmış olurlar ve hızla potansiyel müşterilerini kaybederler. Eğer bu kaybı, yerinde itibar yönetimi faaliyetleri ile gideremezlerse bir düşüş döngüsüne neden olurlar. Oysa itibarı korumak, kısa vadede belirli harcamalar yapılmasını gerektirse de, uzun vadede kuruma net kazanç olarak yansıyacaktır.²¹²

²⁰⁸ Argüden, sf 12- 36

²⁰⁹ Mahon, sf 23

²¹⁰ Greyser Stephen, Advancing and Enhancing Corporate Reputation, Corporate Communications, 1999, sf 180

²¹¹ Argüden, sf 16

²¹² Dobson, John, Corporate Reputation: A Free-Market Solution To Unethical Behavior, Business and Society, 1989, sf 3

4.5.1. Kriz Kavramı

Kriz, tehdit edici koşula müdahale edebilmede yetersiz durumda kalmadır. Kriz; kurumun temel amaçlarını tehdit ederek; kurum bütününe varlığını tehlikeye sokan, kaynağının belirsizliği ve kısıtlı karar süresi gibi nedenlerle kurum üyeleri arasında gerilim, şaşkınlık oluşturan durumdur. Bir kurumun kriz yaşaması, kurumun amaçlarından uzaklaşmasına, varlığını tehlikeye sokmasına neden olur. Kriz dönemi kurumların kesinlikle yaşamak istemediği ve beklenilmeyen belirsiz bir durumdur.²¹³

4.5.2. Krizin Özellikleri

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

- Krizler acil müdahale gerektiren bir durumdur.
- Kurumun ayakta kalma çabasını tehdit eder. Kurumun güvenilirliğini, kredibilitesini yok eder.
- Beklenilmeyen bir durumdur. Kurumun itibarı önemli derecede zarar görür.
- Kurumun üyelerini strese sokar, çalışanların verimliliğinde düşüşe neden olur.²¹⁴
- Krizler, doğal afetler, teknolojik gelişmeler, insan hataları, yönetsel kararlar veya kararsızlıklardan vb oluşur.

4.5.3. Krizlerin Kurumsal İtibara Etkisi

Krizler, şirket itibarını birkaç dakika içinde silip süpürebilir. Şirketler bir kriz olana kadar büyük bir titizlikle ve yönetim hassasiyeti ile korunmuş olsalar bile,

²¹³ Tengilimoğlu, sf 173

²¹⁴ Tengilimoğlu, sf 173

olağanüstü durumun kendine özgü koşulları şirketlerin en önemli sermayesi olan itibarlarını yerle bir edebilmektedir.²¹⁵

Günümüzde çoğu şirket, krize hazırlıksız yakalanmakta, sonuçta kayıp ve zararlar beklenenin çok üstünde olmakta ve şirketleri kriz ortamlarında maddi değerlerin çok ötesinde başka kayıplar beklemektedir. Şirket yöneticilerinin kriz döneminde karşılaştıkları en büyük risk kurumsal itibarın zarar görmesidir. Kurumların itibar değerlerinin, toplam değerlerinin büyük kısmını oluşturduğu düşünüldüğünde, kriz durumunda ortaya çıkan kayıplar büyük olmaktadır.²¹⁶ Kurumlar iyi bir kriz planıyla, proaktif davranarak, her zaman beklenmedik durumlara karşı hazırlıklı olarak, kısa zamanda panik yapmadan duruma müdahalede bulunarak krizin itibarlarına etkisini en aza indirebilirler.

4.5.4 Kriz Döneminde İtibarın Yönetilmesi

Kriz durumundaki kurumun itibarı zedelenmiştir, kamuoyunun gözleri kurum üstündedir ve kendisinden şüphe duyulmaktadır. Acaba ayakta kalabilecek midir?, Tüm bunlara kısa sürede çözüm üretmek zorunda olan kurum büyük bir baskı altındadır.

Kurumların, karşılaşmış olduğu kriz durumları, kurumun kedisinden kaynaklanan hatalarından oluşabildiği gibi, kurumun dışından kaynaklanan faktörler sebebiyle de oluşabilmektedir.²¹⁷ Krizlerle karşılaşılması durumunda, itibarın korunması için itibar riski yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır.

İtibar riski yönetimi; bir kurumun itibarını korumak için kullanılan becerileri ve tekniklerin bir yönteme göre bir bütün olarak düşünülmesidir. İtibar riski yönetiminin ilk adımı itibarın değerinin belirlenmesi ve sonrada itibarın karşı karşıya kalabileceği riskin ciddiyetinin ölçülmesidir.²¹⁸ Aşağıda kriz döneminde kurumun, itibarını yönetirken yapması gerekenler sıralanmaktadır.²¹⁹

²¹⁵ Kadıbeşegil Salim, İtibar Yönetimi, MediaCat, 2006, sf 374

²¹⁶ Ural Ebru Güzelcik, sf 97

²¹⁷ Okay Ayla, Halkla İlişkiler, sf 362

²¹⁸ Gren Peter Sheldon, Şirket Ününü Korumanın Yolları, Milliyet Yayınları, sf 15-19

²¹⁹ <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=279311&p=2>, 02/06/06

- i. İş baştan sıkı tutma, zamanı iyi ayarlama: Kriz oluştuğunda bunu tanımlamak ve yapılacak faaliyetlere karar vermek gerekir. Bu sırada doğru bir tutum ve politika izlenirse, itibarın mümkün olduğunca az hasar ile krizden kurtulması sağlanabilir.
- ii. Stratejik iletişim kanallarında şeffaflığı sağlama: Bir skandal ile karşılaşıldığında asla kamudan bilgi saklamaya kalkışılmamalı. Kriz durumu ile ilgili her ne yapılıyorsa, bunu kamuoyu ile paylaşmak kuruma hiçbir şey kaybettirmez. Bu nedenle kriz dönemlerinde hemen uygulamaya alınabilecek iyi bir iletişim planı olmalıdır.
- iii. İç ve dış eğitimlere, takım ve proje çalışmalarına ağırlık verme
- iv. Panik havası yaratmamak: Paniğe kapılmamalı. Kimi durumlarda tüm gerçeklere ve bilgilere sahip olduktan sonra açıklama yapılmalı.
- v. Özür dilemek: Özür dilemek kurumsal itibarı korumak açısından olumlu bir tutumdur. Toplumun güvenini tekrar kazanmak için, hataları kabul etmek ve bunun sonuçlarından sorumlu olduğunu kabul etmek gerekir.
- vi. İsim değişikliğine hemen karar vermemek: İsim değiştirmek kriz için bir çözüm değildir. Bu konuda aceleci davranılmamalı, ismin itibarından ve geçmiş başarıların sağladığı kredilerden faydalanılmalıdır.
- vii. İtibarı ölçme: Kurumsal itibar politikanızı ve hareket planınızı hayata geçirirken analistlerin, gazetecilerin, müşterilerin ve diğer üçüncü kişilerin gözündeki kurumsal itibarınızı sürekli ölçün. Kriz sonrası bir olumlu gelişme saptarsanız yeni bir imaj kampanyasına başlamak için uygun zaman demektir.
- viii. Kriz sonrası iletişime yer verme: Krizden çıkış sürecinde, kurumu görünür kılarak, kamuoyunun tekrardan desteğini ve itibarı geri kazanmak için, doğru olanın yapılmakta olduğunu, kamuoyunun kendisinin saptayabileceği bir ortam yaratılmalıdır.²²⁰ Kurum itibarını ve güvenilirliğini arttırmaya yönelik aktiviteler

²²⁰ Büyük S. Seçkin, “Kaybedilen İtibar Kaç Yılda Kazanılır?”, Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, 2005, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3235

izlenerek kriz sonrası olumsuz algılamaları yok etmeye çalışmak için kurumsal iletişime önem vermek gerekmektedir.

Şirketlerin kurumsal itibarlarına yatırım yapmaları, kriz dönemleriyle başa çıkmaları için önemlidir.²²¹

4.6. KURUMSAL İTİBARIN ÖLÇÜLMESİ, DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE UYGULANAN BAZI ÖRNEKLER

Bireylerin, bir kurumla ilgili algılarının matematiksel bir formülden çok genel ve duygulara ilişkin bir izlenim olması nedeniyle, itibarın daha gerçekçi kullanımı birleştirici bir değişkenden ziyade global bir ölçek üzerine temellendirilmelidir. Böylelikle araştırmacılar, itibarla ilişkisi daha güçlü olan öncelikleri tanımlayabileceklerdir.²²² Kurumların sahip olduğu değer, çoğu durumda sahip oldukları maddi olmayan varlıklarla ölçülmektedir. Diğer yandan, bu varlıkların değerinin net bir şekilde yönetilmesi de pek mümkün olmamaktadır. Kurumsal itibar da kendine kurumsal bilançolarda yer bulmaya çalışan maddi olmayan varlıklardan biridir.

Kurum hakkında oluşturulan yargılamaların değişmesi uzun yıllar alır. Oluşan olumsuz izlenimlerin iyileştirilmesi, olumlu izlenimlerin ise süreklilik arz etmesi yönetimin kuruma yaydığı kimlikle mümkündür. Yöneticilerin, kamuoyuna verdiği sözlerin gerçekleşmemesi, kurumun güvenilirliğini ve dolayısıyla itibarını zedelemekte, bu durum sonucu itibarın riske girmesiyle, kaybedilecek olan değer büyük olmaktadır. Sahip olunan olumlu itibar kurum için müşteri sadakati, hisse senedi değeri, düşük maliyetler gibi birçok elverişli sonuç yaratırken bunun kaybedilmesi, beraberinde finansal kayıpları getirecektir. İşte bu noktada itibarın önemli bir varlık olduğu ortaya çıkmakta kuruma olan katkılarının ve değerinin ölçülebileceği söylenmekte ve bu konuda atılımlar yapılarak ölçü teknikleri geliştirilmektedir. Dünyaca bilinen çeşitli araştırmalarda, katılımcılar itibar bileşenlerine göre firmalar arasında sıralama yapmakta. Ortaya çıkan sonuçlar kamuoyuna duyurularak, bu süreç her yıl rutin olarak gerçekleştirilmektedir.

²²¹ Kadıbeşegil, sf 264

²²² Hutton James G., Goodman Michael B., Alexander Jill B., Genest Christina M., Reputation Management: the new face of corporate public relations, Public Relations Review, sf 257

Dünyada uygulanan bu araştırmalardan bazılarına örnek vererek, itibar ölçmek için kullanılan günümüz mevcut itibar ölçülerine değinelim:

4.6.1. Harris Interactive, Reputation Institute, RQ

İtibar yönetimi konusunda uzman Charles J. Fombrun sosyal paydaşların algılamalarını tespit etmek için son derece kapsamlı bir ölçüleme modeli oluşturmuştur. Kurumsal itibarı, somut şekilde ölçebilmek için merkezi Amerika'da bulunan itibar enstitüsü(Reoutation İnstitute) standardize edilmiş bir ölçüleme aracı olan, itibar katsayısını geliştirmiştir. Enstitü online ortamda itibar araştırmaları yapmak üzere Amerika'da Haris Interactive araştırma şirketi ile çalışmayı tercih etmiştir. İtibar katsayısı (RQ), bir kurumun itibarını yaratan ya da azaltan etkenleri araştırmakta, endüstriler içinde ve arasında itibar kıyaslaması yapmayı mümkün kılmaktadır. Dünyada pek çok RQ çalışması yürütülmektedir. Bunlar;

RQ Gold: Amerika'nın en yüksek itibarlı kurumlarının tespiti

RQ Digital, dijital alanda rekabet eden top 50 firma,

RQ Millenium, yeni yüzyılı şekillendirecek en yüksek potansiyelli firmaların tespiti,

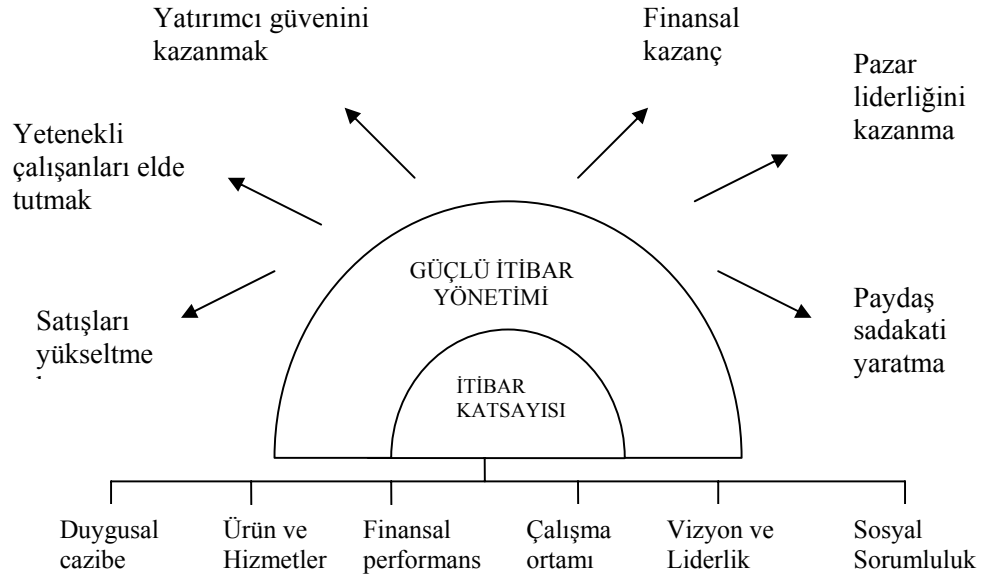
RQ Airlines, Amerikanın en büyük hava yolları firmaları,

RQ Europe, AB'ne üye 11 ülkede yürütülen, her bir ülkede kurumların hem genel kamuoyu, hem de finans sektöründe çalışan profesyoneller tarafından nasıl algılandıkları tespiti söz konusudur.²²³

RQ, kurum itibarını neyin yönlendirdiğini ve kimi memnun etmek gerektiğini tespit eder. Ve duygusal cazibe, ürün ve hizmetler, mali performans, vizyon ve liderlik, işyeri kalitesi, sosyal sorumluluk olarak adlandırılan altı bileşen ve bunun altında bulunan 20 nitelikten oluşur. Bu bileşenleri ayrıntılarıyla inceleyecek olursak;²²⁴

²²³ PRCI, sf 4

²²⁴ Corporate Reputation, <http://www.harrisinteractive.com/services/reputation.asp>



Şekil 3 RQ

1. Duygusal Cazibe:

Kurum hakkında iyi duygulara sahip olmak

Kurumu takdir etmek ve kuruma saygı duymak

Kuruma büyük ölçüde güvenmek

2. Ürünler ve Hizmetler:

Ürün ve hizmetlerinin arkasında durur

Yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirir

Yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar

Ödenen paraya değer ürün ve hizmetler sunar

3. Vizyon ve Liderlik:

Kurum;

İyi bir liderliğe sahiptir

Gelecek hakkında net bir vizyona sahiptir

Pazar fırsatlarının avantajlarını fark eder ve iyi değerlendirir

4. Çalışma Ortamı:

Kurum, iyi yönetilir

İyi çalışanlara sahiptir

Çalışmak için iyi bir şirkettir

5. Finansal Performans:

Karlılık açısından güçlü kayıtlara sahiptir

Düşük riskli yatırımlar yapar

Gelecekte büyüme ile ilgili güçlü sinyaller verir

Rakiplerinden daha üstün performans gösterir

6. Sosyal Sorumluluk

Yararlı faaliyetleri destekler

Çevreye duyarlı ve sorumludur

İnsan ilişkilerinde ve davranışlarında yüksek standartlar oluşturur ve uygular.

4.6.2. Fortune Magazine

Fortune dergisinin yaptığı “En Takdir Edilen Şirketler” araştırmasında yer alan performans sıralaması çerçevesinde şirketler daha çok şu kriterlere göre listelenmektedir:

(a) getiri esaslı ölçüm yöntemlerinin (karlardan ziyade varlıklar, öz varlıklar, sermaye ve hisselerin değeri) kullanılması; (b) müşteri ve çalışanlar odaklı ölçümlerin kullanılması. En Takdir Edilen Şirketler'in neredeyse %60'ı memnuniyet, sadakat ve pazar payı gibi müşteri bazlı göstergelere itibar etmektedir. %40'ı ise ayrıca personelin elde tutulması, kariyer geliştirme ve diğer personel bazlı ölçütlerden faydalanmaktadır.²²⁵ Fortune'un yapmış olduğu araştırmada, yönetici, müdür ve analistlerden oluşan katılımcılar her sektörün en büyük 10 şirketi belirlemektedir.

4.6.3. Capital Dergisi

1- Türkiye'de itibar yönetimi konusunu ise ilk olarak 1999 yılında Capital dergisi, düzenlemiş olduğu Türkiye'nin en beğenilen şirketleri araştırması ile öne çıkarmış ve araştırma dünya çapındaki benzerlerinin şartlarına ulaşmıştır. Kurumları analiz etmek için ciro, kar ve benzeri sayısal göstergelerin yeterli olmadığı; markaların gücü, çalışanların nitelikleri, entelektüel birikim gibi görünmeyen değerlerin her geçen gün önem kazandığı belirtilmiştir. Capital dergisinin, insan kaynakları ve danışmanlık alanında faaliyet gösteren Adecco Türkiye'nin desteğiyle gerçekleştirdiği araştırma, şirketlerin 19 kriter bazında profesyoneller tarafından nasıl algılandığını ortaya koymaktadır. Bu kriterler aşağıda belirtilmiştir: ²²⁶

- 1- Müşteri memnuniyeti
- 2- Hizmet ve ürün kalitesi
- 3- Yönetim kalitesi
- 4- Finansal sağlamlık
- 5- Pazarlama ve satış stratejileri
- 6- Bilgi ve teknoloji yatırımları
- 7- Çalışanların nitelikleri

²²⁵ Larkin, sf 5

²²⁶ Capital dergisi, "En Beğenilen Firmalar", Aralık, 2002, sf 52- 57

- 8- Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik
- 9- Toplumsal sorumluluk
- 10- Çalışanların niteliklerini geliştirme
- 11- Rekabette etik davranma
- 12- Uluslar arası pazarlarla bütünleşme
- 13- İletişim ve halkla ilişkiler
- 14- Yönetim ve şirket şeffaflığı
- 15- Yatırımcıya değer yaratma
- 16- Çalışanına sunduğu sosyal olanak ve haklar
- 17- Ücret politikası ve seviyesi
- 18- Çalışan memnuniyetiBölgeye, ekonomiye iş gücü ve yatırımları ile yaptığı katkı

Katılımcılar, bir şirketi beğenilir kılan 19 kriterin önem derecelerini 1'den 10'a kadar uzanan ölçekte puanlıyor, ardından Türkiye'de en beğendiğiniz şirket hangisi sorusuna kendi şirketi dışında tüm sektör ve şirketleri göz önüne alarak seçim yapıyor.²²⁷

²²⁷ Büyük S.Seçkin, İtibar Zirvesinde Büyük Mücadele, Capital Dergisi, 2005, .
http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3221

4.7. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİNİN FAYDALARI

Kurumsal itibar yönetimi, insanların bir kurumda takdir ettiği şeyleri etkileyebilmek anlamına gelir.

Bir kurum güçlü itibar ile müşterilerinin, yatırımcılarının, tedarikçilerinin ve çalışanlarının ilk tercihi haline gelerek sonsuz faydalar elde eder. Bu faydalar aşağıda şu şekilde sıralanmıştır:

- Stratejik avantaj yaratır: Etkin itibar yönetimi, rekabetin ve pazar gelişiminin önünde bulunan engelleri azaltır, yeni pazarların kapısını açar ve artan rekabete karşı başa çıkmalarını sağlar.
- Hisse senedi fiyatının, pazardaki iniş çıkışları azaltarak, sermaye erişimini kolaylaştırır ve yatırımcıları kendisine çeker.²²⁸
- Dış piyasa fiyatı: Ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılmasında daha rahat davranma imkanı verir. İtibar yönetimi ile daha iyi kalite, satış sonrası hizmet ve üretim sağlandığı için rakiplerimizden daha yüksek fiyatlar belirlememizi sağlar.
- Kurumun ürün ve hizmetlerini, müşterilerin marka repartuarlarının en üst noktasına çıkarır ve marka sadakatini artırır.
- Eleman seçimi: Yetenekli ve kalifiyeli elemanlar iş ararken girecekleri kurumun gerçek kimliğini ve itibarını anlamak için, kurumun içindeki tanıdıklarından, arkadaşlarından fikir alırlar, bu sayede birbirine benzer kurumlar arasında karar verirken dış çevreden duydukları iyi ve bilinen kurumları tercih ederler. Bu durum nitelikli elemanları kendi bünyelerine katmak isteyen kurumların daha az zaman ve enerji harcamasını sağlayarak, personel masraflarını da azaltacaktır.²²⁹
- Düşük maliyetler: İtibar sahibi kurumlar, en iyi tedarikçiler ve iş ortakları açısından bir cazibe merkezi oluşturur; tedarikçiler, verdikleri sipariştan vazgeçmeyen, kredi verenler ise verilen paranın olumlu şeyler için kullanılıp, geri ödeneceğine inandığı

²²⁸ Larkin, sf 2

²²⁹ Güzelcik Ebru, sf 239

kurumlar ile çalışmak isterler. Tedarikçiler ve diğer ortakları üzerindeki etki gücü artar; pazarlama ve dağıtım maliyetlerini düşürür.²³⁰

- Risk azalması: Kriz ortamıyla karşılaşma riskini azaltır, kriz meydana geldiğinde ise krizin en düşük finansal kayıp ile atlatılmasını sağlar bunun anlamı itibarın, kriz dönemlerinde kurumu ticari açıdan koruduğudur.

- İstikrarın artması: Nakit akışını ve karlılığı artırır, tedarikçilere satın alma için daha düşük fiyatlar ödenmesini, daha dengeli kar elde edilmesini sağlar.

- Moral ve sadakatin gelişmesi: Kurumun olumlu durumunun büyük topluluklar tarafından bilinmesini sağlayarak faaliyetine devam etmesi için kamuoyunun desteğini alır.²³¹ Kurum paydaşlarında güven hissi yaratarak; müşteri sadakati ve çalışan davranışlarında verimlilik sağlar.

- Bir kurumun itibarı ne kadar yüksek ise, piyasaya sunduğu yeni ürünün tutulma ve benimsenme şansıda o kadar yüksek olur.

- Güçlü itibara sahip kurumlar, hükümet düzenlemeleriyle az engellenen bir çerçevede faaliyete bulunurlar.²³²

Tüm bu maddeleri özetleyecek olursak, iyi itibar; kurumlara, karlılık, potansiyel vaat eden bir gelecek ve artan piyasa değeri olarak geri dönmektedir. Birçok kurumun ürün ve hizmetlerinin kalite ve fiyat açısından benzer olduğu günümüz ekonomisinde, müşterilerin hangi ürün ve hizmeti tercih edeceğini, kurumsal itibar belirlemektedir. Güçlü itibara sahip kurumların piyasada daha çok tercih edilmesi, pazar değerlerini de arttırmaktadır.

Mali değerler, bir kurumun performansını ve değerini ölçmek için artık daha az güvenilirdir. Soyut varlıkların ve bunlara bağlı iletişimin, kuruma ve piyasadaki değerine

²³⁰ Büyük Sedef Seçkin, sf 2

²³¹ PRCI, sf 3

²³² Okay, sf 365- 366

olumlu katkısı bulunmakta; bu durum da kaynakların doğru bir biçimde yönetilebilmesi için elle tutulmayan varlıkların korunması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.²³³

Müşterilerin kurumun ürünlerini satın almayı daha çok tercih etmeleri ve diğerlerine tavsiye etmeleri; yetenekli çalışanların işyerine katılması; yatırımcıların cezbedilmesi, sektördeki diğer paydaşların tüm bunlardan etkilenmesi ve kuruma olan güvenilirliğin artması; itibarın elle tutulamayan bir soyut değer olsa da onu gerçek değere dönüştürmektedir.

²³³ Büyük Sedef Seçkin, Güçlü İtibarın 10 Kritik Yararı Var, Capital Dergisi, 2005, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3236

V. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA

Bu bölümde; Kurumsal İtibar Yönetimi ile ilgili, literatür araştırmaları sonucunda elde ettiğim teorik bilgilerin, incelediğim firma hakkında elde ettiğim veriler doğrultusunda pratikte ne şekilde uygulandığı ele alınmıştır.

5.1. Uygulama Hakkında

Tezimin ilk dört bölümünde kurumsal itibar yönetimiyle ilgili teorik bilgilere yer verilmiş olup, uygulama bölümünde Arçelik firmasının Kurumsal İtibar Yönetimi konusuyla ilgili yapmış olduğu girişimlere yer verilmektedir.

5.1.1. Uygulamanın Amacı

Son zamanlarda gittikçe önemi artan itibar kavramının, Türkiye’deki kurumlar tarafından algılanışı ve dünyada da uygulama örnekleri bulunan en beğenilen firma araştırmalarında yer alan firmaların itibar yönetimine bakış açısını öğrenmek ve Türkiye’de itibar yönetimi kavramının nasıl uygulanmakta olduğunu tespit etmektir.

5.1.2. Uygulamanın Yöntemi

Daha çok teknik bilgi gerektiren konularda; yazılı kaynaklardan yararlanılmış, Uygulamada, firma yetkilisinden telefonla randevu alınarak, yüz yüze görüşme yapılmış görüşmede derinlemesine mülakat tekniği kullanılmıştır.

5.2. Arçelik A.Ş.

Bir Koç Grubu firması olan Arçelik 1955 yılında kurulmuş, 1959'da Türkiye'nin ilk çamaşır makinesi, 1960'da da ilk buzdolabını üretmiştir. Arçelik, disiplinle, doğru stratejilerle ve tutarlı bir vizyonla sektöründe daima öncü olmuş ve pek çok ilki kendi olanakları ile gerçekleştirmiştir. Tüketicilerin yaşam konforunu yükselten ürün ve hizmetler geliştirmeyi kendisine misyon olarak belirlemiş olan Arçelik yurtiçinde ve dışında gerçekleştirdiği faaliyetleriyle Türkiye'nin uluslararası ölçekteki şirketlerinden biri konumunu güçlendirmiş ve uluslararası platformlarda kendisine yer edinmiştir. Arçelik, 2005 yılında beyaz eşya sektöründe, beyaz eşya satışlarının %58'ini, ihracatının %53'ünü, toplam üretimin ise %58'ini gerçekleştirmiştir.

Dünyanın 100'den fazla ülkesine ürün ve hizmet sunan Arçelik, bünyesindeki 8 ayrı üretim tesisi, 9 markası, 11.000 çalışanı ve 12 şirketi ile dünyanın birçok ülkesinde satış ve pazarlama faaliyetlerini sürdürmektedir. 2005'te; Çek Cumhuriyeti, Macaristan ve İtalya'da satış şirketleri kurulmuş, ayrıca 2006 yılında Çin'e Türkiye'den ilk defa bulaşık ve çamaşır makinesi ihracatına başlanmıştır. Son olarak Shanghai'da satış ve pazarlama şirketi, Rusya'da bir fabrika açılmıştır.

Bugün Arçelik, Avrupa'nın beş büyük beyaz eşya üreticisinden biri konumundadır. Arçelik'i yurt içinde ve yurt dışında bu noktaya taşıyan özellikler;

- Üretim ve ürün kalitesinde tavizsiz tutum
- Sadece ürün ve hizmette değil teknolojik üstünlük için yapılan yatırımlar
- Tutarlı marka stratejisi
- Girilen pazarın dinamiklerine göre esnek yönetim
- Güçlü dağıtım ağı
- Etkin ve yaygın servis ağı

- Tüketicinin değişen beklentilerinin sürekli takibidir.

Arçelik'in sahip olduğu bu özellikler, iç pazardaki liderlik ve üstün marka imajını pekiştirmiş, müşteri gözünde kendi teknolojisini kendi geliştiren bir şirket olarak yerini ve Arçelik markasına duyulan güveni daha da sağlamlaştırmıştır. 1955 yılından beri, önceleri yalnız Türkiye'deki iç pazarın beyaz eşya taleplerini karşılayan Arçelik, artık Türkiye dışındaki tüketicilerin de istek ve beklentilerini karşılamayı hedeflemektedir. Arçelik'in vizyonu, 2010 yılına kadar sektöründe dünyanın en çok tercih edilen ilk 10 markasından birine sahip olmaktır.

Arçelik firmasında “Kurumsal İtibar Yönetimi” ile ilgili sorumluluk Kurumsal İletişim Departmanı bünyesinde olup, itibar yönetimi çalışmalarına 1999 yılında geçilmiştir. Arçelik yürütmüş olduğu bu çalışmaları dünya trendlerine uygun olarak, gelişmeli bir şekilde gerçekleştirmekte ve hedeflerini buna göre belirlemektedir. Aşağıda Arçelik firmasının “Kurumsal İtibar Yönetimi” bileşenlerini oluşturan yenilikçilik, finansal sağlamlık, çalışan yeteneği, kurumsal varlıkların kullanımı, uzun dönemli yatırım değeri, yönetim kalitesi, üretim ve hizmet kalitesi, sosyal sorumluluk bileşenlerinin Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri arasında yer alan ve pek çok ilki gerçekleştirmiş Arçelik firmasındaki uygulamalarına yer verilmiştir.

5.2.1. Arçelik ve Yenilikçilik

Arçelik A.Ş., 1980'lerin sonundan itibaren değişen pazar ve rekabet koşullarını göz önünde bulundurarak, kendi ürünlerini ve teknolojisini yaratma yoluna gitmiş ve bu doğrultuda mühendislik gücünü arttırarak, sonuçları hızlı alabilmek için laboratuvar olanakları sağlamıştır. Arçelik'in yürütmüş olduğu Ar-Ge çalışmaları doğrudan ürünler ile ilgilidir ve çalışmalar merkezdeki Ar-Ge Direktörlüğü ile Ürün İşletmeleri'nde bulunan Ürün Geliştirme Yöneticilikleri tarafından yürütülmektedir. Aynı zamanda Arçelik, Ar-Ge çalışmaları için, yurtiçinde ve yurtdışında üniversiteler, tedarikçiler, araştırma kuruluşları ve enstitüler ile işbirlikleri yapmaktadır.

Arçelik'in Ar-Ge gündemini; çevre dostu (geri dönüşümlü, az tüketimli enerji), konfor ve müşteri tatmini sağlayan, alım gücüne ve geleceğin standartlarına uygun ürünler üretmek oluşturmaktadır.

Arçelik'in Capital Dergisinin düzenlemiş olduğu "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırmasında zirvedeki firmalardan biri olmasında, yenilikçilik özelliğinin yeri büyüktür. Arçelik'in uyguladığı yenilikçi teknolojiler ile geliştirmiş olduğu yeni ürünler Arçelik'e 2005 ve 2006 yılında düzenlenen Plus X yarışmasında "en yenilikçi marka" ve "yenilikçilik" ödüllerini getirmiştir. Teknoloji ve yenilik yaratabilme gücü sayesinde başarılar elde eden Arçelik, Türkiye'nin teknoloji ve patent üreten kurumların başında gelmektedir ve geliştirdiği teknolojileri korumak, taklit edilmelerini önlemek için patent başvuruları ile ilgili tüm işlemleri yürüten bir fikri haklar grubu şirket bünyesinde faaliyet göstermektedir. Son üç yılda ülkemizde üretilen patentlerin % 13'ü ve Türkiye'den Dünya Fikri Haklar Örgütü'ne yapılan uluslararası patent başvurularının % 45'i Arçelik tarafından yapılmış, Türk Patent Enstitüsü Başkanlığı tarafından bu yıl ilk kez verilen "TPE-Patent Ligi Ödülleri" kapsamında da Arçelik birincilik ödülü kazanmıştır.

Arçelik'ten bazı ilkler

Yurt içi ve yurt dışı pazarda geniş hacimli No Frost talebini karşılamak için, Eskişehir Buzdolabı İşletmesi'nde tasarlanan ve kendi sınıfında Türkiye'de üretilen en geniş hacimli buzdolabı olan Süper No Frost buzdolabı üretilmiş, 2005 yılında bir ilki daha gerçekleştirerek Dünya pazarındaki en büyük kapasiteli yıkama makinelerinden biri olan 10kg. kapasiteli çamaşır makinesini tüketicilerin kullanımına sunmuştur.

Aynı zamanda dünyanın ilk fırçasız doğru akım motorlu ve en az su tüketen bulaşık makinesini geliştirmiş, Türkiye'nin de ilk yerli çamaşır kurutma makinesini üretmiş, ilk gardırop tipi buzdolabı üretimine başlamıştır.

Arçelik, Kurumsal İtibar Yönetimi'nin bileşenlerinden olan yenilikçilik ile ilgili yürütmüş olduğu Ar-Ge çalışmaları ile innovasyonu dünya ölçütünde uygulamaktadır. Global bir şirket olma hedefini taşıyan her kurumun vazgeçilmezi olan rekabetçi gücün

artırılmasında innovasyonun öncelikli bir konuma sahip olduğuna inanan Arçelik A.Ş.'de innovasyon süreci altı aşamada gerçekleşmektedir.

1. Yeni fikir, teknoloji izleme ve değerlendirme
2. Teknoloji geliştirme
3. Teknolojinin yeni ürünlere uygulanması
4. Ürün geliştirme
5. Üretime hazırlama
6. Üretim

5.2.2. Arçelik ve Finansal Sağlamlık

Arçelik, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini tek seferlik fayda yerine, her geçen gün zenginleştirdiği ürün portföyü ile sürekli faydalar sunmayı amaçlamaktadır. Şirketlerin finansal kredibilitesinin sağlanmasında en önemli unsur, belirlemiş olan stratejilerin uygulanıyor olmasına bağlıdır. Finansal sağlamlığın temel göstergesi olan kısa, orta ve uzun vadeli stratejilerin planlandığı gibi hayata geçiriliyor olmasında kurumsal yönetimin büyük rolü vardır. Kurumsal yönetim, kar elde etme amacını taşıyan paydaşların haklarını gözetken ve paydaşlarla ilişkiyi sağlayan bir yönetim felsefesidir. Kurumsal yönetimde formel kurallar(kurumsal yönetim ilkeleri) yanısıra informel kurallar ile kurum kültürü de büyük önem taşımaktadır. Ekonomide yaşanan olumsuz gelişmeler ve belirsizlik ortamına rağmen Arçelik farklı iş alanlarına yapmış olduğu yatırımları devam ettirmekte ve sürdürülebilir büyüme konusunda istikrar göstermektedir. Arçelik, son dört yılda sürekli büyüme kaydederek, yurtiçi beyaz eşya piyasasında geçen yıla göre %12 büyüme kaydetmiştir. Sağlıklı nakit dengesi ve risk yönetimi, cari ve likidite oranlarını sektör ortalamalarının üstünde seyretmesini sağlamakta, kuvvetli iştirak ve sabit kıymet portföyü bilanço yapısını güçlendirmektedir.

Uluslararası kredi derecelendirme kuruluğu Fitch’in Arçelik’in döviz cinsinden kredi notunu yükseltilmesi, Arçelik’in görünümünün pozitif olması ve finansal sağlamlılığının bir göstergesidir.

5.2.3. Arçelik ve Çalışan Yeteneği

Firmalar, çalışanlarının potansiyelinin tamamını ortaya çıkarmalı, çalışanların yetenekleri arttırılmalı ve geliştirilmelidir. Bunun için çalışanlar, iyileştirme çalışmalarına katılım için cesaretlendirilmeli, yetkilendirilmelidir. İtibarı oluşturan en önemli faktörlerden birinin çalışan davranışı olduğuna inanan Arçelik şirket stratejilerini buna göre belirlemektedir.

Çalışan yönetimiyle ilgili Arçelik’de gerçekleştirilen faaliyetler aşağıda belirtilmiştir:

- İnsan Kaynaklarının yönetimi süreci “ kilit süreç” olarak belirlenmiş ve stratejik önem kazanmıştır.
- 1995 yılından bu yana çalışanlardan geri bildirim almak amacıyla “çalışanların motivasyonu ve bağlılığı” anketi uygulanmakta, anket sonuçları İK süreç gözden geçirme toplantısında ele alınarak iyileştirmeye açık alanlar belirlenip faaliyet planlarına dönüştürölmektedir.
- İşe yeni alınan elemanlara 3 günlük oryantasyon programı uygulanmakta, program sırasında çalışanlara şirket, kalite ve çevre politikaları, iş güvenliği, çalışma hayatı, işçi sağlığı mevzuatı ve çalışacağı iş süreçleri konularında bilgiler verilmektedir.
- Arçelik’in vermiş olduğu eğitimler arasında müşteri menuniyetine yönelik eğitimlerin payının büyük olmasının yanı sıra çalışanlarına itibar yönetimine yönelik eğitimler de vermektedir. Arçelik’in vermiş olduğu itibar eğitimleri “İletişim Yönetimi” adı altında gerçekleştirmektedir.

- Çalışanlarının yenilikçi ve yaratıcı olmaları için, öneri ve ödül sistemi ile kişisel gelişim faaliyetlerine önem veren Arçelik, kurmuş olduğu “Arçelik Bireysel Öneri Sistemi (ARBÖS)” ile çalışanların fikirlerinden, yaratıcı düşüncelerinden daha fazla yararlanmak, bilgi iletişimini geliştirmek ve böylelikle sürekli iyileşme sağlanması amaçlanmıştır.
- Ödül Sistemi ile çalışanların şirkete bağlılığını arttırmak, moral gücünü yükseltmek, başarılarından dolayı motive etmek, işbirliği ve dayanışma içinde çalışılmasını, iş disiplinine ve şirket prosedürlerine uyumu teşvik etmek amacıyla “Personel ödül yönetmeliği” oluşturulmuştur.

Arçelik firmasının uygulamış olduğu “zirveye koşanlar” ödülleri;

- Yaratıcı ve Yenilikçi Yıldızlar
- Yılın Projesi
- Müşteri Mutluluğu Yaratıcılar kategorilerinde çalışanlara verilmektedir.

Bu tarz ödüllendirmeler, çalışanların kendilerini ve yaptıkları çalışmaları önemli hissetmelerini; takdir edildiklerini fark etmelerini sağlayarak şirkete katkılarını artıracak ve itibarı olumlu yönde etkileyecektir.

Yukarıda da değindiğimiz gibi, Arçelik çalışanlarının motivasyonunu arttırmada, ödüllendirme stratejileri, iç iletişim araçları, çalışan memnuniyeti araştırmaları, performans ölçüm sisteminin uygulanması ve sosyal sorumluluk çalışma yöntemlerini kullanmaktadır.

5.2.4. Arçelik Kurumsal Varlıkların Kullanımı

Kurumsal varlıkların doğru kullanımı, kurumun kendi performansını değerlendirmesiyle ortaya çıkarak, itibar yönetimindeki eksikliklerin tespitini sağlamaktadır. Arçelik'in sahip olduğu markalar sırasıyla;

Arçelik: Türkiye beyaz eşya sektöründe lider marka

Beko: Türkiye'nin lider markalarından biri, farklı ülkelerdeki tüketicilerin tercihi olan global marka

Blomberg: İleri teknoloji ile Alman tasarımını birleştiren beyaz eşya markası

Elektrabregenz: Avusturya'nın güçlü ve saygın beyaz eşya markası

Arctic: Romanya'nın beyaz eşya pazarının lider markası

Leisure: İngiltere'nin solo pişiriciler pazarının lider markası

Flavel: İngiltere ve İrlanda pazarının önde gelen beyaz eşya markalarından biri

Altus: Tüketicilere uygun fiyat alternatifleri sunan beyaz eşya ve televizyon markası

Arstil: Mobilya markasıdır.

Arçelik firması, beyaz eşya, küçük ev aletleri, elektronik, ankastre ürünler, ısıtma-havalandırma, komponentler, hazır mutfak, mobilya ve ev tekstili üzerinde faaliyet göstererek, Avrupa'nın en büyük dört beyaz eşya üreticisinden biri olmuş 2005 yılı sonu konsolide net cirosu 3,1 milyar euro ulaşmıştır.

Günümüzde elle tutulamayan varlıkların yönetiminin önem kazanması. Arçelik'in soyut bir kavram olan itibari değer için bütçesinden %40 üzeri ayırmasını sağlamaktadır, bu da şunu göstermektedir ki, müşterilerin kurumun ürünlerini satın almayı daha çok tercih etmeleri ve diğerlerine tavsiye etmeleri; yetenekli çalışanların işyerine katılması; yatırımcıların cezbedilmesi, sektördeki diğer paydaşların tüm

bunlardan etkilenmesi ve kuruma olan güvenilirliğin artması; itibarın elle tutulamayan bir soyut değer olsa da onu gerçek değere dönüştürmektedir.

Nitelikli insan kaynakları itibarın yönetilmesindeki en önemli faktörlerden bir tanesidir. İnsan odaklı olmak, günümüzde şirketlerin başarılarının arkasındaki temel unsurdur. Her bir çalışan aynı zamanda şirketin birer elçisidir. Bu nedenle, bir insan itibara bedel olabilir. Büyük bir markanın satış mağazasında çalışan elemanın davranışları müşteriye olumlu yönde etkileyebileceği gibi olumsuzda etkileyebilir. İşte bu olumsuzluk o markanın ya da firmanın itibarını etkileyecek ve geri getirilemeyecek kayıplara neden olacaktır. Bu nedenle insan kaynağına yapılacak yatırımın itibar sağlamasında rolü büyüktür.

Arçelik firması, sahip olduğu kurumsal varlıkların verimliliğinin artırmak için mali kaynaklara, yatırım kaynaklarına, enerji kaynaklarına ve insangücü kaynaklarına yönelik verimlilik artırma teknikleri kullanmaktadır.

5.2.5. Arçelik ve Uzun Dönemli Yatırım Değeri

Hem bireysel yatırımcılar hem de kurumsal yatırımcılar söz konusu olduğunda, şirketin finansal göstergeleri kadar, itibarlı bir kuruluş olup olmadığı da hisse senetlerine etki etmektedir. Şirketlerin finansal göstergeleri genellikle geçmiş performansı yansıtır. Bu performanstan memnun olan yatırımcılar için gelecekte bu başarının devam edip etmeyeceğinin göstergesi itibardır. İnanılrlık, güvenilirlik yatırımcıların şirketlerde aradığı iki önemli unsurdur. Bu nedenle yatırımcı güvencesi için itibarın yönetilmesi rekabet ortamında büyük önem taşımaktadır.

Şirket değerlerinin artırılması ve hisse değerinin olumlu yönde etkilenmesi için itibarın yönetilmesi ile ilgili liderlik ve iletişim stratejisinin önemi büyüktür. Şirketin tüm paydaşlarına yönelik düzgün, açık ve şeffaflık ilkelerine dayanan bir iletişim programının olması şirket itibarı üzerinde etkili olacaktır. Şirketler var olan itibarlarını iyi yönetememeleri durumunda finansal darboğaza gireceklerdir.

Arçelik elde ettiği karlı büyüme trendi ile paydaşlarına değer katmaktadır. Son yıllarda istikrarlı bir şekilde yükselen şirket değeri yatırımcıların güveninin bir göstergesidir. Arçelik hakkındaki son gelişmelerden biri, hissedarlarına yüzde 50 temettü dağıtmasıyla en yüksek tutarda temettü dağıtan şirketlerden biri olmasıdır. Arçelik uzun dönemli yatırım değeri sağlamak adına, tüketicilerin yaşam konforunu yükselten ürün ve hizmetler geliştirmeyi ve pazara sunmayı kendisine misyon olarak belirlemiştir. Bu misyonu çerçevesinde şirket, ana faaliyet alanı dışında yeni iş alanları ile de büyümeye devam etmiştir. Şirket bünyesinde gerçekleştirilen sosyal sorumluluk projeleri, şirketlerin paydaşları ile etkileşime geçmesini sağlayarak olumlu algı yaratmakta ve şirketlerin marka değeri ile uzun dönemli karlılığını artırarak, uluslararası yatırımcıların gözünde öncelik kazandırmaktadır. Dolayısıyla tüm bu artılar kurum itibarını etkileyecek unsurlardır.

5.2.6. Arçelik Yönetim Kalitesi

Karar alma ve uygulama sürecinde yasal çerçevenin sınırları içinde kalarak, ahlak ilkeleri ve ortak değerlere uygun davranılması çok önemlidir. Bu nedenle hazırlanmış olan ve 2003 yılında yayımlanan “Arçelik Ortak Değerleri ve İş Ahlakı İlkeleri” kitapçığı bütün süreçlerde ve çalışmalarda temel kılavuz görevi üstlenmektedir. Açık, şeffaf, hesap verebilen ve etik kuralları göz ardı etmeyen bir yönetim tarzını benimsemiş olan Arçelik’in Kurumsal Yönetim Anlayışı; kurumsal değerler, kültür, etik anlayışı ve iyi yönetim felsefesiyle paydaşlar ve kurumlar arasında güveni sağlamak, kar hedeflerine ulaşmada sadece iş sonuçları ve güçlü sermaye yapısına bağlı kalmayarak, uzun yıllar sonucunda oluşturduğu kurum itibarını da önemli bir değer olarak yönetmektir. Arçelik için itibarı oluşturan faktörlerin önem sırası, liderlik ve çalışan davranışı, iletişim becerileri, sosyal sorumluluk, sürdürülebilir karlılık, kalite, müşteri memnuniyeti, kurumsal paydaşlarla sağlanan ilişkiler, tutarlılık, şeffaflık şeklinde oluşmaktadır.

Arçelik yönetimi geleceğe yönelik kararların verilmesinde firma itibarını göz önünde bulundurarak, itibarının etkin yönetimi için imaj analizi, kurumsal iletişim,

kurumsal performansın değerlendirilmesi, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yer vermekte ve itibar yönetim modeli oluşturulmaktadır.

Arçelik A.ř.nin mevcut itibar yönetim modeli beş süreçten oluşmaktadır.

1. Durum analizi ve araştırmalar
2. Planlama
3. Proje retimi
4. lme ve değerlendirme
5. İş sonuçlarına yönelik geri besleme ile yeniden planlama

Yönetimin “Kurumsal İtibar Yönetimi” ile ilgili taşımış olduğu sorumluluklar ise;

1. Üst düzey yöneticilerin ve genel müdürün itibar yönetimi süreçlerine dahil olması ve liderlik etmesi
2. şirket içinde ve dışında verilecek mesajların sözcülüğünü yapması
3. şirket çalışanlarına, çalışmalara yönelik geri bildirim yapılmasında liderlik edilmesi ve sözcülük yapılmasıdır.

Diğer ülkelerdeki firmaların itibara yönelik uygulamalarını da takip eden Arçelik firması, bu uygulamalardan kurumsal iletişim yönetimi, sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sosyal sorumluluğa önem vermektedir.

Çalışanların değerlerindeki değişim, kurumların çalışanlarla iletişimindeki mesajları doğru kullanmaları açısından önem taşımaktadır. Kurumun iletişiminden tatmin olan çalışanlar kurumlarına daha çok bağlıdırlar. Bu nedenle, Arçelik, itibarı oluşturan faktörler arasında iletişim becerilerine önem vermekte ve çalışanlarla iletişimin sağlanması i iletişim araçlarından, intranet, kurum içi bülten, üst yönetimden gelen sözlü ve yazılı mesajlar ile yıllık hedef toplantılarını en fazla kullanmaktadır. Kriz dönemlerinde itibarı korumaya yönelik stratejik iletişim faaliyetlerine de yer veren

Arçelik firması delegasyonu bir yönetim aracı kullanarak, çalışanlarına sorumluluk ve yetki vermektedir.

Kurumsal İtibar Yönetimi üst yönetimden en alt kademedeki işçiye kadar tüm firma çalışanlarının sorumluluğundadır, işte bu yüzden uygulanan yetkilendirme stratejisiyle firma içindeki herkes kendi hedeflerini koymak, takip etmek ve kendini geliştirmekten sorumlu hale gelmiştir ve bu da itibarın etkin yönetimi için gerekli şartlardan birini oluşturmaktadır.

5.2.7. Arçelik Üretim ve Hizmet Kalitesi

Arçelik Firması, tüketicilerin yaşam konforunu yükselten ürün ve hizmetler geliştirerek, pazara sunmayı kendisine misyon olarak belirlemiştir. Arçelik A.Ş.'de ürünlerin hayat çevrimi boyunca çevresel etkilerinin kontrol altına alınması, tasarım aşamasından başlayan bir süreç olarak ele alınmakta, bu amaçla ürünlere yönelik teknolojik çalışmalar yürüten Ar-Ge, ürün geliştirme ve iyileştirme çalışmalarını yürüten Ür-Ge ile ürün dizaynlarını yapan endüstriyel tasarım bölümleri birlikte çalışmaktadır.

2000 yılında “Avrupa Kalite Başarı Ödülü”ne layık görülen Arçelik, nihai ürüne giden tüm süreçlerde mükemmellik (Toplam Kalite Yönetimi) anlayışını benimsemektedir. Toplam Kalite yolculuğu, tüm sistemlerin verimliliğini artırmakta, bunun sonucu olarak, müşteriler daha kaliteli ürün ve hizmetlere, daha uygun koşullarda sahip olma olanağına kavuşmaktadır.

Arçelik'in kalite çalışmaları, 1980'li yılların başında Kalite Çemberleri uygulamasıyla başlamış, 90'lı yılların başında Toplam Kalite şemsiyesi altında toplanmış ve sırasıyla; Kalite ve Çevre Yönetim Sistemi - EFQM Mükemmellik Modeli – Toplam Üretken Bakım – Altı Sigma uygulamalarıyla geliştirilmiştir. Bugün bütün üretim tesisleri: İSO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile İSO 14001: 1996 Çevre Yönetim Sistemi Belgesine sahiptir ve gerek yurtiçi gerekse uluslararası platformlarda kalite ödülleri almıştır. 1997 TÜSİAD – Kal-der Kalite Büyük Ödülü – 2000 The European Quality Prize bunlardan bazılarıdır.

Arçelik'in “Ulusal Kalite Ödülü”nü kazandığı 1997 yılını izleyen yıllardaki en büyük başarısı, ‘ilk seferde doğru yapma’ oranlarındaki sürekli iyileşme (pazara sıfır hatalı ürün sunma becerisi) ve kalite maliyetlerinde %40'a varan azalmadır. Ürünlerin kalitesi ve topluma katkı ile nihai tüketiciye uzanan kalite süreci sonucunda kazanılan ödüller, bir kanıt niteliği taşımaktadır. Toplam Kalite felsefesinin ‘sürekli iyileşme’ ilkesi çerçevesinde, kazanılan başarılar, tüketicilere karşı sorumlulukları artırmakta, aynı zamanda onların da beklentilerini yükseltmektedir. Arçelik için, bu nedenle, mükemmelleşme yolunda son nokta yoktur, sürekli gelişme vardır.

Arçelik'in tüketicilerine sunmuş olduğu hizmetlerden biri; tüketicilerin mutfaklarını, monte edilmeden önce üç boyutlu görsellerle onların tercihlerine sunmasıdır. Arçelik'in satış sonrası hizmete verdiği önemi gösteren bir örnekte, garanti süresi geçse bile yeni bir mekana taşınırken mutfağından vazgeçemeyenler için nakliye ve montaj servisi hizmeti vermesidir. Tüm bu örnekler Arçelik'in üretim ve hizmet kalitesi için yaptıklarını göstermektedir.

Arçelik, ürün ve hizmet kalitesinin artırılması konusunda Ar-Ge çalışmalarına önem vermekte ve inovasyonu dünya ölçütünde uygulamaya çalışmaktadır. Arçelik'in mevcut kalite politikası;

- Gelişmiş ve güncel teknolojiler kullanarak, müşteri beklentilerini aşarak karşılayan, kolay satın alınabilir ve kullanılabilir, güvenilir, ürünler üretmek ve satış sonrası hizmet vermek,
- Yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımları cesaretlendirip, teknik ve davranışsal yetkinlikleri artıracak eğitimleri gerçekleştirerek, çalışanların, müşterilerin, yardımcı ve kuruluş dışı işbirliklerinin uzun vadeli bağlılığını artırmak,
- İş süreçlerinin, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) mükemmellik modeli kriterlerini esas alan bir özdeğerlendirme süreci ile gözden geçirmek,
- Toplam Kalite felsefesini esas alarak takım ruhu içinde şirket ve birim hedeflerine ulaşmak,

- Sürekli iyileştirme yaklaşımı doğrultusunda verilere dayalı çalışmayı esas alarak, tüm süreçlerde verimliliği uluslararası düzeyde rekabet edebilecek seviyeye yükseltmek,
- Verimliliği doğrudan veya dolaylı olarak olumsuz yönde etkileyen mevcut tüm etmenleri ortadan kaldırarak, sıfır hata, sıfır iş kazası ve sıfır kaybın sağlanmasından oluşmaktadır.

5.2.8. Arçelik ve Sosyal Sorumluluk

Arçelik A.Ş., çalışanları, ortakları, bayileri ve diğer ortakları ile beraber oluşturduğu yapı içerisinde topluma, çevreye, müşterilerine, iş ortaklarına karşı olan sorumluluklarının bilinciyle hareket etme Arçelik iş hayatının temel ilkelerini oluşturmaktadır.

Arçelik'in sosyal sorumluluk anlayışı; sunulan ürün ve hizmetler ile birlikte kanun, ahlak standartlarına ve insan hakları ile uyumlu faaliyetlerde bulunmak, çevreye saygılı yaklaşım içerisinde sürdürülebilir gelişim sağlamaktır. Bunları daha açık bir şekilde maddeleştirecek olursak; Arçelik

- Ürünlerin tasarımında çevre ve doğal kaynakları korumayı ön plana almayı,
- Müşterilerin yaşam konforunu arttırıcı ürün ve hizmetler sunmayı,
- Ülke ekonomisine katma değer yaratmayı amaçlamaktadır.

Arçelik'in yürütmekte olduğu sosyal sorumluluk faaliyetleri; çevreyi ve doğayı koruma, eğitim ve öğretim, gönüllü çalışmalar ve hayır işleri, spora destek, sivil toplum kuruluşlarına destek, etik kurallar ve iş ahlakına uyumluluktan oluşmaktadır. Bu faaliyetlerin kurum itibarına sağladığı katkı sırasıyla Arçelik için, nitelikli elemanları ve yatırımcıları cezbetme, marka ve pazar değerinin artması, son olarak da müşteri menmuniyetini sağlamasıdır.

Arçelik, tüm üretim tesislerinde; enerji ve doğal kaynakları daha etkin bir şekilde kullanarak daha az enerji ve kaynak tüketen teknolojilerin geliştirmeye yönelik

Ar-Ge faaliyetleri düzenlemekte, kirliliği oluşmadan önce kaynağında önleyecek sistemleri oluşturmaya çalışarak, tüm çalışanlara çevre bilincinin aşılması için eğitimler vermektedir.

Arçelik'in çevreyi korumayla ilgili gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler;

Erozyon belgeseli: TEMA Vakfı'nın hazırladığı, Arçelik A.Ş.'nin sponsorluğunu yaptığı "Erozyon Belgeseli" ile Türkiye'nin bu sorun hakkında bilgilenmesi, bilinçlenmesi ve önlem alması yolunda önemli bir kaynak ortaya çıkmıştır.

Çevremiz Tertemiz Yerel Toplum İlişkileri Projesi

10 Milyar Meşe Dikim Kampanyası: Ülkemizin bugününü ve geleceğini yakından ilgilendiren erozyon ve yarattığı sosyo ekonomik sonuçları Türkiye'nin en büyük sorunu olarak kabul eden TEMA Vakfı ile Arçelik A.Ş.'nin yaptığı sponsorluk anlaşması sonucunda, Ankara'da 250 hektarlık bir araziye 2.5 milyon adet meşe palamudu (tohumu) ekilerek bir orman alanı oluşturulmuştur.

Arçelik'in eğitim ve öğretim alanında yapmış olduğu sosyal sorumluluk faaliyetleri;

Eğitimde Gönül Birliği Programı: Bu program ile Türkiye'nin gelişmişlik düzeyinin artması için örnek bir eğitim dünyasının yaratılmasına katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Proje, yatılı ilköğretim bölge okullarının eğitim kalitesini yükseltmeyi ve bu çocukların bireysel gelişimlerine destek olarak, onları faydalı bireyler olarak topluma kazandırmayı hedeflemektedir. Bu program bünyesinde Sivil Toplum Kuruluşları, Milli Eğitim Bakanlığı, yerel yönetimler ve gönüllülerle ortak çalışılmaktadır. Sekiz yıl sürecek program sonunda Türkiye'de 60 ilde bulunan 300 yatılı ilk öğretim bölge okulunda okuyan yaklaşık 200.000 öğrenciye 6000 öğretmene ulaşılması planlanmaktadır.

Koç Holding liderliğinde gerçekleşen 'Ülkem için' kampanyası kapsamında Arçelik A.Ş. ile Eğitimde Gönül Birliği programında yer alan yatılı ilköğretim bölge okullarında projeler gerçekleştirilmiştir.

Arçelik'in spor alanında yapmış olduğu faaliyetler;

Arçelik A.Ş., Türkiye'nin spora olan tartışmasız gereksinimini "Voleybol" aracılığı ile geniş kitlelere yaymak, sevdirmek ve gelişimini sağlamak amacıyla Arçelik Spor Kulübü Voleybol Takımını oluşturmuştur.

VI. SONUÇ

Toplam Kalite Yönetimi, Stratejik İletişim Yönetimi, Değişim Yönetimi ve Kurumsal İtibar Yönetimi günümüzün, dinamikleri hızla değişen ekonomisinde kurumların hayatta kalabilmek için benimsemesi gereken yeni anlayışlardır.

Sınırlı sayıda kuruluşun faaliyet gösterdiği piyasalara hızla yeni firmalar girmekte ve bu firmalar beraberinde yeni uygulamalar, yeni teknolojiler, yeni yazılımlar getirmektedir. Bu durum kökleşmiş, tek olmanın avantajıyla istediğini yapan firma devrini kapatmış müşteriye önem veren, paydaşlarla ilişki kuran, çalışanlarını destekleyen yeni bir devrin kapısını açmıştır.

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

İtibar kavramı her zaman var olan bir kavramdır. Ancak ekonomik hayatta meydana gelen olumsuzluklar, firmaların (Enron gibi) krizlerle karşılaşması, itibarın ne kadar önemli olduğunu göstermekte ve kurumsal itibar yönetimi kavramını gündeme getirmektedir. İşler yolunda giderken, finansal verilerin tatminkar olduğu günlerde, kimse itibarını yönetme konusuna değinmezken, çevrede yaşanan olayların kendilerinin başına gelebileceği korkusuyla, bazı şeylerin yanlış gitmekte olduğunun bilincine vararak, toplumun duyarlılık ve değerleriyle örtüşecek kural ve ilkeler benimsenmeye başladı. İşte Kurumsal İtibar Yönetimi tam bu noktada günümüz şirketlerinin gündemine gelmiştir. Türkiye’de 1999 yılının bu konuda dönüm noktası haline gelmesinde Charles Fombrun’ın ülkemizde İtibar Yönetimi konusunda konferans vermesi ve Capital Dergisinin Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri araştırmasına bu yıldan itibaren başlaması neden olmuştur.

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

Çalışmanın ana amacını oluşturan, Kurumsal İtibar Yönetimi kavramının açıklanması ve Türkiye’de bu konuyla ilgili çalışmaların hangi aşamada olduğunun anlaşılması için Türkiye’nin saygın ve sektöründe hep ilkleri gerçekleştirmiş olan aynı zamanda Capital dergisinin 1999 yılından beri düzenlemiş olduğu Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri anketinde her yıl zirvede yer alan Arçelik firması uygulamada ele alınmıştır. Uygulamada, derinlemesine mülakat tekniği araştırma yöntemi olarak

kullanılmış, telefonla yetkili kişiden randevu alınarak görüşme yarı yapılandırılmış mülakat soruları ile gerçekleştirilmiştir.

Arçelik firmasından kurumsal itibar yönetimiyle ilgili elde etmiş olduğumuz sonuçları, kurumsal itibar yönetiminin bileşenlerini oluşturan; yenilikçilik, finansal sağlamlık, çalışan yeteneği, kurumsal varlıkların kullanımı, uzun dönemli yatırım değeri, yönetim kalitesi, üretim ve hizmet kalitesi, sosyal sorumluluk olarak kısaca değinecek olursak şunlar ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal itibar yönetiminin bileşenlerinden olan yenilikçilik, firmaların Ar-Ge çalışmaları ve innovasyona verdiği önem ile ortaya çıkmakta, firmalar know-how ve patent uygulamalarıyla günümüz rekabet dünyasında itibar ve farklılık kazanmak için her koşulda ilk kez uygulanacak yöntemler ve ürünler geliştirerek bunda süreklilik sağlamaya çalışmaktadır.

Firmaların varlıklarını sürdürebilmesi için finansal sağlamlığını sağlamış olması gerekir. Sağlanan bu finansal sağlamlık, firmaların büyümesine ve itibarı için yatırım yapmasına olanak verir. Finansal sağlamlığın göstergesi olan uzun vadeli stratejilerin hayata geçiriliyor olması, yönetimde şeffaflık ile mümkündür. Denetim ve kontrole verilen önem, paydaşlarla kurulan açık ve hesap verilebilen ilişkiler kurumsal itibar yönetimi için önemlidir.

Arçelik firmasının, çalışan yeteneğini geliştirmek adına öneri ve ödül sistemine yer vermesi bize şunu göstermektedir ki, çalışanların motivasyonunu sağlamak adına yürütülen; çalışan güçlendirilme, ödüllendirilme, eğitim ve geliştirme faaliyetleri kurumsal itibar yönetiminde gerçekleştirilmesi gereken hususlar arasındadır.

Kurumların fiziksel varlığından, finansal varlığına, insan kaynağından, elle tutulamayan soyut varlıklarına kadar tüm varlıkların etkin kullanımı için verimliliğin artırılması gereklidir. Kurumun içinde başlayan bu verimlilik sonuçları etkileyerek, dışarıya yansıyacak ve bunun sonucunda da firmaya olumlu dönüş gerçekleşecektir.

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

Arçelik A.Ş. vizyonu doğrultusunda gelişen ve güncel teknolojileri kullanarak, tüketici beklentilerini aşarak karşılayan, kolay kullanılabilir, güvenilir ürünler üretmekte ve satış sonrası hizmet vermektedir. Satış sonrası hizmetin, müşteri bağlılığı yaratmak ve müşteri ile şirket arasındaki temasın devam etmesini sağlamak için önemi büyüktür. Burada şunu söyleyebiliriz ki, bilgi ve teknoloji alanında yapılan yatırımlar ürün ve hizmet kalitesinin artmasını sağlamakta; sürekli iyileştirme yaklaşımı doğrultusunda, tüm süreçlerde verimliliği sağlamak için tasarımdan başlayarak tüm aşamalarda kalitenin sağlanmasını amaçlayan sıfır hata prensibiyle hareket etme kurumların itibarını yönetmeleri için gereklidir.

Günümüzde yaşanan doğal afetler, ekonomik krizler, insan yaşamını tehdit eden sorunlar toplumun değer yargılarını değiştirmekte, çevre, etik, sosyal sorumluluk gibi kavramların önem kazanmasını sağlamaktadır. Kurumlar, itibarı sağlamak için topluma

duyarlı davranışlar göstermeli, kurumsal itibar yönetiminin gerçekleştirilebilmesi için de sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütmelidirler.

Kısaca özetlemek gerekirse, kurumsal itibar yönetiminin, muhasebe ve satış yönetimi gibi rakamsal sonuçlara kolay ulaşılabilen bir nesne değil daha çok subjektif ve sürekli değişim gösteren kavramlarla uğraşılması açısından soyut ve zor bir yönetim olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak şu da bir gerçektir ki; burada üst kademe yönetime büyük sorumluluklar düşmektedir. Kurumsal itibar yönetimini oluşturan tüm bileşenlerin aynı anda başlaması mümkün olduğu gibi her bir bileşenin yönetimi zamanlarda oluşabilir. Bu çalışma, bundan sonraki çalışmalarda; her bir bileşen için itibarla ilgili çalışmalara örnek olabilir.

FAYDANILAN KAYNAKLAR

A- Kitaplar

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

Aktuğlu, Işıl Karpuz (2004). *Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler*. İstanbul: İletişim Yayıncılık A.Ş.

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

Ataman, Göksel (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

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

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

Davies, Gary; Chun, Rosa; Da Silva, Rui Vinhas; Roper, Stuart (2002). *Corporate Reputation Competitiveness*. New York: Routledge.

Dowling, Grahame R. (1994). *Corporate Reputations Strategies for Developing The Corporate Brand*. London: UK Edition.

Dörtok, Arın (2004). *Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz*. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti.

Fombrun, Charles J. (2004). *Fame & Fortune*. New Jersey: Prentice Hall

Fombrun, Charles J. (1996). *Realizing Value From The Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press

Gilmore, Fiona (2000). *Marka Savaşçıları*. (Çev. Fevzi Yalım). İstanbul: Kapital Medya A.Ş.

Gren, Peter Sheldon (1996). *Şirket Ününü Korumanın Yolları*. İstanbul: Milliyet Yayınları.

Gryskiewicz, Stanley S. (2000). *Pozitif Dalga*. (Çev. Günhan Günay). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti.

Gökçe, Ebru (2000). “Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Kurumsal Kültürün Halkla İlişkiler Çalışmalarında Yeri ve Önemi”. İstanbul Teknik Üniversite İşletme Fakültesi. Yayınlanmamış Lisans Tezi.

Güney, Nalan (2002). “The Importance Of Employee Communication For The Company Reputation”. İstanbul Bilgi Üniversitesi İletişim Fakültesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Güzeltik, Ebru (1999). *Küreselleşme ve İşletmeler’de Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kurtuldu, H.; Keskin H. Dilara (2002). *Değişen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Kurum İmajına Etkileri*. Ankara: 7. Ulusal Pazarlama Kongresi. Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Larkin, Judy (2003). *Strategic Reputation Risk Management*. London: Palgrave Macmillan

Nemli, Dr. Esra (2000). *Çevreye Duyarlı İşletmecilik ve Türk Sanayinde Çevre Yönetim Sistemi Uygulamaları*,. İstanbul Sanayi Odası Çevre Şubesi

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

Olins, Wally (1990). *Corporate Identity Making Business Strategy Visible Through Design*. NY: Harvard Business School Press.

Özevren, Mina (1997). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Peltekoğlu, Filiz Balta (2005). *Halkla İlişkiler Nedir*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Schultz, Majken; Hatch, Mary Jo; Larsen, Mogens Holten. (2000). *The Expressive Organization Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. New York: Oxford University Press.

Steidl, Peter; Emery, Garry (1997). *Corporate Image and Identity Strategies Designing The Corporate Future*. Australia: Business & Professional Publishing Pty Limited.

Sherman, Michael L. (1999). *Reputation Management Strategies for Protecting Companies, Their Brands and Their Directors*,. London: Director Publications Ltd.

- Sjovall, Andre Maria (2002). *From Actions to Impressions: Cognitive Attribution Theory and the Formation of Corporate Reputation*, The Center for Corporate Citizenship at Boston College.
- Şimşek, Nevin; Fidan, Mehmet (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*. Konya: Tablet Kitabevi.
- Tengilimoğlu, Dilaver; Öztürk, Yüksel (2004). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Theaker, Alison (2006). *Halkla İlişkilerin Elkitabı*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Ural, Ebru Güzelcik (2006). *Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları*. İstanbul: Birsan Yayınevi Ltd. Şti.
- Uztuğ Ferruh, (2003) *Marka Dolu Marka Pazarlama İletişiminin Dünü, Bugünü ve Yarınına Dair Mürekkebi Kurumamış Yazılar*, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Ülger, Billur (2003). *İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler*. İstanbul: Der Yayınları
- İtibar Yönetimi İle Rekabette Avantaj Yaratma RQ (2002). PRCI, İstanbul/Borusan Oto Sanayi Tesisleri.
- (2005). *Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları No: 11, Dizayn Matbaacılık.
- Hürriyet İnsan Kaynakları (2002). *Marka Yaratmanın Üç Temel Kuralı* Sayı 337.
-(2000). *Her Yönüyle Pazarlama İletişimi*,MediaCat Kitapları: İstanbul
- Tayşir, Eyüp Aygün (2005). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramında Yaşanan Değişimlerin İşletme Fonksiyonlarını Düzeyinde İncelenmesi ve Bir Örnek Olay*. Yük. Lis. Tezi, İst: M.Ü. Sos. Bil. Ens.

B- Makaleler

Aktan, C. Coşkun; Tutar, Hasan;(b.d.) *Kurum Kültürünün Fonksiyonları* [WWW document]. URL <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/fonksiyon.htm>

Aktan, C. Coşkun; Börü, Deniz;(b.d.) *Önemli Bir Tanımlama Ögesi: Paydaşlar (Stakeholders)* [WWW document]. URL <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyal/paydaslar.htm>

Antunovich, P; Laster, D; Mitnick, S. (2000). Are High-Quality Firms Also High-Quality Investments?. *Federal Reserve Bank of New York Current Issues In Economics and Finance*. 6, (1:January), 1-6

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

Argüden, Dr. Yılmaz (2002). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. *ARGE Danışmanlık A.Ş.* 3, 1-55.

Berkman, Prof. Ümit (1999, Şubat). Sosyal Sorumluluk, İş Ahlakı Gelişimi ve Yakın Geleceği. Erişim: 08 Nisan 2003. [WWW document]. URL. www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/doc/1999-2/bilder5.doc

Büyük, Sedef S. (2005, Aralık 1). Güçlü İtibarın 10 Kritik Yararı Var. Erişim: 28 Mayıs 2006. [WWW document]. URL. http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3236

Büyük, Sedef S. (2005, Aralık 1). İtibar Zirvesinde Büyük Mücadele. Erişim: 28 Mayıs 2006. [WWW document]. URL. http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3221

Büyük, Sedef S. (2005, Aralık 1). Kaybedilen İtibar Kaç Yılda Kazanılır? Erişim: 28 Mayıs 2006. [WWW document]. URL. http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3235

Capital Dergisi (2002, Aralık). *Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri* , 52-53

Çolak, Şakir; (b.d./2003) *Yönetim Kavramı* [WWW document]. URL <http://www2.turkstudent.net/papers/viewpaper.php?paper=115>

Dalyan, Figen; Gökbel, S.A.(2005). İşletmeler'de Sosyal Sorumluluk: IMKB'de İşlem Gören Bankaların Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri ile Karlılıkları Arasındaki İlişki. *T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları* 1627, 28-29

Dobson, John (1989). Corporate Reputation: A Free-Market Solution To Unethical Behavior. *Business and Society* 28, (1: Spring), 1-5.

Elden, Müge;(b.d.) *Modern Yönetim Anlayışı Kapsamında Kurum Kültürünün Yaratıcılığa Etkisi ve İşletmeler Açısından Önemi* [WWW document]. URL <http://red.ege.edu.tr/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=3&page=2>

Fidan, Mehmet; Gülsünler, M.E;(b.d.) *Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* [WWW document]. URL www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMehmet%20FİDAN%20-%20Makbule%20Evrin%20GÜLSÜNLER%5C465

Fombrun, Charles; Shanley, Mark (1990). What's In A Name? Reputation Building And Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33, (2: June), 233-253.

Frost, Alison Rankin; Cooke, Chris (1999). Brand vs. Reputation. *Communication World* 16, (Issue 3), 22-24.

Galbreath, Jeremy (2002). Twenty-first century management rules: the management of relationships as intangible assets. *Management Decision* 40, (No. 2), 116-126.

Gotsi, Manto; Wilson, Alan (2001). Corporate reputation management: "living the brand". *Management Decision*, 39, (No. 2), 99-104.

Greyser, Stephen A. (1999). Advancing and Enhancing Corporate Reputation. *Corporate Communications: An International Journal* 4, (No. 4), 177-181.

Haris İnteractive, (b.d.) *Corporate Reputation: A critical, but often overlooked, component of Business Growth* [WWW document]. URL <http://www.harrisinteractive.com/services/reputation.asp>

Hatch, Mary Jo; Schultz, Majken (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing* 31, (No. 5/6), 356-365.

Hepkon, Zeliha;(b.d.) *Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Araması* [WWW document]. URL <http://www.iticu.edu.tr/yayin/dergi4.htm>

Herbig, Paul; Milewicz John (1995). To be or not to be credible that is: a model of reputation and credibility among competing firms. *Marketing Intelligence & Planing* 13, (No. 6), 24-33

Herbig, Paul; Mileciwz, John (1995). The relationship of reputation and credibility to brand success. *Journal of Consumer Marketing* 12, (No. 4), 5-10.

Hutton, James G. ; Goodman, Michael B. ; Alexander, Jill B. ; Genest, Christina M. (2001). Reputation management: the new face of corporate public relations. *Public Relations Review* 27, (May- June), 247-261.

Hürriyet Ekonomi (2004, Aralık 7). *Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri* [WWW document]. URL <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx>

Mahon, John F. ; Wartick, Steven L. (2003). Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game. *Corporate Reputation Review* 6, (No. 1), 19-35.

Nakra, Prema (2000). Corporate Reputation Management “CRM” with a Strategic Twist. *Public Relations Quarterly* (Summer), 35-42.

Nguyen, Nha; Leblanc, Gaston (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in sevicees. *Journal of Retailing and Consumer Services* 8, 227-236.

Örer, Lale (2006). “Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi Üzerine Bir Alan Çalışması”. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Pruzan, Peter (2001). Corporate reputation: Image and Identity. *Corporate Reputation Review* 4, (1: Spring), 50-64.

Sabate, Juan Manuel de la Fuente; Puente, Esther de Quevedo (2003). Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature. *Corporate Reputation Review* 6, (No. 2), 161-177.

Sandberg, Kirsten D. (2002). Kicking the Tires of Corporate Reputation. *Harvard Business School* (January), 3-4.

Smith, Patrick J. (1990). How to Present Your Firm to the World. *The Journal Of Business Strategy* 11, (1: January-February), 32-36.

Soydaş, A., (2005). Global İşletmelerde Kurum Kimliği ve Kurumsal Marka. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları* 11, 37-46

Tabak, Selçuk Ruhi;(b.d.) *Kurumsal İletişim* [WWW document]. URL http://www.sabem.saglik.gov.tr/kaynaklar/381_8kurumsal_iletisim.pdf

Tekin, Mahmut; Çiçek, Ercan;(b.d.) *Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi* [WWW document]. URL http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=268

Tutar, Hasan;(b.d.) *Kurumsal Davranış ve Davranışın Kurumsallaşması* [WWW document]. URL. <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/kurumsallasma.htm>

Unur, Aslı; *İQ, EQ Arkasında Yeni Bir Kavram: RQ*. Erişim: 03 Haziran 2006. [WWW document]. URL. www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2205

Vakıf ve Şirketleri Aylık Bülteni (2003, Ocak 01-31). *Kurumsal İletişim* [WWW document]. URL. <http://www.euvakfi.org/gundem/gundem7.htm>

Weigelt, Keith; Camerer, Colin (1988). Reputation and Corporate Strategy: A Review Of Recent Theory and Applications. *Strategic Management Journal*, 9, 443-454.
Okay, Ayla (2002). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Kapital Medya A.Ş.

Yenal, Merve; (2002). Göster Kimliğini. *Hürriyet İnsan Kaynakları* (Temmuz), 1

Yılmaz, Gözde (2005). Çok Uluslu İşletmelerde İzlenim Yönetimi ve Kurumsal İmaj Oluşumuna Katkısı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları* (Temmuz), 129-135

Mutlu Çalışan Eşittir Sadık Müşteriler (2005). Erişim: 28 Mayıs 2006. [WWW document]. URL. http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=190&pg=h

Yönetim Kavramı (b.d.). Erişim: 25 Mayıs 2006. [WWW document]. URL http://www.odevsitesi.com/default.asp?islem=dok_indir&odevno=140729

Kurumsal Kültür Yaklaşımı (b.d.). Mega Teknik Danışmanlık. [WWW document]. URL www.kaliteonline.com/kurumsalkultur.html

Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri (07 Aralık 2004). Erişim: 02 Haziran 2006. [WWW document]. URL. <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=279311&p=2>

EKLER

Ek-1

Arçelik A.Ş.’de, Kurumsal İletişim Müdürü Levent Türkay ile yapılan derinlemesine mülakatta, sorulan yarı yapılandırılmış sorular aşağıda belirtilmektedir:

- 1- Firmanız “İtibar Yönetimi” uyguluyor mu?**
- 2- Uyguluyorsa kaç yıldır uyguluyor?**
- 3- Firmanızın itibarından hangi departman sorumlu?**
- 4- Firmanızın itibarını oluşturan faktörler nelerdir?**
- 5- Firmanızın itibarı değeri için bütçenizden ne kadar ayırıyorsunuz?**
- 6- Geleceğe yönelik kararların verilmesinde kurum itibarınızı göz önünde bulunduruyor musunuz?**
- 7- Kurumsal itibarın etkin bir şekilde yönetilmesi için hangi faaliyetleri yürütüyorsunuz?**
- 8- Firmanızın mevcut kurumsal itibar yönetim modeli hangi süreçlerden oluşmaktadır?**
- 9- Firma yönetiminin kurumsal itibar yönetimiyle ilgili taşımış olduğu sorumluluklar nelerdir?**
- 10- Çalışanlarınızın yenilikçi ve yaratıcılıklarını artırıcı neler yapıyorsunuz?**
- 11- Çalışanlarınızın motivasyonunu artırmada firmanız hangi yöntemleri kullanmaktadır?**

- 12- Çalışanlarınıza itibar yönetimine yönelik eğitimler veriyor musunuz?**
- 13- Çalışanlarınıza yönelik vermiş olduğunuz itibar yönetimi eğitimleri hangi başlıklardan oluşmaktadır?**
- 14- Müşteri ilişkileri ve müşteri memnuniyetine yönelik eğitimlere yer veriyor musunuz?**
- 15- Firmanızın iletişime verdiği önemi biraz anlatır mısınız?**
- 16- Ürün ve hizmet kalitesinin arttırılması konusunda ne tür önlemler ya da teşvikler uyguluyorsunuz?**
- 17- Firmanızın kaliteyle ilgili yapmış olduğu çalışmalar nelerdir?**
- 18- Firmanızın Ar-Ge çalışmalarından biraz bahseder misiniz?**
- 19- Kurumsal varlıkların kullanımında firmanız neler yapmaktadır?**
- 20- Kurum itibarına yönelik diğer ülkelerdeki firmaların uygulamalarını takip ediyor musunuz, ediyorsanız bunlar neler?**
- 21- Firmanız sosyal sorumluluk kapsamında hangi faaliyetleri yürütmektedir?**
- 22- Bu faaliyetlerin kurumunuzun itibarına sağladığı katkılar nelerdir?**
- 23- Kriz dönemlerinde kurum itibarınızı korumaya yönelik neler yapıyorsunuz?**
- 24- Firmanızın itibar yönetimi konusunda yaptığı çalışmalar sizce yeterli mi? Yeterli değilse önerileriniz nelerdir?**