

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

**EKONOMİK KRİZ ORTAMLARINDA KURUMSAL İLETİŞİM
KANALLARIYLA İÇ PAYDAŞLARA DÖNÜK İTİBAR YÖNETİMİ**

Yüksek Lisans Tezi

MELİS TAŞKIN

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ebru Özgen

İstanbul, 2010

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İLETİŞİM BİLİMLERİ Anabilim Dalı HALKLA İLİŞKİLER Bilim Dalı Yüksek
Lisans öğrencisi MELİS TAŞKIN'ın EKONOMİK KRİZ ORTAMLARINDA KURUMSAL
İLETİŞİM KANALLARIYLA İÇ PAYDAŞLARA DÖNÜK İTİBAR YÖNETİMİ adlı tez
çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.07.2010 tarih ve 2010-14/19 sayılı
kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi
olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 24.11.2010

1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. EBRU ÖZGEN

2) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. EMEL KARAYEL BİLBİL

3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. FİLİZ AYDOĞAN

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Melis Taşkın
Anabilim Dalı	: Halkla İlişkiler
Programı	: Halkla İlişkiler
Tez Danışmanı	: Yard. Doç. Dr. Ebru Özgen
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans- Kasım 2010
Anahtar Kelimeler	: Ekonomik Kriz, Kurumsal İletişim, İtibar Yönetimi

ÖZET

EKONOMİK KRİZ ORTAMLARINDA KURUMSAL İLETİŞİM KANALLARIYLA İÇ PAYDAŞLARA DÖNÜK İTİBAR YÖNETİMİ

Kurumsal iletişim ve itibar yönetimi gibi iletişim perspektifli yaklaşımların önemi günümüzde gün geçtikçe artmaktadır. Bu yaklaşımların önemi sadece artmakla kalmamakta kurum yöneticilerinin gündem maddeleri arasına taşınmaktadır. Bir kurumda, üst yönetim ile birlikte kurumsal iletişim departmanının yönetmesi gereken kurumsal itibar, iç ve dış hedef kitleler nezdinde kurumun nasıl algılandığı ile doğrudan ilgilidir. Öyle ki günümüzde olumlu bir itibara sahip olmayan markaların ürün veya hizmetleri tercih edilmemekte, itibar yönetimine önem vermeyen kurumların hisselerine yatırım yapılmamaktadır. Bir kurumun temel yapı taşlarından biri iç paydaşlarından olan çalışanlarıdır. İç paydaşlara dönük kurumsal itibar yönetimi ise günümüzde üzerinde hassasiyetle durulması ve yönetimin de sahiplenmesi gereken bir konudur. Bu çalışma ile özellikle küresel olarak tüm dünyada etkileri hissedilen ekonomik kriz dönemlerinde kurumsal iletişim kanallarıyla iç paydaşlara dönük itibar yönetimi anlatılmaya çalışılmıştır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Melis Taşkın
Field	: Public Relations
Programme	: Public Relations
Supervisor	: Assistant Professor Doctor Ebru Özgen
Degree Awarded ve Date	: Master- November 2010
Keywords	: Economical Crisis, Corporate Communications, Reputation Managment

ABSTRACT

REPUTATION MANAGMENT WITH CORPORATE COMMUNICATION CHANNELS FOR INTERNAL STAKEHOLDERS DURING ECONOMIC CRISIS

The importance of approaches with communication perspective such as corporate communication and reputation management increases day by day. The importance of such approaches does not only increase but also carried over to the agenda items of corporate executives. Corporate reputation to be managed by the executive management and corporate communication department is directly linked to the perception of that corporation by internal and external target groups. To the extent that products or services of a brand not having positive reputation are not preferred nowadays and stocks of corporations not focusing on reputation are not invested in. Fundamental stones of a corporation are its internal stakeholders, namely the employees. Today, corporate reputation management focused on internal stakeholders is a subject that should be underlined sensitively and should be embraced by the management. This study explains the reputation management focused on internal stakeholders by using corporate communication channels especially during economic depression periods experienced globally all around the world.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ	i
ŞEKİLLER LİSTESİ	iii
GRAFİK LİSTESİ	ii
GİRİŞ	iv
I. BÖLÜM.....	1
KURUMSAL İLETİŞİM KAVRAMI.....	1
1.1. Kurumsal İletişimin Tanımı	1
1.2. Kurumsal İletişim Süreci	4
1.3. Kurumsal İletişimin Amaçları	6
1.4. Kurumsal İletişimde Yönetimin Rolü	9
1.5. Kurumsal İletişimin Hedef Grupları	16
1.5.1. İç Hedef Gruplar	16
1.5.1.1. Çalışanlar	16
1.5.1.1.1. Çalışanlarla İletişimin Önemi	16
1.5.1.1.2. Çalışanlarla Etkili İletişim	17
1.5.1.1.3. Kurumsal İletişim ve Çalışanların Markalaştırılması	19
1.5.1.2. Tedarikçiler	21
1.5.1.3. Ortaklar	22

1.5.1.4. Hissedarlar	22
1.5.1.5. Sendikalar	22
1.5.2. Dış Hedef Gruplar	22
1.6. Kurumsal İletişim Biçimleri.....	23
1.6.1. Resmi ve Gayri Resmi İletişim	23
1.6.2. Aşağı Doğru İletişim	24
1.6.3. Yukarı Doğru İletişim	25
1.6.4. Etkileşimli İletişim(Çapraz İletişim)	26
1.7. Kurumsal İletişim Unsurları	26
1.7.1. Kurumsal Felsefe	26
1.7.1.1. Kurum Vizyonu	27
1.7.1.2. Kurum Misyonu	27
1.7.1.3. Kurumsal Değerler	28
1.7.2.Kurumsal Davranış	28
1.7.3. Kurumsal Kimlik	31
1.7.4. Kurumsal Dizayn	34
1.7.5. Kurumsal İklim	37
1.7.6. Kurumsal Kültür	38
1.7.7. Kurumsal Reklam	40
1.8. Kurumsal İletişim Kanalları	40

1.8.1. Geleneksel İletişim Kanalları	42
1.8.1.1. Kuruluş Yayınları	42
1.8.1.2. Duyuru Panoları	43
1.8.1.3. Görsel- İşitsel Araçlar	43
1.8.1.4. Telefonla Bilgilendirme	44
1.8.1.5. Yüz yüze İletişim ve Toplantılar	44
1.8.1.6. Dilek ve Şikayet Kutuları	45
1.8.1.7. Sergi ve Gösteriler	45
1.8.2. Elektronik İletişim Kanalları	45
1.8.2.1. Çalışan Blogları	48
1.8.2.2. İntranet/ Extranet	49
1.8.2.3. Wiki	50
1.8.2.4. E- Yayınlar.....	51
1.8.2.5. Sosyal Medya Siteleri	51
II. BÖLÜM	53
EKONOMİK KRİZ ORTAMLARINDA KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ.....	53
2.1. İtibar Kavramı	53
2.1.1. İtibarın Yararları	58
2.1.2. İtibarın Bileşenleri	60
2.1.3. İtibar Katsayısı	63

2.2. Kurumsal İtibar Kavramı	64
2.3. Kurumsal İtibarın Boyutları	69
2.3.1. Duygusal Cazibe	69
2.3.2. Ürün ve Hizmetler	70
2.3.3. Finansal Performans	70
2.3.4. Liderlik	70
2.3.5. Çalışma Ortamı	74
2.3.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	74
2.3.7. Kurumsal İletişim	76
2.3.8. Halkla İlişkiler	77
2.3.9. Entelektüel Sermaye	79
2.3.10. Öğrenen Organizasyon	79
2.3.11. Kurumsal Etik	81
2.3.12. Müşteri Memnuniyeti	83
2.4. Kurumsal İtibarın Önemi	84
2.5. Kurumsal İtibar Yönetimi	87
2.5.1. Kurumsal İtibar Yönetiminin Amacı	89
2.5.2. Kurumsal İtibar Yönetiminin Görevi	90
2.5.3. Kurumsal İtibar Yönetimi Yaklaşımı	92
2.5.4. Kurumsal İtibar Yönetimi Modelleri	93

2.5.5. Kurumsal İtibar Yönetiminde Üst Yönetimin Rolü	94
2.6. Ekonomik Kriz Ortamlarında Kurumsal İtibar Yönetimi	95
2.6.1. 2008 Global Ekonomik Krizi	100
2.6.2. Ekonomik Kriz Ortamlarında İtibar Yönetiminin Önemi.....	111
III. BÖLÜM.....	112
EKONOMİK KRİZDE GSM OPERATÖRÜ AVEA’NIN İÇ PAYDAŞLARINA DÖNÜK İTİBAR YÖNETİMİ ÇALIŞMALARI İLE NTSR FUAR VE GÖSTERİ HİZMETLERİ ŞİRKETİNİN İÇ PAYDAŞLARINA DÖNÜK İTİBAR YÖNETİMİ ÇALIŞMALARININ İNCELENMESİ.....	112
3.1. Giriş	112
3.2. Yöntem	112
3.3. Avea İletişim Hizmetleri A.Ş. Hakkında	113
3.3.1. Yönetim Yapısı	114
3.3.2. İnsan Kaynakları Politikası.....	114
3.3.3. Kurumsal Değerleri.....	116
3.3.4. Sponsorluklar.....	117
3.3.4. 1. Spor Etkinlikleri.....	117
3.3.4.2. Sektörel Etkinlikler.....	119
3.3.4.3. Müzik Etkinlikleri.....	119
3.3.4.4. Lise-Üniversite Etkinlikleri.....	120
3.3.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri.....	120

3.3.5.1. Avea-Boğaziçi Üniversitesi Kandilli Rasathanesi ve Deprem Araştırma Enstitüsü Deprem Acil Müdahale Projesi...	121
3.3.5. 2. Avea-Toplum Gönüllüleri İşbirliğinde Hayatının Fikri Gençlik için Girişimcilik Projesi.....	122
3.3.5.3. Avea Erzincan Çağrı Merkezi Projesi.....	123
3.3.5.4. Milli Eğitim Bakanlığı işbirliğinde Avea Bilişim Teknolojisi Sınıfları Projesi.....	124
3.3.5.5. Özrümüzle Üretiyoruz Projesi.....	125
3.3.6. Çevre Sorumluluğu	126
3.3.7. Ödüller.....	126
3.4. Avea’da Kurumsal İletişim.....	128
3.4.1. Kurumsal İletişimde Yönetimin Rolü.....	130
3.4.2. Kurumsal İletişim Süreci.....	131
3.4.3. Avea’nın İç İletişimde Kullandığı Kurumsal İletişim Araçları...	132
3.5. Avea’nın Kurumsal İtibar Yönetimine Bakış Açısı ve İç Paydaşlarına Dönük İtibar Yönetimi Çalışmaları	134
3.6. NTSR Fuar ve Gösteri Hizmetleri Ltd. Şirketi Hakkında	135
3.6.1. Yönetim Yapısı	135
3.6.2. Stratejik Ortaklar.....	136
3.6.3. İnsan Kaynakları Politikası.....	136
3.6.4. Vizyon	137
3.6.5. Fuarlar.....	137

3.6.5.1. İstanbul Shop&Miles Boat Show	138
3.6.5.2. Uluslararası Growtech Eurasia Fuarı.....	138
3.6.5.3. Cardist Kart ve Akıllı Teknolojiler Fuarı&Zirvesi.....	139
3.6.5.4. İstanbul Light Uluslararası Aydınlatma Fuarı&Zirvesi...	
.....	139
3.6.5.5. Uluslararası Europort İstanbul Denizcilik Fuarı.....	140
3.6.5.6. Uluslararası Intertraffic İstanbul Fuarı.....	141
3.7. NTSR Fuarcılık Şirketinde Kurumsal İletişim	141
3.8. NTSR Fuarcılık'ın Kurumsal İtibar Yönetimine Bakış Açısı ve İç Paydaşlarına Dönük İtibar Yönetimi Çalışmaları.....	142
3.9. Bulgular ve Yorum	143
SONUÇ	146
KAYNAKÇA	149

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.	Çalışanlarla İlişkilerin Gelişimi	15
-----------------	---	----

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İtibarın Etki Alanı.....	58
Şekil 2: Gerçeklik ve İtibar.....	61
Şekil 3:İtibar Mıknatısı	62
Şekil 4: İtibar Katsayısı	64

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1. Kurumsal İletişim Faaliyetlerinin İş Hedeflerine Etkisi.....	11
Grafik 2. Üst Yönetim (CEO/Genel Müdür) Tarafından Kurumsal İletişime Ayrılan Zaman.....	12
Grafik 3. Üst Yönetim (İletişim Yöneticileri) Tarafından Kurumsal İletişime Ayrılan Zaman.....	13
Grafik 4. Dışarıdan Alınan İletişim Hizmetleri.....	67
Grafik 5. Dışarıdan En Fazla Talep Edilen İletişim Hizmetleri.....	68
Grafik 6. Avea Çalışan Yaş Dağılımı.....	115
Grafik 7. Avea Çalışan Eğitim Derecesi	115
Grafik 8. Avea Çalışan Cinsiyet Dağılımı	115

GİRİŞ

Kurumsal iletişim ve itibar yönetimi gibi iletişim perspektifli yaklaşımların önemi günümüzde gün geçtikçe artmaktadır. Bu yaklaşımların önemi sadece artmakla kalmamakta kurum yöneticilerinin gündem maddeleri arasına taşınmaktadır. Bir kurumda, üst yönetim ile birlikte kurumsal iletişim departmanının yönetmesi gereken kurumsal itibar, iç ve dış hedef kitleler nezdinde kurumun nasıl algılandığı ile doğrudan ilgilidir. Öyle ki günümüzde olumlu bir itibara sahip olmayan markaların ürün veya hizmetleri tercih edilmemekte, itibar yönetimine önem vermeyen kurumların hisselerine yatırım yapılmamaktadır. Bir kurumun temel yapı taşlarından biri iç paydaşlarından olan çalışanlarıdır. İç paydaşlara dönük kurumsal itibar yönetimi ise günümüzde üzerinde hassasiyetle durulması ve yönetimin de sahiplenmesi gereken bir konudur.

Türkiye geçmişten günümüze küresel ölçekli ekonomik kriz dönemlerinde, krizden etkilenen ülkelerin başında gelmektedir. Bu noktada ekonomik kriz dönemlerinde kurumların çoğunlukla dış hedef kitlelerine yönelik itibar yönetimi çalışmalarına ağırlık vermekte olduğu, iç paydaşlarından çalışanlarına dönük iletişim stratejileri geliştirme yolu üzerinde pek fazla düşünmedikleri görülmektedir.

Ekonomik kriz dönemlerinde bazı kurumların izlediği temel önlemlerin masrafları kırmak ve işten çıkarmalar olduğu görülmektedir. Kurumsal itibarın kelime anlamına bakıldığında “saygınlık” öne çıkan kavramlardan biridir. İtibar için bir çok bileşen gereklidir. İtibarı yaratmak ne kadar zor ise kaybetmek de bir o kadar kolaydır. İtibarı korumanın tek yolu ise itibarın yönetilmesidir. İtibar yönetimi ancak sürekli bir iletişim ile gerçekleştirilebilmektedir. Tüm hedef kitlelere yönelik bütünsel bir yaklaşımla yönetilmesi gereken kurumsal itibar, özellikle çalışanlar gözünde zarar gördüğünde kurumun saygınlığı ile birlikte kaybettiği bir çok değer olmaktadır. Çalışanlar gözünde kurumsal itibarın ise en çok ekonomik kriz dönemlerinde kurumların uyguladığı yanlış stratejiler doğrultusunda zarar gördüğü gözlemlenmektedir.

Bu çalışma ile özellikle küresel olarak tüm dünyada etkileri hissedilen ekonomik kriz dönemlerinde kurumsal iletişim kanallarıyla iç paydaşlara dönük itibar yönetimi anlatılmaya çalışılmaktadır. İç paydaşlar arasından ise spesifik olarak özellikle çalışanlara dönük gerçekleştirilen itibar yönetimi çalışmaları ele alınmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı kurumsal iletişim ve kurumsal itibar yönetiminin günümüz iletişim çağındaki önemini tüm bileşenleri ile değerlendirmek ve ortaya çıkış tarihleri çok da eski olmayan bu kavramların kurumlar tarafından uygulamada hangi biçimlerde ele alındığını ortaya koyabilmektir. Kurumların, kurumsal iletişime ve kurumsal itibar yönetimine verdikleri önem derecesi, hedef kitlelerine ve çalışanlarına yönelik gerçekleştirdikleri somut kurumsal itibar yönetimi çalışmaları, yönetim ve iletişim süreçlerinde kullanılan kurumsal iletişim araçları, kurumsal vizyonları, kriz dönemi kurumsal itibar yönetim stratejileri ve yaklaşımları ortaya koyulmaktadır. Çalışmada, kurumsal iletişim ve itibar yönetimine ilişkin literatür taramasına yer verilirken, araştırma evrenini temsil eden kurum yöneticilerinin aktardığı bilgilere ve değerlendirmelere de yer verilmektedir. Bu çalışma kuramsal ve uygulama olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır.

Bu çalışmanın kurumsal iletişim ve kurumsal itibar yönetimi süreçlerinin tanımlanmasında bilgi amaçlı kullanılması ve konuya dair yapılan çalışmalarda yardımcı olması dileğiyle...

I. BÖLÜM

KURUMSAL İLETİŞİM KAVRAMI

1. 1. KURUMSAL İLETİŞİMİN TANIMI

Kurumsal iletişim, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması, işleyişini sağlaması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, kurumu oluşturan bölüm ve ögeler arasında eşgüdümü, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim sürecidir Kurumsal iletişim içsel olarak kurumda karşılıklı güvenin ve serbest bilgi akışının, dışsal olarak da iyi hizmet ve müşteri isteklerine ilginin kaynağıdır.¹

Kurumsal iletişim, mesajların yaratılması ve alışverişidir. Yani kurum içindeki enformasyon paylaşımı, sözlü ve sözsüz davranışların iletilmesidir. Kurumsal iletişime daha geniş bir perspektiften bakarsak, kurumsal iletişimin bir yönetim fonksiyonu olduğunu görürüz. Kurumsal iletişim, örgütlenme, karar verme, planlama, kontrol etme ve koordinasyonudur.²

İletişimsel yaklaşım, kurumsal kimliği bir örgütün iletişim kurarken kullandığı çok yönlü yöntemler olarak ele alır. Bu da kurumsal iletişim kavramının, bir örgütün söylediği, yaptığı ve oluşturduğu her şeyi kapsayan iletişimin üzerine temellendiği önermesini getirir.³

Kurumsal iletişim, kurumun misyonu, vizyonu, değerleri ve stratejilerinin çalışanlar tarafından benimsenmesini ve çalışanların kurumlarının elçisi haline

¹ Ruhi Selçuk Tabak, Kurumsal İletişim,2002, <http://www.eylem.com/tem/wruhtabki.htm> (20 Mayıs 2009)

² Bayram Kaya, **Bütünleşik Kurumsal İletişim**, 1 Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2003, s. 14

³ Zeliha Hepkon, Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması [Elektronik Version], *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 2005, Sayı: 10, www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d4/M00059.pdf (15 Nisan 2009),s:180

gelmelerini sağlamak, inanç ve katılımı arttırmak üzere geliştirilen iletişim stratejisi, planlaması ve uygulamasını içerir.⁴

Kurumsal iletişim; birden fazla insanın bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek güç birliği yapmasını sağlayan, etkili bir biçimde çalışabilmeleri için aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada en önemli rolü olan, formel ya da informal yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü etkinliğin paylaşılmasıdır.⁵

Kurumun kültür ve değerleri doğrultusunda tasarladığı gelecek planlarını ve bu planların uzantısı olan iş hedeflerini gerçekleştirmesinde devreye soktuğu süreçlerden bir tanesi iletişim sürecidir. İletişim süreçleri kurumun ilişkide olduğu sosyal paydaşlar ile kurduğu iletişimin tamamını kapsar. Bu sosyal paydaşlar ise, çalışan, müşteri, medya, işbirliği yapılan örgütler, bayiiler, yatırımcılar, hükümet, üniversite, genel kamuoyu gibi o örgütün bugün ve gelecekteki durumundan etkilenen kitleleri kapsamaktadır.⁶

Bernstein bir şirketin her zaman tüm kurumsal paydaşlarıyla iletişim kurduğu için (her zaman gerçekleştiremese de) iletişimle ilgili bütünsel bir görüşe ihtiyaç duyduğuna vurgu yapmaktadır. Gerçekleşen iletişim planlı yada plansız etki yaratır ve sonuçta iç imajlar oluşturulur. Aynı şekilde Gray, kurumsal iletişimi “ kurumun biricikliğini sağlayan yada farklı kurumsal paydaşlara onu markalaştıran bütün mesaj ve medya kaynakları” olarak tanımlamıştır.⁷

Kurumsal iletişim, kurumda çalışanları ve kurumun birimlerini birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir.

⁴ Ebru Özgen, 27 Ekim 2005 tarihli *Kurumiçi İletişim* Ders Notları

⁵ Başak Solmaz, **Kurumsal İletişim Yönetimi**, 1. Baskı, Konya: Tablet Kitapevi, 2007,s. 27

⁶ Turgut Karaköse, **Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın, 2007, s.56-57

⁷ Olins,W. , Bernstein ve Gray, E. Aktaran Zeliha Hepkon, www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d4/M00059.pdf (15 Nisan 2009),s:180

Kurumsal iletişim, kurumda çalışan kişi ve grupların kurumun ortak amaçları doğrultusunda gerçekleştirdikleri ileti alışverişidir.

Kurumsal iletişim dış dünya ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişini sağlayabilir. Hızla değişen çevre ve rekabet koşulları karşısında kurumların kendilerini yeni koşullara uyarlamaları da kurumsal iletişim ile sağlanabilir.

Kurumsal iletişim kurum yönetiminin en önemli aracıdır. Kurumda planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi etkili bir kurumsal iletişimi gerektirir.

Kurumsal iletişim kurumda hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli rol oynar. Gelen ve giden iletiler, belgeler, bilgiler ve dokümanlar kurumsal iletişim kuralları çerçevesinde saklanır, bilgi ve belge arşivleri oluşturulur.

Kurumsal iletişim kurumda çalışanların oluşturdukları küçük grupların birbirleriyle ve kurumun bütünüyle sağlıklı ilişkiler kurmalarında önemli rol oynar. Kurumun bütünlüğünün ve çalışanların ait olma duygularının geliştirilmesini sağlar.

Kurumsal iletişim yeterli düzeyde ve doğru bir şekilde gerçekleşmediğinde, dış iletişime ne kadar ağırlık verilirse verilsin başarı yakalanamaz. Çünkü kurumun kim olduğunu, nereden gelip nereye gitmek istediğini önce kendi çalışanına ve iç hedef kitlesine anlatması gerekmektedir. Başta çalışanlar olmak üzere, ortaklara, sermayedarlara ve tedarikçilere gibi kendi içindeki sosyal paydaşlara kurumu anlatacak şekilde bir iletişim planlamak ve uygulamak gerekmektedir. Bu sosyal paydaşların kurumla bütünleşmeleri, bağlılıklarının güçlenmesi ve her birinin birer kurum elçisi olarak dış çevrelere kurumu anlatıp, tanıtabilmeleri, kurumsal iletişimin sürekliliğine bağlıdır. Bu kişiler kurumun tarihini, misyonunu, vizyonunu, değerlerini ve kurum kültürünün temel yapı taşları arasında yer alan kurumun kahramanlarını, söylencelerini, ritüellerini yeterince bilmiyorsa kurum kültürünün yaşatılmasında sıkıntı doğar.⁸

⁸ Haluk Gürgen, Nereden, Nasıl Başlamalıyız?, **MediaCat**, Cilt 17,Sayı 174,(Temmuz 2009), s. 112

Kurumlarda her türlü iletişim oluşmaktadır. Bu iletişimlerin oluşturduğu ilişkiler ağının kurumsal ve bireysel yarar ve çıkarları dengede tutmasını sağlamak için iletişim süreçlerinin belli kurallar çerçevesinde ve bir düzen içinde gerçekleşmesi gereklidir. Bu durumda kullanılan iletişim yöntemleri ve yararlanılan araçların önemi ortaya çıkmaktadır. Kurumsal iletişimi rastgelelikten kurtarmanın yolu iletişimin amaca uygun olarak özenle seçilmiş yöntem ve araçlarla gerçekleştirilmesidir.

Kurumsal iletişimin formel, açık ve doğal yönlerini düzenlemek, desteklemek ve denetlemek amacıyla uygulanabilecek yöntemlerin başında toplantı, seminer, hizmet içi eğitim, görüşme, odak grup tartışmaları, personel forumu, sosyogram, anket gibi doğrudan ilişki kurmaya yönelik kişiler arası iletişim yöntemleri gelmektedir. Bu yöntemlerden, kurum yönetimince belirlenen emir, talimat, gerekli bilgi gibi belli ölçülerde iletilmesi gereken mesajların formel iletimine katkıda bulunmak, açık ve doğal iletişimi düzenlemek ve desteklemek amacıyla yararlanılır. Mesaj akışı çok yönlü ve hızlıdır. Kişiler arasındaki etkileşimi ve yakınlaşmayı artırır. İlişkileri geliştirir ve pekiştirir.

Bu yöntemlerin birbirlerine göre avantajları ve dezavantajları vardır. Yöntem seçimi iletişimin içeriği, amacı, zamanı, yeri ve hedef grubun özelliklerine göre yapılır. Bu yöntemler kurumda rutin uygulamalar olarak çalışma planlarında yer alacağı gibi, müdahale biçiminde de uygulanabilir. Yukarıda belirtilen formel ağırlıklı yöntemlerin yanı sıra, kurum yemekleri, tanışma çayları, dayanışma toplantıları, geziler gibi informal yapıda ve sosyal ağırlıklı faaliyetler de, özellikle açık ve doğal iletişimin iyi işlemesi açısından yararlanılabilecek iletişim yöntemleridir.⁹

1.2. KURUMSAL İLETİŞİM SÜRECİ

Bir kurumda iletişim sisteminin istenilen biçimde ve etkin olarak işlemesi, kurum üyelerinin çalıştıkları işlerden ve mensubu oldukları kurumdan memnun

⁹ Ruhi Selçuk Tabak, Kurumsal İletişim,2002, <http://www.eylem.com/tem/wruhtabki.htm> (20 Mayıs 2009)

olmalarını sağladığı gibi memnunluk derecelerini de arttırmaktadır. Etkin bir iletişim ve haberleşme sistemi çalışanların kurumu daha iyi tanımasını ve iş sürecinin devamlılığını sağlarken aynı şekilde sosyal bir paydaş olan çalışanın iş doyumu, bağlanma, sorumluluk, motivasyon gibi kurumsal davranış ve tutumlarını da olumlu etkilemektedir.

Çalışanlar kurumun misyonu, vizyonu, kurumun hedefleri ve amaçları, iş tanımı ve çerçevesi, kurumdaki iş süreçlerinin işleyiş biçimleri gibi öğeleri öğrenmek isteyerek başarı gösterme, yükselme ve kuruma aidiyet duygusu ile bağlanma eğilimi içerisindeyler. Bu ise sadece etkili bir iç iletişim vasıtasıyla olabilir.

“İnsanların kurum içindeki ve kuruma bağlı olarak ortaya çıkan ihtiyaçlarının doyurulmasına yönelik çalışmalar, kurumsal kültür aracılığıyla standart hale gelmekte ve bu ihtiyaçlar kurumsal amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmektedir.”¹⁰

Klasik iletişim sürecinde olduğu gibi kurumsal iletişim sürecinin var olabilmesi için gerekli iki kişiden biri göndericidir. Başarı genelde göndericiye bağlıdır. Süreç ilk olarak gönderinin zihinde tasarlanması ile başlar. Gönderici bu tasarımlara göre bir fikir oluşturur ve fikri iletişim kanalından alıcıya ulaştırır. Buradaki göndericinin filtresi, kişilerin kendilerine ulaşan mesajları değerlendirme tarzları ile kısaca kişilerin algıları ile ilgilidir.¹¹

Algı'yı kişilerin çevreleri ile ilgili bilgiyi duyma, organize etme, anlama ve değerlendirme süreci olarak tanımlamak mümkündür. Ast ve üst ilişkiler açısından da algılama önemlidir. Bir üstün iki astına söylediği aynı sözcükler farklı şekillerde algılanabilmektedir. Algılardaki bu farklılığın sebebi, algılama sürecinde kişilerin sahip olduğu değer yargıları, amaç ve hedefleri, ihtiyaçları, içinde yaşadıkları kültürel ortam, bilgileri, hisleri, tecrübeleri ve hatta fiziksel özellikleri gibi faktörler tarafından etkilenilmesidir.¹²

¹⁰ Mahmut Oktay, **Davranış Bilimlerine Giriş**, İstanbul: Der Yayınları, 2000,s.350

¹¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11. Bası, İstanbul:Arıkan Basım Yayın,2007,s.405

¹² Koçel, s.406

İletişim sürecinin üçüncü unsuru mesaj ya da haber, göndericinin fikir, düşünce, arzu istek ve verilerini belirten sembollerdir. Kelimeler ve diğer sembollerin tek başlarına ve kendi kendilerine bir anlamları yoktur. Sembollerle belirli anlamlar gönderici ve alıcı tarafından verilmektedir. İletişimin tam olabilmesi için, mesajı belirten sembollerin alıcı tarafından tanınması gerekmektedir. Eğer alıcı sembolleri tanımıyorsa, bunlara göndericinin verdiği anlamı veremeyecek, dolayısı ile iletişim olmayacaktır.¹³

İletişim kanalı, mesajın göndericiden alıcıya doğru aktığı yolu ifade etmektedir. İletişim kanalları resmi(formal) veya gayri resmi(İnformal) olabilir. Örnek olarak işletme içi yazışma, prosedürler, ilan tahtası, öneri/şikâyet sistemi, raporlama sistemi bilgisayara dayalı iletişim vb. verilebilir. Gayri resmi kanallar ise, işletme dışı sosyal birliktelikler, dedikodu rivayet uydurma haberlerin yayılması vb. Çevre koşulları mesajın iletişim kanalı içinden akışını etkileyen koşulları ifade etmektedir. Çevre koşullarının fiziksel koşullar olması şart değildir. Sosyal ortam da bir çevre koşuludur. Alıcının mesajı taşıyan sembolleri algılaması ile iletişim süreci sona erer. İletişimin etkinliği, alıcı ile göndericinin aynı sembollere aynı anlamı vermeleri ile sağlanabilir.¹⁴

İletişim sürecinin son unsuru geriye bilgi akışı (feedback) dır. Feedback i olmayan bir iletişim tek yönlü iletişimdir.¹⁵

1.3. KURUMSAL İLETİŞİMİN AMAÇLARI

Kurumsal iletişim, gerek çalışanların iş doyumunu açısından gerekse bağlılığın ve sosyal aidiyet duygusunun sağlanması yoluyla aile ve arkadaş çevrelerinde kurumun gönüllü tanıtımcıları haline getirilmeleri açısından önem arz etmektedir. Kurumsal iletişim kurum ve sosyal paydaşlar öncelikli olarak da çalışanlar arasında bir bütünleşmenin temelini oluşturur.

¹³ Koçel, s.408

¹⁴ Koçel, s.409

¹⁵ Koçel, s.411

“Kurumun yıllık bütçesi, kazancı, faaliyetleri ve projeleri, çalışanlara, sendikalara, hissedarlara, müşterilere, ilişkide bulunulan çevrelere ve ileride iş başvurusu yapacak potansiyel çalışanlara duyurularak açıklık politikası yoluyla tanınma ve güven sağlanır.”¹⁶

Kurum birleşmeleri gibi olayların yaşandığı durumlarda gelecek kaygıları ve endişeleri önlemek adına devamlılık arz edecek şekilde bir iletişimin sürdürülmesi gereklidir.

Kurumun çeşitli departmanları, birimleri ve yöneticileri kurum içi yayın araçları ile tanıtılarak çalışanların kurum hakkındaki bilgileri arttırılabilir. Aynı şekilde çalışanlar hakkında sürekli bilgiler verilerek kurumsal bütünlük ve bağlılık sağlanabilir. Bu paylaşım içerisinde özel günler, evlilik, doğum, başarı haberlerinin duyurulması gibi sosyal duyurularda gerçekleştirilebilir.

“Hissedarlara ve hisse senedi piyasasına yönelik olarak, kurumun hareketleri sürekli olarak duyurularak, hissedarlara ve hisse senedi sahip olmak isteyenlere yol gösterilebilir.”¹⁷

Ücret artışları, primler, yılbaşı ikramiyeleri, burslar, kurs ve eğitim imkanları gibi özendiriciler duyurularak çalışanların motivasyonları arttırılabilir. Ayrıca kurumun yurtdışı bağlantıları, ihracatı, yurtdışı anlaşmaları vs. duyurularak çalışanların kurumun başarıları hakkında bilgi sahibi olması sağlanabilir. Kurumsal tutum ve davranışların yönlendirilmesinde ve çalışanların kurumsal amaçlar doğrultusunda motive edilmesinde iletişimin önemi çok fazladır.

Çalışanların “mecburi kalitesi” yani güvenliğin sağlanması, ücretlerin adil olması gibi gerekli düzenlemelerin sağlanmasının ardından çalışanları cezp etmeye yönelik çalışmaların yapılması gereklidir. Başarılı bir algı yaratmanın yolu “çalışan odaklı” bir yaklaşımdan geçer. Bu yaklaşım çalışanla kurum arasında duygusal bağ kurmaya dönük bir anlayışı ve ortaklığı içeriyorsa karşılıklı güven ve sadakat sağlar. Bu

¹⁶ Oktay, s. 352

¹⁷ Oktay, s. 352

değerlerde çalışanın ürettiği mal ve hizmete de yansiyacak ve kurumların marka değeri yükselecektir¹⁸

Çalışanlar ve kurum mensupları açısından baktığımızda kurumsal iletişimin; çalışanların motivasyonlarının yükseltilerek işbirliği ve verimliliğin artırılması, çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve kuruma yararlı ve başarılı bireyler haline gelmeleri, haberleşme ve enformasyon ortamının yaratılması ile kurumsal yönetimin ön gördüğü iş ve çalışma düzeninin sağlanması gibi sonuçları vardır.

Ayrıca iyi yönetilen bir kurumsal iletişim ile, çalışanların morallerinde ve çalıştıkları kuruma karşı olan tutumlarında olumlu ve fark edilir bir biçimde düzelme ve pozitif bir yaklaşım görülür, kurumun kendisi ve anlayış düzeyinde gelişme sağlanır, kurum içerisindeki gruplar arasında anlaşmazlık ve çıkar çatışması azalır, üretkenlik ve motivasyon artar.¹⁹

Unilever Türkiye, 4 bin kişilik ekibine portallar ve dergiler vasıtasıyla ulaşmaktadır. Yeni çıkacak ürünlerinin ilk lansmanını çalışanlarına yapan Unilever, sosyal sorumluluk çalışmalarına çalışanlarını da dahil etmektedir. Unilever Türkiye Kurumsal İletişim Müdürü Ebru Şenel Erim kurumsal iletişim sürecindeki amaçlarını ‘‘ Hem müşterilerimizin hem de çalışanlarımızın memnuniyetini maksimum seviyede tutmak en büyük önceliğimiz. Çünkü her iki tarafın memnuniyeti veya memnuniyetsizliğinin birbirini etkilediğini biliyor, çalışmalarımızı bu bilinç çerçevesinde gerçekleştiriyoruz’’ diyerek açıklıyor.²⁰

¹⁸ Zülal Atagün, Kurumiçi İletişimde ‘‘Piknik Devri’’ Sona Erdi, **Marketing Türkiye**, Cilt 18, Sayı179,(Eylül 2009), s 83

¹⁹ Ayla Okay,**Kurum Kimliği**, 5. Baskı, İstanbul: Mediacat Kitapları,2005, s. 171

²⁰ Zülal Atagün, Kurumiçi İletişimde ‘‘Piknik Devri’’ Sona Erdi, **Marketing Türkiye**, Cilt 18, Sayı 179,(Eylül 2009), s 83

1.4. KURUMSAL İLETİŞİMDE YÖNETİMİN ROLÜ

Yönetim, ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti(sosyal faaliyet) olarak nitelendirilmektedir.²¹

En kısa şekliyle başkaları vasıtasıyla iş gören kişiye yönetici denir. Profesyonel yönetici, yönetim işini kendilerine meslek edinerek kurumun- kuruluşun sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık maaş alan kimselerdir. Profesyonel yöneticinin başarısı kurumu amaçlarına ulaştırması ile ölçülmektedir.²²

“Her yönetici özellikle kademeler yükseldikçe, sorunları kendi sahip olduğu teknik bilgiyi bizzat uygulayarak çözmek yerine, başkalarının faaliyetlerini planlayarak, yönlendirerek, koordine ederek ve kontrol ederek, bu kişilerin gayretleri ile çözmeye başlamaktadır.”²³

Bir kurumda yöneticiler iletişimi kullanarak kurumsal amaçlara ulaşırlar. Bazen uygulanacak görev ve politikaların çalışanlara aktarılması kurumun yapısına bağlı olmakla birlikte direkt iletişim biçimiyle olmaz. Genellikle yönetici çeşitli kademeler ve kişiler yoluyla mesajları iletir. Etkin bir kurumsal iletişimin varlığından söz edebilmemiz için yöneticinin çalışanlara direkt ve etkin bir biçimde ulaşması ve mesajların doğru algılandığından emin olması gerekir. Ancak bu şekilde iletişimin sağladığı kurumsal yaralar ve amaçlara ulaşmak mümkün olur. Yöneticinin kurum çalışanları ile iletişim kurarken çeşitli kademeler ve kişiler yoluyla onlara ulaşması durumunda mesajlar eksik aktarılabilir, yöneticinin kişiyi yönlendirmek istediği şekilde mesajın algılanmaması durumu ortaya çıkabilir.²⁴

Karaköse'nin de ifade ettiği gibi;

²¹ Koçel,,s.12

²² Koçel, s. 15

²³ Koçel, s. 15

²⁴ Oktay, s. 354

‘‘Kurum içi çeşitli bilgilerin olumlu biçimde en yukarıdan en aşağıya doğru ulaştırılmasında yöneticiler kilit noktayı oluştururlar. Böylelikle alışanlar yöneticilerin kendilerinden ne beklediğini, ne isteyebileceğini ve ne yapmaları gerektiğini bilebilirler. Bunun için yönetici, bilgi kanallarının işlemesini hem sağlamalı hem de denetlemelidir. Yaygın iletişim kanalları, kurumun bir ucundan diğer ucuna kadar her köşesiyle bağlantı kurabilmeli her an iletişime açık tutulmalıdır. Bu kanallarda oluşacak en ufak bir tıkanma, bir çok basamakta yeterli ve gerekli bilgi alınmayışı nedeniyle işlerin aksamasına yol açar. Bu nedenle kurum içerisinde gerek aşağıdan yukarı gerekse yukarıdan aşağı iletişim kanallarının açık olması, çalışan motivasyonunu ve verimliliğini önemle ölçüde etkileyecektir.’’²⁵

Genellikle kurumlardaki hiyerarşik yapılar ve merkezileşmiş karar verme mekanizmaları iletişim problemlerini yansıtır.

Eren’in ifade ettiği gibi;

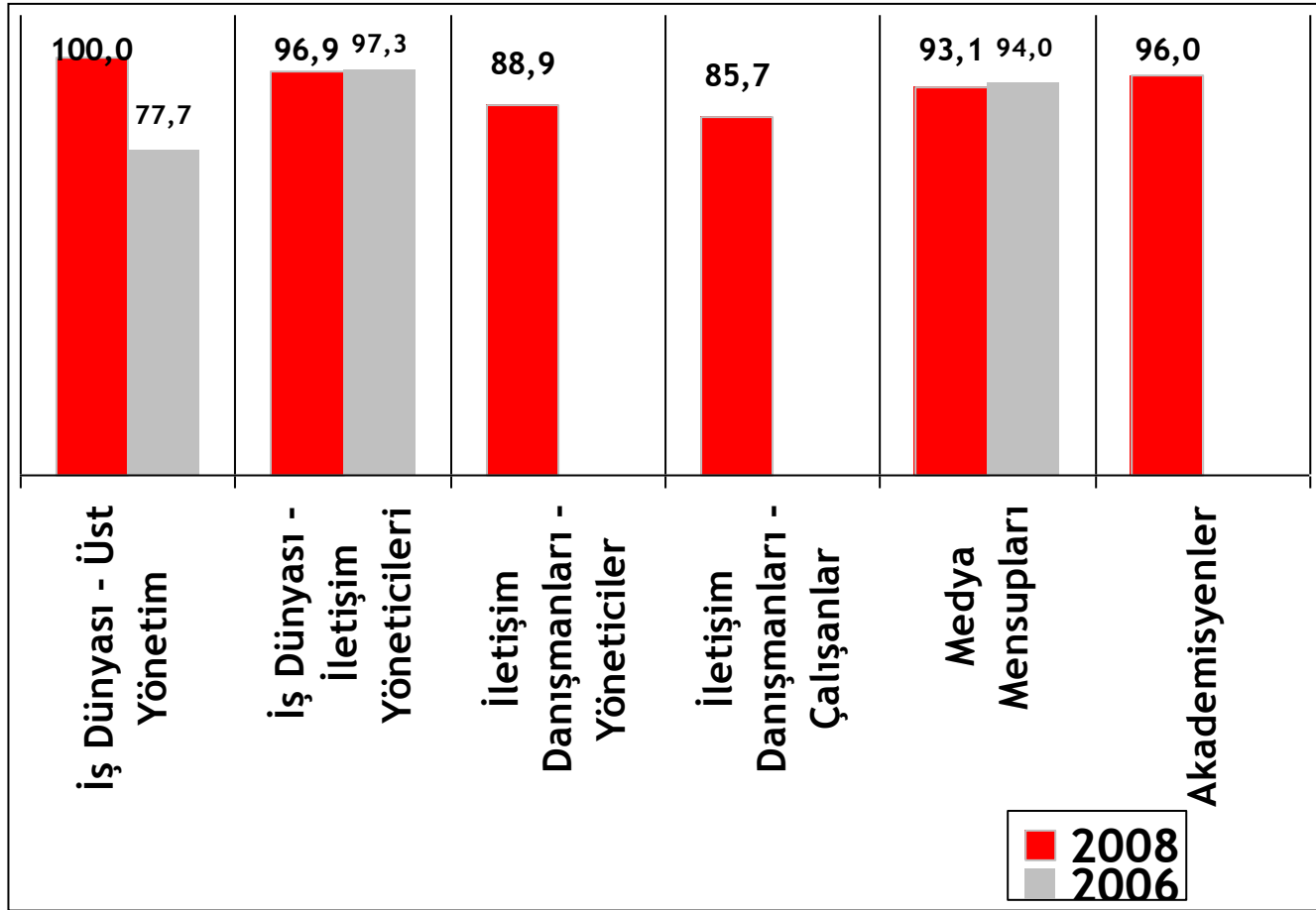
‘‘ Yıllar nce Michels adlı bir düşünür Alman politik partilerinde yaptığı incelemeler sonunda meşhur ‘‘Oligarşinin tunç kanunu’’nu formüle etmiştir. Farklı kişisel yetenekler ve üyeler arasındaki uzmanlaşmalar nedeni ile kurum büyüdükçe hiyerarşi kuvvetlenmekte ve yönetim otokratik hale gelmektedir. Ayrıca tezinde başka bir tema vardır. Bu, basit olarak, üyeler ne kadar demokrasiyi arzulasalar da herkesi haberdar etmenin olanaksızlığıdır. Sadece birkaç kişi gerekli bilgi akışını izleyebilir ve kurumsal kararlara katılabilmek için neler olup bittiğini yeterince bilir. nemli haberleşme merkezlerinde olan bu birkaç kişi, diğerlerini de etkileyen kararları alan liderler olarak ortaya çıkar.’’²⁶

Kurumsal iletişim aslında Ceo’dan başlayarak bütün iç paydaşların işidir. Ancak bu süreç planlı ve stratejiler doğrultusunda yürütülmelidir.

²⁵ Karaköse, s.57

²⁶ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 10. baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2007,s.366

Türkiye Halkla İlişkiler Derneği(TÜHİD) ve İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği (İDA)’nın 2009’un Mart ayında açıkladığı, üst yönetim, iletişim yöneticileri, iletişim danışmanları, medya mensupları ve akademisyenler arasında yapılan,“İletişim Hizmetleri Algılama Araştırması”nın sonuçları herkesin kurumsal iletişim faaliyetlerinin iş hedeflerine etkisi olduğu konusunda hem fikir olduğunu ortaya çıkarmıştır. (Bkz Grafik 1)

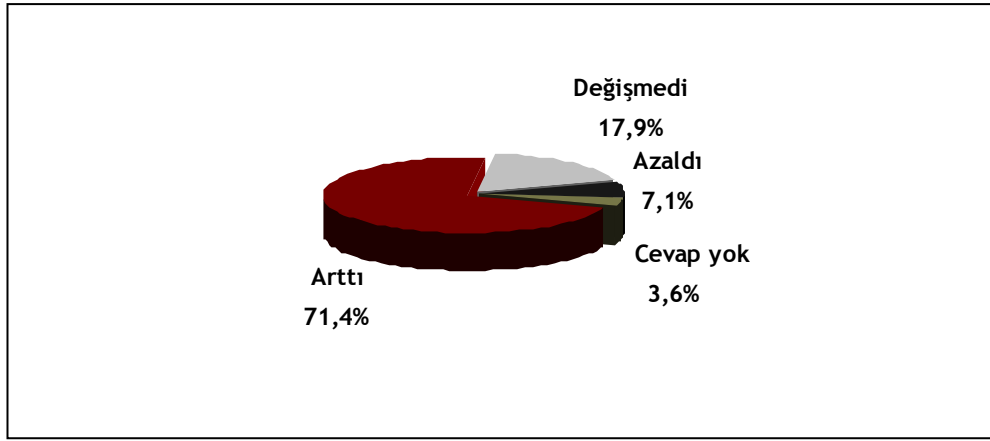


Grafik 1. Kurumsal İletişim Faaliyetlerinin İş Hedeflerine Etkisi

Kaynak: www.ida.org.tr/.../TUHID-IDA_Iletisim_Hizmetleri_Algilama_Arastirmasi_Ozet_sunumu_v03.ppt

Aynı zamanda; üst yönetim ve iletişim yöneticileri tarafından kurumsal iletişime ayrılan zaman artmıştır. Üst yönetimde CEO/Genel Müdürler 2006 yılında kurumsal iletişime zamanlarının % 18'ini ayırırken, 2008 yılında %24'ünü ayırmaktadırlar. Üst yönetimde iletişim yöneticileri ise 2006'da kurumsal iletişime zamanlarının %30'unu ayırırken, 2008 yılında %20'sini ayırmaktadır. (Bkz Grafik 2 ve Grafik 3)

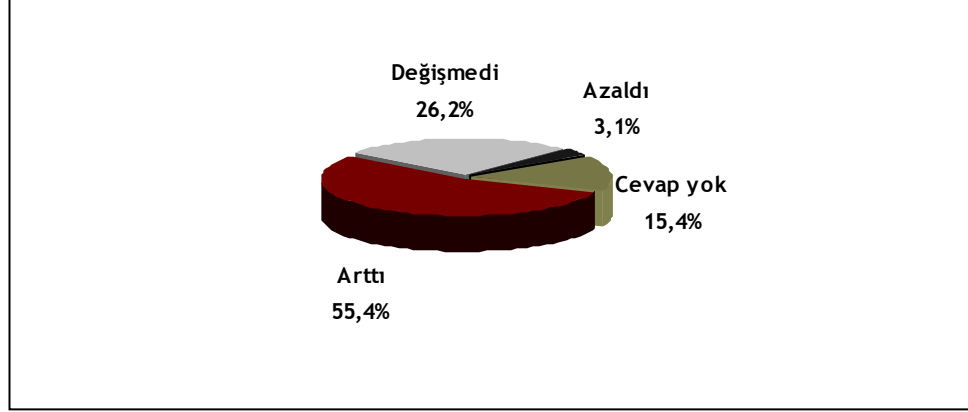
İŞ DÜNYASI/ ÜST YÖNETİM



Grafik 2. Üst Yönetim (CEO/Genel Müdür) Tarafından Kurumsal İletişime Ayrılan Zaman

Kaynak: www.ida.org.tr/.../TUHID-IDA_Iletisim_Hizmetleri_Algilama_Arastirmasi_Ozet_sunumu_v03.ppt

İŞ DÜNYASI/İLETİŞİM YÖNETİCİLERİ



Grafik 3. Üst Yönetim (İletişim Yöneticileri) Tarafından Kurumsal İletişime Ayrılan Zaman

Kaynak: www.ida.org.tr/.../TUHID-IDA_Iletisim_Hizmetleri_Algilama_Arastirmasi_Ozet_sunumu_v03.ppt

“Küresel İtibarınızı Nasıl Yönetmelisiniz” kitabının yazarı Michael Morley iç hedef kitle ile iletişimi yönetme sorumluluğunun çoğunlukla insan kaynakları ya da eski adı ile personel bölümü ile sağlandığını dile getirmektedir.”²⁷

Yazara göre iç hedef kitle ile iletişim konusu halkla ilişkiler ve insan kaynakları bölümlerinin; çalışanlara bilgi vermeye çalışıldığında yararlanılan bir alan konumundan çıkmalıdır.

Carole Howard ise kurumsal iletişim konusunda halkla ilişkiler ve insan kaynaklarından destek alınabileceğini ancak bu görevi sağlıklı bir biçimde yerine getirmesi gereken kişinin yöneticiler olduğunu, verimli bir iç iletişimin temelini ancak buna inanan yöneticiler ile başlayacağını söylemektedir. İş hedeflerine yardımcı olacak

²⁷ Yıldız Dilek Ertürk ve Diğerleri, **Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007, s. 146

bir araç olan kurumsal iletişim konu ile ilgili doğru olmayan bilgilerin etrafa yayılmasını önlemektedir.²⁸

Michael C. Brandon iç iletişimin tarihçesini sanayi ile ilişkiler, gazetecilik ve pazarlama olarak ayırır. (Bkz Tablo 1)

Brandon’a göre birçok kuruluş, günümüzde de birinci ve ikinci basamakta yer almakta, henüz üçüncü aşamaya geçmemiştir. Günümüzde kurumsal iletişim kişilere odaklı olmak ve etkinlikler düzenlemekten, ortak kurumsal hedef ve amaçlar doğrultusunda bütünleşme çabalarına kaymıştır.²⁹

²⁸ Ertürk ve Diğerleri, s. 147

²⁹ Ertürk ve Diğerleri, s. 148

Tablo 1

Çalışanlarla İlişkilerin Gelişimi

Basamak 1(...1960)
Öncüsü: Sanayi İlişkileri
Hedef: Morali Yükseltmek
Yoğunlaşma: Bireyler
Oryantasyon: Arkadaşlık
Tutum: Sıcak, şahsi
Odaklanma: İnsanlar
Basamak 2 (1960'ların ortalarından-1980'lere)
Öncüsü: Gazetecilik
Hedef: Haber Vermek
Yoğunlaşma: Gerçekler
Oryantasyon: Nakletme, Söyleme
Tutum: Sıcak, soğukkanlı,şüpheli
Odaklanma: Etkinlikler
Basamak 3 (1980'lerin sonları- günümüz)
Öncüsü: Pazarlama
Hedef: Stratejiyi uygulama
Yoğunlaşma: Örgüt
Oryantasyon: Yönetime Destek
Tutum: İş Odaklı
Odaklanma: Stratejik Hedefler

Kaynak: Yıldız Dilek Ertürk ve Diğerleri, **Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları**, 2007,s.146

1.5. KURUMSAL İLETİŞİMİN HEDEF GRUPLARI

Kurumsal iletişimin hedef grupları genel olarak toplum; potansiyel çalışanlar, çalışanlar, tedarikçiler, yatırımcılar, hissedarlar, dağıtımıcılar, tüketiciler ve müşteriler ve kamuoyu önderleri olarak sayılabilir.³⁰

Dış hedef kitle ise tüketiciler, bayiler, satıcılar, aracılar, kamu kuruluşları, hükümet, eğitim kuruluşları, meslek örgütleri, finansal kurumlar, basın ve medya organları oluşturur.

1.5.1. İç Hedef Gruplar

Yukarıda saymış olduğumuz hedef grupları iç ve dış hedef gruplar olarak da ayırabiliriz. İç hedef kitleyi çalışanlar ve aileleri, ortaklar, hissedarlar ve sendikalardan oluşur.

1.5.1.1. Çalışanlar

Bir kuruluşta yönetici, ofis personeli, işçi vb. gibi farklı ücret alan, farklı kültür ve değişik statüde pek çok insanın temsil ettiği çalışanlar, kuruluşun hem dışarıya karşı temsilcileri olarak hem de verimliliği belirleyen faktör olarak hedef kitlenin önemli bir gurubunu oluştururlar.³¹

1.5.1.1.1. Çalışanlarla İletişimin Önemi

Büyük bir seyahat acentesinin sahibi hal Rosenbluth, ‘‘Müşteri İkinci Sırada Gelir’’ adlı kitabında birinci sırada çalışanların geldiğini vurgulamaktadır. Yazarın değindiği nokta özellikle hizmet sektörü için önemlidir. Buradaki temel slogan ise ‘‘Önce çalışanları samimi, bilgili ve güvenilir olmaları yönünde eğit.’’ Olarak karşımıza

³⁰ Oktay, s. 357

³¹ Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?**, Genişletilmiş 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2007, s. 169

çıkılmaktadır. Bu, memnun müşteriler yaratacak, memnun kalan müşteri de tekrar gelecektir; ve bu da hissedarlar için büyüyen bir kazanç akışı meydana getirecektir.³²

Düşük maaş politikası izleyen bir şirket, çalışandan karşılığını daha az alacaktır. Giden çalışanların yerini doldurmak ise çok daha fazla paraya mal olmaktadır. Yetenekli ve motivasyonu yüksek çalışanlar bulmak ve onları elde tutmak iş başarısının bir anahtarıdır. Ancak sadece maaş çalışan yönetimine ilişkin çözümün sadece bir parçasıdır. Şirketler, insani ve sosyal organizasyonlardır. Çalışanların, değerli bir iş yapan ve değerli bir katkıda bulunan bir organizasyonun parçası olduklarını hissetmeleri gerekir. Şirketler marka değerlerini çalışanlarına benimsetmelidirler. Intel'in aşılacak istediği değer "Risk almak"tır, Disney "Yaratıcılık", 3M "Yenilikçilik" değerini öne çıkarmaktadır. Bir şirkette bir ödüllendirme programı da olması gerekenler arasındadır. Öne çıkan çalışanın performansını, tanııtma programları, haber bültenleri, CEO ödülleri vb. gibi kanallarla onurlandırılmalıdır. John Kotter ile Jim Heskett, *Corporate Culture and Performance*'da ampirik olarak paylaşılan değerlere dayalı güçlü kültürlere sahip şirketlerin, kültürleri zayıf şirketlere çok büyük bir fark atarak onlardan çok daha iyi performans gösterdiklerini ispatlamışlardır.³³

1.5.1.1.2. Çalışanlarla Etkili İletişim

Kurumsallaşmak denildiğinde akla hiyerarşik yapılar, fonksiyon bazlı örgütlenme ve yönetim, standart işletme prosödürleri, verimlilik ve finansal geri dönüş oranlarına odaklılık, uzun vadeli planlama ve plana göre kontrol gelmektedir. Çalışanların iş tanımları çok katı bir şekilde yapıldığı taktirde, süreçlere ve prosödürlere çok fazla önem verilirse, çalışanların performansları sadece yukarıdan belirlenen görevleri yapış şekilleri ile ölçülürse ve plandan sapmaya izin verilmezse çalışanlardan yeni ve yaratıcı iş fikirleri çıkması beklenemez. Dolayısıyla katı bir şekilde

³² Philip Kotler, **A'dan Z'ye Pazarlama**, 5. Baskı, İstanbul:Mediacat Kitapları, 2007,s.15

³³ Kotler, s. 18

kurumsallaşmaya çalışan bir şirket aslında uzun vadede ölüm fermanını da imzalıyor olabilir.³⁴

Çalışanın yeni ve yaratıcı fikirler sunmasına imkan vermek, onun üstleriyle fikirlerini paylaşabileceğini hissettirmek ve çalışan vasıtasıyla kurumsal girişimciliği kurum kültürünün bir parçası haline getirmek kuruma artı bir değer katmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek adına yöneticinin veya kurumsal iletişim uzmanının bürokratik olmayan bir iletişim biçimiyle çalışan ile ilişki kurması gerekmektedir.

Çalışanlar öncelikli olarak kendileri ve yaptıkları işi etkileyecek onular hakkında bilgilendirilmelidir. Kurum çalışanı bu konularla ilgili bilgili dışarıdan aldıkları zaman iletişim olumsuz etkilenecektir. Aynı şekilde yöneticiler sade olumlu haberleri değil, olumsuz haberleri de zamanında söylemeli, çalışan ile birlikte konu paylaşılmalı, birlikte gerekli çözüm yolları aranmalıdır. Bir haberin önemini yitirmeden aktarılması çalışanın başka haber kaynağına yönelmesini engelleyecektir. Çalışanlar önemli odlularına inandıkları konularda mutlaka bilgilendirilmelidirler. Çalışanlarla etkili iletişimdeki bir diğer önemli konu ise onların güvendiği mecraların kullanılmasıdır. ‘‘ IABC/TPFC tarafından yapılan araştırmalara göre, çalışanların bilgi edinmek istedikleri kaynaklar şunlardır;’’³⁵

Süpervisor(danışılabilir en yakın kişi)

Küçük grup toplantıları

Üst düzey yöneticiler

Çalışanlara yönelik yıllık raporlar

İşe uyum programları

Çalışanlara yönelik yerel yayınlar

³⁴ Erhan Erkut, ‘‘Kurumsallaşma Girişimciliği Öldürmemeli’’, **Turkish Time**, Cilt 6, Sayı 98, Haziran 2010, s. 124

³⁵ Peltekoğlu,s. 526

Çalışanlara yönelik genel yayınlar

Bülten panoları

Yukarıya doğru iletişim programları

Toplantılar

Audio-visiual programlar

Sendika

Söylentiler

Kitle iletişim araçları

‘‘ Kitle iletişim araçlarının çalışanların tercih ettiği araçlar arasında en alt sırada yer alması çalışanın yönetim tarafından bilgilendirilme isteğinin önemini ve dış kaynaklardan bilgi edinmek istemediğini kanıtlamaktadır. ‘’³⁶

1.5.1.1.3. Kurumsal İletişim ve Çalışanların Markalaştırılması

Bir kurumu tanıtan en önemli unsurlardan biri olarak o kurumun çalışanlarının görüldüğü fikrinden yola çıkan ve her bir çalışanı o kurumun ve markalarının bir temsilcisi olarak gören ‘İçten dışa markalama’ anlayışı müşterinin de sürekli geri gelmesini, kurumu ve markayı sevmesini, sadık kalmasını, kurum hakkında olumlu biri imaja sahip olmasını sağlayan çağdaş pazarlama tekniklerinden biridir. Günümüzde ürün, servis ve fiyatlandırma politikalarının pazarda giderek daha da fazla birbirine benzemiş olması, çalışanların markalaşma sürecinde giderek daha fazla farklılaştırıcı rol üstlendiğini göstermektedir. Müşterilerin bir markayı bırakma nedenleri incelendiğinde yüzde %68’inin çalışanların uygunsuz davranış biçimi yüzünden olduğu ortaya çıkmaktadır. Kurum veya marka olarak firmalar reklamlar veya halkla ilişkiler uygulamaları aracılığı ile belli birtakım sözler verdiklerinde, yazılmış misyon, vizyon, değerler olduğunda bile kurumu oluşturan çalışanlar bu değerleri yaşatmaz ve kurumun

³⁶ Peltekoğlu,s. 527

müşterilerine verdiği sözleri yerine getirmez ise kurumun ve markanın imaj ve itibarı olumsuz etkilenir. Bu açıdan bu anlayışta çalışanların kurumsallaşma ve markalaşma sürecinde aktif rol oynadığı kabul edilmektedir.³⁷

1990'lı yıllarda 'entelektüel sermaye veya çalışan değeri' başlığı altında şirketlerin pazar değerini oluşturan temel girdilerden bir tanesinin çalışanlar olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır. Kurumun oluşturduğu ve etkili bir şekilde yönettiği iletişim ile markaları, vizyonu, kültürü ve değerlerini çalışanlarının algılamasını sağlayan, onların sosyo- kültürel beklentilerini kurumun yönetim felsefesi ile yoğurarak çalışanlarını marka yapmış kurumların rekabette korkacakları bir şeyleri olmayacaktır.³⁸

Konun özü çalışanların kurumun elçisi olabilecekleri bir konuma getirmektir. Bazı kurumların çalışanları sosyal ortamlarda kendilerini kendi kimliklerinin yanı sıra kurum kimliği ile de net bir şekilde tanımlamaktadırlar. Bu durumda kurumların olaya şu şekilde bakması gerekmektedir: "Çalışanlar artık sadece çalışan değil, aynı zamanda birer şirket ortağıdır." Şirketleri ortakların beklentisine göre yönetirken, çalışanların beklentilerini de karşılamış olmak gerekmektedir. Çalışan markaları bireysel değerler ile kurum kültürünün optimizasyonudur. Günümüzde çalışanlar gelecek güvencesi arayışı içerisindeyler. Kendilerine en yakın olarak çalıştıkları kurumu görmektedirler ve özellikle son dönemlerde çalışanların çalıştıkları kurumun hisselerini alma eğiliminde olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar böylece kuruma ortak sıfatı ile katılarak kararlarını göstermektedirler. Çalışanlar, toplum içindeki bireysel duruşları ile kurum kararlarına ve yönetim süreçlerine etki etmektedirler. Kurumsal sosyal sorumluluk bu bağlamda en çarpıcı örneklerden biridir. Çalışanlar, şirketlerin sadece kar elde etmesini değil, toplumdan aldığını topluma vermesi gerektiği yönündeki bir anlayışı desteklemektedirler. Çalışanlar ayrıca ekolojik çevreye yönelik şirketlerin

³⁷ Enes Taşkiran, "DHL'de İçten Dışa Markalama", Marketing Türkiye, Cilt 17, Sayı 177(Ekim 2009), s.90

³⁸ Salim Kadıbeşegil, **İtibar Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul: Mediacat Kitapları, 2007, s. 299-300

performansının artırılması yönünde bir baskı unsuru olabilmektedirler. Bunu ise ‘ortak’ olma sıfatı ile üst yönetime ulaştırmaktadırlar.³⁹

Kurumun yüzü olan çalışanların kurumu ve markayı müşteri karşısında temsil ettiğinin bilincinde olması gerekmektedir. Ancak çalışandan önce bu ortamı yaratmak, gerekli donanımına sahip olduğundan emin olmak ise yönetimin işidir. Kurumların hem finansal hem de organizasyonel başarıya ulaşabilmesi için hedeflerin ve kültürün stratejik kurumsal iletişim çalışmaları aracılığıyla doğru, anlaşılır ve uygun yöntemlerle iletilmesi gerekir. Watson Wyatt’ın yaptığı araştırmalara göre kurumsal iletişimi stratejik bir iş fonksiyonu olarak ele alan kurumların kendilerini pazarlarında daha Premium kurumlar olarak konumlandırabildikleri ve yatırımcıları daha fazla çekebildikleri ortaya çıkmıştır. Her bir çalışanın kurumda kendi şirketiymiş gibi özverili bir şekilde çalışması ise bu sonucu ortaya çıkaracaktır.⁴⁰

Pazarlama alanında da bir çok yeniliği takip eden DHL Express ise dünyada son dönem trendi olan “Branding inside out”(içten dışa markalama) adı verilen bu uygulamayı hayata geçirmiş durumdadır. Firma, ‘First Choice’ adını verdiği bir proje ile hem çalışanları süreçlere aktif olarak dahil etmekte hem de 6 sigma metodolojisi ile gelişim alanlarının sistematik olarak geliştirilmesini sağlamaktadır. Firmanın uyguladığı kurumsal iletişim çalışmaları ile tüm çalışanlarının kurumun başarısından sorumlu olduğu mesajı verilmektedir.⁴¹

1.5.1.2. Tedarikçiler

Kurumun müşterilerine vaat ettiği kaliteyi sunabilmesi için satın alma sorumlularının tedarikçilerden kaliteli malzemeler satın almaları gerekmektedir. Bunun

³⁹ Kadıbeşegil, s. 295- 297

⁴⁰ Enes Taşkiran, ‘DHL’de İçten Dışa Markalama’, **Marketing Türkiye**, Cilt 17, Sayı 177(Ekim 2009), 91

⁴¹ Enes Taşkiran, ‘DHL’de İçten Dışa Markalama’, **Marketing Türkiye**, Cilt 17, Sayı 177(Ekim 2009), 90

da ötesinde iyi tedarikçiler sadece ürün tedarik etmenin ötesinde, kuruma değer katan fikirler sağlayabilirler.⁴²

1.5.1.3.Ortaklar

Birlikte iş yapan, ortaklaşa yararlarla birbirlerine bağlı kimselerden her birine ortak denir. Kurumsal iletişim herkesin işidir. Kurum strateji ve politikalarının çizilmesinde öncelikle ortakların kendi aralarındaki iletişimin etkin olması gerekmektedir. Ortaklar arasında yatay bir iletişim biçimi olacağından ötürü mesajların yanlış algılanması gibi bir sonuç minimuma indirilmiş olur.

1.5.1.4.Hissedarlar

Bir ortaklık veya mal üzerinde payı olan kimseye hissedar denir.⁴³

Kurumsallaşmış yapılarda hissedarlar iç hedef kitle grubundadır. Hissedarlar kurumun birer elçisi olduklarından dolayı kurumun misyonu, vizyonu, amaçları, stratejileri vb. gibi konularda yetkin olmaları önem arz etmektedir.

1.5.1.5.Sendikalar

İşçilerin, çalışanların veya işverenlerin iş, kazanç, toplumsal ve kültürel konular bakımından çıkarlarını korumak ve daha da geliştirmek için aralarında kurdukları birliğe sendika denir.⁴⁴

1.5.2. Dış Hedef Gruplar

Tüketiciler, bayiler, satıcılar, aracılar, kamu kuruluşları, hükümet, eğitim kuruluşları, meslek örgütleri, finansal kurumlar, kitle iletişim araçları dış hedef grupları oluşturur.⁴⁵

⁴² Kotler, s.175

⁴³ <http://www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=hissedar&ayn=tam> (09 Haziran 2010)

⁴⁴ <http://www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=sendika&ayn=tam> (09 Haziran 2010)

1.6. KURUMSAL İLETİŞİM BİÇİMLERİ

Kurumsal iletişim biçimleri, kurumun yapısına ve yönetimin biçimine göre farklılık göstermektedir.

Organizasyonlara klasik yaklaşım açısından bakıldığında iletişim genellikle yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya dikey bir biçimde işler. Böyle bir yapıda emir ve talimatlar hiyerarşik bir düzen içerisinde yukarıdan aşağıya akmakta, raporlar, istekler ve bilgi vermelerle ilgili mesajlar aşağıdan yukarıya akmakta, gruplar arasındaki iletişim ise hiyerarşik kanallar içinde ortak üst tarafından sağlanmaktadır. Neo-klasik ve modern yaklaşımların sonucu olarak ise organizasyonlarda yatay ve çapraz iletişim önem kazanmıştır. Yatay iletişimde aynı kademedeki kişiler, bağlı oldukları ortak üste kadar gitmeden, kendi aralarında yatay olarak iletişim kurabilirler. Çapraz iletişimde ise değişik kademeler ve departmanlar arasındaki iletişim söz konusudur.⁴⁵

Kurumsal iletişim biçimlerini temel olarak resmi ve gayri resmi iletişim, aşağı doğru iletişim, yukarı doğru iletişim ve etkileşimli iletişim olarak sınıflandırabiliriz.

1.6.1. Resmi ve Gayri Resmi İletişim

Resmi ve gayri resmi iletişime biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim denmektedir. Resmi iletişim kurumun kuruluş ve örgütlenme planının öngördüğü iletişim sisteminin ilkelerini ortaya koyar. Kimlerin kimlerle nasıl iletişim kuracağı, çalışanların hangi konularda yetkili olduğu, hangi tür bilgilerin ve hangi yollarla toplanacağı resmi iletişim tarafından tanımlanır. “Kurumun biçimsel yapısını oluşturan hiyerarşi bir anlamda iletişimin yapısını, yönünü ve hızını da belirlemektedir. Kurum içindeki tüm resmi yazılar, raporlar, genelgeler, resmi toplantılar ve komisyon tutanakları vs., resmi iletişim biçimlerini oluşturur. “ Gayri resmi iletişim ise resmi iletişim yapısının karşılayamadığı ve örgüt mensupları arasındaki kendiliğinden oluşmuş iletişim biçimidir. Bu iletişim biçimi arkadaşlık ilişkilerinden kaynaklanan

⁴⁵ Oktay,s. 357

⁴⁶ Koçel,s. 420

samimiyete bağılı olarak esnek ve hızlı işleyen bir yapı gösterir ve dedikodu olarak bir anlamda ‘‘fısıltı gazetesi’’ şeklinde kendini gösterir.⁴⁷

Gayri resmi iletişimin başlıca nedenleri; güvensizlik ve gelecek endişesi yaratan durumlar, belirsizlikler, yönetimdeki değişiklikler, çalışanların kişisel özellikleri, formal kanalların yetersizliği, söylenen ile yapılan arasındaki farklılıklar vb. dir.⁴⁸

1.6.2. Aşağı Doğru İletişim

Aşağı doğru iletişimde en üst yöneticiden en alt çalışana kadar hiçbir ara kadro atlanmadan iletişim gerçekleşir.⁴⁹

Otoriter örgüt sistemlerinde, iletişim çoğunlukla yukarıdan aşağı doğru gerçekleşir, demokratik örgüt sistemlerinde ise daha açık, daha esnek, çok yönlü, otorite yapısından ziyade iş ihtiyaçlarına bağılı çapraz iletişim biçimi görülür.

‘‘ Aşağı doğru iletişimin amaçları şu şekilde özetlenebilir:’’⁵⁰

- İş sürecine ilişkin yönlendirici direktifler vermek için,
- Kurumsal prosedürler ve uygulamalar hakkında bilgi vermek için,
- Yapılacak işin amacı ve mantığı hakkında bilgi sağlamak için,
- Alt kadrolara, iş performansları hakkında değerlendirme yapmak için,
- Kurum hedefleri ve kültürü doğrultusunda fikir aşılama, tutumları yönlendirme ve sosyalleştirme amacıyla ‘‘ ideolojik’’ bilgi birikimini sağlamak için.’’

⁴⁷ Oktay,s.359- 360

⁴⁸ Koçel, s. 414

⁴⁹ Ebru Özgen, 27 Ekim 2005 tarihli *Kurum İçi İletişim* Ders Notları

⁵⁰ Oktay,s. 360

Yukarıdan aşağı iletişim genellikle sözlü ve yazılı emir ve yönergeler, kurumsal el kitapları ve broşürler, kurum yayınları, mektuplar, bülten tahtaları, posterli duyurular, yazılı metinler, raporlar, memo'lar, kapalı devre televizyon ve video yayınları, hoparlör gibi araçlar kullanılarak gerçekleştirilir.⁵¹

1.6.3. Yukarı Doğru İletişim

Yukarı doğru iletişimde çalışanlar dilek, şikayet, üstlerin istediği bilgiler vs. gibi konuları hiçbir ara kadro atlanmadan hiyerarşik düzen içerisinde yukarıya iletir. Ara kadrolar atlanırsa kurum içerisinde çatışmalar baş gösterebilir. Çalışan böyle bir durumda işletme politikasının dışına çıkmış olur.⁵²

Yukarı doğru iletişimin amaçları ve içerdiği bilgi çeşitleri şu şekilde özetlenebilir:

- Çalışanların yaptıkları işleri üst kademelere anlatmaları,
- Çalışanların kendi astlarının yaptıklarını üstlerine anlatmaları,
- Çalışanların, mensubu bulundukları grup üyelerinin yaptıklarını üstlerine anlatmaları,
- Astların ihtiyaç olarak gördükleri hususları üstlerine anlatmaları
- Kişinin, ilgili birimin veya iş grubunun problemlerinin üstlere aktarılması
- Kurumsal uygulama ve politikalara ilişkin hangi konuların yeniden gözden geçirilmesi gerektiği hususun üstlere anlatılması⁵³
-

⁵¹ Oktay,s. 361

⁵² Ebru Özgen, 27 Ekim 2005 tarihli *Kurum İçi İletişim* Ders Notları

⁵³ Oktay,s. 362

1.6.4. Etkileşimli İletişim (Çapraz İletişim)

Bürokrasi göreceli olarak ortadan kalktığı için zaman ve hız kazandıran bir iletişim biçimidir. Bir kurum içerisindeki farklı departmanlar birbirleriyle iletişim kurabilirler. Bu iletişim biçiminde hiyerarşik düzene çok fazla bağlı kalınmaz.⁵⁴

“ Etkileşimli iletişim, kurumsal faaliyetlerin yerine getirilme sürecinde farklı ve karmaşık gereksinimlere ihtiyaç veren çeşitli iletişim biçimlerini içerir ve bu açıdan modern kurumsal gereksinimlere en uygun yöntemdir. “ Etkileşimli iletişim görev koordinasyonu, problem çözme, bilgi paylaşma, anlaşmazlık çözümüyle amacıyla tercih edilmektedir.⁵⁵

1.7. KURUMSAL İLETİŞİM UNSURLARI

Bir kurum öncelikle tüm hedef kitleleri ile kuruluşundan bu yana geliştirmiş olduğu felsefesi, misyonu ve vizyonu çerçevesinde iletişim kurar. Hangi iletişim kanallarını kullanacağına da bu hedefler doğrultusunda karar verir. Kurumun hedefi aynı şekilde tüm çalışanlarının kurumun amaçlarını kendi amaçlarıymış gibi benimsemelerini sağlamaktır. Çünkü çalışanlar kurumun temsilcileridirler. İç paydaşlar kurumsal iklim kurumsal davranış ve kurumsal kültür çerçevesinde kendilerini ifade edecek, verimlilik, bağlılık ve kuruma olan inançları bu unsurlar ile şekillenecektir.

1.7.1. Kurumsal Felsefe

Kurum felsefesi, bir şirketin kurumsal kültürünü oluşturan esas değer ve varsayımlarını içermektedir. Albratt ve Balmer kurumsal felsefeyi yönetim kurulu ve kurucular tarafından belirlenen misyon ve değerler olarak tanımlamışlardır.⁵⁶

⁵⁴ Ebru Özgen, 27 Ekim 2005 tarihli *Kurum İçi İletişim* Ders Notları

⁵⁵ Oktay, s. 364

⁵⁶ Zeliha Hepkon, Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 2005, Sayı: 10, www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d4/M00059.pdf (15 Nisan 2009), s:180

Örneğin Türkiye Halkla İlişkiler Derneği'nin kurumsal felsefesini ele aldığımızda TÜHİD'in misyonu, halkla İlişkiler mesleğinde etik kodları ve profesyonel standartları geliştirmek, benimsetmek ve gözetmek,

Üyeleri, iletişim alanındaki diğer meslek örgütleri ve paydaşları ile ulusal ve uluslararası meslek etiği ilkelerine, dayanışmaya, bilgi alışverişine ve etkileşime dayalı ve sürekli gelişime odaklı bir iletişim ortamı yaratmak,

Halkla İlişkiler mesleğinin itibarını yükseltmek ve bir yönetim bilimi olarak benimsenmesini sağlamaktır.⁵⁷

TÜHİD'in kurumsal değerleri; önderlik, saygınlık, güvenilirlik, iş birliği ve uzlaşmadır.⁵⁸

Kurum felsefesi yazılı ve sözlü olarak iki şekilde ortaya çıkabilir.

1.7.1.1. Kurum Vizyonu

“ Vizyon, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek , kurum için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktır. Başka bir ifadeyle vizyon, kurum ile ilgili olarak hayal edilen gelecektir. “⁵⁹

Bir kurumun geniş bir zaman dilimi içerisinde ulaşmaya çalıştığı koşulların, zihinsel olarak tasarımıdır. Vizyon, çok geniş bir zamanda bu koşullara nasıl ulaşılabileceğinin planlanmasıdır.⁶⁰

1.7.1.2. Kurum Misyonu

İşletmelerin varlık nedenlerini açıklamaları ve ne tür bir işletme olarak kendilerini görmek istediklerini belirtmeleri kurumların “misyon açıklaması” olarak

⁵⁷ <http://www.tuhid.org/misyon.php>

⁵⁸ <http://www.tuhid.org/degerler.php>

⁵⁹ Koçel, s. 99

⁶⁰ Ebru Özgen, 27 Ekim 2005 tarihli *Kurum içi İletişim* Ders Notları

bilinmektedir. Misyon sözlük anlamı itibariyle ‘‘ bir kimseye veya bir kurula verilen özel görev’’ olarak tanımlanmaktadır. Bir yönetim kavramı olarak misyon, kurumun ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, kurumun varlık nedenini ifade eder.⁶¹

Bir işletmenin temel amacıdır. İşletmenin şu andaki durumu, gelecekte olmak istediği yer, toplum tarafından algılanan imajı ve kurum yöneticilerinin dünya görüşünü içinde barındırır.⁶²

Kotler’in ifade ettiği gibi;

‘‘Kurumlar bir misyon gerçekleştirmek için kurulur. Örneğin Johnson&Johnson amaçlarını öncelik sırasına koymayı tercih etmektedir: İlk sorumluluğu müşterilerine, ikincisi çalışanlarına, üçüncüsü içinde bulunduğu topluluğa, dördüncüsü ise hissedarlarına karşıdır. Bu öncelik sıralaması,J&J’in yıllar zarfında kanıtladığı gibi hissedarlar açısından kazançları temin etmenin en iyi yoludur.’’⁶³

Misyonunu yani varlık nedenini yazılı hale getiren bir kurumun tüm personeli neyi neden yaptıklarını daha iyi anlamakta, inisiyatif kullanabilmekte ve kendi kişisel yeteneklerinin kuruma nasıl katkıda bulunabileceğine daha iyi karar verebilmektedir.⁶⁴

1.7.1.3. Kurumsal Değerler

Kurumsal değerler kurumsal kültürün ardında yatan inanç ve ahlaki ilkelerdir. Kurumsal değerleri bir kurumun kurumsal kültürünü oluşturan günlük dili, ideolojisi, çalışanların ritüelleriyle ilgili hakim inançlar sistemi olarak da tanımlayabiliriz.⁶⁵

1.7.2. Kurumsal Davranış

Kurumsal faaliyetler açısından davranış deyimi, çeşitli kurumsal çabaları kapsar.

⁶¹ Koçel, s. 97

⁶² Ebru Özgen, 27 Ekim 2005 tarihli *Kurum içi İletişim* Ders Notları

⁶³ Kotler,s. 86-87

⁶⁴ Koçel, s 98

⁶⁵ Ebru Özgen, 27 Ekim 2005 tarihli *Kurum içi İletişim* Ders Notları

“Kurumsal davranış bir kuruluşun üçüncü şahıslara yönelik davranışlarıdır ve kurumun hizmet ettiği hedeflerle amaçlarda yansımaları bulmaktadır.” Kurumsal davranışın iç ilişkilerde yansımaları işe başlama döneminde çalışan ile yönetim konuşması ve buradaki iletişim tarzı örnek olarak verilebilir. Kurumsal davranışa; sunum/teklif davranışları, ücret davranışları, dağıtım davranışları, iletişim ve sosyal davranışlar örnek olarak verilebilir. Bu davranışlar kurumun hizmet ettiği amaçlar ve takip ettiği hedeflerde yansımaları bulmaktadır.⁶⁶

Kurumsal davranış, kurumlarda insan davranışlarının algılanması, anlaşılması ve kontrolü olarak tanımlanabilir. Çalışanların işlevsel çevre ve toplumsal çevre ile etkileşimi, kurumsal davranış belirler. Kurumsal davranış görev, *rol* ve *ortamın* etkileşiminin ürünü ve çalışanın görev davranış ile, *rol* davranışlarının toplamıdır. Buna göre, herhangi bir davranışın kurumsal davranış olarak değerlendirilmesi için, onun kurum içinde ortaya çıkması yeterli değildir; davranışın kurumsal davranış sayılabilmesi için, kurumsal faaliyetlerle ilgili, kurum açısından anlamı, davranış düzlemine ve kurumsal amaca uygun olması gerekir.

Kurumsal davranış, kurumlardaki insanların tutum ve davranışlarını inceler. Bu alan, motivasyon, örgütsel bağlanma, karar verme, liderlik, kurumsal kültür ve iklim, iletişim, kurumsal çatışma, güç ve yetki, takım süreçleri, güçlendirme, kurumsal değişim gibi konuları kapsar. 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.⁶⁷

Kurumsal davranışın dışı ifade edilmesinde kurumun personeline büyük görev düşmektedir. Her bir kurumun kendine özgü bir personel politikası vardır. Personel politikası ile ilgili ele alabileceğimiz başlıklar ise şunlardır: ⁶⁸

⁶⁶ Solmaz, s. 32

⁶⁷ Hasan Tutar, *Kurumsal Davranış ve Davranışın Kurumsallaşması*
<http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/kurumsallasma.htm> (6 Haziran 2007)

⁶⁸ Okay, s. 206-208

a) Çalışma ve İşletme/Kurum İklimi

Kurumun psikolojik ortamına kurumsal iklim denir. Kurum iklimine etkide bulunan temel etkenler ise kişilerin güdülenmesi, liderlik tarzları ve kurumsal iletişimdir. Kurumsal iklim aynı zamanda çalışanlar ile üstleri arasındaki ilişkileri ve işbirliğini tanımlamaktadır.

Kurum ikliminin niteliğini belirleyen faktörleri Bartels aşağıdaki şekilde ortaya koymuştur:

- *Çalışma faaliyetinin kendisi: içerik ve çevre koşulları*
- *İletişim imkanları*
- *Sosyal alan ile ilişki kurma imkanları*
- *Personel geliştirme imkanları*
- *Eğitim imkanları*
- *Geniş anlamda çalışma koşulları*

Kurum iklimini ilerleyen sayfalarda daha ayrıntılı inceleyeceğiz. Bu kısımda kurum iklimini, personel alanındaki kurumsal davranış yönünden ele aldık.

b) Görevin İnsancıllaştırılması

Çalışanların fiziksel ve ruhsal durumlarına uygun işlerde çalıştırılmaları ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi verim artışına katkıda bulunur. Uygun çalışma koşulları aynı şekilde kurum içi ve kurum dışı imajı olumlu etkileyen bir faktördür.

c) Personel Planlaması

Kurumda çalışma saatlerinin belirlenmesi, personele duyulan ihtiyacın belirlenmesi, eski çalışanların ve yeni çalışmaya başlayanların iş eğitimi personel planlamasına dahil olan bazı noktalardır.

Zeyyat Sabuncuoğlu yukarıdaki noktalara ek olarak işe alım süreci, seçim süreci, iş analizleri, personel bilgi sistemleri, başarı değerlemesi, personel eğitimi gibi olguları da personel planlamasına eklemektedir.⁶⁹

1.7.3. Kurumsal Kimlik

Kimlik kelimesi Collins English Dictionary’de ‘‘ bir kişi yada şeyi tanıtan tekil karakteristikler’’ olarak tanımlanmıştır. Bu bakış açısıyla kimlik, ötekinin bir kişiyi diğerinden farklılaştırması anlamında bireyselliğe gönderme yapar. Kurumsal kimlik açısından literatürde çok farklı tanımlar yer almaktadır ancak kurumsal kimliğin evrensel olarak kabul görmüş bir tanımı yoktur. Bu ise esas olarak bu alanı kapsayan disiplinlerin çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır.

Harvard Business School’dan akademisyenler ve önde gelen danışmanlardan oluşan Uluslararası Kurum Kimliği Grubu (International Corporate Identity Group – ICGG) kurum kimliğini şu şekilde tanımlamaktadır: ‘‘ Bütün kurumlar bir kimliğe sahiptir. Kurum kimliği kurumsal inançlar, amaçlar ve değerleri ifade eder ve rakip çevresi içinden organizasyonu ayırmaya yardımcı olabilen kendine özgülülük hissini sunar.⁷⁰

Kimlik, bir kurumun çalışanlar tarafından nasıl görüldüğü ile ilgilidir. Çalışanlar ve çalışanların yakınları kurumun en önemli sosyal paydaşı konumundadır. Kurum kimliği bir kurumun stratejik olarak tanımlanmış ve operasyonel olarak uygulamalı içsel ve dışsal olarak kurumun kendisini sunumu ve davranışdır.⁷¹

Kurum kimliği, kimlik oluşturmak amacını taşıyan, planlı, bilinçli olarak kullanılan, arzulanan imajın oluşturulmasını hedefleyen ve ifade edilmiş kurum felsefesine dayanan bir yönetim aracıdır. Kurum kimliği bir kuruluşun tüm görsel iletişiminin toplamı aracılığıyla yaratılmaktadır. Onun ürünleri veya hizmet faaliyetleri,

⁶⁹Zeyyat Sabuncuoğlu’ndan aktaran Okay,s. 208

⁷⁰ Zeliha Hepkon, Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler:Bir Literatür Taraması, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 2005,Sayı: 10, www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d4/M00059.pdf (15 Nisan 2009),s:180

⁷¹ Karaköse, s. 20

ilanlar, broşürler, mektup kağıtları, işaret, yazı türü, renkler, arabaların üzerindeki yazılar, ambalaj, sergi standlarından fabrikaların mimarisi ve satış alanları ve çalışma yerlerinin düzenlenmesine kadar olan tüm alanları kapsar.⁷²

Kurumsal kimlik, kurumun çalışanlarına, müşterilerine, kuruma finansman sağlayanlara, paydaşlarına ve halka sunmak için kullandığı betimleme metotlarının tümüdür.⁷³

Kurum kimliği stratejisi bir kuruluşun tüm iletişim faaliyetlerini içine alarak, kurum içinde bir bütünleşme ve kurum dışında da yüksek bir imaja sahip olma çabalarını kapsamaktadır.⁷⁴

Kurum kimliğinin çok sayıda farklı tanımı yapılmıştır. Klaus Kleinfeld kurum kimliği tanımlarını bir sisteme oturturken, özellikle iki boyutun uygun olduğunu tespit etmiştir: İlki kurum kimliğine işletmede atfedilen “geçerlilik alanı” (Bu geçerlilik alanı stratejik işletme yönetiminde kurum kimliğine hangi anlamda önem verildiği ile ilgilidir) İkincisi ise kurum kimliğinin işletmede üstleneceği fonksiyon.

Kurum kimliği ağırlık noktalarına göre 6 farklı kategoriye ayrılabilir.Örneğin kimlik oluşturmak, imaj, dizayn, görünüm, strateji, stratejik yönetim gibi.⁷⁵

1) “Kimlik Oluşturma” Sınıfı: Kurum kimliği, kimlik oluşturma amacına için planlı, bilinçli olarak kullanılan, arzulanan imajın oluşturulmasını hedefleyen ve belirlenmiş/ ifade edilmiş bir kurum felsefesi üzerine yapılan bir yönetim aracıdır.

Bu tanım kurum kimliğini sadece bir yönetim aracı olarak görmekte ve olayın stratejik yönlerini göz ardı etmektedir.

⁷² Glöckler, T. Aktaran OKAY, s.278-279

⁷³ Riel , Aktaran Kaya, s.385

⁷⁴ Okay, s:67

⁷⁵ Okay, s:40

2) ‘‘İmaj’’ Sınıfı: Schirm kurum kimliğini şöyle tanımlamıştır:’’ Bir kuruluş gönderdiği sinyallere uygun olarak, beynin bölümlerinin belirli bir katılımını sağlayacak bir meydan okumaya yol açacaktır. Beyin sahip olduğu spesifik yapısı nedeniyle, sinyalleri alanların akıllarında, kuruluşun bireysel, karıştırılmaz ‘‘resmini’’ oluşturur ve böylece kurum kimliğini tanımlar.

3) ‘‘Dizayn’’ Sınıfı: Robin Cobb’a göre, kurum kimliğinin farklı kimseler için farklı anlamları vardır. Tasarımcılar için kurum kimliği basit bir sembol, yeni bir broşür ve gelişmiş kırtasiye anlamına gelmektedir. Başkaları için bir şirketin yapısı ve felsefesi içinde teşvik edilen derin bir değişikliğin görülebilir sonucudur.

Cobb bu tanımda olayın hem dizayn yönünü, hem de kuruluş yapısı içinde meydana gelebilecek olan gözle görülür değişiklikleri ön plana çıkarmıştır.

4) ‘‘Görünüm’’ Sınıfı :Kurum kimliği bir firmanın ortak görünümünü tanımlamaktadır. Buna hem personel politikası ve sosyal faaliyetler gibi dahili noktalar, hem de dışa yönelik kuruluş binasının oluşturulması, düzenlenmesi, müşteri hizmeti, yerel politika reklam ve ambalaj v.s. gibi iletişim stratejileri dahildir.

5) ‘‘ Genel İşletme Yönetimi İçin Bir Strateji’’ Sınıfı: Bu kategoride Roman Antonoff’un yapmış olduğu tanımları vermek mümkündür.Buna göre kurum kimliği:

Bir organizasyonu bir arada tutan ve başka organizasyonlardan ayıran spesifik yetenekler, özellikler ve ifade şekillerinin toplamıdır;

Organizasyonların oluşturulması, gelişmesi ve sağlamlaştırılması için bir sosyal tekniktir;

Bir kuruluşun merkezi stratejidir;

Bir organizasyonun anlam ve şeklidir.

6) ‘‘Stratejik Yönetim Sınıfı’’: Birkigt, Stadler ve Funck’ın gerçekleştirmiş oldukları tanıma göre kurum kimliği, saptanmış bir kuruluş felsefesi, uzun vadeli olarak belirlenmiş bir kuruluş hedefi ve tanımlanmış bir imaj temeline dayanmaktadır. Kurum

bu temel üzerine hedeflerini planlayarak, işlevsel bir biçimde uygular ve davranış araçlarını – tarzlarını da ortak bir çerçeve içerisinde şekillendirerek hedef grubuna yönlendirir. Bu şekilde kendisini ifade eden kuruluş, olaylar karşısındaki davranış tarzını da ortaya koyar.

Kurumsal kimlik çalışanları motive eden bir merkezi bir kuvvet rolü oynayabilmektedir. Çalışanlar kendi örgütlerinin amaç, yöneliş ve özelliklerini berrak bir biçimde anlarsa örgütlerine daha büyük bir destek ve bağlılık göstereceklerdir.

Kurumsal kimlik çalışanların varolan kültüre daha büyük bir duyarlılıkla uyum göstermelerini ve bir birleşmenin yada satın almanın ardından yeni kültürün bütünleşmesini kolaylaştırır.

Kurumsal kimlik şirketlerin yüksek vasıflı yöneticileri kendisine çekmesine yardımcı olabilir.

Bir şirketin kurumsal paydaşları kurumsal kimliğin yansımaları sayesinde örgütün iş kapasitesini, yönetim gücünün, rekabetçi farkının ve ürün ile hizmet çeşitliliğinin farkına varabilirler.

Kurumsal kimlik aracılığıyla tüketiciler ürün kalitesi ile ilgili olarak bilgilendirilebilirler ve bu da bir şirketin ürünlerine ve markalarına destek sağlar.

1.7.4. Kurumsal Dizayn

Kurumsal Dizayn, bir kurumun kendisini görsel olarak ifade etme biçimidir. Bu görsel ifadeler sayesinde kurum ya da kuruluşlar, rakiplerinden ayrılarak hedef kitlenin akıllarında kalarak hatırlanabilirliklerini arttırmaya çalışmaktadırlar. Marka, logo, yazı ve tipografi, renk, mimari gibi kuruluşa özgü tüm sunumlar kurumsal dizaynı oluştururlar.⁷⁶

Kurumsal dizayn bir kuruluşun tüm görsel iletişiminin bütünlüğü için bir yaratıcılık çerçevesi oluşturur. Ancak bu esnada dizayn kurumsal hedeflerden

⁷⁶ Solmaz, s. 33

ayrılmamalı, onun yerine daha çok tüm stratejik işletme yönetiminin bir parçası olmalıdır.

“Kurum dizaynı” kavramı bir kuruluşun görünümünün kurum kimliği hedefine uygun olarak birbiriyle uyumlu olan tüm görülebilen unsurlarının hedeflenmiş bir biçimde oluşturulmasını kapsar.⁷⁷

Kurumsal dizayn kapsamında ürün dizaynı, iletişim dizaynı ve de çevre dizaynı yer alır.

Ürün dizaynı daha çok kurumun markaları ile alakalıdır ve tüketiciye dönüktür. Çünkü yüzlerce birbirine benzer ürün arasından bir seçim yapmak zorunda olan tüketici ilk başta ürünün ambalajına bakar.

İletişim dizaynı yalnızca dar anlamda pazarlama karması içerisindeki iletişimin dar alanlarını kapsamamaktadır. Kurumun hedef kitleyle kurduğu dış iletişim ile çalışanlarıyla kurduğu iç iletişimde bu alana dahildir. Her türlü iletişim faaliyetlerinde kullanılan araçlarda kuruluşun bütünlük bir iletişim dizaynı olmalıdır. Bu iletişim dizaynı, dış hedef kitle için logo, yazı karakteri olabileceği gibi, çalışanlara yönelik olarak da antetli kağıt, mektup kağıdı dizaynı olabilir.⁷⁸

İletişim dizaynının unsurları arasında kurum rengi, kurum işareti (Kurum Logosu ve Sembolü), kurum sembolü, kurum işareti (Kurum Logosu+ Kurum Sembolü), tipografi ve yazı türü, şablon/raster, kartvizit yer alır.

Çevre dizaynı; kurum mimarisi ve vitrin-dış cephe ve mağaza dizaynını içerisine alır. Kurum mimarisi, kurumun dış ve iç dizaynı kurum hakkında bilgi verebilmektedir. Örneğin bina klasik tarzda dizayn edilmiş yada modern tarzda dizayn edilmiş olabilir. Klasik dizayn bize daha çok muhafazakarlığı ve ihtişamı

⁷⁷ <http://www.bpi.somee.com/kurum9.htm> web adresinden 6 Haziran 2007 tarihinde edinilmiştir.

⁷⁸ Glöckler, Aktaran Okay, s:127-128

çağrıştırabilirken, modern yapılar ise yeniliği ve değişimi çağrıştırabilir. Bu çağrışım da bize kurum hakkında bilgi sağlayabilir.⁷⁹

İşgörenler- çalışanlar açısından bakıldığında da çevre dizaynı önemli bir unsurdur. Günümüz çalışma koşulları içerisinde çalışan insanların zamanının büyük bölümünü çalışma alanları içinde geçirdiği düşünülürse, kurumsal dizayn oluşturulurken çalışanlara da bir yaşam alanı yaratılması ön planda tutulmalıdır. Kurumun dizaynı, mimarisi gibi unsurlar kişilerin kurum hakkında ilk izlenim sahibi olacağı unsurlardır. Örneğin kurumu hiç tanımayan ve iş görüşmesine gelen bir aday ilk önce kurumun çevresel dizaynına bakacaktır. Bu açıdan ilk izlenim çevresel dizayn ile başlamaktadır.

Vitrin-dış cephe ve mağaza dizaynı açısından verilebilecek en güzel örnekler otomotiv sektöründen olabilir. Otomotiv sektöründe özellikle otomotiv bayileri arasında rekabet bu noktada da devam etmektedir. Bayilerin düzeni, bayilerde kullanılan her türlü iletişim materyalinin standartları gibi unsurlar bayilerin markaların adeta yüzü olması sebebiyle markalar açısından çok önemlidir. İç yönlendirmelerden, tabelalara, mobilyalardan, asma tavanın markasına, zemindeki taşın rengine, halıya kadar tüm detaylar markaların iletmek istediği mesajların parçalarını oluşturmaktadırlar. Bu nedenle tüm otomotiv markalarının bayileri tüm dünyadaki standartlara uyum göstermeye çalışmaktadır. Örneğin Mercedes statü, teknoloji, modern ve kalite sembolü olarak algılandığı için, bayilerde bunu destekleyecek mesajlar verilmeye çalışılmaktadır. Bir diğer noktada tüketicilere Mercedes'in şeffaf ve açık olduğunu hissettirmektir. Bu duygu, Mercedes'in ön cephede hiç duvar kullanmamasıyla verilmeye çalışılmaktadır. Ön cephe tamamen camdan oluşmaktadır. İçerinin görülmesini yada içeriden dışarının görülmesini engelleyecek hiçbir unsur yoktur. Kullanılan mobilyalar ise markanın "estetik ve tasarım" algısı ile de bütünleştirilmeye çalışılmaktadır.⁸⁰

⁷⁹ <http://www.bpi.somee.com/kurum10.htm>, 6 Haziran 2007

⁸⁰ **Marketing Türkiye Outdoor&Sign** , Bayilerde Kurumsal Kimlik Rekabeti, Sayı: 9, 2006, s:15-18

Volvo ise bir İsveç firması olması ve İskandinav kültürüne ait bir markadır. Dolayısıyla bayilerinde ‘‘minimalist’’ bir imaj sergilemeye çalışmaktadır. Volvo’nun hem ‘‘premium’’ bir marka olması hem de minimalist yaklaşıma önem vermesi nedeniyle bayilerinde çok fazla eşya ve mobilya görünmemektedir.⁸¹

Çevre dizaynına dahil edebileceğimiz diğer alanlardan bazıları şunlardır; ışıklı tabela, dış tabela, bayraklar, kıyafetler, temsilci aracı, nakliyat aracı, tren vagonu, trafik reklamı, spor sahalarının kenarlarına konan saha kenarı reklamı⁸²

1.7.5. Kurumsal İklim

Kurum kültürünün sonuçlarından biri olarak bilinen kurum iklimi, temel inanç sistemi ve herkesin içinde hareket ettiği paylaşılan değerler olarak tanımlanmaktadır. Yani güçlü bir kurum kültürünün belirleyicisi kurumsal iklimdir. Kurumsal iklim, kurum kültürünün kurumda yarattığı hava ya da ortam olarak da tanımlanabilir.⁸³

Kurumsal iklim kişilerin kurum ile ilgili algılarıdır, başka bir ifadeyle iklim için söz konusu olan psikolojik çevredir.⁸⁴

Sağlam bir kurumsal kültür yapısının ve açık iklimin egemen olduğu kurumlarda çalışanlar güçlü birlik duygusuna sahip olurlar ve sosyal ilişkiler istenilen düzeyde gerçekleşir. Yöneticinin yönetim politikası, çalışanın işini başarmasına ve iş tatmini gerçekleşmesine neden olmaktadır. Açık kurumsal iklim, çalışanlar arasında samimi ilişkiler, sosyal destek ve kurumsal bağlanma hissi sağlamaktadır.⁸⁵

⁸¹ **Marketing Türkiye Outdoor&Sign** , Bayilerde Kurumsal Kimlik Rekabeti, Sayı: 9, 2006, s:15-18

⁸² Okay, s.156

⁸³ Z.Beril Akıncı, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**,İstanbul, İletişim Yayınları, 2003,s. 176

⁸⁴ Akıncı, s. 177

⁸⁵ Solmaz, s. 36

1.7.6. Kurumsal Kültür

İlk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika’da Pascale ve Athos tarafından ise Japonya’da incelenmiş olan ve literatürde Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü olarak da dile getirilen Örgüt Kültürüne ilişkin tanımlar şöyle sıralanabilir:

Schein’e göre; örgütsel kültür; “belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse içi bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır.”

Killmann ve arkadaşları ise; “paylaşılan filozofiler, ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün olarak oluşturulması” şeklinde tanımlarken Sapienza’ya göre; “örgütsel kültürün en önemli yüzlerinden biri paylaşılan inançlar sistemi olması” durumudur.⁸⁶

Kurum kültürü; tüm üyeler tarafından paylaşılan alışkanlıklar, tutum ve davranış kalıplarından oluşur. Bir şirkette paylaşılan temel değerlerin ve inançların bütünüdür. İş görenlerce yaratılarak ileri kuşaklara iletilen, sürdürülen; kurma, kurumun amaçlarına, işlevlerine ilişkin değer ve düzgülerden oluşan bir örüntüdür. Kurum kültürünün öğeleri kendine özgü değer ve düzgülerdir.⁸⁷

Kurum kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Kültür bir kurumun geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin öncülük ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Böylece üyeler kurumsal kültürü oluşturan inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar.

Kurum kültürü, grup üyeleri arasında paylaşılan değerler bütünüdür. Kurumsal kültür her kurum için ayrı bir nitelik taşıyan, kurumun kendi özelliklerinin ortak

⁸⁶ Cemile Gürçay, İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet Ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2001, 3(1). http://www.isguc.org/cemile_gurcay1.php, 7 Haziran 2007

⁸⁷ Ebru Özgen, 14 Aralık 2005 tarihli *Kurum İçi İletişim* Ders Notları

ürünüdür. Kurum çalışanları bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için yeni katılanlara mesaj iletmeli, hikâyeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır.

Kurum kültürü somut ve soyut değerler bütünüdür. Kurum kültürü, Schein’e göre üç katmana ayrılarak incelenir. Her katman, kültürün yansıması ve anlaşmasına katkıda bulunur. Birinci katman fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Üretimde kullanılan teknoloji, iş akışı, iş düzeni, ofis düzeni, konuşulan dil, toplantı odası düzeni, toplantıları yapma ve tartışma düzenidir. Buna “üst katman diyoruz. Orta katmanda ise, davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargılarını görmekteyiz. Grup üyeleri bu değer yargılarını birbirlerine aktarırlar ve aşarlar. Alt katmanda ise, kurumda genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekir.

Kurumsal kültür, düzenli şekilde tekrarlanan davranışsal kalıplardır. Kültürün öğrenilmesinde, yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir; çünkü kültür, inanç sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen, kendi içinde bir bütünleşik sistem oluşturan davranış kalıplarından oluşmaktadır. Kurum kültürü ya süreç içinde öğrenilir ya da kurumsal irade tarafından yukarıdan aşağıya doğru empoze edilen değerler dizgesi şeklinde bir özellik gösterir. Bir kültürün kurumsal kültür özelliğinde olabilmesi kısaca kurumsallaşabilmesi için benimsenmesi ve kabul edilmesi, kısaca içselleştirilmesi gerekir.⁸⁸

Koçel’in ifade ettiği gibi;

“Kurum kültürü rasyonel ve görüntüsel olmak üzere çeşitli araçlarla ifade edilir. Rasyonel araçların başında kurum amaç ve hedefleri, kullanılan teknoloji, organizasyon yapısı, politika ve prosedürler, planlama ve kontrol sistemleri, ödül, ceza , terfi sistemleri , iletişim ve raporlama sistemleri gelir. Görüntüsel araçların başında ise, kullanılan dil, değer verilen davranış kalıpları, sembol ve simgeler, estetik, fiziksel

⁸⁸ Çoşkun Can Aktan ve Hasan Tutar, **Kurum Kültürünün Özellikleri** <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/ozellik.htm> (7 Haziran 2008)

ortam ve düzenlemeler, kurum içi merasimler, geçmiş başarılarla dönül hikayeler, sloganlar ve ders çıkarılan tecrübeler, giyim- kuşam gösterilebilir. ‘⁸⁹

1.7.7. Kurumsal Reklam

Kurumsal iletişimde klasik halkla ilişkiler yöntemlerine ek olarak bazı durumlarda kurumsal reklamcılık kullanılmaktadır. Özellikle kurumun çıkarlarını ilgilendiren bir durum kamuoyuna yansıtılmak istendiğinde, halkla ilişkiler çalışmaları dahilinde medyaya verilecek bir basın bülteninin bazı organlarca yayınlanmama durumu söz konusu olabilir. Amaç daha fazla kişiye ulaşmak olduğundan, böyle durumlarda kurumsal reklamcılık devreye girebilir.⁹⁰

‘‘ Kurumsal reklamcılık, bir kuruluşun iletmek istediği mesajı, basın ya da yayın organlarından yer ya da zaman satın alarak istediği zamanda ve istediği şekilde hedef kitlesine iletmeye imkan tanımaktadır. ’’⁹¹

Bazen prestij reklamları da denilen kurumsal reklamlar kurumun halkla ilişkiler araçlarından biridir. Bu tür reklamlar birer duyuru niteliğindedir ve yayınlanacak haberlerde teknik ayrıntıların yer alamayacağı bilindiğinden, bu ayrıntıları kamuoyuna duyurmak amacıyla yayınlanır. Bu reklamlar bir ürünün satışı amacıyla hazırlanmazlar. Kurumsal reklamcılık kuruluşun prestijine de fayda sağlar.⁹²

1.8. KURUMSAL İLETİŞİM KANALLARI

Teknolojideki hız ve iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler ışığında ‘‘bilgi’’, ‘‘bilgi edinmek- bilgi sahibi olmak’’ her şeyin başında gelmektedir. Bilgi çağı, bilginin temel kaynak olduğu, bilgi üretimi ve iletiminin yaygınlaştığı, bilgi çalışanlarının çoğunlukta olduğu, bilginin sürekli değiştiği ve buna bağlı olarak sürekli

⁸⁹ Koçel, s. 24

⁹⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 5.baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi,2001,s. 25

⁹¹ Solmaz, s. 45

⁹² Alaaddin Asna, **Public Relations Temel Bilgiler**, 2. Basım, İstanbul: Der Yayınevi,1998,s.

bilgilenmenin kaçınılmaz hale geldiği yeni toplumsal ve ekonomik dönemi temsil etmektedir.⁹³

Bu çağda bilgi teknolojilerinde olağanüstü gelişmeler yaşanmakta, bu gelişmeler ve yenilikler insanların iletişim biçimlerinde ve çalışma yöntemlerinde köklü değişikliklere yol açmaktadır. Bu gelişmeler ışığında kurumlarda iç iletişimde kullanılan araçlar-kanallar da zamana ayak uydurmak zorunda kalmıştır. Bu yüzden kurumsal iletişim araç ve kanallarını geleneksel iletişim araçları ve elektronik iletişim araçları olarak kategorize edebiliriz.

Bogner ise kurumsal iletişim araçlarını şu şekilde sıralamaktadır: Çalışanlara yönelik dergi, ev bildirileri, enformasyon bildirileri, iletişim tahtası, kurum hakkında enformasyon yazıları(kuruluş bildirileri), yeni başlayanlar için ‘’ bir kere bir’’, sosyal bilanço ve sosyal bildiri, sergi kutusu, çeşitli uzmanlık alanları için konuşma kaideleri, çalışanlar için konuşma ve konferans hizmeti, çalışanlar için düzenli olarak basın yansımaları, dahili yazışmaların iletilmesinde uygulanacak olan protokol düzenlemesi, orta derecedeki yönetim için bültenler, üstler tarafından sözlü enformasyon, telefonla enformasyon hizmeti, normal ve sesli dia gösterileri, enformasyon filmleri ve videolar, hoparlör bildirileri, kuruluş toplantıları, kuruluş seyahatleri, bölüm buluşmaları, bölüm prezantasyonları, çalışanların iş sonrası buluşmaları, emekliler için buluşma günü, çalışanların yakınları için çeşitli toplantıların düzenlenmesi, diğer halkla ilişkiler aktivitelerine çalışanların davet edilmesi, rol oyunları(örneğin bir günlüğüne astın üstün yerine geçmesi), dışa dönük halkla ilişkiler aktiviteleri hakkında çalışanların önceden bilgilendirilmesi, müdür tarafından günlük kısa enformasyonlar, iş rotasyonu, yarışmalar, çekilişler, çalışanlara yönelik servisler, ödüllendirmeler, çalışanların sosyal aktiviteleri organize etmeleri, çalışanların görüşlerinin alınması, teşvikler vb.⁹⁴

Günümüzde kurumlar, çalışanlarına kendilerini anlatmak projelerini binlerce çalışanlarıyla paylaşmak ve onları kurum ve markalarının bir parçası haline getirmek için kurumsal iletişimin şart olduğu görüşünde birleşmektedirler. İç paydaşlarıyla

⁹³ Gamze Er, **Sanal Ortamda İtibar Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Cinius Yayınları,2008, s. 74

⁹⁴ Okay, s. 173

iletişim sürecini kurumsal iletişim kanallarıyla yürüten şirketlerden bir tanesi de Arçelik A.ř. 'dir. Arçelik, fabrikalarına yerleştirdiği IPTV yani akıllı ekranlar sayesinde çalışanlarını olan bitenden haberdar etmektedir. Arçelik, bu ekranlar ile, Türkiye'nin güncel haberlerinden Arçelik'in kurum içi aktivitelerine kadar her türlü haberi çalışanlarına iletmektedir. Örneğin hafta sonu yaklaşırken vizyondaki filmleri, kurum içerisinde çalışanların doğum günleri gibi özel tarihleri de diğer çalışanlar bu ekranlarda görmektedirler. Amaç ise çalışanların motivasyonlarını st düzeye çıkarmaktır. Bu doğrultuda hareket eden Arçelik A.ř., Beko markası ile kendi sektörüne 2010 yılı sonuna kadar dünyanın en çok tercih edilen ilk 10 markasından biri olma vizyonunu, ekranlara yerleştirdiği bir sayacı somutlaştırmaktadır. Böylelikle alışanlar bu sayaca bakarak hedefe ne kadar yaklaşıldığını görebilmektedirler. Bu iletişim aracı marka için, internal haberleşme ve kurumsal iletişim, kurum kültürünün yaygınlaştırılması, çalışanlara eğitim verilmesi, yeni ürünlerin tanıtımı gibi amaçlar doğrultusunda kullanılmaktadır.⁹⁵

1.8.1. Geleneksel İletişim Kanalları

Kurumsal iletişim yönetim sürecinde teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin geleneksel iletişim kanalları, her zaman tercih edilen ve modası geçmeyen yöntemler olarak varlığını devam ettirmektedir.

1.8.1. 1. Kuruluş Yayınları

Genellikle kurum içinde dağıtılan ve hedef kitleye gönderilen, kurum gazetesi ve dergisi olarak göze çarpan hemen hemen her işletmenin yararlandığı yayınlarıdır. Bu gazete ve dergilerde çalışanların da yazıları bulabilmekle beraber yeni çıkan ürünler, kurumun aldığı ödüller, sektörden haberler, terfi haberleri gibi bilgiler yer alır. Kurumsal iletişimin amaçlarının gerçekleştirilmesinde yararlanılabilir.

⁹⁵ zlem Terzi, Arçelik İ İletişiminde Trendleri İzliyor, **Marketing Türkiye- IP**,(Nisan 2008),Sayı 146, s. 16

1.8.1.2. Duyuru Panoları

“Kontrol edilebilen diğer iletişim araçlarıyla birlikte kullanıldığında güvenilirlik oranı oldukça yüksek olan panolar, maliyetinin düşük olması, sürekliliğin kolaylıkla sağlanabilmesi ve mesajı kısa sürede ulaştırabilmesi nedeniyle tercih edilmekte ve yaygın biçimde kullanılmaktadır.” Panolar göz hizasında olmalı, trafiğin yüksek olduğu alanlara ve çok sayıda çalışanın dikkatini çekebilecek noktalara yerleştirilmelidir. Panoların etkin olabilmesi için haberler sürekli güncellenmelidir. Çalışanları bilgilendirmek amacıyla kullanılan panolarda doğum günleri, ayın elemanı, ölüm ilanları, organizasyonla ilgili bilgi, sosyal aktiviteler ve eğitim tarihleri, çalışanlara yönelik olarak verilen hizmetler vs. gibi bilgiler sunulur. Panolar herkesin görebileceği yerlerde olmalıdır.⁹⁶

1.8.1.3. Görsel- İşitsel Araçlar

Kurumsal iletişimde, görsel ve işitsel araçlar, slayd ve video kasetler, oryantasyon, eğitim ve toplantıları, ürün lansmanlarını desteklemek amacıyla kullanılmaktadır.⁹⁷

Aynı biçimde bir çok kurum çalışanlarını bilgilendirmek ve yeniliklerden haberdar etmek içinde bu araçları kullanmaktadır. Kurum içinde özellikle kapalı tv ve radyo yayınları kurum ile ilgili bilgiler vermek, gelişmelerden haberdar etmek, doğum günü kutlamalarını gerçekleştirmek, etkinlikler hakkında bilgi vermek veya yöneticinin vermek istediği mesajları aktarmak amacıyla tercih edilmektedir.⁹⁸

Snutk Kline 1971 yılında başlattığı 5-7 dakikalık haber programlarıyla görsel- işitsel araçlardan kurumsal iletişimde faydalanan ilk şirketlerden biridir. Alberta

⁹⁶ Peltekoğlu, s. 527

⁹⁷ Peltekoğlu, s. 529

⁹⁸ Ebru Özgen, 10 Kasım 2005 tarihli *Kurum İçi İletişim* Ders Notları

Telefon Şirketi ise video programlarını hizmet içi eğitim amacı ile kullanmış ve eğitim süresini %30-50 arasında azaltmıştır.⁹⁹

1.8.1.4. Telefonla Bilgilendirme

Kurumla ilgili haberlerin banda kaydedilerek önceden belirlenen numarayı çeviren çalışanlara bu bilgileri alma olanağı veren telefonla bilgilendirme yöntemi çalışanların hızlı bir biçimde bilgi sahibi olmasına imkan vermektedir. Bu yöntemin bir diğer avantajı ise bilginin, kişisel olmayan yayınlar ve diğer araçlardan farklı olarak bir insan tarafından sözlü olarak aktarılmasıdır. Özellikle bilgiye en çok ihtiyaç duyulan kriz dönemlerinde tüm güncel gelişmeleri çalışanlar daha önceden belirlenmiş olan numarayı çevirerek öğrenebilmektedirler. Bu yöntemin bir diğer avantajı ise sürekli seyahat halinde olan ve kurumda çok fazla vakit geçiremeyen satış görevlilerinin kurumdaki gelişmelerden her daim haberdar olmalarına imkan tanınmasıdır.¹⁰⁰

1.8.1.5. Yüz yüze İletişim ve Toplantılar

“Yüzyüze iletişim ve feed-back programları iki kişi arasında gerçekleşen iletişimden organize toplantılara kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. İletişimin gerçekleştirilmesi için herhangi bir iletişim aracına gerek duyulmayan yüzyüze iletişimin en önemli özelliği yanlış anlaşılma riskinin en az düzeyde olmasıdır. Bazı kurumlar açısından çalışanlar ve yöneticilerin bir araya geldiği, düşüncelerin ses kazandığı, soruların sorulduğu, şikayetlerin dile getirildiği toplantılar, iletişim stratejisinin temel taşıdır.”¹⁰¹

Kurum içinde üst yönetim ile gerçekleştirilen bu tarz toplantılar çalışanlar ile yöneticiyi yakınlaştırmaktadır. Bu toplantıların sürekliliğinin olması ise önemli bir noktayı oluşturmaktadır.¹⁰²

⁹⁹ Peltekoğlu, s. 529

¹⁰⁰ Peltekoğlu, s. 530

¹⁰¹ Peltekoğlu, s. 531

¹⁰² Ebru Özgen, 10 Kasım 2005 tarihli *Kurum İçi İletişim* Ders Notları

1.8.1.6. Dilek ve Şikayet Kutuları

Çalışanlar üst yönetimle yüz yüze bir araya geldiklerinde her zaman şikayet veya dileklerinden bahsedemeyebilirler. Bu yüzden çalışanların gerçek düşüncelerini öğrenmek için dilek ve şikayet kutuları önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu kutular tüm çalışanların görebileceği noktalarda olmalıdır. Aynı şekilde bu uygulamanın devam ettirilebilmesi için soru ve isteklerin düzenli cevaplanması gereklidir.¹⁰³

1.8.1.7. Sergi ve Gösteriler

Belirli bir konu, yeni bir ürün ya da yeni bir faaliyete dikkat çekerek işletmelere geniş bir iletişim imkanı sunan, fotoğraf, poster, ürün sergileri gibi etkinlikler ile verilmek istenilen mesaj standart iletişim kanallarına göre daha ilgi çekici ve akılda kalıcı bir şekilde verilmektedir. Bu iletişim kanalı ile kuruluşun tarihçesi, politikası ve ürettiği ürün yada hizmet , şirketin uluslar arası arenadaki faaliyetleri ve başarısı, yeni reklam kampanyaları hakkında kurum çalışanları bilgilendirilmektedir.¹⁰⁴

1.8.2. Elektronik İletişim Kanalları

Kurumsal iletişimde etkin olarak kullanılan elektronik iletişim kanalları İntranet/extranet, çalışan blogları, e-yayınlar, wiki ve sosyal paylaşım siteleridir.

İnternet tabanlı iletişim araçları kullanılarak iş hedeflerine çok daha hızlı ulaşılabilir. Bu iletişim araçları ile kurum partnerler ile extranetler kurarak, daha düşük maliyete daha hızlı şekilde siparişler verebilir, işlemler gerçekleştirebilir ve tedarikçilere ve dağıtımıcılara ödemeler yapabilir. Ayrıca çevrimiçi listeleme servislerini ve e- posta mülakatları kullanılarak daha etkin bir işe alım gerçekleştirilebilir. İnternet yoluyla çalışanlara ve bayilere daha iyi bilgi ve eğitim sağlanabilir. Hem çalışanlar hem de merkezdekiler ve yöneticinin ana bilgisayarları arasında iletişimi kolaylaştırmak için

¹⁰³ Ebru Özgen, 10 Kasım 2005 tarihli *Kurum İçi İletişim* Ders Notları

¹⁰⁴ Peltekoğlu, s. 533

İntranet kullanılabilir. İtranet, bültenleri, personel ve ürün bilgisini, e- öğrenme modüllerini, şirket takvimlerini vb. gösterebilir.¹⁰⁵

‘‘Medya ile iletişimin internete taşınması, mesafeleri ortadan kaldırmakta, iletişimde maliyet ve zaman tasarrufu sağlamaktadır. ‘’,¹⁰⁶

Edelman Halkla İlişkiler ajansının Kuzey Amerika’da iletişim profesyonelleri ile örgütlerin çalışanları ile iletişime girmede hangi araçları ya da hangi yeni araçları kullandığına ve blog gibi yeni elektronik iletişim biçimlerini kullanmasına dair yaptığı araştırmanın sonuçları şu şekildedir:

- İletişimciler blog ya da wiki gibi yeni iletişim araçlarını çok kullanmasalarda yeni teknolojilerin iç iletişime etkileyecek potansiyelini görmektedirler.
- Üst düzey yönetim tarafından blog yapmak çok sık rastlanan bir durum değildir.
- İtranet duyuru panolarına çok sık rastlanmamakla birlikte yararlanıldığı durumlarda bu panolar örgütsel eşik bekçileri tarafından denetlenmektedir.
- Günümüzde artık bilgisayarı olmayan çalışanlar sesini duyurmada yetersiz kalmaktadır.
- Kurumlar her geçen gün intranetlerin teknolojisini arttırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadır.
- Eş zamanlı mesajlaşmada iş ortamlarında sıkça yararlanılmaya başlansa da, çok az örgütün bunu denetlemek için resmi mekanizmaları bulunmaktadır.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Kotler, s. 58

¹⁰⁶ Peltekoğlu, s. 533

¹⁰⁷ Ertürk ve Diğerleri, s. 174-175

Yapı Kredi Bankası'nı dijital platformun imkanlarını kurum içi iletişime taşıyan bankalardan bir tanesi olarak örnek verebiliriz. Yapı Kredi, "Bizler", "Ekstreler Ağaç Olsa Kampanyası", "E-Kart Platformu" gibi uygulamalarla kurum içi iletişimi güçlendirmeye ve arttırmaya yönelik araçları kullanarak çalışanlarının hem işlerini kolaylaştırmakta hem de motivasyonunu arttırmaktadır. Banka, iletişim çalışmalarında dijital mecranın olanaklarından vizyonu doğrultusunda yaratıcı ve etkili çözümler üreterek yararlanmaktadır. Yapı Kredi Bankası'nın 17.000 çalışanı mevcuttur. Dış mecralarda son kullanıcıyla iletişimde kullanılan yöntemleri ve teknolojik araçları kendi çalışanlarına da sunma düşüncesi ile hareket ederek kurum içinde haberleşmek üzere "Bizler" adı altında intranetini yeniledi. Intranet, bankaya ait haber ve kampanya bilgilerinin yanı sıra, çalışanların iş süreçlerinde de yararlanabileceği bilgiler içermektedir. "Bilgi Bankası" başlığı altında mevzuattan ürün kataloglarına kadar her türlü veriye çalışanlar buradan ulaşabilmektedir. Bu mecra çalışanların insan kaynakları ile ilgili gereksinimlerini izleyebilecekleri bir bölüm de içermektedir. İnteraktif ajanda uygulaması üzerinden toplantı ve çeşitli etkinlikler kolayca izlenebilmektedir.¹⁰⁸

Yapı Kredi, "Ekstreler Ağaç Olsa Kampanyası" ile çalışanları müşterileri e-ekstre kullanımına yönlendirmeleri için kendi aralarında tatlı bir rekabete itmiştir. Bu uygulama kurum içinde bir kampanya başlatılarak interaktif olarak çalışanlara sunulmuştur. Uygulamada her bölge veya kanal belli bir ada tarafından temsil edilmektedir. Bölge ve kanallar belli sayıdaki müşteriye eklemektedir. Her birim kendi adasını diğerlerinden önce ormana dönüştürmeye çalışmaktadır. Kampanya sonucunda bu ağaçları gerçeğe dönüştürerek Tekirdağ'da 6 bin fidanlık World Ormanı oluşturulmuştur.

Bankanın bir diğer uygulaması ise, kapsamlı ve karmaşık olabilecek bankacılık ürünlerini "Ürün kataloğu" adını verdikleri bir yapı altında toplamış olmasıdır. Kolay kullanımın esas alındığı bu çözümde görsel tasarımıyla da renkli ve organize bir dünya kurulmaya çalışılmıştır. "E-Kart Platformu" adı verilen uygulamada çalışanlara bayramlar ve yılbaşlarında özelleştirilebilir e-kart gönderme olanağı sağlanmaktadır.

¹⁰⁸ Marketing Türkiye IP, "Yapı Kredi Dijital Platformun İmkanlarını Kurum İçi İletişime Taşıyor, Cilt.3, Sayı. 26, (15 Mayıs 2010), s. 34-35

Yapı Kredi Kurumsal İletişim Yönetimi Stratejik İletişim Direktörü Uğur Nalbantoğlu, gerçekleştirmiş oldukları kurum içi iletişim uygulamaları ve yararlandıkları interaktif araçların bankayı bir adım öne taşıdığını belirtmektedir.

1.8.2.1. Çalışan Blogları

Blog, ‘‘ağ günlüğü’’ nün kısaltmasıdır. Blog, ağ üzerinde kişisel bir günlüğü barındıran, yazar tarafından sağlanan düşünce, yorum ve sıklıkla da hiperlinkler içeren bir web sitesidir.

‘‘Steve Crescenzo *Ragan Raporu*’nda ‘‘ çalışan bloglarının bilgi paylaşımı, diyalogu zenginleştirme, ürün ve hizmetleri pazarlaması ve iki-yönlü iletişim kanallarını açma konusunda inanılmaz bir kapasitesi vardır’’ demektedir.’’¹⁰⁹

2005 senesinde yapılan PR Week/ Burson Marsteller CEO Araştırması CEO’ların blogları özellikle iç hedef kitleye yönelik mükemmel bir kurumsal iletişim aracı olarak gördüklerini ortaya koymaktadır. İç ve dış iletişim açılarından bir değerlendirme yapıldığında CEO’ların %59’u blogların iç iletişimde yararlı olduğunu söylemektedir. Bloglar; çok büyük bir kurumun iç ve dış hedef kitlesine ulaşmasını sağlar, bilgiyi kolayca paylaşmaya imkan verir ve merkezi olmayan kurumlarda katılımcılar arasında yakınlaşmayı artırır.¹¹⁰

Günümüzde kimi kurumlar çalışanların gizli bilgileri paylaşabileceği, kurum hakkında olumsuz bilgileri yayabileceği gibi nedenlerle blogların yaygın iletişim biçimi olmasını onaylamazken kimi kurumlar ise etkili iletişim kaynağı olan çalışanların kurumlarıyla ilgili olumlu düşüncelerini paylaştıkları kurumsal iletişim politikalarına bloglar aracılığıyla destek vermekte, çalışan bloglarından kurumsal iletişim kanalı olarak yararlanmaktadırlar.¹¹¹

¹⁰⁹ Ertürk ve Diğerleri, s. 175

¹¹⁰ Ertürk ve Diğerleri, s. 175-176

¹¹¹ Peltekoğlu,s. 534

Finansbank çalışan bloglarını destekleyici bir yönetim biçimine sahip olmakla birlikte kavrama olumlu bakan kurumlardan biridir. Bankacılık sektörü stresli bir sektördür. Bu stresin yol açtığı yorgunluğun giderilmesine yönelik olarak Finansbank, çalışanlarının sosyal hayatlarına vakit ayırabilmesi adına ‘‘FinClub Yaşam Atölyesi’’ ni hayata geçirmiştir. Finansbank’ın Kurumiçi İletişim Birimi tarafından kurulan ‘‘FinClub Yaşam Atölyesi’’ 10 bin çalışanını kurumun yeni web portalında toplamaktadır. Portalın yöneticileri ise gönüllü çalışanlarıdır. Fun Club sosyal bir kulüp olarak faaliyet göstermekte, kulüp bünyesinde gerçekleştirilecek etkinlikler yine çalışanlar tarafından belirlenmektedir. Fin Club çatısı altında Sağlık ve Yaşam Stil Kulübü, Sanat ve Hobi Kulübü, Gezi Kulübü, Sosyal etkinlik Kulübü ve Fotoğrafçılık Kulübü faaliyet göstermektedir. Çalışanlar bu yolla ilgi duydukları alanlarda eğitim alabildikleri gibi antika workshop, meditasyon semineri, şarap tadımı, karting, kısa film atölyesi,salsa, uçurtma şenliği gibi birçok etkinliğe katılma fırsatı da bulmaktadırlar. Düzenlenen etkinliklerin duyurumu ve katılım sürecinin sistem üzerinden yürütülmesi aşamasına olanak sağlayan web portalı ise bu noktada devreye girmektedir.¹¹²

Finansbank İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Hakan Alp, FinClup ve onun bir hizmeti olan web portalının kurumiçi iletişimi kuvvetlendirdiğini, çalışanlarla doğrudan iletişim kurulmasını kolaylaştırdığını, kurumla çalışan arasındaki bağların kuvvetlendiğini, kurum içi iletişimin gücü ve aidiyet duygusunun sosyal aktivitelerle birleştiğinde çalışanların pozitif yönde etkilendiğini belirtmektedir.¹¹³

1.8.2.2. İtranet/Extranet

İtranet kurum içi kullanım için hazırlanmış, şifreyle korunan bir web sitesidir. Extranet ise şirket dışındakilerin kullanımı için şifreyle korunan web sitesidir. İtranet, hizmet verdiği kişilerin, çalıştıkları şirkete ait bilgilere ve dokümanlara

¹¹²Ali Kahraman, ‘‘Finansbank’tan Kurumiçi İletişim Hamlesi’’, **Marketing Türkiye**, Cilt.9, Sayı. 201, (01 Ağustos 2010), s. 22

¹¹³ Kahraman, s. 23

web tarayıcısı aracılığı ile bulundukları ortamdan bağımsız bir şekilde ulaşmalarını sağlarken, extranet aracılığı ile de bir kurum, müşterileri, bayileri ve çalıştığı diğer kurumlar ile iletişim kurabilmektedir. İyi hazırlanmış intranet ve extranet sistemleri ile kurum iyi bir bilgi yönetimi sistemiyle paydaşlarına başarılı bir şekilde hizmet verebilmekte ve şeffaflığı arttırmaktadır. Günümüzde bir çok şirket Intranet sistemine blog özelliği ve iş ile ilgili wiki'ler de eklemiştir. Haber akışları, eğitim amaçlı videolar, ve webcast ile sağlanan canlı yayınlar da giderek daha fazla kullanılmaktadır¹¹⁴

Intranet her çalışanın rahatlıkla bilgiye ulaşabildiği bir araçtır. Kurumiçi wiki'ler, duyuru panoları ve benzeri uygulamalar Intranet kapsamına alınabilir.

Intranet ile belge dağıtımı , insan kaynakları, eğitim ve oryantasyon, çalışma grupları, ortak iş programlarının kullanılması, üretim, yeni belgeleme sistemlerinin oluşturulması, tedarikçiler ile ilişkiler, sanal alış-veriş, servis ve destek gibi işlemler kurum içi telekonferans uygulamaları gerçekleştirilebilmektedir. ¹¹⁵

1.8.2.3. Wiki

İç iletişimin elektronik yüzünde wiki'lerden de bahsedebiliriz.

“ Wiki'ler kullanıcıların içerikte güncelleme, silme ve değiştirme iznine sahip olduğu web siteleridir. Wiki'lerde pasif okumadan aktif katılıma geçiş, webmasterı beklemek yerine anında güncelleyebilme olanağı, hiyerarşinin olmayışı, yazılanların yoruma açık oluşu dikkat çeken özelliklerdir.” ¹¹⁶

Kurumlar wiki'yi projelerde işbirliği ya da beyin fırtınası yapmak amacıyla kullanmaktadırlar. Blogla kıyaslandığında wiki küçük gruplarda daha etkilidir. Wiki'ler herhangi bir internet tarayıcısından kolayca ulaşılacağı ve kurması basit olduğu,

¹¹⁴ Er,s. 104

¹¹⁵ Peltekoğlu, s. 535

¹¹⁶ Er,s. 115

sayfaların düzenlenmesi ve güncellenmesi kolay olduğu için iç iletişimde kolaylıkla kullanılabilir.¹¹⁷

1.8.2.4. E-Yayınlar

E- yayınlar, çalışanlar, paydaşlar, hammadde ve hizmet sağlayanlar gibi iç hedef kitleye yönelik olarak hazırlanan kurumsal bülten, dergi ve gazetelerin işlevini üstlenen yayınlardır. E- yayınların en önemli avantajları güncellenebilme kolaylığı, dağıtım sorunu yaşanmaması, kağıt tasarrufuna katkıda bulunmaları ve maliyetlerin daha düşük olmasıdır.¹¹⁸

1.8.2.5. Sosyal Medya Siteleri

Günümüzde sosyal medya yeni iletişim kanallarının en büyük kullanım mecrası konumundadır. Sosyal medya sitelerinin kullanımı her yıl %82 oranında artmaktadır. Dünyada sosyal medya kullanan insanların yüzde %67'si Facebook'u kullanmaktadır. Sitenin tekil ziyaretçi sayısı 206,9 milyondur. Son günlerde ise sosyal medya da en etkili araç Twitter'dır. Twitter PR aktiviteleri için gün geçtikçe daha da etkili bir hale gelmektedir.¹¹⁹

Er'in ifade ettiği gibi;

‘Sosyal medya sitelerinde kişiler kendi profillerini oluşturabilmekte ve arkadaşlarının profilleriyle de bağlantı kurabilmektedirler. Bazı kurumlar sosyal medya sitelerinde kendileriyle ilgili özel sayfalar açarak paydaşlarına daha yakın olmayı tercih etmektedirler. Sosyal medya siteleri de diğer bir çok medya aracı gibi kurumların paydaşlarını dinlemeleri ve onları bilgilendirmeleri için kullanılabilecek sitelerdir. Tüm dünyaya açık sosyal medya siteleri bulunduğu gibi, şirketler de kendilerine özel sosyal ağ platformları kurabilmektedirler. Örneğin danışmanlık şirketi Accenture, dünya çapındaki 170.000 çalışanını bir araya getirmek amacıyla kendi sosyal ağ platformunu kurmuştur. Tüm çalışanların ünvanları ve bulundukları yerler gibi özel

¹¹⁷ Ertürk ve Diğerleri,s. 179

¹¹⁸ Peltekoğlu, s. 536

¹¹⁹ Ece Saçar, ‘‘Online Dünyada Fark Yaratın’’Mediacat- Pr Plus Eki’’, (Mart 2010), s. 18

olmayan bilgilerini içeren bu platformlarda çalışanlar, fotoğrafları, hobileri ve uzmanlık alanları gibi bilgileri ekleyerek alanlarını kişiselleştirebilmekte, ayrıca iş arkadaşlarının takip edebileceği bloglar yaratabilmektedirler. ‘‘¹²⁰

¹²⁰ Er, s. 114-115

II. BÖLÜM

EKONOMİK KRİZ ORTAMLARINDA KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

2.1. İTİBAR KAVRAMI

Türk Dil Kurumu itibar kelimesini, “saygı görme, güvenilir olma durumu, saygınlık, prestij olarak tanımlamıştır.”¹²¹

Kurumsal itibar ile anlatılmak istenilen şey, kurumun ne kadar saygın olduğu, prestijinin ne kadar yüksek olduğu ve insanlar arasında ne kadar olumlu bir üne sahip olduğu ile ilgilidir.¹²²

İtibar, hedef kitlelerin kurumu nasıl algıladıkları ile ilgilidir. İtibar bir kurumun en önemli değeridir ve kurumun sosyal paydaşlarının beklentilerini karşılayabileceğinin en açık göstergesidir. Kurumsal itibar, sosyal paydaşların kurumla kurdukları rasyonel ve duygusal bağları temsil eder.¹²³

Barnet, Jermier ve Lafferty kurumsal itibarı , “Kurumsal itibar,zaman içinde kuruma atfedilmiş olan finansal, sosyal ve çevresel etkilerin değerlemesini baz alan gözlemcilerin kurumla ilgili kolektif yargılarıdır.” şeklinde tanımlamışlardır.¹²⁴

İtibar, kurumun paydaşları ile sürekli iletişimi sonucunda paydaşlarının kendi algı ve yorumlamalarına dayalı olarak oluşan değerlerdir. İtibar aynı zamanda deneyimler sonucunda oluşan beklentilerdir.¹²⁵

¹²¹ <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=itibar&ayn=tam> (12.07.2010)

¹²² Er, s. 19

¹²³ Solmaz,s. 88

¹²⁴ Barnet, Jermier ve Lafferty'den aktaran Er, s. 19

Gotsi ve Wilson ise yaptıkları çalışmalar sonucunda kurumsal itibarı şu şekilde tanımlarlar: ‘‘ Kurumsal itibar, paydaşın zaman içindeki genel değerlendirmesidir. Bu değerlendirme, paydaşın şirketle olan direkt deneyimlerinin, şirketin hareketleriyle ilgili bilgi sağlayan herhangi bir iletişim ya da sembolizm formunun ve/veya diğer öncü rakiplerle kıyaslamasının sonucu olarak ortaya çıkar. ’’¹²⁶

İtibar, paydaşların zihinlerinde oluşan zihinsel bir olgu olup algılamalar, düşünceler ve hatırlamaların bütünlüğü içerisinde meydana gelir. Aynı zamanda itibar paydaşların kalplerine hitap eden bir iletişim tarzıdır.¹²⁷

Reputation Institute’un kurucularından olan Prof. Dr. Charles Fombrun’un ifade ettiği gibi;

*‘‘ Kurumsal itibar önde gelen rakiplerle kıyaslandığında şirketin hedef kitlesi gözündeki genel cazibesini tanımlayan, geçmişteki hareketlerinin ve gelecekteki muhtemel görüntüsünün algısal temsilidir. Müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların ve genel olarak halkın, şirket ismine olan iyi veya kötü, zayıf veya güçlü, net duygusal tepkisini temsil eder. ’’*¹²⁸

İtibar, kümülatiftir ve zaman içinde oluşur. İtibar, yaratılması zaman alan, satın alınamayan ve kolaylıkla zarar görebilen hassas bir kaynaktır. İtibar bir kurumun fırsatları değerlendirmesini veya rekabetçi tehditlere karşı koruma sağlayan bir varlıktır. Bir kaynak olarak düşünüldüğünde itibar, değerli ender, taklidi zor, yeri doldurulamaz bir varlık, aynı zamanda bir kar ve rant kaynağı olarak düşünülebilir.¹²⁹

¹²⁵ John Dalton, ‘‘Reputation Managment: A Holistic Business Tool’’, 2005, www.pr-school-london.com/ppt/REPNEW.ppt (12.11.2010)

¹²⁶ Gotsi ve Wilson’dan aktaran Er, s. 19-20

¹²⁷ Karaköse, s. 5

¹²⁸ Charles Fombrun’dan aktaran Er, sf. 20

¹²⁹ Er,s. 21

İtibar, insanların kafalarında bulunan birçok imajı birleştirir ve bunları kurumun statüsüne ve prestijine taşır. Bir örgütün bir çok imajı olabilir ancak itibarı bir tanedir ve genellikle keskin hatlarla çizilmiştir. İtibar, kurumun çok çeşitli sosyal paydaşlarına yönelik tüm imajlarının net değerlendirmesidir.¹³⁰

İtibar, kurumun pasif bir şekilde sahip olduğu bir kader değil, dinamik bir şekilde güçlendirebileceği stratejik bir varlıktır.¹³¹

Kurumlar öncelikle sundukları ürün ve hizmetler ile rakiplerinden farklılaşarak bir ekonomik değer yaratmak zorundadırlar. Rekabette başarılı olmak, büyümek ve kar elde etmek itibarın ilk adımları olsa da bunlar tek başlarına olumlu bir itibar oluşması için yeterli değildir. Etik kurallara uymak, sorunların çözümü için gönüllü hareket etmek, müşteri memnuniyetini sürekli arttırmak, çalışan, tedarikçiler, yatırımcılar gibi iç paydaşlar ve çevre ile olan ilişkilerine önem vermek itibarı arttırmanın ve korumanın yollarıdır.¹³²

İtibar hassas bir terazidir. İtibar için ne kadar çok bileşen gerekli ve olumlu bir itibarı oluşturmak ne kadar zor ise itibarın kaybedilmesi ve yıkılması ise bir o kadar kolay olabilir. Bir kurumun itibarı korumasının yolu ise onu yönetmekten geçer. İtibarı yönetmenin yolu ise devamlılığı olan bir iletişim sürecinin varlığı ile olabilir.

İtibarın temeli algıya dayanır. Algıların doğru bir şekilde oluşabilmesi içinde algının yönetilmesi gereklidir. Algılama yönetimi halkla ilişkiler ekseninde önemli bir yere sahiptir. Halkla ilişkilerin amacı olumlu imaj yaratılarak itibarı sağlamak olduğundan, gönderilen mesajların hedef kitle tarafından iletişimcinin algılatmak istediği gibi algılanması önemli yer tutar.

¹³⁰ Karaköse,s. 6

¹³¹ Nguyen ve Lakhal'dan aktaran Er, s. 21

¹³² Solmaz,s. 88

“İtibar, bir kişiye, kuruma ya da ülkeye yönelik olarak ilgili her sosyal paydaşın duygu, düşünce ve yargılarının sonucunda oluşan algıların toplamıdır.”¹³³

İtibar algıya dayandığına göre başkalarının kurumu istediği şekilde algılayabilmesi için kurumun hedef kitlenin algılarını yönetmesi gerekmektedir. Kurumsal itibara ancak doğru ve etkin bir kurumsal iletişim yönetimi ile ulaşılabilir.

Algılama ,insanların çeşitli duyuları (görme, işitme, koklama, dokunma ve tatma) yardımıyla çevrelerinden elde ettikleri bilgileri bir araya getirip, organize ederek kendileri için anlama ya da yoruma kavuşturmalarına ilişkin süreçlerdir.”¹³⁴

Bireyler çevrelerinde ilgilerini çeken ve merak uyandıran bilgileri seçerler. Buna seçici algılama denir. Bu kişiden kişiye göre farklılık gösterir. Bu farklılık insanların farklı kişiliklere, farklı ihtiyaçlara, farklı düşünce ve tutumlara, farklı kültürel birikimlere sahip olmasından kaynaklanır. Bu farklılıklar, bireylerin çevrelerinde algıladıkları olaylar ve bilgileri farklı gruplamalarına ve yorumlamalarına neden olur.

Bireylerin elde ettikleri bu bilgileri algılamaları ve yorumlamaları, yaşadıkları olaylar karşısındaki davranış ve tutumlarını oluşturur.¹³⁵

“Bir insanın belli bir yönde eyleme geçmesinin ön koşulu, kişinin o yöndeki bir alternatifin varlığını bilmesi ve bu bilgiyi algılamasıdır.”¹³⁶

Ali Saydam “ İletişimin Akıl ve Gönül Penceresi: Algılama Yönetimi” adlı kitabında algılama yönetiminin 11 temel kuralını sıralamıştır.

Saydam’ın ifade ettiği gibi algılama yönetiminin 11 temel kuralı;

1. Hedef kitlenin değerleri ile uyumlu davranmak: Saydam, algılamayı yönetmek için hedef kitle veya kişinin değerler sistemi ile kesinlikle çatışmamak gerektiği ve değerler sistemi

¹³³ Haluk Gürgen, İtibarımızı Nasıl Yöneteceğiz?, **Mediacat**, Cilt 16, Sayı 161(Haziran 2008),s. 110

¹³⁴ Eren, s. 69

¹³⁵ Eren, s.69

¹³⁶ Oktay,, s. 306

süzgeciinden geçilemediği takdirde algılamamanın yönetilemeyeceğini belirtmektedir.

2. Hedef kitlenin kültürüne özen göstermek: Bu ilkeyi Ali Saydam şu şekilde açıklıyor: ‘İletişim milli bir meseledir. Milli bir yaklaşımı benimsemeden algılamayı yönetmek mümkün değildir. İçinde yaşanan toplumun kültürünün ve değerlerinin iyi anlaşılması ve yorumlanmasıyla algılama yönetilebilir.’

3. Beklentilerin üzerinde yaklaşım sergilemek: ‘Mükemmellik algısına ancak sizden beklenmeyen davranışlar sergilerseniz ulaşabilirsiniz.’

4. Kafaları karıştırmamak: Karmaşık ortamlarda algılamayı yönetebilmek ancak sınırsız bir yalınlıkla mümkün olabilmektedir. İlköğretime başlayan altı yaşındaki bir çocuğun kavrama ve yorumlayabilme kapasitesini referans noktası almak, bu alanda uygulanabilecek en basit ancak en çok işe yarayan taktiklerinden birisidir.

5. Sonuca odaklanmak: İletişimde sonuç odaklılık, biçimden çok işleve yoğunlaşmaktan geçer.

6. Ölçümlemeyi yapmamak: Ali Saydam, ölçümlemeye büyük önem vermektedir. Bunu şu sözleriyle pekiştirmektedir; ‘iletişimi bilime yaklaştıran iki temel parametre, standartların oluşturulması ve ölçümlemeyi. Standartlar ancak iletişimin hizmet süreçleri konusunda otaya konulabilir... ölçümleme, iletişimin her alanında, dünyanın her ülkesinde uygulanabilecek, uygulanması gereken en önemli araçlardan birisidir.’

7. Gerçeklere dayanmak: Başarılı bir algılama yönetimi uygulamasının en tipik göstergelerinden biri, uzun süreli olması ve kalıcı etki bırakmasıdır. Bu da doğrulara dayanmadan olmaz. Söylediğin her şey doğru olsun ama her doğruyu söyleme.

8. Tekrar etmek, tekrar etmek: ‘Tekrar olmadan öğrenmekte olmuyor, anlatmakta... İletişimin bir numaralı meselesi davranış değişikliği de... Neyi kaç kere tekrarlamalı? Burada yapılacak en doğru şey, iletişim sürecini izlemek hedeflenen algı düzeyini ve davranış değişikliğine ulaşmış olup olmadığını takip etmek, sonrasında gerekli düzenlemeleri yapmak, tekrar sayısını arttırmak ya da yeterli görüşüm iletişim uyarısını durdurmaaktır.

9. Farklılaşmaları yönetebilmek: Farklılaşmaları yönetebilmelisin: Bir markanın, ürünün, hizmetin kendisini nasıl konumlandığı, marka ruhunun, rasyonelden çok duygusal boyutta ne vaat ettiği, bu vaadini gerçekleştirmek üzere hangi ipuçlarını sunduğu, hiç kuşkusuz o ürün veya hizmetle ilgili satın alma davranışını birinci dereceden etkileyen bir algılama öğesi haline geldi. Algılama yönetiminde farklılaşma için yapılacak en önemli saptama, bu konuda ortaya konacak inovasyonun, tartıştığımız diğer 10 kuralla uyum içinde olup olmadığıdır; yoksa ne sosyal paydaşlar satın alır o farklılaşmayı, ne de hedef kitle.

10. Görselliği doğru yönetmek: Görsel algılamayı yönetmek, genel algılama yönetiminin kritik başarı faktörlerinden biridir. İnsanın bir billboard’a, gazetede bir ilana ya da habere yalnızca 2-3 saniye ayırabildiği düşünülecek olursa, görsel algılamamanın önemi de daha iyi kavranabilir. ‘Görsel algılamayı yöneteyim’ derken imaj yönetiminin tuzağına düşmek de her an mümkündür.

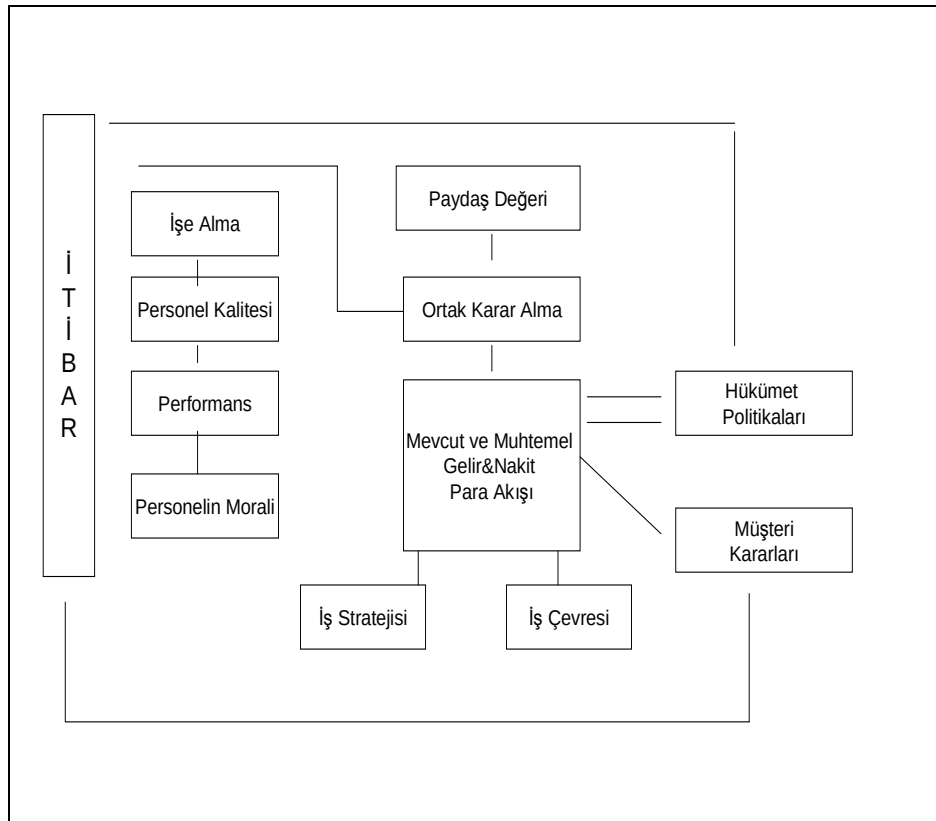
11. Düşüncelerden çok duygulara hitap etmek: Alfred Adler’in deyişiyle, ‘İnsan sevmeyi öğrenebiliyorsa, pekala duygulara hitap etmeyi de öğrenebilir’; yeter ki o ‘koku’yu ve ‘doku’yu iyi okuyabilsin. Her evin, her şirketin, hatta her ülkenin bir kokusu, bir dokusu vardır. Bu koku ve duyguyu doğru okuyup buna göre tüm iletişiminizi yönetebilirsiniz, hedef kitlenizle

buluşamamak gibi bir sorunuz olmaz.”¹³⁷

2.1.1. İtibarın Yararları

İtibarın temelleri güvenilirlik, dürüstlük ve sorumluluk gibi değerlerden oluşmaktadır. Müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar kurumun güvensiz olduğu, dürüst ve şeffaf olmadığı kanaatine vardıkları anda kurum ile olan ilişkilerini ve bağlarını koparacak ve sonucunda kurumun itibarı zarar görecektir.¹³⁸

Şekil 1’de itibarın etki alanı gösterilmektedir.



Şekil 1. İtibarın Etki Alanı

Kaynak: Karaköse, s. 8

¹³⁷ Faruk YAZAR, "Algılama Yönetimi", 2005.
<http://www.halklailiskiler.com.tr/detay.asp?id=1110> (13 Aralık 2007)

¹³⁸ Karaköse, s. 7

İtibar, öncelikle yetenekli çalışanların işe alınmasını, istihdam edilen kalifiye elemanların göstereceği üstün performans neticesinde müşteri ve çalışan memnuniyetinin sağlanmasında etkilidir. Kurum yöneticileri tarafından ortak bir şekilde alınan isabetli kararlar, kurumun piyasadaki rekabet avantajını arttırarak daha iyi performans göstermesine ve verimli olmasına dolayısıyla güçlü bir itibar kazanmasına katkı sağlayacaktır.¹³⁹

İtibar öncelikle büyük bir rekabet avantajı sağlar, kurumun başarısında doğrudan bir etkiye sahiptir. Bununla beraber itibar çalışanları ve müşterileri cezp ederek, organizasyonun başarısına ve diğer tüm paydaşların desteğinin kazanılmasına katkı sağlar.¹⁴⁰

Kurumların yaptıklarının ve söylediklerinin giderek daha fazlası tüketiciler ve medya tarafından dikkate alınır hale gelmiştir. İtibar artık herkesin gündemindedir; finansal analistler, yatırımcılar, topluluklar, çalışanlar, tedarikçiler, iş ortakları ve hatta geleceğin çalışanları...¹⁴¹

Aon'un 2007'de kurumlarla gerçekleştirdiği ‘‘ Global Risk Managment Survey’’ adlı araştırmada hem Amerika hem Avrupa hem de Asya Pasifik'ten elde edilen sonuçlarda, en büyük on risk listesinde ‘‘itibarın zarar görmesi’’ birinci sırada yer almıştır.¹⁴²

‘‘Olumlu bir itibar adeta miktans gibidir. Kurumun çekiciliğini arttırır ve geniş çaplı faaliyetlerinin gerçekleşmesini kolaylaştırır. ‘‘¹⁴³

İtibar, bir kurumun uzun zaman boyunca koruduğu eşsizliğinden ve kimlik şekillendirici uygulamalarından gelişir. Bunlar paydaşların kurumu, inanılır, emniyetli,

¹³⁹ Karaköse,s. 8

¹⁴⁰ Karaköse,s. 9

¹⁴¹ Pharoah'dan aktaran Er,s. 25

¹⁴² Joplin'den aktaran Er,s. 25

¹⁴³ Er,s. 27

güvenilir ve sorumluluk sahibi olarak algılamalarını sağlar. Oluşan kurum itibarı, uygulamalarını taklit etmek için uğraşan rakiplerden kurumun korunmasına yardımcı olur. İtibar, rakiplerin aşması zor bir rekabet avantajı sağlayarak kuruma stratejik değer katar.¹⁴⁴

2.1.2. İtibarın Bileşenleri

Bir kurumun itibarının iç ve dış paydaşlarının algılamalarından oluştuğunu daha önce de belirtmiştik. Kurumsal itibar iç ve dış paydaşlar tarafından farklı şekillerde algılanabilmektedir. Çünkü algılama soyut ve zihinsel bir süreç olup, deneyimlerin ve izlenimlerin anlamlandırılmasıdır.¹⁴⁵

Bununla birlikte itibarın *algılama* ve *gerçeklik* gibi iki unsurdan meydana geldiği ifade edilmektedir. Algılama, kurumun dışarıdan görünüşü ile ilgili iken, gerçeklik kurumun politikaları, uygulamaları, yöntemleri, sistemleri, ve performansı ile ilgili gerçek durumu, yani içinde bulunduğu mevcut pozisyonudur. İtibar ise gerçeklik ile algılama arasındaki kaçınılmaz boşluğun doldurulması ile ilgilidir. Yani, mevcut durumla insanların düşünce ve beklentileri arasında bir bağ kurmaktır.¹⁴⁶

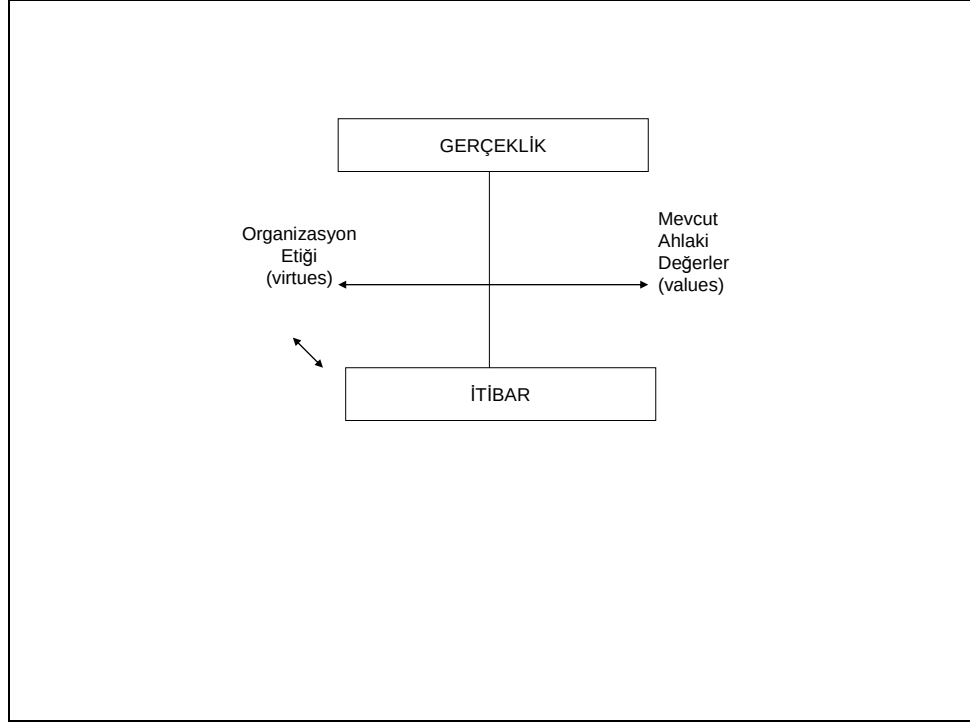
İtibar yönetiminde kurumların mevcut durumları yani gerçeklik ile paydaşlarında oluşan algılamalar arasındaki mesafeyi doğru olarak belirlemeye özen gösterilmelidir. Hangi paydaşla, nasıl bir mesaj ve hangi kanalla iletişim kurulacağı belirlenmelidir. İtibar açısından önemli bir konu da iç ve dış paydaşların kurum hakkındaki düşünceleridir. Bu noktada ise imaj ve kimlik kavramları ortaya çıkmaktadır. Bunlar aynı zamanda itibarı oluşturan ana unsurlardır. Bu kavramlara ilerleyen sayfalarda daha ayrıntılı değineceğiz ancak kısaca çalışanların yani iç paydaşların kuruma ilişkin algılarının, kimliği; dış paydaşların kurumla ilgili izlenimlerinin ise imajı oluşturduğu söylenebilir.¹⁴⁷ (bkz. Şekil 2)

¹⁴⁴ Fombrun'dan aktaran Er, s. 29

¹⁴⁵ Karaköse,s. 16

¹⁴⁶ Karaköse,s. 16-17

¹⁴⁷ Karaköse,s. 18-19



Şekil 2. Gerçeklik ve İtibar

Kaynak: Karaköse, s. 17

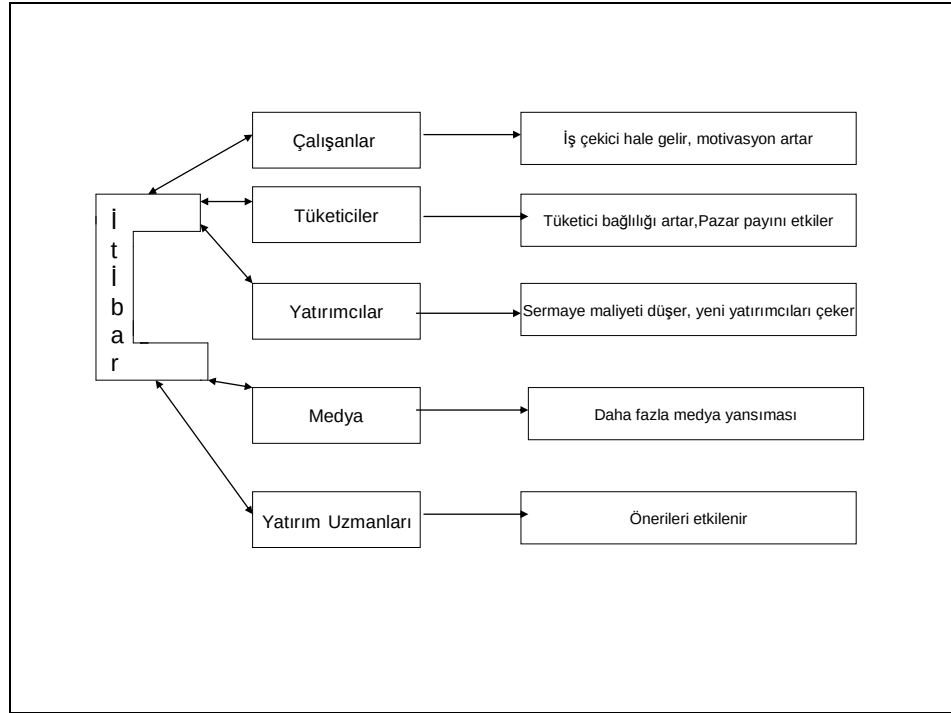
İtibar ise kimlik ve imaj gibi iki unsurun birleşimi ile anlam kazanmaktadır. Ayrıca itibar ile ekonomik performans, çalışanların performansı ve müşteri tatmini arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır.¹⁴⁸

Charles Fomburn ve Chees B.M. Van Riel ise ‘*itibarın müknaatıs bileşenleri*’¹⁴⁹nden bahsetmektedirler. Tüketicilerin davranışlarını ürün ya da kuruma ilişkin algıları

¹⁴⁸ Karaköse, s. 19

yönetmekte, aynı şekilde kurumun itibarı finansal değerini arttırmakta ve yatırımcıları etkilemekte, potansiyel iş gücü ise itibarı yüksek kurumlara yönelmektedir.¹⁴⁹

‘‘İtibarlı kurumlar, hedef kitlelerinin olumlu algıları ve bunun yansımalarıyla nitelikli iş gücünü, yatırımcıların ve medyanın desteğini mıknatıs gibi çekerek kurumun nihai olarak ekonomik değerini arttıracaktır. ‘’¹⁵⁰ (bkz. Şekil 3)



Şekil 3 İtibar Mıknatısı

Kaynak: Filiz Balta Peltekoğlu, Halkla İlişkiler Nedir?, s. 593

¹⁴⁹ Peltekoğlu, s. 593

¹⁵⁰ Peltekoğlu, s. 593

2.1.3. İtibar Katsayısı

Birçok sosyal paydaşın farklı kurumlarla ilgili algılamalarını ölçmek için geliştirilen ve son derece kapsamlı bir ölçümleme modeli olan Harris-Fombrun İtibar Katsayısı (Reputation Quotient / RQ) çalışması bu alanının en önemli çalışmalarından birisidir. Paydaşların altı farklı boyutta 20 ifade ile kurumsal itibarı nasıl gördüklerini tespit etmektedir. Bu altı boyut ise; duygusal cazibe, ürünler ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluktur.¹⁵¹ (bkz. Şekil 4)

- Performans: Karlı, yüksek performanslı,güçlü büyüme göstergelerine sahip

-Ürünler/Hizmetler: Yüksek kalitede, paranın karşılığını veren, ürün/hizmetlerin arkasında duran, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan

- İnovasyon: Yenilikçi, pazarda ilk, değişime hızlı şekilde uyum sağlayan

-Çalışma Ortamı: Çalışanlarını adil şekilde ödüllendiren, onların iyiliğini düşünen, eşit fırsat sağlayan

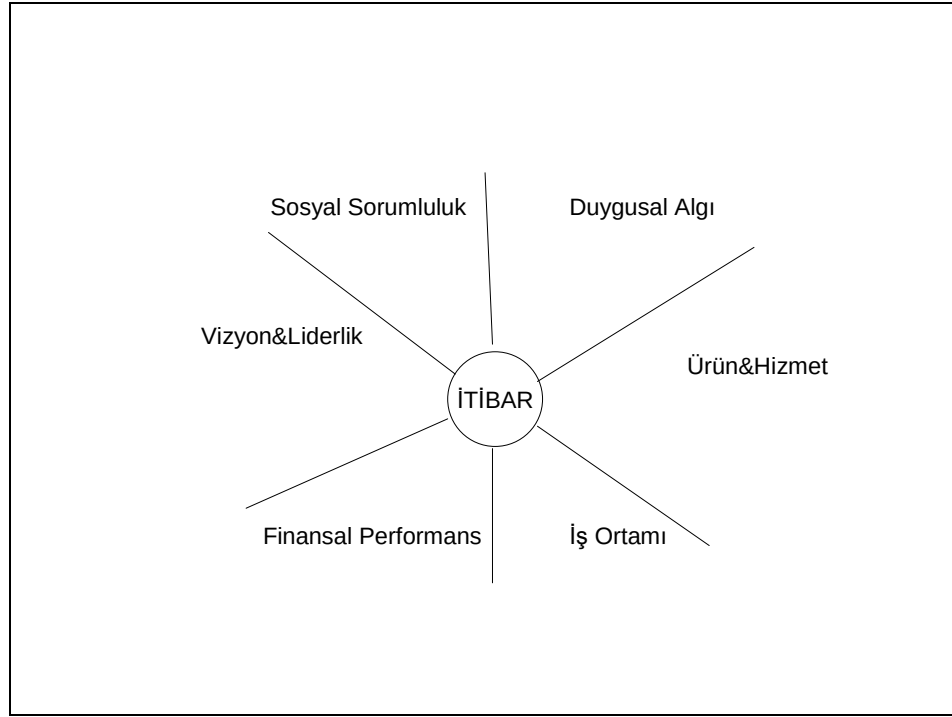
- Yönetişim: Açık ve şeffaf, etik davranan, iş yapış şekli adaletli olan

-Kurumsal Vatandaşlık: Çevreye karşı sorumlu, faydalı girişimleri destekleyen, toplumu olumlu etkileyen

- Liderlik: İyi organize olmuş, beğenilen bir lidere sahip, mükemmel yönetim becerileri olan, gelecek için net bir vizyona sahip¹⁵²

¹⁵¹ Çiğdem Şatır ve Fulya Erendag Sümer, “ Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor?”, 2006, Akdeniz Üniversitesi, İletişim Fakültesi, s.53, http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/06-cigdem_satir_Fulya_Erendag.pdf (19 Temmuz 2010)

¹⁵² Er,s. 65



Şekil 4 İtibar Katsayısı

Kaynak: Filiz Balta Peltekoğlu, Halkla İlişkiler Nedir?, s. 595

2.2. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI

“Kurumsal itibar, bir şirketin yarattığı güvenin toplam Pazar değeri içindeki katkı payıdır. Şirketin elle tutulamayan değerlerinin taşıyıcısıdır.”¹⁵³

Kurumsal itibar, ürünler için katma değer bir fiyat sağlarken fiyatların yönetilerek ürünlerin daha düşük fiyattan alınması, işe alınacak elemanların kolay ikna edilmesi, tecrübeli çalışanların ve bilinçli müşterilerin kazanılması, daha fazla gelir elde edilmesi, kriz durumlarında daha az riskle karşılaşılması ve kurumun saygınlığını koruması, müşteri ve çalışan sadakatini geliştirmesi, paydaşlar tarafından daha fazla tolare edilme gibi avantajları da beraberinde getirir.¹⁵⁴

¹⁵³ Kadıbeşgil, s. 55

¹⁵⁴ Karaköse, s. 9

Kurumlar kurumsal itibar yönetimine eskiye oranla çok daha fazla bütçe ve zaman ayırmaktadırlar. Yeniliğe açık kurumların bir çoğu kriz iletişimini birebir yönetmekte, potansiyel kriz durumları için iş planları geliştirmektedirler. Kurumların bir çoğu kurumsal sorumluluk raporları geliştirmekte, geliştirdiği sorumluluğu ve faaliyetlerini paydaşları ile paylaşmaktadır. Kurumlar yatırımları ile birlikte reklam kampanyalarında insanları derinden etkileyen yardımseverlik ve temel ‘’değerler’’ üzerine odaklanmaktadır. Bütün bu kampanyalar sonucunda büyüklüğü ne olursa olsun bütün sektörlerdeki organizasyonlar itibarın getirdiği değer ölçüsünde yüksek cirolar elde etmektedirler.¹⁵⁵

Ayrıca Olumlu bir kurumsal itibar;

- Rakiplerin engelleme faaliyetlerine karşı bariyer görevi görür ve rekabet avantajı sağlar,
- En yetenekli elemanları çeker, kurumsal süreçteki eksikliklerin giderilmesine yardımcı olur,
- En iyi tedarikçileri ve iş ortaklarını kuruma çeker,
- Yatırımcılardan ve zengin ekonomik kaynaklardan faydalanma şansını arttırır,
- Yeni pazarların kapılarını açar,
- Kurumun ürün ve hizmetleri için bir değer yaratır,
- Kriz zamanlarında kurumu korur.¹⁵⁶

İyi bir kurumsal itibar aşağıdaki mesajları etkin bir biçimde desteklemektedir:

157

¹⁵⁵ Andrew, Griffin. ‘‘ New Strategies For Reputation Managment: Gaining Control of Issues, Crisis&Corporate Social Responsibility’’, London, Replika Press Pvt Ltd, 2008, sf. 5

¹⁵⁶ Karaköse,s. 10

- Çalışanlara: “ Biz çalışmak için iyi, güvenli bir yeriz.”
- Müşterilere: “Biz ürünlerimizin ve hizmetlerimizin arkasındayız.”
- Topluma: “ İyi bir kurumsal vatandaşız.”
- Yatırımcılara: “ Raporlarımız ve tahminlerimiz güvenlidir.”
- Sigortacılara: “ Makul bir risk düzeyimiz var.”
- Hükümete: “ Ekonomik ve sosyal katkımız nedeniyle bizi destekleyin”
- Denetleyicilere: “Kanunu yorumlayışımıza ve hukuka uygunluğumuza güvenin”

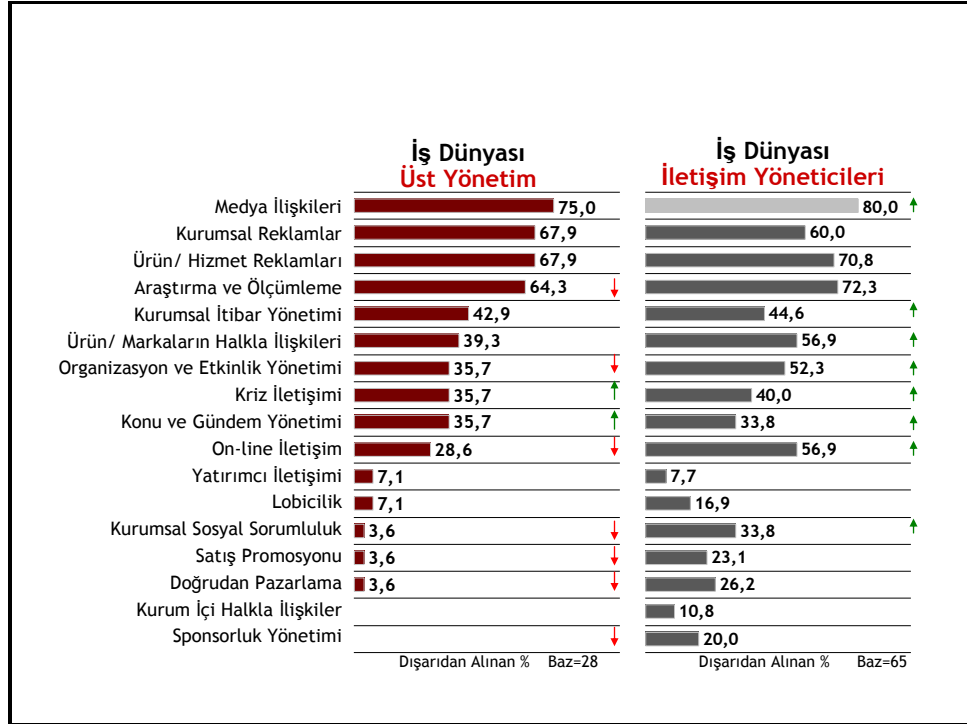
Kurumsal itibar kalıcıdır ve kendisini sürekli olarak yeniden üretir. İtibar, özellikle hazırlıksız yakalanan krizlerde bir anda yok olabilir. Kalıcı itibar kamuoyu önünde yüksek oranda görünürlülük gerektirir. Görünür olmayan bir kurum hakkında hedef kitleler belirli bir kanaate, yargıya sahip olamaz. Kimler için, nasıl bir etki yaratmak amacıyla görünürlülük elde edileceğine stratejik olarak kurumun karar vermesi gerekmektedir. ¹⁵⁸

Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (TÜHİD) ve İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği (İDA)’nin “ İletişim Hizmetleri Algılama Araştırması”’nda, yöneticiler tarafından kurumsal itibar yönetimi “Dışarıdan Alınan Hizmetler” arasında 5. sırada yerini alırken, iletişim yöneticileri tarafından “Son 2 yılda En Fazla Talep Edilen

¹⁵⁷ Dowling’dan aktaran Er,s. 24

¹⁵⁸ Haluk Gürgen, İtibarımızı Nasıl Yöneteceğiz?, **Mediacat**, Cilt 16, Sayı 161(Haziran 2008),s. 110

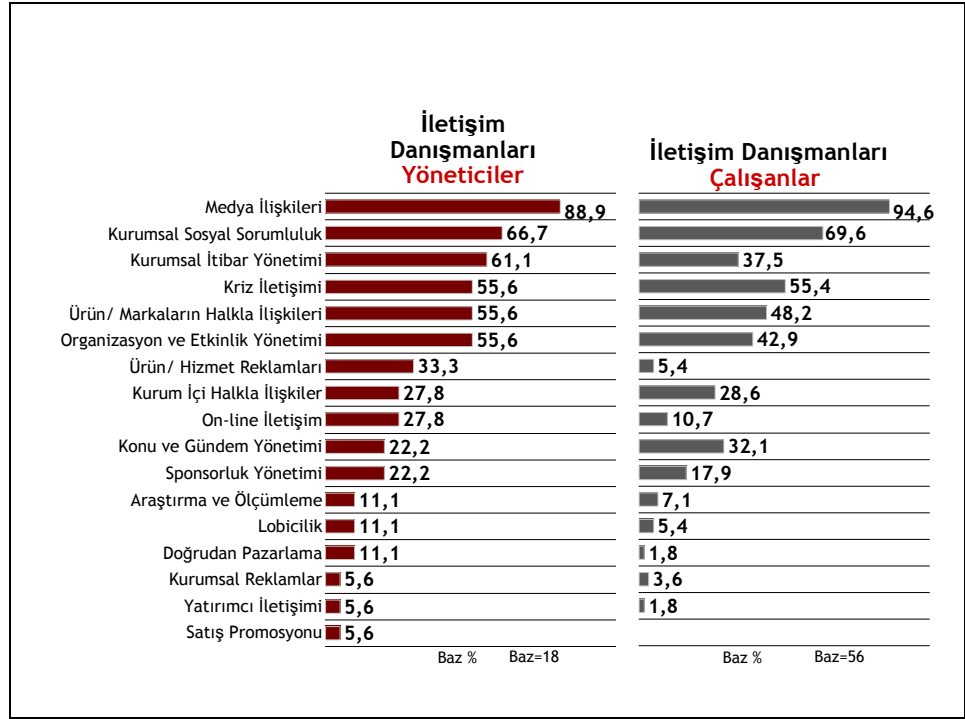
İletişim Hizmetleri’’nde kurumsal itibar yönetimi 3. sırada yer almaktadır. ¹⁵⁹ (Bkz. Grafik 4 ve Grafik 5)



Grafik 4. Dışarıdan Alınan İletişim Hizmetleri

Kaynak: www.ida.org.tr/.../TUHID-IDA_Iletisim_Hizmetleri_Algilama_Arastirmasi_Ozet_sunumu_v03.pp

¹⁵⁹ TÜHİD ve İDA, İletişim Hizmetleri Algılama Araştırması, www.ida.org.tr/.../TUHID-IDA_Iletisim_Hizmetleri_Algilama_Arastirmasi_Ozet_sunumu_v03.ppt (08 Temmuz 2010),s.7



Grafik 5. Dışarıdan En Fazla Talep Edilen İletişim Hizmetleri

Kaynak: www.ida.org.tr/.../TUHID-IDA_Iletisim_Hizmetleri_Alqilama_Arastirmasi_Ozet_sunumu_v03.ppt

Hill&Knowlton’ın 2004 yılında gerçekleştirdiği ‘Corporate Reputation Watch’ araştırmasına göre ise üst düzey yöneticilerin %93’ü, tüketici kararlarında kurumsal itibarın önemli veya çok önemli olduğunu düşünmektedir. Üst düzey yöneticilerin %79’u yatırımcılar ve kredi sağlayan bankaların kararlarında kurumsal itibarın önemli veya çok önemli olduğunu düşünmektedir. Kurumsal yönetimin etkisi 5 yıl önceye göre büyük ölçüde artmıştır. Üst düzey yöneticilerin %40’ı güçlü kurumsal yönetimin potansiyel yatırımcıların yatırım kararlarında kritik bir faktör olduğuna inanmaktadır. 5 yıl öncesinde kurumsal yönetimin yatırımcı kararlarında etkili olduğunu düşünen üst düzey yöneticilerin oranı ise %19’dur.¹⁶⁰

¹⁶⁰ John Dalton, ‘Reputation Managment: A Holistic Business Tool’, 2005, www.pr-school-london.com/ppt/REPNEW.ppt (12.11.2010)

2.3. KURUMSAL İTİBARIN BOYUTLARI

Kurumsal itibar, girişimciliğin en büyük destekçisi ve dayanağı olup paydaşların, kurum hakkında olumlu duygular beslemesine yardımcı olur. Olumlu bir itibarın kurum hedeflerine ulaşmada etkin rol oynadığını gören kurumlar buna yatırım yapmaktadırlar. ‘‘Kurumsal itibar araştırmalarında, kurumlar genellikle itibarın boyutları olarak da ifade edebileceğimiz şu nitelikler dikkate alınarak değerlendirilmektedirler. ‘‘¹⁶¹

- Duygusal cazibe, saygınlık, takdir edilme ve güven
- Ürün ve hizmet kalitesi
- Ekonomik performans ve uzun vadeli yatırımların değeri
- Genel itibar ve yönetim kalitesi
- Çalışma ortamı ve finansal istikrar
- Sosyal sorumluluk ve yenilikçilik
- Etik ve kurumsal değerleri kullanmadaki bilgelik’’

2.3.1. Duygusal Cazibe

Müşteriler ile kurumun ürün ve hizmetleri arasında oluşan duygusal bağ, kurum kültürünü, algılanan değerleri ve paydaşlarla nasıl bir ilişki kurulacağını kapsamaktadır. Duygusal cazibe, saygınlık, takdir edilme, güveni vurgular. Bir kurumun iç ve dış paydaşları tarafından ne kadar beğenildiği ve saygı gördüğü ile ilgilidir. Kurum ile arasında duygusal bir bağ olan çalışan kendini kurumla özdeşleştirebilir, kurumuna güvenir ve sadakat göstererek kurumsal itibarın güçlenmesini etkiler. Bir kurumun çalışanı iş yeri dışında kurumu ile ilgili düşüncelerini çevresine aktarmaktadır. Bu açıdan olumlu düşüncelere sahip olan bir çalışanın

¹⁶¹ Karaköse, s. 43-44

düşüncelerini ifade etmesi sosyal paydaşların kuruma bakışını pozitif yönde etkileyebilir.¹⁶²

2.3.2. Ürünler ve Hizmetler

Bir kurumun itibarının olumlu olması, bu kurumun piyasaya sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerin kalitesi ile doğru orantılıdır. Müşteriler ucuz, kaliteli ürünler satın almak istemekte ve kendisine diğerlerinde farklı avantajlar sunan kurumlara yönelerek ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Ayrıca kuruma karşı güvenini kaybetmeyen bir müşteri o kurumun sadık müşterisi haline gelecektir. Kurumsal itibarına önem veren örgütler ürün ve hizmetlerinin arkasında durur, müşterilerinin ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılayabilmek için yenilikçi ve kaliteli ürün ve hizmetler geliştirir .¹⁶³

2.3.3. Finansal Performans

Finansal performans bir kurumun karlılık, yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme yeteneğini anlatmaktadır. Kurumların hedeflerine ulaşamamalarındaki unsurlardan bir tanesi kaynak yetersizliğidir. Ekonomik olarak yapısını güçlendiren kurumlar küresel piyasada daha fazla itibara sahip olarak daha başarılı olacaklardır.¹⁶⁴

2.3.4. Liderlik

Liderlik konusu, yönetim alanının en önemli konularından birisidir. Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır.¹⁶⁵

Toprak'ın ifade ettiği gibi;

‘‘Kuruluş nedeni ya da faaliyet gösterdiği alan ne olursa olsun her türlü topluluk veya örgüt hem devamlılıklarını sağlayabilmek hem de karşılaşılacak herhangi bir sorunu

¹⁶² Karaköse, s. 45

¹⁶³ Karaköse, s. 46

¹⁶⁴ Karaköse, s. 46

¹⁶⁵ Eren, s. 431

çözebilmek için bir lidere- yöneticiye ihtiyaç duyarlar.Sosyal toplumu oluşturan öğelerden biri olan kurumlar ait oldukları toplumdan soyutlanamaz çünkü insan unsuru hem amaç hem de araç hem de amaç olarak kurumların vazgeçilmez unsurudur. Bir işletmede ekonomik, teknik siyasal araçlar en uygun biçimde kullanılarak geri dönüşün en üst düzeyde olması sağlanır. Bu siyasal araçlar dışa dönük olabileceği gibi içe dönük de olabilir. İçe dönük en önemli siyasal araçlardan biri de liderliktir. ‘¹⁶⁶

Liderin doğasında bir etkilme gücü vardır. Kurumsal açıdan düşünüldüğünde ise liderlik, bireylerin ve kurumun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla çalışanları etkilme ve yönlendirme sürecidir. ‘Liderlerin en önemli rollerinden birisi, yaratıcılık, cesaretlendirme ve organizasyonun daha dinamik hale getirilmesi amacıyla sembollerin ve sembolik faaliyetlerin yeniden yorumlanmasıdır.’¹⁶⁷

Lider, seçilme, atama, veraset, devir ya da diğer pek çok yolla kendisine biçimsel statü verilen bir bireyi ifade eder. Liderlik ise bir grupta yer alan bir ya da daha fazla kişi tarafından, grubun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan davranışların başarılmasıdır.¹⁶⁸

Bir kurumda liderin en önemli görevi tespit edilmiş hedefler doğrultusunda şirketin hareket etmesini sağlamaktır. Hedeflerin gerçekleştirilmesi için lider görevlerini eksiksiz olarak yerine getirmenin yanında kurum üyelerini de konuyla ilgili bilinçlendirmek ve onların motivasyonunu sağlamak zorundadır.¹⁶⁹

Ancak takipçilerin lideri desteklemeleri için gereken en önemli etken ona güven duymalarıdır. Güven ise 3 boyutta ifade edilmektedir. Güvenin yetenek boyutu

¹⁶⁶ Senem Toprak, ‘‘Örgütsel Orkestraların Şefleri:Liderler, **Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları**, Yıldız Dilek Ertürk ve Diğerleri(drl.), 1. Baskı, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, 2007,s.271-272

¹⁶⁷ Karaköse, s. 48-49

¹⁶⁸ Senem Toprak, ‘‘Örgütsel Orkestraların Şefleri:Liderler, **Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları**, Yıldız Dilek Ertürk ve Diğerleri(drl.), 1. Baskı, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, 2007,s.273

¹⁶⁹ Senem Toprak, ‘‘Örgütsel Orkestraların Şefleri:Liderler, **Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları**, Yıldız Dilek Ertürk ve Diğerleri(drl.), 1. Baskı, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, 2007,s.273

kurumda çalışanların veya takipçilerinin liderin yeterli bilgisi, yetkinliği ve özellikleri olduğu ve yaptıklarının bir farklılık yaratacağına olan güvenlerini ifade ederken, iyilikseverlik boyutu ise liderin kendi çıkarlarını gözetmediği kadar izleyicilerinin de çıkarlarını gözetmediğine dair duyulan güvenceyi vurgulamaktadır. Güvenin doğruluk boyutu ise söz ve davranışların arasındaki tutarlılığı ifade eder.¹⁷⁰

Liderin bir başka önemsenen boyutu ise, itibarın yüzde ellisinin onun omuzlarında olduğu gerçeğidir. Yapılan araştırmalarda bir kurumun çevresinde olumlu veya olumsuz tanınıyor olması, liderin konuyla ilgili performansından gelmektedir. Kurumsal itibarın inşasında ve güçlendirilmesinde liderin rolü çok büyüktür. İtibarın yönetimi genel olarak kurum yöneticilerinin sorumluluğundadır. Bu yüzden yöneticilerin, çalışanların desteğini de arkasına alarak kurumun itibarını güçlendirmesi ve hedeflere ulaşmaya çalışması önemlidir. Olumlu bir itibara sahip kurumlar, rakiplerine kıyasla daha iyi performans göstererek etkili ve verimli olabileceklerdir. Bu aşamada, kurumların güçlü ve etkin bir itibara sahip olmalarının yöneticilerin liderlik vasıflarıyla ilişkili olduğu söylenebilir.¹⁷¹

Bütün yöneticilerin lider olması gerekir ancak çoğu sadece idarecidir. Bir yöneticinin lider olabilmesi için çalışanlarla daha fazla vakit geçirmeye, fırsatları araştırmaya, bir vizyon geliştirmeye ve amaçlar belirlemeye daha fazla zaman ayrılması gerekir. “İş dünyasındaki bir liderin görevi amaç yaratmaktır. Liderler vizyon sahibi olmalıdır. Vizyon, çalışanlara ve şirket ortaklarına ilham vermek için, kişinin, büyük fırsatlardan oluşan bir tabloyu zihninde canlandırma yeteneğidir.” Avis Rent-A-Car’ın eski CEO’su Robert Townsend’in ifade ettiği gibi; “Gerçek liderlik, liderlerin zenginleşmesine yönelik değil, liderleri izleyenlerin yararına olmalıdır” demiştir. Liderlik en iyi, kendilerini işe adanmış yandaşlar varken işler.¹⁷²

¹⁷⁰ Melek Tüz, Kriz Yönetimi, 4. Baskı, Bursa: Şah- Mat Yayıncılık, 2008, s. 130-131

¹⁷¹ Karaköse, s. 49

¹⁷² Kotler, s. 73

Kotler'in ifade ettiği gibi;

‘‘En iyi liderler, kendilerini yetenekli yöneticilerle kuşatmak isterler. Kendilerinden daha zeki yöneticiler bulmaktan büyük keyif alırlar. Baş finans direktörü para kaynaklarını yönetme konusunda CEO’dan daha iyi olmalıdır, pazarlama direktörü pazarlama alanında CEO’dan daha iyi olmalıdır. CEO’nun asıl görevi, birbirleriyle ve şirketin birincil amaçlarıyla aynı çizgide olan bir uzmanlar takımı yaratmaktır. ‘’¹⁷³

Dünyanın en iyi şirketleri, yeteneği geliştirmenin öncelikleri olduğunu biliyor ve lider yetiştirmede en başarılı şirketler arasında yer alıyorlar. Fortune dergisinin insan kaynakları danışmanları Hewitt Associates ve RBL Group’la beraber yaptığı bir araştırmaya göre lider yetiştirmede en iyi performans gösteren şirketler belirlenmiştir. Araştırmada yeteneği yakalama, elde tutma ve besleme konusundaki en başarılı olanları mercek altına almak üzere 500’ü aşkın küresel şirket incelenmiştir. Fortune Dergisinin Ocak 2010 sayısında yayınlanan araştırma sonuçlarına göre en iyiler arasında olan şirketlerin ortak özellikleri çalışanlarına yatırım yapmanın bir lüks değil, bir gereklilik olduğuna inanmalarıdır. Asya Pasifik, Avrupa, Latin Amerika ve Kuzey Amerika olmak üzere farklı coğrafyalarda yapılan araştırmada lider yetiştirmede en başarılı olan 5 şirket öncelik sırasına göre 103,6 milyar dolarlık geliri ve 398.455 kişilik çalışanıyla Samuel Palmisano’nun CEO’su olduğu IBM(bilgi teknolojileri), 79 milyar dolarlık geliri ve 135.000 çalışan sayısı ile Bob McDonald’ın CEO’su olduğu Procter&Gamble(tüketici ürünleri), 147 milyar dolarlık geliri ve 30.000 çalışan sayısı ile Ken Powell’ın CEO’su olduğu General Mills(gıda tüketim ürünleri), 5 milyar dolar ve üzeri gelir ve 17.000 çalışan sayısına sahip, Dominic Barton’ın CEO’su olduğu Mc Kınsey (danışmanlık) ve 7.4 milyar dolarlık gelir, 36.335 çalışan sayısı ile Chnada Kochar’ın CEO’su olduğu Icici Bank(finans) olarak belirlenmiştir. ¹⁷⁴

¹⁷³ Kotler, s. 73-74

¹⁷⁴ Beth Kowitt ve Kim Thai, Lider Yetiştirmede En Başarılı Şirketler, **Fortune**, Ocak 2010, s. 63-65, Ajanspress Veritabanı(1 Ocak 2010)

2.3.5. Çalışma Ortamı

Çalışanların verimliliğini etkileyen çalışma ortamının elverişli olması çalışanlar açısından büyük önem taşımakta, üst yönetim tarafından uygun çalışma ortamının yaratılması gerekmektedir. Çalışanların çalışma isteği ve azmi, işini severek yapması kurumsal başarının artmasına ve dolayısıyla da kurumsal itibara etki edeceğinden, çalışanlar için en uygun çalışma ortamının oluşturulması önem arz eder.¹⁷⁵

2.3.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı aslında özel sektörde faaliyet gösteren şirketlerin kurumsal kimlik oluşturma konusuna kafa yormaya başlamasıyla birlikte gündeme oturdu. Her geçen gün daha da çok anlam ifade eden bu kavram pazarda büyük bir rekabeti de beraberinde getirmeye başladı. Kimi kurumlar iletişim stratejilerinin, pazarlama planlarının en üst tepesine kurumsal sosyal sorumluluk projesini ve o projenin paydaşını koyuyor. Avrupa Birliği KSS’i, “ Bir şirketin ya da markanın sosyal ve çevresel kaygıları kendi istekleriyle faaliyetlerinin ve paydaşlarıyla ilişkilerinin bir parçası haline getirmesi, tüm paydaşlara karşı etik ve sorumlu davranması, bu yönde kararlar alması ve uygulaması” olarak tanımlıyor.¹⁷⁶

Kurumsal sosyal sorumluluk kurumun tüm çalışanlarına gündelik yaşamları içinde, yakın çevreleri ve içinde bulundukları topluluklarda olumlu bir değişim yaratma bilinci aşılaktır. Kurumsal sosyal sorumluluk bir yönetim anlayışıdır. Kararların ve eylemlerin tüm sosyal paydaşlar nezdinde etkisi öngörülmesi ve kurum çalışanları bağlamında da devamlılığı olan mesleki ve bireysel eğitim, performans yönetim sistemi, kariyer planlama ve gönüllü faaliyetlerinin desteklenmesi gibi alanlarda da kendini ifade eder.¹⁷⁷

¹⁷⁵ Karaköse, s. 50

¹⁷⁶ Özlem Terzi,” Sorumluluk Dolu Bir Rekabet”, **Marketing Türkiye**, Cilt.9, Sayı. 199(1 Temmuz 2010),s. 86

¹⁷⁷ Ertürk, s. 169

Sosyal sorumluluk kavramı kurumsal itibar ile ilişkili olan bir kavramdır ve kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik uygulamaları bir çeşit itibar yönetimi uygulaması olarak kabul edebiliriz.

Sosyal sorumluluk kampanyaları, bir şirketi veya markayı ilgili bir gönüllü kuruluş veya sosyal amaca, karşılıklı fayda sağlamak üzere bağlayan stratejik konumlandırma aracıdır.¹⁷⁸

Kurumsal sosyal sorumluluk bir kurumun iç ve dış sosyal paydaşlarına etik ve sosyal sorumluluk anlayışı ile davranmasıdır.¹⁷⁹

Sosyal sorumluluk kampanyaları kurum itibarını geliştirdiği gibi marka bilincini ve müşteri bağlılığını arttırmakta, satışlara ivme kazandırarak medyanın da ilgisini çekmektedir.¹⁸⁰

Kurumsal sosyal sorumluluğun temeli kurumsal vatandaşlık ya da kurumsal gönüllülüğe dayanmaktadır.

Özgen'in ifade ettiği gibi;

*“Kurumsal gönüllülük; kurumların istekli çalışanlarının topluma destek amacıyla toplum yararına gönüllü çalışmalara yönlendirilmesi veya çalışanın yöneticilerinin desteğiyle gönüllü faaliyet içinde bulunmalarıdır. Burada üst yönetimin faaliyete olan inancı ve desteği çok önem kazanmaktadır. Çalışanlar ile birlikte üst yönetimin de bu faaliyetler içerisinde yer alması, çalışanlara kendini daha önemli hissettirerek çalışan memnuniyetini arttırarak kuruluşa olan bağlılığı sağlamlaştırmaktadır.”*¹⁸¹

Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin sayısı her geçen gün artmaktadır. Kurumlar topluma faydalı birer vatandaş olabilmek ve itibarlarını

¹⁷⁸ Ebru Özgen, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri, 1. Baskı, İstanbul: Maviyağaç Kültür Sanat Yayıncılık, 2006, s. 26

¹⁷⁹ Ertürk, s. 172

¹⁸⁰ Özgen, s. 26

¹⁸¹ Özgen, s. 32

güçlendirmek adına bu projelere daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Örneğin Yapı Kredi Bankası kurumsal iletişim yönetimi bünyesinde Ocak 2009 tarihinde oluşturulan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri biriminin hedefi Yapı Kredi'nin iç ve dış hedefleri doğrultusunda sosyal sorumluluk stratejilerini belirlemek, bu strateji kapsamında projeler geliştirip uygulamak ve bu doğrultuda hedeflere ulaşarak kurum itibarının yükselmesine katkıda bulunmaktır.

Kurumsal sosyal sorumluluk projelerini kurumsal iletişim süreci dahilinde yürüten Yapı Kredi Bankası Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri Yöneticisi Nurcan Erhan'ın ifade ettiği gibi;

“Yapı Kredi olarak sosyal sorumluluk çalışmalarımızı yalnızca bir proje gibi değil, bir felsefe olarak tüm iş süreçlerine entegre edilmesi gerektiğine inanıyoruz. Projeleri geliştirirken, toplumdaki ihtiyacı anlayıp hem kurumsal kimliğimize hem de topluma nasıl fayda ve değer sağlayabiliriz diye düşünerek hareket ediyoruz. Doğru ve etkili bir proje için öncelikle banka üst düzey yönetimi ve tüm çalışanlarımızın projeyi sahiplenip benimsemesi ortak bir bilinç yaratmak adına çok önemli. Yürüttüğümüz projelerin kurum kültürü, vizyonu ve misyonuyla örtüşmesi ve bunu samimi bir dil ile topluma anlatabilmek dikkat edilmesi gereken diğer bir önemli husustur.”¹⁸²

2.3.7. Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim kavramı birinci bölümde ayrıntıları ile ele alındığı için burada kısaca üzerinden geçilecektir.

Kurumsal iletişim kurum/kuruluş ve hedef kitleleri arasında uyum sağlama, uzlaşma amaçlı yönetsel bir işlev, bir yönetim sürecidir. Dolayısıyla kurumun amaçlarına ulaşmak ve stratejilerini gerçekleştirmek için planladığı, uyguladığı tüm iletişim çalışmalarının entegrasyonudur. “Kurumsal iletişim anlayışında en başta gelen kavramlar iş ahlakı ve etik değerler iken bu kavramları hedef kitleye hesap verebilirlik, stratejik vizyon ve katılımcılık izlemektedir. “ Kurumların hedef kitleleri ile iletişim

¹⁸² Özlem Terzi,” Sorumluluk Dolu Bir Rekabet”, **Marketing Türkiye**, Cilt.9, Sayı. 199(1 Temmuz 2010),s. 98

kurmalarının temelindeki en önemli amaç itibarın sağlanmasıdır. Bu da stratejik kurumsal iletişim planlarının hazırlanması ile mümkün olabilir.¹⁸³

2.3. 8. Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler kavram olarak, bir kişi yada kurumun kamuoyunun ilgisini geliştirme ve anlama yolundaki çabası, hedef kitleleri etkilemek için hazırlanmış planlı, inandırıcı bir haberleşme çabası, kamuoyunu etkileyen, söz , eylem ya da olaydır;bir kuruluşu çalışanlara, müşterilere, etkileşim içinde olduğu kişilere sevdirmeye ve saydırma sanatıdır.¹⁸⁴

Halkla İlişkiler, özel ya da tüzel kişinin, derneğin veya özel ya da kamu kuruluşunun karşılıklı iş yaptığı gruplarla ilişkiler kurması ve ilişkilerini geliştirmek için göstereceği çabadır.¹⁸⁵

Gürgen'in ifade ettiği gibi;

‘‘Halkla İlişkiler, kuruluşların tüketici, ortak, yatırımcı, iş gören gibi özel gruplar, resmi çevreler, yerel yönetim ya da geniş anlamı ile halkla sağlam bağlar kurup, geliştirerek, kendisini çevresine konumlandırma, topluma tanıtma ve çalışmalarına kamuoyundan gelen tepkileri değerlendirerek yön vermek amacıyla giriştiği planlı çabalar’dır.’’¹⁸⁶

‘‘ Halkla İlişkiler, özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek onları olumlu inanç ve eylemlere yönetmesi, tepkileri değerlendirerek tutumuna yön vermesi, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürme yolundaki planlı çabaları kapsayan bir yöneticilik sanatıdır. ‘‘¹⁸⁷

¹⁸³ Özgen, s. 16-17

¹⁸⁴ Ertürk, s. 17

¹⁸⁵ Asna, s. 7

¹⁸⁶ Haluk Gürgen'den aktaran Ece Çöklü, Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi, 1. Baskı, İstanbul:Set Systems , 2004,s.47

¹⁸⁷ Asna, s. 13

‘‘Halkla ilişkiler, kurumların iş hedefleri üzerine yapılan iletişim stratejisidir. Bir işletme ile hedef kitle arasında karşılıklı iletişimi, anlayışı oluşturmaya ve sürdürmeye yardımcı olan ayrıcalıklı bir yönetim görevidir. ‘‘¹⁸⁸

‘‘Halkla ilişkiler kurumun amaçları üzerine yapılan, önem sırası – kimi zaman tüketici, kimi zaman dağıtım ve çalışanlar gibi kurumun ve kampanyaların hedeflerine göre- değişkenlik gösteren hedef kitlelerle gerçekleştirilen stratejik iletişim yönetimidir. ‘‘¹⁸⁹

Günümüzde kurum yöneticileri halkla ilişkileri kurum imajını inşa etmek amacıyla kullanmaktadırlar. Kurumsal itibar da halkla ilişkiler alanında kullanılmakta, kurumlar rakiplerinden farklılaşabilmek için itibar yönetimine ağırlık vermektedirler. ‘‘Halkla İlişkiler , bir kurumun amaç, politika ve faaliyetlerini tanıtmak, buna karşılık ilgili kişi ve grupların güç ve desteğini sağlamak amacıyla karşılıklı ilişki kurması ve bu ilişkiyi geliştirerek sürekli kılması için girişilen sürekli ve planlı çabaların ustalıkla uygulanması sürecidir. ‘‘¹⁹⁰

Halkla ilişkiler kurumların hedef gruplarıyla anlayış ve güven ortamı içerisinde iki yönlü ve simetrik olarak etkileşim kurduğu, kamuoyunda kurum veya kuruluş hakkında olumlu bir imajın oluşturulmasını amaçlayan stratejik bir iletişim sürecidir. ¹⁹¹

Halkla İlişkiler genel olarak, kurumun sosyal paydaşları ile etkileşim halinde olması, kurumun ürün ve hizmetlerinin itibarının toplum tarafından olumlu olarak algılanması amacıyla girişilen faaliyetler olarak ifade edilebilir. Halkla ilişkiler vasıtasıyla, ürün ve hizmetler hakkında sosyal paydaşlar nezdinde oluşan yanlış algılamalar düzeltilebilir ve yönetilebilir, iç ve dış paydaş gruplarının kurumdan beklentileri belirlenerek buna uygun çözüm yolları üretilebilir. Etkili bir halkla ilişkiler yönetim süreci ile kurumun ürün ve hizmetlerinin sosyal paydaşlar nezdindeki itibarı

¹⁸⁸ Peltekoğlu, s. 3

¹⁸⁹ Peltekoğlu, s. 7

¹⁹⁰ Karaköse, s. 58- 59

¹⁹¹ Okay, s. 175

inşa edilebilir ve geliştirilebilir. Kurumun itibar yönetimi halkla ilişkiler departmanı tarafından yürütülmelidir çünkü halkla ilişkilerin misyonu, kurumun itibarının inşasını sağlamaktır. Günümüzde kurumlar paydaşlarıyla, çalışanlarıyla ve çevreyle ilgili konularda daha duyarlı olmaya özen göstermekte ve aynı zamanda itibarına ve onun yönetimine yönelik yatırımlarını arttırmaktadırlar.¹⁹²

2.3.9. Entelektüel Sermaye

Bilgi toplumunun gerekliliklerini yerine getirebilen kurumların ayakta kaldığı bilgi çağında, eğitilmiş insanın öneminin ortaya çıkması ve bu gücün kurum varlıkları arasında yer almaya başlamasıyla kurumlarda merkezi unsur, maddi varlıklardan ziyade bilgili, nitelikli, eğitilmiş insanlar olmaya başlamıştır. Kurumun itibarını etkileyen en önemli paydaş grubu çalışanlardır ve onlar kurumun entelektüel sermayesini oluşturmaktadırlar. Çalışanlar kurumun dışa yansıyan yüzü olup müşteriler ile doğrudan iletişim kurduklarından kurumsal itibar üzerinde önemli ölçüde etkilidirler. Entelektüel sermayeye yani beyin gücüne yatırım yapan şirketler başarılarını garanti altına alarak kurumsal itibarlarını güçlendirebilirler. Entelektüel sermaye, bir kurumun sahip olduğu biriktirilebilir bilgi olarak tanımlayabiliriz. Yani entelektüel sermaye bir kurumdaki insanlar tarafından bilinen ve ona rekabet üstünlüğü kazandıran bütün parçaların toplamıdır.¹⁹³

2.3.10. Öğrenen Organizasyon

Günümüz bilgi çağında öğrenme, kurumlar açısından yaşamsal önem taşımaktadır. Kurumların değişen piyasa koşullarında ve yoğun rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri değişen koşullara ayak uydurabilmekten, yani sürekli öğrenmekten, öğrenen bir organizasyon olmaktan geçmektedir.¹⁹⁴

Öğrenen organizasyon kavramı, günümüzde bilgi çağının özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte bilgi,

¹⁹² Karaköse, s. 59-60

¹⁹³ Karaköse, s. 63- 64

¹⁹⁴ Karaköse, s. 67

işletmelerin ve toplumların başarısında ve gelişmesinde temel bir rol oynamaya başlamıştır. Öğrenen organizasyon olma çabası içinde olan kurumlar bilgi yaratma, bilgi edinme, yorumlama, elde tutma ve transfer etme konularındaki becerilerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Kurumun çevresindeki değişim karşısında sürekli olarak kendini yenilemesi, geliştirmesi, bünyesindeki öğrenme engellerini ortadan kaldırması ve bir bütün olarak öğrenmeyi öğrenmesi olan bu kavram, bir kurumun/kuruluşun sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarmasını yani ders almasını, bu deneyimleri değişen çevre koşullarına ayak uydurmada kullanmasını, çalışanlarının gelişmesine olanak sağlayan bir sistem yaratmasını ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir.¹⁹⁵

Öğrenen organizasyon, kendi geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişleten bir organizasyon olarak tanımlanmaktadır. Öğrenen organizasyonlar yalnızca değişime adapte olmakla kalmayıp, değişimin önünde kalmaya ve sürekli öğrenme yoluyla kendilerini geliştirmeye çalışırlar. Bir kurumun öğrenen organizasyon olabilmesi için kurumun dış ve iç çevreye açık olması, departman, bölüm ve yönetim kademeleri arasında diyalog yoluyla bir işbirliği sistemi geliştirilmesi, ortak bir vizyon ve sistem düşüncesi benimsenerek kurum elemanlarının takım şeklinde birbirlerinin çabalarını tamamlamaları ve sinerji etkisinin yaratılması, senaryo analizi yöntemi kullanılarak geleceğe ilişkin senaryoların oluşturulması yoluyla yöneticilere belli şartlar altında neler yapabileceklerini deneme ve öğrenme fırsatı verilmesi, kurumun hedeflere ulaşmak için işleri hem hızlı hem de doğru yapma yönünde sürece göre yapılması ön koşuldur.¹⁹⁶

Öğrenen organizasyon, öğrenmenin temel değer haline geldiği bir örgüt demektir. Öğrenmenin temel değer olması öğrenmenin kurumsallaşması anlamına gelmektedir. Bu durumda bireylerin performansı artacağından kurumun gücü de artacaktır. Öğrenen örgüt, sistematik sorun çözme, yeni yaklaşımları deneme, geçmiş

¹⁹⁵ Sibel Selvi, “Her Gelişim Değişim Değildir.” Öğrenen Örgütlerin Gelişim Sürecinde Psikolojinin Yeri”, **Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları**, Yıldız Dilek Ertürk ve Diğerleri(drl.), 1. Baskı, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, 2007,s.287

¹⁹⁶ Tüz, s. 43-44

deneylerden öğrenme, bir işi en iyi yapanların tecrübelerinden ve başkalarından öğrenme, bilgiyi hızlı ve etkin bir şekilde kullanma gibi temel konularda yetenekli hale gelmiş bir kurumu ifade eder.¹⁹⁷

Günümüzün hızla değişen, globalleşen ve artan rekabet ortamına en uygun düşecek organizasyon yapısının öğrenen örgütler olduğu düşünülürse, bu yapı yüksek performansı sağlamak, kaliteyi ve müşteri memnuniyetini arttırmak, rekabet avantajını sağlamak, takım ruhunu oluşturmak, zamana ayak uydurabilmek, itibarı korumak ve değişimi yakalayabilmek gibi nedenlerle oluşturulmaktadır.¹⁹⁸

Bir kurumun rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmesi ve itibarını koruyabilmesi sürekli öğrenen bir organizasyon olma anlayışıyla doğrudan ilişkilidir. Öğrenen organizasyonlarda, çalışanların bireysel beklentileriyle kurumsal amaçlar bütünleşik bir görüntü arz etmekte, bu durum çalışanın işine daha iyi güdülenmesini ve işinde doyuma ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Beklentileri karşılanan bir birey ise öğrenme konusunda daha istekli olacak, yeni fikirler üretme ve bunları uygulamada daha başarılı olacaktır. Örgütsel öğrenme bir anlamda çalışanların öğrenmesi ile olanaklıdır. Sürekli olarak öğrenen ve öğrenmeyi teşvik eden kurumlar, rakiplerine oranla piyasada daha iyi bir itibara sahip olacaklardır.¹⁹⁹

2.3.11. Kurumsal Etik

Kurumsal etik itibar yönetiminden ayrı tutulamaz. Kurumun itibarı etik olmayan davranışların sonucunda kısmen de olsa zarar görebilir. Etik, doğru veya yanlış davranış ve tutumların belirlenmesinde etkili olan moral kurallar ve değerlerle ilgilidir.²⁰⁰

¹⁹⁷ Karaköse, s. 68

¹⁹⁸ Sibel Selvi, “Her Gelişim Değişim Değildir:”Öğrenen Örgütlerin Gelişim Sürecinde Psikolojinin Yeri”, **Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları**, Yıldız Dilek Ertürk ve Diğerleri(drl.), 1. Baskı, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, 2007,s.288

¹⁹⁹ Karaköse, s. 69

²⁰⁰ Karaköse, s. 70

‘‘Etik anlayış, aklın ve sağduyunun yönlendirdiği görüşleri izlemek, yerleşik toplumsal ve ahlaki kurallara saygılı davranmak ve bu amaçla kişisel istek ve çıkarlardan özveride bulunmak anlamına gelir.’’²⁰¹

Paydaşlarından bir tanesine karşı sorumlu davranırken, diğerine karşı etik olmayan davranışlar sergileyen bir kurum inandırıcılığını ve güvenirliliğini yitirir. Böyle durumlar da kurumun kriz yaşama potansiyeli çok yüksektir. Eğer böyle bir durum söz konusu olursa kurumun imajı ve itibarı yerle bir olacaktır. Kurumun itibarını eski düzeyine getirmesi ise çok daha fazla zaman alır. Aynı şekilde kurum eğer toplum yararı gözetmesi gereken bir kurumsal sosyal sorumluluk projesi içinde yer alırken, başka bir tarafta etik olmayan davranışlar sergiliyorsa, kurumun sosyal sorumluk projesinden manevi bir kazanım elde etmesi düşünülemez.

‘‘Etik, bir anlamda kurumsal kültürle(kalıplaşmış değer ve davranışlar) organizasyonun dışarıya lanse etmek durumunda olduğu, arzu edilen değer ve davranışlar arasındaki farkın oluşumunu da anlatmaktadır. ‘’ Son yıllarda yaşanan skandallar da göstermektedir ki, toplum ne zaman bir kurumun doğruluğundan şüphe ederse, tüm desteğini geri çekmektedir. Kurum içerisinde de öncelikle liderlerin tutarlı ve güvenilir olmaları gerekmektedir. Liderlerin başarılı olmaları için etik yönden olgun olmaları ve takipçilerini de etik olgunluk düzeyine yükseltme arayışı içerisinde olmaları gerekir.’’²⁰²

Er’in ifade ettiği gibi;

‘‘Örneğin Asya Pasifik’teki işçi haklarıyla ilgili Nike’ın ihmalleriyle ilgili yazı ve yorumların hemen ardından Nike’ın Pazar payı yüzde 42’den yüzde 41’e düşmüş ve hisse fiyatları 1997 ile 1998 arasında %50’den fazla düşmüştür. Nike’ın kalite ve ürün fiyatları gibi somut yönlerinin değişmemesine rağmen zedelenen itibarı, şirketi ve dolayısıyla yatırımcılarının servetlerini ciddi biçimde etkilemiştir.’’²⁰³

²⁰¹ Er,s.57

²⁰² Karaköse, s. 70-72

²⁰³ Er, s. 26

Etik konusuna dikkat edilmemesi kurumun itibarını zedeleyecek, çalışanların motivasyonunu düşürecek, ürünlere olan talebi azaltacak, kurum yöneticilerine ve hisselerine olan güveni azaltacaktır.²⁰⁴

‘’Etik olgunluk, doğru ve yanlış hakkında hüküm verme yeteneği olup, aynı zamanda kişinin sosyo-teknik kararlar alırken değerlerin birbirleri ile karşılaştırılması gereken durumlarda doğru seçimi yapabilmesidir. ‘’ Bu bağlamda etik değerler sadakat, dürüstlük, adalet, titizlik, saygı, hoşgörü, sorumluluk ve cesaret olarak ifade edilebilir. Liderlerin düşünce ve kararları onların etik prensip ve kişisel felsefelerini yansıtır ve bunlar da kurum ile kaynaşarak kurumun değerlerine yansır. Kurumlar ancak etik değerlere sahip olarak yani doğruları uygulayan kurumlar olarak itibarlarını güçlendirebilir ve paydaşlarının beklentilerini karşılayabilirler. Eğer bir kurum etik dışı faaliyetlerde bulunuyorsa toplumun gözünde iyi bir imajı olmayacaktır. Dolayısıyla etik bir kurum olmakla itibarlı bir kurum olmak arasında sıkı bir ilişki vardır.²⁰⁵

2.3.12. Müşteri Memnuniyeti

Kurumsal itibarı oluşturan en önemli unsurlardan birisi çalışan ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Müşteri yelpazesini genişleten ve müşteri memnuniyetine önem veren kurumlar, önemli bir rekabet avantajı elde ederek kurumsal başarıyı yakalayabilmektedir. Müşterilerle yüz yüze olan çalışanlarını memnun eden kurumlar aynı zamanda müşterilerini de memnun ettiğinde üstün bir itibar ortaya çıkar. Bu gibi durumlarda, kurumsal itibarın duygusal yanları birlikte çalışır. İtibar yönetimi, aynı duygusal bağlılıkların hem kilit elemanları hem de müşterileri memnun bırakmasını ve motive etmesini sağlamakla ilgilidir.²⁰⁶

Kurumlar ürün ve hizmetlerini satın alan müşterilerinin memnuniyet derecelerini her zaman en üst seviye tutmaya özen göstermek zorundadırlar. Müşteri memnuniyeti ne kadar çok olursa müşteriye elde tutma oranı o kadar yüksek olacaktır.

²⁰⁴ Er,s.57

²⁰⁵ Karaköse, s. 72-74

²⁰⁶ Karaköse, s. 75-76

Özellikle aynı özelliklere sahip ürün ve hizmetlerin fazlalığı düşünülürse kurumun sadık müşteriye ihtiyacı da o kadar çok artar. Sadık müşteri yaratmak ise ürün/hizmetin teknik özelliğinde ve fiyatta farklılaşmaktan çok satış sonrası hizmetlerden geçer.

Kotler'in ifade ettiği gibi;

“Yeni müşteriler elde etmek, mevcut müşterileri memnun etmek ve elde tutmak için gereken maliyetin 5 ile 10 katına mal olabilmektedir. Ortalama bir şirket, her yıl, müşterilerinin yüzde 10 ila 30'unu kaybeder. Müşteri kaybetme oranında yüzde 5'lik bir azalma, sanayi türüne bağlı olarak, karlarda yüzde 25 ila 85 artış sağlayabilmektedir.”

207

Üretilen ürün veya hizmetin sunulabileceği bir hedef kitle olmaz ise doğal olarak girdi de olmayacaktır. Bu yüzden müşteri bağlılığını sağlamak hayati önem arz etmektedir. Bu doğrultuda müşteriden gelen geri bildirimlerin dikkate alınması ve müşteriye memnun edecek yaklaşımların sergilenmesi kurumun devamlılığını ve itibarını devam ettirebilmesinin ön koşuludur. ²⁰⁸

2.4. KURUMSAL İTİBARIN ÖNEMİ

Son yıllarda itibar üzerine yapılan araştırmalar göstermektedir ki; artık şirketler ve CEO'lar itibar yönetimine daha fazla önem vermekte ve itibar yönetimi için daha çok bütçe ayırmaktadırlar. İtibar soyut bir kavram olmasına rağmen, beraberinde getirdiği avantajlar kuruma somut kazanımlar sunar.

Dünyada bir çok sektörde kurumsal itibar yönetimine değer verilmekle birlikte, elbette gelişmekte olan ülkelerdeki küçük ölçekli kurumlarda her gün konuşulan gündem maddesi konumunda değildir. Ancak gelişmekte olan ülkelerdeki kurumsallaşmış ve büyük ölçekli firmalarda itibar kurumsal iletişim departmanı tarafından yönetilmektedir. Günümüzde itibarın korunması, itibar risk yönetimi, itibar stratejisi gibi kavramlar sık duyduğumuz bir kavram haline gelmiştir. Ayrıca kurumlara

²⁰⁷ Kotler, s. 90-91

²⁰⁸ Karaköse, s. 78

ve firmalara halkla ilişkiler ajansları, kurumsal etik organizasyonları, akademik ve diğer uzman danışmanlar tarafından itibar anketleri ve raporları sunulmaktadır.²⁰⁹

Olumlu itibar adeta mıknatıs gibidir. Kurumun çekiciliğini arttırır ve geniş çaplı faaliyetlerin gerçekleşmesini kolaylaştırır. İyi bir itibar nihai olarak kar elde etme ve gelecekteki para akışını sağlamlaştırarak daha stabil gelirlere sahip olmayı sağlar, yeni iş ortaklarını ve finansal sermaye kaynaklarını kendine çeker, yatırımların güvence altına alınmasını sağlar, ağızdan ağza pazarlama imkanı yaratarak yeni müşterileri ve potansiyel işgücünü kuruma çeker, siyasi ve hukuki ilişkileri etkiler, yeni pazarlara ve marka genişlemelerine daha kolay girilmesini sağlar, başarılı satın almalar ve birleşmelere imkan verir, iç paydaşlarla ilişkileri güçlendirir, kuruma karşı durma potansiyeline sahip sivil toplum örgütleri veya eylemciler ile ilişkileri güçlendirme fırsatı sunar, kriz durumlarında tampon görevi görür, finansal performansta potansiyel artışa imkan verir, müşteri ve çalışanlarda sadakat yaratır.²¹⁰

İyi bir kurumsal itibar, yatırımcıları kuruma çeker, nakit akışını ve karlılığı arttırır, çalışan sadakatini ve verimliliği yükseltir, kriz zamanlarında kurumun paydaşları tarafından daha fazla tolere edilmesini sağlar, nitelikli elemanları çekerek istihdam edilmesini kolaylaştırır, kurumun rekabet gücünü arttırır, ürün ve hizmetler için katma değer bir fiyat sağlar.²¹¹

İtibar, bir kurumun uzun zaman boyunca koruduğu eşsizliğinden ve kimlik şekillendirici uygulamalarından gelişir. Bunlar paydaşların kurumu inanılır, güvenilir, emniyetli ve sorumluluk sahibi olarak algılamalarını sağlar. Oluşan olumlu itibar, uygulamalarını taklit eden rakiplere karşı kurumun korunmasına ve bir adım öne geçmesine yardımcı olur. İtibar, rakiplerin aşmakta çok zorlanacakları bir rekabet avantajı sağlayarak kuruma stratejik değer katar.²¹²

²⁰⁹ Andrew, Griffin. “ New Strategies For Reputation Managment: Gaining Control of Issues, Crisis&Corporate Social Responsibility”, London, Replika Press Pvt Ltd, 2008, s.9

²¹⁰ Er, s. 27-28

²¹¹ Karaköse, s. 79

²¹² Er, s. 28-29

Yoğun rekabet ortamında itibarı yüksek kurumlar yüksek rekabet gücü kazanırlar. Bunun doğal sonucunda da tüm paydaşların kuruma güven duymasını ve desteğinin kazanılması sağlanır. Tüketicinin cezbedilerek kuruma yakınlaşmasını ve uzun vadede de sadık müşteriler yaratılmasında itibarın rolü çok büyüktür. Tüketicilerin gözünde itibarı yüksek kurumlar her zaman tercih edilen kurumlardır.

Sonuç olarak olumlu kurumsal itibarın kuruma kattığı değerleri kategorize edersek, bunu finansal açıdan, pazar açısından ve insan kaynakları açısından ele alabiliriz.²¹³

1) Finansal Açıdan Kattığı Değer

İtibarın bir değeri vardır ve bu finansal olarak ifade edilebilmektedir. Rowtree Mackintosh'un 1988'de İsviçreli gıda grubu Nestle tarafından 2.55 milyar sterline satın alınması marka itibarının ne kadar değerli olduğunu açık biçimde göstermektedir. Rowtree'nin tesisler ve stoklar biçimindeki fiziksel varlıkları, satın alma fiyatının beşte biridir. Nestle'nin ödediği paranın geri kalan beşte dördü, Rowtree'nin pazarlama knowhow'u, altyapısı ve mükemmel geleneksel kurum imajı ile önemli markaları biçimindeki itibarını satın almak için ödenmiştir. Bu örnek kurum itibarının finansal açıdan ne kadar değerli olduğunu açıkça göstermektedir.

2) Pazar Açısından Kattığı Değer

İyi bir itibarın işletmeye pazar payını genişletmesi açısından da değer kattığı görülmektedir. Güçlü itibara sahip şirketler, pazarda çok kolay yer bulmakta ve hedef kitleler tarafından hızla kabul görerek, pazar paylarını genişletme fırsatı bulmaktadırlar.

3) İnsan Kaynakları Açısından Kattığı Değer

İyi bir kurum itibarı işletmeye insan kaynağı açısından da değer katmaktadır. İyi bir itibara sahip olmak, yetenekli elemanları etkilemekte ve o kurumda çalışmak için teşvik etmektedir. Böylece yetenekli elemanlar, kurumun başarısı için çalışmakta ve

²¹³ Ebru Güzelcik Ural, “İtibar Yönetimi - Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi” İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, Aralık, 2002, Sayı.2, s. 88

sonuçta güçlü müşteri ilişkileri geliştirmektedirler. Diğer yandan olumlu bir itibar, personel masraflarını azaltmaktadır. Çünkü yetenekli elemanlar genellikle itibarı iyi olan şirketlerde çalışmak istemektedirler. Yetenekli ve eğitilmiş elemanların ise alınmasıyla birlikte, eğitim masrafları da azalmaktadır. İyi bir itibara sahip olan işletmeler, çoğunlukla eleman aramazlar, nitelikli elemanları kendi bünyelerine katmak için daha az zaman ve enerji harcamaktadırlar.

2.5. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

Kurumsal itibar yönetimi iş dünyasında son yıllarda en çok konuşulan konuların başında gelmektedir.

İtibar yönetimi stratejisi, diğer hizmet sektörlerine nazaran daha yeni olup; örgütlere yardımcı olan, onları destekleyen profesyonel bir hizmettir. İtibar yönetimine ilgi ilk olarak 1990'da ABD'de artmıştır. İtibar yönetimi konusu, daha sonraları da web siteleriyle ilgili diğer araştırmalarda işlenmiş, arkasından Fortune Magazine'nin yapmış olduğu "Most Admired Corporations" yani "En Beğenilen Şirketler" araştırmasıyla, global piyasada dikkatleri üzerine çekmeye başlamıştır. İtibar yönetimini, Türkiye'de ilk defa 1999 yılında Capital dergisi öne çıkarmış, "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırmasını yaparak bu konuyu gündeme taşımıştır.²¹⁴

Ancak kavramın çok eskiye dayanmamasına bağlı olarak ise uygulamada itibar yönetiminin önemi kurumlar tarafından henüz çok iyi anlaşılamamakta veya organizasyonlar ve şirketlerde stratejik olarak konumlandırılamamaktadır. Kurumlar daha yeni yeni kurumsal itibarın önemini kavramakta ve bu konunun isteğe bağlı olarak geliştirilemeyeceği, kurum için bunun bir zorunluluk olduğunu fark etmektedirler. Kurumlar, bu konunun önemli bir uzmanlık alanı olduğu, insan kaynakları ve kurumsal iletişim departmanı ile birebir çalışılması gerektiği ve iç iletişim uzmanlarının desteğinin alınması gerektiğini algılamaya başlamışlardır. CEO'lar çalışanların

²¹⁴ Dr. Turgut Karaköse, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, <http://www.akademikbakis.org/sayi11/makale/itibar.doc> , 10.01.2008

müşterilere markaları sunarak onlara eşsiz tecrübeler yaşatabileceklerini ve müşterilerin gözünde olumlu bir itibar geliştirebileceklerini fark etmeye başlamışlardır.²¹⁵

Tüm bu gelişmelerden sonra örgüt yöneticileri kendi kurumsal itibarlarına daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bu alanda yapılan araştırmalarda, kurumsal itibarın örgütün genel performansını geliştirebilecek stratejik bir değer olup olmadığı konusu gündeme gelmiştir.

Kurumsal itibar yönetimi, insanların bir kurumda takdir ettiği şeyleri etkileyebilmek anlamına gelmektedir. Bir kurum güçlü itibar sağlayarak müşterilerinin, yatırımcılarının, tedarikçilerinin ve çalışanlarının ilk tercihi haline gelerek fayda elde etmektedir.²¹⁶

“Kurumsal itibarın yönetilmesi daha çok, kurumun kültür ve değerlerinin bir yaşam tarzına dönüştürülmesi olarak ele alınmalıdır.”²¹⁷

Kurumların esas amacı karlılığı arttırmak ve uzun ömürlü olmaktır. Ancak bu amaca ulaşabilmek için olumlu itibar oluşturmaları ve uzun vadede bu itibarı korumalıdır. İtibarın korunabilmesi için iyi yönetilmesi ve uygulanacak politikalar paydaşlara doğru olarak aktarılmalı ve benimsetilmelidir.

Kadıbeşegil'in ifade ettiği gibi;

“Çalışanlar nezdinde itibar yönetimi ise oldukça önemlidir. Nasıl bir binada çalışıldığından, bir fotokopi çekmek için kaç kişiden izin alındığına kadar kurum kültürünün tüm göstergeleri, çalışanların kurum itibarı ile kendilerini ilişkilendirdikleri

²¹⁵ Kevin Murray ve Jon White, “Reputation Managment: Leading practitioners look to the future of Public Relations ” http://www.chime.plc.uk/downloads/future_of_pr.pdf (12.11.2010)

²¹⁶ Duygu Akmeahmet, “Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2006, s.63

²¹⁷ Kadıbeşegil, s. 65

alanlardır.Buradaki önemli nokta, çalışanlar ile yöneticiler arasında kültürel farklılıkların ortak bir kurum kültüründe buluşturulması ve yönetilmesidir. ’’²¹⁸

Kurum itibarı; bir kurumun yapısı, stratejileri ve değerlerinin analiziyle başlar.²¹⁹ Daha sonra itibar yönetim politikaları çalışanlara aktarılarak, itibarın korunmasına yönelik çalışmalar ödüllendirilmeli; itibarı zedeleyici davranışlarda ise birtakım yaptırımlar uygulanmalıdır.

Gürgen’in ifade ettiği gibi;

‘‘Bir kurumda kurumsal yönetimin gerekliliklerinin yerine getirilmiş olması, kurumun etik anlayışının, kurumsal değerlerinin tanımlanarak uygulanıyor olması, sosyal sorumluluk politika ve uygulamalarının kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmesi ve diğer bazı konular kurumsal iletişim ve kurumsal itibar yönetiminin en önemli gereklilikleri arasında yer almaktadır. ’’²²⁰

2.5.1. Kurumsal İtibar Yönetiminin Amacı

Kurumun maddi varlıkları gelecekte kaybedilme olasılığı olan değerlerdir. Bazen yaşanan tatsız durumlar ve olaylar kurumu zor durumda bırakabilir. Ancak bu durumlar genellikle kurumun itibarının iyi yönetilememesinden ya da yöneticilerin bu konudaki eğitimsizliğinden kaynaklanmaktadır. İtibara zarar verecek bir çok tehdit ancak kurumsal itibar yönetimi konusunda alınacak eğitimler ile önlenebilir. Özellikle günümüzde medya çok büyük bir güç konumundadır. Kurumsal skandalların ve medyanın, insanlar ve örgütler üzerindeki etkisinin artmasının bir sonucu olarak, organizasyonların itibar yönetimine ağırlık vermesi şart olmuştur. Aksi takdirde kurumların yaşamlarını devam ettirme olasılığı çok azdır. Bu yüzden yöneticiler

²¹⁸ Kadıbeşegil, s. 68

²¹⁹ Akmehmet, s. 63

²²⁰ Haluk Gürgen, İtibarımızı Nasıl Yöneteceğiz?, **Mediacat**, Cilt 16, Sayı 161(Haziran 2008),s. 110

kurumsal itibarın korunmasına ve geliştirilmesine yönelik stratejiler geliştirmelidirler.

221

“Schultz ve Werner ise itibar yönetiminin amaçlarını şu şekilde sıralamışlardır;”²²²

- Çalışma çevresinde ve piyasadaki olumlu itibarı devam ettirmek
- Kurumun olumlu ismini ve itibarını oluşturmak ve iyileştirmek
- İtibarın zarar görmesini önleyecek kabul edilebilir uygulamalar, politikalar, prosedürler, sistemler ve standartlar oluşturmak
- Kurumun itibarını zedeleyecek bir olay meydana geldiğinde durumun üstesinden gelmek için yönergeler oluşturmak
- Kurum itibarını yönetmek üzere tam sorumluluk alacak yönetim takımını hazırlamak ve donatmak”

“Kurumsal itibar yönetiminin amacı, kurumun iç ve dış paydaşlar nezdindeki itibarıyla ilgili algılamaları belirleyip planlı bir şekilde yöneterek, kurumun itibarını korumak ve devamını sağlamak olarak açıklanabilir.”²²³

Kurumsal itibar, toplumda kabul gören, saygın bir kurum olarak değerlendirilme, satılan ürüne daha yüksek fiyattan müşteri, yatırımcı ve kurumda çalışmak için istekli kaliteli eleman bulma olanağını beraberinde getiriyor. Günümüzde ürünlerin ve hizmetlerin her geçen gün daha çok birbirine benzediğini düşünürsek pazarda hak edilmiş bir kurumsal itibar, markaya değer katıyor ve rakiplerden olumlu yönde farklılaşılmasını sağlıyor.²²⁴

2.5.2. Kurumsal İtibar Yönetiminin Görevi

Kurumların sosyal paydaşlarını iyi analiz ederek bu doğrultuda hangi paydaş grubuyla hangi iletişim araçları ile nasıl bir iletişim kuracağını açıklayan bir iletişim

²²¹ Karaköse, 2007, Kurumların...,s.92-93

²²² Schultz ve Werner’den aktaran Er, s. 49

²²³ Karaköse, 2007, Kurumların...,s.93

²²⁴ Haluk Gürgen, İtibarımızı Nasıl Yöneteceğiz?, **Mediacat**, Cilt 16, Sayı 161(Haziran 2008),s. 110

planı oluşturması kurumsal itibar yönetimi açısından birincil öncelikli bir iştir. Kurum çalışanlarının örgüt ile ilgili olumlu veya olumsuz düşünceleri vardır. Bunun dışında çalışanların konuşma ve giyim tarzı, davranış ve düşünce biçimleri kurumun aynası olarak dışarıya yansır. Özellikle iç paydaşların kurum hakkındaki davranış, düşünce ve sözleri kurum imajına doğrudan yansır. Kurum itibarını oluşturmak ve korumak için hedef paydaş gruplarını etkilemek, yönlendirmek ve yönetmek gerekir. Kurumsal itibar yönetiminin görevleri arasında daha fazla ve tutarlı bilgi üretmek, bilgiyi sadeleştirmek, paydaşlara iletişim yoluyla ulaşmak, rakiplerin paydaşlarına ulaşmak yer alır.²²⁵

Verimli ve tutarlı bilgi üretilmesi ve bu bilginin sürekliliği olacak biçimde paydaşlar ile paylaşılması hem iletişimin devamlılığını sağlayacak, hem de paydaşların kurum hakkında daha çok bilgi edinmesini kolaylaştıracaktır. Kurumu ile ilgili her türlü bilgiye sahip paydaşlar negatif durumlarda bile şüpheye düşmeyecek, kuruma güvenmeye devam edecektir. Bu şekilde de kulaktan kulağa yanlış bilgilerin yayılması tehdidi minimum düzeyde tutulacaktır. Ayrıca verilen enformasyonların karmaşık olmaması, enformasyonu alan hedef kitlenin sosyo-kültürel alt yapısına göre tasarlanmış olması önem arz etmektedir. Bilgi akışı gerektiği taktirde paydaşların algılayabileceği düzeye çekilerek sadeleştirilmelidir. Rakiplerin paydaşları da aslında kurumun potansiyel hedef kitlesi olduğundan ötürü enformasyon akışının iletişim yoluyla bu kişilere de aktarılması büyük önem taşımaktadır. Bu şekilde kurumun itibarı tüm hedef kitleler nezdinde inşa edilebilir.

Ayrıca ‘‘kurumsal itibar yönetimi için, kurumu hem sektöründe hem de toplum genelinde farklılaştıracak itibar kriterleri belirlenmesi gerekmektedir. Bu kriterlerin sosyal sorumluluk, etik davranış, açıklık, çalışan değeri yaratılması, müşteri memnuniyeti ekseninde oluşturulması önemlidir.’’²²⁶

²²⁵ Karaköse, 2007, Kurumların...,s.95

²²⁶ Kadıbeşegil, s. 124

2.5.3. Kurumsal İtibar Yönetimi Yaklaşımı

“Kurumsal itibar yönetimi yaklaşımının birkaç yolu vardır. Bu yaklaşımlar şöyle açıklanabilir:”²²⁷

- Proaktif: Kurumun itibarının inşa edilmesi ve korunması birlikte düşünülmelidir.
- Savunma: İtibarın tehlikelerle karşılaşabileceğinin farkına varılarak, bu tehlikelere karşı itibar korunmalıdır.
- Bakım(Koruma): İyi bir itibara sahip bir kurum bu itibarının devam etmesini arzulayacaktır. O zaman itibarın korunması ve güçlendirilmesi için bir dizi faaliyet içinde olmak gerekir.

“Kurumsal itibar yönetiminin temelinde bütünsellik, kalıcılık ve sürdürülebilirlik vardır. Kurumlar itibarlarını yönetebilmek için şu yollardan yararlanabilirler:”²²⁸

- Paydaşlarını belirlemek
- Kurumsal itibar skorunu, farklı paydaşlar nezdinde hesaplamak
- Kurumsal itibar skorunu, rakiplerle her paydaş nezdinde karşılaştırmak
- Kurumsal itibarı etkileyen faktörleri keşfederek ve her faktörün göreceli ağırlığını sergilemek
- İyileştirme alanları belirlemek
- Kurumsal itibarı etkileyecek stratejik kararların sonuçlarını simule etmeyi sağlayacak etkileşimli araçlar vermek
- Paydaşlara, kullanılan bilgi kaynaklarını ve bu kaynakların etkinlik derecesini göstermek

²²⁷ Karaköse, 2007, Kurumların...,s.98

²²⁸ Karaköse, 2007, Kurumların...,s.99

2.5.4. Kurumsal İtibar Yönetimi Modelleri

“İtibar insan, sermaye ve finansal kaynaklar gibi önemli bir değerdir. Kurumsal itibar yönetimi ile paydaşlara her yönden hitap edilerek kurumun amaçlarına ulaşması kolay hale getirilebilir.” Kurumsal itibar yönetimini inceleyen çeşitli modeller vardır. “Bu modellerin bazıları kurumun sosyal paydaşlarla etkileşimini konu alırken, diğer model önerileri ise iç ve dış paydaşların beklentilerini analiz ederek, bu beklentilerin kurumsal hedeflerle örtüştürülmesini açıklamaya çalışmışlardır.” Farklı paydaşların geçmiş, şimdiki ve gelecekte yapmaya niyet ettikleri eylemler hakkında farklı bilgilere ihtiyaçları vardır. Paydaşları ilgilendiren davranış biçimleri çoğunlukla birbirinden farklıdır. Örneğin müşteriler kalite ve ürün güvenliği gibi ürünlerle ilgili bilgilere, işçiler maaş, iş güvenliği, profesyonel gelişim gibi işleriyle ilgili bilgilere, yatırımcılar ise net kar, yatırımların geri dönüşü gibi finansal bilgilere ihtiyaç duyarlar. Farklı paydaşlar değişik bilgi ve yeteneklere sahip oldukları ilgilerini çeken konular farklılık gösterdiği için gönderilen bir bilgiyi her biri farklı biçimlerde algılayarak yorumlayabilirler. Kurumsal itibar aynı zamanda paydaşlarla daha etkili bir iletişim kurmak amacıyla bir işlevsel strateji geliştirmekle de ilgilidir. Bu yüzden paydaşlara gönderilen bilginin kişinin tam olarak neye ihtiyacı olduğunu açıkça göstermesi gerekmektedir. Yani farklı paydaş gruplarına mesajları anlaşılır bir biçimde ileten bir yaklaşım benimsenmesi gerekmektedir. Etkili bir itibar yönetimi bilginin tüm paydaşlara amaçlar ve hedefler doğrultusunda, onların anlayabileceği ya da anlamak istediği biçimde gönderilmesini sağlar. Kurumsal itibar yönetimi kurumun varolma sebebi olan hedeflerine ulaşmak için kurumun tüm paydaş gruplarının kuruma ilişkin düşünce ve beklentilerini belirleme ve bunları amaçlar doğrultusunda yönlendirme girişimlerini içermektedir. Kurumsal itibar yönetilirken kurumun mevcut durumu, misyon ve vizyonu, hedefleri, stratejileri açık bir şekilde ortaya konmalıdır. Neyi, ne zaman ve nasıl yapacağını bilen ve bunu faaliyetlerine yansıtan kurumların, kurumsal itibarlarını etkili ve verimli bir şekilde yönetmeleri beklenebilir.²²⁹

²²⁹ Karaköse, 2007, Kurumların...,s.106-108

2.5.5. Kurumsal İtibar Yönetiminde Üst Yönetimin Rolü

“ İtibar bir şirketin en değerli varlığı olduğundan itibarın yönetimi sadece pazarlama ve halkla ilişkilerin sorumluluğunda olmamalıdır. İtibar yönetimi konusu bizzat yönetim kurulu düzeyinde ele alınmalıdır.” diyen iletişim gurusu Roger Haywood itibar yönetiminde üst yönetimin yönlendirmesinin olması gerektiğini altını çizerek vurgulamaktadır. “Kurumsal itibar, yarının gündemini yönetecek yetkinlikte, vizyon sahibi yöneticilerin elinde olmalıdır.”²³⁰

Kurumsal itibarın yönetiminde birinci derecede sorumlu kişi, kurumun üst düzey yöneticisi olmalıdır. İtibar yönetimi çalışmalarının yapılmasında kurum çalışanlarından bir ekip kurulması, ayrıca bir uzmandan destek alınması faydalı olabilir. Şirketlerde tüm çalışanların birer "itibar elçisi" olduklarının farkına varmaları için çeşitli çalışmalar yapılmalıdır. Çünkü kurumun itibarı tüm çalışanlarından ve onların davranışlarından, yaptıkları işlerden etkilenmektedir. Kriz dönemlerinde ise, kurumun web sitesinde konuya özel bir bölüme yer verilmelidir. Bu bölümden kurumun kriz bilgilerini sağlaması ve hızlı bir şekilde gelişmeleri yayınlaması önemli bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumun sorunu yok saymak yerine bu konuyu takip ettiğini ve çözmek için çalıştığını göstermesi, insanlarla diyalog halinde olması ve tepe yöneticisinin açıklamalarına yer vermesi gerekir.²³¹

Sonuç olarak kurumsal itibar yönetimi konusunda sorumluluk CEO’larda yani dolaylı olarak yönetim kurulunda olmalıdır. Üst yönetimin itibar konusunu tüm çalışanların benimsemesi için çeşitli çalışmalar yapması gerektiği açıktır. Kurumda itibar yönetimi ile ilgili bir çalışma grubunun kurulması da bilgilendirme ve çalışmaların tüm departmanlardaki sürekliliğini sağlama açısından faydalı olacaktır.²³²

²³⁰ Kadıbeşegil, s. 83-84

²³¹ Zeynep Mengi, “E-İtibarı Çizdirmeyin”, **Hürriyet İK**, 21 Şubat 2010,s.16

²³² Er,s. 53

2.6. EKONOMİK KRİZ ORTAMLARINDA KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

2008 yılında Amerika merkezli olarak başlayan ve tüm dünyayı etkisi altına alan kriz karşısında kurumlar ve şirketler kendilerini yeniden yapılandırmanın çabasını göstermektedirler. Krizle birlikte son kullanıcı tüketime karşı temkinli davranışlarda bulunurken şirketler de işe alımları dondurmaya ve işten çıkarma yoluna gitmektedir. Ekonomik açıdan bakıldığında istihdamı azaltmak rasyonel bir yaklaşım iken, sosyal ve kültürel açıdan değerlendirildiğinde işçi çıkarma eylemi doğru değildir. Şirketler kriz dönemleri öncesinde yetenekli kişileri geliştirmek adına çok önemli projeler yaparak bu kişileri eğitmekte ve gelişimlerine katkıda bulunmakta, bu kişilere büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Ancak krizden dolayı yetiştirmiş oldukları bu kalifiye iş gücünden vazgeçen kurumlar ve şirketler, 1-2 yıl sonra yeni işgücü bulmak ve onlara da tekrar aynı yatırımı yapmak zorunda kalacaklardır. Karlarından belli ölçüde fedakarlık yaparak iyi yetiştirmiş elemanları yerinde tutan kurumlar, çalışanları kurumun gelişmesi için katkıda bulunurken daha avantajlı ve itibarlı olacaklardır. Bir şirket zorda kalarak önemli miktarda çalışanı işten çıkardığında, tüketicinin gözünde marka algısı zarar görecektir. Çalışanlara ise neden işten çıkardıkları anlatılmadığı için olumsuz bir imaj ortaya çıkmaktadır. Geride kalan çalışanların ise bu durumda morali bozulmakta, motivasyon ve verimi düşmektedir. Bu yüzden bu dönemlerde güven ve itibar kaybı yaşamamak adına kurumların kendileriyle ilgili her türlü bilgiyi paylaşmaları gerekmektedir. Bu dönemlerde hem işveren hem de çalışanların karşılıklı özveride bulunması gerekmekte, krizle işverenin karından fedakarlık ederek, çalışanın ise emeğini azami şekilde kullanarak mücadele etmesi gerekmektedir. Böyle bir durumda kriz, işveren ve çalışan arasındaki mesafeyi yok ederek birbirlerine kenetlenmeleri adına bir fırsat da doğurabilmektedir. ²³³

Kriz dönemlerinde imaj kaybını önlemek amacıyla yapılacak PR çalışmalarıyla gerekli önlemler alınmalıdır.

²³³ Pınar Akbıyık Yıldız, ‘Krizin Yaratacağı Karma Kültüre Hazır Olun’, Marketing Türkiye, Cilt 6, Sayı 161, 1 Aralık 2008, s. 101-102

“Marketing Genius(Pazarlama Dehası)” kitabının yazarı, danışmanlık şirketi Genius Works’un CEO’su pazarlama ve marka iletişim gurusu Peter Fisk kriz karşısında şirketlerin yenilikçi çözümlerden ayrılmaması gerektiğini belirtmektedir. Kriz dönemlerinde iş dünyasının krize karşı nasıl ayakta kalacağını, neyi farklı yapacağını düşünmesi gerektiğinin altını çizen Fisk, krizin bütçeleri kısmak anlamına gelmediğini ifade etmektedir.²³⁴

Fortune 500 araştırmalarının favori yönetim gurularından biri olan Ram Charan, ekonomik kriz ortamlarındaki aşağı doğru gidişin akıllı yöneticiler açısından daha hızlı ve daha iyi olmak için bir fırsat sunabileceğinden bahsetmektedir. Charan bu zor zamanlarda yöneticilerin işlerini geliştirmeyi sürdürmeleri gerektiğinin altını çizmektedir. Cirodaki artış düşüşte olduğu ve kar hanesinde durumun iyi olmadığı zamanlarda genellikle zorunlu olmayan harcamalarda kesintiye gidildiğini belirten Charan, ürün geliştirme, yenilikçilik ve marka yaratma gibi faaliyetlere ayrılan kaynaklardaki kesintinin maliyet tasarrufu olarak görülmemesi gerektiğini belirtmektedir.²³⁵

Geliştirilmesi gereken bir diğer alanın personel olduğunu söyleyen Charan, karlar düşerken prim ödemenin belli ölçüde bir rekabetin sürdürülmesi adına önemli olduğunu ve iyi zamanlarda olduğu gibi kötü zamanlarda da başarıyı ödüllendirmenin çalışan açısından sadakati pekiştirdiğini ifade etmektedir. Ekonomik açıdan kötü dönemler işe alınacak yeni personel açısından istihdamda da bazı fırsatlar sunabilir. Başka bir kurumda cazip maddi olanaklar ortadan kalkarsa, bu kurumun çalışanları daha iyi şartlar sunan firma ve kuruluşlarda çalışmak için daha istekli olmaktadır. Genellikle sıkıntılı dönemlerde maaşlarda kesintiye gidilerek krize karşı önlemler alınmaya çalışılmaktadır. Böyle bir uygulama hayata geçirilecekse bile üst düzey yönetimin de maaşlarında mutlaka bir kesinti yapılmalıdır. Bu durum çalışan açısından

²³⁴ “Pazarlama Dehası Peter Fisk Uyarıyor”, **Payment Systems**, Sayı 10, Mayıs- Haziran 2010, s. 72

²³⁵ “Krizi Siz Yönetin”, **Fortune**, Cilt 1, Sayı 6, Mart 2008, s 62

hakkaniyetli ve adaletli davranıldığıının bir göstergesi olacaktır ve çalışan bağlılığı artacaktır.²³⁶

Kriz dönemlerinde bütçesi kesilen veya azaltılan kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ise aslında kriz dönemlerinde kurumsal itibara etki eden önemli faktörlerdendir. Ancak eğer sosyal sorumluluğa ayrılacak bütçe yok ise kriz dönemlerinde çalışanın iş akitlerini korumak başlı başına bir sosyal sorumluluk projesi olarak topluma hizmet vermektedir. Toplumla paylaşılan bu karar kurumsal itibara katkı sağlayacaktır. İşten çıkarma politikalarını faaliyete geçirmek yerine kurumlar kriz süresince çalışanlarını yarı zamanlı, yarı maaşlı olarak işgücü içinde tutabilirler. Bir başka uygulama ise çalışanın 3 veya 4 gün işe gelmesi karşılığında maaşının yüzde 40-50'sinin ödenmesi ya da home ofis şeklinde çalışması olabilir.²³⁷

Kriz dönemlerinde ekonomik küçülme haberleri, şirketleri ve o şirketteki çalışanlarını bir endişe içinde bırakmaktadır. Şirket yönetimleri maliyetlerini azaltabilmek adına doğrudan harcama kalemlerine yönelerek yatırımların durdurulması, pazarlama ve tanıtım faaliyetlerine ara verilmesi ya da azaltılması stratejisini devreye sokmaktadır. Ekonomik küçülme dönemlerinde kurumların en çok başvurdukları yöntemlerden biri personel azatımıdır. Maliyetleri doğrudan etkilediği ve kısa vadede sonuç verdiği için çalışan sayısının azaltılması, hemen hemen bütün kurumların uyguladığı bir strateji olarak göze çarpmaktadır. Toplu işten çıkarmalar kaçınılmaz bir durum olduğunda bile çok başarılı bir biçimde yönetilmesi gereken bir süreçtir. İşten çıkarılan çalışanların kurumun marka değerine ve imajına nasıl bir yaklaşım sergileyecekleri, birlikte çalışmaya devam edilen personelin bu işten çıkarmalara ve kurumun uyguladığı politikalara verecekleri tepki önemle ele alınması gereken ve önceden üzerinde düşünülmesi gereken konulardandır.²³⁸

²³⁶ ‘‘Krizi Siz Yönetin’’, **Fortune**, Cilt 1, Sayı 6, Mart 2008, s 64

²³⁷ Haluk Gürgen, ‘‘Yol Vermek Değil, Birlikte Yol Almak’’, **Mediacat**, Cilt 1, Sayı 168, Ocak 2009, s. 100

²³⁸ **Dünya**, ‘‘Güvenmek ve Güven Vermek’’, 04.08.2009, s. 8

İşten çıkarmalar, zorlu stratejilerin başarısız olması, beklenmedik değişiklikler, bilinmezlerle dolu bir iş ortamı bütün çalışanları etkisi altına almaktadır. Böyle bir ortamda güven, işe ve kuruma duyulan bağlılık duygusu azalmakta, güvensizlik hem çalışanlar arasında mesafeye, hem de üst yönetimle ilişkilere negatif olarak yansımaktadır. İşten çıkarmalar ve şirketin gidişatıyla ilgili gayri resmi iletişim biçimi olan dedikodular ve söylentiler ise eğer etkili iletişim stratejisi geliştirilmez ise kurumun itibarına ciddi zararlar verebilmektedir. Bir kurum çalışanları ile yol ayrımına geldiğinde bunu kendilerine tüm açıklığı ile anlatabilmek, başka bir çözüm yolu olmadığı için böyle bir yola başvurulduğunu dile getirerek onları ikna etmek zorundadır.²³⁹

Çalışanların samimiyete ihtiyaçları vardır. Bu yüzden kurum içi yazışmalar, bölüm toplantıları ve daha büyük çaplı toplantılar yapılarak, kurum içi iletişim araçlarıyla iç paydaşlar bilgilendirilerek iletişimin sıklığı arttırılmalıdır. Yöneticilerin sorunları ana hatlarıyla belirleyerek planlarını iç paydaşlar ile paylaşması ve belli ölçülerde tavsiyeler istemesi, çalışanlarını dinlemesi motivasyonu arttıracak ve kurumda daha olumlu bir hava yaratacaktır.²⁴⁰

Araştırmalar, kriz dönemlerinde yaşanan toplumsal psikolojinin de etkisiyle alınan kararların önemli bir kısmının isabetli olmadığını, beklenen yararı vermediğini göstermektedir. Özellikle toplu işten çıkarma gibi toplumsal tepkilere yol açan ve toplum vicdanında derin yaralar oluşturan uygulamalar kısa dönemde geçici bir rahatlama yaratsa da orta ve uzun vadede kurumların itibarlarını olumsuz yönde etkilemesine neden olabilmektedir. “Krizi fırsata çevirmek ” sözünü kuramdan uygulamaya geçirebilmek için kurumların en önemli varlığı olan çalışanlarını akılcı, yaratıcı çözümler üreterek koruması en doğru adım olacaktır. Kurumsal itibar açısından özellikle değerleri arasında “insan odaklı” yönetim anlayışına yer veren kurumların,

²³⁹ **Dünya** , “Güvenmek ve Güven Vermek”, 04.08.2009, s. 8

²⁴⁰ “Krizi Siz Yönetin”, **Fortune**, Cilt 1, Sayı 6, Mart 2008, s 64

bunun gereğini yalnızca işlerin yolunda olduğu dönemlerde değil, asıl kriz dönemlerinde yerine getirip getirmedikleri daha büyük önem taşır.²⁴¹

Yalman&Yalman İletişim Hizmetleri A.Ş.’nin CEO’SU Semih Yalman ise kurumların krizde yaptıkları en büyük hatalardan birinin toplu işten çıkarmalar olduğunun altını çizmektedir. Kurumların ilk önce kurum içerisinde istedikleri algıyı yaratması gerektiğine değinen Yalman, çalışanların ve bayilerin gözünde istenilen algının yaratılamamasının sonucunda hedeflere ulaşamayacağını belirtmektedir. Kriz dönemlerinde gerçekleştirilen toplu işten çıkarmalar sonucunda, işten çıkarılan personelin kurumla ilgili olumlu düşüncelere sahip olması mümkün olamaz. Yaşadığı olay karşısında oluşan olumsuz düşüncelerini ise etrafıyla paylaşacak olan bireyin deneyimleri ve izlenimleri ise etkisi artarak yayılacak olup kurumsal itibara ciddi boyutlarda zarar verecektir.²⁴²

Krize karşı çalışanın işine son vermek yerine daha insanca ve kurum itibarını yükselten bir başka seçeneği hayata geçirerek çalışanını koruyan liderlerin birer efsane olarak kurum kültürü tarihine altın harflerle yazılmaktadır. Böylesi efsaneleşen liderlerin hikayeleri ise kurumların değerlerini, kültürünü, itibarını kuşaktan kuşağa taşıyarak parayla ölçülemeyecek kadar büyük kazançlara dönüştürmektedir. Ayrıca liderler kriz dönemlerinde sınanarak kendilerini var etmektedirler.²⁴³

Ekonomi yavaşlarken kurumlarda karar mekanizması hızlandırılmalıdır. İşlerin kötü gittiği zamanlarda yöneticiler hem şirketteki hem de şirket dışındaki bireylerle iletişim kurarak bir kriz planı oluşturmalarıdır.²⁴⁴

²⁴¹ Haluk Gürgen, ‘‘Yol Vermek Değil, Birlikte Yol Almak’’, **Mediacat**, Cilt 1, Sayı 168, Ocak 2009, s. 100

²⁴² Aylin Löle, ‘‘Markanızı Öldürecek İki Klasik Hata Nedir?’’, **Platin**, Cilt 11, Temmuz 2009, s. 43

²⁴³ Haluk Gürgen, ‘‘Yol Vermek Değil, Birlikte Yol Almak’’, **Mediacat**, Cilt 1, Sayı 168, Ocak 2009, s. 100

²⁴⁴ ‘‘Krizi Siz Yönetin’’, **Fortune**, Cilt 1, Sayı 6, Mart 2008, s 64

Philips, kriz döneminde tüketicisiyle buluşmak, tüketiciye daha yakın olmak, ihtiyaçlarını anlamak için 2009 yılı pazarlama stratejileri kapsamında 1 gün süreyle genel müdüründen finans departmanına, insan kaynaklarından satış ekibine kadar tüm çalışanlarının Philips bayilerini gezerek, kriz nedeniyle ürün satın almada daha seçici hale gelen ve çekimser davranmaya başlayan tüketiciler ile yüzyüze iletişim kurmasına olanak sağlamıştır. Philips yetkililerinin Carrefour, Boyner, YKM, Mediamarkt gibi zincir mağazalarda hem de bayilerde gruplar halinde tüketicinin ne istediğini, markadan ne beklediğini, markayı nasıl tanıdıklarını tüketicisinden birebir öğrenmelerini hedefleyen etkinliğinin ana söylemi ise ‘‘Touch consumer approach- Tüketicie yakın olmak ve ihtiyaçlarını anlamak’’ tır. Bu etkinlikte birebir tüketicileriyle iletişim kuran Philips Tüketici Ürünleri Genel Müdürü Özlem Fidancı, kriz dönemlerinde yaratıcı stratejilerin ve etkili iletişimin farklılaşmayı marka bağlılığını ve akılda kalıcılığı da beraberinde getirdiğini ifade etmektedir.²⁴⁵

Üst yönetim ekonomik kriz dönemlerinde strateji geliştirirken krizin olası süresi, kriz sonrası ve rakiplerin pazardaki konumlarına bakarak ve birden fazla parametreyi bir arada değerlendirerek yönetmesi gerekmektedir. Zor dönemlerde yakın ve uzak çevreyle iletişim kurmak, çözüme yönelik çalışıldığına ve bu durum için önlemler alındığına yönelik mesajlar vererek ilerlemek gerekmektedir. Bir bilgi almaya ihtiyacı olan müşteriler, çalışanlar kurumun üst yönetimine güven duymak isterler. Üst düzey bir şirket yöneticisinin izleyebileceği en doğru tutum ise derin analizler yaparak elde ettiği sonuçları açık ve hızlı bir biçimde paydaşları ile paylaşmak ve onları da çözümün bir parçası haline getirmektir.²⁴⁶

2.6.1. 2008 Global Ekonomik Krizi

2008 Ekonomik Krizi, 2008 yılının son aylarında ortaya çıkan ve dünyanın birçok ülkelerini olumsuz yönde etkileyen ekonomik gelişmelerdir. 1929 Dünya Ekonomik Bunalımıyla kıyaslanan bu kriz özellikle Eylül 2008 ayında gözle görülür

²⁴⁵ Özlem Terzi, ‘‘Kriz, Sonunda Genel Müdürleri De Sahaya İndirdi’’, Marketing Türkiye, Cilt 7, Sayı 166, 1 Mart 2009, s. 34-35

²⁴⁶ **Dünya**, ‘‘Güvenmek ve Güven Vermek’’, 04.08.2009, s. 8

hale gelmiştir. ABD'deki taşınmaz mal piyasasının birden değer kaybetmesi ve bunun sonucu olarak tutulu satışlardaki kişisel iflasların artmasının bu krizi tetiklediği sanılmaktadır. 2000'li yıllar boyunca başta petrol olmak üzere bütün emtia ve tarım ürünleri fiyatlarında büyük bir yükseliş gözlemlendi. Çin ve Hindistan gibi yüksek nüfuslu ülkelerde gözlenen ekonomik büyüme bu ürünlere olan talebi arttırdı ve fiyatların yükselmesine neden oldu.²⁴⁷

Amerika'da 2001 yılından sonra büyümeyi konut sektörüne yönlendirmek amacıyla kredilerin kolaylaştırılmasına karar verilmiştir. Politik kararlar uluslararası ekonomik ilişkilerin temel dokusudur. Her özgül durumda piyasanın koordinatları hep politik kararlarla düzenlenir.²⁴⁸

2008 yılında gıda fiyatları tarihin en yüksek düzeylerine ulaştı. Altın ve petrol gibi değerli maddeler de tarihinin en yüksek değerini kazanırken ABD dolarının değeri hemen hemen bütün diğer para birimleri karşısında önemli ölçüde düşmüştür.²⁴⁹

Yeni yüzyılın ilk yıllarında ekonominin ilerlemeye devam etmesi ve baskının önlenmesi amacıyla Amerika'daki partilerin desteklediği kararlar emlak yatırımlarını harekete geçirmekti. Krizin ortaya çıkışı kredi kurumlarına yapılan borçlara bağlı olarak gelişmiştir. Vatandaşlar ev almak, üniversiteye gitmek, araba satın almak ve seyahat için de krediler yani ödünç paralar almışlardır. Ancak krediler tüketici fiyat endeksine bağlı iken enflasyon zamanında borçları yükselen fiyatlarla birlikte büyümüştür. Kişilerin mortgage kredileri o kadar yükselmiştir ki gerçekte bankaya ne kadar fazla öderlerse ödesinler, daha da fazla borçlanmaya başlamışlardır. Şişmiş bir piyasadan aşırı fiyatla satın alınmış evleri için yüksek krediler almış olan Amerikan halkı iflas

²⁴⁷ http://tr.wikipedia.org/wiki/2008_Ekonomik_Krizi#Otomotiv_.C5.9Eirketleri (29 Temmuz 2010)

²⁴⁸ Slavoj Zizek, Önce Trajedi Sonra Komedi Ya Da 2008 Finansal Krizi, Mehmet Öznur(çev.), İstanbul, Encore Yayınları, 2009, s. 20-21

²⁴⁹ http://tr.wikipedia.org/wiki/2008_Ekonomik_Krizi#Otomotiv_.C5.9Eirketleri (29 Temmuz 2010)

etmiş emlak piyasasında satılması imkansız olan bu evlere umut bağlamak zorunda kalmıştır.²⁵⁰

2008 yılında Amerika Birleşik Devletlerindeki taşınmaz mal piyasasında (özellikle konut fiyatlarında) büyük bir düşüş yaşandı. ABD'deki konut fiyatları 2000'li yıllar boyunca büyük bir yükselme göstermişti. Bu yükselmenin bir nedeni de kolaylıkla elde edilebilen tutulu satışlar (mortgage) idi. Sürekli olarak yükselen konut fiyatları piyasalarda aşırı derecede iyimser bir hava yaratmış, bankaların düşük gelirli ailelere konut almak için kolayca kredi sağlamalarına yol açmıştı. Konut fiyatları inişe geçince birden bire **subprime mortgage** (yüksek risk ve yüksek faizli kredi) denilen bu kredi piyasası çökmüş, kredi faizlerini ödeyemeyen düşük gelirli ailelerinin iflas etmelerine ve konutlarına el konmasına neden olmuştur. 2008 yılı ilerledikçe subprime mortgage krizinin sadece küçük bir kesimi değil, bütün ABD mali sistemini etkilediği anlaşıldı. Düşük gelirli ailelere yüksek riskli kredi açan bu kurumlar kredi akitlerini birleştirip paketleyerek borsalarda alınıp satılabilen tahviller haline getirmişler, yatırım bankaları ve ticaret bankalarına satmışlardı. Elinde çok miktarda yüksek riskli konut kredisi tutan yatırım bankalarından Bear Stearns Mart ayında iflas ederek ABD hükümeti tarafından diğer bir yatırım bankası olan JPMorgan Chase'e satıldı. Bu iflası diğer bir yatırım bankası olan Lehman Brothers ve Merrill Lynch ve sigorta firması American International Group izledi. Washington Mutual ve Wachovia gibi bankalar iflas ederek diğer bankalara satıldılar. Bu krizi durdurmak için Eylül ayı sonlarında ABD Kongresi 700 milyar dolarlık bir kurtarma paketini onayladı. ABD'deki kriz kısa zamanda Avrupa'ya da sıçradı. İzlanda'nın 3 büyük bankası iflas etti. 2008 yılında İzlanda Kronası Avroya karşı % 40 değer kaybetti ve İzlanda'daki enflasyon oranı % 15'e ulaştı. Birleşik Krallık'taki taşınmaz mal piyasası da aynen ABD gibi büyük bir düşüşe geçti.²⁵¹

Bankaların da çöküşe girmesiyle ulus ötesi bir birliktelik kurularak dünya liderleri bir çözüm arayışına girdiler. Yüksek boyutlardaki para miktarları ise temel

²⁵⁰ Slavoj Žižek, Mehmet Öznur(çev.),s. 30

²⁵¹ http://tr.wikipedia.org/wiki/2008_Ekonomik_Krizi#Otomotiv_.C5.9Eirketleri (29 Temmuz 2010)

olarak piyasalardaki güvenin yerine gelmesi ve bankacılık sistemini stabilize etmek için kullanıldı.²⁵²

Independent Gazetesinin 7 Ekim 2008 tarihli haberinde ise 2008 krizinin ortaya çıkmasına sebep olan küresel 20 neden kişi, ülke ve faaliyetler olarak şu şekilde sıralanmıştır;

253

1. Çin: Çin yuanı düşük tuttu, döviz rezervi artınca Batı'ya borç verdi. Bu nedenle faiz oranları düştü, emlak balonu büyüdü.

2. Likidite Balonu: Batılı ekonomilere ucuz para aktı. 2000'lerin başında ticaret fazlaları arttı.

3. Kâr Arayışları: Düşük faiz ve bol para yatırımcıları riskli varlıklara yöneltti. Talep, fiyatları baskı altına aldı. Sub-prime kredileri dönmedi, piyasa yıkıcı sonuç riskini keşfetti.

4. Sub-Prime Krediler: Paranın bollaşta, düşük gelirliler ödeyemeyecekleri borçların altına girdi. Krizin ana nedeni olarak gösterilen bu durum aslında buzdağının su üzerindeki parçasıydı.

5. Borçlu Satın Almalar: Ucuz para dünya genelinde borçlu satın almaları yaygınlaştırdı. Bankalar sahip oldukları mevduattan daha fazla borçlandı.

6. Kurmak Ve Dağıtmak: Yüksek getirili yatırım çılgınlığı bankaları mortgage alanında menkul kıymet varlıkları üretmeye ve bunları yatırımcıları satmaya yöneltti. Ancak bankalara güven çökünce kimse borcun nerede olduğunu bulamadı. Bu durum piyasalara müdahalelerin başlamasına neden oldu.

7. Alan Greenspan: Greenspan piyasalar çöktükçe faiz indirimini kullanarak balonu iyice şişirdi. Şimdi piyasaların güvenliğini sağlayabilmek için çok daha büyük faiz indirimleri gerekiyor.

8. Demokratlar: Demokrat Başkan Bill Clinton, ticari ve yatırım bankacılığının ayrılmasını sağlayan Glass-Steagal yasasının iptaline onay verdi. Demokratlar Fannie Mae ve Freddie Mac'te reformu da engelledi.

9. Cumhuriyetçiler: Nobel ödüllü iktisatçı Joseph Stiglitz'in 3 trilyon dolarlık savaş olarak tanımladığı Bush'un Irak macerası ABD ekonomisini çökertti. Borçlar hızla arttı.

10. Düzenleyiciler: ABD, İngiltere ve İzlanda gibi ülkelerde finans sektöründeki aşırılıkları dizginlemekte başarısız sonuçlar alındı. Finans merkezleri arasındaki rekabet de buna eklendi ve düzenleyicilerin etkisi sınırlı kaldı.

²⁵² Slavoj Zizek, Mehmet Öznur(çev.),s. 47

²⁵³ Ekonomik Krizin 20 Nedeni, 8 Ekim 2008,

[http://www.timeturk.com/haberdetay.asp?Newsid=29269\(29](http://www.timeturk.com/haberdetay.asp?Newsid=29269(29) Temmuz 2010)

11. Kredi Derecelendirme Kuruluşları: Düzenleyiciler karmaşık yatırımcılara verilen kredilerin kalitesi konusundaki kararları Standard & Poors ve Moody's gibi kuruluşlara bıraktılar. Ancak riskli kredilere yüksek notlar verildi.

12. Mali Hizmetler Dairesi (Fsa): İngiltere'nin finans sektöründeki ana düzenleyici kuruluşu şu anda bankalar arasındaki bütün ilişkilere müdahil oluyor. Ancak bunu yapmadığı için Northern Rock'ın batmasını engelleyememişti.

13. Açgözlü Bankacılar: Birçok bankacı kısa vadeli piyasa spekülasyonlarıyla milyonlarca dolar kazandı. İşlemcilerin yönetim kurullarındaki patronları onların kumar oynamalarına izin verdi.

14. Tüketiciler: İşlemcileri, banka patronlarını ve denetleyicileri suçlamak kolay ancak kimse tüketicileri çok yüksek faizlerle ev almaya, Karayipler'de lüks tatil yapmaya ya da lüks ürünler almaya zorlamadı.

15. Margaret Thatcher: Piyasa ekonomisinin ateşli savunucularından Thatcher, İngiltere'de mortgage piyasası üzerindeki sınırlamaları hafifletip, insanların ev sahibi olma tutkusunu körükledi.

16. Sübjektif Risk: Güçlü konumlarda bulunanların verdikleri yanlış kararlar sistematik risk rehlikesini daha da büyüttü.

17. Gordon Brown: İngiltere tarihindeki en büyük emlak patlaması onun döneminde gerçekleşti. Ancak artan bütçe açığının da etkisiyle yanlış kararlar aldı. Tony Blair de bunları seyretti.

18. Hesaplama Sistemi: Düzenli kâr-zarar hesabına dayalı muhasebe sisteminin şirketlere açıklık getirmesi amaçlanıyordu. Ancak bankaların çoğu varlığı için piyasa olmaması bankaları yoğun bir şekilde zarar yazmaya itti. Bu da onlara duyulan güveni azalttı.

19. Basel 2: Basel 2 banka sermayesi kuralları bankaların yeterli miktarda likiditeye sahip olmaları konusunda gerekli etkiyi yaratmadı. Northern Rock ve Bradford & Bingley sermayeye ilişkin koşulları karşılamışlardı ancak bu tasarruf sahiplerinin paniğini önlemeye yetmedi.

20. Emlak Komisyoncuları: Onlar sadece işlerini yapıyordu. Ev sattılar ve kimse onları sevmeyi.

Akçosoy'un ifade ettiği gibi;

“Dünya ekonomisinin % 80’ini oluşturan G-20 ülkelerinden 15inde 70 kadar küresel finansman hizmetleri, banka, emlak, sigorta ve üretim şirketinin, krizin nedeni ve/veya sonucu olarak ciddi yaralar aldığını görüyoruz. Bu şirketlerin bir kısmı hukuken iflas talebinde bulundu, bir kısmı diğer şirketler tarafından satın alındı, bir kısmı devlet güvencesi altına alındı. Bu şirketlerin ortalama 75 yaşında, son derece başarılı ve saygın bir geçmişe sahip olduğunu, üst düzey yöneticilerinin uzun yıllardır bu şirketlerde ya da sektörde çalışmış ve önemli başarılarla imza atmış kişilerden

oluşturduğunu gözlemliyoruz. Çok uzun yıllar içinde ve çok büyük emekler ile kazandıkları güven ve itibarlarının yanı sıra varlıklarını da birkaç ay içinde veya başlangıç tarihi olarak 2007 yılının ikinci yarısını temel alırsak 1,5 yılda yitirmiş durumdadır. **“Geçmiş başarılar gelecek başarıların göstergesi ve garantisi değildir”, “ her kişi yeteneksizlik seviyesine kadar yükselir”** gibi tanımlamaları bir şekilde ispatlamış durumdadır, iş yönetimi bilimi açısından mutlaka incelenmesi gereken bir durum. Serbest pazar ekonomisinin sağlıklı sürdürülebilmesi için en temel gereksinimlerinden biri olan piyasa düzenleme ve denetlenmesinin, 2001 yılından bu yana ABD’de sürekli bir biçimde yeni yasal düzenlemeler ile hafifletildiğini ve **200 yıl öncesinin “bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler”** sloganı ile tanınan vahşi kapitalizm modeline geri dönmüş olduğunu gözlemliyoruz. ABD, serbest rekabet koşullarından uzaklaşarak sadece iç pazarın refah gereksinimlerine yönelik olarak üretimini, ucuz işgücünün bulunduğu Asya ve Latin Amerika ülkelerine kaydırmış durumda. İç pazarda kurduğu saadet zincirinin rehaveti ile kendi ülkesi içinde, yanı başında 25 yıldır üretim yapan Japon otomobil şirketlerinin başarılı ve verimli yönetim modellerine sırtını çeviren ABD otomobil devleri, mevcut düzenlerini devam ettirebilmek için ABD Kongresinden 25 milyar dolarlık kurtarma talep edecek kadar uluslararası rekabet gücünü kaybetmiş durumda.²⁵⁴

Peki global olarak birçok ülkeyi etkileyen bu kriz Türkiye’yi nasıl etkiledi?

Krizin ilk ortaya çıktığı dönemlerde hükümet ve ekonomiden sorumlu bakanlar Türkiye’nin krizden en az şekilde etkileneceği, krizi asgari etkiyle atlatıp, krizi fırsata çevirebileceği gibi olumlu bir görüşe sahiptiler. Ancak krizin etkisi tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de hissedilmeye başlandı. O dönemde bir kriz olmadığı, kriz söylemleriyle yapay bir kriz oluşturulmaya çalışıldığı gibi iddialarda gündeme getirildi.

Adres İletişim Danışmanlık’ın Kurucusu ve Başkanı Çağlayan Kent Ergönül kriz döneminde hükümet tarafından verilen mesajları şu şekilde değerlendirmektedir:

“Türk hükümetinin verdiği mesajlar aslında sadece geniş bir kitlenin galeyana gelmesini engellemek üzere kurgulanmıştı. Bu kitle zaten ekonomik bir kriz olsun ya da

²⁵⁴ Gül Akçasoy, 2008 Ekonomik Krizi: Dünyada Neler Oluyor?, 15 Aralık 2008, <http://www.yenibiris.com/KariyerKilavuzu/Oku.aspx?ArticleID=5005> (29 Temmuz 2010)

olmasın yaşamını zor idame ettiren bir kitleydi. Bu yüzden hükümetin verdiği mesajlar krizin etki alanında yer alan ve hayatı değişebilecek iş yaşamını değil, orta halli vatandaşları hedef alıyordu.’’²⁵⁵

Hükümetin ‘‘Kriz bizi teğet geçti’’ söylemlerinin aksine krizin etkileri ilk olarak Eylül 2008 istatistiklerine göre yüzde 5.5. oranında gerileyen sanayi sektöründe hissedildi. Ardından gelen işçi çıkarmaları, kapanan fabrikalar ve iflas eden şirketler, krizin hemen hemen tüm sektörlerle yayıldığına kanıtı oldu. Tüketiciler en küçük bir ürünü alırken bile düşünmeye başladı ve piyasa koşullarında talep azaldı, bu ise en çok perakende sektörüne yönelik şirketlerin krizden etkilenmesine yol açtı.²⁵⁶

Türkiye’nin 120 milyar dolarlık ihracatının %55’inin 2008 küresel krizinden krizden etkilenen ve o dönemde durgunluk sürecine giren Avrupa ülkelerine yapılması sanayicileri ve ithalatçıları olumsuz etkilemiştir. Avrupa ekonomisinde yaşanan durgunluk bankalara yurtdışından yabancı sermaye ve orta vadeli kredi akımını azaltmış, bu süreç ise üreten sektörün finansman problemi yaşamasına ve kredi ihtiyacını yoğun şekilde hissetmesine yol açmıştır. Bu süreçte işten çıkarmalar arttıkça işsizlik büyümüş, tüketici kredileri, kredi kartı borçları ve konut kredilerinin geri dönüşünde aksamalar yaşanmıştır.²⁵⁷

2008 krizinin etkilerinin Türkiye’de en çok hissedildiği otomotiv ve bankacılık sektörü bu dönemde büyük yaralar almıştır. Toplam otomotiv üretimi 2008 Ekim ayında geçmiş seneye göre yüzde 20.5 oranında azalmıştır. Söz konusu dönemde otomobil ihracatı hanesinde ise yüzde 32.5 oranında daralma söz konusu olmuştur. Örneğin Tofaş birkaç gün üretimine ara vermiştir. Oyak Renault, 2008 yılı için

²⁵⁵ Fulya Çimen, İletişim Krizi Mi, Kriz İletişimi mi?, **Mediacat**, Cilt 16, Sayı 167, Aralık 2008, s. 32

²⁵⁶ Pınar Akbıyık Yıldız, Krize Karşı En Gerçek Pazarlama Stratejileri, **Marketing Türkiye**, Cilt 6, Sayı 161(1 Aralık 2008), s. 68

²⁵⁷ Krizin Vatandaşa Teğet Geçmediğinin En Çarpıcı Sonucu: İşten Çıkarmalar, **Eko Türk**, Cilt 1, Sayı 4, Kasım-Aralık 2008, s. 77

öngördüğü 320 bin araçlık üretim hedefini 285 bin seviyelerine çekmiştir. Renault fabrikası aynı zamanda Aralık ayında bir hafta kapalı kalmıştır.²⁵⁸

Bankacılık sektöründe ise bankalar aktifı bırakıp, pasife geçmişlerdir. Mevduat faizlerinin yükselişi bu durumun yansımalarından biri olmuştur. Bankalar bu dönemde daha az kredi verme yoluna gitmişlerdir. Bu durum ise bankaların karlılık oranlarını etkilemiştir. Bankalar bu dönemde aynı zamanda yeni ortak arayışına girmişlerdir. Kriz dolayısıyla en çok eleman çıkarmanın yaşandığı sektörde yine bankacılık sektörü olmuştur.²⁵⁹

Fortune Dergisi tarafından 2008 yılında ikincisi açıklanan, bankaların ve holdinglerin dahil edilmediği ‘2008 Yılıın En Büyük 500 Şirketi’ araştırmasında yer alan şirketlerden 142’si küresel krizin ilk dalgasının vurduğu 2008’de bilançolarını zararla kapatmıştır ve şirketlerin karlılık oranı büyük ölçüde eriyerek yüzde 35’e düşmüştür. Araştırmaya göre en büyük şirketlerin toplam karlılık 20 milyar 67 milyon TL’den 12 milyar 927 milyon TL’ye gerilerken, ilk 10 şirketin net satış karlılığı bir önceki yıla göre yüzde 53,1 oranında azalmıştır. Türkiye’nin en büyük 500 şirketi istihdamda ise toplamda %1’lik düşüş yaşamıştır. 2007’de Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerde toplam 776 bin 869 kişi çalışırken, 2008’de bu sayı 769 bin 924’e gerilemiştir. Yani 2008 yılında 6 bin 945 kişi işini kaybetmiştir.²⁶⁰

Kriz dönemlerinde sadece hükümetin değil tüm işletme yöneticilerinin kriz iletişimini yönetmesi gerekmektedir. Kurumların krizin etkilerini azaltabilecek düzeyde güçleri olmasa da krizin meydana getirdiği psikolojik krizi yönetebilmeleri için bilgi paylaşımcı, gerçekçi, yüzü kendine değil, dünyaya dönük bir iletişim stratejisi izlemeleri gerekmektedir.²⁶¹

²⁵⁸ Sektörlerin Kriz Göstergesi, Eko Türk, Cilt 1, Sayı.4, Kasım-Aralık 2008, s. 16

²⁵⁹ Sektörlerin Kriz Göstergesi, Eko Türk, Cilt 1, Sayı.4, Kasım-Aralık 2008, s. 16

²⁶⁰ **Referans**, ‘‘ Krizin İlk Dalgası Bile 500 Büyüğü Fena Vurdu’’, 29 Haziran 2009, s.9

²⁶¹ Fulya Çimen, İletişim Krizi Mi, Kriz İletişimi mi?, **Mediacat**, Cilt 16, Sayı 167, Aralık 2008, s. 32

Peki bu dönemde Türkiye'nin kriz karşısında yapması gereken neydi? Nasıl bir tutum izlemeliydi?

‘‘Ekonomik krizlerin iyi yönetilebilmesi ve mümkün olan en hafif hasar ile atlatılabilmesi için gerekenleri şöyle sıralayabiliriz.’’²⁶²

1-Krizin algılanması ve kabul edilmesi gerekmektedir.

2-Kriz süresi içinde neler olup bittiğinin çok yakından izlenmesi ve ülkeye, işyerlerine olası etkilerinin tahmin edilebilmesi önem arz etmektedir.

3-Çözüm seçeneklerinin mümkün olduğunca önceden belirlenmesi, bunun için stratejik planlama modelleri ve araçlarının kullanılması gereklidir.

4-Toplumu oluşturan tüm kesimlerin -parlamento, hükümet, medya, şirketler, sendikalar, yöneticiler, çalışanlar, sivil toplum örgütleri- işbirliği içinde olabileceği bir platform oluşturulması gerekmektedir.

2009 yılına gelindiğinde reel sektörde sıkıntılar ciddi boyutlara ulaşmaya başlamış, yaşanan durgunluk ve üretimdeki gerileme işten çıkarmaları ve işsizliği arttırmış, vergi ve sigorta primi tahsilatı düşmüş, büyüme gerilemiş ve yatırımlar durmuş, özelleştirme gerilemiştir. Türkiye'nin ihracat geliri azalmıştır, bütçe açığı ise 2009 yılı sonu itibarıyla 60 milyar liraya tırmanmıştır.²⁶³

2009'da Türk halkının gözünde ise ekonomik krizde gidişat daha olumlu bir hal almaya başlamıştır. Krizin nabzını tutan Starcom MediaVest Group Turkey ve online araştırma şirketi Inquision'un 15-45 yaşları arası değişen 640 kişi üzerinde yaptığı online CrisisMeter araştırmasına göre 2009 yılının ilk yarısında iyimserlik

²⁶² Gül Akçasoy, ‘‘2008 Ekonomik Krizi: Dünyada Neler Oluyor?’’, 15 Aralık 2008, <http://www.yenibiris.com/KariyerKilavuzu/Oku.aspx?ArticleID=5005> (29 Temmuz 2010)

²⁶³ Very Important Person Magazine,’’ 2010'da Kriz Mi Yoksa Bıraktığı Enkaz Mı konumuz Olacak’’, Cilt 24, Sayı 124, Aralık 2009, s. 176

havası hakim iken, bunun harcamalara yansması olumlu yönde değildir, tüketim kısıtlanmaya devam etmektedir.²⁶⁴

Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre tüketicilerin yarısından azı(%47) Türkiye’de ekonomik durumun altı ayda daha kötüye gideceğini düşünmektedir. Bu oran Nisan ayına göre yüzde 5 daha azdır. Ancak sadece 25’i durumun daha iyiye gideceğine inanmaktadır. Gene bu dönemde kendi ekonomik durumlarının daha iyi olacağını düşünen tüketici oranı (%30), daha kötü olacağını düşünen tüketici oranından(%29) daha fazladır. Türk tüketiciler Batı Avrupa ülkelerine göre daha az endişelidirler. Krizin ilk panik aşaması aşılmış olsa da bu durum harcamaların artmasına yol açmamıştır. Tüketicilerin yarıya yakını alışverişlerini indirim marketlerinden yapmaktadır ve bir tasarruf stratejisi uygulamaktadırlar. Tüketiciler tatil yapmaya devam edeceklerini belirtmiş ancak yüzde %45’i tatilleri için geçen senelere oranla daha az para harcayacaklarını bildirmişlerdir.²⁶⁵

Cnbc-e Business Dergisi’nin krizin etkisini tam olarak ortaya koymak amacıyla halka açık 236 şirket üzerinde yaptığı ve ‘‘Kriz Yılı Bilançosu Araştırması’’nın sonuçlarına göre ise, krizin ilk 12 ayında cirosunu arttıran şirket sayısı 84’dür. 5 şirket krizde cirosunu korumayı başarmışken, 147 şirketin ise cirosu düşmüştür. Krizin ilk yılında 236 şirketin yüzde 47’si yani sadece 112’si kar edebilmiştir. Krizin en büyük etkisi ise kardayken zarara geçen 57 şirkette görülmektedir. Müzmin zararda olan şirket sayısı ise 46’dır.²⁶⁶

Krizin ilk yılına holdingler açısından baktığımızda ise halka açık 16 holdingden dördü haricinde hepsinin cirosu azalmıştır. Cirosal anlamda en büyük kaybı Koç Holding ve Doğan Holding yaşamıştır. Son yılların en hızlı büyüyen sektörü metal ve döküm işlerinde daralma yaşanmıştır. Halka açık 18 metal ve döküm şirketinden

²⁶⁴ Marketing Türkiye, ‘‘Krizin Panik Havası Dağılmaya Başladı’’, Cilt 7, Sayı 172, 1 Haziran 2009, s. 44

²⁶⁵ Marketing Türkiye, ‘‘Krizin Panik Havası Dağılmaya Başladı’’, Cilt 7, Sayı 172, 1 Haziran 2009, s. 44-45

²⁶⁶ Burak Mavi, ‘‘Krizde Büyüyen Şirketler’’, Cnbc-e Business, Ocak 2010, s. 25-26,

www.ajanspress.com.tr (5 Ocak 2010)

sadece bir tanesi cirosunu arttırabilmiş, bir tanesi ise cirosunu koruyabilmiştir. Geri kalan 16 metalci ise küçülmüştür. Kar açısından ise içlerinden sadece biri karını arttırırken, üçünün karı azalmış, geri kalan 14 metal şirketi ise zarar etmiştir. Otomotiv ve dayanıklı tüketim sektörleri de krizde en fazla daralmayı yaşayan sektörler olmuştur. ÖTV ve KDV indirimleriyle 2009'un birinci çeyreğinden itibaren hareketlenen sektörlerdeki iyileşme teşvikin sona ermesiyle yerini tekrar durgunluğa bırakmıştır. Gıda, cam, tekstil ve petrol de krizin en fazla hissedildiği sektörler olmuştur.²⁶⁷

Krize bağlı işsizlik durumuna baktığımızda ise 2002-2007 döneminde bu oran yüzde 10,5 aralığında iken, 2009 yılında ise işsizlik oranı yüzde 14'e sıçramıştır.²⁶⁸

OECD'nin son yaptığı araştırmaya göre dünyada ise krizin asıl kaybedenin erkek işgücü olduğu görülmektedir. OECD'nin krizde işsizlik büyümesi rakamlarına göre, 2009'un üçüncü çeyreğinde erkek işgücü işsizlik oranı yüzde 300 büyürken kadınlarda aynı oran yüzde 150'nin biraz altında kalmıştır. Araştırma sonuçlarına göre özellikle Avrupa ülkelerinde erkeklerin daha çok iş kaybı yaşadığı görülürken, aynı araştırmada genç işgücünün işsizlik oranı 2009'un üçüncü çeyreğine göre yüzde 150 artmıştır.²⁶⁹

2009'un sonlarına doğru ise krizin etkileri bir parça azalarak olumlu bir hava yaratmış, dünyada ekonomiler yeniden büyümeye başlamıştır. ABD ekonomisinden gelen olumlu veriler dünya ekonomisini de canlandırmaya başlamış, Çin'de 2009 yılında yüzde 2,7 olarak gerçekleşen büyüme 2009'un son çeyreğinde yüzde 10,7'ye yükselmiştir. Türkiye'de ise 2009'da yüzde 4,7 olarak gerçekleşen ekonomik büyüme 4. çeyrekte yüzde 6'ya taşınmıştır.²⁷⁰

²⁶⁷ Burak Mavi, "Krizde Büyüyen Şirketler", Cnbc-e Business, Ocak 2010, s. 26,

www.ajanspress.com.tr (5 Ocak 2010)

²⁶⁸ Fatih Özeltay, "İki Krizin Büyüme ve Enflasyon Öyküsü", **Turkish Time**, Cilt:5, Sayı 97, Mayıs 2010, s. 36

²⁶⁹ Barış Balcı, "Krizin Kazananı Kaybedeni", **Turkish Time**, Cilt:6, Sayı 98, Haziran 2010, s. 105

²⁷⁰ Payment Systems Magazine Araştırma Ekibi, "Veri Bankası", **Payment Systems**, Sayı 10, Mayıs- Haziran 2010, s. 24

2.6.2. Ekonomik Kriz Ortamlarında İtibar Yönetimin Önemi

Hill&Knowlton Ortadoğu, Afrika ve Türkiye Bölgesi CEO'su David J. Robinson krizde iletişimin önemini vurgulayarak, kurumlar ve şirketler için önem teşkil eden insanlarla(müşteriler, çalışanlar, ortaklar, yatırımcılar, hükümet ve aracı kurumlar) düzenli iletişim kurmanın, gerçekleri anlatmanın, sorumlu davranarak güven vermenin kriz dönemlerinde kurumsal itibara olumlu katkılar sağlayacağını ifade etmektedir. Güvenilir markaların ve kurumların, güvenilirlik veya itibar ile ilgili sorun yaşayan marka ve kurumlar ile karşılaştırıldıklarında daha başarılı oldukları kanıtlanmıştır. Krizin etkileri azaldığında ve bitme noktasına geldiğinde bu şirketlerin ve markaların kıyaslanamayacak ölçüde başarı kazanması kaçınılmazdır.²⁷¹

Ekonomik kriz dönemlerinde kurumsal itibar yönetimi için kurumların iletişimi kesmemeleri, yaratıcı olmaları, sosyal medyayı kullanmaları, şüphecilikten uzak durmaları gerekmektedir. Örneğin Arçelik 2001 krizinde yatırımlarına devam ederek pazar payını arttırmıştır. İletişim sürdürülebilir bir şeydir. Kimsenin yapamadığını yapmak dikkatleri daha çok o kurumun üzerine çeker ve böylece uzun vadede kuruma daha fazla yatırım yapılmış olur. Geçmişte yapılan yatırımları sürdürülebilir kılıp daha az kaynakla daha fazla iş yapmak amaçlanmalıdır.²⁷²

,

²⁷¹ Burçin Tahran, “ 2009 Türkiye ve Dünya İçin PR Yılı Olacak”, **Marketing Türkiye**, Cilt 8, Sayı 169, 15 Nisan 2009, s. 47

²⁷² Selin Akıncı, “ Türkiye'nin Kriz Refleksi Var”, **Mediacat**, Cilt 16, Sayı 167, Aralık 2008, s. 34

III. BÖLÜM

EKONOMİK KRİZDE GSM OPERATÖRÜ AVEA’NIN İÇ PAYDAŞLARINA DÖNÜK İTİBAR YÖNETİMİ ÇALIŞMALARI İLE NTSR FUAR VE GÖSTERİ HİZMETLERİ ŞİRKETİNİN İÇ PAYDAŞLARINA DÖNÜK İTİBAR YÖNETİMİ ÇALIŞMALARININ İNCELENMESİ

3.1. GİRİŞ

Bu bölümde “Ekonomik Kriz Ortamlarında Kurumsal İletişim Kanallarıyla İç Paydaşlara Dönük İtibar Yönetimi” konusunu irdelleyebilmek adına farklı sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli bir şirket ile orta ölçekli bir şirketin kurumsal iletişim ve itibar yönetimine bakış açısı dahilinde ekonomik kriz ortamlarında iç paydaşlarına yönelik itibar yönetimi çalışmaları incelenmektedir. Her iki şirketinde, iç paydaşlar nezdinde öncelikli olarak çalışanlara yönelik faaliyetleri ele alınmaktadır.

Çalışmanın amacı Türkiye’de faaliyet gösteren biri büyük diğeri orta ölçekli bu iki şirketin; hangi kurumsal iletişim araçlarını kullanarak itibar yönetimi çalışmalarını yürüttüklerini, üst yönetimin itibar yönetimi konuna bakış açısını, kurumun çalışanına bakış açısını ortaya koyabilmektir.

3.1. YÖNTEM

Avea İletişim Hizmetleri A.Ş.’nin faaliyetleri hakkında bilgi almak ve kurumun ekonomik krizde iç paydaşlarına dönük itibar yönetimi çalışmaları hakkında detaylı bilgi sahibi olabilmek adına Avea Kurumsal İletişim Direktörü Füsun Feridun ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Avea hakkındaki tanıtıcı bilgilere yer verilirken Avea’nın web sitesinden ve kurumsal dergisi Avea Time’dan da faydalanılmıştır.

NTSR Fuarcılık ve Organizasyon şirketinin faaliyetleri ve kurumun ekonomik krizde kurumsal iletişim kanallarıyla iç paydaşlarına dönük itibar yönetimi çalışmaları

hakkında daha detaylı bilgi adına NTSR Fuarcılık Pazarlama Direktörü Pınar Yılmaz ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. NTSR hakkındaki tanıtıcı bilgilere yer verilirken NTSR'nin web sitesinden de faydalanılmıştır.

3.3. AVEA İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş. HAKKINDA

Türkiye'nin ilk ve tek GSM 1800 operatörü olan Avea, 2004 yılında kurulmuştur. 2010 ilk çeyrek itibarıyla 11,7 milyon aboneye sahip olan Avea, Türkiye'nin en genç ve yenilikçi mobil iletişim operatörüdür. Yeni nesil şebekesi ile Türkiye nüfusunun %96,61'ine ulaşan şirket, "Avea" markası ile gerek kurumsal gerekse bireysel hizmetleriyle hızla büyümekte, gerek teknoloji ve altyapıya, gerekse yönetim ve 2600'den fazla çalışanına sürekli olarak yatırım yapmaktadır. 199 ülkede 625 operatörle uluslararası dolaşım anlaşması bulunan Avea, uluslararası dolaşım ortaklıklarını artırmaya devam etmektedir. Avea, "Türkiye'nin "en beğenilen ve tercih edilen" mobil iletişim şirketi olmak." vizyonu ile müşterilerine son teknolojinin yanı sıra yenilikçi ve kaliteli hizmet sunmaktadır.

TT&TİM İletişim Hizmetleri A.Ş., Türk Telekom'un GSM Operatörü Aycell'in, %51 İş Bankası Grubu ve %49 TİM ortaklığı ile kurulmuş olan İş-TİM ile birleşmesi sonucu, 19 Şubat 2004 tarihinde resmen kurulmuştur. Birleşmeden sonra Aria ve Aycell markalarının TT&TİM çatısı altında devam ettiği kısa bir süreç yaşanmıştır. 23 Haziran 2004 tarihi itibarıyla ise birleşmeden doğan sinerjinin ifade edildiği yepyeni "Avea" markası, bu iki markayı temsilen piyasaya sunulmuştur. 15 Ekim 2004 tarihi itibarıyla "TT&TİM İletişim Hizmetleri A.Ş" ticari ünvanı "Avea İletişim Hizmetleri A.Ş." olarak değişmiştir.

GSM sektörünün en genç, dinamik ve alternatif operatörü olan Avea, Türkiye GSM pazarına ciddi bir rekabet ortamı getirmiştir. Türk Telekom'un %55 oranındaki hissesinin özelleştirme süreci Kasım 2005 itibarıyla tamamlanmış, özelleştirme sonunda, Oger Telecom Türk Telekom'un %55 hissesine sahip olmuştur. Türk Telekom'un Avea'daki hisse oranı %81,37'dir. Avea'nın geri kalan %18,63 hissesi İş Bankası'na aittir.

Avea Kurumsal İletişim Direktörü Füsun Feridun’a göre Avea’nın kendini rakiplerinden ayıştırdığı en önemli özelliği kendisini “Gençlerin Operatörü” olarak konumlandırmasıdır. Diğer operatörlerle mukayese edildiğinde Avea en genç aboneye sahip olan ve rekabette pazarı zorlayan ve en uzun konuşma imkanı sağlayan operatördür. Avea Teknoloji Merkezi bünyesinde bulunan AR-Ge Merkezi T.C. Sanayi Bakanlığı’ndan AR-Ge Merkezi sertifikası alan GSM sektöründeki ilk ve tek merkezdir.

3.3.1. Yönetim Yapısı

Avea organizasyon yapısında CEO şirketin en başında yer almaktadır. Avea’nın CEO’su Erkan Akdemir’dir. Teknolojiden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, Stratejiden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, Müşteri Hizmetlerinden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı, İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, Mali İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, Satıştan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı ve Kurumsal İletişim Direktörü CEO’ya bağlı olarak çalışmaktadır. Genel Müdür Yardımcıları ilgili oldukları gruplardan sorumludurlar.

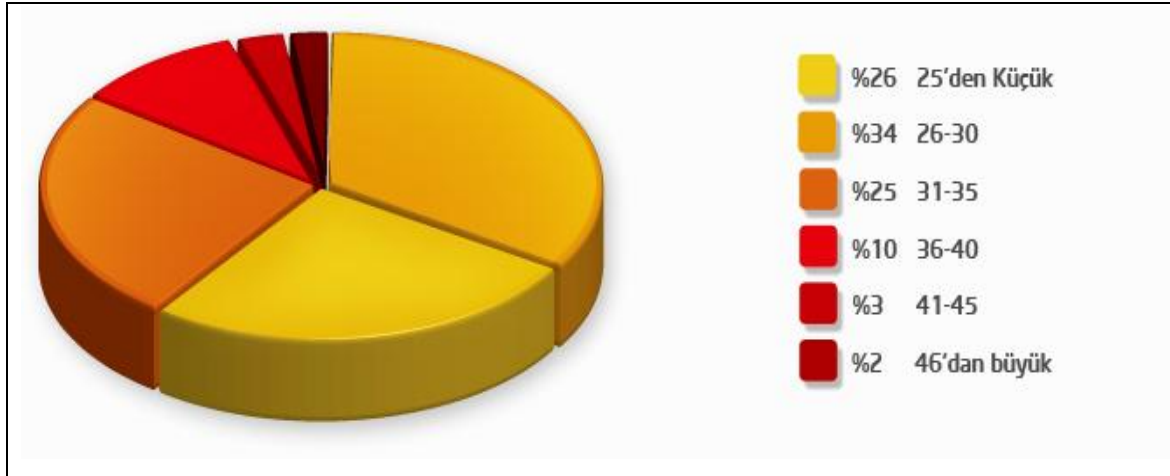
3.3.2. İnsan Kaynakları Politikası

Avea; müşterilerine gerçek fiyata kaliteli iletişim hizmetini sunmak için çalışan, dinamik, değişime açık ve geleceğe emin adımlarla yürüyen 2600 çalışanıyla büyük bir ailedir. Avea’nın birlikte çalıştığı 35.000 paydaşı yer alıyor. Türkiye’nin her yerinde alt yüklenicileri, bayileri, alt bayileri ve tedarikçileriyle çalışmalarını sürdürüyor.

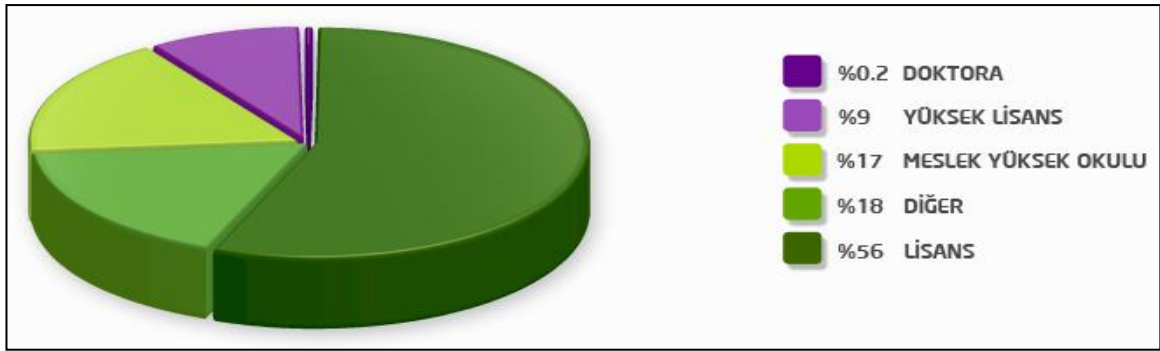
Avea, tüm çalışanlarına fırsatlar sunarak ve potansiyellerini hayata geçirmeleri için yüreklendirerek hep birlikte başarıya imza atmaya inanan bir şirket olarak varlığını sürdürmektedir.

İşe alacağı adaylarda aradığı ortak özellikler, pozisyonun gerektirdiği eğitim, tecrübe ve yetkinlikler ile beraber şirketin kurum kültürü ve değerleriyle uyumlu kişilik özelliklerine sahip olunmasıdır. Şirkete yapılan tüm başvurular gizlilik ilkesi kapsamında adalet ve fırsat eşitliği gözetilerek değerlendirilmektedir.

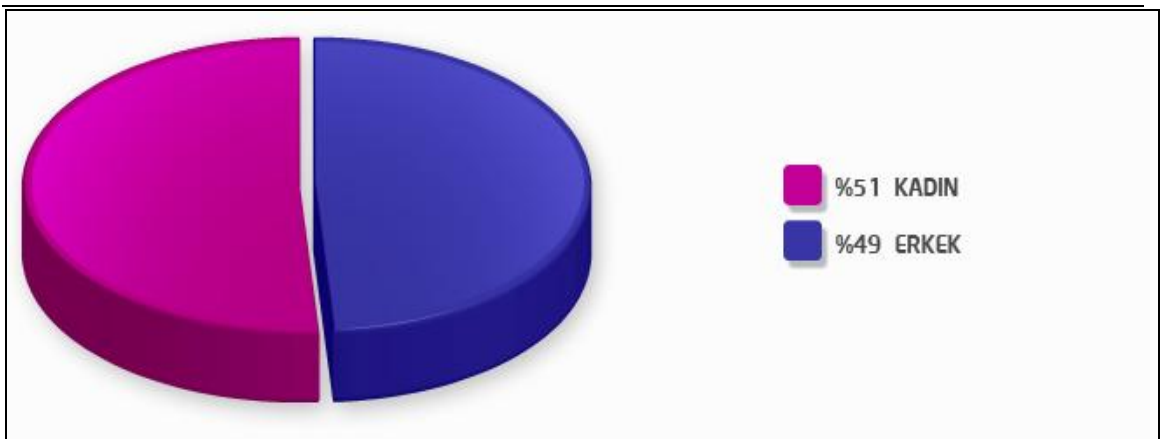
Avea’nın Temel Yetkinlikleri ise; müşteri odaklılık, etkili iletişim kurma, yaratıcılık & yenilikçilik, değişime açık olma, sonuç & çözüm odaklılık, sürekli öğrenme & gelişim, takım çalışması ve planlama & organizasyondur. (Avea çalışan profili için bkz. Grafik 6-7-8)



Grafik 6. Avea Çalışan Yaş Dağılımı



Grafik 7. Avea Çalışan Eğitim Derecesi



Grafik 8. Avea Çalışan Cinsiyet Dağılımı

3.3.3. Kurumsal Değerleri

Avea , "Türkiye'nin "en beğenilen ve tercih edilen" mobil iletişim şirketi olma." vizyonu ile çalışmalarını sürdürmektedir. Avea, "Mutlu ve yenilikçi çalışanlarıyla müşterilerinin yaşamına kolaylık ve keyif katan mobil yaşam ortağı" olma misyonunu ilke edinmiştir. Şirketin kurumsal değerleri ise;

Güvenilir:

Müşterilerine yakın olmak, onların ihtiyaçlarına en uygun çözümler sunmak, kararları şeffaf bir iletişimle paylaşmak, farklılıkları anlamak ve saygı duymak.

Yenilikçi

Sektörün fikir ve uygulama lideri olarak gündemi belirlemek, gücünü farklılıklarından, yaratıcılığından ve yenilikçiliğinden almak, geri bildirim ve özeleştiriyeye değer vermek, gelişim fırsatlarını yaratmak.

Cesur:

Hızlı karar almak, değişim ve yenilikleri hızla hayata geçirmek, her koşulda başarıyı hedeflemek, yılmadan mücadele etmek, özgün ve yeni çözümlerle pazara yön vermek , rekabeti yönetmek

İçten:

Kalıplar ve önyargılardan uzak olmak, olduğu gibi davranmak, sevinci ve üzüntüsüyle yaşamı, başarıyı ve zorlukları ile sorumluluğu paylaşmak, Topluma ve gelecek nesillere değer katacak yatırımlar yapmak.

Hayat Dolu:

Her yeni güne heyecanla başlamak, daima genç düşünüp, dinamik yaşamak, keyifle ve eğlenerek çalışmak.

İşbirliğine Açık:

Birbirine değer vermek, birlikte başarmaya inanmak, tüm gücü ile çalışmak, zoru başarmaktan gurur ve mutluluk duymak, birbirinin bilgi ve becerilerine güvenmek, omuz omuza çalışmak.

3.3.4. Sponsorluklar

Avea, kurulduğu günden bu yana müşteri ihtiyaçlarını birincil önceliğine yerleştirerek müşterilerine en kaliteli hizmeti sunmak vizyonu ile hareket etmekte ve müşterilerinin yaşamlarına değer katan çözümler üretmektedir.

Avea, topluma fayda sağlamayı da kendine ilke edinmiştir. Avea, bu ilke doğrultusunda spordan müziğe, sektörel aktivitelerden üniversite ve liselerdeki gençlik etkinliklerine kadar geniş bir yelpazede ki projeleri ile abonelerinin hayatlarına değer katmaktadır.

Avea'nın hayata geçirdiği projeler arasında, Türk futboluna katkı sağlamak amacıyla yürüttüğü, 2002 yılından bu yana devam eden Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş'ın futbol sponsorlukları ve 2002-2009 yılları arasında gerçekleşmiş Trabzonspor'un futbol sponsorluğu yer almaktadır. Avea, futbola ek olarak Türk sporunun gelişmekte olan alanları yelken, tenis ve golf sporuna katkı sağlamaktadır. Tüm bunların yanı sıra Avea, müzik alanında, üniversite ve liselerde düzenlenen organizasyonlarla gençlik platformlarında, sektörde Türkiye'nin gündemini şekillendiren, öncü isimlerin katıldığı oturum ve panellerde sponsorluk projelerine imza atmaktadır.

3.3.4.1. Spor Etkinlikleri

Avea, Türk futboluna yaptığı yatırım ile Türkiye'nin bilinirliğine katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Bu doğrultuda 5 yıl önce Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray, ve Trabzon Spor'a aynı anda sponsor olarak bir ilke imza atılmıştır. Adil rekabetin temsilcisi ve garantisi

olan Avea, GSM sektöründe yarattığı rekabeti devam ettirerek, futbolun gelişimine katkıda bulunmak amacıyla dört büyük takımın sponsorluğunu sürdürmektedir.

Futbol alanındaki sponsorluk stratejisi ile Avea, abonelerinin iletişim ihtiyaçlarını karşılamının yanı sıra hayatlarına değer katmayı hedeflerken en yeni servis ve kampanyalarla kurduğu futbol platformunda her gün taraftarlarla buluşmaya devam etmektedir.

Avea bu platformla birlikte, kendi sektöründe simgesi olduğu centilmenlik ruhunu futbol camiası ve taraftarları arasında da yaygınlaştırmayı hedeflemektedir.

- a) **Avea; Fenerbahçe Spor Kulübü Futbol Takımı Ana Sponsoru:**
Beş sezondur Fenerbahçe Spor Kulübü Futbol Takımı'nın Fenerbahçe Spor Kulübü Futbol Takımı'nın ana sponsoru olarak Avea 2013 yılına kadar Fenerbahçe formasının göğsünde yer alacaktır.
- b) **Avea; Galatasaray Spor Kulübü Futbol Takımı Co-Sponsoru**
Avea, 2009/2010 sezonunda Galatasaray Spor Kulübü Futbol Takımı'nın co-sponsoru olarak, önceki beş sezonda olduğu gibi Galatasaray'a verdiği desteği sürdürecektir. Avea 2014 yılına kadar Galatasaray formasının kolunda yer alacaktır.
- c) **Avea; Beşiktaş Jimnastik Kulübü Futbol Takımı Co-Sponsoru**
Avea 2008/2009 sezonunda, son dört sezondur olduğu gibi, Beşiktaş Jimnastik Kulübü Futbol Takımı'na co-sponsor olarak destek verecektir. Sponsorluk kapsamında Avea, 2013 yılına kadar Beşiktaş formasının kolunda yer alacaktır.

Türk sporuna destek vermeyi kurumsal sorumluluğu olarak gören Avea, golf alanında uluslararası çapta ilk sponsorluğu olan Avea-Kempinski Pro-Am Golf Turnuvası'nın birincisini 2008 yılının Ocak ayında, Antalya Golf Kulübü'nde gerçekleştirmiştir. Öte yandan, artık gelenekselleşmiş Avea Golf Turnuvası'nın üçüncüsü de bu sene İstanbul Golf Kulübü'nde düzenlenmiş ve Avea'nın golf alanındaki

etkinlikleri arasında yerini almıştır. Avea, yaptığı bu iş birlikleri sayesinde golf severleri buluşturacak yeni platformlar oluştururken, Türkiye'de golf sporunun yaygınlaşmasını amaçlamaktadır.

Avea, 2008 - 2009 sezonunda, Türk sporunun gelişmekte olan dalı Yelken sporuna destek vermiş ve Türkiye Açıkdeniz Yarış Kulübü (TAYK) ve Bodrum Açıkdeniz Yelken Kulübü (BAYK)'a sponsor olmuştur. TAYK ile yapılan işbirliği kapsamında TAYK'a sağlanan kesintisiz GPRS hizmeti ile tekne takip sistemlerine destek olmuştur.

Avea 2009 yılında tenis sporuna destek vermeye başlamış ve 2009 sezonu boyunca Maçka Tenis Kulübü'ne sponsor olmuştur. Bu sponsorluk kapsamında **Avea Maçka Tenis Kulübü**'nde gerçekleşen turnuvalarda tenis severler Avea'nın desteğiyle bir araya gelirken, Avea Türk sporunun gelişimine katkı sağlamayı hedeflemektedir.

3.3.4.2. Sektörel Etkinlikler

Avea sektörel gelişmelere de destek olmaktadır. Sektörün gelişerek olumlu bir rekabet ortamında kaliteyi artıracığına inanan Avea, sektör ile ilgili kongre ve konferansların sponsorluk çalışmalarını gerçekleştirmektedir.

Avea, Türkiye'nin interaktif pazarlama projelerini değerlendiren ilk ve tek yarışması Grand Interactive Awards'un (GIA) ana sponsorluğunu üstlenmiştir.

Avea, interaktif pazarlamanın tüm uzmanlıklarının değerlendirildiği ve sektörün en iyi fikirlerinin ödüllendirildiği, interaktif mecranın tek yarışması olan **Grand Interactive Awards**'a sponsorluk vermektedir.

3.3.4.3. Müzik Etkinlikleri

Avea gelenekselleşmiş bir yaz klasiği olan Harbiye Açık hava Konserlerine 2005 yılından beri ana sponsorluğuna devam ediyor. Kültüre ve sanata destek veren Avea markası, birleştirici, bütünleştirici imajı ve doğrudan satış - tanıtım yaptığı standıyla, konserler süresince tüketicilerini servis ve hizmetleriyle buluşturmaktadır.

Hayata değer katan her alanı olduğu gibi evrensel tek dil olan müziği de farklı boyutlarıyla sahiplenen Avea, kendi kültürlerinden kopmadan dünya çapında üne kavuşmuş sanatçıları, " Avea ile Dünya Müziğinin Sıra Dışı Sesi " konserlerinde müzikseverlerle buluşturmaktadır.

Avea, müziği hem içerik hem de bir olgu olarak sonuna kadar sahipleniyor, bu alanda önemli yatırımlar gerçekleştirerek, hem pek çok ürün ve hizmet sunuyor hem de abonelerinin beklentilerini karşılamayı ve müzik sektörüne katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Bu kapsamda; Avea'nın bugüne kadar müzik alanında sunduğu birçok servisi yer almaktadır. Yüzde 35 pazar payı ile Türkiye'de mobil pazarın önemli bir oyuncusu olarak Avea, müziğin en seçkin örneklerini dinleyicilere ulaştırma misyonuyla, alanının önde isimlerini 2010'da müzikseverlerle bir araya getirmiştir.

3.3.4.4. Lise-Üniversite Etkinlikleri

Avea, "Avea Gençlik Ateşi" sloganı ile yola çıkarak 05-24 Mayıs 2009 tarihleri arasında Türk Telekom ve TTnet ile birlikte Türk Telekom Grup sinerjisi adı altında Fiestta Şenliği'ni düzenlemiştir. 9 il ve 10 üniversitede gençlerin bir araya getirildiği roadshowda Avea Gençlik Ateşi Tırı'nda Patlıcan servisleri, müzik-indir, müzik-çalar servislerinin uygulamalı tanıtımlarının yanı sıra Avea abonelerine özel bilgi yarışmaları, playstation turnuvaları ve çeşitli oyunlar ile sürpriz hediyeler dağıtılmıştır.

3.4.5. Avea'nın Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri

Türkiye'nin geleceğine yatırım vizyonu çerçevesinde, ülke kalkınmasına ve topluma fayda sağlayan uzun vadeli ve sürdürülebilir projelerin içinde yer almayı temel sorumlulukları arasında görmektedir. Sosyal sorumluluk çalışmalarında önceliği Türkiye'nin temel sorunları olan eğitim ve işsizlik konularına vermektedir. Avea, Eğitimden, girişimcilik ve istihdama, deprem acil müdahale projesinden, kültür ve sanata kadar çok geniş bir yelpazede yenilikçi projeler hayata geçirmiştir.

3.3.5.1. Avea-Boğaziçi Üniversitesi Kandilli Rasathanesi ve Deprem Araştırma Enstitüsü Deprem Acil Müdahale Projesi

Yer hareketlerinin yoğun bir biçimde yaşandığı, deprem riski taşıyan bir bölgede yer alan Türkiye'de yaşanacak olası bir afette acil müdahale ve ilk yardım faaliyetlerinin en hızlı şekilde gerekli yerlere ulaştırılabilmesi can ve mal kaybının en aza indirilmesinde büyük önem taşımaktadır.

Bu kapsamda, Avea ve Boğaziçi Üniversitesi Kandilli Rasathanesi Deprem Araştırma Enstitüsü-Deprem Mühendisliği Anabilim Dalı, olası bir depremde acil kurtarma hizmetlerinin doğru bir şekilde yönlendirilmesi amacıyla, "Deprem Acil Müdahale Projesi"ni hayata geçirmişlerdir.

Temelleri 2002 yılında atılan ve hala bir ilk uygulama olan proje, o tarihten bugüne kesintisiz olarak sürmekte ve projenin iletişim hizmetleri Avea tarafından sağlanmaktadır.

Proje kapsamında İstanbul'un yoğun yerleşim, sanayi, ve ticaret bölgelerinden seçilmiş konumlara 100 adet deprem kayıt cihazı kurulmuştur. Olası bir depremde bu cihazlar tarafından kaydedilecek olan deprem hareketleri, her bir cihazda ayrı ayrı değerlendirilecek ve elde edilen veriler Avea şebekesi üzerinden, kısa mesajlar halinde Kandilli Veri İşlem ve Değerlendirme Merkezi'ne aktarılacaktır. Yapı envanterleri ve hasar görülebilirlik ilişkileri, iletilen bu deprem verileri ile birlikte değerlendirilmektedir. Böylece, depremin İstanbul'da nerede, ne kadar hasara neden olduğu tahmini olarak hesaplanıp "İstanbul Deprem Acil Müdahale Ön Bilgi Haritası" oluşturulmaktadır.

Oluşturulan bu "İstanbul Deprem Acil Müdahale Ön Bilgi Haritası" radyo modem ve Avea GPRS ağı üzerinden de yedeklenerek, ilgili sivil savunma birimlerine iletilmektedir. Bu harita, eşzamanlı olarak İstanbul Valiliği Afet Yönetim Merkezi, Birinci Ordu Komutanlığı Doğal Afet Kontrol Karargahı ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Afet Koordinasyon Merkezi'nde bulunan bilgisayar sistemlerine aktararak görüntülenmektedir.

Avea, sistemin sürekliliğini sağlamak için 100 noktaya yerleştirilen deprem kayıt cihazlarını, GSM şebekesi üzerinden kısa mesajla hergün düzenli olarak kontrol etmektedir. Sistemin güvenilirliği, Kandilli'deki Veri İşlem ve Değerlendirme Merkezi ile Avea arasında yedeklemeli iletişim yolları ve her iki merkezde yedekli olarak çalışan sunucular ile garanti altına alınmış bulunmaktadır.

Avea, bu projesi ile GSM Association'ın her yıl düzenlediği Dünya GSM Kongresi'nde Fransa'nın Cannes şehrinde 2003 yılında yapılan yarışmada, "Acil Durumlarda En İyi GSM Teknolojisi Kullanımı" kategorisinde, dünyanın en iyi dört operatöründen biri seçilmiştir.

3.3.5.2. Avea-Toplum Gönüllüleri İşbirliğinde Hayatımın Fikri Gençlik için Girişimcilik Projesi

Türkiye'nin ekonomik ve sosyal gündeminin başlıca maddesi olan işsizlik konusuna proaktif bir çözüm önerisi sunmayı amaçlayan Avea, Hayatımın Fikri Projesi'yle üniversite öğrencilerine, mezun olup iş yaşamına atıldıklarında, yaratıcı fikirlerini hayata geçirme yönünde önemli bir birikim ve altyapı sağlamayı hedefleyerek bu projeyi hayata geçirmiştir. Avea ve Toplum Gönüllüleri işbirliğiyle 2006 yılından 2009 yılına kadar sürdürülen proje ile genç girişimci adaylarını daha üniversitedeyken destekleyerek, sahip oldukları enerji ve potansiyellerinin farkına varmaları ve bunları hakkıyla değerlendirerek istihdam konusunda kendilerine alternatifler yaratmalarına yönelik bir fırsat sundu.

Proje; eğitim, danışmanlık, proje sergisi, işletme geliştirme danışmanlığı ve yönderlik programı aşamalarından oluşmaktaydı. Projenin eğitim aşamasında uygulanabilir iş fikri, girişimcilik, fizibilite hazırlama, iş planlaması konularında dersler verilmiştir. Öte yandan, eğitimleri tamamlayıp, kazandıkları donanımla iş planlarını hazırlamaya başlayan genç girişimci adaylarına bire bir görüşmelerle iki ay süreyle de danışmanlık verilmiştir. İş planlarını tamamlayan genç girişimci adayları arasından eğitmenler tarafından ön eleme yapılarak başarılı bulunan gençler İstanbul'da düzenlenen proje sergisine davet edilerek, tanınmış ve başarılı profesyonellerden oluşan Gençlik için Girişimcilik Kurulu'na projelerini sunmuşlardır. 'Hayatımın Fikri' projesi

kapsamında kurula iş fikirlerini sunma başarısını yakalayan tüm gençlere eğitimlere katıldıklarına dair rektörlük onaylı bir eğitim sertifikası verilmiş, başarılı bulunan projeler fonlanarak gençlerin iş fikirlerini hayata geçirilmesi sağlanmıştır. Avea Teknoloji Özel Ödülü'nü alan projelerinin sahip oldukları başlangıç sermayeleri ile birlikte tüm ofis ekipman ve techizatları da Avea tarafından karşılanmıştır.

İş fikirlerini hayata geçirme sürecinde ve işlerini kurduktan sonra girişimcilerin en kritik dönemi olan ilk yıllarında da, genç girişimciler kurdukları iş hakkında raporlarını proje ekibine sunarak işletme geliştirme danışmanlığından faydalanmışlardır. Girişimcilik Kurulu tarafından verilen yönderlik desteği sayesinde de bulundukları illerde ve yerel koşullarda fikir alışverişi yapma fırsatı bulamayacakları profesyonellerin yol göstericiliğinden yararlanmışlardır.

2009 verilerine göre proje kapsamında 3 yıl sonunda, toplam 11 üniversitede:

- 1 2.017 genç girişimci toplam 2.742 saat eğitim ve danışmanlık hizmeti aldı,
- 2 Toplam 739 iş fikri oluşturuldu,
- 3 Toplam 44 iş fikri, toplam 1.245.000 TL tutarında fonla desteklenmiştir.

3.3.5.3. Avea Erzincan Çağrı Merkezi

Avea, sosyal sorumluluk çalışmalarında önceliği Türkiye'nin temel sorunlardan başlıca ikisi olan eğitim ve işsizlik konularına vermekte ve geleceği temsil eden gençlere fırsat yaratmak amacıyla uzun vadeli ve sürdürülebilir projelerinin içinde yer almaktadır.

Bu vizyonla, 2007 Haziran ayında Erzincan'da açılan Avea Çağrı Merkezi ile bölgenin iş hayatına katkı sağlarken bölgedeki üniversite ve yüksek okullarda öğrenim gören öğrencilere iş dünyasına ilk adımlarını atma imkanı sunarak, iş bulma sıkıntısı yaşayan gençler için çeşitli iş fırsatları yaratmaktadır.

Avea Çağrı Merkezi ofisi toplam 36 operasyon terminali, 65 kişilik işgücü ve idari işler ekibi ile hizmet vermektedir. Avea'nın Bilinmeyen Numaralar (11855) hizmeti ile başlayan proje, faturasız hat müşteri hizmetleri çağrılarını da desteklemektedir.

Vardiyalı çalışma düzeninde 7/24 çalışma altyapısına sahip olan Avea Erzincan Çağrı Merkezi, öncelikle Türkiye'nin tüm noktalarından gelen Bilinmeyen Numaralar çağrılarını yanıtlamaktadır. İstanbul ve Ankara'da bulunan mevcut Avea Çağrı Merkezlerinin bir parçası olarak, gelişmiş bir teknolojik altyapı ile çalışanların rahatı ve konforu dikkate alınarak planlanan Erzincan Avea Çağrı Merkezi sağlık odası, 12 kişilik bilgisayarlı ve projektörlü eğitim ve toplantı salonu, kafeterya alanı gibi çeşitli olanaklar içermektedir.

Avea Çağrı Merkezi'nde çalışan gençlerin kişisel gelişimleri sunulan özel eğitim programları ile de desteklenmektedir. 1,5 ay içinde 2 milyon TL'lik yatırımla hayata geçirilen Avea Erzincan Çağrı Merkezi yaratılan istihdam ve yatırım sayesinde bölge ekonomisine de değer katmaktadır.

3.3.5.4. Milli Eğitim Bakanlığı İşbirliğinde Avea Bilişim Teknolojisi Sınıfları Projesi

Avea, 2005 yılında Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) ile başlattığı "**Avea Bilişim Teknolojileri Sınıfları**" projesi kapsamında Haziran 2007'de Türkiye genelinde 100 okula 100 bilgisayar sınıfı kurulumunu tamamladı ve toplam 2100 adet bilgisayarı tüm gerekli donanımıyla birlikte öğrencilerin hizmetine sundu.

Projenin devamında 100 sınıf daha kurarak bilişim teknolojileri sınıfları sayısını 200'e çıkartmayı hedefleyen Avea, aynı zamanda "Avea Bilişim Teknolojileri Sınıfları"nın hepsini Avrupa Birliği standartlarına uygun olarak akıllı tahta, projeksiyon ve çeşitli ekipmanla donattı. Böylece, AB standartlarında 200 Bilişim Teknolojisi Sınıfı ve toplam 4200 adet bilgisayarı 200 bin çocuğun kullanımına sunmuş oldu.

3.3.5.5. Özümlüle Üretiyoruz Projesi

Fiziksel Engelliler Vakfı tarafından hayata geçirilen "Özümlüle Üretiyoruz Projesi", özürlüler için hazırlanmış en geniş kapsamlı projedir. Bugüne kadar yürütölen istihdam amaçlı projeler arasında en çok engelli istihdamını sağlamasıyla öne çıkmıştır.

Proje, İŞKUR'a başvuruda bulunmuş engellilere engel, eğitim ve vasıf durumlarına uygun iş ortamlarında istihdam olanağı sunarak engellileri kendi kendine yeter ve ekonomik olarak bağımsız hale getirmeyi hedeflemektedir. Hedeflenen diğör önemli bir husus ise işveren ve işyerlerine verim alabilecekleri, üretimlerine katkı sağlayabilecek ve diğör engelsiz işçilerle uyum içinde çalışabilecek engelli istihdam katkısı sağlamaktır.

Aynı zamanda, bu proje, toplumumuz için oldukça önem arzeden kamuoyunun engelliler ve engellilik hususunda bilinçlendirilmesi konusuna da olumlu katkı sağlamıştır.

Eğitim, iş görüşmesi ve istihdam edilen engellilerle ilgili tüm çalışma sonuçları projenin resmi web sitesi olan www.engelliler.com web adresinde yayınlanmaktadır ve proje ile ilgili yapılan tüm çalışmalar günlük olarak güncellenmek suretiyle, İŞKUR, işverenler ve engelliler başta olmak üzere tüm kamuoyu ile paylaşılmıştır.

2005'den beri projenin ana destekçisi olan Avea, bu proje ve FEV işbirliği ile engellilerin sosyal ve ekonomik yaşama latılımlarına katkı sağlamayı hedeflemektedir.

5 yıldan bu yana İstanbul'da uygulanan proje kapsamında Türkiye İş Kurumu'na iş başvurusunda bulunmuş 38.758 engelliden bugüne kadar 7827 engelli değerlendirmeye alınmış, 6272 engellinin kariyer planlaması yapılmış ve bunlardan 2534 engellinin özel sektör kuruluşlarında istihdamı gerçekleştirilmiştir.

Proje kapsamında Türkiye'nin en kapsamlı engelli çalışan-işveren araştırması yapılmış ve araştırma sonuçları Kasım 2010'da kamuoyuyla paylaşılmıştır.

3.3.6. Çevre Sorumluluğu

Avea kurumsal sorumluluk anlayışı kapsamında iş süreçlerinin çevresel etkilerini en aza indirmeye yönelik çalışmalar yapmakta, bu süreçleri bu kapsamda şekillendirmektedir. Çevre duyarlılığı konusunda gerçekleştirdiği çalışmaları Avea'nın ana sorumlulukları arasında görmektedir.

İlk kez Avea tarafından başlatılan ve 2008 yılından beri uygulanmakta olan e-fatura uygulamasıyla isteyen Avea aboneleri aylık faturalarını yalnızca elektronik ortamda almaktadırlar. 1 milyonu aşkın Avea abonesi e-fatura hizmetini kullanmakta olup, böylece faturalar için 2007'de yıllık 1.010 ton olan kağıt tüketiminin 2009'da yıllık 763 tona düşmesi sağlanmıştır.

Çevre sorumluluğunun bir yansıması olarak Avea ofislerinde sürdürülebilir kaynak kullanımı ve geri dönüşüme yönelik uygulamalar gerçekleştirilmektedir. 2007 sonunda uygulamaya başladığımız atık kağıt programı kapsamında 2009 yılında da ofislerimizde toplanan yaklaşık 14 ton atık kağıt TEMA tarafından geri dönüştürülmüştür. 2009 yılında ofis içi kağıt kullanımı 2008 yılına göre 47 ton azaltılarak kaynak kullanımı konusunda önemli bir adım atılmıştır. Tehlikeli atık sınıfına giren pillerin geri dönüşümü için ofislerimize yerleştirilmiş olan kutular aracılığıyla 2009 yılında 10.318 adet pil geri dönüştürülmüştür.

Avea, IFC (International Finance Corporation) ile birlikte bilançosunun yeniden yapılandırılması, işletme sermayesi finansmanı ve toplam GSM ağının entegrasyonu, genişletilmesi ve bakımı amacıyla bir proje başlatmıştır. Avea ve IFC bu projenin çevresel ve sosyal konulardaki muhtemel etkilerini gözden geçirmiştir. Yapılan incelemeler sonrası IFC, projenin IFC ve Türkiye Cumhuriyeti'nin çevre ve sosyal politikaları ve çevre, sağlık ve güvenlik koşulları ile uyumlu olduğu sonucuna varmıştır.

3.3.7. Ödüller

Avea'nın aldığı ödüllere bakıldığında, kurumun sosyal sorumluluk, dijital pazarlama, sponsorluk, iletişim, reklam, portal yönetimi gibi bütünleşik pazarlama

iletişimi öğelerini kurumsal yönetim anlayışıyla yönettiği ve bu alanda başarı elde ettiğini söylenebilir. Kurumun aldığı ödüller aşağıdaki gibidir:

- GSMA, 2003 Dünya GSM Kongresi'nde Deprem Acil Müdahale Projesi'yle Avea "Acil Durumlarda En İyi GSM Teknolojisi Kullanımı" kategorisinde, dünyanın en iyi dört operatöründen biri seçildi.

- Avea.com.tr 2006 Altın Örümcek Web Ödülleri'nde "En İyi Telekom Web Sitesi" ödülünü aldı.

- 2007 Mediacat Felis Ödülleri'nde Patlican "En İyi Sponsorluk" ve "En İyi Yazılı Medya Kullanımı" ödüllerine layık görüldü.

- Patlican 2008 Altın SIM Kart Ödülleri'nde "En İyi Sosyal Ağ Sitesi" ödülünü aldı.

- Avea reklam kampanyası 2009 Effie Türkiye Ödülleri'nde "Gümüş Effie" ile ödüllendirildi.

- Avea Müzik Portalı 2009 İstanbul FM Altın Ödülleri'nde "Yılın Dijital Müzik Portalı" ödülünü aldı.

- 2009'da Vringo servisi Global Telecoms Business Magazine tarafından verilen "Ringtone Services Innovation Award"a layık görüldü.

- Kurumun İnsan Kaynakları Grubu 4. IMI İstanbul Çağrı Merkezi Ödülleri'nde 2009'da "En İyi Eğitim Programı" ve "En İyi Çağrı Merkezi Performans Gelişimi Programı" ödüllerine layık görüldü.

- SAP uygulamaları ile 2010 SAP Kalite Ödülleri'nde Yeni İş Uygulamaları Kategorisi'nde SAP Kalite Ödülü'ne layık görüldü.

- Brüksel'de gerçekleştirilen II. Uluslararası AB Kalite Zirvesi'nde, Mobil İletişim ve Telekom Kategorisi'nde, kalite ve inovasyon uygulamalarında AB normlarını uygulayarak örnek teşkil eden markalara verilen "2010 AB Kalite Ödülü"nün sahibi oldu.

- Uluslararası iş dünyasının en prestijli ödülllerinden biri olan International Business Awards 2010'da "Yılın İnsan Kaynakları Departmanı" kategorisinde büyük ödüle "Yılın İnsan Kaynakları Ekibi" ve "Yılın Müşteri Hizmetleri" kategorisinde ise onur ödülüne layık görülerek 3 kategoride Stevie Ödülü aldı.
- İngiltere'nin saygın ödül organizasyonlarından "Best Business Awards 2010" kapsamında, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" alanında ödüle layık görüldü.
- Orta Doğu'nun en büyük telekomünikasyon konferansı Telecoms World Middle East 2010 Konferansı'nda, Garanti ile işbirliği yaparak hayata geçirdiği NFC-Yakın Alan İletişimi Projesi ile "En İyi Yeni Ürün" dalında ödüle layık görüldü.

3.4. AVEA'DA KURUMSAL İLETİŞİM

Kurumsal iletişim departmanının şirketin hedeflerine, vizyonuna, misyonuna destek olacak şekilde faaliyet göstermesi gerekmektedir. Kurumsal iletişim elle tutulamayan bir iş gibi görünse de şirketin yıl sonunda çıkardığı performansa elle tutulur bir etkisi olması gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Avea'nın kurumsal iletişim stratejisi bu olgu üzerine kurulmuştur. Avea'nın kurumsal iletişim departmanı 11 kişiden oluşmaktadır. Aslında kurumsal iletişim departmanı şirketin itibarını bir anlamda yönetmektedir. Avea, bu itibarın olumlu olması için şirketin hedefleri, başarılarını belirlediği sosyal paydaşlarla düzenli olarak uygun iletişim platformlarında paylaşmaktadır. Böylece kurumun iletişimde olduğu bu sosyal paydaşlar hem kurumu daha yakından tanımaktadırlar hem şirketin başarılarına tanık olmaktadır hem de bu paydaşlarla sürekli bir iletişim kurulması sağlanmaktadır. Kurumsal iletişimin rakamsal olarak çok net çıktıları (satış, pazar payı gibi) yokmuş gibi görünse de tam aksine şirketin itibarının ve kurumsal markanın değerinin yönetilmesinde çok önemli bir etkisi vardır ki, bu etken şirketin finansal sonuçlarına ciddi etki etmektedir. Günümüzde tüketici beğenmediği, itibarlı bulmadığı markanın ürününü de hizmetini de satın almak ve kullanmak istememektedir. Bu açıdan kurumsal iletişim hayati önem taşıyan bir iştir.

Avea'da ortaklar ve hissedarlar grubu ile iletişimi yönetim takımı yönetmektedir. Ortaklar ve hissedarlar açısından en önemli olgu karlılık ve gelir

hedeflerinin tutturularak paydaşların mutlu edilmesidir. Çalışanlar açısından bakıldığında mutlu ve bağlı çalışanlar yaratılması ve potansiyel çalışanı da kuruma çekebilmek önemlidir.

Avea Kurumsal İletişim Direktörü Füsun Feridun'un ifade ettiği gibi;

“ Kişilere “Nerede çalışmak istiyorsun” diye sorulduğunda “Avea” söylenilen şirketler arasında yer almalı ya da sosyal paydaşlarımıza “Sen çocuğunu Avea’da çalıştırmak ister misin” dediğimizde “Evet isterim” cevabını almalıyız. Kendi çalışanlarımızın mutlu ve şirkete bağlı olması bizim için çok önemlidir. Böylece çalışanlarımız da istekle şirket hedeflerine ulaşılmasında katkıda bulunmaktadır. Kurum olarak çalışanlarımızın sağladıkları katkıların da farkında olmalarını istemekteyiz. Çünkü Avea büyük bir takım olarak yönetilmektedir ve herkesin iş sonuçlarına katkısı vardır. Bir başarı elde ediliyorsa bu, herkesin katkısı sayesinde olmaktadır.”

Çalışanların kurumun en temel iç paydaşı olması sebebiyle “Çalışan Motivasyonu” ile ilgili her sene Avea içinde araştırmalar yapılmaktadır. Çalışan motivasyonu anketinde, çalışanlara çalıştığı ortam, görevi, yöneticisi vs. gibi başlıklarda çok çeşitli sorular sorulmakta ve çalışan memnuniyeti ölçülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre iyileştirilmesi gereken alanlar varsa yönetim ve yöneticiler tarafından bu alanlar incelenmekte ve iyileştirme gerekiyorsa çalışmalar gerçekleştirilmektedir.

Avea’da çalışanlara yönelik kurumun bir sosyal kulübü yer almaktadır. Şirket içinde dans derslerinden, fotoğraf kulüplerinin düzenlediği etkinliklere kadar bir çok aktivite gerçekleştirilmektedir. Bu etkinlikler tüm çalışanlarla yapılabildiği gibi belli gruplara, belli departmanlar yönelik veya sadece üst yönetime yönelik de olabilmektedir. Avea’nın yılda bir kaç kere gerçekleştirdiği strateji toplantılarında üst yönetime yönelik motivasyonel aktiviteler de yapılmaktadır. Avea Kurumsal İletişim Direktörü Füsun Feridun **“En son Antalya’da düzenlenen strateji toplantısında üst yönetimle yemek yapma yarışması düzenlediklerini”** ifade etmektedir. Kurumda çalışanlara yönelik değişik zaman dilimlerinde şirket piknikleri yapılmaktadır. Avea’nın futbol, müzik gibi bir çok alanda sponsorluğu vardır. Bu sponsorlukların getirdiği avantajlardan Avea çalışanlarının da yararlanması sağlanmıştır. Her hafta sonu belli soruları bilen çalışanlara maç biletleri hediye olarak dağıtılmaktadır. Avea

Açık Hava Konserleri gerçekleştirildiği dönemlerde çalışanlara konser biletleri dağıtılmaktadır. Bazı firmalarla anlaşmalı etkinlikler yapılabilmektedir.

Çalışan motivasyonu demek sadece eğlenceye yönelik değildir kuşkusuz. Avea'da 'Değişken Gelir' adı verilen bir uygulama yer almaktadır. Şirketin yıl sonunda finansal olarak başarılı olması durumunda çalışanlar prim almaktadırlar. Çalışanlara sağlanan sosyal haklar tatmin edicidir.

Feridun, çalışanlara yönelik kurum içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin kurum içi iletişimin sürdürülmesi adına çok önemli olduğundan ve kurum içinde Avea çalışanlara sunulan bir çok imkan olduğundan bahsetmektedir:

“ Avea'da, şirket içinde çok fazla eğitim olmaktadır. Hem sınıf eğitimleri hem de elektronik ortamda eğitimler gerçekleştirilir. Çalışanlar bu eğitimlerden faydalanabilmektedirler. Konferans salonumuzda belli dönemlerde ilginç konuk ve konuşmacılar ağırlanmaktadır. Çalışanlara, sigara bırakma konferansından tutun da sağlıkla ilgili konulara kadar, çocuk psikolojisi ve anne babaların çocukları için faydalanabilecekleri bilgilendirme seanslarına kadar bir çok konuda eğitimler ve konferanslar verilmektedir. Avea çalışanları kendi içinde kurdukları müzik grubu ile konferans salonunda performans sergileyebilmekte, diğer çalışanlara kendi müzik performanslarını dinletebilmektedirler.

Kurumun performans sistemi çok iyi işlemektedir. Yıl sonunda çalışanın hedeflerini gerçekleştirmesi de bir motivasyon kaynağıdır. Çalışanlar nasıl başarıya ulaşacaklarını bilmektedirler ve bu konuda iyi bilgilendirilmektedirler. Motivasyon sadece eğlence yaratmak değildir. Kurum içinde bilgilendirme platformları etkin bir biçimde kullanılmaktadır. Genel Müdür, 3 aylık dönemler içinde mutlaka çalışanlarla şirketin gidişatını paylaşmaktadır. Genel Müdür tarafından çalışanlara “ Vizyonumuz, hedeflerimiz bunlardı, şu an bu hedeflere bu kadar yaklaştık, başarılıysak sizin bu başarıda payınız çok yüksek , bunun için hepimizi tebrik ediyorum” gibi mesajlar verilmektedir. Bu toplantılarda çalışanlar da yaptıkları işle ilgili motive olmaktadır.

Avea binasının içinde spor salonu, kuaför gibi çalışanlara sunulan bir çok imkan vardır.”

3.4.1. Kurumsal İletişimde Yönetimin Rolü

Avea'da kurumsal iletişim faaliyetleri şirketin hedefleri ile paralel gerçekleştirildiği için yönetimin rolü büyük önem taşımaktadır. Şirketin genel hedefleri, finansal, müşteri, satış, pazarlama odaklı hedefleri belirlendikten sonra kurumun iletişim hedefleri yine yönetim ile beraber, bu ana hedeflerle paralel olarak belirlenmektedir ve iletişim hedefi de şirketin ana hedefi haline gelmektedir.

Avea Kurumsal İletişim Direktörü Fusun Feridun Avea’da kurumsal iletişimde yönetimin rolünün önemini aşağıdaki sözlerle ifade etmektedir:

“ Kurumun dışarıdaki algılamasının ne kadar önemli olduğunu Avea yönetimi çok iyi bilmektedir. Dolayısıyla Avea ’da kurumsal iletişim, yönetimin de tamamen sahiplendiği bir konudur. Gerçekleştirilen yönetim toplantılarında ulaşılan başarılar hakkında Kurumsal iletişim Grubu bilgilendirilmektedir. Yönetimde yer alan bazı yöneticiler aynı zamanda kurum sözcüsü konumundadırlar. Dolayısıyla yöneticiler de belli noktalarda, medyada veya diğer iletişim kanallarında kurumu temsilen bazı mesajlar vermektedirler. Bazı konferanslarda kendi alanlarında konuşmacı olarak yer almaktadırlar. Bunların hepsi kurumun dışarıdaki algılamasını olumlu yönde etkileyecek olan faktörlerdir. Çok spesifik örnekler vermek gerekirse Avea ’da yönetim takımının en başı olarak CEO televizyonda, gazete röportajlarında kurumun başarılarından bahseder. Bu bir kurumsal iletişim faaliyetidir. Avea ’nın Teknolojiden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı ilerleyen dönemlerde farklı şehirlerde yerel medya ile bir araya gelip şirketin bu şehirlerdeki teknolojik yatırımlardan bahsedecektir. Aynı faaliyet satış departmanının başındaki Genel Müdür Yardımcısı ile de gerçekleştirilecektir. Satıştan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı bu şehirlerdeki bayi kanallarından, yaratılan istihdamdan ve ekonomiden bahsedecektir. Bu da kurumsal iletişim faaliyetidir. Ya da Stratejiden Sorumlu Genel Müdür Yardımcımız alanı ve konusu ile ilgili çok önemli bir konferansa konuşmacı olarak davet edilecek ya da kurumsal iletişim departmanının aracılığıyla bu konferansa katılacaktır. Bu durumda da Avea ’yı temsil etmiş olacaktır . Avea ’da yönetim takımı iletişim konusunun ne kadar önemli olduğunu farkındadır ve katkıda bulunmak içinde ellerinden geleni yapmaktadırlar.”

“İç iletişim olarak baktığımızda ise Avea ’da yöneticiler kurumun motivasyonun kendi takımlarının motivasyonlarından geçtiğinin farkındadırlardır. Burada en önemli faktör bütün çalışanların şirketin nereye gittiğinden haberdar olmasıdır. Bu şirketin hedefleri, misyonu, vizyonu, değerleri nedir? Bu değerlere göre nasıl davranılmalı? Tüm Avea çalışanları bu değerlerden Genel Müdür’ün yaptığı düzenli toplantılarla haberdar olmaktadır. Ama aynı zamanda Genel Müdür Yardımcılarının da çalışanlarına bu içerikleri, bu mesajları, bu benimsemeyi yayması gerekmektedir. İç iletişim anlamında da yine kendi ekiplerinin motivasyonu için bazen insan kaynaklarının yaptığı genel motivasyon faaliyetleri dışında kendilerine özel bir takım faaliyetler de gerçekleştirmektedirler.”

3.4.2. Kurumsal İletişim Süreci

Avea’nın kurumsal iletişim süreci yılın başında kurumun ana hedeflerinin belirlenmesiyle başlamaktadır. Belirlenen ana hedefler Genel Müdür Yardımcıları tarafından ekiplerine ve kendi departmanlarına , paralelinde de Genel Müdür tarafından tüm şirket çalışanlarına aktarılır.

Feridun, bilgi paylaşım sürecini şu sözlerle ifade etmektedir:

“ Genel Müdür tüm çalışanları bir araya toplayarak içinde motivasyon öğelerinin de olduğu bir sunum yaparak, ” 2011 yılında şirketimizin en önemli hedefleri bunlardır. Mümkün olduğu kadar müşteri odaklı çalışacağız , genç hedef kitlemize odaklanmaya devam edeceğiz ama bunun yanında orta ve büyük ölçekli şirketlerde ana hedef kitlemiz arasında yer alacak, spora yatırıma devam edeceğiz, teknolojik altyapımızı daha da güçlendireceğiz, pazar payımızı şu kadar arttıracacağız ” gibi şirket hedeflerini paylaşır. Tüm bu genel şirket hedeflerinin altında bütün Genel Müdür Yardımcılarının kendi hedefleri vardır. Müşteri hizmetleri bu hedeflere ulaşmak için neler yapacak? Strateji, pazarlama, kurumsal iletişim neler yapmalı? Gibi alt hedefler belirlenmektedir. Herkes kendi hedeflerini ve şirket hedeflerini aynı zamanda kendi çalışanları ile paylaşmaktadır. Bu durumda çalışanlar “ 2011 yılında ciddi hedefler var ve çok çalışılması gerekiyor ” diye düşünmektedirler. Ancak aynı zamanda çalışanları mutlu edecek bir platformda yaratılması gerekmektedir. Bu platform hem insan kaynakları hem de ekiplerin tepe yöneticileri tarafından yaratılan faaliyetler olmaktadır. ”

3.4.3. Avea’nın İç İletişimde Kullandığı Kurumsal İletişim Araçları

Avea’da iç iletişimde genel olarak intranet, yüz yüze görüşme ve toplantılar, kurum içi yayınlar, dilek ve şikayet kutuları, öneri sistemi gibi kurumsal iletişim araçları kullanılmaktadır. Intranet, sadece tek yönlü değil çift yönlü bir iletişime imkan verecek şekilde tasarlanmıştır. Tüm iç paydaşların bir araya geldiği farklı toplantı ve organizasyonlar yapılmaktadır. Bunun yanında sadece belli departmanların bir araya geldiği toplantılar gerçekleştirilmektedir. Yüz yüze görüşmeler yapılmakta, forumlar kullanılmaktadır. Üst yönetimin mesajlarını verebildiği televizyon ve video yayını uygulamaları vardır.

Kurum, “Avea Time” isimli 3 ayda bir yayınlanan süreli bir yayına sahiptir. Bu yayın iç paydaşların son gelişmeleri takip edebilecekleri bir yayın olarak faaliyet göstermektedir. Avea Time dergisinin içeriğinde sosyal kulüplerin gerçekleştirdiği faaliyetlere, gezilere, yapılan organizasyonlara, alınan ödüllere, düzenlenen toplantılara ve seminerlere, kazanılan başarılar gibi konulara yer verilmektedir. Bu yayın ile çalışanların hem kurum içinde hem de diğer şehirlerdeki bayilerle gerçekleştirilen her etkinlikten haberdar olmaları sağlanmaktadır.

Avea’nın kurumsal yapısında sosyal medyadan, iç iletişimden ziyade dış iletişimde faydalanılmaktadır. Kurumun Facebook ve Twitter sayfası vardır. Çalışanlar da bu sayfalara üye olmakla birlikte kurum içinde yüzde kaç kişinin çalışan olduğuna dair rakamsal bir ayırım ve araştırma gerçekleştirilmemiştir. Avea Facebook sayfasının 106.000 üyesi mevcut olmakla birlikte Türkiye’de en büyük markalar arasında 8. sırada yer almaktadır. Avea Twitter hesabından çeşitli kampanyalarını ve sosyal sorumluk

kampanyalarını hedef kitlesine duyurmaktadır. Pazarlama iletişimi ve kurumsal iletişimin en önemli araçlarından biri olan sosyal medya aracılığıyla hedef kitle ile sürekli iletişim ve enformasyon akışının sürdürülebilmesi sağlanmaktadır.

Avea Kurumsal İletişim Departmanı'nın içinde sosyal medya ile ilgilenen ayrı bir bölüm mevcuttur. Bu bölüm interaktif bir ajansla beraber bir blog çalışması yürütmektedir. Avea Genel Müdür, yönetim takımı ve çalışanların ortak bir blog oluşturması gibi hedef belirlemiştir ve bu konu ile ilgili çalışmalar yürütülmektedir.

Kurum içerisinde yararlanılan bir diğer araç dilek ve şikayet kutularıdır. Intranet ortamında da bu sistem devam ettirilmektedir. Çalışanların özellikle kurum ile ilgili duygu, düşüncelerini dile getirebilmeleri ve yönetime bunları aktarabileceklerini bilmeleri Avea'nın yeniliklere açıklığının bir göstergesidir.

Öneri sistemi, gelişmiş şirketlerin yeni fikir anlamında beslendiği ve gelişmelerinde en önemli yeri kaplayan araçlardan biridir. Son zamanlarda bir çok büyük şirket tanıtımını yapacakları projeler için öneri sistemlerini devreye sokarak yeni bir fikir bulma yoluna gitmekte ve her aşamada çalışanlarının bakış açılarından yardım almaktadırlar.

Avea da kısa bir süre önce çalışanları arasında öneri getirme üzerine bir fikir yarışması düzenlemiştir. Bu öneri sisteminin adını kurumun kendi çalışanları belirlemiştir. Sunulan isimler tüm çalışanlar tarafından oylanmış ve öneri sistemi için "Aklım Fikrim Avea" adı seçilmiştir. "Aklım Fikrim Avea" ile farklı kategorilerde bütün çalışanların değişik öneriler getirebilmeleri hedeflenmiştir. Aklım Fikrim Avea ile inovatif düşünmenin en iyi yöntemlerinden biri olarak tüm çalışanları oyuna dahil etmek, çalışanları yaratıcı ve inovatif olmaya teşvik etmek, değerli ve etkili önerilerin şirket içinde paylaşılan başarılı projelere dönüşmesini sağlamak ve ödüllendirmek, fikir paylaşımını kurum kültürünün bir parçası haline getirmek amaçlanmaktadır. Sistem ile tüm çalışanlar fikirlerini paylaşabilecek, portalda şirket önceliklerine göre belirlenen ayın temasına özel her türlü iyileştirme önerilerini toplanabilecektir. Portal tüm Avea çalışanlarının erişime açık olacaktır. Çalışanlar portaldaki önerileri oylayabilecek, yorumlayabilecek ve arkadaşlarıyla paylaşabilecektir. Başarıya ulaşan öneri sahipleri ve en inovatif çalışanlar ödüllendirilecektir.

3.5. Avea'nın Kurumsal İtibar Yönetimine Bakış Açısı ve İç Paydaşlarına Dönük İtibar Yönetimi Çalışmaları

Avea'da itibar yönetiminin sahibi yönetim ile birlikte kurumsal iletişim departmanıdır. Avea itibar yönetimine dönük düzenli olarak kurumsal itibar araştırması yaptırmaktadır. Bu kurumsal itibar araştırmasında kurumun sosyal paydaşlarının tamamının Avea ile ilgili ne düşündüğü ortaya çıkarılmaktadır. Avea bu araştırma ile kurumun ürün ve hizmetlerinden, insan kaynağı, sosyal sorumluluk ve finansal performansına, içinde faaliyet gösterdiği ülkeye kattığı değere kadar pek çok alanda performansını ölçmektedir. Araştırma sonuçlarına göre (bu yılın sonuçları 2,5 ay sonra çıkacaktır) ciddi iyileştirme alanları gerektiğinde, Avea yönetimi ve kurumsal iletişim departmanı bu alanlarda projeler geliştirmektedir. Her yıl yapılan bu araştırma ile geçmiş yıllara göre performans karşılaştırması yapılabilmektedir. Tüketici, itibar problemi yaşayan markaların ürünlerini satın almak istememektedir. Avea, itibarın öneminin farkında olan bir marka olarak itibar yönetimine yönelik kurumsal tüm adımları atmayı tercih etmektedir.

GSM sektörü diğer sektörlerle göre krizden fazla etkilenmiş bir sektör olmamasına ve yatırımlarına son hızla devam etmesine rağmen, kriz dönemlerinde çalışanlarla iletişimi sürekli devam ettirmek ve sessiz kalmamak en önemli unsurdur. Yönetimin çalışanlarıyla her zaman iletişimde olması ve iç iletişim platformlarının da aynı yoğunlukta etkili bir biçimde çalışıyor, mesajların veriliyor olması gerekmektedir.

GSM sektörü çok yoğun çalışılması gereken bir sektördür. Sektörde diğer sektörlerde olduğu gibi mevsimsellik yoktur. Avea'da bir kriz takımı görev yapmaktadır. Kriz takımı ile beraber iletişim profesyonel olarak yönetilmekte ve bir kriz iletişim planı oluşturulmaktadır. Avea'da kriz yönetiminde yapılan ilk çalışma krizden hangi sosyal paydaşların etkilendiği bilgisinin çıkarılmasıdır. Bu paydaşların en başında ise çalışan gelir. Sürecin yönetimine dair çalışanlar da her an bilgilendirilmektedirler. Avea'da bir kriz yaşıyorsa çalışan bunu dışardan öğrenmemektedir. Herkesten daha önce o konuyla ilgili bilgilendirilmektedir. Çalışan kriz döneminde kurumun savunucusu olabilmektedir. Dışardan bir soru geldiğinde şirket içinde kimin cevaplayacağını ya da kendi cevaplayacaksa da nasıl cevaplayacağını da bilmektedir.

Ekonomik kriz döneminde Avea'da işten çıkrama gibi bir süreç yaşanmamıştır. Bütçeleri kısmak hesaplı davranmak adına her şirkette belli dönemlerde yaşanmaktadır.

Sadece kriz dönemlerinde değil her zaman productive bir harcama ve planlama yapılması gerekmektedir. Avea'da her departman doğru hesap verebileceği yani yatırımın karşılığını alabileceği tarzda bir bütçe yapmak zorundadır. Feridun, bu süreci; **“Avea’da yılın başında finans departmanı ve yönetim takımı ile yapılan toplantılarda “Bu kadar para harcanacaktır, bunun karşılığında da şirket bu faydaları elde edecektir” şeklinde yönetimi yaptığınız bütçe ile ilgili ikna etmek zorundasınızdır.”** sözleriyle ifade etmektedir.

Ekonomik kriz dönemlerinde ise çalışanlarla iletişim sekteye uğramadığını ve çalışanların her zaman olduğu gibi düzenli bilgilendirildiklerini belirten Füsun Feridun sözlerine şöyle devam etmektedir:

“Avea çalışanları bizler için çok değerlidir. Kriz dönemlerinde onlara verdiğiniz değeri daha çok hissettirmeniz gerekmektedir. ‘El ele verip daha çok çalışmalıyız, biz beraberiz ve bir zorluk varsa bunu birlikte aşacağız’” mesajı verilmelidir. Kriz dönemlerinde en önemli gereklilik yönetim takımının ve Genel Müdürün görünür olmasıdır. Avea’da Genel müdür her 3 aylık dönemde açıklamalarını yapmakta ve çalışanları motive edecek mesajlarını vermektedir.

3.6. NTSR Uluslar arası Fuar ve Kongre Organizasyonları Hakkında

NTSR Uluslararası Fuar ve Kongre Organizasyonları, 1980 yılında Nuri Tıǧlıoğlu tarafından kurulmuştur. Avrasya ve Türkiye pazarında lider ve müşterilerinin yatırımlarını kazanca dönüştürecek verimlilikte fuarlar düzenleyebilmek amacıyla çalışmalarını sürdüren NTSR Fuarcılık, birçok uluslararası fuar ve etkinliği Türkiye’de ilk düzenleyen, fuarcılık sektörünün öncü şirketlerinden biri olmuştur. ilk kez 1980 yılında düzenlenen bugün Türkiye’nin en önemli “Markası” haline gelen İstanbul Boat Show, Uluslararası Boat Show Organizatörleri Federasyonu’nun (IFBSO), Türkiye’deki ilk ve tek üyesidir ve dünyada düzenlenen ilk 45 Boat Show organizasyonundan biridir.

Türk Fuarcılık Sektörünün gelişimine katkıda da bulunmak misyonunu taşıyan NTSR Fuarcılık, Tüm Fuar Organizatörleri Derneği (TÜFOD) kurucularındandır.

3.6.1. NTSR Fuarcılık Yönetimi

NTSR Fuarcılık aile şirketi olarak faaliyet göstermektedir. Şirket, NTSR Fuarcılık’ın kurucusu Nuri Tıǧlıoğlu’nun oğlu Serkan Tıǧlıoğlu tarafından

yönetilmektedir. Başkan Yardımcısı, Fuarlar Grup Direktörleri ve Pazarlama Direktörü Başkan'a bağlı olarak çalışmaktadırlar.

3.6.2. Stratejik Ortaklar

NTSR Uluslararası Fuar ve Kongre Organizasyonları, 1999 yılında Avrupa'nın ve dünyanın sayılı fuarcılık kuruluşlarından biri olan RAI Group - Hollanda ile güçlerini birleştirmiştir. İki şirketin ortak stratejisi doğrultusunda, NTSR Fuarcılık Rai Group'un dünyada markalaşmış fuarlarını Avrasya bölgesi için geliştirmekte ve gerçekleştirmektedir.

1893'te Amsterdam'da bisiklet üreticilerinin düzenlediği bir sergiyle faaliyetlerine başlayan RAI Group, bir asırda dünyanın en güçlü fuar ve organizasyon şirketlerinden biri haline geldi. Portföyünde 200'den fazla fuar ve 800 kongre organizasyonu bulunan RAI Group'un fuarlarını yılda 3 milyondan fazla insan ziyaret etmektedir. Avrupa, Asya, Amerika ve Afrika'da [ofisleri](#) bulunan RAI Group'un ilgi alanında, su teknolojileri, profesyonel temizlik, trafik teknolojileri, denizcilik ulaşım ve lojistik olmak üzere 5 ana proje grubu bulunmaktadır.

NTSR Uluslararası Fuar ve Kongre Organizasyonları, dünyanın en önemli fuar ve kongre organizasyon şirketlerinden biri olan AHOY ile de stratejik ortaklığını sürdürmektedir. 1950 yılında kurulan AHOY, inşaat sektörü, gıda lojistiği ve denizcilik başta olmak üzere her yıl 100'ün üzerinde önemli organizasyona imza atmaktadır.

3.6.3. İnsan Kaynakları Politikası

NTSR Fuarcılık, dünyada alışlagelmiş standartların gerektirdiği şekilde insan kaynakları politikasını yönetmeye özen göstermektedir. Beş farklı liderlik yaklaşımı değerlendirildiğinde NTSR, 'insan odaklı liderlik yaklaşımı'nı benimsemiş bulunmaktadır. Hizmetin bütününde her bir operasyonun başarı ile sonuçlanması için, insan odaklı liderlik yaklaşımı çok önemlidir. İnsan kaynağının gücü, kariyer ve gelişim programları, eğitim programları ve bunun sonucunda global – çağdaş vizyona sahip takım ve takımlar inşa edilmesi ile ortaya çıkar. NTSR insan kaynakları politikasında bu prensipleri uygulamaktadır.

Yetenek Yönetimi ise gün geçtikçe önemi artan bir konudur. Uluslararası organizasyon yeteneğine sahip olan yönetici/çalışanların yetkinlik ve özellikleri belirgindir.

NTSR Fuarçılık Başkanı Serkan Tıǧlıoǧlu'nun da ifade ettiği gibi ***“Bu özelliklere sahip kişiler için kariyer, gelişim ve eğitim programlarını sunarak bir gelecek planlamasının yapılması ve bunun üzerine de şirket ve kişinin beklentilerinin örtüşmesi durumunda, arzulanan imkânların sağlanmasını yaratmak iyi bir başlangıç olacaktır.”***

NTSR’de insan kaynakları departmanı yoktur. İş alım süreçlerinde öncelikle personel ihtiyacı olan projelerin direktörleri aday ile görüşmekte, ikinci aşamada ise NTSR Fuarçılık Başkanı aday ile görüşmektedir.

3.6.4. Vizyon

NTSR Fuarçılık’ın vizyonu organize ettiği fuarları Avrasya ve Türkiye pazarında lider konuma getirerek, müşterilerinin yatırımlarını kazanca dönüştürecek verimlilikte fuarlar düzenlemektir. NTSR’nin birinci önceliği , düzenlediği fuarlar için gerekli olan tüm altyapının eksiksiz sunulması ve müşteri memnuniyetinin en üst seviyede tutulduğu hizmeti sağlamaktır. Türkiye’nin konusunda en donanımlı, etkin, hızlı ve yaratıcı düşünceye sahip ekibi olabilmeyi hedeflemektedir. NTSR, çalışanlarının, “Sektöre öncülük ederek değer yaratan bir kuruluşun parçası olduklarını” hissetmelerini ve bu niteliği koruyarak çalışmalarını sağlamaktadır

3.6.5. Fuarlar

NTSR, ulusal ve uluslararası fuarlar ile birlikte konferanslarda dahil olmak üzere bugüne kadar 200’ün üzerinde fuar ve kongre organizasyonu gerçekleştirmiştir. İstanbul Shop&Miles Boat Show, Growtech Eurasia , Intertraffic İstanbul, Europort İstanbul, Cardist ve İstanbul Light gibi 6 bölgesel uluslararası fuarı düzenlemekte ve aynı zamanda Avrupa’nın konusunda önde gelen Mets, Aquatech, Interclean, Intertraffic, Europort gibi yurt dışı uluslararası fuarları stratejik ortağı Amsterdam RAI ve Ahoy Rotterdam ile birlikte gerçekleştirmektedir.

NTSR'nin düzenlediği fuarlar içerisinde sadece İstanbul Shop&Miles Boat Show Fuarı son tüketiciye yönelik olup, düzenlenen diğer beş fuar profesyonel ziyaretçilere dönüktür ve niş sektörlerle hitap etmektedir. NTSR Fuarcılık 1981- 2010 yılları arasında yukarıda sayılan markalar dahilinde 62 kez fuar organize etmiştir. 2002-2009 yılları arasında düzenlenen toplam 60 ulusal fuar ile NTSR toplamda 4.890 katılımcıyı 511. 314. 194 ziyaretçi ile buluşturmuştur.

3.6.5.1. İstanbul Shop&Miles Boat Show

Boat Show Fuarı, NTSR Fuarcılık tarafından 1980 yılından beri düzenlenmektedir. Türkiye'de henüz fuarcılık sektörü bile oluşmamışken, Boat Show ilk kez Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nın desteği ile, Türkiye'nin Ege sahili illerinden biri olan İzmir'de gerçekleştirilmiştir. Boat Show sonraki yıllarda İstanbul'a taşınarak, hem karada hem de denizde, çok farklı lokasyonlarda organize edilmiştir. 1993'ten 2007 yılına kadar modern bir fuar merkezi olan İstanbul Expo Center'da yat ve tekne severlerle buluşmuştur. 28 yıldır her yıl düzenli olarak organize edilen Uluslararası İstanbul Shop& Miles Boat Show, 2009 yılında da Marinturk'ün en yeni marinası olan Marinturk Istanbul Cityport' ta ilk kez denizde gerçekleştirilmiştir.

İstanbul Shop&Miles Boat Show, hem sergilenecek teknelerin boyutu hem de sayısı açısından şu ana kadar Türkiye'de yapılan en büyük Boat Show olarak göze çarpmaktadır. Fuarın denizde yapılması sayesinde kara fuarlarında sergilenemeyen megayot ve yelkenliler de İstanbul Shop&Miles Boat Show'da sergilenebilmektedir.

3.6.5.2. Uluslararası Growtech Eurasia Fuarı

NTSR Fuarcılık tarafından 2001 yılında, 98'i yerli ve 43'ü yabancı katılımcıyla, Antalya'da bölgesel olarak başlatılan Growtech Eurasia, bugün tamamen uluslararası boyutta düzenlenen ve toplamda 500'ün üzerinde firmanın ve 600'ü aşkın markanın yer aldığı bir tarım fuarıdır. Tarım sektörünün en önemli buluşma noktası olan Growtech Eurasia, Avrupa ve Balkan ülkelerinden Ortadoğu'ya, Kuzey Afrika'dan Türkiye Cumhuriyetlere kadar geniş bir coğrafyadaki en etkin tarımsal ihtisas fuarıdır. Bireysel katılımların yanında ülke katılımlarının da yer aldığı fuar Türk tarım sektörüne

de büyük hizmetler vermektedir. Yeni teknolojiler, yeni ürünler ve yeni üretim tekniklerinin sergilendiği Growtech Eurasia, ürün kaliteleri ve miktarlarının yükselmesiyle, üreticileri bilinçli üretim yapmaya teşvik etmektedir.

3.6.5.3. Cardist Kart ve Akıllı Teknolojiler Fuarı&Zirvesi

İstanbul’u Kart ve Akıllı Teknolojilerin başkenti haline getirmek misyonu ile 2007 yılında hayata geçirilen ve BKM(Bankalararası Kart Merkezi) kurumunun ana sponsor, Visa ve Mastercard kurumlarının da Ödeme sistemleri sponsorları olarak destek verdikleri Cardist Kart ve Akıllı Teknolojiler Fuarı&Zirvesi, Türkiye’nin kart ve ödeme sistemlerindeki başarısını çevre ülkeler ile paylaşmak, örnek projeleri göstermek, ülkelerarası sinerjiyi yaratmak ve dünyaca ünlü markaların iç pazardaki gücünü arttırıp yeni iş bağlantıları kurulmasına olanak sağlamak için gerçekleştirilmektedir.

Fuara katılan firmalar; kart, ödeme sistemleri ve akıllı teknolojilerin önde gelen yazılım, donanım ve hizmet çözümlerini, kart üretim, basım, kişiselleştirme ve postalama sistemlerini, akıllı kart şifre uygulamalarını, kart yönetim sistemlerini, NFC/ Mobil Ödeme çözüm ve uygulamalarını, sadakat uygulamalarını, satış noktası terminal ve uygulamalarını, ödeme sistemleri çözümlerini, dış kaynak kullanımını, RFID teknolojilerini, kart sahtekarlığı koruma uygulamalarını, tanımlama teknolojilerini, fiziksel ve yazılımsal güvenlik uygulamalarını, telekomünikasyon/internet hizmetlerini, e-devlet çözümlerini paylaşmaktadırlar.

Cardist Kart ve Akıllı Teknolojiler Fuarı & Zirvesi ilk yılından bu yana sektörün önde gelen kurumları tarafından desteklenen, gerek ulusal gerekse uluslararası yüzlerce lider markayı ağırlayan, 5000’in üzerinde yerli ve yabancı profesyonel tarafından ziyaret edilen, 50’nin üstünde sektör duayeni konuşmacının bir araya geldiği, fuara katılan firmaların %90’nın tekrar katılacağını, fuarı ziyaret eden kişilerin %95’inin tekrar ziyaret edeceğini belirttiği sektörün en büyük buluşma noktasıdır.

3.6.5.4. İstanbul Light Uluslararası Aydınlatma Fuarı&Zirvesi

İstanbul Light özellikle endüstriyel, mimari, perakende ve şehir aydınlatma çözümleri kapsamında özgün konsepti ve uluslararası vizyonu ile aydınlatma

sektörünün öncü firma ve kurumlarının desteklediği bir fuar olarak Doğu Avrupa ve Ortadoğu bölgesinin en güçlü pazarlama zeminini İstanbul'da oluşturmak amacıyla organize edilmektedir.

Aydınlatma, tesisat ve bina otomasyonu alanında üretim kalitesi ve cazip üretim maliyetleriyle Ortadoğu ve Avrupa pazarında adından sıkça söz ettiren Türkiye, bu alanda geliştirdiği projeler, teknolojik ve yenilikçi uygulamalar ile dünyanın yakından takip ettiği stratejik öneme sahip bir ülke konumunda yer almaktadır.

NTSR , fuarcılık sektöründeki 30 yıllık liderliğini, aydınlatma sektöründe edindiği 10 yıllık tecrübesi ile birleştirerek içeriği genişletilmiş uluslararası bir ticaret fuarını düzenlemektedir.

3.6.5.5. Uluslararası Europort İstanbul Denizcilik Fuarı

IMEAK Deniz Ticaret Odası adına NTSR Fuarcılık ve Ahoy Rotterdam tarafından organize edilen ve dünya denizciliğinin buluşma noktası olan Exposhopping Europort İstanbul , Türkiye için önemli bir sektörel buluşma noktasıdır. Europort İstanbul, denizcilik sektöründen aralarında Türk tersanelerinin üst düzey karar vericilerinin de yer aldığı yaklaşık 8.000 profesyonel tarafından ziyaret edilmektedir. Fuar, Türk denizcilik sektörünün tüm avantajlarını ulusal ve uluslararası firmalara, araçlara, brokerlara sunmak için önemli bir fırsat yaratmaktadır.

Exposhopping Europort İstanbul Uluslararası Denizcilik Fuarı; armatörlük, gemi işletmeciliği, brokerlık, gemi kiralama, gemi alım-satımı, tersane işletmeciliği, yeni gemi inşa-bakım-onarımı, konteyner taşımacılığı, lojistik hizmetleri ile gemi inşa yan sanayi firmaları ve ilgili bankacılık, finans, sigortacılık ile eğitim kurumlarından ulusal ve uluslararası önemli firmalar ile öncü markaları bir araya getirmektedir. .

Europort İstanbul; Türkiye denizcilik sektörünün hareketlenen uluslararası arenada sahip olduğu avantajları ortaya koyabileceği, yeni pazarlar için şans bulabileceği ve rekabet gücünü arttırabileceği olanakları ile sektöre önemli fırsatlar yaratmaktadır.

3.6.5.6. Uluslararası Intertraffic İstanbul Fuarı

T.C. Ulaştırma Bakanlığı, T.C. İstanbul Valiliği, İstanbul Büyükşehir Belediyesi, T.C. Karayolları Genel Müdürlüğü, Polis, Jandarma Genel Komutanlığı, Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demir Yolları, Bahçeşehir Üniversitesi ve birçok sektörel kurum ve kuruluş tarafından desteklenen Intertraffic İstanbul, altyapı, trafik yönetimi, yol güvenliği ve park sistemleri konusunda Türkiye'nin en büyük ihtisas fuarıdır.

1999 yılında temelleri atılan Intertraffic İstanbul projesinin ana hedefi, Türkiye başta olmak üzere, Balkanlar, Türki Cumhuriyetler, Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgesinde; altyapı, trafik işletmeciliği, yol güvenliği ve park sistemleri alanında sektörün en geniş katılımlı uluslararası ihtisas fuarını gerçekleştirmektir.

3.7. NTSR Fuarcılık Şirketinde Kurumsal İletişim

NTSR Fuarcılık şirketinde ayrı bir departman olarak kurumsal iletişim departmanı yer almamaktadır. NTSR'nin orta ölçekli bir kurum olması ve özellikle çalışanlarla ilişkilerde Başkan'ın da birebir bu iletişim sürecinde yer almasından ötürü kurumsal iletişim faaliyetleri hem yönetim hem de pazarlama departmanını tarafından yönetilmektedir.

Stratejik ortaklar ile iletişim Başkan tarafından yürütülmekle beraber Fuarlar Grup Direktörleri ve Pazarlama Direktörü tarafından da yürütülmektedir.

Şirket içi eğitim, çalışanlara yönelik etkinlikler yönetimin onayı dahilinde pazarlama direktörü tarafından organize edilmektedir. Belli periyodlara oturtulmuş, yönetim tarafından şirketin gidişatı hakkında çalışanların bilgilendirilmesine yönelik gerçekleştirilen düzenli toplantılar gerçekleşmemektedir. Daha çok Başkan'ın aktarmak istediği gündem maddeleri olduğunda bu toplantılar gerçekleştirilmektedir. Ancak fuar dönemlerinde bütün çalışanlar ile operasyon toplantıları gerçekleştirilmektedir.

Yılbaşı, ramazan gibi özel günlerde bütün çalışanlarının katılımıyla NTSR yemek organizasyonu gerçekleştirilmekte, bazen çok yoğun geçen fuarların ardından da bu organizasyonlara yer verilmektedir. Yeni yıl için şirket içinde çekilişler

yapılmaktadır. Yaz ayları içerisinde çalışanların motivasyonuna yönelik tekne gezisi gibi etkinlikler düzenlenmektedir.

NTSR'nin, kurumsal iletişime yönelik olarak kullandığı araçlar yüze görüşmeler, toplantılar, telefonla bilgilendirme ve intranettir. Facebook, Twitter gibi sosyal medya siteleri iç iletişimden ziyade dış iletişim için kullanılmaktadır. Her bir fuar için ayrı bir Facebook hesabı bulunmaktadır. NTSR adına çalışanları tarafından oluşturulan ve eski çalışanların da üye olduğu bir Facebook sayfası daha vardır.

3.8. NTSR Fuarcılık'ın Kurumsal İtibar Yönetimine Bakış Açısı ve İç Paydaşlarına Dönük İtibar Yönetimi Çalışmaları

Kurumsal itibara kurumun bakış açısı niş sektörlere yönelik düzenlenen fuarlarda kaliteli hizmet anlayışının sürdürülmesidir. İlgili dernek, kurum, kuruluşların ve sektörel medyanın da desteği alınarak düzenlenen fuarlar ve fuarların kapsadığı sektörlere artı değer katılması NTSR'nin markaları üzerinden kurumsal itibarını yönetme stratejisini oluşturmaktadır. Kurum, fuarcılık sektörünün öncü şirketi olarak 30 yıllık bir geçmişe sahiptir. Sektörün takip edilen firması olması ise kurumun itibarını olumlu etkilemektedir. Ancak NTSR Fuarcılık'ın kurumsal itibarını ölçümlemeye yönelik yaptırdığı bir kurumsal itibar araştırması bulunmamaktadır. Sadece her bir markası için fuar sonunda katılımcılarına yönelik gerçekleştirdiği anket sonuçlarından NTSR'nin markalarının itibarı ölçümlenebilmektedir.

Dünya ekonomisinin çöküş yaşadığı 2008 ve 2009 yılında Türkiye ekonomisi birçok sektörde zor bir dönem geçirmiştir. Çeşitli sektörlere krizin darbesi daha yoğun hissedilirken, fuarcılık sektöründe de ciddi sarsıntılar yaşanmıştır. Bazı sektörlere hizmet eden fuar firmaları fuarlarını iptal ederken 40'a yakın fuar şirketi sektöre veda etmek zorunda kalmıştır. Fuarcılık sektörünün başarılı marka fuarları ivme kazanırken, bazıları ise gerilemiştir.

Dünyada ekonomik kriz patlak verdiğinde NTSR, krize önlem olarak bütçeleri kısma yöntemini uygulamıştır. NTSR'de çalışanların işten çıkarılması gibi bir süreç

yaşanmamakla birlikte çalışanlara verilen yemek ücretleri kaldırılmıştır. Bu dönemden günümüze kadar bu uygulama devam ettirilmektedir.

İç paydaşlara dönük itibar yönetiminin ölçülmesi için çalışanlar arasında her hangi bir araştırma yapılmamaktadır. Fuarcılık nitelik itibariyle çalışma saatlerinin çok yoğun olması gereken bir sektördür. NTSR kurumu içerisinde çalışanların motivasyonu arttırmak belli ölçülerde proje direktörlerinin ve pazarlama direktörünün inisiyatifindedir.

3.9. Bulgular ve Yorum

Günümüzde kurumsallaşma sürecini bir sistematığa oturtabilen kurumlar her geçen gün artmaktadır. Müşteri odaklı yaklaşımı benimseyen kurumsallaşmış firmalar tüketicinin gözünde markalarının ve kurumlarının itibarlarının önemini farkında olsalar da aynı şekilde iç paydaşları nezdinde de itibar yönetiminin önemini farkında olmak zorundadırlar. Kurumsal itibar yönetimi günümüzde bazı kurumların üzerinde özenle düşündükleri bir konu iken bazı firmalar ise henüz bu konunun önemini farkına tam olarak varamamışlar veya hedef kitle, müşteriler ile birlikte iç paydaşlara dönük itibar yönetimi çalışmalarının bir bütün olarak gerçekleştirilmesi görüşünü algılayamamışlardır. Bir kurum için en önemli sosyal paydaşları kurumun vazgeçilmez yapı taşlarından biri olan çalışanlarıdır.

Bu doğrultuda bu bölümde GSM sektörünün kurumsallaşmış ve büyük oyuncularından biri olan Avea İletişim Hizmetleri A.Ş. ile orta ölçekli bir kurum olan NTSR Fuar ve Kongre Organizasyonları firmasının ekonomik krizde iç paydaşlarına yönelik itibar yönetimi çalışmaları incelenmiştir.

Bu noktada, Avea'nın üst yönetim takımının yönetim stratejileri sayesinde ekonomik krizden çok fazla etkilenmediği görülmektedir. Her ne kadar GSM sektörü, doğası gereği diğer sektörlerle nazaran ekonomik krizden daha az etkilenmiş olsa da Avea yönetimi ekonomik krizde iç paydaşlarına dönük itibar yönetimi çalışmalarına devam etme yolunu izlemiştir. Çalışanlarının çok değerli olduğunun farkında olan Avea yönetimi iç paydaşlarıyla iletişimin sürekliliğini devam ettirmiştir. Üç aylık periyodlar şeklinde gerçekleştirilen toplantılarda çalışanlar CEO tarafından şirketin gidişatı

hakkında bilgilendirilmiş, gerekli dönemlerde motivasyonlarını arttırmaya yönelik etkinlikler gerçekleştirilmiştir. Düzenli gerçekleştirilen bu toplantılar ile Avea çalışanlarının bu dönemde işten çıkarılma korkusu yaşamadan çalışmalarına devam ettikleri sonucuna varabiliriz. Krize karşı çalışanlarından gelecek olan yaratıcı fikirlere ve değişime açık olan Avea yönetimi, çalışanlarının fikirlerini ve projelerini sunabilecekleri araçlar yaratma çabası göstermiştir. Avea'da şeffaflık ilkesi benimsenmiş, yıl sonunda kurumun finansal performansı çalışanlar ile paylaşılmaya devam edilmiş ve hedeflere ulaşılmış ise çalışanlarının da bu başarıdan paylarını almaları uygulamasına devam edilmiştir. Kriz döneminde Avea personel sayısını azaltma yöntemini izlemek yerine yatırımlarına devam etme yolunu izlemiştir.

Diğer taraftan NTSR Fuar ve Kongre Organizasyonları da ekonomik kriz döneminde personelini işten çıkarma yoluna gitmemiştir. NTSR kriz döneminde önlem almak adına bütçeleri kıstmak ve personel yemek ücretlerini kaldırmak gibi bir yöntem uygulamıştır. Ancak devam eden süreç içerisinde şirketin finansal performansı açıklanmamakla birlikte çalışanların yemek ücretleri günümüzde de verilmemeye devam etmektedir. NTSR'nin organizasyon yapısında insan kaynakları ve kurumsal iletişim departmanı bulunmamaktadır. Elde edilen bilgiler ışığında da kurumun bu dönemde çalışanına özel olarak herhangi bir itibar yönetimi çalışması gerçekleştirmediği ve NTSR şirketinin iç paydaşları gözündeki itibarına daha fazla önem verdiği sonucuna varılmaktadır.

Bu iki kurum göz önüne alındığında; kurumsallaşmış şirketlerin hem iç paydaşları hem de hedef kitleleri için itibar yönetimine önem verdiği, itibar yönetiminin eğer mevcutsa kurumsal iletişim departmanı ile birlikte bizzat yönetim tarafından yönetildiği, yönetim toplantılarında itibar yönetimine dönük stratejilerin belirlendiği ve bu çalışmaların uzun süreçlere dağıtılarak uygulandığı, yatırımlara devam edilmesinin kurumsal itibara katkı sağladığının farkında olan kurumlar olduğu söylenebilir. Çalışanına değer veren kurumlarda insan odaklı yaklaşımı benimsediği, çalışanların kurum için bir değer olduğu, kriz dönemlerinde çalışanlarla iletişimin sekteye uğratılmadığı aksine iletişim sürekli devam ettirildiği sonucuna varılmaktadır.

Orta ölçekli kurumların ise daha çok kısa vadelerdeki hedeflere ulaşma konusunda stratejiler geliştirdiği, kurumsallaşma yolunda daha yeni yeni adımlar attığı, belli kurumsal iletişim araçlarının kullanıldığı ama bu araçların etkin kullanılmadığı, yönetimin kurumsal itibar yönetimi hakkında bilgi sahibi olduğu ancak kurumsal itibarın iç paydaşlardan ziyade dış hedef kitleye yönelik yönetildiği söylenebilmektedir.

Kurumsallaşma sadece kurumsal iletişim boyutuyla gerçekleşmemektedir. Ancak bu araştırmanın konusunun kurumsal iletişim kanallarıyla iç paydaşlara dönük itibar yönetimi olduğunu göz önüne alırsak orta ölçekli kurumların en önemli iç paydaşlarından biri olan ve müşteriye etkin hizmeti sağlayan sadık çalışanlara sahip olabilmeleri için öncelikle çalışanların temel sosyal haklarını sağlamaları, çalışanlarına değerli olduklarını hissettirmeleri, onlarla iletişimi sürekli kılmaları, çalışanlarına yatırım yapmaları, sosyal hayatlarını da yaşama hakkı tanımaları gerekmektedir. Kriz dönemlerinde ilk olarak bilgilendirilmesi gereken paydaşlar çalışanlardır. Kriz dönemlerinde çalışanın işten çıkarılması gibi süreçler yaşanmak zorunda kalınırsa, çalışanın neden işten çıkarıldığına dair kafasında soru işareti bırakmayacak şekilde yüz yüze görüşmelerle bilgilendirilmesi gerekmektedir. Çalışanlara dönük itibar yönetiminde eski çalışanlar, mevcut çalışanlar ve potansiyel çalışanlar gözünde kurum itibarının olumlu olmasının kuruma önemli faydaları olacaktır.

SONUÇ

Küresel dünyada her alanda yaşanan hızlı değişim ve ilerleme her konuda olduğu gibi iletişim alanında da kurumları bu değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Bu değişim iletişim alanında bir çok yeni kavramı beraberinde getirmiştir. Bu kavramlar bu çalışmanın da temelini oluşturan “Kurumsal İletişim” ve “Kurumsal İtibar Yönetimi”dir.

“Ekonomik Kriz Ortamlarında Kurumsal İletişim Kanallarıyla İç Paydaşlara Dönük İtibar Yönetimi” adlı bu çalışmada, kurumsal iletişim ve kurumsal itibar yönetimi kavramlarına ve uygulamalarına iç paydaşlar, özellikle de kurumların ve şirketlerin varlığını devam ettirmesine katkıda bulunan çalışanlar açısından bakılmıştır.

Bu çalışmada, kuramsal bölümde kurumsal iletişim ve itibar yönetimine ilişkin literatür taramasına yer verilmişken, uygulama bölümünde, araştırma evrenini temsil eden Avea ve NTSR kurumlarının ilgili yöneticilerinin aktardığı bilgilere ve değerlendirmelere de yer verilmiştir.

“Ekonomik Kriz Ortamlarında Kurumsal İletişim Kanallarıyla İç Paydaşlara Dönük İtibar Yönetimi” çalışması, itibar konusunun günümüzde çok önemli bir olgu olduğu, bu kurumsal itibarın tüm hedef gruplar üzerinde özenle yönetilmesi gerektiği ancak Türkiye’deki kurumların ve şirketlerin çalışanlarına yönelik kurumsal itibar yönetimi uygulamalarının yeterli düzeyde olmadığı, ekonomik kriz dönemlerinde ise bu kurumların iç paydaşlarından ziyade dış hedef kitleleri gözündeki itibarlarının yönetilmesi konusuna ağırlık verdikleri üzerine kurulmuştur.

Avea İletişim Hizmetleri A.Ş. ve NTSR Fuar ve Kongre Organizasyonları’nın ilgili yöneticileri ile gerçekleştirilen yüz yüze görüşmeler sonucunda; Türkiye’de iç paydaşlara dönük itibar yönetiminin; kurumsallaşmış ve büyük ölçekli şirketlerde hassasiyetle önem verilen ve yönetim toplantılarında yönetim tarafından direkt olarak ele alınan bir konumunda olduğu sonucuna varılabilir. İtibar yönetiminin önemi kurumsal iletişim departmanının önderliğinde yönetim tarafından özümzenmektedir.

Sürekli iletişimin avantajlarının farkında olan bu gibi kurumlar çalışanlarına bir ‘‘değer’’ gözüyle bakmakta, şirket içinde çalışanlarının sosyal, profesyonel ve kişisel gelişimlerine imkan tanımakta, dahası bu imkanları çalışanlarına kurumun kendisi yaratmaktadır. Kurum içi iletişim araçlarını kurumsal ve sistematige oturtmuş bir biçimde kullanmayı başarabilen bu kurumlar, yeni çağın getirdiği yeni medyadan da faydalanmaktadırlar.

Kurumsallaşmış şirket ve kurumların, ekonomik kriz ortamlarında iç paydaşlarına dönük kurumsal itibarını yönetmeye fazlasıyla özen gösterdiği, kurum içi iletişimi sürekli kılarak çalışanlarını bilgilendirdiğini ve motivasyon öğelerini sunduğunu, bu dönemlerde çalışanının desteği alınarak, güveninin daha fazla kazanıldığı söylenebilir.

Avea Kurumsal İletişim Direktörü Fusun Feridun ile gerçekleştirilen görüşme sonucunda, sosyal medya sitelerinin daha çok dış hedef kitle ile iletişimde ürün, hizmet veya kampanya bildirimlerinde kullanıldığı, henüz bu medyanın iç paydaşlara dönük etkin bir biçimde kullanılmadığı sonucuna varılabilir.

Küçük veya orta ölçekli, gelişmeye devam eden kurum ve şirketlerde ise iç paydaşlara dönük itibar yönetimi konusunun henüz kurumsallaşmış holdinglerde olduğu gibi sağlam temellere oturtulamadığı sonucuna varılabilir. Küçük ve orta ölçekli kurumların bir çoğunda kurumsal iletişim departmanı olmamakla birlikte yönetim iç paydaşlara dönük kurumsal itibar yönetimini tam olarak içselleştirememiştir. Kurum ve şirket çalışanlarına yönelik motivasyon öğeleri sınırlıdır. En temel kurumsal iletişim araçları kullanılmakta, bu araçların iç paydaşlara yönelik kurumsal itibar yönetimi amacıyla kullanımı ise sınırlıdır. Özellikle ekonomik kriz ortamlarında kısa vadeli çözümler üretilirken, çalışanlarla iletişimin sekteye uğradığı, yeterli bilgi akışının sağlanamadığı, sınırlı olan motivasyon öğelerinin ortadan kaldırıldığı söylenebilir.

Türkiye’de çok sayıda küçük ve orta ölçekli kurumun var olduğu göz önüne alındığında dış hedef kitleye ve iç paydaşlara dönük itibar yönetiminin etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için biraz zamana ihtiyaç var gibi gözükmektedir. Özellikle

yöneticilerin kurumsal iletişim ve itibar yönetimi konularında geleneksel yaklaşımlardan ziyade çağdaş yaklaşımlara yönelmesi gerekmektedir.

Avea ve NTSR’de çalışanların toplu işten çıkarılması gibi bir süreç yaşanmamış olsa da 2008 ekonomik krizi ile birlikte Türkiye’de bir çok kurumda personelin toplu işten çıkarılması gibi durumlar söz konusu olmuştur. Bu noktada, çalışanlar neden işten çıkarıldıklarına dair yeterli ölçüde bilgilendirilmedikleri, şeffaf bir politika izlenmeyerek zor durumda bırakıldıkları takdirde, kurumun itibarı işten çıkarılan ve geride kalan çalışanlar gözünde zarar görmektedir. Kurumların bu gibi yöntemlerden ziyade, farklı alanlarda yoğunlaşmaları ve mümkün olabilirse yatırımlarına devam etmeleri kriz dönemlerinde dikkat çeken firmalar olmalarını sağlayacaktır. Unutulmamalıdır ki kurumsal itibarın yeniden inşası yıkıldıktan sonra çok zordur.

KAYNAKÇA

Akbıyık Yıldız, Pınar. Krize Karşı En Gerçek Pazarlama Stratejileri, **Marketing Türkiye**, Cilt 6, Sayı 161(1 Aralık 2008)

Akbıyık Yıldız, Pınar .‘Krizin Yaratacağı Karma Kültüre Hazır Olun’, **Marketing Türkiye**, Cilt 6, Sayı 161(1 Aralık 2008)

Akçasoy, Gül. 2008 Ekonomik Krizi: Dünyada Neler Oluyor?, 15 Aralık 2008, <http://www.yenibiris.com/KariyerKilavuzu/Oku.aspx?ArticleID=5005> (29 Temmuz 2010)

Akıncı, Z.Beril. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**,İstanbul, İletişim Yayınları, 2003

Akmehmet, Duygu. “Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2006

Asna, Alaaddin .**Public Relations Temel Bilgiler**, 2. Basım, İstanbul: Der Yayınevi,1998

Atagün, Zülal. Kurumiçi İletişimde “Piknik Devri” Sona Erdi, **Marketing Türkiye**, Cilt 18, Sayı 179 (Eylül 2009)

Aktan, [Coşkun Can ve Tutar, Hasan .Kurum Kültürünün Özellikleri](http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/ozellik.htm) <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/ozellik.htm> (7 Haziran 2008)

Balcı, Barış. “Krizin Kazananı Kaybedeni”, **Turkish Time**, Cilt:6, Sayı 98, Haziran 2010

Balta Peltekoğlu, Filiz. **Halkla İlişkiler Nedir?**, Genişletilmiş 5. Baskı,İstanbul: Beta Basım, 2007

Çimen, Fulya . İletişim Krizi Mi, Kriz İletişimi mi?, **Mediacat**, Cilt 16, Sayı 167, Aralık 2008

Çöklü, Ece. **Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Set Systems , 2004

Dalton, John. “ Reputation Managment: A Holistic Business Tool”, 2005, www.pr-school-london.com/ppt/REPNEW.ppt (12.11.2010)

Davies, Gary. “ Corporate Reputation and Competitiveness” London: Routledge, 2003

Dünya , “Güvenmek ve Güven Vermek”, 04.08.2009

Ekonomik Krizin 20 Nedeni, 8 Ekim 2008, [http://www.timeturk.com/haberdetay.asp?Newsid=29269\(29](http://www.timeturk.com/haberdetay.asp?Newsid=29269(29) Temmuz 2010)

Er, Gamze. **Sanal Ortamda İtibar Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Cinius Yayınları, 2008

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 10. baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2007

Erkut, Erhan. “Kurumsallaşma Girişimciliği Öldürmemeli”, **Turkish Time**, Cilt 6, Sayı 98, Haziran 2010

Ertürk, Yıldız Dilek ve Diğerleri, **Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007

Feridun, Füsün. - Avea Kurumsal İletişim Direktörü- “ Ekonomik Kriz Dönemlerinde Avea’nın Kurumsal İletişim Kanallarıyla İç Paydaşlarına Dönük İtibar Yönetimi Çalışmaları” konulu görüşme. İstanbul: 12 Kasım 2010.

Gürçay, Cemile. İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet Ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2001, 3(1). http://www.isguc.org/cemile_gurcay1.php , 7 Haziran 2007

Griffin, Andrew. “ New Strategies For Reputation Managment: Gaining Control of Issues, Crisis&Corporate Social Responsibility”, London, Replika Press Pvt Ltd, 2008.

Gürgen, Haluk. Nereden, Nasıl Başlamalıyız?, **MediaCat**, Cilt 17,Sayı 174,(Temmuz 2009)

Gürgen, Haluk. İtibarımızı Nasıl Yöneteceğiz?, **Mediacat**, Cilt 16, Sayı 161(Haziran 2008)

Gürgen, Haluk .“Yol Vermek Değil, Birlikte Yol Almak”, Mediacat, Cilt 1, Sayı 168, Ocak 2009

Güzeltik Ural, Ebru. “İtibar Yönetimi - Değer Yaratın Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi” **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**, Aralık, 2002, Sayı.2

[Hepkon, Zeliha . Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması\[Elektronik Version\]](http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d4/M00059.pdf), İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, 2005,Sayı: 10, www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d4/M00059.pdf (15 Nisan 2009)

<http://www.bpi.somee.com/kurum9.htm> (6. 06. 2007)

<http://www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=hissedar&ayn=tam>

<http://www.tuhid.org/degerler.php>

<http://www.tuhid.org/misyon.php>

<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=itibar&ayn=tam> (12.07.2010)

http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/06-cigdem_satir_Fulya_Erendag.pdf (19 Temmuz 2010)

http://tr.wikipedia.org/wiki/2008_Ekonomik_Krizi#Otomotiv_.C5.9Eirketleri (29 Temmuz 2010)

Kadıbeşegil, Salim. **İtibar Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul: Mediacat Kitapları, 2007

Karaköse, Turgut. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, <http://www.akademikbakis.org/sayi11/makale/itibar.doc> , 10.01.2008

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

Kaya, Bayram. **Bütünleşik Kurumsal İletişim**, 1 Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2003

“Krizi Siz Yönetin”, **Fortune**, Cilt 1, Sayı 6, Mart 2008

Krizin Vatandaşa Teğet Geçmediğinin En Çarpıcı Sonucu: İşten Çıkarmalar, **Eko Türk**, Cilt 1, Sayı.4, Kasım-Aralık 2008

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 11. Bası, İstanbul:Arıkan Basım Yayın,2007

Kotler, Philip. **A'dan Z'ye Pazarlama**, 5. Baskı, İstanbul:Mediacat Kitapları, 2007

Kowitt, Beth ve Thai, Kim. Lider Yetiştirmede En Başarılı Şirketler, **Fortune**, Ocak 2010, Ajanspress Veritabanı(1 Ocak 2010)

Löle, Aylin. “Markanızı Öldürecek İki Klasik Hata Nedir?”, **Platin**, Cilt 11, Temmuz 2009

Marketing Türkiye, “Krizin Panik Havası Dağılmaya Başladı”, Cilt 7, Sayı 172, 1 Haziran 2009

Marketing Türkiye IP, “Yapı Kredi Dijital Platformun İmkanlarını Kurumiçi İletişime Taşıyor, Cilt.3, Sayı. 26, (15 Mayıs 2010)

Marketing Türkiye Outdoor&Sign , Bayilerde Kurumsal Kimlik Rekabeti, Sayı: 9, 2006

Mengi, Zeynep. “E-İtibarı Çizdirmeyin”, **Hürriyet İK**, 21 Şubat 2010

Murray, Kevin ve White, Jon. “Reputation Managment: Leading practitioners look to the future of Public Relations ” http://www.chime.plc.uk/downloads/future_of_pr.pdf (12.11.2010)

Okay, Ayla. **Kurum Kimliği**, 5. Baskı, İstanbul: Mediacat Kitapları,2005

Okday, Mahmut. **Davranış Bilimlerine Giriş**, İstanbul: Der Yayınları, 2000

Özaltay, Fatih. ‘‘İki Krizin Büyüme ve Enflasyon Öyküsü’’, **Turkish Time**, Cilt:5, Sayı 97, Mayıs 2010

Özgen, Ebru. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**, 1. Baskı, İstanbul: Maviyağaç Kültür Sanat Yayıncılık, 2006

Özgen, Ebru. 10 Kasım 2005 tarihli *Kurum İçi İletişim* Ders Notları

Özgen, Ebru. 14 Aralık 2005 tarihli *Kurum İçi İletişim* Ders Notları

Özgen Ebru. 27 Ekim 2005 tarihli *Kurumiçi İletişim* Ders Notları

Özlem Terzi, ‘‘ Sorumluluk Dolu Bir Rekabet’’, **Marketing Türkiye**, Cilt.9, Sayı. 199(1 Temmuz 2010)

Payment Systems Magazine Araştırma Ekibi, ‘‘Veri Bankası’’, **Payment Systems**, Sayı 10, Mayıs- Haziran 2010

‘‘ Pazarlama Dehası Peter Fisk Uyarıyor’’, **Payment Systems**, Sayı 10, Mayıs- Haziran 2010

Referans, ‘‘ Krizin İlk Dalgası Bile 500 Büyüğü Fena Vurdu’’, 29 Haziran 2009

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 5.baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi,2001

Saçar, Ece. ‘‘Online Dünyada Fark Yaratın’’ **Mediacat- Pr Plus Eki**, (Mart 2010)

Sektörlerin Kriz Göstergesi, **Eko Türk**, Cilt 1, Sayı.4, Kasım-Aralık 2008.

Selvi, Sibel. ‘‘Her Gelişim Değişim Değildir.’’Öğrenen Örgütlerin Gelişim Sürecinde Psikolojinin Yeri’’, **Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları**, Yıldız Dilek

Solmaz, Başak. **Kurumsal İletişim Yönetimi**, 1. Baskı, Konya: Tablet Kitapevi, 2007

Mavi, Burak. ‘‘Krizde Büyüyen Şirketler’’, Cnbc-e Business, Ocak 2010

Şatır, Çiğdem ve Erendağ Sümer, Fulya. ‘‘ Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor?’’, 2006, Akdeniz Üniversitesi, İletişim Fakültesi

[Tabak, Ruhi Selçuk. Kurumsal İletişim, 2002,](#)

<http://www.eylem.com/tem/wruhtabki.htm> (20 Mayıs 2009)

Tahran, Burçin. ‘‘ 2009 Türkiye ve Dünya İçin PR Yılı Olacak’’, **Marketing Türkiye**, Cilt 8, Sayı 169, 15 Nisan 2009

Taşkıran, Enes. ‘‘DHL’de İçten Dışa Markalama’’, **Marketing Türkiye**, Cilt 17, Sayı 177(Ekim 2009)

Terzi, Özlem. Arçelik İç İletişiminde Trendleri İzliyor, **Marketing Türkiye- IP**,(Nisan 2008)

Terzi, Özlem ‘‘Kriz, Sonunda Genel Müdürleri De Sahaya İndirdi’’, **Marketing Türkiye**, Cilt 7, Sayı 166, 1 Mart 2009

Toprak, Senem. ‘‘Örgütsel Orkestraların Şefleri:Liderler, **Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları**, Yıldız Dilek Ertürk ve Diğerleri(drl.), 1. Baskı, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, 2007

[Tutar, Hasan. Kurumsal Davranış ve Davranışın Kurumsallaşması](#)

<http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/kurumsallasma.htm> (6 Haziran 2007)

TÜHİD ve İDA, **İletişim Hizmetleri Algılama Araştırması**, www.ida.org.tr/.../TUHID-

[IDA İletişim Hizmetleri Algılama Arastirmasi Ozet sunumu v03.ppt](#) (08 Temmuz 2010)

www.ida.org.tr/.../TUHID-

[IDA İletişim Hizmetleri Algılama Arastirmasi Ozet sunumu v03.ppt](#)

Tüz, Melek. **Kriz Yönetimi**, 4. Baskı, Bursa: Şah- Mat Yayıncılık, 2008

Very Important Person Magazine,’’ 2010’da Kriz Mi Yoksa Bıraktığı Enkaz Mı Konumuz Olacak’’, Cilt 24, Sayı 124, Aralık 2009

Yazar, Faruk. ‘‘Algılama Yönetimi’’, 2005.
<http://www.halklailiskiler.com.tr/detay.asp?id=1110> (13 Aralık 2007)

Yılmaz, Pınar. – Pazarlama Direktörü- ‘’NTSR Fuarçılık’ın Ekonomik Kriz Dönemlerinde Kurumsal İletişim Kanallarıyla İç Paydaşlarına Dönük İtibar Yönetimi Çalışmaları’’ konulu görüşme. İstanbul: 1 Kasım 2010

Zizek, Slavoj. **Önce Trajedi Sonra Komedi Ya Da 2008 Finansal Krizi**, Mehmet Öznur(çev.), İstanbul, Encore Yayınları, 2009

www.ajanspress.com.tr (5 Ocak 2010)

www.hillandknowlton.com (6 Kasım 2010)