

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TANITIM VE HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

KURUMSAL İTİBARIN ÖNEMİ VE DEĞİŞKENLERİ
İNCELEMESİ

Nalân Fatma SAKMAN

2501000351

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Mete ÇAMDERELİ

İstanbul 2003

TEZ ONAY SAYFASI

ÖZ

Günümüzde soyut bir kavram olan “Kurumsal İtibar” giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Son birkaç yıl içinde kurum stratejileri üzerinde çalışanlar soyut değerlerin, kuruma patentlerden ve teknolojilerden daha sürekli bir rekabet avantajı sağladığının farkına varmışlardır. Soyut bir değer olan kurumsal itibarın somut faydalar sağladığı ve kurumun fiziksel olmayan en kıymetli varlıklarından birisi haline geldiği gözlenmiştir. Kurumlara finansal açıdan, pazar payı açısından ve insan kaynakları açısından büyük değer kattığı görülen itibara verilmesi gereken değere ilişkin bilinç geliştikçe itibarı etkileyen değişkenlerin de kurumlar için önemi giderek artmaktadır.

Bu etkileşimden yola çıkarak, bu tez çalışması, son yılların önemli kavramlarından biri haline gelen “Kurumsal İtibar”ın önemini, itibarı oluşturan ve etkileyen değişkenlerin neler olduğunu ve bu değişkenlerin kurum itibarını nasıl etkilediğini kanıtlamayı hedeflemektedir.

Çalışmada, kurumsal itibarın geniş çapta tanımı ve itibarın değişkenleri çerçevesinde literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca, itibarın değişkenleri ile yakından ilintili olan ve etkileyen itibarın sosyal paydaşlar ile bağlantısı, itibar yönetimi, içerdikleri, değeri, faydaları, etkileri ve iş sonuçları ile bağlantısı konularında da literatür taraması yapılmıştır. Bu taramalar paralelinde ise yine özellikle itibar değişkenleri olmak üzere sosyal paydaşların itibar hakkındaki değerlendirmeleri, itibarın etkileri, değeri ve faydaları, ilgili çeşitli araştırmalar ışığında ele alınmıştır.

Araştırmada yöntem olarak anket çalışması uygulanmış ve araştırma verileri Türkiye’nin sektörler bazında en itibarlı şirketleri arasında yüz yüze, telefon ve e-mail ile görüşme tekniğiyle elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda, güven, ürün ve hizmet kalitesi, finansal performans, CEO, toplumsal sorumluluk, müşteri memnuniyeti, kurum içi iletişim, kurumsal iletişim ve halkla ilişkilerin kurumsal itibarın ana değişkenleri olduğu bulgulanmıştır.

ABSTRACT

Today, “Corporate Reputation” which is identified as an intangible asset, has an increasing value. Those who deal with corporate strategies have realized that intangible assets enable companies with a more permanent and competitive advantage than patents or technologies. Reputation, which is an intangible asset, is of considerable strategical value of a company, because it creates tangible values. Reputation adds value to a corporate in terms of finance, market share and human resources and as the value given to reputation is increasing, the importance related to its components is also increasing relatively.

From this point of view, the study for this thesis aims to identify and analyze the effects of the components of reputation which has become one of the most important concepts throughout the world.

A literature search on a large scale has been realized on the definition of reputation and on its components. Furthermore, the literature search has been completed about the related subjects which are reputation management, contents, values and effects of reputation and the relation of reputation with its stakeholders and those subjects has been analyzed with various kinds of researches.

The field work has been performed on the Turkish companies with highest reputation in their sectors with the methodology of questionnaire through, e-mail, telephone and face to face interviews.

As a result of this field work it has been identified that the most important components of corporate reputation is credibility/trust, the quality of products and services, financial performance, CEO, social responsibility, customer satisfaction, employee communication, corporate communication and public relations of a firm.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışması, günümüzde kurumlar için gittikçe önemi artan “Kurumsal İtibar” kavramının önemini vurgulayarak, değişkenlerinin neler olduğunu ve bu değişkenlerin kurum itibarını nasıl etkilediğini kanıtlamayı hedeflemektedir.

Tezimin hazırlanması sırasında bilgisini ve yüksek akademik birikimini benimle paylaşarak, çalışmalarımı yapılandırarak ve her aşamada yön göstererek önemli değer katan danışmanım Doç. Dr. Mete Çamdereli’ye, yüksek lisans eğitimi görmem konusunda ilk adımları atmama sebep olan ve beni bu alanda sürekli destekleyen değerli insan Bersay İletişim Danışmanlığı A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Ali Saydam’a, çalışmalarına anlayışı ve fikirleriyle destek veren sevgili eşim Ali Murat Tarhan’a, profesyonel kariyerin yanı sıra akademik kariyere de verdiği önem ile iş hayatım sırasında yüksek lisans eğitimi almama destek olan ve vakit ayırmamı anlayışla karşılayan değerli yöneticim Akora Teknoloji Pazarlama ve San. A.Ş. İcra Kurulu Başkanı Hakan Koçer’e, sevgili arkadaşım Arın Dörtok’a, anket çalışmamı cevaplandırarak ve bana değerli vakitlerini ayırarak alan araştırmamı yapmama yardımcı olan Türkiye’nin En Beğenilen Şirketlerinin değerli yöneticilerine sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Ülkemize ve içinde yaşadığımız topluma değerli ve güvenilir bireyler yetiştirmek amacıyla önce kişisel eğitimimi yüksek tutmam ve her zaman geliştirmem gerektiği inancını kazanmama sebep olan ve birlikte geçirmemiz gereken değerli ve eşi bulunmaz tatlı vakitlerden feragat ederek, çalışmalarım boyunca beni yetişkin bir insanın olgunluğu ile izleyen ve anlayan biricik oğlum Ali’ye de ayrıca sevgi dolu teşekkürlerimi sunuyor, gelecekte bu çalışmamın ona örnek olmasını ve akademik gelişimin onun için de vazgeçilmez bir değer olmasını diliyorum...

İÇİNDEKİLER

ÖZ

ABSTRACT

ÖNSÖZ

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ

ŞEKİLLER LİSTESİ

GRAFİKLER LİSTESİ

GİRİŞ..... 1

BÖLÜM 15

1. İTİBARIN TANIMLANMASI, ÖNEMİ VE DOĞMASINA SEBEP OLAN
FAKTÖRLER.....5

1.1. İtibarın Kavramsal Tanımı5

1.1.1. Sözlük Anlamıyla İtibarın Tanımı.....7

1.1.2. İtibarın İletişimsel ve Kurumsal Tanımı.....8

1.1.3. İtibar Tanımına Farklı Bir Yaklaşım.....16

1.2. İtibar Yönetiminin Tanımı ve Önemi.....19

1.3. Kurumsal İtibarın Doğmasına Sebep Olan Faktörler.....25

1.4. İtibar İçeriği, Değeri ve Kurumsal Kimlik, İmaj vee Marka ile
Karşılaştırılması.....28

1.5. Özet.....34

BÖLÜM 2

2. İTİBAR SERMAYESİ, KURUMSAL İTİBARIN DEĞERLENDİRMESİ, ETKİLERİ, FAYDALARI VE SOSYAL PAYDAŞLARIN BEKLENTİLERİ.....36

- 2.1. İtibar Sermayesi, İtibarın Algısal ve Finansal Değerlendirmesi.....36
- 2.2. Kurumsal İtibarın Organizasyonel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi ve İş Sonuçları ile Bağlantısı.....41
- 2.3. Kurumsal İtibarın Faydaları.....46
- 2.4. Kurumsal İtibar ve Sosyal Paydaşların Beklentileri.....55
- 2.5. Özet.....59

BÖLÜM 3.....60

3. KURUMSAL İTİBAR DEĞİŞKENLERİ.....60

- 3.1. Kurumsal İtibar Değişkenlerine Genel Bir Bakış.....60
- 3.2. İtibar Değişkenlerinin Belirlenmesinde Önemli Bir Faktör: İtibar Araştırmaları.....74
- 3.3. Türkiye’de Bir İtibar Araştırması: “Capital - En Beğenilen Firmalar Araştırması”87
- 3.4. Kurumsal İtibarın Ana Değişkenleri.....94
 - 3.4.1. İtibarın Ana Değişkeni: Kurum CEO’su.....95
 - 3.4.2. İtibarın Ana Değişkeni: Toplumsal Sorumluluk.....109
 - 3.4.3. İtibarın Ana Değişkeni: Finansal Performans.....122
 - 3.4.4. İtibarın Ana Değişkeni: Güven.....127
 - 3.4.5. İtibarın Ana Değişkeni: Ürün ve Hizmetler.....132
 - 3.4.6. İtibarın Ana Değişkeni: Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İletişimi.....135
 - 3.4.7. İtibarın Ana Değişkeni: Kurum İçi İletişim ve Çalışanlar.....141
- 3.5. Özet.....148

BÖLÜM 4.....	150
4. KURUMSAL İTİBARIN ÖNEMİ VE DEĞİŞKENLERİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA.....	150
4.1. Araştırmanın Konusu.....	150
4.2. Araştırmanın Sorunu.....	150
4.3. Araştırmanın Amacı.....	150
4.4. Araştırmanın Evreni.....	151
4.5. Araştırmanın Yöntemi.....	151
4.6. Araştırmanın Kapsamı.....	152
4.7. Araştırmanın Takvimi ve Uygulanışı.....	155
4.8. Grafikler, tablolar ve Analizler.....	156
4.9. Bulguların Değerlendirilmesi.....	190
4.10. Sonuç ve Öneriler.....	196
4.10.1. Sonuç.....	196
4.10.2. Öneriler.....	199
5. EKLER.....	201
6. KAYNAKÇA.....	278

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil 1.1.	Kurumsal İtibar/ 360° Perspektifi	14
Şekil 1.2.	İtibarın Lisan Boyutu	16
Şekil 1.3.	İtibarın Denetlenmesi	22
Şekil 1.4.	İtibarın Rekabetçi Ortamda Doğmasına Sebep Olan Faktörler	27
Şekil 2.1.	İtibar Değerinin Konumu	37
Şekil.2.2.	İtibar İnşa Endüstrisi	49
Şekil 3.1.	İtibarı Etkileyen Ana Faktörler	64
Şekil 3.2.	İtibar Katsayısı / Reputation Quotient (RQ) Nasıl Hesaplanır?	65
Şekil 3.4.	Şirketin İtibarının CEO'ya Atfedilebilirliğinin Yüzdesi	96
Şekil 3.5.	Kurumsal İtibar ve Güven Modeli	130
Şekil 3.6.	Firmaların İtibar Sıralaması - İletişim Bütçeleri Arasındaki Bağlantı	137
Şekil 3.7.	Fortune en yüksek&en düşük itibar sıralamasında yer alan firmaların İletişim Harcamaları Kıyaslaması	138
Şekil 3.8.	İtibarı Yüksek ve Düşük Firmaların İletişim Bütçeleri	139
Şekil 3.9.	İtibarı Yüksek ve Düşük Firmaların Tahmin Edilen İletişim Bütçesi Değişiklikleri	139

TABLoların LİSTESİ

Tablo 1.1.	Disiplinlerin Bakış Açısı ile İtibarın Tanımlanması	13
Tablo 1.2.	İtibar Yönetiminin Sosyal Paydaşlara Göre Önem Derecesi	21
Tablo 2.1.	İtibarın Uzun Vadeli Değeri	38
Tablo 2.2.	İtibarın Etkileri	50
Tablo 2.3.	İtibar Yönetiminin Sağladıkları	54
Tablo 3.1.	Değerler Bazında İtibar Değişkenleri	80
Tablo 3.2.	Başlıca Kurumsal İtibar Unsurları ve Aldıkları Değerler	83
Tablo 3.3.	1998 ve 1999 yıllarındaki en iyi itibar sıralamasındaki firmalar	84
Tablo 3.4.	1998 ve 1999 yıllarındaki en iyi itibar sıralamasındaki firmalar	85
Tablo 3.5.	İtibarın Sürücüleri	86
Tablo 3.6.	Capital Araştırmasında Kapsanan Sektörler	88
Tablo 3.7.	Capital Araştırmasında Kullanılan Araştırma Kriterleri	89
Tablo 3.8.	Capital Araştırmasındaki Kriterlerin Önem Derecesi	90
Tablo 3.9.	Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri – Capital Araştırması 2002	92
Tablo 3.10.	Capital Araştırması 2001 ve 2002 Yılları Sıralama Karşılaştırması	93
Tablo 3.11.	CEO'ların Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi	97
Tablo 3.12.	CEO'nun En Önemli Görevi	100
Tablo 3.13.	CEO İtibarının Getirileri	101
Tablo 3.14.	CEO Hakkında Kullanılan Kaynaklar	106
Tablo 3.15.	CEO Bilgisinde İnternet Kaynağı	106
Tablo 3.16.	FORTUNE, “America's Most Admired Corporations” (1983-1996)	125
Tablo 3.17.	Kurumsal İtibarın Şirketlerdeki Fonksiyonları	140
Tablo 4.1.	Kurumsal İtibarın Önemi ve Değişkenleri Üzerine Araştırma Anketi Katılımcı Bilgileri	154
Tablo 4.2.	Kurumların İtibar Yönetimine Verdikleri Önem	159
Tablo 4.3.	Ürün ve Hizmet Kalitesinin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı	161
Tablo 4.4.	Finansal Performans ve Sağlamlığın İtibarı Üzerindeki Etki Oranı	163
Tablo 4.5.	Toplumsal Sorumluluğun Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı	165
Tablo 4.6.	CEO'nun Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı	167

Tablo 4.7. Güven ve Saygınlığın Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı	169
Tablo 4.8. Çalışan Kalitesinin ve Memnuniyetinin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı	171
Tablo 4.9. Pazarlama ve Satış Stratejilerinin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı	173
Tablo 4.10. Kuruma Ait İletişim ve Halkla İlişkilerin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı	175
Tablo 4.11. Kurum İçi İletişimin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı	177
Tablo 4.12. Müşteri Memnuniyetinin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı	179
Tablo 4.13. Yatırımcıya Değer yaratmanın Kurum İtibarı Üzerinde Etki Oranı	181
Tablo 4.14. Kurumların itibarını etkileyen değişkenlerin önem sırası Olması Gereken	185
Tablo 4.15. Kurumların itibarını etkileyen değişkenlerin önem sırası Mevcut Durum	186
Tablo 4.16 İtibarın kuruma kattığı değer ve faydaların önem sırası Mevcut durum	187
Tablo 4.17. Kurumsal İtibarı Etkileyen Sosyal Paydaşlar	188
Tablo 4.18. Kurumsal İtibarı Etkileyen Sosyal Paydaşlar	189

GRAFİKLERİN LİSTESİ

Grafik 3.1.	Altı Ayrı Kategoride İtibar Lideri Kurumlar	67
Grafik 4.1.	Araştırma Katılımcılarının Cinsiyeti	156
Grafik 4.2.	Araştırma Katılımcılarının Yaş Aralığı	156
Grafik 4.3.	Araştırma Katılımcılarının Kurumda Çalışma Süresi	157
Grafik 4.4.	Kurumlar için İtibar Yönetiminin Önem Oranı	158
Grafik 4.5.	Kurumlar için Kendi Kurumlarının İtibar Yönetimine Verdiği Önem Oranı	158
Grafik 4.6.	Kurumların İtibar Yönetimine Verdikleri Önem Derecesi	159
Grafik 4.7.	Ürün ve Hizmet Kalitesinin Kurum İtibarı Üzerindeki Etkisi Olması Gereken	160
Grafik 4.8.	Ürün ve Hizmet Kalitesinin Kurum İtibarı Üzerindeki Etkisi Mevcut Durum	160
Grafik 4.9.	Ürün Hizmet Kalitesinin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Derecesi	161
Grafik 4.10.	Finansal Performans&Sağlamlığın Kurum İtibarı Üzerindeki Etkisi Olması Gereken	162
Grafik 4.11.	Finansal Performans & Sağlamlığın Kurum İtibarı Üzerindeki Etkisi Mevcut Durum	162
Grafik 4.12.	Finansal Performans ve Sağlamlığın Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Derecesi	163
Grafik 4.13.	Toplumsal Sorumluluğun Kurum İtibarı Üzerindeki Etkisi Olması Gereken	164
Grafik 4.14.	Toplumsal Sorumluluğun Kurum İtibarı Üzerindeki Etkisi Mevcuts Durum	164
Grafik 4.15.	Toplumsal Sorumluluğun Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Derecesi	165
Grafik 4.16.	CEO'nun Kurum İtibarı Üzerindeki Etkisi - Olması Gereken	166
Grafik 4.17.	CEO'nun Kurum İtibarı Üzerindeki Etkisi – Mevcut Durum	166
Grafik 4.18.	CEO'nun Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Derecesi	167

Grafik 4.19. Güven ve Saygınlığın Kurum İtibarı Üzerindeki Etkisi	
Olması Gereken	168
Grafik 4.20. Güven ve Saygınlığın Kurum İtibarı Üzerindeki Etkisi	
Mevcut Durum	168
Grafik 4.21. Güven ve Saygınlığın Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Derecesi	169
Grafik 4.22. Çalışan Kalitesinin ve Memnuniyetinin İtibar Üzerindeki Etkisi	
Olması Gereken	170
Grafik 4.23. Çalışan Kalitesinin ve Memnuniyetinin İtibar Üzerindeki Etkisi	170
Mevcut Durum	
Grafik 4.24. Çalışan Kalitesinin ve Memnuniyetinin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki	
Derecesi	171
Grafik 4.25. Pazarlama ve Satış Stratejilerinin İtibar Üzerindeki Etkisi	
Olması Gereken	172
Grafik 4.26. Pazarlama ve Satış Stratejilerinin İtibar Üzerindeki Etkisi	
Mevcut Durum	172
Grafik 4.27. Pazarlama ve Satış Stratejilerinin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki	
Derecesi	173
Grafik 4.28. Kuruma ait İletişim ve Halkla İlişkilerin İtibar Üzerindeki Etkisi	
Olması Gereken	174
Grafik 4.29. Kuruma ait İletişim ve Halkla İlişkilerin İtibar Üzerindeki Etkisi	
Mevcut Durum	174
Grafik 4.30. Kuruma Ait İletişim ve Halkla İlişkilerin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki	
Derecesi	175
Grafik 4.31. Kurum İçi İletişimin İtibar Üzerindeki Etkisi - Olması Gereken	176
Grafik 4.32. Kurum İçi İletişimin İtibar Üzerindeki Etkisi - Mevcut Durum	176
Grafik 4.33. Kurum İçi İletişimin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı	177
Grafik 4.34. Kurum İçi İletişimin İtibar Üzerindeki Etkisi - Olması Gereken	178
Grafik 4.35. Kurum İçi İletişimin İtibar Üzerindeki Etkisi- Mevcut Durum	178
Grafik 4.36. Müşteri Memnuniyetinin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı	179
Grafik 4.37. Yatırımcıya Değer Yaratmanın İtibar Üzerindeki Etkisi	180
Mevcut Durum	180

Grafik 4.38. Yatırımcıya Değer Yaratmanın Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı	181
Grafik 4.39. Kurumlarda İtibar Yönetimi Nasıl Ölçümlenmelidir?	182
Grafik 4.40. Kurumunuzda İtibar Yönetimi çalışmaları Nasıl Ölçümlenmelidir?	182
Grafik 4.41. Kurumsal İtibarın Kuruma Ait Ürün Ve Hizmetlerinin Satılmasında Etki Oranı	183
Grafik 4.42. Kurumsal İtibarınızın kurumunuza ait ürün ve hizmetlerinin satılmasında etki oranı	183

GİRİŞ

Küreselleşmenin ve gelişen teknolojinin sonucu olarak, rekabetin arttığı, ürünlerin yaşam sürelerinin kısaldığı ve ürünler arasındaki farklılığın azaldığı bir ortamda müşteriler tercih yapmak, kurumlar ise başarılı olmak için ürün veya hizmetlerde fark yaratacak ve kendilerine değer katacak bazı standartlar aramaktadırlar.

Günümüz iş dünyasında, kurumlar sadece ürün ve fiyat gibi kriterleri içeren gözle görülen varlıklarla değil, daha da önemlisi gözle görülemeyen, soyut ve duygusal faktörlerle değerlendiriliyorlar. Buna paralel olarak ofis gereçleri, teknoloji yatırımı, mobilya gibi donanım, fabrikaları kapsayan geleneksel değerler kurumun gerçek değerini tanımlamada artık yeterli değildir. Kurum markası, “**know-how**”, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti gibi gözle görülemeyen ve fiziksel varlığı olmayan soyut değerler (**intangible assets**) bilançoda ve defterlerde bulunmasa bile, kurumun değerlendirilmesinde çok büyük yer tutuyor.

Özellikle rekabet, rekabet üstü olma, küreselleşme, şirket evlilikleri, halka açılma, dış kaynak kullanımı (outsourcing) gibi kavramların iş dünyasında çok sık duyulmaya başlandığı son 10 yılda, “Kurumsal İtibar” kavramı daha fazla önem kazanmaya başladı.

Diğer taraftan, gelişen teknoloji ve bilgi kaynaklarının çoğalması ile birlikte, hedef kitlelerin seçiciliğinin artması, kurumların da birbirine benzer mecralar ve mesajlar kullanmasının yukarıda çizilen iş dünyasında geleneksel kaldığını ortaya koymaktadır. Kurumların diğerlerinden farklılaşması için pazara ve o kurumun bugününden ve geleceğinden etkilenen kişi ve kurumların özellikle duygusal beklentilerine cevap verme gereksinimi ortaya çıktı. Bu da beraberinde “**Kurumsal İtibar**” diye tanımlanan elle tutulamayan, soyut ancak araştırmalarda çeşitli ölçümleme yöntemleri ile tespit edilen kavramı getirdi.

Homojenleşmeye yüz tutmuş olan bu dünyada insanların aynı değer ve düşünceleri,

aynı zevk ve alışkanlıkları taşıyor hale gelmesinin yanı sıra, ürün ve hizmetlerde de büyük benzerlikler görülmüş, bu da tüketicileri ürünün rasyonel boyutundan çok duygusal boyutunu irdelemeye itmiştir. Bu anlamda kuruluşların ürün ve hizmetlerini hedef kitlelerine daha iyi tanıtabilmelerinin gerekliliği giderek önem kazanmaktadır. Günümüzde eğer faaliyet gösterilen pazarda müşteriler için bir değer yaratılmazsa yapılan çalışmalarda başarılı olunması mümkün değildir. İşte bu nedenle, değer ekonomisinin öneminin artmasıyla, günümüzde halkla ilişkiler çabalarının önemli hedeflerinden biri, kuruma ve hedef kitlelere değer yaratacak faaliyetlerde bulunmak olmaktadır.

Büyük değişimlerin ve mega rekabetlerin yaşandığı iş dünyasında bir halkla ilişkiler çalışması olarak kurum itibarı, hedef kitlelere değer sunduğundan rekabet üstü olmak için etkili bir yoldur. Bunun için öncelikle bir kurum kimliği oluşturulması, oluşan kurum kimliğini hedef kitlelere ileterek güçlü bir kurum algısı ve bu yolla olumlu bir kurum itibarı yaratılması gerekmektedir.

Kurumsal itibarın yaratılması, korunması ve yönetilmesine yönelik yatırım değeri oldukça yüksektir. Bunun yanı sıra kalite olgusu her yerde yükselirken ve tüketicilerin gerçek değer bilinci giderek artarken itibar yaratmak ve onu korumak giderek zorlaşmaktadır. Bu nedenle günümüzde işletmelerin entegre iletişim faaliyetlerinin en önemli amaçlarından biri, işletmeye güçlü bir itibar yaratılması, bu itibarın yönetilmesi ve korunması olmaktadır. İtibar yönetimi çok büyük yatırımların döndüğü bir endüstri haline gelmiştir. Bir endüstri haline gelmiş olan ve işletme açısından büyük değeri olan itibar yönetiminin; işletmenin pazarlama, üretim, yasal, finansal ve satış fonksiyonlarıyla aynı öneme sahip hale gelmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra, iletişim endüstrisinin de küreselleşmenin, yeni teknolojilerin ve yeni medyanın arttığı bu ortamda yeni bir transformasyona girmiş olduğu göz ardı edilmemeli ve itibarın ele alınıp şekline dikkat edilmelidir¹.

¹ Michael L. Barnett, Elizabeth Boyle, Naomi Gardberg, "Towards One Vision, One Voice: A Review Essay of the 3rd International Conference on Corporate Reputation, Image and Competitiveness", **Corporate Reputation Review**, Vol.3, No.2, 2001, pp.101-111.

Kurum itibarı, bir şirketin bütün pay sahipleri ile geliştirdiği hem rasyonel, hem de duygusal “net imajın” tanımıdır. Kurum itibarını yaratmak ve korumak geniş stratejik bir yönetim gerektirir. Çünkü kurum itibarı çok yönlü bir bileşendir; algılamalardan ve çeşitli hissedar grupların beklentilerinden meydana gelmiştir. İtibarı oluşturan bileşenler, o kurumu ilgilendiren her sosyal paydaşa göre önem konusunda çeşitli farklılıklar gösterir. Her sosyal paydaş, itibarı kendi değer ve kriterlerine göre yorumlayabilir ve bu sosyal paydaşların tümü aynı zamanda bir kurum üzerinde önemli etkilere sahip olabilir. Bu nedenle bir kurumun itibarını yönetmek, o kurumun fiziksel olmayan değerli varlıklarının başarılı olması için yönetilen entegral bir parçasıdır².

Bu çalışmada, işletme açısından büyük değeri olan kurum itibarının, algılamalardan ve çeşitli hissedar gruplarının beklentilerinden meydana gelmiş çok yönlü bir bileşik olma özelliği ve bu özelliği oluşturan değişkenleri ele alınacaktır. İşletmenin pazarlama, üretim, yasal, finansal ve satış fonksiyonlarıyla aynı öneme sahip hale gelen itibar, bir şirketin bütün pay sahipleri ile geliştirdiği hem rasyonel, hem de duygusal net imajın tanımıdır. Bu açıdan ele alındığında itibarı oluşturan çok farklı değişkenler olduğu bilinmektedir³.

Reputation Institute’un Başkanı Charles J. Fombrun kurum itibarını; geçmişteki eylemleri ve kuruluşun diğer önde gelen rakipleriyle kıyaslandığında önemli yapı taşlarının hepsine birden başvurusunu ifade eden geçmiş aksiyonları ve gelecekteki görüntüsünün algısal temsili olarak tanımlamaktadır. Fombrun, itibarın geçmişte yapılan eylemlerle birlikte gelecekte yapılacak olan eylemleri de kapsadığını ifade ederek, itibarın algıya dayanan bir kavram olduğunu belirtmektedir⁴. İşte bu algı itibarın finans, pazarlama, üretim, sosyal ve yönetim fonksiyonları gibi birçok değişkeni tarafından meydana gelmekte ve entegre bir bütünü oluşturmaktadır.

² Charles J. Fombrun, **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, Cambridge, MA Harvard Business School Press, 1997, p.7.

³ Peter Pruzan, “Corporate Reputation: Image and Identity”, **Corporate Reputation Review**, Vol.4, No.1, 2001, pp.50-54.

⁴ Charles J. Fombrun, Christopher B. Foss, “Developing a Reputation Quotient”, **The Gauge**, Vol. 14, No:3, May 14, 2001, p.7.

Bu çalışmanın amacı, itibarın kurumun genel değerler dizisine dayanan çok sayıda kolektif yargıdan oluşmuş bir bütün olduğunu ele almaktır. İtibarı oluşturan ve bu çalışmada ele alınacak değerler ürün ve hizmet kalitesi, finansal performans, CEO yönetimi, toplumsal sorumluluk veya çalışan iletişimi gibi daha bir çok farklı değişkenden oluşmaktadır.

Çalışmada ele alınacak itibar değişkenlerinin belirlenmesinde itibarın tanımı ve içerdiği kavramlar önemli bir faktör teşkil etmiştir. Bu nedenle çalışmanın özünü teşkil edecek değişkenlerin belirlenmesi aşamasında itibarın tanımı, faydaları, değeri gibi kavramlar üzerinde de geniş bir literatür çalışması yapılarak itibarın değişkenleri ile ilişkilendirilecektir.

Genel anlamıyla itibar, tüm sosyal paydaşların algılamaları nezdindeki “net değerlendirme” ve çok sayıda kişisel ve kolektif yargıdan oluşmuş bir bütün olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal itibarın çok yönlü bir bileşik olması ve algılamalardan ve çeşitli kitlelerin beklentilerinden meydana gelmesinden dolayı her sosyal paydaşın itibarı kendi değer ve kriterlerine göre yorumladığı görülmektedir. Bu ayrıntı ayrıca çalışmanın içeriğinde yer alacaktır.

BÖLÜM 1

1. İTİBARIN TANIMLANMASI, ÖNEMİ VE DOĞMASINA SEBEP OLAN FAKTÖRLER

1.1. İTİBARIN KAVRAMSAL TANIMI

İtibar terimini tanımlamaya geçmeden önce, itibarın kavramsal görünümüne bir izdüşüm sağlayabilmek ve bir fikir oluşturabilmek amacıyla birkaç yaklaşım sıralamak faydalı olacaktır⁵:

- “İyi bir itibar kazanmanın yolu, nasıl algılanmak istediğiniz için gayret göstermekten geçer.”**Socrates**
- “İtibar bir insanın ruhunun en kıymetli mücevheridir. Cüzdanımı çalan aslında çok değersiz bir şey çalar ve paraya köle olur. Ama, ona aslında hiçbir şey kazandırmayan itibarımı çalan kişi beni de gerçekten fakir eder.” **William Shakespeare**
- “İtibarınızdan veya davranışlarınızdan daha üstün olabilirsiniz, ama prensiplerinizden daha üstün asla olamazsınız”**Laténa**
- “Karakter, Tanrı ve meleklerin bizi nasıl bildiğidir, itibar ise insanların bizim hakkımızda nasıl düşündüğüdür.”**Thomas Paine**
- “İtibarımız, geçmiş tavır ve davranışlarımızın toplandığı esans şişesinin üzerindeki etiket ve markadır.” **Logan P. Smith**

⁵ “Quotes on Reputation”, **Reputation Institute**, January 19, 2002, (Çevrimiçi) www.reputationinstitute.com, Nisan 2002.

- "Âkif'in itibarı sarayda da, Babıali'de de büyüktü."... **T. Buğra.**
- "Benim bir kuru itibardan başka neyim var bu dünyada kaybedecek?"...
... **N.Cumalı**

Bu genel yaklaşımların ardından itibarın kavramsal çerçevesini irdeleme çabamızı sürdürelim. İtibarın tanımı ele alındığında, sözlük anlamı ile iletişimsel ve kurumsal anlamı arasında farklılıklar gösterdiği gözlenmektedir. Sözlük anlamıyla ele alındığında itibarın daha çok "saygınlık" kavramıyla ilişkilendirildiği ve bu çalışmada ele alınacak kurumsal itibar tanımından oldukça eksik olduğu görülmektedir. İtibarın sözlük anlamında öne çıkan "saygınlık" kavramının kurumsal itibar tanımında sadece alt başlık olarak tanımlandığı çalışmamızın ilerleyen aşamalarında belirtilecektir.

Kurumsal anlamda itibarın "bir şirketin geçmişteki eylemleri ve kuruluşun diğer önde gelen rakipleriyle karşılaştırıldığında önemli yapı taşlarının hepsine birden başvurusunu ifade eden geçmiş aksiyonları ve gelecekteki beklentilerinin algısal temsili"⁶ olarak ele alındığı ve aslında sözlük anlamından çok daha farklı anlamları ifade ettiği bulgulanmıştır.

Tanımlar arasındaki farklılıkları gözlemleyebilmek amacıyla, itibarın sözlük anlamını kısaca ve kurumsal itibarın değişkenlerini de içeren itibarın iletişimsel ve kurumsal tanımını farklı bakış açılarıyla birlikte ve detaylı bir şekilde incelemekte yarar olacaktır.

⁶ Fombrun, **a.g.e**, 1997, p.72.

1.1.1. SÖZLÜK ANLAMıyla İTİBARIN TANIMI

Sözlüklerde yer alan itibar tanımına göz atacak olursak, kurumsal itibar genelinde incelenen tanımı kısmen içerdiğini ancak genel anlamıyla ele alınacak itibar tanımından oldukça eksik olduğu gözlemleriz. Örneğin, Türk Dil Kurumu’nun güncel sözlüğünde itibara yer verilen tanım şu şekildedir⁷:

- “Saygı görme, değerli, güvenilir olma durumu, saygınlık prestij”
- “Borç ödemede güvenilir olma durumu, kredi”

Yabancı sözlükler incelendiğinde ise itibar anlamına gelen **“reputation”** kelimesinin daha kısıtlı olduğu gözlenmektedir. Kökeni 14. yüzyıla dayanan orta İngilizce kaynaklı **“reputation”** kelimesi **reputacioun**’dan türemiştir. Latince’de ise **reputation, reputatio, reputare** olarak geçmektedir⁸

- “Kişiler tarafından biçilen veya algılanan değer, kalite veya saygınlık”
- “Toplum genelinde saygınlığı olmak”

Kökeni Arapça “ubür”dan gelen itibar kelimesinin Meydan Larousse’a göre ise tanımı⁹:

- “Saygı görme, değerli olma hali”
- “Dikkat, titizlik, itina”
- “Bir şeyin gerçek olmayıp, varsayılan değeri”
- “Ders alma, ibret alma”
- “Göz önünde bulundurmak, dikkate almak”
- “İtibar görmek: Saygı görmek, revaçta olmak”
- “İtibara almak: Göz önünde bulundurmak, dikkate almak”
- “İtibardan düşmek: Kendine olan saygı ve güveni kaybetmek, istenilmez olmak”
- “Tic. Söz veya imzanın değeri, kredi”

Gördüğümüz gibi sözlük anlamıyla itibar aslında çalışmamızın ilerleyen aşamalarında ele alacağımız itibarın değişkenlerinden olan sadece “saygınlık” kavramı ile özdeşleştirilmektedir.

⁷ Hasan Eren v.d., **Türkçe Sözlük**, Ankara TDK Yayınları, 1999, s. 431.

⁸ **Macmillan Dictionary**, 1.bs., İstanbul, ABC Yayınevi, 1983, s.847.

⁹ **Meydan Larousse**, Milliyet Yayınları Cilt. 10 s. 196-197.

1.1.2. İTİBARIN İLETİŞİMSEL VE KURUMSAL TANIMI

“Güçlü bir itibar; müşterileri, çalışanları ve yatırımcıları çekmek için bir mknatıstır.”

Charles J. Fombrun, The Wall Street Journal

Reputation Institute’un Başkanı ve aynı zamanda New York Üniversitesi Stern School of Business Yönetim Danışmanlık Programı Direktörü, Yönetim Profesörü Charles J. Fombrun’a göre; bir şirketin birçok imajı vardır, ancak sadece bir tane itibarı vardır. İtibar, kurumun çok çeşitli sosyal paydaşlarına yönelik tüm imajlarının ‘net değerlendirmesidir’¹⁰.

İtibar bir şirketin veya endüstrinin genel bir değerler dizisine dayanan güvenilirliği, itimada layık oluşu, sorumluluğu ve yeterliliği (gücü) hakkında çok sayıda kişisel ve kolektif yargıdan oluşmuş bir bütün olarak tanımlanmaktadır¹¹. Başka bir tanıma göre ise kurumsal itibar, bir kuruluşun iş paydaşlarının gözünde sahip olduğu, onların düşüncelerinde, sözcüklerinde ve aksiyonlarında ifadesini bulan bir değerdir¹².

Başka bir görüş ise kurum itibarını; “hedef kitlelerin kurum hakkındaki toplam fikirleri” olarak tanımlamaktadır. Kurum itibarı; müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların ve genel kamuoyunun kurum hakkındaki iyi veya kötü, zayıf veya güçlü gibi duygusal ve etkileyici tepkilerini ifade etmektedir¹³.

İtibar iyi veya kötü, güçlü veya zayıf olabilir. İtibar, bir kurumun faaliyetlerine, geçmiş performansına, gelecek hedeflerine dayalı olarak kitlelerin ne hissettiğidir. Fombrun kurum itibarını “bir şirketin itibarı, geçmişteki eylemleri ve kuruluşun diğer önde gelen rakipleriyle karşılaştırıldığında önemli yapı taşlarının hepsine birden başvurusunu ifade eden gelecekteki beklentilerinin algısal temsili” olarak tanımlar. Fombrun, itibarın geçmişte yapılan eylemlerle birlikte gelecekte yapılacak olan

¹⁰ Charles J. Fombrun, “İtibar Aynadır”, **Sabah Business**, No:1, Mart 2003, s. 14-15.

¹¹ **A.e.**, s.16

¹² “Kurumsal İtibar Araştırmaları”, **Stratejik Fokus**, (Çevrimiçi) <http://www.stratejifikokus.com>, 2 Haziran 2003.

¹³ Fombrun, **a.g.e.**, 1997, s.71.

eylemleri de kapsadığını ifade ederek, itibarın algıya dayanan bir kavram olduğunu belirtmektedir¹⁴.

Günümüzde itibar rekabeti gittikçe önem kazanan bir kavram haline gelmektedir. İtibar bir şirket için stratejik bir varlıktır. İtibar yönetiminin özünde bir şirketin gerçek, belirgin değerleri ve kimliğinin paylaşılması ve açıklanması yatmaktadır. İtibar yaratmanın esasında kasılmak veya kimliği abartılı bir şekilde ifade etmek yoktur. Tam tersine itibar yönetimi, öz faydaların açıklandığı rekabetçi avantaj sağlayan bir kaynaktır.

İtibar yönetimi gereğince, bir kuruluşun faaliyetlerini hedef kitlesine duyurmasında, iletişimdeki başarısı, mesajın sıklığı ve miktarından daha fazlasını gerekmektedir. Kuruluşun hedef kitlesi, reklam kalabalığı ile çok sayıda mesajlara maruz kalmaktadır. Bugün stratejik olarak hedeflenen iletişim, güçlü bir kuruluşun her bir hedef kitlesiyle ilişkilerini sürdürmek amacıyla yaptığı ve bazen de yapmadığı bütün çalışmalar itibarı oluşturmaktadır. İletişim ve ilişki, kuruluşun toplam değerinin çok daha fazlasını temsil eden dokunulamaz kıymetler olarak yeni ve artan bir önemi üstlenmiş bulunmaktadır. İtibar kavramı ile birlikte, entelektüel sermaye, çalışanların katılımı, toplum güvenini kazanmak ve kurumsal markalar, kuruluşların başarısı için koruması ve geliştirilmesi gereken değerler olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁵.

İtibar bazen marka denkliği olarak, bazen de iyi niyet olarak isimlendirilir. İtibarı tanımlamaya çalışan pek çok sözcük ve terim vardır. Bunların çoğu da kavramın bütünlüğünü kısaca açıklamaktadır. Her kuruluşun, performansı, ürün ve hizmetleri, faaliyetleri ve çalışanları hakkında bir dizi beklentisi vardır. Bu beklentiler müşteriler, yatırımcılar, çalışanlar, destekçiler, analizciler ve hükümet yetkilileri gibi kuruluşla teması olan bütün kişiler ve kurumlar tarafından paylaşılabilir. Büyüklük ve güce bakılmaksızın her kuruluşun itibarı vardır. Kurum itibarı sadece verilen bir organizasyona sahip hissedarların rasyonel beklentilerini değil, aynı zamanda onların

¹⁴ Fombrun, Foss, a.y.

¹⁵ Ayla Okay, Aydemir Okay, “Halkla İlişkilerde İtibar Yönetimi”, **2. Ulusal İletişim Kongresi Kitapçığı**, İstanbul, 23-25 Mayıs 2001, s.629.

duygusal bağlantılarını da yansıtır. İtibar, dikkate alma açısından bir “gelir”dir ve “ün” de bununla bağlantılı olarak en yüksek “gelir sınıfı”dır¹⁶.

Bir kurumun itibarı fiziksel olmayan, soyut (intangible) bir kıymettir. Oluşturulması ve geliştirilmesi zordur, ancak çok kolay hasar görebilir ve zedelenir. %94 CEO’ya göre itibar, bir kurumun stratejik iş hedeflerini başarılmasında çok önemli bir etkidir¹⁷.

Richard Hall’ın CEO’ların algılarına göre yaptığı bir çalışmaya göre; itibar bir kurumun en önemli fiziksel olmayan/soyut varlığıdır ve kaybedilen bir itibarı yeniden oluşturmak o kurumun 11 yılını alabilir. Richard Hall’e göre: “Finansal belgeler ve söylemler artık kurumun performansı ve değerini ölçümlemede daha az güvenilir olmaya başladı. Kurumların kaynaklarını etkili şekilde değerlendirmek için fiziksel varlıkları yönetmek ve değer vermek gerektiğine inanan yöneticilerin sayısı artıyor¹⁸.

Bir başka görüşe göre, kurumsal itibar, kurumun zaman içerisinde sosyal paydaşların gözünde görülen ve düşünceleri ile cümlelerinde ifade edilen yansımasıdır. Sosyal paydaşların her biri kurumu önemli derecede etkileyebilir. Bu nedenle bir kurumun itibarını yönetmek, o kurumun soyut/fiziksel olmayan varlıklarını yönetmenin entegre bir parçasıdır¹⁹.

Walker Information’a göre ise itibar, bir kurumun sosyal paydaşlar nezdindeki yansıması ve onların yansıttığı düşünce ve kelimelerdir. Peki bu yansıma nedir? Bu görüşe göre itibar birkaç bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler ise kurumun ürün kalitesi, yönetim becerileri, finansal performansı, sosyal sorumlulukları ve pazar liderliği gibi değişkenlerdir. Walker’a göre itibarı oluşturan bu bileşenler o kurumu

¹⁶ A.e., s.629.

¹⁷ Charles J. Fombrun, M. Shanley, “What’s in a name? Reputation –Building and corporate strategy”, **Academy of Management Journal**, 1990, No:33, p. 233.

¹⁸ Richard Hall, “The Strategic Analysis of Intangible Resources”, **Strategic Management Journal**, No:13, 1992, pp. 135.

¹⁹ K. Weigelt, C. Camerer, “Reputation and Corporate Strategy”: A Review of Recent Theory and Application”, **Strategic Management Journal**, No:9, 1988, p. 443.

ilgilendiren her kitleye göre önem konusunda farklılıklar gösterir. Bu sosyal paydaşların tümü bir kurum üzerinde önemli etkilere sahip olabilir. Bu nedenle bir kurumun itibarını yönetmek, o kurumun fiziksel olmayan değerli varlıklarının başarılı olması için yönetilen entegral bir parçasıdır²⁰.

Kurum itibarı, bir şirketin bütün pay sahipleri ile geliştirdiği hem rasyonel, hem de duygusal “net imajın” tanımıdır. Kurum imajını idare etmek, geniş stratejik bir bakış gerektirir. Çünkü kurum itibarı çok yönlü bir bileşiktir, algılamalardan ve çeşitli hissedar grupların beklentilerinden meydana gelmiştir. Her bir grubu oluşturan sosyal paydaşlar diğer paydaşların hepsini etkiler ve kendisi de etkilenir²¹.

Bu aşamada “**Sosyal Paydaş**” (**Stakeholder**) kavramına çok genel bir açıklama getirmekte ve tanımına göz atmakta fayda var: Gelişen teknoloji, çalışanlar, hedef kitle özellikleri artık şirketleri bütünleşmiş bir yapı oluşturmaya götürüyor. İşte burada karşımıza “sosyal paydaşlık” yaklaşımı çıkıyor. Sosyal paydaşlık ve hedef kitle kavramları arasında ince bir çizgi vardır. Kimi zaman bazı gruplar hem sosyal paydaş hem de hedef kitle olabilir. Sosyal paydaşlar, bir kuruluşun başarı veya başarısızlığıyla ilgili çıkarı olan kişi veya kuruluşlardır. Sosyal paydaşlar ikiye ayrılır: İş sosyal paydaşlar ve etkileyici sosyal paydaşlar. İş paydaşları; müşteriler, insan kaynakları, dağıtım kanalları, tedarikçiler ve iş ortaklarıdır. Etkileyici paydaşlar; sivil toplum örgütleri, bürokrasi/devlet, basın, medya ve yatırımcılar gibi kitlelerden oluşur²². Sosyal paydaşlık kavramı genelinde, kurumda yaşanacak herhangi bir sorunun sadece şirket içine yansıtacağı düşünülmemelidir. Sadık müşteriler, mevcut çalışanlar, basın ve hükümet bu durumdan en az kurum kadar etkilenecektir. İtibar yönetimi açısından da ele alındığında, sosyal paydaşları segmentlere ayırmak, onlara özel planlamalar geliştirmek gerekmektedir. Sosyal paydaşlık yaklaşımı çerçevesinde her sosyal paydaş kitlesini etkileyen faktörleri araştırma ile tespit ederek ortak hareket alanlarını çıkarıp ortak mesaj ve ortak iletişim çalışmaları yapmak da mümkündür.

²⁰ “The Value of Reputation”, **Walker Information/Global Network**, Indianapolis, U.S.A., 1998, Vol: 7, No:4, p.12.

²¹ Okay, **a.g.e.**, s.629.

²² “Sosyal Paydaş”, **Sabah Business**, No.6, Ağustos 2003, s.38.

Bir kurumun önemli sosyal paydaşları ise detaylı olarak şu şekilde sınıflandırılabilir²³:

- Müşteriler
- Çalışanlar
- Finansal kitle
 - Hissedarlar
 - Analistler
 - Bankalar
- Yerel toplum
 - Hükümet
 - Belediye
 - Yerel halk
 - Sivil gruplar
- İş ortakları
- Medya
- Tedarikçiler
- Topluluklar
- Eski / kaybedilen müşteriler
- Üniversiteler, akademisyenler
- Rakipler

Yukarıdaki görüşleri destekleyen bir başka çalışma ise her sosyal paydaşın, itibarı kendi değer ve kriterlerine göre yorumladığını betimler²⁴. Ekonomistlere göre itibar, kurumun gelecek durumunu belirleyen özelliğidir. Stratejistlere göre itibar, kurumun rakipleri önünde bir engeldir ve rekabetçi avantaj kaynağıdır. Finansçılara göre itibar, fiziksel olmayan /soyut bir varlıktır ve değeri pazarda değişim özelliği taşır. Pazarlamacılara göre ise itibar, sadık müşterileri cezbeden ve algılamaya yönelik bir varlıktır. Öğrencilerin nezdinde itibar, bir kurumun kimlik değeridir, o kurumun ne

²³ K.Weigelt, **a.g.e**, p.454.

²⁴ Charles J. Fombrun, C. Van Riel, "The Reputational Landscape", **Corporate Reputation Review**, Vol:1, No:1, 1997, pp. 5-13.

yaptığının, nasıl yaptığının ve sosyal paydaşlarının iletişimini nasıl sürdürdüğünün yansımasıdır. İtibar farklı disiplinlere farklı açılardan yaklaşmaktadır ve her bir sosyal paydaş kendi nezdinde itibar tanımına farklı bir disiplin getirir. Bu tanımlamaları derleyecek olursak aşağıdaki tabloyu oluşturabiliriz (Tablo 1.1)²⁵.

Disiplin:	Tanım:
Ekonomi	İtibar bir kurumun belli durumlardaki muhtemel davranışlarını tanımlayan işaret veya özelliklerdir.
Strateji	İtibar, rakipler için taklit edilmesi, elde edilmesi veya desteklenmesi güç, (fiziksel olmayan) varlıklardır. Bu nedenle sahiplerine sürekli rekabetçi avantaj sağlayan mobil engeller kurarlar.
Muhasebe	İtibar diğer fiziksel olmayan varlıklardan bir tanesidir. İtibar ölçümlenmesi güç olan ancak kuruma değer katan bir varlıktır.
Pazarlama	İtibar, bireylerin firma ismiyle oluşturduğu kurumsal toplulukları tanımlar.
İletişim	İtibar, kurumların çoklu bileşenleri ile oluşturduğu ilişkilerden meydana gelen kurumsal niteliklidir.
Organizasyon teorisi	İtibar, sosyal paydaşların kurumsal faaliyetlerden anlam çıkardığı sürece gelişen kavramsal temsili yani tasviridir.
Sosyoloji	İtibar sıralamaları kurumların sosyal paydaşları ile paylaşılan kurumsal çevrede oluşturduğu ilişkilerden oluşan sosyal yapılardır.

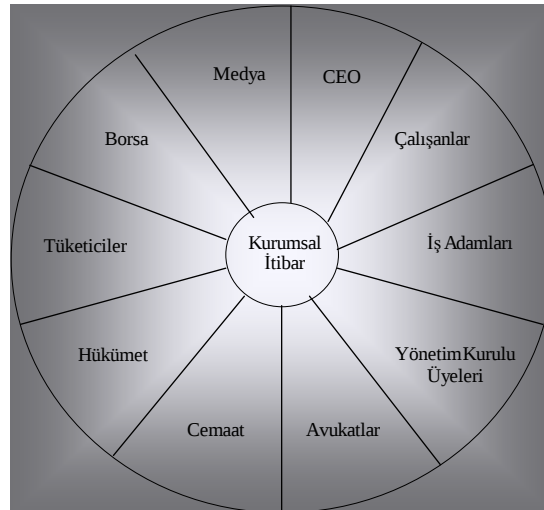
Tablo 1.1. Disiplinlerin Bakış Açısı ile İtibarın Tanımlanması

²⁵ Charles J. Fombrun, Naomi A. Gardberg, Joy M. Sever, **The Journal of Brand Management**, Vol: 7, No: 4, p. 243.

Tüm bu disiplinlerin itibar kavramında bulunduğu ortak nokta ise şu tanımlamadır: “Kurumsal itibar, sosyal paydaşların o kurumun performansına yönelik toplanmış ortak algılamalarını tarif eden, tanımlayan kolektif yapıdır. Kurumsal performans çok boyutlu bir yapı olduğu için itibarın da çok boyutlu olması beklenir. Bu yapı her bir sosyal paydaşın kuruma yönelik performansını değerlendirdiği tek boyutu yansıtır. İtibar şu şekilde de tanımlanabilir: Bir kurumun, çoklu sosyal paydaşlarına sunduğu değerlendirebilir geçmiş davranışları ve sonuçlarını betimleyen gücüne yönelik toplam temsilidir²⁶.

Kurumsal itibar, içsel olarak çalışanlar ile ve dışsal olarak rekabetçi çevrede diğer sosyal paydaşları ile olan göreceli durumunu kalibre eder. Bu nedenle itibar, bir kurumun değer taşıyan sonuçlarını sosyal paydaşlarına sağlayabilme yeteneğinin toplu değerlendirmesidir.

Öte yandan, Wirthlin Worldwide Araştırma Şirketinin, Küresel İletişim Danışmanlığı Şirketi Burson-Marsteller ile birlikte Kurumsal İtibar ile ilgili yürüttükleri araştırmada yukarıdaki tespiti destekleyen bir başka gösterge mevcuttur. Bu modele Kurumsal İtibar/ 360° Perspektifi adı verilmiştir (Şekil 1.1.)²⁷:



Şekil 1.1. Kurumsal İtibar/ 360° Perspektifi

²⁶ Charles J. Fombrun, V. Rindova., **Fanning the flame: Corporate Reputations as social constructions of performance**, Oxford University Press, 1999, pp. 33-34.

²⁷ “Maximizing Corporate Reputation”, **Report of The Study on Corporate Reputation**, Conducted by: Burson-Marsteller by Wirthlin Worldwide, 1998, p.3.

Bu modelde, kurumsal itibarı etkileyen tüm sosyal paydaşlara 360 derece perspektifinde bakılmış, tüm sosyal paydaşların itibar üzerindeki etkisi birbirleriyle etkileşimi de baz alınarak incelenmiştir. Modele göre her sosyal paydaşın kurum itibarının oluşturulması üzerinde farklı etkileri mevcuttur ve aynı zamanda sosyal paydaşların o kuruma yönelik algısı değişiklikler gösterebilir ve tanımı değişebilir.

Kurumun nasıl algılandığını ve yargılandığını etkileyen birçok grup vardır. Wirthlin Worldwide Araştırma Şirketinin, Küresel İletişim Danışmanlığı Şirketi Burson-Marsteller ile birlikte kurumsal itibar ile ilgili yürüttükleri araştırmada, araştırmaya cevap veren gruplar, kurumların itibarı etkileyen ilk beş sosyal paydaşı sıralamışlar²⁸.

<u>Yöneticiler için</u>	<u>CEO'lar için</u>	<u>Medya için</u>	<u>Yönetim Kurulu Üyeleri için</u>
Müşteriler	Müşteriler	Müşteriler	Müşteriler
Çalışanlar	Çalışanlar	Çalışanlar	Çalışanlar
Medya	Medya	Medya	Medya
Borsa	CEO	Cemaat	Borsa
CEO	Borsa	Kamuoyu	CEO
<u>Tüketiciler için</u>	<u>Borsa için</u>	<u>Hükümet için</u>	
Müşteriler	Müşteriler	Müşteriler	
Çalışanlar	Çalışanlar	Çalışanlar	
Kamuoyu	CEO	Cemaat	
Medya	Borsa	Kamuoyu	
Cemaat	Medya	Medya	

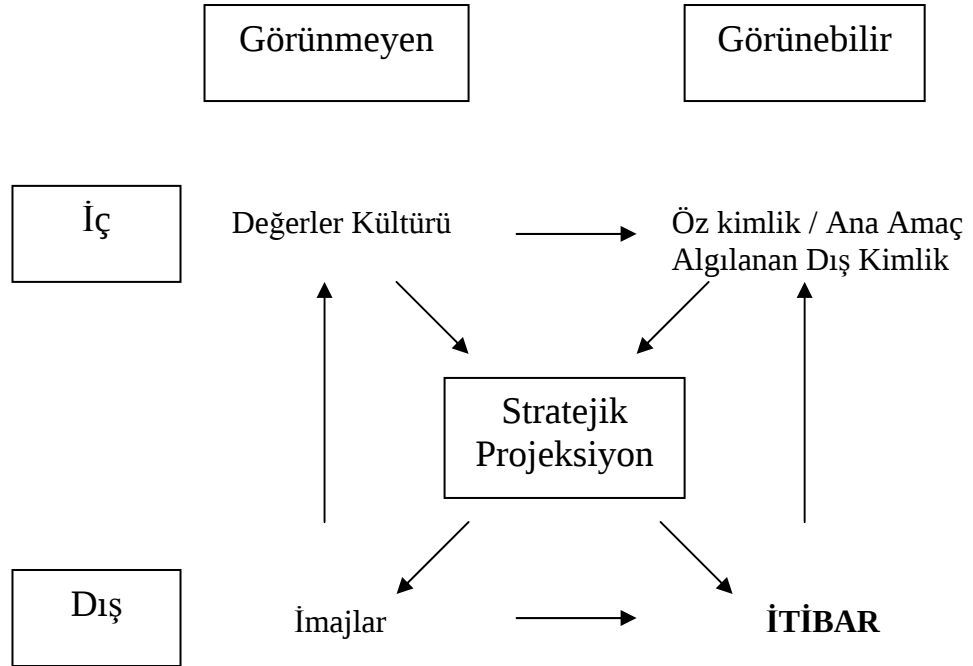
Bir kurum, itibarını tüm sosyal paydaşları ile iyi ilişkiler geliştirerek korumaya ve yükseltmeye çalışmaktadır. İyi yönetilen bir kurum, tedarikçinin işbirliği yapmak için ilk seçeneği olur; yeni müşterileri kendine çeker, mevcut müşteriler için marka bağlılığını güçlendirmeyi sağlar. İyi bir itibara sahip olan kurum, yatırımcı için de cazibe noktası olur ve hisse senedi değerini yükseltir. Son olarak da, iyi bir itibara sahip kurum çalışılmak için ilk tercih edilen yer olur.

²⁸ A.e.

1.1.3. İTİBAR TANIMINA FARKLI BİR YAKLAŞIM

Enterprise IG'nin Başkanı Dave Allen'a göre iletişim endüstrisi, 5-10 yıl önce IT endüstrisinin yaşadığı tehditlerden birisinin aynısını yaşıyor. Allen'a göre; iş alanımızı anlaşılması zor jargonlar ile dolduruyoruz. Bu nedenle gelecekte sıkça uygulanabilecek ve kullanılacak basit kavramlar üzerinde daha fazla vakit harcamalıyız. Allen, bir alanda kullanılan zor lisanın ve tanımların o alanın uygulamasını ve araştırmasını da zor kıldığını ifade ediyor²⁹.

İtibarın açıklanmasına ilişkin olarak Charles Fombrun'un sunumu ilginç bir açılım teşkil etmektedir (Şekil 1.2.)³⁰.



Şekil 1.2. İtibarın Tanımsal Boyutu

²⁹ Barnett, Boyle, Gardberg, **a.g.m.**, pp 101-111.

³⁰ Charles Fombrun, "The Reputational Landscape", **Corporate Reputation Review**, Vol.1,1997,pp.5-13.

Bu iki boyutlu şekil Fombrun'un itibarı nasıl konumlandığını açıklamaktadır: Birinci boyut itibarın iç ve dış noktalarını karşılaştırmaktadır. İkinci boyut ise itibarın kurulmasına katkıda bulunan iç ve dış faktörlerdir. İç faktörler, kurum içi sosyal paydaşları etkileyen faktörlerdir. Görünmeyen iç faktörler kurum değerlerini ve kültürünü içerir. Görülebilir iç faktörler, kurum öz kimliğini veya ana amacını ve algılanan dış kimliğini içerir. İmaj, bir kurumun itibarı oluşturan dış elementleri ile katkıda bulunan görünemeyen bileşenidir. İtibar ise bahsedilen tüm bu iç ve dış faktörlerin etkileşiminden doğan görünen dış sonucudur.

Bu tanımın yanı sıra Fombrun "Stratejik Projeksiyon" kavramını dile getirmiş ve bununla kurum itibarını kuran görünen ve görünmeyen faktörlerin etkisini kapsamıştır.

İtibar tanım ve değişkenleri açısından, **"Pragmatik Perspektif"** ve **"Reflektif Perspektif"** olarak bir diğer görüş tarafından da değerlendirilmiştir. "Pragmatik Perspektif", itibarı kurumsal imajı olarak ele alır. Son yıllarda sosyal paydaşlar bir kurumun nasıl davrandığı veya nasıl görünmek için davrandığı ile ilgilenmektedirler. Onların ilgilendiği *"imaj"*dır. Pragmatik perspektife göre; itibarı korumak ve geliştirmek, kurumun operasyonlarına devam edebilmesi, sosyal paydaşları ile uyumlu bir ilişki içinde olabilmesi ve rekabetçi ekonomik performansa sahip olabilmesi için gereklidir. Kurumsal itibara reflektif bakış açısı uygulamacı ve pratikten ziyade metafizik olarak ele alır. Bu bakış açısı kurumun görüntüsünden ziyade kurumun gerçek durumunu ele alır. Pragmatik perspektif ile reflektif perspektif arasındaki en belirgin fark, pragmatik perspektifin kurumsal imaj üzerine yoğunlaşması ve dışsal olarak kuruma odaklanmasıdır. Reflektif perspektif ise içseldir ve kurum kimliği, entegrasyonu ve bütünlüğü ile ilgilidir³¹.

Pragmatik reaksiyon kurumsal itibara olan tutumu iyi bir imaj oluşturmak, kurumun etik olmayan davranışlarını önlemek, hedef kitle ve sosyal paydaşlarına karşı hassas olmaktır. Korumacı bir kapasite geliştiren bu perspektif diğerlerinin beklentileri ile

³¹ Peter Pruzan, "Corporate Reputation: Image and Identity", **Corporate Reputation Review**, Vol.4, No.1, 2001, pp 50-54.

yaşar. Buna karşılık reflektif perspektif itibar üzerine, organizasyonel-varoluş kavramını yansıtır. “Biz kimiz?”, “Neden buradayız?”, “Değer yargılarımız nelerdir?” gibi sorular ile dış görüntüyü değil, kimliği, güvenilirliği yansıtır. Bu perspektif, ticari başarıları elde etmek, sosyal paydaşlarına hizmet edebilmek gibi varolmasının temellerini oluşturan nedenler paralelindeki sorulara yanıt verir³².

Pragmatik perspektiften, reflektif perspektife genel olarak aşağıdaki alanlarda kayıldığı görülebilir:

- Değer odaklı liderlik
- Finans ve raporlama
- Kurumsal sosyal sorumluluk

Uzmanlara göre, bu iki perspektifin birbirinin karşısında durması gerekmiyor. Bir başka ifadeyle, uzmanlar bu iki perspektifin birbirlerine geçmesini normal karşılıyor. Tam tersine bu iki perspektif, kurumsal itibar gelişiminde ortak değer yaratabilirler. Sadece kurum imajına odaklanmış pragmatik perspektif, tüm sosyal paydaşların ihtiyacını tam olarak karşılamayan eksik bir kurum hassasiyetine sebep olabilir. Kurumun dış imajına yönelik pragmatik perspektifin, kurumun iç kimliğine yönelik reflektif perspektif ile desteklenmesi kuşkusuz daha gelişmiş bir kurum farkındalığına, kurum kimliğinin daha iyi yansıtılmasına ve kurumun sosyal paydaşları üzerindeki etkilerini ölçebilecek daha etkin ölçümleme, değerlendirme ve raporlama metotlarına neden olur³³.

³² A.e., pp. 54-60.

³³ A.e., pp. 60-64.

1.2. İTİBAR YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Günümüzde artık halkla ilişkiler şirketleri, “iyi haber” ihtiva eden basın bültenlerini hazırlayıp dağıtmaktan ve sadece reklam çalışmaları yapmaktan öte değişik faaliyetlerde bulunmaktadır. Dünya çapındaki büyük halkla ilişkiler şirketlerinin çoğu –bazıları müşterileri kadar hatta daha da büyüktür- kuruluşların kendilerine yardımcı olmaları ve gelişim stratejisine ek olarak işe alabildiklerinden yeni bir işletme yönetim yaklaşımını geliştirmişlerdir. Burada itibar yönetimi devreye girmektedir. İtibar yönetimindeki başarı, müşteriler, çalışanlar, destekçiler, hissedarlar gibi işletmeyi etkileyen kişileri şirketin taraftarı olarak değiştirmeye bağlıdır.

İtibar yönetimi kurumların karmaşık sistemler olduğunu ortaya koymuştur. Değer kurumun işletme performansını yapılandırmasıyla yaratılır. Başarılı işletmeler, yatırımcıların, çalışanların ve kamuoyunun desteğini sağlarlar. İtibarı oluşturan da budur. İtibar yönetimi bu yüzden kurumun tüm yönetimine çok yakından bağlıdır³⁴.

“İtibar Yönetimi” kavramı etrafında dünya çapında en azından 28 profesörün araştırma yaptığı yeni bir akademik kavram gelişmektedir. 1983 yılında Fortune Dergisi’nin yıllık olarak tespit ettiği “Amerika’nın en çok beğenilen şirketleri” araştırmasının bu konuda bir başlangıç noktası olduğu kabul edilmektedir³⁵.

İtibar yönetimi, işletmenin sağlam bir kurumsal imaj oluşturulması ve elde ettiği bu gücü sürdürebilmesi demektir ve çok hassas bir süreç olma özelliğine sahiptir. Hedef kitleler kuruluşun saygın ve güvenilir olduğu konusunda bir yargıya varmadığı sürece kuruluş gerçekte saygın ve güvenilir olamaz. Bu kitle, kendi anlamlandırmalarına göre işletmeye dair bir bakış açısı oluşturur ve işletmeleri çevreye yönelik duyarlılığından çalışanlara yönelik uygulamalarına kadar tüm faaliyetlerinden sorumlu tutarlar³⁶.

³⁴ Fombrun, **a.g.e.**, s.14.

³⁵ Okay, **a.g.m.**, s.630.

³⁶ Howard Steven, **Corporate Image Management**, Singapore: Butterworth-Heinemann, 1998, p.17.

İtibar yönetimi, bir şirketin ününü, artan hissedar desteği, gelişen iş performansı ve şirketin işletme amaçlarıyla bağlama kabiliyetidir. Shandwick International Halkla İlişkiler Şirketi Avrupa Bölümü Yöneticisi Michael Murphy'e göre, itibar yönetimi artan hissedar desteği, gelişen iş performansı ve işletmenin amaçlarını bir şirketin itibarına bağlama yeteneğidir. Bu bize araştırma, strateji, program geliştirme ve yürütme yoluyla müşterilerin ününü oluşturma, koruma ve savunma imkânını vermektedir³⁷.

Bir başka tanıma göre de itibar yönetimi, finansal ve stratejik hedeflere ulaşmak, hissedarlardan olumlu tepki almak ve bir kuruluşun iyi isminin oluşması ve korunmasıdır. İtibar, bakıp yetiştirmeye ve övgüye layık zorlu bir şeydir. Bir kez kaybedildiğinde veya kirletildiğinde tekrar kazanılması çok zordur³⁸.

Reputation Management Dergisi ise itibar yönetimini şu şekilde yorumlamaktadır: "Organizasyonel bir değer olarak itibarın önemini tanıyan ve önemli hissedar gruplarıyla stratejik olarak uygun bir itibarı bir kuruluşun davranışının kazanabilmesi için itibara ait göstergelerin tamamıyla anlaşıldığı, değerlendirildiği ve incelendiği bir çevrede yönetim kararlarının alınmasını sağlamaya çalışan bir danışmanlık disiplini. Stratejik dizaynını başarmada kuruluşu desteklemek için çalışanları, müşterileri, yatırımcıları ve diğer toplulukları ihtiva eden önemli hissedar gruplarını sıralayan ve yönetim amaçlarına karşı bu grupların direncini azaltmaya çalışan bir değer olarak itibarı yükseltmeyi amaçlayan sonuca yönelimli bir yönetim fonksiyonudur"³⁹.

Tanımlarda itibar yönetimi, kuruluşla hedef kitlesi arasında karşılıklı olarak olumlu ilişkilerin kurulması ve bu ilişkilerin iyi niyet ve olumlu duygularla sürdürülmesini ve kuruluşa bir değer ve prestij sağlanmasını amaçlayan bir yönetim görevi olduğu ifade edilmiştir.

³⁷ "Reputation Overview", **Shandwick International**, 2002, (Çevrimiçi) <http://www.shandwick.com>, 12.07.2002.

³⁸ Steven, **a.g.e.**, p. 21.

³⁹ "Reputation Management", **PR Central**, 2002,(Çevrimiçi) <http://www.prcentral.com/About/repman.html> 17.09.2002.

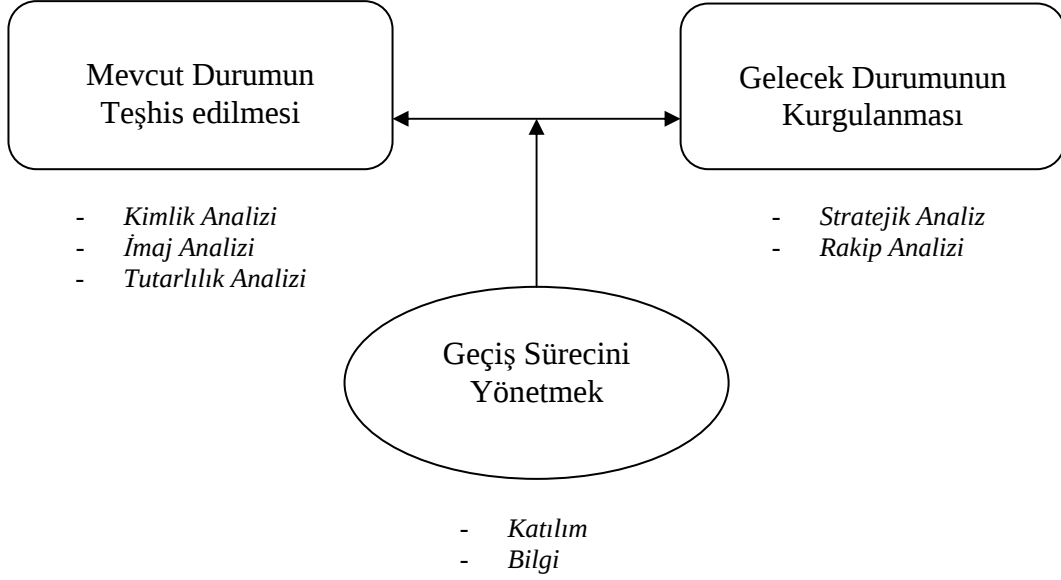
Halkla İlişkiler Şirketleri Konseyi (The Council of Public Relations Firms) 1999 yılında “Fortune En Beğenilen Şirketler” araştırmasında yer alan 476 şirketin kurumsal iletişim alanında bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda 102 firmadan bilgi toplanmış ve bu bilgiler Thomas Harris/Impulse Research araştırma şirketi tarafından analiz edilmiştir. Bu araştırmada ele alınan konulardan bir tanesi de kurumsal iletişim yöneticilerine göre itibar yönetiminin o kurumun sosyal paydaşları için ne oranda önemli olduğu idi. Sonuçlara bakıldığında itibar yönetiminin kurumsal iletişim yöneticilerine göre sosyal paydaşlar tarafından oldukça önemli olduğu, ancak sosyal paydaş kitlesine göre değişiklikler gösterdiği bulgulanmıştır. Kurumsal iletişim yöneticilerine göre kendi pozisyonlarından sonra, özellikle üst yönetimin itibar yönetimine verdiği önem “oldukça yüksek” olarak değerlendirilmektedir. Üst yönetimi kurumsal iletişime verdiği önem derecesi açısından icra kurulu takip etmektedir (Tablo 1.2.)⁴⁰.

	Oldukça çok	Çok	Biraz	Pek değil
Sizin pozisyonunuz	%82	%14	%2	-
Üst Yönetim	%59	%35	%4	-
İcra Kurulu	%37	%39	%22	-
Genel Çalışanlar	%16	%53	%29	-
Pazarlama	%41	%39	%16	%2
Hissedarlar / yatırımcılar	%31	%45	%18	%2
Hükümet / fikir önderleri	%20	%39	%28	%12
Müşteriler	%41	%43	%14	-

Tablo 1.2. İtibar Yönetiminin Sosyal Paydaşlara Göre Önem Derecesi

⁴⁰ “Corporate Communications Spending & Reputations of Fortune 500 Companies-1999”, **Reputation Institute**, Feb.2003, (Çevrimiçi) www.reputationinstitute.com, 23 Temmuz 2003.

Bir kurumun itibarını başarı ile yönetebilmesi için itibar profilini ve rakiplere karşı profilini sürekli denetlemelidir (Şekil 1.3.)⁴¹.



Şekil 1.3. İtibarın Denetlenmesi

Bu denetleme şekilde de görüldüğü gibi 3 aşamada yapılabilir⁴²:

1. adım: Kurumun mevcut kimliği, algısı ve itibarının genel olarak teşhis edilmesi
2. adım: Kurumun hedeflediği gelecek durumunu tanımlayan, akımların, plânların ve rekabet pozisyonunun stratejik analizi
3. adım: Kurumun geleceğe geçiş sürecini yönetmeye yönelik plânları

1. Adım: Mevcut Durumu Belirlemek, Teşhis etmek:

Kimlik analizi: Bu analizde kurumun tüm sosyal paydaşları ile olan iletişim süreçleri gözden geçirilir. Ele alınacak iletişim süreçlerinde o kurumun reklam, medya ilişkileri, sponsorluk yönetimi, marka çalışmaları görsel dokümanları gibi bütün faaliyetleri kapsanmalıdır. Bu analizin amacı kurumun kimlik sisteminin, kurumun

⁴¹ Fombrun, a.g.e, 1997, s. 206-207.

⁴² A.e., pp.207-209.

kendi kavramları ile uyumlu izlenimleri aktarıp aktarmadığıdır. Bu analizin sonucunda kurumun kendisini nasıl algıladığı ve çalışanları ile dış dünyaya nasıl algılattığı belirlenebilmelidir.

İmaj Analizi: Kurumun kendisini nasıl yansıttığını belirledikten sonra itibar denetlemesi mevcut algıları nasıl bir iletişim ile sağladığını belirlemelidir: Kitleler kurumun performansını finansal ve finansal olmayan açılardan nasıl değerlendiriyorlar? Rakipler ile nasıl kıyaslıyorlar? Burada en önemli karar, üzerinde araştırma yapılacak kitlelerin belirlenmesidir.

Tutarlılık Analizi: Kurumun mevcut durumunun teşhis edilmesine yönelik son çalışma ise tutarlılık analizidir. Bu analiz ile ise kurumun algılanan imajları nerede birleşiyor ve nerede ayrılıyor, ne kadar ayrılıyor, sapmalar nelerdir sorularına yanıt aranmalıdır. Daha önce de belirtildiği gibi bir kurumun itibar profili o kurumun sosyal paydaşlar tarafından algılanan tüm imajlarının toplam görüntüsüdür.

2. Adım: Geleceği Tasarlamak:

Bir kurumun gelecekteki hedeflenen durumunu tasarlayabilmek için stratejik eğilimlerinin ve rekabet durumunun açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Analizler sonucunda bir fizibilite çalışması ortaya konulmalıdır. Eğilimler, rakip analizi sonuçlarından elde edilen fizibilite analizi ve üst yönetim, kurumu gelecekte stratejik yönü ve kaynakları ile nerede konumlandıracağını belirler

3. Adım: Geçiş Sürecini ve Değişimi Yönetmek:

Mevcut ve hedeflenen durumlar arasındaki ayrılık ve farklar değişim yönetimini sorgular. Kurum bu aşamada kimliğini ve itibarını, sosyal paydaşları ile sorgulamalıdır. Bu aşamada iletişim süreçlerine özellikle önem verilmeli, gerek iç gerekse dış sosyal paydaşlar ile bilgi önemle paylaşılmalıdır.

Değişim sürecine değişik bir bakış açısı getirmek için aşağıdaki alıntıyı paylaşmak isteriz⁴³:

“Değişim hiçbir zaman eş zamanlı gerçekleşmez. Aynı zamanda değişim, sadece coğrafi ya da kurumsal açıdan değil, bizzat değişimin içsel dinamiği açısından da eş zamanlılık göstermez. Çünkü değişim daima zihniyette başlar ve zaten bu değişimdir ki yeni kurumları, normları ve kurumsal yapıları gerekli kılar...”

İtibar yönetimi halkla ilişkilerin başlıca büyüme alanlarından birisi olarak görülmektedir. Public Relations Consultants Association (PRCA)’a göre şu anda toplam PR gelirlerinde %1 olan itibar yönetimi gelirlerinin 3 yıl içinde %20’ye çıkacağını ve yedi yıl içinde PR endüstrisine hakim olabileceğini öne sürmektedir⁴⁴.

Kuruluşların uzun yıllar boyu yapmış oldukları çalışmalar sonucu elde etmiş oldukları itibarlar çok kısa bir sürede kaybedilebilmektedir. Bu yüzden itibar yönetimi konusunda yapılan tüm kurumsal çalışmalar dikkatli bir biçimde devam ettirilmelidir. Kurumlar, itibarlarına yönelik ilk izlenimi yapmak için ikinci şanslarının olmadığını göz önüne alarak faaliyetlerine yöne vermelidirler. Zira hiçbir kuruluş veya şirketin itibarının durağan olmadığı, şartlara ve olaylara göre değişim gösterdiği unutulmamalıdır⁴⁵.

Bir kurumun itibarını yönetmesinin yolu iletişimi yönetmekten geçer. Kurumun sahip olduğu kültür ve değerleri doğrultusunda tasarladığı gelecek planlarını ve bu planların uzantısı olan iş hedeflerini gerçekleştirmesinde devreye aldığı süreçlerden bir tanesi de iletişim süreçleridir. İletişim süreçleri, kurumun ilişkide olduğu sosyal paydaşlar ile kurduğu iletişimin tamamını kapsar. Bu sosyal paydaşlar ise çalışan, müşteri, medya, işbirliği yapılan kurumlar, yatırımcılar, hükümet, üniversite, genel kamuoyu gibi o kurumun bugün ve gelecekteki durumundan etkilenen kitleleri kapsamaktadır. Tüm sosyal paydaşların o kurumla ilgili toplam algılaması kurumun itibarının iyi veya kötü olmasını belirler. Kurumun itibar yönetiminde başarısı için bu algılamayı bilerek iletişimini bir stratejiyle yönetmesini gerektirir.

⁴³ Prof. Dr. Suat Gezgin, “Zihniyette değişimi yakalamak”, **İletim Dergisi**, 75. sayı, Nisan 2002, s.1.

⁴⁴ “Building Corporate Reputation”, **PRCA**, 2002, (Çevrimiçi), <http://www.prca.com> , 21.01.2003.

⁴⁵ “Managing Corporate Reputation”, (Çevrimiçi), <http://www.prfirms.org/infocenter/corperp.html> , 5 February 1999.

1.3. KURUMSAL İTİBARIN DOĞMASINA SEBEP OLAN FAKTÖRLER

Bir kurumun tüm sosyal paydaşlarının her birinin algıladığı imajların ortak paydaşından ortaya çıkan kurumsal itibarın kuruma rekabetçi avantaj sağlayacak stratejik bir önemi vardır. Bu sebeple, kurumla ilgili tüm sosyal paydaşlarda mevcut bulunan ortak algının stratejik olarak ele alınıp değerlendirilmesi ve kurumun itibarının kurumun iş hedefleri doğrultusunda yönetilmesi gereği doğmaktadır. Kurumun geleceğiyle özdeşleşen ve stratejik bir faktör olan kurumsal itibarın doğmasına sebep olan etkenler ise aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır ⁴⁶:

1. Bilgiye Ulaşılabilirlik :

Müşterilerin ulaşabileceği bilgi kaynaklarının ve medya, yayın kanalları, internet gibi ortamlarla anlık bilgi aktarımlarının çoğalması ve yaygınlaşması kamuoyunun ürün veya hizmetlerin kalitesini ayırt etmesinin çok zorlaştığı bir ortam yarattı. Kurumların diğerlerinden farklılaşması için pazara ve o kurumun bugününden ve geleceğinden etkilenen kişi ve kurumların özellikle duygusal beklentilerine cevap verme gereksinimi ortaya çıktı. Bu durum, şirketlerin kendilerini rakiplerinden farklı kılacak ve rekabetçi avantaj yaratacak iletişim stratejilerine olan ihtiyacını yükseltmektedir. Bu da beraberinde kurumsal itibar diye tanımlanan elle tutulamayan, soyut ancak araştırmalarda çeşitli ölçümleme yöntemleri ile tespit edilen kavramı getirdi.

2. Küresel Liberalleşme :

Büyüyen milletlerarası ekonomik rekabet, kültür özelliklerini taşıyan yerel pazarların doğmasına yol açtı. Bu pazarlarda rekabet edebilmek için tüketiciler nezdinde olumlu algılamalar yaratmak için sistematik yollar bulma ihtiyacı doğmaktadır.

⁴⁶ “What is Corporate Reputation?”, **Reputation Institute**, www.reputationinstitute.com, Haziran 2002.

3. Ürün Fazlalığı:

Günümüz iş dünyasında, kurumlar sadece ürün ve fiyat gibi kriterleri içeren gözle görülen varlıklarla değil, daha da önemlisi gözle görülemeyen, soyut ve duygusal faktörlerle değerlendiriliyorlar. Yerel ve bölgesel ekonomik pazarların birleşmesi, şirketleri servislerini küreselleştirmek için zorladı. Hızla gelişen şirket evlilikleri ve birleşmelerinin çoğalma sebebi ise dünyanın dört bir yanına ulaşabilmek ve daha fazla rekabet edebilmektir. Ürün ve hizmet farklılıklarının çok azaldığı günümüzde, sosyal paydaşların algılamaları farklılaşma yaratmanın en önemli kaynağı olmaya başladı.

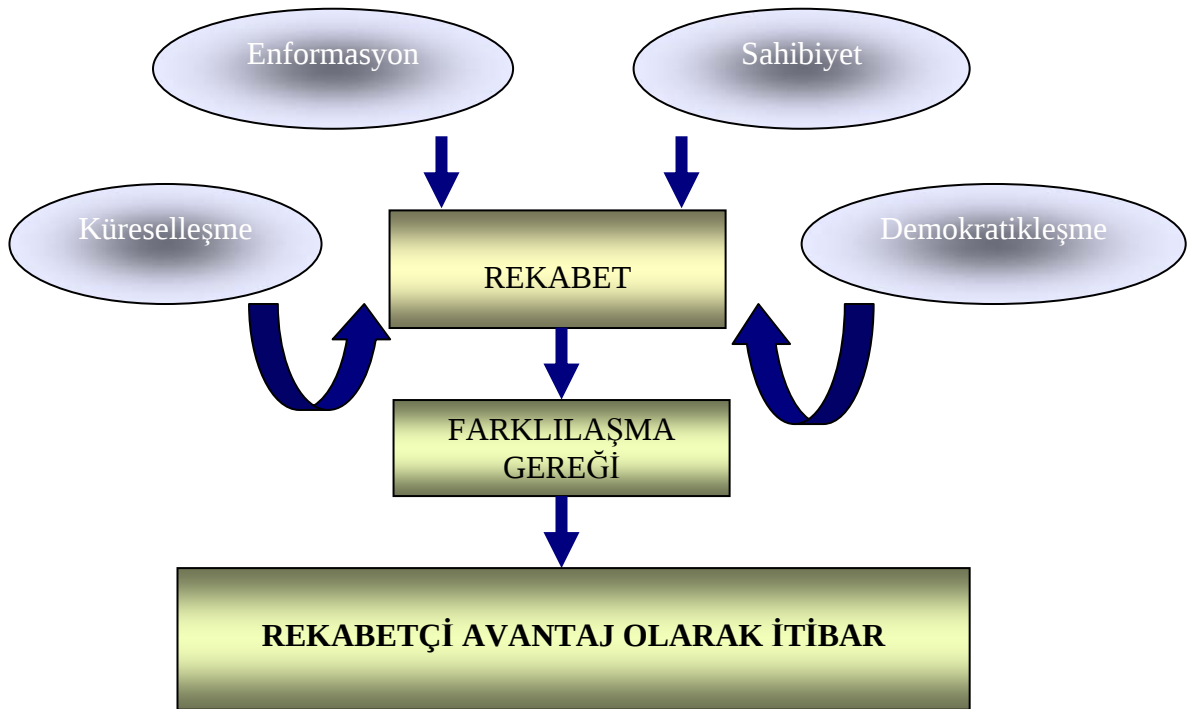
4. Medya-Mania :

Son yıllarda medya olağanüstü statü kazanarak etkileme gücünü aştı ve sadece bilgi iletmenin ötesinde halkın güvenini yönlendirici bir rol oynamaya başladı. Okuyucuların medya aracılığı ile kurumlar hakkındaki fikirlerini yönlendirdiği gözlenmektedir. Şirketler ve üst düzey yöneticileri medya değirmeninde öğütülmemek için kurumları hakkında kamuoyundaki algılamayı yönetmek görevini üstlenmek zorundalar.

5. Reklam Kirliliği :

Gerek görsel, gerek işitsel gerekse de elektronik ortamlardaki reklamlarla bireyler sürekli olarak kurumsal mesajlarla algısal ve zihinsel olarak taciz edilmektedir. Bu anlamda aşırı derecede yüklenmiş olan toplumlar bu mesajlara her geçen gün daha az itibar ediyor ve daha az dikkat gösteriyorlar, bu nedenle satın alınmış reklamlar eski etkisini kaybetmeye başlamıştır. Reklam gibi diğer iletişim çalışmalarında da kurumların kalabalıktan sıyrılıp farklılık yaratmaları ve algılamayı etkilemek için başka araçlar kullanma gereği ortaya çıkmaktadır.

Charles J. Fombrun ise itibarın doğmasındaki temel etkenleri “*Farklılaşma ve sosyal paydaşları etkileme*” kavramı ile açıklamaktadır⁴⁷: Bilginin hızlı dolaşması, şirket evlilikleri ve globalleşme ile birlikte rekabet ortamının giderek acımasız hale gelmesi ile birlikte kurumların ürün ve servisleri birbirine benzerken rakiplerinden farklılaşmaları gereği ortaya çıkmaktadır. Ancak, farklılaşma her kurumun var oluş sebebi, vizyonu, kültür ve değerleri ile paralel olabileceği gibi, her kurumun kendisinin bulup keşfedeceği farklılaşma yolları ile olmak zorundadır. Sosyal paydaşlar sadece ürün ve hizmetlere değil, kurumla ilgili algılamalarına göre değerlendirme yapmaktadırlar. Çalışanlar, kurumun rakiplerinden farklılaşması için önemli bir sosyal paydaştır. Ayrıca, medyanın gelişmesi ve mecraların artması, sosyal paydaşların çok fazla kanaldan, çok fazla kurum/ürün/hizmet ile ilgili mesaj almasına sebep olmaktadır. Bu kadar kaotik bir ortamda, sosyal paydaşların beklentilerine uygun kanalların ve mesajların seçilmesi farklılaşmayı sağlayacak altyapının oluşturulması demektir (Şekil 1.3.)⁴⁸.



Şekil 1.4. İtibarın Rekabetçi Ortamda Doğmasına Sebep Olan Faktörler

⁴⁷ Charles Fombrun, “The Euro-RQ: A Multi-Country Study of Corporate Reputation”, **Harris Interactive**, October 20, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.harrisinteractive.com>, 05.07.2002.

⁴⁸ Fombrun, a.y.

1.4. İTİBARIN İÇERİĞİ, DEĞERİ VE KURUMSAL KİMLİK, İMAJ VE MARKA İLE KARŞILAŞTIRILMASI

Soyut bir değer olan itibar, bir firmanın faaliyetleri, eylemleri, ürün ve hizmetleri hakkında beklentileri ve tepkileri, gelecek beklentileri ve geçmişin yansımalarını içermektedir ve firmanın bütün hissedarları-yatırımcılar, müşteriler, alıcılar, çalışanlar, destek sağlayanlar, ortaklar, satıcılar, medya, finans uzmanları, özel çıkar grupları, politikacılar, sendikalar vb. gibi tarafından benimsenen görüşlerin toplamıdır. Kurum itibarı, bir kuruluşun değişen ve dinamik yönlerini ifade eder ve kuruluştan ayrı olarak ölçülebilen ve gözlemlenebilen bir fenomendir⁴⁹.

İtibar, sosyal paydaşların bir kuruma yönelik algı ve tecrübeleridir. Markayı, kurumsal kimliği ve imajı çatısı altında toplayan şemsiyedir. Buna göre incelenecek olursa, marka, kimlik, imaj ve itibara genel bir açıklama getirmekte yarar var⁵⁰:

Marka: Tecrübe vaadi

Kimlik: Bir kurumun kendisini temsil ettiği tarz ve kurumun üzerine kurulduğu ve bilinmek istediği temel değerlerdir.

İmaj: Sosyal paydaşın kurum kimliğini nasıl algıladığı ve yanıt verdiği şekildir.

İtibar sermayesi: Kurumun biçilen itibar değeridir.

Bu tanımların yanı sıra, marka, imaj ve itibar kavramlarının sıkça birbirleriyle karıştırıldıkları görülmektedir. Bu karışıklığa Reputation Institute şöyle bir açıklık getirmiştir⁵¹:

⁴⁹ Okay, **a.g.m.**, s.629.

⁵⁰ Peri Lynn Turnbull, “**Corporate Social Responsibility and Reputation**”, Canadian Cooperative Association National Congress, June 22, 2001, Saint John, NB.

⁵¹ William J. Crissy, “Image: What is it?”, **MSU Business Topics**, Winter 1971, pp. 77-80.

Marka, kurumları rakiplerinden müşterileri ile birlikte ayrıştıracak bir etikettir. Bir kurum, ürünleri ve servisleri için marka seçebileceği gibi kurumun bütünü için de seçebilir. İmaj ise, yaklaşık 40 senedir kullanılmakta ve yanlış kullanılmaktadır:

İmaj kurumun, dükkânın, markanın veya ürünün özel bir kişi ya da grupta yarattığı toplam uyarıcı değeridir. İnsanların reaksiyon verdikleri birçok imaj vardır. İki kişi aynı imaja sahip değildir. Çünkü yaşam değerleri, deneyimleri, geçmişleri ve ihtiyaçları farklıdır. Bu da algılama, düşünme ve hissetme gibi enteraktif insan süreçlerinde farklılıklara yol açar.

Sonuç olarak: Bir kurum birçok farklı imaja ve birçok markaya sahip olabilir. Kurumsal itibar ise bunun tersine, çalışan, müşteri, yatırımcı, medya ve kamuoyu gibi bir bütünü oluşturan öğeler için kurumun baştan aşağı çekiciliğine işaret eder. Kurumsal itibar, insanların kurumla ilgili algılarında bulunan birçok imajı birleştirir ve kurumun statüsüne ve prestijine taşır.

Kurumsal açıdan baktığımızdaysa, itibarın marka ile yakından ilgili olduğu görülmektedir. Bir kurumun geleceğe emin adımlarla ilerleyebilmesi, kuşku yok ki marka değerinin artmasıyla birlikte kurumsal itibarının da yükselmesiyle birlikte olabilmektedir. Dünyanın en önemli ve kârlı sitelerinden Amazon.com, “Financial Times / Price Waterhouse Coopers”ın “Dünyanın en çok saygı duyulan firmalar” araştırmasında en iyi 50 listesine giremedi. Çünkü yetkililer sadece firmanın finansal geleceği ile ilgileniyorlardı. Ancak tabii ki bu kazanan bir marka ile iyi bir itibarın bir arada olmayacağının bir göstergesi değildir. En iyi 6 firma arasındaki 4 firma, dördüncü yıllık incelemede de Interbrand’in 2001 “En değerli global markalar” listesinde yer aldılar: Coca-Cola, Microsoft, IBM ve GE. Aslında iyi bir marka, insanların kurumlarda hayran olduğu şeyleri yaratarak, itibarı destekliyor. Financial Times’ın da söz ettiği üzere, bu anlayış “kendin gibi olmayı, anlaşılan, icra edilen ve başarılı olan bir kültüre sahip olmayı” içeriyor⁵².

⁵² Charles J. Fombrun, “Marka mı, İtibar mı?” **Sabah Business**, No.7, Eylül 2003, ss.12.

Marka'nın bir başka tanımı ise şu şekilde yapılmıştır: Marka bir kuruma veya o kurumun ürün ve servislerine yönelik algılanan tüm fonksiyonel ve duygusal yönlerinin tümüdür. Markalaştırma ise bir kurumun ürün ve hizmetlerine daha yüksek seviyede bir anlam ve ifade katarak sosyal paydaşları nezdinde değerini yükseltmektir⁵³. Marka değeri sadece marka yönetimi ile değil, kuvvetli bir itibar ile de oluşturulur. Marka aslında, kurumun itibarını kapsayan ve onu geliştiren bir ambalajdan başka bir şey değildir⁵⁴.

“İtibar”, genelde bir çok karışık anlamı ve tanımı olan “marka”dan daha kolay kavranan bir kavramdır. İtibar, marka ile karşılaştırıldığında tanınma ve beğenin birleştiği nokta olarak ifade edilebilir. Çalışanları yeni bir organizasyonel görüşte birleştirmek istediğimizde “itibar” kavramını kullanmak, “marka”yı kullanmaktan daha faydalıdır. İtibar, herkesin sezgiyle dahi anlayabileceği bir kavram olmasının yanında, pozitif değişiklikler için de güçlü bir kişisel motivasyon aracıdır. Çünkü hiçbir birey “düşük bir itibar”a sahip olmak istemez.

Kurumsal itibarı marka değerinden ayıran en önemli fark ise, marka değerinin kurumsal itibara göre çok daha dar bir alanda etkili olmasıdır: tüketiciler... Marka değeri kavramı tüketicilerin belirli bir isim taşıyan ürün ve hizmetleriyle ilişkilendirdikleri kaliteye ve değerlere daha fazla ödeme yapmayı tolare edebilecekleri fikrine dayalıdır. Kurumsal itibar ise marka değerinin aksine, birden çok paydaş grubuyla etkileşim ürünüdür⁵⁵.

Kurumsal itibar, iş paydaşlarının kurumla ilgili her kararında ve her adımında merkezi rol oynar. Paydaşlar nezdinde kurumu rakiplerinden farklılaştıran temel unsur kurumsal itibardır. Pazarda tüketiciler, müşteriler, ticaret ortakları ve rakipler, hisse senedi piyasasında yatırımcılar ve analistler, iş pazarında mevcut ve potansiyel çalışanlar, medya kuruma ilişkin tutumlarını hep kurumsal itibara göre belirlerler.

⁵³ David A. Aaker, **Building Strong Brands**, New York, The Free Press, 1996, pp.10.

⁵⁴ Sheila Carruthers, “İtibar Yönetimi Emanet Edilmez”, **Sabah Business Dergisi**, No.7, Eylül 2003, s.18

⁵⁵ “Kurumsal İtibar Araştırmaları”, **Stratejik Fokus**, (Çevrimiçi), <http://www.stratejifikokus.com>, 02.06.2003,

Sadece itibara bel bağlamak ve onu markanın üzerinde tutmak da risklidir. Kültür ve marka, finansal başarı ve marka, bunların hepsi elbette bir arada ilerleyebilir, ancak bu son derece güçtür. Aynı şekilde, itibara zarar verecek fonksiyonel adımlar söz konusuysen, toplam marka gücüne bel bağlamak da stratejik bir karar değildir. Bu konuda Ford vakası iyi bir örnektir: Businessweek'in 6 Ağustos 2001'de belirttiği gibi, "Firestone büyük bir fiyaskoya ve utandırıcı kalite gafları serisine sebep oldu". Bunun sonucu olarak firmanın itibarı ve buna paralel olarak marka da büyük ölçüde zarar gördü.". Interbrand'in incelemelerine göre, 2000'den bu yana Ford isminin finansal değeri 6.3 milyar dolar geriledi⁵⁶.

Özetle, itibar ve marka değeri birbiriyle ilişkili kavramlar, ancak aynı zamanda farklı kurumsal değerleri ifade ediyorlar. Eğer potansiyellerinin tam anlamıyla farkına varılırsa, her ikisinin de dikkatli bir gözetim ve denetime ihtiyacı olduğu görülebilir. Marka ve itibar, pozitif bir şekilde finansal başarı ile bütünleşmişse, işte o zaman görev başarı ile tamamlanmış olur. Özellikle de günümüzün öngörülemeyen, rekabetçi global pazarı, bunları yönetirken tedbirli olmaya itiyor.

Kurumsal imaj, kurumsal kimlik ve kurumsal itibar arasındaki farkı ise net anlatan bir başka tanımlama ise şu şekildedir⁵⁷: Bir şirketin birçok imajı vardır; ancak sadece bir tane itibarı vardır. İtibar, kurumun çok çeşitli sosyal paydaşlarına yönelik tüm imajlarının 'net değerlendirmesidir'.

Kurumsal kimlik ve imaj ile kurumsal itibar arasındaki farkı açıklayabilmek için bu kavramların tanımına kısaca göz atmakta yarar var⁵⁸:

Kurumsal kimlik, bir firmanın olmayı seçtiği ve olduğunu ifade ettiği şeydir. Daha çok şirket yönetiminin vizyonu, kuruluşun iletmeyi arzuladığı temel amaçları, değerleri ve karakteristikleri tarafından biçimlendirilir. Kısacası, bir firmanın kendi

⁵⁶ Fombrun, **a.g.e.**, Mart 2003, s.14.

⁵⁷ "Kurumsal İtibar Araştırmaları", **Stratejik Fokus**, (Çevrimiçi), <http://www.stratejifikokus.com>, 2 Haziran 2003.

⁵⁷ **A.e.**

⁵⁸ Wally Olins, **Corporate Identity**, Boston, Harvard Business Scholl Press, 1989, p.157.

tanımına göre kim olduğunu gösterir.

Kurumsal İmaj ise, kendi hakkında söylediklerine dayalı olarak insanların şirketi nasıl gördüklerini ifade eder. Reklam ve pazarlama iletişimi, bir firmaya ilişkin farkındalık yaratılması ve imaj oluşturulması üzerinde önemli ölçüde etkiye sahiptir.

Oysa, kurumsal itibar bu iki kavramı da kuşatır, hatta ötesine geçer. İş paydaşlarının firmaya ilişkin zaman içinde oluşan kimlik, imaj, algılayış, inanç ve deneyimlerini yansıtır. Tek tek bireylerin itibarlarına benzer şekilde, kurumsal itibar da firmanın karakteri niteliğindedir. Özünde kurumsal itibar, firmanın iş paydaşlarının yargılarına dayalı olarak tüm aksiyonlarında ifade edilen değerlerdir.

“Creating A Million Dollar Image For Your Business” adlı kitabında itibarın kurumların başarısında büyük rol oynadığına değinen Bobbie Gee, aynı zamanda “itibar denklemi” adını verdiği bir yaklaşımdan da bahsetmektedir. Buna göre⁵⁹;

İmaj + İtibar = Kâr olarak ifade edilmektedir.

Günümüzde firmaların değerlendirilmesinde kurumsal imajdan çok kurumsal itibar üzerine odaklanıldığı gözlenmektedir. Bu da firmalar için, kurumsal iletişim sorumluluğunu, salt pazarlama departmanına yüklemek yerine, giderek kurumsal yapının tümüne yayması zorunluluğunu getirmektedir.

Kurum itibarı olarak adını verebileceğimiz varlık, şirketin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farkın önemli bir bölümünü ifade etmektedir. İtibar, marka değeri veya şerefiye olarak ortaya çıkmakta ve çoğu kez bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlık olmaktadır.

Dünyada ticaretin başlamasından bu yana şerefiye değeri bilinmemektedir. Marka satın alma uygulaması IBM bilgisayarları ile başlamamıştır. Hatta Coca Cola ile de

⁵⁹ Bobbie Gee, “Creating A Million Dollar Image For Your Business”, USA PageMill, 1995, p.67

başlamamıştır. Muhtemelen tanınmış bir zanaatkarın becerilerinin, yaptığı aletlere kendi işaretini koymasıyla, değerini kendiliğinden artıracak kadar fazla olmasıyla başlamıştır.

Bu yüzden itibarın değerinin olması eskiden beri söz konusudur ve markanın değeri ve bilançodaki varlıklara ilişkin tartışmanın bu alandaki herkesin zaten farkında olduğu bir şeye dikkat çekmekten başka bir yararı olmamıştır. Fakat bu dikkat çekme yalnızca muhasebeciler ve finansmancılar için değil, herkes için önemlidir. Markalar üzerindeki bu tartışma, herkese itibarın değeri olduğunu ve bu değer in ilke olarak en azından parasal olarak uygun bir biçimde ifade edilebileceğini hatırlatarak, bir şirketin itibarının gerçek bir varlık olması olgusuna tam zamanında dikkati çekmiştir. İtibar, diğer varlıklar gibi bakım ve geliştirmeye ihtiyaç gösterir. Diğer varlıklar gibi, pratik olarak mümkün olduğu ölçüde, sigorta ettirilmesi akla yatkındır⁶⁰.

İtibar değeri, bir şirkete veya onun markalarıyla ilgili kamuoyu algılamalarının doğrudan bir fonksiyonudur. Ürün, hizmet veya şirket performansı ile ancak rastlantısal olarak ilgilidir. İtibar değerlidir, çünkü hangi ürünü satın alacağımız, hangi firma için çalışacağımız, hangi hisse senedini satın alacağımız hakkında bizi bilgilendirmektedir⁶¹.

1995 yılında Fortune Dergisi'nin yayınladığı Amerika'nın en takdir edilen şirketleri raporunda bu konuda şöyle denmektedir ⁶²: İtibar her zaman değerli olmuştur. Fakat bilgi ekonomisinde şirketlerin itibarı ve genel kimlik anlayışı giderek artan bir değer taşımaktadır. Hatta bireyler ve şirketler arasındaki bağlar sıradan şirketlerde yıpranırken, yüksek performans gösteren şirketlerde bu bağlar daha önemli hale gelmiştir. Bu aynı zamanda onların neden yüksek performans gösteren şirketler olduğunu açıklamaktadır.

⁶⁰ Davis Young, “**Building Your Company's Good Name**”, USA Amacom, 1996, pp.31-32.

⁶¹ **A.e.**, pp.43

⁶² Nichola Stein, “America's Most Admired”, **Fortune**, Oct.1995,(Çevrimiçi), <http://www.fortune.com> 12.08.2002.

1.5. ÖZET

Özet olarak, günümüzde gittikçe önem kazanan itibarın, kurumsal ve iletişimsel tanımından da anlaşılacağı üzere oldukça kapsamlı, entegre ve bir o kadar da önemli bir kavram olduğu göze çarpmaktadır.

Kurumsal itibar kavramının gündeme gelmesine birçok faktör neden olmaktadır: Bilgiye ulaşılabilirlik, küresel liberalleşme, rekabet, ürün fazlalığı, medya yoğunluğu ve reklam kirliliği bunlardan sadece birkaç tanesini oluşturmaktadır. Bu faktörlerden dolayı günümüz iş dünyasında, kurumlar sadece ürün ve fiyat gibi kriterleri içeren gözle görülen varlıklarla değil, daha da önemlisi gözle görülemeyen, soyut ve duygusal faktörlerle değerlendiriliyorlar. İşte bu aşamada “Kurumsal İtibar” kavramı daha fazla önem kazanmaya başladı.

Tüm sosyal paydaşların algılamaları nezdindeki “*net değerlendirme*” olarak tasvir edilen itibar çok sayıda kişisel ve kolektif yargıdan oluşmuş bir bütündür ve kurumun fiziksel olmayan en kıymetli soyut kıymetidir. İtibarın gerek soyut bir kavram oluşu, gerekse değişik bileşenlerden oluşması, sosyal paydaşlar nezdinde farklı şekilde tanımlanmasına ve algılanmasına sebep olmaktadır. Kurumsal itibar bu bakış açısı ile ele alındığında, çok yönlü bir bileşik olduğu ve algılamalardan ve çeşitli kitlelerin beklentilerinden meydana geldiği görülmektedir. Bu nedenle her sosyal paydaş itibarı kendi değer ve kriterlerine göre yorumlar. Bunun yanı sıra, her bir sosyal paydaşın kurum itibarının oluşturulması üzerinde farklı etkileri mevcuttur. Bu bölümde her bir sosyal paydaşın itibarı nasıl tanımlayabileceği ele alınmış ve farklılıklar ifade edilmiştir.

Kurumsal itibar kavramının önem kazanması ile birlikte kurumlarda “İtibar Yönetimi” kavramına da önem verilmeye ve stratejik bir disiplin olarak ele alınmaya başlanmıştır. Uzmanlar itibar yönetimini, finansal ve stratejik hedeflere ulaşmak, sosyal paydaşlar nezdinde olumlu algılar oluşturmak ve bir kuruluşun iyi itibarını oluşturmak olarak tanımlamaktadır.

Kurumsal itibar kavramının tanımlanması aşamasında, itibarın kurumun diğer soyut değerleri olarak karşımıza çıkan marka, imaj ve kimlik arasındaki fark ve ilişkiye genel bir bakış açısı getirilmiştir. Kurumsal açıdan bakıldığında itibarın bu değerler ile yakından ilgili olduğu görülmektedir. Bu kavramların birbiriyle ilişkili olduğu ancak aynı zamanda farklı kurumsal değerleri ifade ettikleri gözlenmiştir. Kurumun başarıya ulaşabilmesi için soyut değerleri olan bu kavramları pozitif bir şekilde bütünleştirmesi gerekmektedir.

BÖLÜM 2

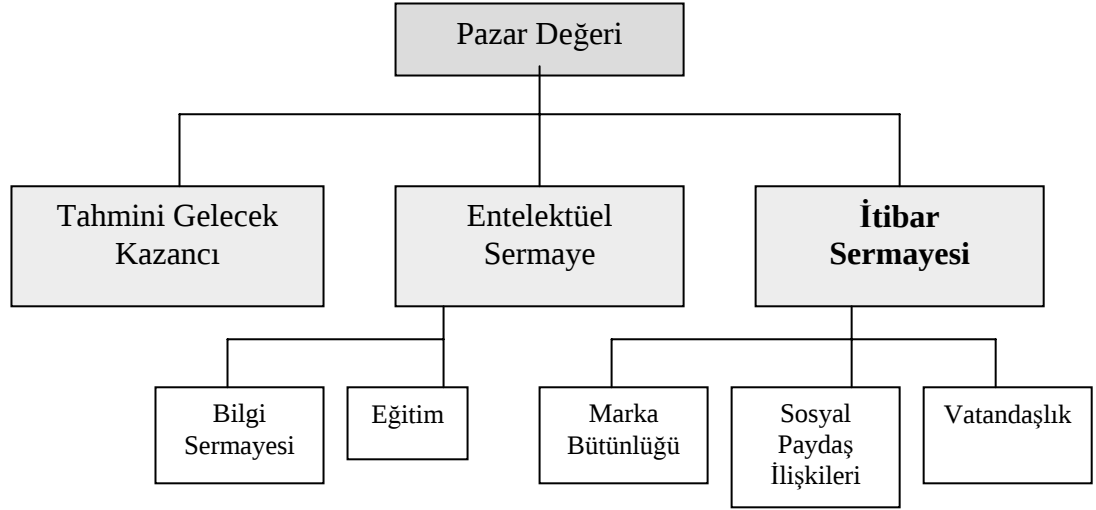
2. İTİBAR SERMAYESİ, KURUMSAL İTİBARIN DEĞERLENDİRMESİ, ETKİLERİ, FAYDALARI VE SOSYAL PAYDAŞLARIN BEKLENTİLERİ

2.1. İTİBAR SERMAYESİ VE İTİBARIN ALGISAL VE FİNANSAL DEĞERLENDİRMESİ

Çalışmamızın önceki bölümünde iletişim boyutuyla algısal olarak açıklamaya çalıştığımız itibar kavramının, bu bölümde finansal değerlendirmesini yapmaya ve itibarın sermayesi gibi somut değerler çerçevesiyle irdelemeye çalışacağız. Son yıllarda itibar ile ilgili olarak önemle ele alınan konulardan bir tanesi de itibarın gerek algısal, gerekse finansal açıdan değerlendirilmesi ve itibarın ekonomik açıdan etkilerinin ölçülmesidir. Daha önceden değinildiği gibi itibar soyut bir kavram olmasına rağmen somut değerler üretir ve somut hedeflere ulaşılmasında etkili bir rol oynar. Bu bölümde, itibar değerinin nasıl konumlandırılması gerektiği ise bu çalışmaların paralelinde ele alınmıştır.

İtibarı tanımlarken, itibar sermayesinin ölçülmesi kavramlarına da önem verildiği gözlenmektedir. Günümüzde artık itibarın hem algısal hem de finansal açıdan ölçülmesi gerekliliği paylaşılmaktadır. Nasıl ki bireyler eğitim ve öğretim ile bireysel sermayelerine yatırım yapıyorlarsa, kurumlar da kamunun kendilerini güvenilir, kredi sahibi, saygıdeğer olarak algılamaları için çeşitli faaliyetlere yatırım yaparlar. Esas olarak, iyi bir itibarın ekonomik faydası yatırımcıların şirket hisselerine ödemeye gönüllü oldukları artı değer ile maddi bir hal alır. Buna “**İtibar Sermayesi**” denir. (Şekil 2.1.)¹.

¹ Michael L. Barnett, Elizabeth Boyle, Naomi Gardberg, “Towards One Vision, One Voice: A Review Essay of the 3rd International Conference on Corporate Reputation, Image and Competitiveness”, **Corporate Reputation Review**, Vol.3, No.2, 2001, pp 101-111.



Şekil 2.1. İtibar Değerinin Konumu

İtibarı finansal bir değerle karşılaştırmak pek kolay değildir; çünkü itibar bir kurumun herkesten nasıl destek topladığını etkiler ve geri dönüşünde, onların kuruma katkıda bulunmak için rızalarını etkiler. Kamu kurumlarında tek basit ölçüm, kurumun “kayıtlı değeri”, pazar değeri ve bunların payları arasındaki farka bakmaktır. Bu, pazarın kuruma verdiği “elle tutulamayan varlıklarını” (intangible assets) ortaya koyar ve ortalama bir hesapla kurumun değerinin %55’ini oluşturur. Birçok kurum için soyut değerler iki varlıktan oluşur: Entelektüel Sermaye ve İtibar Sermayesi. İtibar Sermayesi gittikçe finansal değer kaynağı olarak daha önemli bir hale gelmeye başlamaktadır².

Economist Dergisi tarafından yapılan bir çalışmada ürünlerin değerlerini yıllar boyunca koruduğu görülmüştür (Tablo2.1)³. Bu tablo itibarı yüksek 5 şirketin (Jaguar, Parker Duofold, Dunhill, Rollagas, Louis Vuitton ve Cartier Tank) kuruluş yıllarındaki ve 1992 yılındaki bazı ürün fiyatlarını karşılaştırmaktadır. Buna göre bu firmaların ürün fiyatlarının her yıl %2 gibi bir değerle sistematik olarak arttığı gözlenmiştir.

² Charles J. Fombrun, “İtibar Aynadır”, **Sabah Business**, No.1, Mart 2003, s. 14-15.

³ Charles J. Fombrun, **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, Cambridge, MA Harvard Business School Press, 1997, p. 83.

Günümüz yöneticileri kurumsal itibarın aslında önemli bir ekonomik değer olduğunu fark etmişlerdir. Kurumlar sadece insan, fabrika ve araçlara değil, aynı zamanda patent, telif hakkı, marka ve itibar gibi soyut varlıklarına da önem veriyorlar. Değeri çok aşikar olmasına rağmen, itibarın para değerini biçmek oldukça zor bir süreç. 1980 ve 1990 yılları arasında, A.B.D’deki soyut varlıkların toplam değeri 45 milyar \$’dan 400 milyar \$’a yükselmiştir (Tablo 2.1.)⁴.

Firma	Orijinal Fiyat	1992 yılındaki fiyat	Yıllık Reel Fiyat Artışı %
Jaguar	1.085\$	73.545\$	%3.2
Parker	7.30\$	236.6\$	%2.2
Dunhill	19\$	205\$	%2.4
Louis Vuitton	29\$	1.670\$	%1.7
Cartier	155.75	4.180\$	1.7

Tablo 2.1. İtibarın Uzun Vadeli Değeri

İtibar ölçümlemesi oldukça zor bir süreç olmasına rağmen kurumun patente dayalı sahip olduğu itibarın ekonomik değeri bazı detaylarla hesaplanabilir. Aslen bir kurumun itibarı, o kurumun **Entelektüel Sermayesini** yansıtır. Bu değeri patente dayalı kurumlar için ölçümlemek daha uygundur. Ancak itibarı patent kaynaklı olmayan kurumlar için bu durum farklıdır. Örneğin; Procter & Gamble gibi bir firmanın itibar değerini patent değeri üzerinden bulmaya çalışırsak zorlanabiliriz. Bu nedenle bir kurumun markasını oluşturan, itibarını meydana getiren bileşenlerin maliyeti tam olarak belirlenemez⁵.

Eylül 1992’de Gillette, Parker Pen Holding’i 423 milyon \$’a satın alarak dünyanın en büyük kalem üretici firması haline gelmiş ve Amerikan pazarının %41’ini ele geçirmiştir. Bu örnek bir markanın değerini açıkça ifade etmektedir. Birçok

⁴ Michael Wines, “Assets Intangible? Congress Has an Idea For You”, **New York Times**, July 15, 1993, p.18.

⁵ Wines, **a.g.e.**, p.86.

endüstride bir markayı satın almak onu yeniden kurmak ve yaratmaktan daha kolaydır çünkü varolan birçok diğer marka bu engelleri yıkarak yeni bir marka oluşturulmasına izin vermez. Yeni bir markanın lansmanı ve tanıtım süreçleri inanılmaz bütçelere mal olabildiği gibi birçok engel ve zorluk ile de karşılaşılır⁶.

Amerika'nın ünlü şirketlerinden Campbell Soup'un Başkanı Herbert Baum'a göre ise görüşlerini şu şekilde belirtmiştir: Bilançonuza baktığınızda kasa, alacaklar ve ofis donanımı gibi ibareleri varlıklar hanesinde görürsünüz. Ancak gerçek varlığımız itibar sermayemizdir. İtibarımız ve markamız olmadan aslında hiçbir şeyimiz yoktur⁷.

Peki, bir kurumun itibar sermayesi nasıl ölçülebilir? İtibar Sermayesi o kurumun artan pazar değeridir, yani kurumun pazar değerinin varlık likiditesini aştığı miktardır. Bir başka tanımla pazar değeri ile kitap değeri arasındaki farktır. Örneğin, Coca-Cola'da bu itibar değeri 52 milyar \$, Gillette'de 12 milyar \$ ve Kodak'da ise 11 milyar \$ olarak ölçümlenmiştir⁸.

1982'de Tylenol yüzünden Johnson & Johnson firması örnek bir vakadır. Cyanide ingestion maddesi yüzünden 5 ölüm gerçekleşmesi üzerine J & J, Tylenol ilaçlarını piyasadan toplattı ve yerine yenileri verildi. Emniyetli ambalajlar üretildi. Tylenol, 30 milyon dolara mal olan 80 milyon adet yeni ürünü piyasada bedava dağıttı. Bu önlemler Tylenol'un pazardaki pozisyonunu yenilemede olduğu kadar uzun vadede itibar sermayesi için de önemli etkenler olmuştur. Kısa vadede J&J değer kaybetti. Kriz yaşanmadan önce J&J'in pazar değeri 8,2 milyar \$ iken, krizden 14 gün sonra 1,13 milyar dolar değer kaybederek, 7,1 \$'a düşmüştür. Bu da kurumun itibar sermayesinde %14'lik bir düşüşe tekabül etmiştir. 1986'da J & J'nin pazar değeri 9.1 milyar \$'dan 8.1 milyar \$'a düştü (\$ 1 milyar kayıp), bu da kurumun itibar sermayesinde %11'lik bir düşüşe eşdeğer idi.

⁶ Fombrun, a.g.e, 1997, p. 88.

⁷ Herbert Baum, **What Makes a Brand's Image Valuable?**, New York Warner Books, 1989, p.91.

⁸ Fombrun, a.g.e, 1997, pp. 92.

Charles Fombrun itibar sermayesini kısa ve uzun vadeli olmak üzere iki çeşit olarak incelemiştir. Bu görüşe göre⁹;

Kısa Vadeli İtibar Sermayesi: Bir kurumun pazar değerine göre hesaplanan itibar sermayesidir. Kısa vadeli itibar kurumun yatırımcılar tarafından oluşturulan mevcut ama geçici itibarını yansıtır. Kurumun günlük hisselerindeki iniş ve çıkışları ile farklılık gösterir ve değişir.

Uzun Vadeli İtibar Sermayesi: Bir kurumun uzun yıllar boyunca ortalama pazar değeri ve kitap değeri bazında hesaplanan itibar sermayesidir. Uzun vadeli itibar bir zaman süreci içerisindeki ortalama itibar stoku üzerine odaklanır. Uzun vadeli itibar, kısa vadeli değişiklikleri kırabilir.

Büyük kurumlar daha iyi uzun vadeli itibara sahip olma özelliği göstermektedirler. Daha iyi bir sermayeye sahipler, daha çok yatırımcıyı cezp ediyorlar ve daha görünür bir konumdalar.

İtibar sermayesi, kurumların ürünlerini değerli, yeteneklerini güvenilir, eylemlerini inanılır, uygulama ve tatbikatlarını farklı ve belirgin, kültürünü tek kılan değer ve inançlarını yansıtır.

⁹ A.e., pp.98.

2.2. KURUMSAL İTİBARIN ORGANİZASYONEL SONUÇLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE İŞ SONUÇLARI İLE BAĞLANTISI

Bir kurumun iş alanındaki faaliyetleri ve yetenekleri, o kurumun genel itibarını şekillendirir. İtibar zaman içerisinde inşa edilir ve sosyal paydaşların o kurumla arasındaki bir çok etkileşiminden oluşur. Bir kurumun reklam ve PR faaliyetleri de sosyal paydaşların o kuruma ait itibarına yönelik algılamasında etkisi olur. Bununla beraber sosyal paydaşların kurum hakkında okuduğu yazılar ve duyduğu söylemler de etkilidir. Ancak itibar bir zaman süreci içerisinde inşa edilir ve sosyal paydaşların o kurum ile birçok etkileşiminden oluşur¹⁰.

Küreselleşeme, bilginin yaygınlaşması, hızlı dolaşımı ve kolay ulaşılabilir olması, ürün/hizmetlerin birbirine benzemesi, iletişim mecrasının çoğalması, sosyal paydaşların medya ve mesaj bombardımanına tutulması gibi birçok faktör kurumsal itibarı önemli kılmaktadır. Bu durum özellikle bu ortamda farklılaşmak ve nihai hedef olan kârlılığa ulaşmak isteyen şirketler için daha önemlidir. Güçlü itibarı olan bir kurum, sosyal paydaşlarının öncelikli tercihi olmaktadır.

Güçlü itibar, kurumun sahip olduğu en önemli algılanan sermayesidir. Her ne kadar elle tutulamayan, soyut bir değer olsa da, güçlü bir kurumsal itibar gerçek değere dönüştürülebilir: Tüketicilerin kurumun ürünleri ve hizmetlerini satın almayı daha çok tercih etmeleri ve diğerlerine tavsiye etmeleri; yetenekli çalışanların kuruma katılması ve kurumda kalmaları; güçlü bir pazar değeri oluşması ve yatırımcıların cezbedilmesi; paydaşların etkilenmesi ve güvenilirliğin artması gibi¹¹.

İtibarın sosyal paydaşlar nezdinde iş sonuçlarına dönüşmesine bir başka örnek de aşağıdaki gibidir¹²:

¹⁰ “The Value of Reputation”, **Walker Information / Global Network**, Indianapolis, U.S.A., 1998, Vol: 7, No: 4, p.17.

¹¹ “Maximizing Corporate Reputation”, Report of The Study on Corporate Reputation, **Burson-Marsteller by Wirthlin Worldwide**, 1998.

¹² “İtibar Yönetimi ile Rekabette Avantaj Yaratma” Konferansı, Düzenleyen: **PRCI-Capital-Adecco**, Borusan İstinye Tesisleri, 11 Ekim 2002.

Müşterilerde yaratılan kurumsal itibar, marka değerini yükseltmekte, sadakati artırmakta, yeniden satın almaya teşvik etmekte ve daha fazla kazanç sağlamaktadır. Aynı şekilde, çalışanlar nezdinde yaratılan kurumsal itibar, mevcut çalışanların daha nitelikli yeni çalışanları çekmesine, üretimin ve karlılığın artmasını sağlayabilir.

Kurumsal itibar aslında soyut bir nitelik olmasına rağmen somut olarak “hissedar değeri” yaratır. Çünkü itibar, bir kurumun iç ve dış ortamlarındaki “rekabetçi pozisyonuna” katkıda bulunur.

Bir kurum için itibarından daha önemli bir başka değeri olamaz. Çünkü itibar;

- Nakit akışını ve karlılığı artırır,
- Rakipleri uzakta tutan bir bariyer görevini görür,
- Kurumun faaliyetine devam etmesi ve var olması için kamuoyundan tam yetki ve onay sağlar,
- Durgunluk dönemlerinde ve krizlerde koruyucu bir kalkan yaratır.

Öte yandan bir kurumun itibar konumu ile uzun vadeli finansal performansı arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. Yatırımcılar kurumun gelecekteki finansal başarıları hakkında yaptıkları tahminlerde kurumun itibarını da gözettilerinden, daha saygın şirketlerin daha yüksek finansal getirilere sahip olacaklarını düşünmek yerindedir.

Kurumsal itibarı iyi yöneten şirketler her bir sosyal paydaş için bekledikleri iş sonuçlarını belirleyip, her bir sosyal paydaş için ayrı iletişim planları uygulamaktadırlar. Ancak, tüm bu ayrı iletişim planlamalarının uygulamaları neticesinde hedef kurumsal itibarın toplam olarak artması ya da korunmasıdır. Her ne kadar ayrı iletişim çalışmaları yapılsa da iletişimin tek seslilik içinde yürütülmesi gerekmektedir ki kurumsal itibarın toplam olarak artması ya da korunması sağlansın.

Özellikle Fortune dergisinin her yıl yaptığı “Fortune 500 - Most Admired Corporations” (Fortune 500- En Beğenilen Şirketler) listesinde, listenin ilk sıralarında yer alan kurumlar incelendiğinde, listenin kurumsal itibarı yükseltmek isteyen kurumlara önerisi şöyle bir döngüyü içermektedir: İyi bir itibar önce iyi çalışanları çeker. Bu çalışanlar da yeni ve yenilikçi ürünler sunarlar; müşterilere iyi hizmet ederler. Kazanç büyür, çalışan ve müşteri mutlu olur, daha verimli çalışır ve güçlü itibar devam eder.

Diğer taraftan, itibar listesinin sonunda kalan itibarı düşük şirketlerin de iyi sebepleri vardır. Kötü performans finansal sorunlara sebep olur. Şirket en önemli sosyal paydaşları olan kendi çalışanını ve müşteri kaybeder. Bu da performansı iyice kötüleştirir¹³.

Fortune dergisinin her yıl yaptığı “Fortune 500 - Most Admired Corporations” (Fortune 500- En Beğenilen Şirketler) araştırmasının sonuçları birçok CEO tarafından hem merakla, hem de gerginlikle beklenmektedir. CEO’ların beklediği araştırma sonuçlarında listede yer alan kurumların itibarları puanlanmıştır, bu çalışmanın sonuçlarında CEO kurumunun hangi sırada yer alacağını öğrenmek istemektedir. “Kurumsal itibar CEO’lar için neden bu kadar önemli?” sorusuna yanıt arayalım¹⁴:

Her şey bir mantık silsilesi içindedir : Bir kurum, itibarını tüm sosyal paydaşlarıyla iyi ve doğru ilişkiler kurarak inşa eder. Doğru şekilde yönetilen itibar, profesyonellerin çalışmak istedikleri ilk tercih olur, üniversiteden yeni mezun olan en başarılı öğrencileri çeker ve en verimli insan kaynaklarını barındırır. Aynı şekilde kurum, ilk tedarikçi olarak tercih edilir, daha çok yeni müşteri kazanır ve mevcut müşterilerinin gözünde marka değeri yükselir. En önemlisi, yükselen itibarı ile daha düşük maliyetle üretim yaptırabilen ve daha yüksek kâr marjı yaratan kurum

¹³ Roger C.Vergin, “Corporate Reputation and The Stock Market”, (Çevrimiçi) www.toksuvechase.com, Mayıs 2003.

¹⁴ “İtibar Yönetimi ile Rekabette Avantaj Yaratma” Konferansı, Düzenleyen: **PRCI-Capital-Adecco**, Borusan İstinye Tesisleri, 11 Ekim 2002.

yatırımcıların ilk tercihi haline gelir.

Stern School of Business’da yürütülen çalışmada finansal analistler tarafından yapılan 303 şirketin 1 yıllık gelir tahminlerinde, analistlerin tahminlerini şirketlerin performans göstergelerine göre yaptıkları halde finansal olmayan faktörlerden, yani kurumsal itibardan da etkilendikleri görülmüştür.

Aynı şekilde, 10 şirket portfolyösü üzerinde yapılan araştırmada, daha az kar oranı olduğu hallerde bile yatırımcıların daha az risk alacaklarını düşündükleri “itibarı yüksek şirketlere” daha fazla para yatırdıkları gözlemlenmiştir.

Son olarak, 200 işletme öğrencisi nezdinde yürütülen çalışmada, öğrencilerin yüksek itibarlı şirketlerde daha çok çalışmak istedikleri ve “Çalışılacak En İyi 100 Şirket” gibi listelerden etkilendikleri tespit edilmiştir.

Diğer taraftan Burson-Marsteller ve Wirtlin Worldwide’ın 1998 yılında Kurumsal İtibar üzerine yaptıkları çalışmada yer alan Kurumsal İtibar Çarpanı’nda (Corporate Reputation Multiplier) kurumsal itibarın iş sonuçlarına ne ölçüde yansıdığı tespit edilmiştir¹⁵:

Söz konusu araştırmada yer alan Kurumsal İtibar Çarpanı, itibarı en yüksek olarak nitelendirilen ilk 10 ve itibarı en düşük olarak nitelendirilen son 10 şirket arasındaki kıyaslamayı göstermektedir. Aşağıdaki kıyaslamada itibarın iş sonuçlarına etkisinin son 10 kuruma göre ilk 10 kurumda nasıl yansıdığı tespit edilmiştir.

Kurumsal İtibar Çarpanı:

İlk 10 Kurum, son 10 kuruma göre;

- Ürün ve hizmetlerini 7 katı daha fazla fiyatla satabiliyor

¹⁵ “Maximizing Corporate Reputation”, Report of The Study on Corporate Reputation, Burson Marsteller by Wirthlin Worldwide, 1998.

- Hisseleri 5 kat daha fazla tercih ediliyor
- 4 kat daha fazla çalışmak için iyi bir kurum olarak tavsiye ediliyor
- 3 kat daha fazla iyi bir ortak olarak tavsiye ediliyor
- 1.5 kat daha fazla krizden yara almadan kurtuluyorlar.

Kurumsal İtibar Çarpanı'ndan elde edilen sonuçlar, iyi bir itibara sahip kurumun sosyal paydaşlarından daha fazla destek gördüğünü göstermektedir. Ayrıca, iyi bir itibar kurumun değerini de artırmaktadır.

Buradan elde edilen bir diğer sonuç ise iyi bir kurumsal itibarın çalışanlar üzerindeki etkisidir. Kurumun çalışmak için iyi bir yer olarak tavsiye edilmesi, hem çalışanların o kurumda mutlu çalışmasına sebep olacak, hem de potansiyel çalışanları kuruma çekecektir. Aynı zamanda, kurumun itibarını etkileyen en önemli sosyal paydaş olan çalışanın kurum dışında kurumla ilgili konuştuklarını göz ardı etmemek lazım. Bu da kurumun çalışmak için iyi bir yer olarak tavsiye edilmesinde başlıca etkindir. Kuruma ait her yeni bilgi, geçmiş tecrübeler ve algıların içeriğinde yorumlanır.

Bir itibarı oluşturmak zaman alır, ancak kurum itibarı oluşturulabilirse, o kurum çalışanlarının daha şevkle işine bağlandığı ve zaman içerisinde meydana gelebilecek negatif etkilere karşı koruduğu gözlenmiştir ¹⁶

¹⁶ K. Weigelt., C. Camerer., "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Application", **Strategic Management Journal**, 1998, Vol: 33, p 233.

2.3. KURUMSAL İTİBARIN FAYDALARI

Olumlu bir itibar bir şirketin sahip olabileceği en önemli değerdir. İtibar dokunulamaz soyut bir değer olmasına rağmen, güçlü bir kurum itibarı bu soyut değeri gerçek, somut bir değere dönüştürebilir. Tüketicilerin şirketin ürün ve hizmetlerini satın almasını ve başkalarına bunları tavsiye etmesini daha fazla muhtemel kılar; yetenekli çalışanların kuruluşa katılmalarını ve kuruluştaki çalışmalarını teşvik eder ve sektörde güven oluşturur¹⁷.

İtibar, kitlenin o servis sağlayıcı ile ilgili geçmişteki tecrübelerini içerir. Kurumsal itibar satın alacağımız ürünleri, kabul edeceğimiz işi ve yatırım yapacağımız projeleri seçmemizde etkili olur. Bu nedenle kurumsal itibar kitleyi bilgilendirme açısından da değerlidirler. Ancak bazen “kötü” bir itibar bile o kurumun stratejik olarak avantajına çalışabilir. İtibar stratejik bir değerdir, çünkü itibar kurumun çekici özelliklerini vurgular ve yöneticilerin alanlarını genişletir. İtibarın faydalarını ana başlıklar olarak değerlendirecek olursak:¹⁸.

- Ürünlerin fiyatlarını komuta eder. Ürünlerini iyi fiyata satarlar. İtibarlı kurumlar, ürünleri için daha primli fiyatlar talep edebilirler ve böylece uzun vadede iyi bir itibar kurmak için gerekli yatırımı yapacak dönüşümü sağlarlar
- Daha kalıcı gelirleri vardır.
- Daha az kriz riski taşır.
- Önemli pozisyonlar için kaliteli İK sağlar.
- Müşteri ve çalışan sadakati tecrübesi vardır.
- Bileşenler ile daha özgür çalışma ortamı sağlar.
- Satın almaya düşük fiyat öderler.
- Çalışan ve müşterilerden yüksek sadakat görürler.
- Daha sabit gelirleri vardır.

¹⁷ Ayla Okay, Aydemir Okay, “Halkla İlişkilerde İtibar Yönetimi”, 2. Ulusal İletişim Kongresi **Kitapçığı**, İstanbul, 23-25 Mayıs 2001, s.636.

¹⁸ Fombrun, **a.g.e**, 1997, pp. 3-5.

Fiziksel olmayan soyut varlıklar (Intangible Assets) günümüzde büyük önem kazanmaktadır. Çünkü bu değerler, kurumları patentleri veya teknolojilerinin sağladığından daha fazla rekabetçi avantaj sağlamaktadırlar. İtibar sermayesi de değer kazandı ve bu nedenle rekabetin yanı sıra itibar sermayesinin de korunmasına artık önem veriliyor. Buna bağlı olarak şirketler rekabetçi avantajı/farklılaşmayı değişik şekillerde geliştirebiliyorlar¹⁹:

- İnovasyon: yaratıcı fikirleri ürünlerine ve pazarlama stratejilerine uygulayarak
- Operasyona yönelik mükemmellik: Düşük maliyet, etkili dağıtım sistemi gibi yöntemlerle
- Müşteriye yakın olma

İyi itibar rakiplere karşı rekabetçi avantaj sağlar, taklit edilmeyi zorlaştırır ve rakiplerin yapabileceklerini kısıtlar²⁰:

- İyi bir itibar bir kurumun performansını önemli derecede etkiler.
- İtibarın finansal performans üzerindeki etkisi sorulduğunda, ortalama cevap 10 üzerinden 8.1 olmuştur (en düşük 1, en yüksek 10) (Kaynak: Conference Board Survey, 2000)

İyi itibar aynı zamanda sorumluluklar yaratır. Yöneticileri şu konularda sorumlu kılar:

- Çalışanların kişisel standartlarını karşılamak
- Müşteriye vaat edilen kalite standartlarını korumak
- Cemiyetin etik standartlarını korumak
- Yatırımcıların kârlılık standartlarını korumak

¹⁹ A.e., p. 5-8

²⁰ Peri Lynn Turnbull, “**Corporate Social Responsibility and Reputation**”, Canadian Cooperative Association National Congress, Saint John, NB, June 22, 2001.

Her kurumun öyle veya böyle bir itibar sermayesi vardır. Günümüzün artan rekabetçi ve zengin ortamında rekabet ederken, itibar sermayesini ve içinde bulundurduğu insan ve entelektüel değerleri yönetebilmek yöneticilerin karşılaşacağı en önemli ve stratejik görev olacaktır. İtibarı yönetmek için kurum ile sosyal paydaşlar arasında daha sıkı bağlar kurmada ısrar etmek gerekiyor.

İtibar, sosyal paydaşların kurumu güvenilir, sorumlu olarak algılamasına neden olan kendine özgünlüğünden ve kimliğinden kaynaklanır. Bunun karşılığında bir kurumun oturmuş, sağlam itibarı, rakiplerin o kurumun eylemlerini taklit edilmesini zorlaştırır. İtibar, bir kuruma rakiplerin üstesinden gelemeyeceği rekabetçi avantaj sağlayarak, stratejik bir değer kazandırır.

Güçlü bir itibar sadece bir üründen de kaynaklanabildiği gibi, imaj ve kimliği yansıtan yönetsel pratikler tarafından da güçlenebilir. Peter Drucker'a göre; kurumların başarılarının altında belirli ve basit şeylerin yapılması yatmaktadır.

İtibar aynı zamanda bir sinyal, işaret olma özelliği taşıyor. İtibar tüm sosyal paydaşları bilgilendirir ve gerçek/reel ekonomik değeri vardır. Birçok kurumda itibar gizli bir varlıktır. Değişik firmalar itibarlarını oluşturmak için değişik stratejiler izlerler. Kimisi itibarını gözler önüne sererken, kimisi bunu daha örtülü bir biçimde geliştirmeyi tercih edebilir.

Kurumsal itibar kurumun iç ve dışındaki kitlelerin genel algılarıdır: Çalışanlar, yatırımcılar, müşteriler ve cemiyet. Önemli olan itibarın algıdan oluşmasıdır, yani diğerlerinin o kurumu nasıl gördüğüdür. İtibar sadece bir kişinin kontrolünde olmadığı için idare etmesi de güçtür. Kurumsal itibar bir çok etkenden meydana gelir Iacocca'ya göre itibarı etkileyen birçok faktör vardır²¹:

- İzlenimleri yönlendirebilme kabiliyeti
- Onu oluşturanlar ile güçlü ilişkiler kurabilme yeteneği
- Direkt olamayan söylentiler (analistler, gazeteciler gibi)

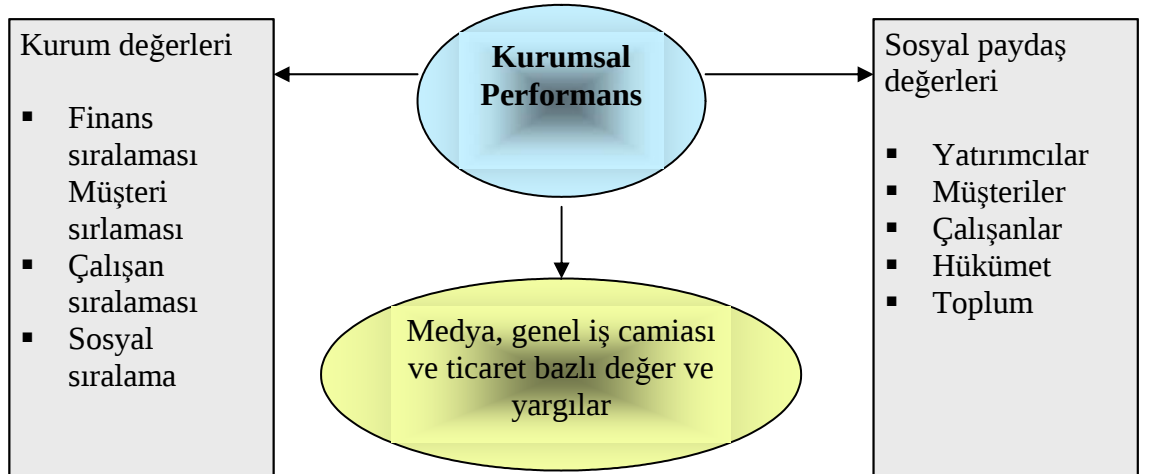
²¹ Fombrun, a.g.e, 1997, s.59.

Bir kurumun itibarına odaklanmak, o kurumun uzun vadeli görüntüsüdür. Yani; bileşenlerinin kurumun değerlerini nasıl etkilediği, kurumun değerini sadece ekonomik değeri olan bir makine olarak değil, aynı zamanda sosyal bir enstitü olarak da biçim odaklanma şekli.

İtibarı güçlendirmek için gerekli olan şey, iç yönetsel uygulamaların güçlü ve destekçi altyapısıdır.

Çoğu kurum günümüzde imaj ve itibar arasındaki farkı anlamaya başladı. Bunu anlayan kurumlar artık kitle pazarlama ve imaj yönetiminin ötesine geçerek müşterilerle güçlü ilişkiler kuruyorlar.

Kurumun güçlü bir itibar oluşturması ve inşa edilmesi, o kurumun sadece müşterileri ile değil, diğer sosyal paydaşları ile de güçlü ilişkiler kurması ile sağlanabilir. Şirket müşterilerinin yanı sıra, çalışanlarının, yatırımcılarının ve kamuoyunun da beklentilerini karşılamalıdır. Bunların yanı sıra diğer baskı grupları da göz ardı edilmemelidir. Ör: Hükümet, örgütler, müşteri kuruluşları (Şekil 2.2.)²².



Şekil.2.2. İtibar İnşa Endüstrisi

²² A.e., p.61.

İyi bir itibar, bir şirketin ürünlerini satmasına, en iyi ve en parlak kişilerin işe alınmasına yardım etmekte ve en çok arzulanan iş ortaklarını kuruluşa çekmektedir. Bunun en belirgin örneği, yüksek gelirli Amerikan toplumunda yapılan bir araştırmada görülmektedir. Brouillard Communications ve Yankelovich Partners Inc. tarafından yapılan araştırmaya katılan Amerikalılara “kazananlar” olarak itibarlı şirketlere karşı nasıl davranacakları sorulmuştur (Tablo 2.1)²³:

	Şirketi kazanan olarak görmeyenler	Şirketi kazanan olarak görenler
Şirketin ürünlerini satın almanız çok muhtemel	18	58
Şirkete kendi işletmenizi satmanız çok muhtemel	19	61
Çalışmak için şirketi önermeniz çok muhtemel	20	67
Güvenilir bilgi için şirkete dönmeniz çok muhtemel	22	61

Tablo 2.1. İtibarın etkileri

Bu bilgiler ışığında denilebilir ki, güçlü bir itibara sahip olan kurumlar:

- Başarılı çalışanları kuruma çekerler.
- Piyasalardan daha kolay mali destek bulabilirler ve finansal açıdan daha rahat desteklenirler. Cambridge Group tarafından yapılan bir araştırmaya göre hissedarlar arasında iyi olarak algılanan markalar, kendilerinden daha önemsiz olarak algılanan markalardan dört kez daha fazla net kazanç sağlamaktadır.
- Ürünlerini daha pahalı olsa bile rakiplerine kıyasla daha kolay satabilmektedir.
- Kendilerine taraflar oluştururlar. Bu taraflar ise:
 - Üçüncü tarafa güvenilirlik mesajı verirler.

²³ Okay, **a.g.e.**, s.637.

- Mali olarak destekleyicidirler.
- Başkalarını etkilemek için gayret gösterirler.
- Kriz dönemlerinde kuruluşu savunurlar.

İtibar dokunulmaz bir değer olmasına rağmen, yukarıda sayılan unsurların yanı sıra, ayrıca şu somut sonuçları da meydana çıkarır²⁴:

- Hükümet düzenlemeleriyle az engellenen bir çevrede faaliyette bulunma
- Tercihli yer fiyatlarını talep etme yeteneği
- Daha verimli ve motive edilmiş iş gücü
- Kulaktan kulağa aktarılan teşvik
- En iyi ve en parlak yönetimle ve iş gücüyle ilgili yetenekler çekme kabiliyeti
- Daha çok tüketici güveni
- Taklide karşı engel
- Kötü dönemlerden daha hızlı kurtulmak

Walker Information'a göre ise iyi bir itibar kuruma şu avantajları getirir²⁵:

- Müşteriler o kurumun ürününe daha fazla ödemeye razıdırlar ve başkalarına tavsiye ederler.
- Çalışanlar kurumun başarısına daha fazla katılım gösterirler.
- Yüksek yetenekli adaylar o kurum ile çalışmak isterler.
- İş ortakları daha olumlu ve lehte davranışlarda bulunurlar.
- Yatırımcılar kendilerini daha güvende hissederler.
- Toplum o kurumu iş çabalarında destekler
- Medya o kurum hakkında daha adil davranır.
- Sermaye piyasaları o kurumu daha az riskli bulur.
- Genel olarak sosyal paydaşlar o kurumu karar vermede daha özgür bırakacak ve hem iyi hem de kötü zamanlarda aksiyon alacaklardır.

²⁴ Christiane M. Page, **Understanding Corporate Reputation: A Public Relations Perspective**, Ottawa University, 1998, pp.17.

²⁵ Hall, **a.g.e.**, pp. 2-5.

Charles Fombrun’a göre ise itibarın faydalarını şu ana başlıklarda toplamak mümkün²⁶:

- Finansal açıdan kattığı değer
 - Pazar açısından kattığı değer
 - İnsan kaynakları açısından kattığı değer
 - İstikrar
 - Az risk
 - Özgürlük
-
- 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 ödemiştir. Diğer yanda aynı tarihlerde Philip Morris, Kraft’ı 12.9 milyar dolara satın almıştır. Burada ödenen fiyat, taşınabilir varlıkların dört katıdır. Bu örnekler kurum itibarının finansal açıdan ne kadar değerli olduğunu açıkça göstermektedir. Görüldüğü gibi iyi bir itibarın finansal açıdan değeri, çoğunlukla işletmenin demirbaşlarının değerinden oldukça fazla olmaktadır.

İyi bir itibara sahip olmak bazen firmanın maliyetlerini düşürebilir. Çünkü itibar firmaya, sağlayıcılar, tedarikçiler, dağıtıcılar ve kredi verenlerle yapılan pazarlıklarda kolaylık sağlar. Tedarikçiler, güvenilen, kredisi olan itibarlı firmalar ile anlaşmayı tercih edeceklerinden, firmanın pazarlık koşullarını da kabul ederler. Ör: Andersen Danışmanlık şirketi piyasadakilere oranla bünyesindeki daha az kıdemli danışmanlara daha az maaş vermekle tanınıyor. Andersen bunu başarabiliyor, çünkü

²⁶ Fombrun, a.g.e, 1997, pp. 74-78.

bu kurum tarafından eğitilen danışmanlar ileride bunu kariyerlerinde itibar sağlayacak bir avantaj ve ayrıcalık olarak görmekte ve ummaktadırlar.

▪ 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.

▪ 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 sonuçta güçlü müşteri ilişkileri geliştirmektedirler.

İyi bir itibar sadece sadık müşteri yaratmaz, aynı zamanda sadık çalışan oluşturur. İtibarın insan faktörü çalışana ekstra enerji verir. İtibar, çalışanları çeşitli farklı koşullarda bile çalışmak için cesaret verir, takım çalışmasını güçlendirir ve aynı kaderi paylaşmalarına destek verir.

Her endüstride, o endüstri için bir eğitim zemini oluşturan ve endüstri için bireyler yetiştiren bir firma vardır. Ör: General Electric: iyi yönetici, McKinsey: danışman, Chase Manhattan: bankacı, IBM: bilişim sektörü insan kaynağı.

▪ İstikrar:

İyi bir itibar, müşterilerin o firmanın ürünlerine olan talebini düzenli kılar. Kötü ekonomilerde bu ürünler bizim en son kesmeye karar verdiğimiz alımlardır. İtibar müşteri sadakati sağlar ve bu nedenle işlerin kötü gitmesini önler. Sonuç istikrardır. İtibarlı şirketlerin hisse senedi fiyatları daha düzgündür ve operasyonları daha istikrarlıdır.

Ancak iyi bir itibar, şiddetli pazar değişimleri karşısında kesin bir garanti değildir. IBM, GM bu duruma iyi birer örnek teşkil ederler. Teknolojideki ve rekabet

şartlarındaki şiddetli değişimler bazen en iyi durumdaki şirketleri bile dengesiz bir hale getirerek satış gelirlerinde oynamalara ve fiyat değişikliklerine sebep olabilir.

▪ Az risk:

Güçlü itibarı olan kurumlar sıkı iç kontrol sistemleri geliştirerek çalışanlarını kontrol ederler ve problemleri önceden kestirirler. Hazırlıklı olmak gelecek riskini düşürür, bu nedenle güçlü itibarı olan kurumlar daha az risk taşırlar ve yine kriz dönemlerinde daha etkin bir yönetim uygularlar. İtibar halesi bir krizin etkisini de yumuşatabilir.

▪ Özgürlük:

İyi bir itibar o kurumun etrafını bir hale gibi sarar, endüstrinin standart sağlayıcısı haline getirir ve rakiplerinin aksiyon ve stratejilerinin kıyaslandığı kurum olmasını sağlar. İtibarı yüksek kurumlar üzerinde yoğun bir rekabet ve medya baskısı vardır.

İyi bir itibarın birçok faydası olmasına rağmen, bunların hepsi tek bir noktada buluşur: **Stratejik avantaj**²⁷. Günümüzde itibar özellikle “**rekabetçi avantaj**” sağlayan bir değer olarak ele alınmaktadır. New York Üniversitesi’nden Namgyoo Park ve Naomi Gardberg’e göre itibarın bir kuruma sağladığı en önemli değerler güvenilirlik, kapasite ve o kurumun cazibesidir²⁸.

Turnbull ise itibarın yararlarını şu şekilde özetlemiştir (Tablo 2.2.)²⁹

İtibar Yönetiminin Sağladıkları:	%
Güçlü sosyal paydaş ilişkisi oluşturur	54
Marka ve kurumsal kimlik yönetimi	25
Direkt olarak izlenim yönetimi	13
Fikir önderleri ile ilişki yönetimi	8

Tablo 2.2. İtibar Yönetiminin Sağladıkları

²⁷ Barnett, v.d., **a.g.e.**, pp 101-111.

²⁸ Namgyoo Park, Naomi Gardberg, “Corporate Reputation and alliance dynamics”, Paper presented at the 3rd International Conference on Corporate Reputation, Image & Competitiveness, San Juan, Puerto Rico, 1998.

²⁹ Peri Lynn Turnbull, “**Corporate Social Responsibility and Reputation**”, Canadian Cooperative Association National Congress, Saint John, NB, June 22, 2001.

2.4. KURUMSAL İTİBAR VE SOSYAL PAYDAŞLARIN BEKLENTİLERİ:

Kurumsal itibar, kurumun zaman içerisinde sosyal paydaşların gözünde görülen ve düşünceleri ile cümlelerinde ifade edilen yansımasıdır. Sosyal paydaşların her biri kurumu önemli derecede etkileyebilir. Bu nedenle bir kurumun itibarını yönetmek, o kurumun dokunulamayan kıymetlerini özellikle sosyal paydaşlar nezdinde yönetmenin entegre bir parçasıdır³⁰. Her bir sosyal paydaşın ihtiyaç ve beklentilerinin doğru tespit edilmesi kurumsal itibarın yönetilmesi için önem teşkil etmektedir. Bu beklentileri karşılayabilmek için dikkat edilmesi gereken ayrıntıları şu şekilde özetleyebiliriz³¹:

1. Sosyal paydaşların önemli kararları her zaman güven üzerine kuruludur:

Sosyal paydaşın güvenini kazanan iyi eylemler ve politikalar her zaman iyi itibar yaratır. Kurumun iletişiminden daha önemlisi bir itibar özünün olmasıdır. Bu öz olmadığı zaman, modern halkla ilişkilerin ya da reklamın ya da tanıtımın teknikleri faydasız ve değersizdir. Kendinizi herhangi bir kurumun sosyal paydaşı olarak inceleyin ve ürün seçiminizin temelinde yatan güveni düşünün. Johnson and Johnson, Tylenol'dan birçok kişinin zehirlenerek ölmesi durumundan pozitif bir şekilde güçlenerek çıktı. Güvendiğimizi satın alırsak. Hisse yatırımı yaparken neye güveniyorsak onu alırsak. Coca-Cola, Wal-Mart ve Merck gibi birçok kurum, Fortune'un En Beğenilen Şirketler Listesi'nde en cazip yatırım yapılacak şirketler olarak yer alıyorlar.

2. İyi bir itibar sahibi olmak uzun vadeli yatırım ve emek gerektirir:

İyi bir itibar sahibi olmak için kurumun bu kavrama uzun vadede yatırım yapması ve üzerinde çalışması gerekir. Sosyal paydaşların beklentilerini karşılamak için

³⁰ Weigelt, Camerer, **a.g.e.**, p.443.

³¹ Davis Young, **Building Your Company's Good Name**, Amacom, 1996, Chapter 1, ss.11-12

kurumun itibarı üzerine odaklanmak ve uzun vadeli düşünmek gerekir.

3. İyi bir itibar hem yönetimin hem de kurumla ilgili tüm kitlenin sorumluluğundadır:

Kurumun tamamı gerek çalışanlar, gerekse de yönetim itibar ilişkilerinin meydana gelmesinde rol oynar. Kurum bünyesinde bulunan herkesin aksiyonları o kuruma ait sosyal paydaşların algılamalarını yüksek derecede etkiler. O kurumdan bir kişinin herhangi sorumsuz bir hareketi birçok kişinin çabasına mal olacaktır. İtibar o kurumun tüm ekibinin entegre aksiyonları ile başarılı bir yolda ilerleyebilir.

4. İyi bir iç itibarı olmayan bir kurumun, iyi bir dış itibarı da olmaz.

Bir kuruma ait birçok sosyal paydaş grubu bulunmaktadır. Ancak, itibarın en önemli grubu çalışanlardır. Dışarıdaki kitlenin kuruma ait güvenini oluşturmak için öncelikle o kuruma ait çalışanlarının inancını geliştirmesi gerekir. İyi veya kötü, kendi çalışanlarınız kurumla ilişkilerinde hep aynı sesi çıkaran grup olacaktır. Eğer çalışan kitle kurumuna güvenmiyorsa bunu herkesle paylaşır, o kurumun itibarını yıpratır ve işe zarar verebilir.

4. İtibarı oluşturmak uzun bir süreçtir, ancak yıkmak sadece bir an alır:

İtibar çok önemli, bazen değeri biçilemeyen bir varlıktır ve korunup yönetilmesi gerekmektedir. İletişim danışmanı Mary Ann Pires' e göre; uygun olarak yönetilmiş, iyi isim ve itibar her geçen yıl değer kazanarak büyür³². Kurumsal itibar çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, dağıtıcılar, rakipler ve kamuoyunun kurumla ilgili genel tahminlerini kapsar. Anahtar nokta, tabii ki, itibarın algılamalardan meydana gelmesidir, yani diğerlerinin sizi nasıl gördüğü. Çünkü, itibar doğrudan herhangi birinin kontrolünde değildir ve yönlendirilmesi zordur³³.

³² Mary Ann Pires, "Public Relations: Transformational or Transactional?" Harold Burson Distinguished Lecture, **Raymond Simon Institute for Public Relations**, Utica College of Syracuse University, October 17, 199).

³³ Fombrun, **a.g.e**, 1997, p. 56.

Kurumsal itibar zor edinilebilecek, ancak kolay yitirilebilecek bir değer. Bu kadar kırılgan ancak bir o kadar da etkili bir değeri doğru yönetmek için ilgili sosyal paydaşların beklentilerini ve itibar içindeki yerlerini öğrenmek ve analiz etmek gerekmektedir³⁴.

- Çalışanlar: Çalışanlar inançlarını kaybettikleri zaman, kurum da iyi ismini kaybeder. Belli bir derecede, algılamalar çalışanların kurum hakkında ne söyledikleri temeline dayanır. Bu yüzden çalışanlar itibar eşitleri arasında ilk sırada yer almaktadır. Yine bu sebeple çalışanlar kurumla ilgili bilgileri doğrudan kurumdan almalıdırlar.
- Müşteriler: Müşterilerin ne düşündüğü bilinmek zorundadır. Müşteriler kurumun ne yaptığını, neden yaptığını ve bunun onlar için ne anlama geldiğini bilmeye ihtiyaç duyarlar. Müşteriler güven duydukları kurumla iş yaparlar. Düzenli, emin, iki yönlü iletişim, iyi ve güven yaratan ilişkinin köşetaşını oluşturur. Müşterileri bilgilendirmek güven kazanmanın ve iş yapmanın temelidir.
- Hissedarlar: Yönetime süregelen bir güven duyulması ve kurumun gelecek tahminleri hayatidir. Tüm halka açık şirketler bunu bilir, fakat çok azı buna uygun davranmaz. Finansal sürprizler ve kurumsal travmalar, hissedarın güveninde harap edici etkiler yaratır. Doğrudan hasar hisse başına değerde meydana gelir. Dolaylı hasar ise pazarda ürün ve hizmetlere fazlasıyla ulaşır. Profesyonel hizmet şirketlerinde ortaklar ve hissedarlarla düzenli iletişim kurulur. Bu hissedarlarla kurulan geleneksel iletişim araçları kadar önemlidir.
- Tedarikçiler: Tedarikçiler belli bir saygı çerçevesinde düzenli ilişki kurulur ve beklentiler iletilirse, en önemli itibar ortağı olurlar. Rakipler ve daha geniş çevre ile ilgili bilgi toplar ve getirirler. Kimin ne problemi olduğu, kimin ödemelerde güçlük çektiği, kimin çalışanlarını kaybettiği gibi konular öğrenilebilir. Tedarikçinin rakipler dışında kurumla ilgili konuşabileceğini de unutmamak gerektir. Bu tür bilgilerin

³⁴ Young, a.g.e, s. 34-35.

verilere dayalı istenmesi gerekir.

- Fon kaynakları: Bankacılar, bağışçılar gibi kaynaklar, kurumun işini, gelecek planlarını, iş sonuçlarını iyi anlamalıdır. Kuruma inanmaya ihtiyaçları vardır, çünkü güvenilir kurumların desteklenmesi gerektiğine inanırlar. Güvenleri kaybolursa, kaynak da kuruyup gider.
- Hükümet: Seçilmiş ve atanmış memurlar (özellikle kanun düzenleyiciler) kurumla ortak fayda yaratan bir ilişkiyi görmeye ihtiyaç duyarlar. Onların, kurumu kamu ilgisi için çalıştığını göstermek gerekmektedir. İyi politikalar –daha doğrusu iyi iletişim yapılan politikalar- bu ilişkiye sağlamak için anahtardır. Bunun yokluğunda, en iyi lobici bile kurumu kurtaramaz.
- Medya: Birçok insan medyanın hedef kitleye ulaşan bir kanal olduğuna inanır, medyanın kendisini hedef kitle olarak görmez. Bu yanlıştır. Gazeteciler çok özel bir hedef kitledir. Kurumu, sektörü, rakipleri, kurumun sorunlarını ve fırsatlarını anlamazlarsa, haberi nasıl doğru hazırlayabilirler? Gazeteciler sadece kanal olarak değil, bir hedef kitle olarak değerlendirilirse, medyanın yapabileceği yanlışlar minimuma indirilmiş olacaktır.
- Rakipler: Rakipler elbette kurumun amigoları olamazlar, ancak rakiplerin kurum hakkında söyledikleri nötrleştirmek gerekmektedir. İyi bir şey söylememeleri, kötü bir şey söylemeyecekleri anlamına gelmez. İletişim köprüsünü rakiplere açık tutmak, söyleyeceklerinin etkisini azaltır. Sektörel birlikler ve profesyonel üyeler için en önemli fayda rakiplerle sivil ilişkiler oluşturmaktır. Birbirini anlamak demek, olası açık savaşları minimuma indirgeyecektir.
- Cemaat (Çevre): Kurumun ajandası, çevrenin ajandası ile paralel işliyorsa, kurumun işleri huzurlu devam eder. Anlaşmazlıklar çıksa bile, paylaşılan değerler ve iletişimin açık kanallarına sahip olunması hâlâ söz konusudur. İyi iletişim, evlilikte olduğu gibi, bu yoğun ilişkide de çok önemlidir.

- Kanaat Liderleri: Bu kişiler, kurumun yaptıkları ile ilgili onay mekanizması olarak görülür ve toplumda büyük bir otorite olarak kabul edilirler. Çalışanlardan sonra, kurumu en iyi tanıyan, bilen kişidirler. Her kurum için, diğerleri tarafından fikirlerine güvenilen ve değer verilen ve saygı duyulan bu tanımda kişiler vardır. Danışmanlar, müşavirler, editörler, teknik uzmanlar gibi, birçok tipte kişidirler. Bilgileri vardır. Kurumun ilgi alanı hakkında güçlüdürler. Kurumun onları, onların da kurumu bilmeye ihtiyacı vardır.

2.5. ÖZET

Özet olarak baktığımızda, bu bölümde ele alınan konu başlıkları çerçevesinde itibarın değeri ve etkilerinin önemli olduğunu görmekteyiz. Uzmanlar bu konuda gerek algısal, gerekse finansal ölçümlerler üzerinde durmakta ve “İtibar Sermayesi” adı verilen değere daha fazla önem vermektedirler.

İtibarın değerlendirmesi ve iş sonuçları etkisi incelendiğinde ortaya ilginç sonuçlar çıkmıştır. İtibar soyut bir kavram olsa bile, uzun vadede somut değerler üretir ve somut hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlar. Stratejik ve rekabetçi bir avantaj olarak itibarın değerlendirilmesinde gözlenen en önemli bulgu, güçlü itibarı olan bir kurumun sosyal paydaşların öncelikli tercihi olmasıdır. İtibarın bir kuruma kattığı değerler finansal, pazar, insan kaynakları, istikrar, risk olarak birkaç ana başlıkta toplanabilir. İyi itibara sahip şirketler, ürünleri ve hizmetleri için yüksek fiyat talep edebilirler, sadık çalışanlara sahip olabilirler, yüksek yetenekli çalışanları cezbederler, çalışanlarını daha ucuza çalıştırabilirler, yatırımcıları çekerler, güven yaratırlar ve kriz dönemlerini daha kolay atlatabilirler. İşte bu nedenle itibarın korunmasının ve bu amaçla yönetilmesinin kurum açısından büyük önem taşıdığı görülmektedir.

Sosyal paydaşlar nezdinde bakıldığında ise itibar değeri farklılıklar göstermektedir. Her bir sosyal paydaşın beklentisinin farklı olduğu ve itibar sermayesini de doğal olarak farklı etkilediği görülmektedir.

BÖLÜM 3

3. KURUMSAL İTİBAR DEĞİŞKENLERİ

3.1. KURUMSAL İTİBAR DEĞİŞKENLERİNE GENEL BİR BAKIŞ

Çalışmamızın bu bölümüne kadar itibar kavramını anlamı, içerdikleri, değeri, etkileri faydaları ve sosyal paydaşların açısından ele almaya ve irdelemeye çalıştık. Bu konu başlıklarının hepsi, çalışmanın özünü teşkil eden ve bundan sonraki bölümde yer alacak olan kurum itibarının değişkenlerinde etkili rol oynamaktadır. Kurumsal itibar değişkenlerinin tek tek ele almadan önce genel bir bakış açısı getirmek yararlı olacaktır.

İşletme açısından büyük değeri olan kurum itibarı, algılamalardan ve çeşitli hissedar gruplarının beklentilerinden meydana gelmiş çok yönlü bir bileşiktir. İşletmenin pazarlama, üretim, yasal, finansal ve satış fonksiyonlarıyla aynı öneme sahip hale gelen itibar, bir şirketin bütün pay sahipleri ile geliştirdiği hem rasyonel, hem de duygusal net imajın tanımıdır. Bu açıdan ele alındığında itibarı oluşturan çok farklı değişkenler olduğu bulgulanmıştır. İtibar kurumun genel bir değerler dizisine dayanan çok sayıda kolektif yargıdan oluşmuş bir bütündür. İşte bu değerler, ürün ve hizmet kalitesi, finansal performans, CEO yönetimi, toplumsal sorumluluk, güven veya çalışan iletişimi gibi daha bir çok farklı değişkenden oluşmaktadır.

Kurumsal itibarı yönetebilmenin en önemli şartı, kurumsal itibarın hangi bileşenlerden oluştuğu ve her bir bileşenin, her bir sosyal paydaş üzerinde ne kadar etkisinin olduğunu bilmektir. Kurumsal itibarı oluşturan bu bileşenler, itibarı pozitif veya negatif etkileyen ve yönlendiren elementleri ve kitleleri memnun edip etmediğinizi tespit etmeye yarar. Çalışan, müşteriler, kamuoyu, yatırımcılar, medya, tüketici gibi grupların kurum hakkındaki algıları ortaya çıkar.

İtibarı değişkenleri bazında ele alan en ünlü itibar araştırmalarının başında Fortune dergisi yer almaktadır. 1983 yılından bu yana dergi, yönetici ve analistlere kendi sektörlerine yönelik 8 nitelik üzerinde soru yöneltilmiştir¹:

- Ürün ve hizmet kalitesi
- Yenilikçilik
- Uzun dönem yatırım değeri
- Finansal sağlamlık
- Yetenekleri geliştirmek ve tutmak
- Toplumsal sorumluluk
- Şirket mal varlığının kullanımı
- Yönetim kalitesi

1998 yılında İtibar Enstitüsü (Reputation Institute) algıyı ölçümlemede kullanmak üzere standart araçlar geliştirmek için pazar araştırma şirketi Harris Interactive ve Shandwick International Halkla İlişkiler şirketi ile bir çalışma yürüttü. Araştırmada kişilere sevdikleri ve saygı duydukları, sevmedikleri ve saygı duymadıkları kurumların adları ve neden bu şekilde düşündükleri soruldu. Araştırma, kişilerin duygularını aşağıda belirtilen 6 ana kategoride toplanan 20 değişken nitelikte betimlediğini gösterdi².

Bu 20 temel özellik üzerine Harris Interactive ve itibar yönetimi konusunda uzman Charles Fombrun tarafından (Charles Fombrun: New York University Stern School of Business and Executive Director of the Reputation Institute) kişilerin kurumlara yönelik algılarını ölçümlemek amacıyla bir indeks/dizin oluşturuldu: **İtibar Bölümü/Reputation Quotient-RQ® (İtibar Katsayısı)**. Bu çalışma, sosyal paydaşların algılamalarını tespit etmek için son derece kapsamlı ve güçlü bir ölçümleme modeli oluşturmuştur. 1999 yılından bu yana Harris Interactive 200 şirket

¹ Charles J. Fombrun, Christopher B. Foss, “Developing a Reputation Quotient”, **The Gauge**, Vol. 14, No:3, May 14 2001, p. 7.

² A.e.

için 100.000 kişi üzerinde insan ile araştırma yapmıştır. İtibar Katsayısı'nda sosyal paydaşların 6 farklı boyutta ve 12 özellik çerçevesinde kurumsal itibarı nasıl gördüklerini tespit etmekte ve sonuçları kurumun itibarını yükseltmek için kullanabilecek bilgiye dönüştürerek vermektedir. Bunun yanı sıra, itibar ölçümlemelerini kıyaslama için yapılmış olan diğer çalışmalarda RQ'nün tutarlı ve sağlam temele oturtulmuş bir araç olduğunu göstermiştir. Harris-Fombrun Reputation Quotient, bir kurumun itibarını rakipleri arasında sıralamak üzere geliştirilmiştir. RQ ayrıca bir kurumun pozisyonunu zayıflatan alanları da meydana çıkarır ve bir kurumun sosyal paydaşlarının – genel kamuoyu, müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar, medya gibi- o kurum hakkındaki düşüncelerini açıklar. RQ, kurumun sahip olduğu itibarın 6 bileşkesi ve 20 çapraz önemli değişkeni hakkında sosyal paydaşların o kurum hakkında nasıl hissettiğini belirler³.

Yukarıda bahsedilen Harris-Fombrun Reputation Quotient (Bölüm) ve Harris Interactive ve Shandwick International Halkla İlişkiler şirketinin yürüttüğü çalışma, bir kurumun itibarını 20 niteliği kapsayan altı ana kısım ile sıralar⁴:

- **Duygusal bağ:**

Kurumun ne kadar sevildiği, takdir edildiği ve saygı duyulduğu

- Kurum hakkında iyi duygulara sahip olma
- Kuruma hayranlık ve saygı duyma, takdir etmek
- Kuruma güven duyma

- **Ürün ve hizmetler:**

Kurumun ürün ve hizmetlerinin kalitesine, yenilikçiliğine, değerine ve güvenilirliğe yönelik algısı.

- Ürün ve hizmetlerinin arkasında durur
- Yenilikçi (innovative) ürün ve hizmetler geliştirir.

³ “The 20 Attributes of Reputation”, **Harris Interactive**, January 16, 2002, (Çevrimiçi) <http://www.harrisinteractive.com>, 05.07.2002.

⁴ A.e.

- Yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar.
- Pahasına değer ürün ve hizmetler sunar.

- **Finansal Performans:**

Kurumun karlılık, beklenti ve risklerine yönelik algı.

- Güçlü kârlılık kayıtlarına sahip
- Düşük risk yatırımına sahip
- Gelecekte büyüme vaat eder ve güçlü tahminler yapar
- Rakiplerinden daha üstün performans gösterir

- **Vizyon ve liderlik:**

Kurumun ne oranda net bir vizyon ve liderlik sergilediği

- Mükemmel liderlik özelliklerine sahiptir
- Gelecek ile ilgili net bir vizyona sahiptir
- Pazar fırsatlarındaki avantajları fark eder ve değerlendirir

- **Çalışma Ortamı:**

Kurumdaki yönetim ve çalışan kalitesi

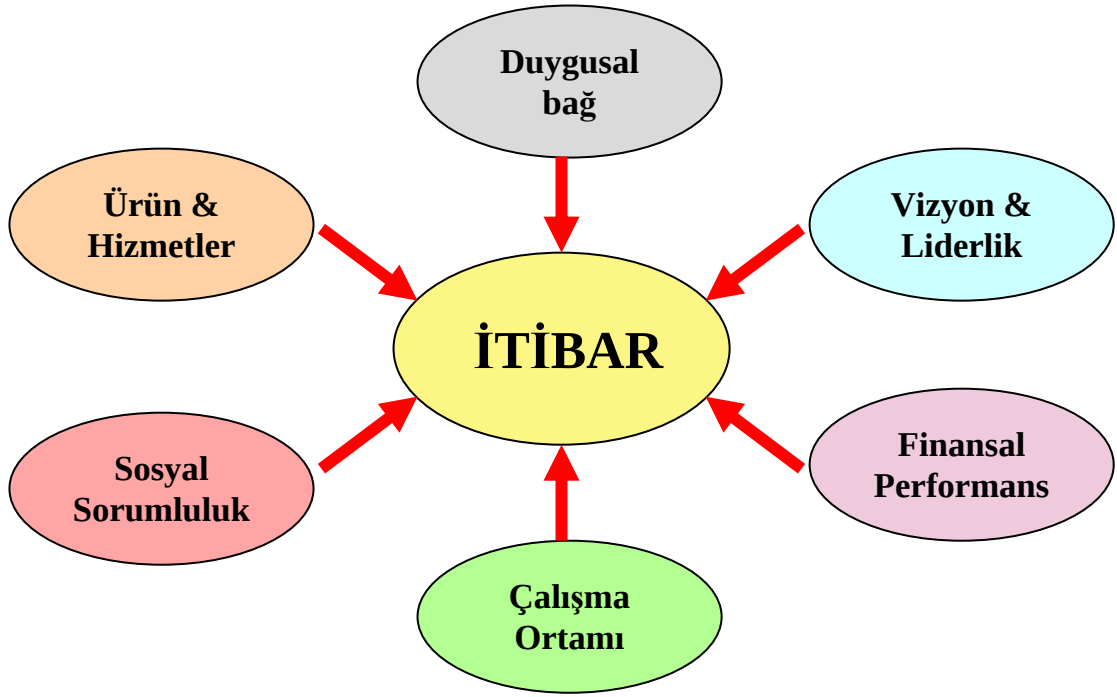
- İyi yönetilir
- Çalışılacak bir kurum olma özelliklerine sahiptir
- İyi çalışanlara sahiptir

- **Sosyal Sorumluluk:**

Kurumun iyi bir vatandaş olarak cemaat, çalışan ve çevreye yönelik ilişkileri.

- Faydası olan toplumsal olayları destekler
- Çevreye karşı sorumlu ve duyarlıdır
- İnsanlarla ilişkilerinde ve davranışlarında yüksek standartlar oluşturur ve bunları uygular.

Reputation Institute'un Başkanı Charles Fombrun ve Harris Interactive bu altı ana itibar faktörünü şu şekilde modellemişlerdir (Şekil 3.1.)⁵:

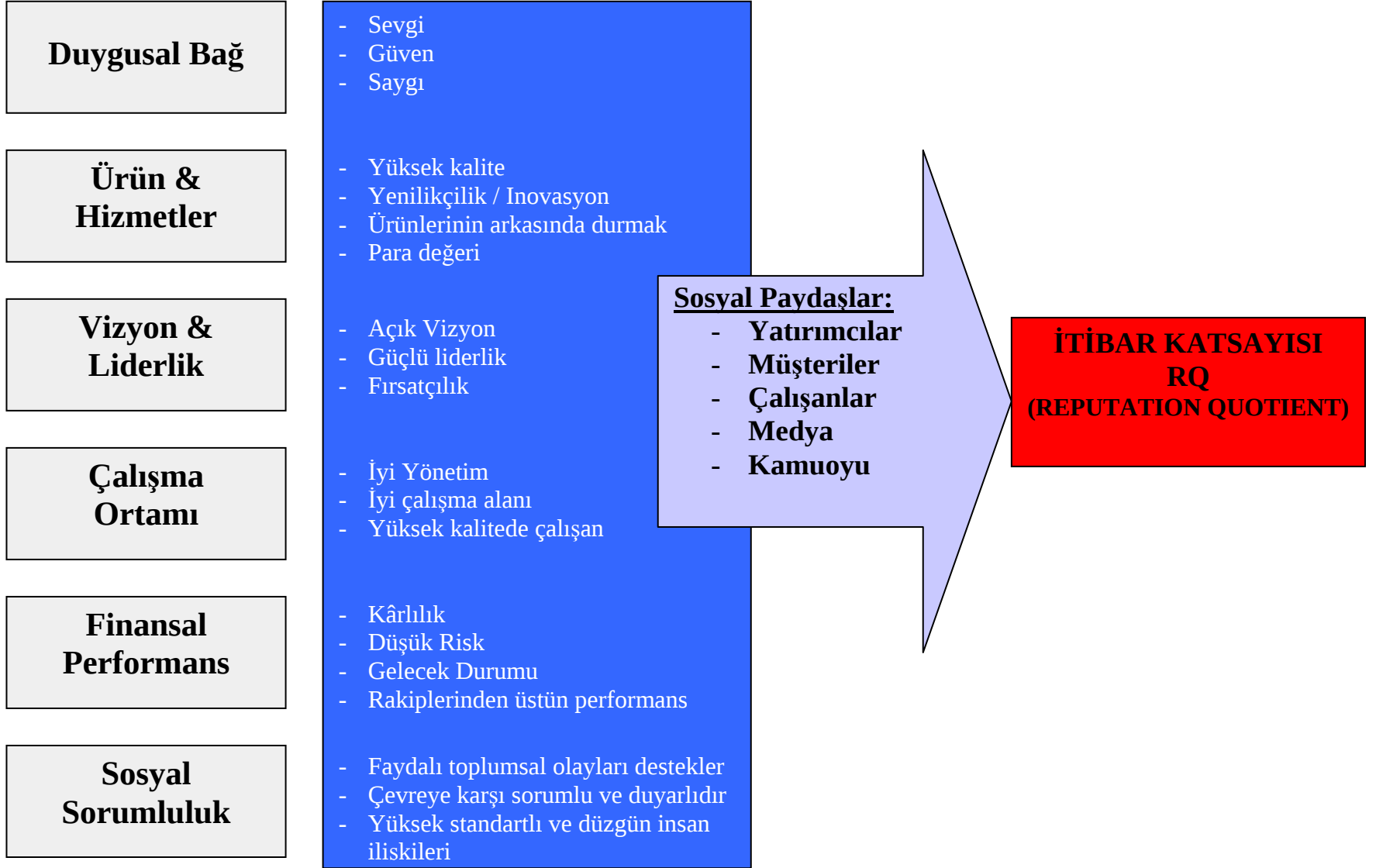


Şekil 3.1. İtibarı etkileyen ana faktörler

Yine Fombrun ve Harris Interactive bu 6 ana itibar faktörünü oluşturan 20 alt özelliği itibarı etkileyen alt özellikler olarak ele almış ve Şekil 3.2.'de olduğu gibi modellemişlerdir⁶.

⁵ Charles Fombrun, "The Euro-RQ: A Multi-Country Study of Corporate Reputation", **Harris Interactive**, October 20, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.harrisinteractive.com>, 05.07.2002. pp.12.

⁶ A.e., p.13.



Şekil 3.2. Reputation Quotient (RQ) / İtibar Katsayısı Nasıl Hesaplanır?

RQ ile ilgili Ekim 2001’de yapılan bir araştırmanın ilk evresinde halkın itibarı en iyi ve en kötü olan kurumları belirlemesi istenmiştir. En çok belirlenen 60 aday alınmış ve 21.630 kişi arasında online bir sıralama araştırması yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre duygusal çekim bir kurumun itibarına güç katan en önemli faktör. Bu sonuçlar, Johnson & Johnson’ın neden 3 yıl boyunca 1. numarada yer alarak dikkat çekmesini açıklamaktadır. J & J, sevimli bebekler ile ilgili ürünlerine yönelik “sorumluluk taşıyan ve koruyan” yönünde güçlü bir algı yaratmıştır. Finansal performans, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, toplumsal sorumluluk ve çalışma ortamı diğer etkenler arasında yer almıştır.

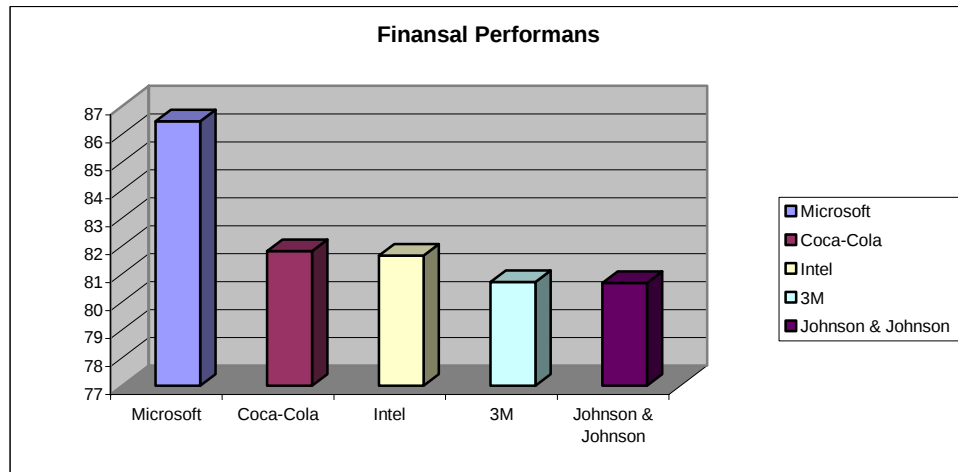
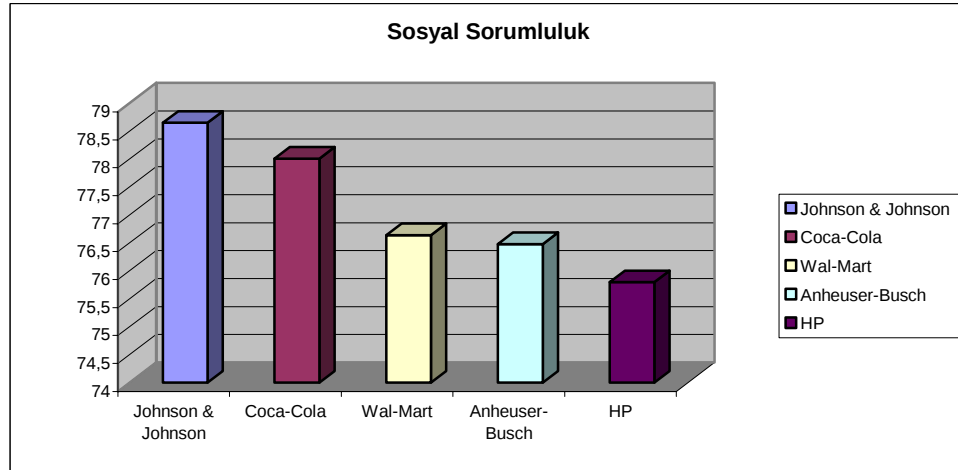
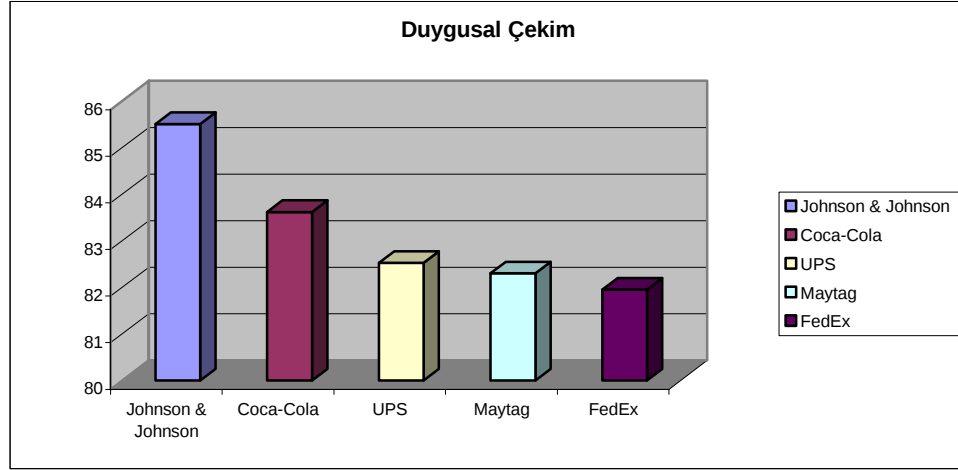
İtibarı etkileyen etkenler arasında ürün ve hizmetlerin kalitesi, duygusal faktörün ardından 2. sırada yer almıştır. McDonald’s çok tanınan ve sosyal sorumlulukları ile bilinen bir kurum olmasına rağmen serviste yaşadığı problemleri 24 yılda bu şirketi 33. sıraya düşürmüştür. McDonalds bu sorununun farkında olarak kaliteli servis ve temizlik, ücretsiz müşteri hizmetleri hattı, çalışanların performansını değerlendirecek “mystery shoppers” gibi hizmetleri içeren bir aksiyon planı geliştirmektedir.

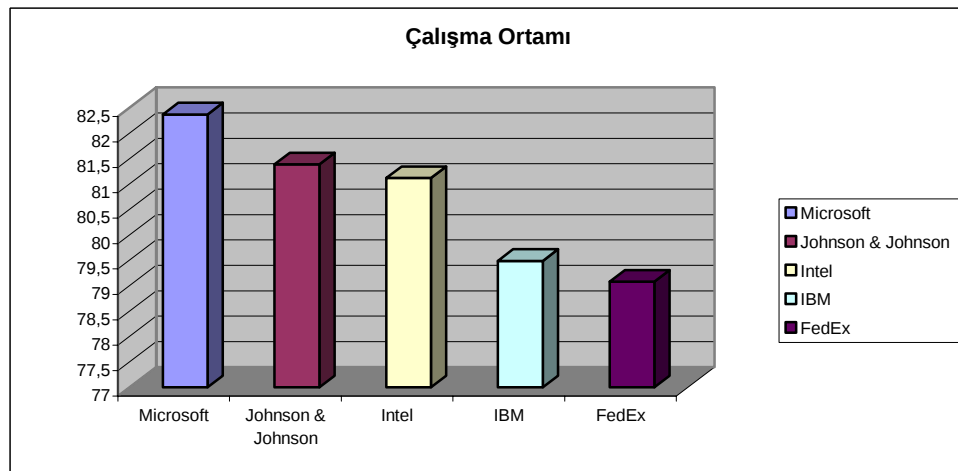
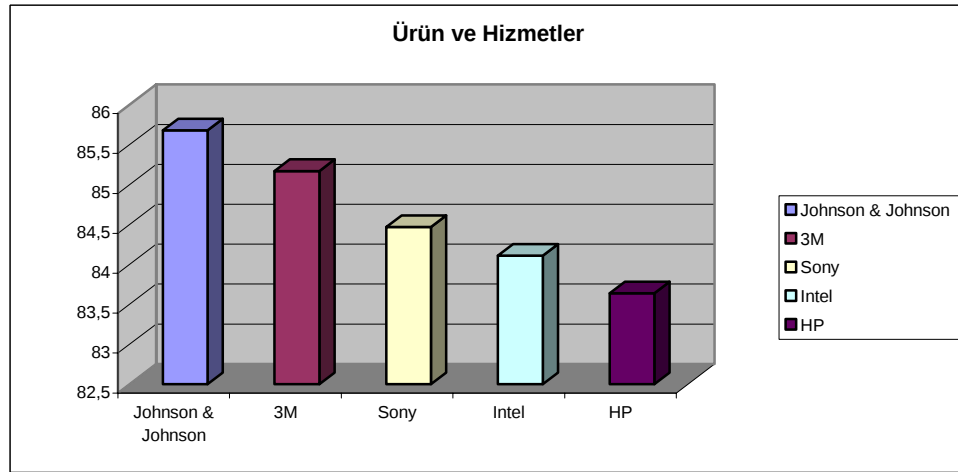
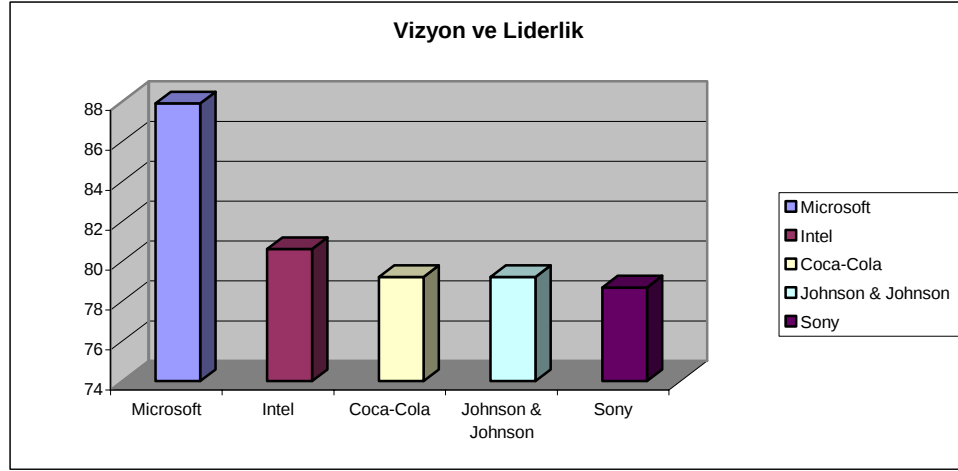
Finansal performans ile vizyon ve liderlikte ilk sırada yer alması Microsoft’un itibar sıralamasında 2. olmasını sağlamıştır. Araştırmada yanıt veren birçok kişi Microsoft’u yaratıcı buluşları nedeniyle takdir etmiş, bir kısmı ise pazardaki monopol tavırları nedeniyle eleştirmiştir.

Coca-Cola ise 2000’de 16. sıradan, 2001’de 3. sıraya yükselerek çarpıcı bir geri dönüş yapmıştır. İşiler doğru şey yaptığına inandıkları ilk şirketin Cola olduğunu ve kesinlikle hisselerini almak istediklerini belirtmişlerdir. Harris Interactive’in yöneticisi Joy Sever’e göre kamuoyu kurumun yaptığı hataları affetmiş veya unutmuş görünüyor. Bunu sadece geçmişlerinde güçlü bir itibar kurmuş ve sahip kurumların başarabileceklerini belirtmiştir (Şekil 3.3.)⁷.

⁷ Ronald Alsop, “Companies’ Reputations Depend On Service They Give To Customers”, **The Wall Street Journal**, January 16, 2002, pp. 14.

Grafik 3.1. Altı Ayır Kategoride İtibar Lideri Kurumlar (100 üzerinden)
Harris Interactive





Kurumsal itibarın bileşenleri, Wirtlin Worldwide Araştırma Şirketinin, Küresel İletişim Danışmanlığı Şirketi Burson-Marsteller ile birlikte Kurumsal İtibar ile ilgili yürüttükleri araştırmada ise 10 tanedir. Bu araştırmada, Wirthlin Worldwide'ın geliştirdiği ve 10 yıldan fazladır kullandığı “Kurumsal İmaj Modelleme Analizi” (Corporate Image Modelling Analysis”) tekniği temel alınmıştır. 1998 yılında yapılan araştırmada tüketicilere ve iş dünyasının etkileyici kurumlarına/kişilerine sorulduğunda, kurumsal itibarı neyin yönlendirdiği sorusunun cevabı özellikle iki noktada birleşmiştir: “müşterilere sunulan hizmete odaklanma” ve “yüksek kalitede ürün ve hizmetler”.

Araştırmada, çalışanlarla ilgili bileşenler de önemli bir sırada yer almaktadır ⁸:

Kurumsal İtibarda Hangi Faktörlerin Pay Vardır?

<u>Tüketicilere Göre</u>	<u>Sıralama</u>	<u>İş Dünyasının Etkileyicilerine Göre</u>
Müşteri odaklılık.....	1	Müşteri Odaklılık
Ürün/hizmet kalitesi.....	2	Ürün/hizmet kalitesi
İnanılrlık	3	İnanılrlık
Yetenekleri çekme/tutma	4	Yetenekleri çekme/tutma
Değişime cevap verme.....	5	Değişime cevap verme
Çevreye duyarlılık.....	6	İyi finansal performans
Cemaate duyarlılık.....	7	Yenilikçilik
Yenilikçilik.....	8	Sektörel liderlik
İyi finansal performans	9	Net vizyon
Net vizyon	10	Cemaate duyarlılık

Yukarıdaki araştırmada kurumsal itibardaki faktörlerin payı incelendiği zaman gerek

⁸ “Maximizing Corporate Reputation”, Report of The Study on Corporate Reputation, **Burson-Marsteller by Wirthlin Worldwide**, 1998.

tüketici, gerek iş dünyasının etkileyicilerine göre ilk beş sırada yer alan faktörler aynı çıkmaktadır: Müşteri odaklılık, ürün/hizmet kalitesi, inanılrlık, yetenekleri çekme/tutma ve değişime cevap verme.

Araştırmalar göstermiştir ki bir kurumun itibarını o kurumun davranış biçimleri de etkiler, yani kurumun davranış biçimi o kurumun itibar değişkenlerinin bir parçasıdır. Bu davranış biçimleri şu başlıklar altında ele alınabilir⁹:

- Ayırt Edici Özellik, Farklılık Alanları
 - Odak / Fokus
 - Tutarlılık / Kararlılık
 - Kurum kimliği
 - Saydamlık
-
- **Ayırt Edici Özellik, Farklılık Alanları:**

Kurumlar ayırt edici özellikleri ve pozisyonları ile kuvvetli bir itibara sahip olabiliyorlar. Ör: Bilişim şirketleri Intel ve AMD. Her ikisi de benzer ürünleri satıyorlar. Buna rağmen Intel pazarda dominant rolde bulunuyor. Çünkü Intel itibarının sadece ürün kalitesine değil, aynı zamanda yegane kaliteli yedek parça sağlayıcısı ve mükemmel hizmet garantisi tanımlayıcısı haline getiren “Intel inside” kampanyasına da borçludur. Intel bu açıdan kendisini rakiplerinden ayırt etmiş ve sosyal paydaşlarının nezdinde farklı ve özel kılmıştır.

İtibar kurmadaki başarı kurumların bir “boş mevki ve pazar” (niche market) bulması ile oluşur. Örneğin; BP’nin oluşturduğu yeni logo: Yeşil ve sarı metaforik çiçek “petrolden öte” ve çevre dostu teknolojiler mesajını vermektedir. Burada hedeflenen proje sektördeki çevre dostu firma yerini kapmaktır.

⁹ Charles J. Fombrun, Christopher B. Foss, “Mastering Management”, **Reputation Institute**, Dec.4, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.reputationinstitute.com>, 19.04.2002.

- **Fokus/Odak:**

İtibar, kurumların ana konulara ve temalara odaklanması ile gelişir. Örneğin; medikal ürün grubu Johnson & Johnson'ın toplum güveni üzerine odaklanması. Bu bir tesadüf değildir ve tümüyle kurumun iletişim çalışmalarını güven üzerine odaklanmasına bağlıdır. Örneğin, J&J'in bebek bakımını içeren reklamlara odaklanması güven duygusunu pekiştirmek amacını taşımaktadır.

- **Tutarlılık, Kararlılık:**

Kurumlar aksiyonlarında ve ilişkilerinde tutarlı olmalıdırlar. Araştırmalar itibarlı kurumları aksiyonlarında daha tutarlı ve entegre olduğunu göstermektedirler. İtibarı düşük olan firmalar sosyal paydaşları ile aralarındaki tutarsız, bölünmüş ve kopuk ilişkilerin acısını çekerler.

- **Kimlik:**

Kuruma yönelik algıyı kurumun kimliği ile bağdaştırmadan ve birleştirmeden sadece reklam ve PR ile yönetmek uzun vadede başarısızlık ile sonuçlanır. Güçlü bir itibar, ancak kurumun sosyal paydaşlarına yansıttığı samimi ve gerçek tasviri ile mümkündür.

- **Saydamlık/Açıklık:**

Güçlü bir itibar ancak bir kurumun faaliyetlerinin saydam/şeffaf olması ile sağlanabilir. Şeffaflık güçlü bir iletişim gerektirir. İtibarı yüksek olan kurumların, itibarı iyi olmayan rakipleri ile kıyaslandığında güçlü olanların medya ve diğer iletişim araçlarında çok daha görünür olduğu gözlenmektedir. Bu kurumlar kendileri ile ilgili çok daha fazla bilgiyi iletmekte ve paylaşmakta ve sosyal paydaşları ile daha fazla diyaloga girmeyi tercih etmektedirler. İletişim ile sağlanacak olan şeffaflık

politikası bir kurumun gerçekliğini ve güvenilirliğini destekler sosyal paydaşların ilgisini çeker.

Saydamlık veya açıklık kriteri çerçevesinde konuya farklı bir yaklaşım getirmek için “Yönetişim Felsefesini” örnek verelim. Günümüzde saydamlığı ilke edinen yönetim felsefesi de iletişimsel çalışmaların vazgeçilmezliğini önlemektedir. Bu konuda bir değerlendirme için şu ifadeyi ele alalım:

“Yönetişimsel ilkelerle çelişmeyecek açıklık, dürüstlük, toplumsal sorumluluk gibi ilkeleriyle ve demokrasi kültürünü içselleştiren yapısıyla tüm yönetsel ortamlarda öne çıkan Halkla İlişkiler, etkili bir iletişim yöntemi olarak yönetsel oluşumlarla halk arasında gelişen iletişimde belirleyici rol oynar. Hangi düzeyde ve düzenekte olursa olsun, yönetsel iletişim anlayışı öncelikle yurttaşları ya da hedef kitleleri gerçek anlamda bilgilendirme niyeti taşır”¹⁰.

Bu peş kriteri içeren prensiplerden çıkarılabilecek sonuç ise günümüzde itibar rekabetinin gittikçe önem kazanan bir kavram haline geldiği ve itibarın bir şirket için stratejik bir varlık olduğudur. İtibar yönetiminin özünde bir şirketin gerçek, belirgin değerleri ve kimliğinin paylaşılması ve açıklanması yatmaktadır. İtibar yaratmanın esasında kurum değerlerinin aslından farklı olmak veya kimliği abartılı bir şekilde ifade etmek yoktur. Tam tersine itibar yönetimi, öz faydaların açıklandığı rekabetçi avantaj sağlayan bir kaynaktır¹¹.

İtibar, sosyal paydaşların algılarına dayandığı için, bu sosyal paydaşlar ile yapılan doğrudan bir ölçümleme itibar hakkında bilgi toplamanın en iyi yoludur. Ne yazık ki, müşteriler ve çalışanlar bu soruya doğrudan yanıt vermeyebilir. İtibarın değişkenleri ile ölçülenmesinde önem taşıyan faktörler¹²:

- İtibarı rekabete göre değerlendirmek: İtibar kesin bir değer değildir. İtibar daha ziyade rakipleri ile kıyaslanarak oluşturulan bir olgudur.

¹⁰ Mete Çamdereli, “Yönetişim ve Halkla İlişkiler İletişimi”, **Halkla İlişkiler Kitabı** içinde, İ.Ü.İletişim Fakültesi Yayınları, 2003 (yayınlanacak).

¹¹ R.K. Srivastava, T.H. McInish, R.A. Wood, A.J. Caparo, “The Value of Corporate Reputation: Evidence from the Equity Markets”, **Corporate Reputation Review**, Vol:8, 1997, p. 67.

¹² K. Weigelt., C. Camerer., “Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Application”, **Strategic Management Journal**, Vol: 33, 1998, p. 233.

- Çoklu sosyal paydaşların dahil edilmesi: Bir kurumun çeşitli sosyal paydaşları (müşteriler, çalışanlar, rakipler vs.) o kurumun itibarı hakkında değişik görüş ve algılara sahiptir. İdeal olarak, bir kurumun itibarı o kurumun değişik sosyal paydaşları içinden çeşitli gruplar üzerinde yapılan araştırma ile ölçümlenebilir.
- İtibarın farklı bileşenlerinin ölçülmesi: Bir kurumun bileşenleri; finansal performans, stratejik konumlama, ürün ve hizmet kalitesi, yönetim kalitesi ve sosyal sorumlulukları, gibi değişik kriterlerden oluşur.
- İtibarın “Katılım” ile ilişkilendirilmesi: İtibarın sosyal paydaşların gelecek davranışları üzerindeki etkisi ile ilişkisi.
- Bilginin etkili biçimde toplanması.
- İtibarın değerlendirilmesinde yaşanan en büyük problem farklı sosyal paydaşların itibarı farklı algılamasından kaynaklanır. Örneğin; bir kurumun çalışanı o kurumu yüksek kaliteli ürünler üreten ve çalışanın refahı için davranan bir kurum olarak algıarken, müşterileri sosyal sorumluluğu olmayan bir kurum olarak algılayabilir. Bu durumda kurum kaynaklarını tam, etkin ve verimli bir şekilde kullanmıyordur. Eğer önemli sosyal paydaşların algılamalarında çok büyük farklılıklar varsa, kurum bu algıları nasıl toparlayacağına karar vermelidir. Bu karar performansını değiştirmeyi, performansı ile ilgili ilişkileri geliştirmeyi veya sosyal paydaşları ile iletişim stratejilerini düzenlemeyi içerebilir¹³.

¹³ A.e., pp. 257-258.

3.2. İTİBARIN DEĞİŞKENLERİNİN BELİRLENMESİNDE ÖNEMLİ BİR FAKTÖR: İTİBAR ARAŞTIRMALARI

Günümüze kadar yapılan çeşitli itibar araştırmaları, itibarın değişkenlerinin belirlenmesindeki en önemli faktör olmuştur. Araştırmalar itibarı etkileyen faktörler genelinde çalışmalar yürütmüşlerdir¹⁴.

Bu konuda yapılan araştırmaların içinde aşağıda belirtilen sekiz tanesi öne çıkmaktadır¹⁵:

1. Fortune AMAC
2. Manager Magazin (MM)
3. Management Today (MT)
4. Asian Business (AS)
5. Far Eastern Economic Review (FEER)
6. Financial Times (FT)
7. Industry Week (IW)
8. Fortune GMAC (Global Most Admired Companies)

1. Fortune AMAC:

1984 yılında Fortune, 1983 yılında topladığı verilere dayalı Amerika'nın ilk en beğenilen şirketleri araştırmasını (AMAC: America's Most Admired Companies) açıklamıştır. AMAC kurumsal itibar ölçümlemelerindeki en süreli araştırmalardan bir tanesini oluşturmuş ve itibar üzerine yapılmış birçok akademik çalışmaya zemin oluşturmuştur. Fortune bu araştırmalarını 3.000-16.000 arasındaki kurum yöneticileri, direktör ve analist arasında yapmıştır. 1995 yılına kadar araştırma en fazla ciroyu yapan 500 imalatçı kurum olarak yapılmaktaydı. Daha sonra araştırma

¹⁴ Barry Brown, Scott Perry, **Academy of Management Journal**, Vol: 37, 1991, pp.1347-59.

¹⁵ Charles J. Fombrun, Naomi A. Gardberg, Joy M. Sever, "The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation", **The Journal of Brand Management**, Vol: 7, No: 4, 2000, pp. 241-255.

en fazla ciroyu yapan 1.000 adet imalatçı ve hizmet şirketi bazında yapılmaya başlanmıştır. Araştırmaya katılan kişilerden, o kurumu 10 kriter bazında değerlendirmeleri istenmiştir. Bu kriterler:

- Yönetim kalitesi
- Ürün/hizmet kalitesi
- Yenilikçilik (innovativeness)
- Uzun vadeli yatırım değeri
- Finans gücü / Malî güven
- Cezbedebilme gücü
- Yetenekli kişileri geliştirme ve istihdam
- Toplumsal ve sosyal sorumluluk
- Kurum varlıklarının etkin kullanımı
- Küresellik

Bu araştırmanın ana amacı, itibar ile yatırımlardan elde edilen kâr arasındaki ilişkiyi ölçmektir. Araştırma ayrıca, en beğenilen firmaların diğerlerine oranla daha büyük ölçekli olduğunu, yatırımlardan elde edilen kârın son 3 yılda çok yüksek seyrettiğini ve bu firmaların borsadaki hareketlerden daha az etkilendiklerini ortaya koymaktadır. Yine bu araştırmadan elde edilen verilere göre, en beğenilen kuruluş kapsamına giren bir firmanın gelecek yıl da listenin aynı yerinde kalma ihtimali %75, beş yıl sonra aynı yerde kalma ihtimali ise %51'dir¹⁶.

Örnek olarak bu listeye giren bazı kuruluşlar aşağıdaki yönleriyle puan toplamışlardır:

- Coca Cola, pazarlama, dağıtım ve kalite kontrol mekanizmalarıyla beğeni uyandırmıştır.
- Dördüncü sırada yer alan IBM, neredeyse iflas durumundayken yeniden yapılanmasıyla ilgi çekmiştir.

¹⁶ Charles J. Fombrun, M. Shanley, "What's in a name: Reputation Building and Corporate Strategy", **Academy of Management Journal**, 1990, Vol:33, pp.233-234.

- Sony, geleceği görme ve şekillendirebilme niteliğinden dolayı puan toplamıştır.
- Royal Dutch / Shell, çevreye yönelik projelerinden dolayı puan toplamıştır.
- Johnson & Johnson, tüm dünyada konumlandığı ahlakî değerleriyle saygı uyandırmıştır.
- General Electric bünyesinde eleman tutabilme, Coca Cola çalışan dinamizmi, Microsoft ise her kademedeki çalışanın tam katılımı özelliği ile beğeni uyandırmıştır.
- Unilever, iyi insan kaynakları stratejileri ve yetenekli işgücü özelliğiyle puan toplamıştır.
- IBM ve Dell, başarılı değişim yönetimlerinden dolayı beğeni kazanmışlardır.

2. Manager Magazin (MM):

1987 yılından bu yana en büyük 100 Alman üretici ve hizmet şirketi arasında yapılmaktadır. Manager Magazin Araştırmasında itibar ile ilgili olarak 5 kriter sorgulanmaktadır:

- Yönetim kalitesi
- Yenilikçilik
- İletişim kabiliyeti
- Çevreye uyum
- Finans sabitliği

3. Management Today (MT):

1991 yılından bu yana yapılan Management Today, İngiltere'deki 250'den fazla kurum üzerinde araştırma yapmaktadır ve katılımcılara 26 sektörden Britanya'daki en büyük 10 şirketi 10 kriter bazında belirlemeleri istenmektedir:

- Yönetim kalitesi
- Finans gücü
- Cezbetme kabiliyeti
- Yüksek yetenekleri geliştirme ve bünyede tutabilme
- Ürün ve hizmet kalitesi
- Uzun dönem yatırım değeri
- Yenilikçilik
- Pazarlama kalitesi
- Toplum ve çevre sorumluluğu
- Kurumsal varlıkların kullanımı

4. Asian Business (AS):

Bu araştırma 1992 yılından bu yana yapılmaktadır. 8600 üst yönetici ve CEO arasında yapılan araştırmada cirosu en yüksek 50 kurum sorulmaktadır. Araştırma 9 adet Asya ülkesinde yapılmaktadır: Hong Kong, Endonezya, Japonya, Malezya, Filipinler, Singapur, G. Kore, Tayvan ve Tayland. Araştırma 9 kriter bazında uygulanmaktadır:

- Genel takdir ve beğeni
- Yönetim kalitesi
- Ürün ve hizmet kalitesi
- Yerel ekonomiye katkısı
- İyi çalışan
- Gelecek kâr potansiyeli
- Değişen ekonomiye ayak uydurabilme kabiliyeti

5. Far Eastern Economic Review (FEER):

1993 yılından bu yana yapılmakta olan FEER, Asya'daki 11 ülkede 6.000 yönetici arasında yapılan bir araştırmadır (Avustralya, Hong Kong, Hindistan, Endonezya,

Japonya, Singapur, Malezya, Filipin, Tayvan, Tayland). Araştırmaya geri dönüş %60 oranındadır. Bu araştırmada kullanılan ana kriterler ise genel olarak şu şekilde belirlenmiştir:

- Liderlik
- Kurumsal farkındalık
- Yüksek kalitede ürün ve hizmet
- Yenilikçilik
- Uzun vadeli finans gücü

6. Financial Times (FT):

1994’de Avrupa’nın en saygın şirketleri araştırması olarak başlamış ve 1989’da “Dünyanın en saygın araştırması” olmuştur (WMRC-World’s Most Respected Companies). FT bugün 53 ülkeden 3.500 CEO arasında yapılmaktadır. Araştırmaya katılan kişiler dünyada en çok saygı duydukları, sektörlerinde en fazla saygı duydukları şirketi ve en çok saygı duydukları lideri belirlemektedirler. Araştırmadaki 8 kriter ise:

- Güçlü strateji
- Müşteri tatmini ve sadakatinin maksimize edilmesi
- Liderlik
- Ürün ve hizmet kalitesi
- Güçlü ve kalıcı kâr performansı
- Güç ve insan odaklı kurum kültürü
- Başarılı değişim yönetimi
- İşe yönelik küreselleşme

Araştırmaya katılan kişiler daha sonra kurum itibarını sağlayan 10 niteliği sıralamışlardır.

7. Industry Week (IW):

1997 yılından bu yana yapılmaktadır. Bu araştırmada uluslararası 85 uzman bulunmaktadır. Araştırmada ciroya göre ilk 1.000 şirket sorgulanmıştır. Araştırmanın zemini 4 alanda yapılmıştır:

- İnsan
- Toplum
- Pazar
- Değişim.

8. Fortune GMAC (Global Most Admired Companies):

1997 yılından bu yana yapılmaktadır. Değişik sektörlerden üst yöneticilere AMAC araştırmasındakine benzer sorular sorulmaktadır. Fortune araştırmaya 21 sektörden ciro olarak en büyükleri seçerek başlar. Katılımcılar genel olarak en beğendikleri global şirketi seçerler ve şirketleri sektörde sıralarlar. Daha sonra kendi sektörlerindeki şirketi sıralarlar. Araştırmadaki kriterler:

- Yönetim kalitesi
- Ürün ve hizmet kalitesi
- Yenilikçilik
- Uzun vadeli yatırım değeri
- Finans gücü
- Yetenekli kişileri cezbetme, geliştirme ve bünyesinde tutabilme kabiliyeti
- Topluma ve çevreye karşı sorumluluğu
- Kurum varlıklarının akıllı kullanımı

Bunun yanı sıra, kurumun verimliliği ve global iş yapış şekli de ölçümlenmektedir.

Yukarıda bahsi geçen 8 araştırma aşağıda belirtilen 27 maddeye dayandırılmıştır (Tablo 3.1)¹⁷:

<u>Kriter</u>	<u>Değer</u>
Yetenekli kişileri çekmek, geliştirmek ve barındırmak	5
Değişen ekonomik çevreye uyum sağlayabilme	3
Dürüstlük ve etiklik	1
Başarı tecrübeleri	1
İş dünyası liderliği	1
Örnek alınan ve özenilen bir şirket olmak	1
Yerel ekonomiye katkı	1
Finansal başarı	6
İşle ilgili küreselleşme	1
Yenilikçilik	4
Müşterilere yanıt vermede yenilikçilik ve yaratıcılık	1
Uzun vadeli yatırım değeri / gelecek kârı için potansiyel	4
Uzun vadeli finans vizyonu	1
Müşteri tatmini ve sadakatini maksimize etmek	1
Genel beğeni	1
Şirkete yönelik genel farkındalık	1
Genel liderlik	1
Büyüme potansiyeli	1
Yönetim kalitesi	5
Pazarlama kalitesi	1
Ürün ve servis kalitesi	7
Verim özelliği	1
Güç ve kurumsal insan kültürü	1
Sosyal sorumluluk (toplum, çevre)	5
Güçlü ve sürekli kâr performansı	2
Güçlü ve doğru strateji	1
Kurumsal varlıkların kullanımı	3

Tablo 3.1. Değerler Bazında İtibar Değişkenleri

¹⁷ Fombrun, Gardberg, **a.g.m.**, pp. 241-255.

Manager Magazine’s araştırması yukarıda bahsedilen maddelerin en azını içermektedir. Asian Business’s araştırması ise en fazlasını içermektedir. Araştırmada en fazla beliren ise finansal maddeler olmuştur. Bunu yönetim ile ilgili maddeler takip etmiştir. Finansal kategori aynı zamanda en fazla bileşeni içermekte – geçmiş performansı, kârlılık, uzun vadeli yatırım değeri ve finansal vizyon – ve en gelişmiş alanı oluşturmaktadır. Sosyal ve çalışan içerikli maddeler ise en az beliren maddeler olup, dürüstlük ve etik ise 1 kez belirmiştir.

Yukarıda bahsi geçen kriterler daha sonra akademisyenler ve uygulamacılar tarafından daha detaylı olarak ele alınmış ve itibarın ölçümlenmesi ile ilgili değişkenleri geliştirilmiştir. Bu değişkenler bazındaki ilk itibar araştırmaları ise pazar araştırma şirketi Harris Interactive tarafından yapılmıştır. İtibarın değişkenleri 8 ana kategori altında yer alan 32 maddede toplanmıştır¹⁸:

▪ **Tanınırlık, bilinirlik :**

- Kurum, ürün ve hizmetleri ile çok bilinir
- Kurum, finansal performansı ile tanınmış
- Kurum, çalışanları ile bilinen ve tanınan bir kurum

▪ **Operasyonel Yetenek**

- Kurum iyi yönetiliyor
- Kurumun çalışanları yüksek niteliklere sahip
- Kurum akıllı ve yüksek nitelikli bir CEO tarafından yönetiliyor

▪ **Stratejik Konum**

- Kurum yüksek kalitede ürün ve hizmet satıyor
- Yenilikçi bir şirket
- Kurum müşteriye mükemmel değer sunuyor

¹⁸ “The 20 Attributes of Reputation”, **Harris Interactive**, January 16, 2002, (Çevrimiçi) <http://www.harrisinteractive.com>, 05.07.2002.

- **Sektör Liderliği**
 - Kurumun geniş kaynakları var
 - Kurum çok güçlü
 - Kurum sektörde lider
- **Ayrıcalık, farklılık alanları**
 - Kurum yaptıkları ile ayrıcalıklı
 - Kurum ayırt edilebilir özelliklere sahip
 - Kurum insanlarda iyi hisler uyandırıyor
- **Güvenilirlik, inanılrlık**
 - Kurumun dedikleri inandırıcı
 - Kurum güvenilir
 - Kurum dürüst ve toplum ile iletişimde açık ve net
- **Etkili**
 - Kurumun ürün ve hizmetleri toplum için önemli
 - Kurum insanlar için bir farklılık yaratıyor
 - Kurum, dünyayı yaşamak için daha iyi bir yer haline getiriyor
- **Sorumluluk**
 - Kurum çalışanlarını dikkate alıyor
 - Kurum içinde bulunduğu topluluklara değer katıyor
 - Çevreye sorumlu bir kurum

Tanınırlık ve bilinirlik, itibar ölçümlemelerindeki en gerekli maddelerden bir tanesini oluşturmaktadır, çünkü bir kuruma yönelik farkındalık ve algı olmadan itibarın da olması imkansızdır. Operasyonel yeterlilik ise, kurumun yönetsel derinlik ve becerilerine yönelik algıyı betimler. Stratejik konum, kalite, fiyat ve yenilikçilik olarak kurumun rekabet konumlamasını belirler. Sektör liderliği ise, kurumun pazardaki rekabet konumlamasına yönelik algıyı kapsar. Ayrıcalık ve farklılık, kurumun ne derece farklılaştığını belirler. Kredibilite ise kurumun kişilerde

oluşturduğu güveni tanımlar. Etkili olma faktörü ise, kurumun ekonomik gelişim ve yaşamlar üzerinde topluma ne kadar değer kattığını ölçer. Sorumluluk ise kurumun topluma karşı olan sosyal sorumluluğunu belirler.

1999 yılında 10.830 kişi üzerinde yapılan Harris Interactive ve Reputation Institute tarafından yapılan araştırmada, Amerikalıların iş hayatı ile insan ruhu arasındaki bağa nasıl baktıkları bulunmaya çalışılmış, araştırmaya katılan kişilerden en iyi ve en kötü buldukları firmaları belirtmeleri istenmiştir. Buna göre en yüksek değeri alan ilk 15 şirket ve değerlendirildikleri kriterler aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Tablo 3.2)¹⁹:

Kurum	Aldığı değer	Alan	Sıralama	Alan 2	Sıralama	Alan 3	Sıralama	Alan 4	Sıralama
Johnson & Johnson	83.4	Duygusal Çekicilik**	1	Ürün ve servis	1	İş çevresi	3		
Coca Cola	81.6	Duygusal Çekicilik**	2	Vizyon ve liderlik	4	Mali performans	3		
Hewlett Packard	81.2	Duygusal Çekicilik**	3	Ürün ve servis	3				
Intel	81.0	Ürün ve servis	2	Vizyon ve liderlik	2	İş çevresi	5	Mali performans	5
Ben & Jerry's	81.0	Duygusal Çekicilik**	4	Ürün ve servis	5	Sosyal sorumluluk	1	İş çevresi	3
Wall Mart	80.5	SG*							
Xerox	79.9	Duygusal Çekicilik**	5	Ürün ve servis	4	Sosyal sorumluluk	5		
Home Depot	79.7	SG*							
Gateway	78.8	SG*							
Disney	78.7	SG*							
Dell	78.4	Vizyon ve liderlik	5						
General Electric	78.1	SG*							
Lucent	78.0	İş çevresi	2						
Anheuser Bush	78.0	Vizyon ve liderlik	3						
Microsoft	77.9	Mali performans	1						

Tablo 3.2. Başlıca Kurumsal İtibar Unsurları ve Aldıkları Değerler

¹⁹ P. Nakra, "CRM: CRM With a Strategic Twist", **PR Quarterly**, Vol: 45, pp. 40.

*SG: Hiçbir alanda sıralamaya girmedi.

**Duygusal Çekicilik: Kuruluşun ne ölçüde sevildiği, takdir edildiği

Öte yandan, bu araştırmada en yüksek değeri elde eden ilk 30 firmanın daha çok teknoloji ve tüketim maddeleri sektöründe yer aldığı ve birinci elden tecrübenin (bir mağazadan seçip beğenerek yapılan ya da sanal ortamda gerçekleştirilen alışveriş, telefonla sipariş vs.) ve firma çalışanlarının firmaya yönelik tutumlarının (araştırmaya katılan kişilerden duyulan “x firmasında çalışan bir arkadaşım var ve işine çok sadık” gibi ifadeler) insanlar için imajı belirleyici öğeler olduğu gibi sonuçlara varılmıştır.

Chief Executive Dergisi ve Hill & Knowlton tarafından yapılan araştırmada ise 600 tepe yöneticisinin (10 kadar sektörde yer alan) itibar kavramına bakış açıları saptanmaya çalışılmıştır ve 1998 ve 1999 yıllarında en iyi ve en kötü itibar sıralamasına giren şirketler aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Tablo 3.3. ve Tablo 3.4.)²⁰:

En İyi İtibar Sıralaması:	
1998	1999
1. General Electric	1. General Electric
2. IBM	2. IBM
3. Intel	3. Microsoft
4. Coca Cola	4. Dell
5. Chrysler	5. Southwest
6. Microsoft	6. Ford
7. Ford	7. AT&T
	8. Intel
	9. Apple
	10. Chrysler

Tablo 3.3. 1998 ve 1999 yıllarındaki en iyi itibar sıralamasındaki firmalar

²⁰ P. Haapenniemi, “What’s in a Reputation?”, **Chief Executive**, March 2000, pp. 50-51.

<u>En Kötü İtibar Sıralaması:</u>	
1998	1999
1. Microsoft	1. Microsoft
2. GM	2. GM
3. Sunbeam	3. Coca Cola
4. Cendant	4. ADM
5. ADM	5. Disney
6. AT&T	6. Exxon
7. Boeing	7. Philip Morris
	8. Cendant
	9. Sunbeam
	10. Compaq

Tablo 3.4. 1998 ve 1999 yıllarındaki en iyi itibar sıralamasındaki firmalar

Görüldüğü gibi Microsoft, 1999 ölçümlerinde hem en iyi hem de en kötü itibar listesinde yer almaktadır. Çelişkili olan bu durumda, kârını ve Pazar gücünü rakiplerine zarar vermek amacıyla kullandığı yolundaki iddialar nedeniyle firmaya açılan dava, Microsoft'un puan kaybetmesine neden olmuştur. Bu davanın duyulmasından sonra ise araştırmaya katılanların yalnızca %35'i bir ürün veya hizmet sorunuyla karşılaşmaması durumunda firmaya kesinlikle güvenebileceğini ifade etmiştir. Microsoft'u pozitif yönde değerlendirenlerin görüşleri ise, Bill Gates'in Microsoft markasının oluşmasında önemli lider olarak mükemmel işler yaptığı yönündedir. Bu da Microsoft'un itibarını etkileyen "CEO" faktörü olarak çok net bir şekilde karşımıza çıkmaktadır.

Bir başka görüş ise itibarın değişkenlerini % olarak önem derecesine göre şu ana başlıklarda toplamıştır (Tablo 3.5)²¹:

İtibarın 10 sürücüsü	
Müşteri Hizmeti	%96
Etik davranış	%86
Ürün ve hizmet kalitesi	%84
Kamu ile entegrasyon	% 82
Pazar liderliği	% 74
Çalışan ilişkileri	%70
Yönetim Kalitesi	%68
Finansal Performans	%64
Yenilikçilik & Yaratıcılık	%64
Çevrecilik	%53

Tablo 3.5. İtibarın Sürücülleri

Dünyada yapılmış olan çeşitli itibar araştırmalarını ayrıntılarıyla irdeledikten sonra bu bölümün takip eden kısmında ülkemizde yapılan bir itibar araştırması olan Capital Dergisi'nin “En Beğenilen Firmalar Araştırması”na yer vereceğiz.

²¹ Peri Lynn Turnbull, “**Corporate Social Responsibility and Reputation**”, Canadian Cooperative Association National Congress, Saint John, NB, June 22, 2001), p.15.

3.3. TÜRKİYE’DE BİR İTİBAR ARAŞTIRMASI: “CAPİTAL - EN BEĞENİLEN FİRMALAR ARAŞTIRMASI”

Capital Dergisi tarafından gerçekleştirilen “En Beğenilen Firmalar Araştırması”, 2000 yılından bu yana yapılmaktadır. Sonuncusu Ağustos-Eylül 2002’de gerçekleştirilen “En beğenilen firmalar ve sektörün en beğenilenleri”, 38 sektör, 550 firma ve 1329 üst ve orta kademe yönetici ile telefon, e-mail, fax, posta ve web üzerinden görüşmelerle belirlendi²².

Capital Dergisi’nin araştırmasında ilk etapta yöneticiler bir şirketi beğenilir kılabilecek 18 kriteri 10 üzerinden değerlendirmektedirler. Hemen ardından sektör gözetmeksizin en beğendikleri firmayı ve nedenlerini belirtmektedirler. Türkiye’nin en beğenilen şirketini belirledikten sonra 38 farklı sektör için sektörün nde gelenlerine sektöründe en beğendikleri  firma (beğeni seviyesine göre) ve nedenleri sorulmuştur (Koşul olarak kendi firmaları hariç tutulmuştur). Yöneticiler kendi çalıştıkları firmayı da bir şirketi değerli kılabilecek 18 kritere göre değerlendirmektedirler.

Sonuç olarak yöneticiler hem Türkiye’de en beğendikleri firmayı hem sektörlerinde beğendikleri ilk üç firmayı belirlemekte ve kendi şirketlerini 18 kritere göre değerlendirmektedirler.

Capital Dergisi’nin bu araştırması ayrıca bu tez çalışmasında yapılmış olan araştırmaya da baz olmuş ve anket alışması Capital Dergisi “En Beğenilen Firmalar Araştırması”nın belirlediği “Sektörünün En Beğenilen şirketleri” arasında yapılmıştır.

Araştırma hakkında genel bir fikir verebilmek için aşağıda bazı detayları aktaracağız.

²² Capital “En Beğenilen Firmalar Araştırması”, **Capital Dergisi**, Ekim 2002.

Araştırmada aşağıda belirtilen sektörler kapsamıştır (Tablo 3.6.)²³:

Alkollü içecek
Su
Meşrubat ve meyveli içecek
Süt ve yoğurt ürünleri
Unlu ürünler (makarna, un, irmik)
Çikolata, sakız, şekerleme, cips
Paketlenmiş ve işlenmiş et
Bisküvi, kek ve pişirilmiş unlu mamuller
Margarin, sıvı yağ
Gıda (genel)
Kişisel bakım ve kozmetik
Ev ve çamaşır temizlik ürünleri
İlaç, sağlık ürünleri
Reklamcılık
Tekstil
Hazır giyim ve mağazacılık
Perakende (Super ve hyperstore)
Banka
Aracı kurumlar
Leasing, factoring
Sigorta
İnşaat
Çimento
Demir çelik
Boya
Seramik, sağlık gereçleri ve armatür
Ofis ve ev mobilyası
Kağıt ve ambalaj ürünleri
Plastik
Büyük beyaz eşya, kahverengi eşya, elektronik eşya, küçük elektrikli ev aletleri
Otel ve konaklama
Akaryakıt dağıtım, madeni yağlar, LPG
Enerji
Otomobil
Lastik (Araç)
Otomotiv yan sanayi
Bilgisayar, donanım, yazılım, ISP
Kargo, kurye, nakliye

Tablo 3.6. Capital Araştırmasında Kapsanan Sektörler

²³ A.e.

Araştırmada firma itibarı 18 ana değişken bazında ele alınmıştır (Tablo 3.7.)²³:

ARAŞTIRMA KRİTERLERİ
Bilgi ve teknoloji yatırımları
Hizmet veya ürün kalitesi
Finansal sağlamlık
Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik
Yönetim kalitesi
Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar ve haklar
Ücret politikası ve seviyesi
Çalışanların niteliklerini geliştirme
Pazarlama ve satış stratejileri
İletişim ve halkla ilişkiler
Çalışanların nitelikleri
Rekabette etik davranma
Çalışan memnuniyeti
Müşteri memnuniyeti
Yönetim ve şirket şeffaflığı
Yatırımcıya değer yaratma
Toplumsal sorumluluk
Uluslararası pazarlara entegrasyonu

Tablo 3.7. Capital Araştırmasında Kullanılan Araştırma Kriterleri

²³ A.e.

Yapılan araştırmada şirketlerin itibarlarını belirleyen kriterler araştırmaya katılanlar tarafından önem derecesine göre şu şekilde derecelendirilmiştir (Tablo 3.8.)²⁴:

KRİTERLER	ORTALAMALAR*
Müşteri memnuniyeti	9,5
Hizmet veya ürün kalitesi	9,4
Yönetim kalitesi	9,1
Finansal sağlamlık	8,8
Pazarlama ve satış stratejileri	8,8
Bilgi ve teknoloji yatırımları	8,7
Çalışanların nitelikleri	8,7
GENEL ORTALAMA	8,6
Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	8,6
Çalışan memnuniyeti	8,6
Toplumsal sorumluluk	8,6
Çalışanların niteliklerini geliştirme	8,5
Rekabette etik davranma	8,5
Uluslararası pazarlara entegrasyonu	8,5
İletişim ve halkla ilişkiler	8,4
Yönetim ve şirket şeffaflığı	8,3
Yatırımcıya değer yaratma	8,3
Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar ve haklar	8,1
Ücret politikası ve seviyesi	7,9

*Ortalamalar 10 üzerindendir.

Tablo 3.8. Capital Araştırmasındaki Kriterlerin Önem Derecesi

²⁴ A.e.

Araştırma genelinde itibarın değişkenleri ile ilgili genel bulgular şu şekilde tespit edilmiştir:

- Capital İtibar Araştırması 2001’de olduğu gibi Capital İtibar Araştırması 2002’de de bir şirketi itibarlı kılan özellikler hizmet/ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti ve yeni ürün geliştirme olarak bulunmuştur.
- Bu seneki kriterler arasında ‘müşteri memnuniyeti’, ‘çalışanına verdiği önem ve sunduğu olanaklar’, ‘finansal sağlamlılık’ ve ‘uluslararası olmak’ geçen seneye göre önem kazanan kriterlerdir.
- Daha çok Garanti Bankası ve tekstilcilerin sahiplendiği ‘müşteri memnuniyeti’ giderek artan rekabet ortamında ve azalan pastada tercih edilen olmak için önemli bir kriter haline gelmektedir.
- İşsizliğin giderek arttığı kriz ortamında Sabancı Holding ve Eczacıbaşı’nın daha çok sahiplendiği ‘çalışana sunulan olanaklar’ firmalarla aramızda duygusal bağ kurabilen bir özellik olarak önem kazanmaktadır.
- ‘Uluslararası pazarlama’ tekstil, otomotiv yan sanayi, inşaat ve beyaz eşyada daha çok önem kazanmaktadır. Tekstil ve beyaz eşya sektörleri için ‘uluslararası pazarlama’ Türkiye’nin markalaşması boyutunu da kapsamaktadır.
- Stratejik pazarlama ve stratejik satış daha çok Coca-Cola ve Procter & Gamble gibi firmalarda ön plana çıkmakta. Marka kimliği ve markaya yatırım en çok Coca-Cola’ya atfedilmektedir.
- Yeni ürün geliştirme ve ürün çeşitliliği daha çok Ülker ile özdeşleştirilmektedir
- Bilgi ve teknoloji yatırımları daha çok Turkcell ve Vestel’e, müşteri memnuniyeti Garanti Bankası’na ve kurumsallık Koç Holding’e atfedilen özellikler.
- Türkiye’nin değişen yapısıyla finansal sağlamlık, uluslararası pazara entegrasyon, çalışanlara sunulan olanaklar, müşteri memnuniyeti, sosyal sorumluluk... gibi duymayı özlediğimiz özellikler giderek önem kazanmakta.

Araştırmaya katılan 1329 kişi arasında Türkiye'nin en beğenilen şirketleri şu şekilde belirlenmiştir (Tablo 3.9.)²⁵:

2001	2002*	EN BEĞENİLEN ŞİRKETLER	%
1	1	ARÇELİK	9,3
7	2	SABANCI HOLDİNG	8,1
2	3	KOÇ HOLDİNG	7,6
10	4	TURKCELL	4,4
3	5	VESTEL	3,8
4	6	COCA-COLA	3,7
6	7	ECZACIBAŞI	3,6
11	8	GARANTİ BANKASI	3,5
16	9	PROCTER & GAMBLE	2,2
13	10	ÜLKER	2,1
8	11	UNILEVER	2,0
17	12	İŞ BANKASI	1,8
5	12	MICROSOFT	1,8
28	13	AKBANK	1,4
15	13	IBM	1,4
-	14	EFES PILSEN	1,2
-	15	FORD OTOSAN	1,1
24	16	BRISA	1,0
12	17	MİGROS	0,9
9	18	ALARKO HOLDİNG	0,8
-	19	BEKO	0,8
-	20	BOSCH	0,7

Baz = 1329

Tablo 3.9. Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri – Capital Araştırması 2002

²⁵ A.e.

Sıralama 2001	Sıralama 2002	En beğenilen firmaların beğeni nedenleri (ilk 10)	%
1	1	Hizmet veya ürün kalitesi	13,2
2	2	Yeni ürün geliştirme ve yenilikçilik	7,1
10	3	Müşteri memnuniyeti	6,9
3	4	Bilgi ve teknoloji yatırımları	6,3
9	5	Çalışanına verdiği önem ve sosyal haklar	5,9
11	6	Uluslararası firma olması	5,8
4	7	Yönetim kalitesi	5,7
6	8	Stratejik üretim, pazarlama ve satış	3,9
14	9	Finansal yapısı, sermaye ve karlılık	3,8
13	10	İstikrarlı ve güvenilir olması	3,5

Tablo 3.10. Capital Araştırması 2001 ve 2002 Yılları Sıralama Karşılaştırması²⁶

Görüldüğü gibi, 2001 yılında itibarın en önemli değişkeni olan “Hizmet veya ürün kalitesi” ve “Yeni ürün geliştirme ve yenilikçilik” 2002 yılında da en önemli değişkenler olma özelliğini taşımıştır.

2001 yılında en önemli 3. değişken olan “Bilgi ve teknoloji yatırımları” ise 2002 yılında benzer bir konumla 4.sırada yer almıştır. 2001 yılında 10.sırada bulunan “Müşteri memnuniyeti” kavramı ise 2002 yılında 3. sıraya çıkmıştır.

Capital’in bu araştırmasının daha detaylı bilgileri çalışmanın sonunda eklenmiştir (Bkz. Ek.2).

Dünyada ve Türkiye’de yapılan itibar araştırmalarına ve değişkenlerine bakış açısını ele aldıktan sonra çalışmanın devamında itibarın değişkenlerini tek tek detaylı bir şekilde ele alacağız.

²⁶ A.e.

3.4. KURUMSAL İTİBARIN ANA DEĞİŞKENLERİ

Tez çalışmasının bu kısmında itibarı oluşturan en önemli ana değişkenlerin açılımlarına ve itibarı nasıl etkilediklerine ilişkin olarak yapılmış araştırmalar mercek altına alınacaktır.

İncelenecek ana itibar değişkenleri, çalışmanın öncesinde ele alınan ve incelenen, Harris Interactive ve itibar yönetimi konusunda uzman Charles Fombrun tarafından (Charles Fombrun: New York University Stern School of Business and Executive Director of the Reputation Institute) kişilerin kurumlara yönelik algılarını ölçümlemek amacıyla oluşturulan **İtibar Bölümü (İtibar Katsayısı)/Reputation Quotient-RQ®**'yu oluşturan değişkenler olacaktır. Ana değişkenlerin ele alınması aşamasında, Türkiye’de yapılmış olan “Capital’in En Beğenilen Firmalar Araştırması da göz önüne alınmıştır.

Bu doğrultuda, ele alınacak olan itibarın ana değişkenleri şunlardır:

1. Kurum CEO’su / Liderlik
2. Toplumsal Sorumluluk
3. Finansal Performans
4. Güven
5. Ürün ve Hizmetler
6. Kurumsal Kimlik ve İletişim
7. Kurum İçi İletişim ve Çalışanlar

3.4.1. İTİBARIN ANA DEĞİŞKENİ: KURUM CEO'su

(Chief Executive Officer / Yönetim Kurulu Başkanı)

*“Kurumun CEO'sunun seçimi, o kurumun kaderini belirler.”
Ram Charan, Fortune Dergisi / Eylül 6, 1999.*

CEO'lar (Chief Executive Officer / Yönetim Kurulu Başkanı) kurumun itibarı üzerinde önemli etkilere sahiptirler ve kurumun kişileştirilmesinde güçlü bir faktör teşkil ederler. İnsanlar, kendilerini soyut bir kurumdansa, etten kemikten yapılmış bir liderle daha kolay özdeşleştirirler. CEO'ların temel görevleri kurumlarının itibarını korumaktır. Bunu gerek çalışanlarının desteğini harekete geçirerek içten, gerekse de kurum faaliyetlerinin sözcüsü olarak dışarıdan yaparlar²⁷.

Kurumun lideri olan CEO, kurumunu geleceğe taşıyacak, çalışanlarını yönetecek ve yönlendirecek, müşterilerine daha iyi hizmetler sunacak stratejileri geliştirebilecek her türlü donanıma sahip olacak kişidir²⁸.

Pek çok kimse ilk elden kuruluş hakkında bir deneyime sahip değildir. Bu nedenle de insanlar doğal olarak başkalarının deneyimlerine ve izlenimlerine güvenmektedirler. Yatırımcılar borsa uzmanlarının görüşlerini okurken, müşteriler daha ziyade haber ve reklamlardan etkilenirler, potansiyel çalışanlar ise halen bir şirkette çalışanları dinlerler. İnsanların bir kurum hakkında bilgi edindikleri kaynaklar ve bunların etkileri çok farklıdır²⁹.

Bir şirketin itibarının algılanmasında CEO itibarının güçlü etkisi, Burson-Marsteller'in “CEO İtibarını En Yüksek Dereceye Ulaştırmak” (Maximizing CEO Reputation) adlı çalışmasında örneklerle gösterilerek, hissedar değerlendirmesinde CEO itibarının önemli bir belirleyicisi olmaya devam ettiğini ortaya kondu. Pensilvanya Üniversitesi Wharton Okulu Maliye Bölümü Profesörü David Larcker'e

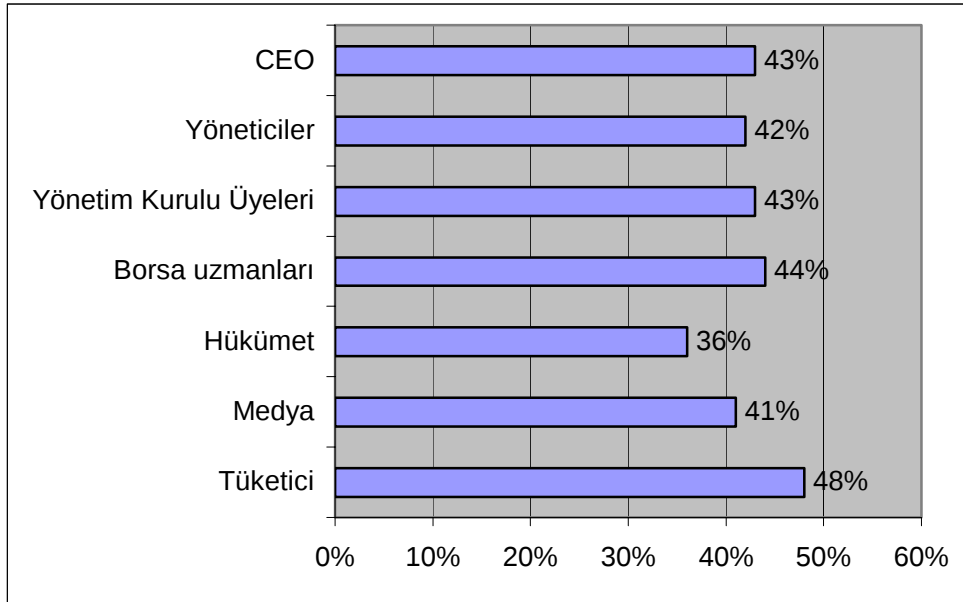
²⁷ Charles J. Fombrun, “İtibar Aynadır”, **Sabah Business Dergisi**, No.1, Mart 2003, s. 14-15.

²⁸ Can Çağdaş, “Önsöz”, **Sabah Business Dergisi**, No.5, Temmuz 2003 s.3.

²⁹ Manfred Piwinger, Helmut Ebert, “Impression Management”, **PR Forum**, 5.Jg., Nr.1, 1999, s.15.

göre, Burson-Marsteller çalışmasında CEO itibarındaki %10'luk bir değişim, şirketin pazar değerinde tahminen %24'lük bir değişime neden oluyor³⁰

Wirthlin Worldwide tarafından yapılan araştırmada bir şirketin tümü üzerinde “bir hayli” etkili olan bilgi kaynağı olarak öncelikli olarak “kişisel deneyim”, bunu çeşitli medyada çıkan haberler izlemektedir. Kurumlar hakkındaki algılamamızı şekillendirirken, şirketlerin algılamasında da pek çok grup etkilidir. Araştırmanın bu konuyla ilgili kısmında ise, müşteriler, çalışanlar ve medya ilk sıralarda yer alırken, CEO'ların da büyük önem taşıdıkları ortaya çıkmıştır. Borsa uzmanları, yönetim kurulu başkanının kurum üzerinde en fazla etkiye sahip 3. unsur olduğunu belirtmekte ve yönetim kurulu başkanları, yine kendileri ve yönetim kurulu üyelerinin verdikleri cevaplarda da beşinci sırada yer almaktadır (Şekil 3.4.)³¹.



Şekil 3.4. Şirketin İtibarının CEO'ya Atfedilebilirliğinin Yüzdesi

1990'dan bu yana CEO'lara yönelik haberlerin %61 artış gösterdiği gözlenmiştir. CEO'lara verilen önemin artması ile CEO'ların kurumlarına olumlu yönde yansıyacak itibarlarını geliştirmeleri gerekmiştir. Kurum itibarının yaklaşık %50'si

³⁰ Leslie Gaines Ross, “CEO İtibarı”, **Sabah Business Dergisi**, No.5, Temmuz 2003 s.34-35.

CEO itibarına bağlıdır. Burson Marsteller'in 1997'de yaptığı araştırmadan bu yana CEO'ların kurum itibarına olan etkisi %20 artmıştır. Burson Marsteller'in CEO'su Chet Burchett'e göre "CEO'lar agresif bir yönetim ile rekabetçi avantajı artırabilme şansına sahiptirler"³².

Burson Marsteller'in yaptığı araştırmada ise (Tablo 3.11.)³³ görüldüğü üzere, CEO'ların kurum itibarı üzerindeki etkileri son yıllarda önemli bir artış göstermiş ve itibarın önemli bir değişkeni olarak yer almıştır.

	Toplam	CEO'lar	Yöneticiler	Analistler	Medya	Hükümet
1997	%40	%38	%40	%39	%46	%35
2001	%48	%49	%47	%43	%52	%52

Tablo 3.11. CEO'ların Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi

Burson Marsteller şirketi tarafından "*CEO Sermayesinin İnşası*" adlı bir araştırma yapılmış ve bu araştırmada CEO'ların kurum üzerindeki etkileri ve önemi incelenmiştir. Bu araştırma, 1.155 iş dünyası insanını içermiştir. Bu grup CEO'ları, üst yöneticileri, finansal analistleri, institutional yatırımcıları ve iş dünyası medyası ile hükümet yetkililerini içermiştir. Araştırmada, CEO itibarını etkileyen en önemli etken güvenilirlik/inanırılık olmuştur (2 yıl önce bu faktör 2. sırada yer alıyordu). Bunu yüksek etik standartlar ile iyi iç iletişim takip etmiştir. Hissedar değerini artırma önemli bir etken olmasına rağmen en önemli faktörler arasında yer almamıştır. Burson Marsteller Chief Knowledge ve Research Officer'ı Dr. Leslie Gaines-Ross'a göre "CEO'nun en önemli ajandası söz verilenleri yerine getirmek olmalıdır"³⁴.

³¹ Warren Buffet, "Building CEO Capital", **Burson Marsteller**, September 6, 1999, (Çevrimiçi) <http://www.bm.com>, Mart 2000.

³² **A.e.**

³³ **A.e.**

³⁴ Leslie Gaines Ross, "The CEO: Key Factor in Corporate Reputation", **Burson Marsteller**, Feb.2001, (Çevrimiçi) <http://www.bm.com>, 18 Temmuz 2002.

Fortune dergisinin her yıl yaptığı “Fortune 500 - Most Admired Corporations” (Fortune 500- En Beğenilen Şirketler) araştırmasının sonuçları birçok CEO tarafından hem merakla, hem de gerginlikle beklenmektedir. CEO’ların beklediği araştırma sonuçlarında listede yer alan kurumların itibarları puanlanmıştır ve CEO kurumunun hangi sırada yer alacağını öğrenmek istemektedir. Kurumsal itibar CEO’lar için neden bu kadar önemli?³⁵

Burson Marsteller’in 1997’de yayımlanan CEO itibarının incelendiği ilk çalışmayla bu araştırma karşılaştırıldığında, sonuçlar CEO itibarının öneminin %14’ten fazla arttığını ortaya koyuyor. Araştırmanın gözler önüne serdiği diğer bulgular şu şekildedir:

- CEO itibarı, şirket itibarının – değişken olmakla birlikte - %45’ini oluşturuyor.
- CEO’ları “en beğenilen” olarak tanımlanan şirketler, borsa işlemlerinde yılda %13 oranında kâra ulaşırken, itibarı düşük CEO’lara sahip şirketlerin borsa işlemlerinde yılda %28 oranında zarar ettikleri gözlemleniyor.
- Araştırmaya katılan finans ve endüstri analistlerinin %95’i, borsa işlemlerinde CEO’nun itibarına göre hisse satın aldıklarını belirtmiş – ki bu 1997’deki araştırma sonuçlarından %11 fazla - %94’ü de şirketlerin hisselerini CEO’nun itibarına göre önerdiklerini söylüyor.
- Ankete katılanların %81’i, medya gözlemleri ışığında, CEO itibarının şirket hakkındaki görüşlerini etkileyeceğini söylemiştir.
- Ankete katılanların %80’i CEO itibarının, bir şirketi çalışmak için iyi bir yer olarak önerip önermemelerini etkileyeceğini belirtiyor.

³⁵ “İtibar Yönetimi ile Rekabette Avantaj Yaratma” Konferansı, **PRCI-Capital-Adecco**, 11 Ekim 2002, Borusan İstinye Tesisleri.

1997’de yapılan araştırma ile en son çalışma arasındaki en belirgin farklılık, CEO’nun “müşterilerine değer verme” niteliğiyle ilgili. 1997’deki araştırmada ilk sırada yer alan bu nitelik, yeni çalışmada altıncı sıraya gerilemiştir. Çünkü CEO’nun müşterilerine önem vermesi, bugünkü iş dünyasında rekabet etmek isteyen bütün şirketlerden beklenen bir koşul haline gelmiştir.

Pazar yeni şirketlerle istila edilirken, her geçen gün artan bir şekilde borsa da yatırım yapan tüketiciler de CEO’ları izliyor. Tüm izleyicilere bir anda saldıran bilgi ve teknoloji yüklemesiyle birlikte, CEO’nun itibarı, şirket algılamaları için zihinsel bir kısa yol oluşturup, geniş kurumsal yelpaze içinde bir şirketin belirgin bir şekilde ayrılmasına hizmet ediyor. Bu, borsa değerinin yaratılmasında kullanılan en güçlü araçlardan biri olabilir, kriz döneminde destek sağlayabilir ve en iyi ve zeki elemanların ilgisini çekip kazanılmasına yardımcı olabilir. Ayrıca şirketler küreselleşme kapsamında dev kuruluşlarla birleşmeye devam ettikçe, pazarda büyüyen bir belirsizlik oluşmaktadır. Bu şartlar altında, yatırımcılar büyük olasılıkla kaynaklarını / şirketini bu büyük değişimden başarı ile geçirecek, milenyum küresel bilgi ekonomisine doğru kaydıracak profesyonel beceri ve kişisel özellikleri bulunduğuna inandıkları CEO’lara emanet edeceklerdir³⁶.

Burson Marsteller şirketi tarafından yapılan araştırmaya göre CEO’nun kurum itibarını etkileyen önemli faktörleri ve özellikleri önem sırasına göre şu şekilde sıralanmıştır³⁷:

- Güvenilir olması
- Yüksek etik standartlar talep etmesi
- Kurum içinde net bir vizyon sergilemesi
- Kaliteli bir yönetim ekibini cezp etmesi
- Çalışanları motive ve teşvik etmesi
- Tüketicilere önem vermesi

³⁶ Ross, **a.g.e.**, s.34-35.

³⁷ Catherina Fox, “CEO Driving Lessons”, **Burson Marsteller**, April 2002, (Çevrimiçi) <http://www.bm.com>, 18 Temmuz 2002.

- Krizleri yönetmesi ve etkili bir biçimde durdurması
- Kurum dışında net vizyon sergilemesi
- Hissedar değerini artırması
- Stratejik vizyonu iyi uygulaması

Şirket itibarının en önemli değişkenlerinden bir tanesinin CEO olmasının nedeni CEO'nun liderlik özelliğidir. İnsanlar sezgiyle, faaliyeti yürütenin CEO olduğunu bilirler. Wirthlin Worldwide, etkin liderliğin beş önemli zorunluluğu olarak onurlu, vizyon sahibi, ilgili, güçlü ve hedef ve hayallerini gerçeğe çevirebilme özelliklerinin bulunduğunu belirtmektedir³⁸.

CEO'nun kurum itibarının başlıca mimarı olmasının bir nedeni, oynadığı önemli rollerinin olmasıdır. Bunları şu şekilde göstermek mümkündür (Tablo 3.12. ve Tablo 3.13.)³⁹:

Görevi	Tüketiciler arasındaki sıralama	İşletmeyi etkileyenler arasındaki sıralama
Çalışanları motive etmek	1	3
Açık bir vizyon sergilemek	2	1
Büyüme için etkin bir strateji oluşturmak	3	5
Müşteri ihtiyaçlarının dinlemek/dikkate almak	4	7
Ahlakî standartlar oluşturmak	5	6
İyi bir yönetim ekibi oluşturmak	6	4
Hissedarların zenginliğini artırmak	7	2

Tablo 3.12. CEO'nun en önemli görevi

³⁸ Wirthlin Report, Vol.10, No:1, April 2000, pp.2.

³⁹ Önderlik Kuramları Hakkında bkz: İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme fakültesi Yayın No: 242, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 135, 1991, s.354.

Bu sıralamalar çeşitli grupların eğilimlerini de yansıtmaktadır. Örneğin işletme yöneticileri, CEO'nun en önemli rollerinden birisi olarak hissedarların artan kazancını gösterirken, halk bu fonksiyonu 7.sırada değerlendirmektedir. Öte yandan tüketiciler CEO'nun müşteri ihtiyaçlarını dinlemesi gerektiğini belirtirken, işletme liderlerinin buna son sırada yer verdikleri görülmektedir.

CEO itibarının getirileri					
	CEO	Yönetici	Analist	Medya	Hükümet
Kurum senedi satın alır	%96	%94	%95	%91	%90
Medya baskısı altında kuruma güvenir	%93	%93	%95	%91	%93
Kurumu iyi iş ortağı olarak tavsiye eder	%93	%93	%93	%93	%90
Hisse senetleri değer kazanmasa bile, kuruma güven duymaya devam eder	%95	%91	%92	%89	%89
Kurum hisse senedini önerir	%92	%89	%92	%89	%87
Çalışmak için iyi bir işyeri olarak önerir	%91	%87	%77	%87	%95
Medyada kuruma dikkat çeker	%81	%82	%74	%76	%80
Ürün ve hizmetlerine ilgi gösterir	%51	%53	%52	%42	%64
Kurumun web sitesini ziyaret eder.	%40	%35	%35	%44	%56

Tablo 3.13. CEO İtibarının Getirileri

Eğer kurumun CEO'suna güven duyuluyorsa, %88 oranında bir kitle o kurumun çalışmak için iyi bir ortam olduğunu söylüyor ve tavsiye ediyorlar. Açık olarak güçlü bir CEO, kurumunun itibarında önemli bir farka sebep oluyor, finansal ve insan sermayesini güçlendiriyor.

Finansal performans üzerinde CEO itibarının büyük etkisi göz önüne alındığında, şirketler için saygın bir CEO'ya sahip olmak ve niteliklerini duyurabilmek için öncelikli konu haline geldi. Warren Buffet'a göre CEO'nun kurum itibarını etkileyen özellikleri şu başlıklarda toplanabilir⁴⁰:

- Kurumun dışarıya açılan yüzü olma özelliği, elçiliği
- Kurumun stratejilerini ve uzun vadeli hedeflerini net ve tam olarak iletebilmesi ve iletişimini yapmak
- Kriz durumlarında gerçek liderlik sergileyebilmesi, hızlı ve verimli bir şekilde yanıt verebilmesi
- Güvenilirlik
- İletişimin motivasyonun anahtarı olduğunun bilincinde olması
- Rasyonel olduğu kadar duygusal iletişimin de önemli olduğunu anlaması
- Dijital hayata önem vermesi ve bilgi anlamında kendini farklılaştırabilmesi
- Tüm uygun iletişim araçlarını etkili şekilde kullanabilmesi

Leslie Gaines-Ross ise CEO'nun kurum itibarını olumlu yönde etkileyebilmesi için aşağıdaki yedi kriterin önemini belirtmiştir⁴¹:

- **Şirket Vizyonu ve Değerlerinin Savunucusu:** Başarılı bir CEO, usta bir savunucu vasfına sahip olmalı ve işletmenin görüş ve değerlerini savunmanın yanı sıra bunlara uygun yaşamalıdır. CEO'nun iletişim ve davranışları, çalışanların, hissedarların, analistlerin, müşterilerin, kredi verenlerin ve tedarikçilerin şirketin istikrar ve gelecekteki performansını değerlendirmelerinde etkili olacaktır.
- **Göze Çarpan Bir Endüstri:** Günümüz ekonomisi, CEO'nun performansının sürekli değerlendirildiği ve diğerlerinin performanslarına bağlı olarak ölçüldüğünü

⁴⁰ Warren Buffet, "Building CEO Capital", **Burson Marsteller**, September 6, 1999, (Çevrimiçi) <http://www.bm.com>, Mart 2000.

⁴¹ Leslie Gaines Ross, **a.g.e.**, s.34-35.

gösteriyor. Bu nedenle CEO'lar şirketlerini “çalışanların tercihi”, “güvenilir” ve “sınıfın en iyisi” olarak tanıtmalıdır.

- **Vasıflı İletişimci:** Görüşlerini ve stratejilerini açıkça, kısa, öz ve tutarlı bir şekilde, hem iç hem de dış hedef kitleye iletebilen CEO'lar başarıyı yakalıyor.
- **Bilgi Ustası:** İtibarlarını taşımayı başaran CEO'lar, şirketleri ve kendileri hakkında söylenen her sözü dikkatle dinlerler. Aynı zamanda yatırımcıların herhangi bir şirket veya rakipleri hakkındaki görüşlerini belirleyebilen geleneksel olmayan tüm kanallara da aşinadırlar.
- **Güçlü Yönetici Takımın Lideri:** CEO ile birlikte hareket eden kaliteli üst düzey yönetici grupları, CEO'nun ustalığının bir diğer önemli göstergesidir. Lider güvenilirliğini geliştirmek ve kazanan bir ekip oluşturmak, yatırım görüşlerini sağlamaktan, ikramiye vermekten ve şirketin değerlerini göstermekten daha fazla önemlidir.
- **Hızlı ve İleriye Yönelik Düşünen:** Etkili bir CEO, olayları önceden görme kabiliyetinin ve değişiklikler için plân yapmanın, günümüz Pazar ortamında başarının anahtarı olduğunu bilir. Yaptıkları her hareketin, doğrudan ve dolaylı rakipler tarafından karşı hareketle sonuçlanacağını bilincindedir.
- **Etkili Bilgide Bir Uzman:** Sosyal paydaşların hangi tür bilgiye ihtiyacı olduğunu ve CEO'dan beklentilerini bilmek, güvenlik içinde bunları iletebilmek, başarılı ve daha da önemlisi güvenilir bir CEO'nun damgasıdır.

CEO itibarını güçlendirmek, hisse senedi fiyatlarının üzerindeki etkisi gibi, elle tutulur varlıklara yönelik çok güçlü ve kârlı geri dönüşler sağlayabilir. Birçok sosyal paydaş raporlarına göre, CEO itibarı bu kişilerin kararlarını şu şekilde etkiliyor⁴²:

- Hisse senetlerini satın almak (%95)
- Medya baskısı altında kuruma güvenmek (%94)
- Kurumu iyi iş ortağı olarak tavsiye etmek (%93)
- Kurumun hisse senetleri değer kazanmasa bile, kuruma güven duymaya devam etmek (%92)

Burson Marsteller şirketi tarafından yapılan araştırmaya göre⁴³:

- U.K raporu: CEO itibarı, kurum itibarının %49'unu oluşturur.
- Avustralya Finansal Analistleri ve iş dünyası medyasına göre, CEO itibarı kurum itibarının %52'sinden sorumlu.
- Almanya'da BM ve Wirtschaftwoche dergisinin yaptığı bir ankete göre, Alman yöneticiler itibarın %64'ünün CEO'ya atfedildiğini belirtmişlerdir.
- Hissedar değeri ise CEO itibarında önemli bir değişken olarak yer almamaktadır.

Son yıllarda yapılan araştırmalar CEO'nun itibarının kurumun ana duruşu üzerinde çok önemli etkisi olduğunu göstermektedir. Kuruma yönelik algı, CEO'nun omuzları

üzerinde durmaktadır. Burson Marsteller PR Şirketi Wirthlin Worldwide tarafından Avustralya'da 2002'de CEO/Corporate Reputation Research araştırması yapılmıştır. Bu araştırmada finans basını ve analistler üzerinde bir kamuoyu araştırması yapılmıştır. Araştırmaya yanıt verenlerin %52'si kurumun itibarını –iyi veya kötü- CEO'nun itibarı ile bağlamışlardır. Finans basınına göre CEO'nun itibarı %64 kurumun itibarını oluşturur. Analistlere göre ise bu oran %41'dir. LEK danışmanlık şirketinin CEO itibarının hissedarlara geri dönüş araştırması, Burson Marsteller'in itibar endeksi ve toplam hissedar kârı ile çok güçlü bir korelasyon sağlamaktadır.

⁴² 5th Annual Global CEO Survey, "Uncertain Times, Abundant Opportunities", **PricewaterhouseCoopers**, July 2002, (Çevrimiçi) <http://www.pwc.com>, 22 Eylül 2002.

⁴³ Buffet, **a.g.e.**

Kurum itibarını etkileyen CEO özelliklerinin başında güvenilirlik, kârı maksimize etmek, kalifiye yönetim ekibini idare etmek, varlıkları verimli kullanabilmek, vizyonu sosyal paydaşlara iletebilmek, yüksek etik standartlar, müşteri sorumluluğuna sahip olmak ve değişime etkin-verimli bir şekilde yanıt vermek geliyor⁴⁴.

Yine 1999 yılında yapılan bir araştırmaya göre⁴⁵:

- CEO'ların %96'sı stratejik işletme hedeflerini başarmak için itibarın şart olduğuna inanmaktadırlar.
- CEO'ların %77'si daha iyi bir itibarın ürün ve hizmet satışına katkısı olduğuna inanıyor.
- CEO'ların %61'i daha iyi bir itibarın en iyi ve kaliteli çalışanları daha kolay çektiğine inanıyor.
- CEO'ların %53'ü iyi bir itibarın kriz anlarında kuruma yardımcı olduğuna inanıyor.
- Öte yandan direktörler kurulunun %40'ı da artık itibar yönetimi için CEO'yu sorumlu tutmaktadır.

Cherenson Group 2002 İtibar Araştırması'na göre, araştırmaya yanıt verenlerin %4'ü kurumun CEO'sunun, %3'ü toplumsal sorumluluk çalışmalarının, %6'sı ise bunların kombinasyonunun en önemli faktör olduğunu belirtmiştir⁴⁶.

CEO'lar Hakkında Kullanılan Bilgi kaynakları:

Peki, kurum itibarını etkileyen CEO hakkında sosyal paydaşlar nereden bilgi alıyorlar ve bu itibarı nasıl etkiliyor? Bunun için Medya, CEO'lar hakkında bilgi

⁴⁴ Catherina Fox, "CEO Driving Lessons", **Burson-Marsteller**, October 2002, (Çevrimiçi) <http://www.bm.com>, 12 Aralık 2002.

⁴⁵ "Marka mı, İtibar mı?", **Sabah Business Dergisi**, No.1, Mart 2003, Sayfa 12-13.

⁴⁶ N.J. Livingston, "Reputation is more important than a higher salary according to new research", June 23, 2001, (Çevrimiçi) <http://cherenson.com>, 26 Kasım 2002.

alma konusunda kitleler için önemli bir mecradır. Kulaktan kulağa da önemli bir kaynaktır (Tablo 3.14.)⁴⁷.

CEO hakkında kullanılan kaynaklar:			
	1997	1999	2001
Yazılı medya	%95	%96	%96
Ağızdan ağıza	%58	%62	%60
Televizyon	%40	%57	%52
Yatırımcı raporları	sorulmamış	%11	%10
Reklam	%5	%17	%22

Tablo 3.14. CEO Hakkında Kullanılan Kaynaklar

Günlük gazeteler ve iş dünyası dergileri Almanya'daki CEO itibarını etkileyen en önemli yayınları oluşturuyor. Internet'in etkisi ise bu metalara oranla düşük görünmekle birlikte, bu konudaki önemi artmakta. 1997 yılı ile kıyaslandığında Internet kullanımı %340 artmış durumda. Bunun yanı sıra medya mensupları da Internet'i CEO bilgisi almak için ziyaret eden kitleler arasında (Tablo 3.15.)⁴⁸.

<u>CEO bilgisinde Internet kaynağı:</u>					
	CEO	Yönetici	Analist	Medya	Hükümet
İnternet	%20	%22	%23	%38	%20

Tablo 3.15. CEO Bilgisinde Internet Kaynağı

Tüm bu bilgiler ışığında sonuç olarak denilebilir ki, CEO'ların günümüzde pozisyonu artık otokratik liderlikten demokratik liderliğe geçişerek, kurum itibarının göstergelerde ortaya konan önemini temsil edebilecek bir niteliğe gelmelidir⁴⁹.

⁴⁷ A.e.

⁴⁸ A.e.

⁴⁹ Okay, a.g.e. s.629.

CEO itibarının, sosyal paydaşların değerlendirmesi üzerindeki giderek artan etkisine ek olarak, CEO'nun iletişim kurduğu eski kanallar gelişmeye devam ederken, yeni kanallarda hızla yayılıyor ve bu durumda etkili bir CEO'nun aşması gereken yeni bir sorun olarak önünde duruyor.

Burson- Marsteller'in araştırması, yazılı medyanın, CEO ile ilgili bilgilerin, iletişimi için halâ en iyi ortam olduğunu gösteriyor. Sonuçlara göre ankete katılanların %82'si CEO'lar hakkındaki görüşlerini iş dergileriyle ve %78'i de ulusal gazeteler ile geliştiriyor. Bu ilginç rakamlara rağmen, alternatif kanallar da artıyor. Örneğin, ankete katılanların %62'si için söylentiler CEO için ile ilgili bilgiler için önemli bir kaynakken, bunu %57'lik oranda televizyon ve %17 ile Internet takip ediyor. CEO'nun itibarıyla ilgili yeni iletişim kanallarının etkisi 1997'de yapılan çalışmadan bu yana belirgin ölçüde arttı. Eski araştırmada söylentilerin cevaplardaki payı %58'ken bunu %40 ile televizyon ve %5 ile Internet takip ediyordu⁵⁰.

Araştırma ayrıca, ankete katılan etkili işadamlarının %22'sinin, CEO'ların yazdığı ve onlarla ilgili yazılan kitapları okuduklarını ortaya çıkarıyor. Buna ek olarak, 40 yaşın altındaki katılımcılar ise, geleneksel kaynaklara daha az inandıklarını, ama yatırımcı toplantı ve raporlarına, ticaret yayınlarındaki makalelere ve iş arkadaşlarıyla CEO hakkındaki konuşmalara daha fazla güvendiklerini belirtiyorlar.

Burson-Marsteller çalışmasında, sosyal paydaşların CEO ve şirketler hakkında bilgi edinmek için başvurdukları çeşitli kanalların yanı sıra, doğrudan CEO tarafından açıklanan etkin şirket bilgilerinin türleri de incelendi. Anketin en üst sırasını strateji alırken, ankete katılanların %86'sı şirketlerin uzun vade stratejilerini direkt CEO'dan öğrenmek istediklerini belirtiyorlar. Ankete katılanların %40'ı aynı zamanda kısa vade stratejileri, %34'ü ise finansal sonuçları da CEO'dan almak istediklerini ifade ediyor. Bununla birlikte, iletişimlerini ve sonuç olarak itibarlarını artırmak isteyen CEO'lar, iletişimlerini katma değer sağlayan bilgilerle desteklemelidir. Ankete

⁵⁰ Ross, a.g.e.

katılanların %33'üne göre, iletişimlerini misyon ve değerlerini tartışarak artıran CEO'lar, kendilerine pazarda ayrıcalık sağlıyor. Ankete katılanların %25'i, yeni ürün ve geliştirilen hizmetlerin eklenmesiyle de aynı sonuca ulaşabileceğine inanıyor.

Yıllar boyunca süregelen değişmez ironi, değişimin kaçınılmazlığıdır. İş dünyası da bunda bir istisna oluşturuyor. Müşteri beklentileri artıyor, teknoloji ve yeni rekabetler nasıl iletişim kurduğumuzu ve iş yaptığımızı etkilemeye devam ediyor, bir zamanlar sanayi ve pazarları ayıran sınırlar buharlaşıyor. Yapılan araştırmalar genelinde, daha da önemlisi, paydaşların değerlendirmesinde, ürün ve hizmet kalitesinin önemine rağmen, başarı formülünde CEO itibarında kritik bir unsur haline geldiği görülmektedir.

3.4.2. İTİBARIN ANA DEĞİŞKENİ: TOPLUMSAL SORUMLULUK

Toplum, bir kurumun ürünlerini satın alırken, o kuruma yatırım yaparken ve o kurumda çalışmayı planlarken, şirketin sosyal ve çevreci sorumlulukları hakkındaki bilgiye büyük derecede önem veriyor. Toplumsal eylemler bir kurumun itibarına büyük katkıda bulunabilir. Ancak koz haline dönüştürülmeyen toplumsal eylemler bazen gözden kaçabilir ve kurumun haksız yere eleştirilmesine neden olurlar. Eğer kurumun iyi niyetle yaptığı bir aksiyon yanlış algılanır veya kurum yansıttığı iyi algıyı yitirirse bu tür faaliyetler beklenenin dışında sonuçlar doğurabilir. Özetlemek gerekirse, toplumsal sorumluluk ve hayırseverlik çalışmalarının (philanthropy) iletişimini yapmak kurumun itibarı açısından hassas ve özen gerektiren bir alandır. Bu yorumlar Reputation Institute ve Harris Interactive Inc.'nın yaptığı bir araştırmaya dayanmaktadır. 21.630 insan arasında Ekim 2002'de yapılan bir araştırmada Reputation Institute Executive Director'ı Charles Fombrun'a göre Amerikan vatandaşının çoğu toplumsal sorumluluk çalışmalarına kuşku ile bakmaktadır. Çünkü bu alanlarda uzun süren iyi bir faaliyete nadiren rastlanmaktadır. Kitle genelde "Bu davranışın altında kuruma mutlaka yarar sağlayan bir neden vardır" algısına sahiptir⁵¹.

Toplumsal sorumluluk çalışmaları yoğun olarak sponsorluk çalışmaları içinde kendilerini gösterirler. Kuruluşlar, hedef kitleleri ile iletişim kurmak, kendileri için tanıtım ortamları oluşturmak, imaj geliştirmek ve genel anlamda itibarlarını korumak gibi amaçlara yönelik faaliyetlerde bulunmakla birlikte, toplumun bir parçası olarak toplumsal sorumluluk sahibi olduklarını göstermek için kâr amacı gütmeyen bir takım sosyal sorumluluk alanında sponsorluk faaliyetlerinde bulunmak durumundadırlar⁵².

⁵¹ Alsop, **a.g.e.** p.17.

⁵² Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk**, İstanbul, Epsilon Yayınları, 1998, s.135.

Toplumsal Sorumluluk, kuruluşların hedef kitlelerine sosyal sorumluluk duygusuna sahip olduklarını kanıtlama imkânı vermektedir. Toplumsal sorumluluk çalışmaları, sosyal yardım faaliyetlerinde bulunmak, sağlık problemlerine duyarlılık, toplumu tehdit eden belli bir hastalık konusunda gösterilen hassasiyet, rehabilitasyon, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı konusunda verilen destek, yaşlılara ve çocuklara yardım merkezi kurmak, çevreci faaliyetlere destek vermek, sanata ve sanatçıya yatırım yapmak gibi çok çeşitli alanlarda yapılabilmektedir. Sonuçta sorumluluğun niteliği ne olursa olsun, kuruluşlar bu sorunlara eğildikleri sürece proaktif bir iletişim gerçekleştirebilir ve itibarlarına değer katabilirler⁵³.

Kuruluşlara çok fazla seçenek sunan sosyal sorumluluk çalışmalarının üstlenilmesinin ana nedenleri şunlardır⁵⁴:

- Sosyal alanda yapılan çalışmalar, kamuoyu tarafından önemsenir ve kuruluşlara karşı güven duygusu oluşturur.
- Eleştirel hedef kitle ve sosyal paydaşlar, bilim ve sanat çevreleriyle iletişim kurulmasını sağlar.
- Kuruluşun sosyal değerini artırır, iletişim ve reklam çalışmalarına canlılık, etkinlik kazandırır ve medya ile ilişkileri güçlendirir.
- Küçük bütçelerle etkili faaliyetler gerçekleştirilebilir.
- Müşterilerin yerel olması durumunda yöresel faaliyetleri desteklemek kuruluşun çevresel duyarlılığını kanıtlar.
- Sosyal faaliyetlerin desteklenmesi çalışanlar üzerinde olumlu etki yapar.

Sosyal sorumluluk alanında yapılan faaliyetler kâr amacına yönelik olmamakla birlikte, kuruluşların yaptıkları faaliyetler, destekledikleri olaylar kamuoyu arasında güçlü bir itibarın ve iyi bir imajın oluşmasına yol açmaktadır. Güçlü bir itibar ve iyi bir imajın oluşması, hedef kitlenin sosyal sorumluluk alanında faaliyette bulunan

⁵³ Prof. Dr. Filiz Balta Peltekoğlu, “Halkla İlişkiler Nedir?”, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2. Baskı, 2001, 1998, s.230-231.

⁵⁴ Michael Brückner, Sabine Schormann, **Sponsoring Compass**, L.H. Sawyer Verlag GmbH, Heidelberg, 1996, pp. 86-88.

kuruluşun marka ve ürünlerini tercih etmesine neden olur. Bu sorumluluğa sahip olmayan kurumların kâr marjlarında meydana gelen azalma, marka değerlerine yatırım için gerekli bütçenin bulunmamasına, tüketici kullanım oranının azalmasına, perakendecinin stok tutma yönündeki isteksizliğine ve sonuç olarak satışların kesilmesine kadar varan bir kısır döngünün içine girmelerine neden olacaktır. Bugün uluslar arası arenada kabul gören ve kuruluşların sosyal sorumluluk projelerine standart getirmeyi amaçlayan SA8000 (Social Accountability 8000) gibi bir kılavuz dahi oluşturulmuştur⁵⁵.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk bir kurumun tüm sosyal paydaşları ile arasındaki ilişkiyi kapsar ve şunları içerir:

- Topluma ulaşma
- Etik davranış ve yönetim
- Çalışan ilişkileri
- Çalışan istihdamı
- Çevre sorumluluğu
- İnsan hakları
- Finansal performans

Bir kurumun itibarına odaklanmak, o kurumun uzun vadeli görüntüsüdür. Yani; bileşenlerinin kurumun değerlerini nasıl etkilediği, kurumun değerini sadece ekonomik değeri olan bir makine olarak değil, aynı zamanda sosyal bir enstitü olarak da bulan odaklanma şeklidir⁵⁶.

Kamuoyu artık kendisine marka ve ürünler sunan şirketler hakkında bilgi istemekte ve “iyi” şirketleri ödüllendirmek ve “kötü” olanları cezalandırmak için kendi tüketim güçlerini kullanmaktadırlar. Ağustos 1999’da MORI’nin 1.000 yetişkin İngiliz

⁵⁵ Okay, **a.g.e.**, s.135-136.

⁵⁶ Charles J. Fombrun, **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, Cambridge, MA Harvard Business School Press, 1997, pp. 59.

üzerinde yaptığı bir araştırmada sosyal sorumluluğun giderek daha fazla önem taşıdığı ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada “belli bir şirket veya kuruluştan bir ürün veya hizmet satın almaya karar verdiğinizde yüksek düzeyde sosyal sorumluluk taşıması sizin için ne kadar önemlidir?” sorusu sorulmuş ve alınan sonuçlarda sosyal sorumluluğu “çok” önemli olarak görenlerin sayısında artış olduğu gözlenirken, 1998 yılında %28 olan bu oran 1999 yılında %41’e çıkmıştır⁵⁷. Ürün ve hizmetlerin artık eş olduğu pazarda müşteriler sosyal çalışmalar ile farklılık gösteren firmaların ürün ve hizmetlerine daha çok tercih etmektedirler.

Yönetimle ilgili iki teori, kuruluşların toplumsal faaliyetlere yatırım yapma ihtiyacını şöyle açıklamaktadır⁵⁸:

1. “Durgun Kaynaklar” teorisi (The “Slack Resources” Theory):

Durgun kaynaklar kavramı, mali gücü yüksek olan kuruluşların, toplumsal sorumluluk projelerini uygulamada keyfi davranmaları anlamına gelir. Uygulanan projeler, kuruluşun normal bütçe kriterlerine uysa da uymasa da amaç, imaj ve itibar vasıtasıyla rakiplerine oranla avantaj elde etmektedir.

2. “İyi Yönetim” teorisi (“Good Management” Theory):

İyi yönetim teorisi, işinde uzman olan, yenilikçi yönetimlerin, kuruluşa önemli avantajlar sağlayacak kaynakları araştırıp sosyal sorumluluk anlayışlarını bu yönde uygulaması anlamına gelir. Diğer bir deyişle bu tür yöneticiler, sürekli olarak firmanın rekabet imkânlarını artırıcı bir kaynak araştırması içindedirler ve uygulamasına karar verilen sosyal sorumluluk projesi onlar için fark edilmeyi kolaylaştırıcı bir güç manasını taşır.

⁵⁷ Stewart Lewis, **Measuring Corporate Reputation**, London, 19 November 1999, pp.56.

⁵⁸ Davis Young, **“Building Your Company’s Good Name: How to Create & Protect the Reputation Your Organization Wants & Deserves”**, American Management Association, 1996, pp. 68.

Toplumsal Sorumluluk konusunda çeşitli sosyal paydaşlar nezdinde yapılan araştırmalara göre⁵⁹:

Müşteriler:

- 10 kişiden 8'i toplumsal sorumluluğu olan kurumların ürünlerini almaya çalışıyor. (Angus reid 1997 kamuoyu yoklaması – 1.500 Kanadalı)
- 5.5 milyon kişi ürün kalitesi ve fiyatı uymayan ürünlerin/servislerin boykotuna katılmış (David Menzies, The Financial Post, 1997, say.61-73)
- %57 Kanadalı kurumların daha yüksek fiyata sebep olsa bile sosyal sorumluluk sahibi olmalarını tercih ediyor (Pazar Araştırması CBOC kamuoyu araştırması, 2000 – 803 Kanadalı)

Halk: (Environics Millenium Kamuoyu yoklaması – 25.000 kişi, 23 ülkede gerçekleştirilmiştir)

- %88 Kanadalı bir kurumun sadece kâr yapmak dışında iş istihdamı, kanunlara riayet gibi konularda da sorumluluk sahibi olması gerektiğine inanıyor.
- %74 Kanadalı, kurumun etik ve sosyal davranışlarına önem veriyor.
- %52 Kanadalı bir kurumun sosyal sorumluluğunun en önemli farklılaştırıcı faktör olduğunu düşünüyor.
- Coca-Cola 1997'de “Alkollü Araba Kullanmaya Karşı Anneler” kampanyası ile satışlarını %490 artırdı.
- American Express “Özgürlük Abidesi” Kampanyası ile tüketicinin kart kullanımını %28 artırdı ve üye başvurusunu %45 artırdı.

Çalışanlar:

- %42 MBA öğrencisi sosyal sorumluluğu olmayan bir işveren ile çalışmayacaklarını, %50 öğrenci de daha düşük maaşı kabul edeceklerini

⁵⁹ Peri Lynn Turnbull, “**Corporate Social Responsibility and Reputation**”, Canadian Cooperative Association National Congress, June 22, 2001, Saint John, NB

belirttiler. (Business Week dergisi, Nisan 1997 – 2.100 MBA öğrencisi arasında yapılan araştırma)

- Kurumların etik olduğunu belirten %50 Amerikan çalışanı kurumlarına sadıklar (Walker Information and Hudson Institue, 1999 National Business Ethics Study, 2.293 full time ve part time Amerikan çalışanı)
- %76 Amerikan çalışanı maşı ve sorumlulukları aynı olan iki iş yerinden sosyal sorumluluğu olanı tercih ediyor.

Yine Reputation Institute ve Harris Interactive Inc.’nın yaptığı araştırmaya göre kurumlar toplumsal sorumluluk bazında şu şekilde sıralanmıştır⁶⁰:

1. Johnson & Johnson
2. Coca-Cola
3. Wal-Mart
4. Anheuser-Busch
5. Hewlett-Packard
6. Walt Disney
7. Microsoft
8. IBM
9. McDonald’s
10. 3M
11. UPS
12. FedEx
13. Target
14. Home Depot
15. General Electric

Toplumsal sorumluluk sıralamasında ilk 3’de yer almaları J & J, Coca-Cola ve Wal-Mart’ın itibar skorlarını da etkilemiştir. İtibar sıralamasında J & J 1. sırada, Coca-Cola 3. sırada ve Wal-Mart ise 17. sırada yer almıştır. Coca-Cola ve Wal-Mart web

⁶⁰ Alsop, **a.g.e**, p.18.

sitelerinde toplumsal sorumluluk çalışmalarına çok yoğun olarak yer vermektedir. Wal-Mart bu çalışmalarını basın bültenleri ve reklam ile de duyurmakta idi. Ancak 11 Eylül'den sonra bu çalışmaları bariz olarak duyurmayı etik olarak uygun görmemişlerdir. Harris/Reputation Institute tarafından yapılan bir araştırmaya göre, yaklaşık %60'lık bir kesit toplumsal sorumluluk çalışmalarının reklam ve basın bültenleri ile duyurmanın uygun olduğunu, ancak %40'lık bir kesit ise toplumsal çalışmaların gösterişli olamayan duyurular ile yapılmasını tercih ettiklerini ve yıllık raporlar ile web sitelerinin bir araç olarak kullanabileceğini belirtmişlerdir. Buna rağmen bazı kurumlar bu çalışmaların çok özenle ele alındığında reklam ile başarı ile yapılabileceğine inanmaktadırlar. 15. sırada yer alan GE 30 milyon dolarlık bir projesini reklam ile duyurmuştur. Diğer yanda McDonald's ise, yeni toplumsal sorumluluk çalışmasını web sayfasında yayınlamış ve bu çalışmalarında şeffaf olmak istediklerini, ancak kendi reklamlarına yönelik bir içerik taşımak istemediklerini belirtmişlerdir⁶¹.

Reputation Institution'ın 10.830 kişi arasında yaptığı bir araştırmaya göre yanıt verenlerin ¼'ü aksiyon ve politikalarını onaylamadıkları kurumların ürünlerini boykot ettikleri ve başkalarını da aynı şekilde davranmaya zorladıkları belirlenmiştir⁶².

Kurumlar hissedarlarına finansal bilgi akışı sağladıkları gibi, sosyal paydaşlarına da (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, sivil toplum örgütleri, medya ve kamu gibi) çevre, sosyal faaliyetleri ve ekonomik performansları ile ilgili her yıl bilgi vermekle sorumludurlar. 25.000 kişi arasında yapılan 1999 Kurum Toplumsal Sorumluluğu Millenium Araştırmasına göre; her 3 vatandaştan bir tanesi kurumların kâr yapmak,

⁶¹ A.e.

⁶² Anne Weiss, "Surveys Find Many Consumers Hold Companies Responsible for Their Actions", **PricewaterhouseCoopers**, 2002, (Çevrimiçi) <http://pwcglobal.com>, Haziran 2002.

vergilerini ödemek, çalışan istihdamı sağlamak ve kanunlara uymanın da yanında ve ötesinde sosyal amaçlara da katkıda bulunmasını istemektedir⁶³.

Walker Araştırma şirketi 1994 yılında “Kurumsal Karakter ve Sosyal Sorumluluk” adlı ulusal bir çalışma yürüttü. Bu çalışma, “Council of Foundations” ile yapıldı ve kurumsal itibarın marka sadakatinde çok önemli bir etkisi olduğunu belirledi. %47 müşteri, sosyal sorumluluğu olan bir kurumun ürünlerini satın almayı, istediklerini %88 müşteri ile böyle bir kurumdaki satın alma olasılıklarının daha yüksek olabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca itibarın etkenlerinden birisi olan sosyal sorumluluğu olan kurumlarda kişilerin daha fazla çalışmak isteyebileceği belirlenmiştir. %26 yatırımcı ise, sosyal sorumluluk çalışmaları ile itibar edinen bir kuruma yatırım yapma konusunda önemli bir etken olduğunu belirtmiştir. Walker’ın edindiği önemli bulgulardan bir diğeri ise, imalatçı için ekonomik değer itibarın en önemli etkeni iken, perakendeci için sosyal değer itibarda daha önemli bir rol oynuyor. Sosyal değer kurumun etik ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirmekten oluşuyor. Ayrıca sosyal sorumluluğu olan kurumların çalışanlarının morali daha yüksek oluyor ve yönetime daha katılımcı davranıyorlar. Katılım ile ana çalışanların daha akılda kalıcı olduğu gözleniyor.⁶⁴.

Cherenson Group 2002 İtibar Araştırması’na göre, araştırmaya yanıt verenlerin %4’ü kurumun CEO’sunun, %3’ü toplumsal sorumluluk çalışmalarının, %6’sı ise bunların kombinasyonunun en önemli faktör olduğunu belirtmiştir⁶⁵.

Kurumlar, Kurumun Gücünü Koruması (“Sustainability”) ile ilgili olarak “Triple Bottom Line” adlı yeni bir strateji geliştirmişlerdir. Buna göre kurumlar Ekonomik, çevresel ve genel olarak sosyal performansları ile değerlendirmektedirler.

⁶³ Wilson Mell, “Corporate Reputation and the Triple Bottom Line: The Social Responsibility of Business, **PricewaterhouseCoopers**, September 1999, (Çevrimiçi) <http://pwcglobal.com> , 12 Mayıs 2001.

⁶⁴ A.e.

⁶⁵ N.J. Livingston, “Reputation is more important than a higher salary according to new research”, June 23, 2001, (Çevrimiçi) <http://cherenson.com> , 26 Kasım 2002.

PricewaterhouseCoopers'ın Global Yönetim Direktörü Jeremy Brooks'a göre: Ekonomik boyut kanunların gerektirdiği finansal beyanlardan daha ileridir. Finansal beyan bir kurumun insan sermayesi yaratarak daha geniş anlamda nasıl değer oluşturduğunu açıklamaktadır. Çevresel boyut ise ürünlerin çevreye etkisi, atıklar, iklimsel değişiklikler gibi konuları içermektedir. Sosyal bakımdan ise etnik çeşitlilik, çocuk işçiler, çalışma saatleri, gelirler, insan hakları ve sosyal yatırım gibi konular ele alınmalıdır.

Kurumsal itibarın karmaşık ve birbiri ile bağlantılı bir çok kriteri vardır. Ancak günümüzde bunların en önemlilerinden bir tanesi olan Sosyal Sorumluluk önem kazanmaktadır. Fortune 500'ün neredeyse yarısını oluşturan kurumlar artık sosyal ve çevreci davranışlarının detaylarını içeren yıllık raporlar oluşturmaktadırlar. Ancak bu raporların faydalı olabilmesi için bilginin formatlanması ile ilgili global bir konsensüs oluşturulmaktadır. Bununla ilgili olarak 1997 yılında uluslar arası kamu ilgi gruplarının kurduğu Global Reporting Initiative (GRI) bir çalışma yürütmüştür. GRI Triple Bottom Line Raporlaması, amaca uygunluk, güvenilirlik, kıyaslanabilirlik, zamana uygunluk gibi prensiplere dayandırılmaktadır. GRI'nin 1999'daki çalışması 20 önemli kurumu içermiştir. Bristol Myers Squibb, British Telecommunications, Procter & Gamble, Shell bu şirketlerden bazılarıdır.

Petrol devi Shell'in itibarı 1995'de meydana gelen 2 olaydan oldukça etkilenmiştir. Çevreciler ve insan hakları savunucuları bu olayda Shell'i hedef aldılar. Çünkü Shell Brent Sper petrol rezervi atıklarını Kuzey Denizi'ne akıtmak ile ilgili planlarını duyurmuştu. Ancak daha sonra Shell'in bu faaliyetinin çevreye duyarlı bir şekilde yapıldığı anlaşıldı. Greenpeace yanlışlıkla atığın 5.000 ton olduğunu düşünmüştü. Oysa gerçek miktar 53 ton idi ve Greenpeace kamuoyu huzurunda özür dilemek zorunda kaldı. Greenpeace bu hatasından pek fazla etkilenmemesine rağmen, Shell'in itibarı oldukça sarsıldı. Aynı dönemlerde Shell Nijerya'daki operasyonlarından dolayı da çok kınandı. 30 yıl boyunca Shell, Ogoni ve Nijerya'da

sondaj yapmak ve bölgedeki yatırımları ile tanınıyordu. . Ancak Ogoni toplumu Shell'i çevreyi ve insan haklarına olan sorumluluğu ile suçladı⁶⁶.

Stratejik karar alma sürecinde etik, çevresel ve sosyal etkiler de denkleme katıldığında herkesin kazandığı görülmektedir. Örneğin, yıllar önce millî parklarda yer alan Alberta Fairmont Otelleri (Banff Springs, Lake Louise, Jasper park Lodge ve Delta Hotel Kananskis) her gün tonlarca çöpün atılması ile ilgili masraflarla başa çıkmanın yollarını arıyordu. Her departmana ürettikleri atığın miktarını gözden geçirmeleri ve bu miktarı azaltmanın yollarını düşünmeleri talimatı verildi. Bütün bunlar otellerin daha çok çevre dostu hale getirilmeleri vurgulanarak yapıldı. Kısa bir süre sonra, otellerin çöp oranı yarı yarıya azaldı ve bu sayede Fairmont, fazla masraftan kurtulduğu gibi otellerin çevreye verdikleri zarar da azaltılmış oldu. Aynı zamanda kazanmış olduğu “Çevre Dostu” algılaması, Fairmont’a ödüller getirdiği gibi çevre turizmi acenteleri ve çevre grupları tarafından tavsiye edilmesini de sağladı. Oteller olgun ve iyi eğitilmiş turistlere hitap etmeye başladılar. Böylece Fairmont masraflardan kısıtıldığı gibi bir turizm merkezi olarak itibar da kazanmış oldu⁶⁷.

Şu anda sorumlu bir şekilde davranmamış olan şirketlerin yaşamakta oldukları sorunları görünce, şirketlerin iyi birer kurumsal vatandaş olmalarını sağlayacak yasaların çok da uzakta olmadıklarını tahmin edebiliyoruz. Bu süreç İngiltere’de halihazırda başlamış durumda. Geçen yıl Kanada eski “Mesuliyet Paneli Başkanı” Ed Broadbent’in tüm ülkeyi gezerek bu konuyu değişik formlarda gündeme getirmesi de olumlu bir gelişme. Birçok işletme bunu zaman kaybı olarak görse de bu konunun gündeme gelmiş olması bile gelecek için umut verici nitelik taşımaktadır⁶⁸

⁶⁶ Wilson Mell, **a.g.e.**

⁶⁷ Sheila Carruthers, “İtibar Yönetimi Emanet Edilmez”, **Sabah Business Dergisi**, No.7, Eylül 2003, s. 18-19.

⁶⁸ **A.e.** s. 19.

PricewaterhouseCoopers'ın yöneticilerinden Wilson Mell bu konu ile ilgili olarak “Politik / Etik Müşteri ve Etik Yatırımcı” kavramlarını geliştirmiştir⁶⁹:

Politik / Etik Müşteri: Dünya genelindeki akımlar, müşterileri artık ürün/firma seçerken sadece ürün fonksiyonları ve fiyatını değil, o firmanın sosyal sorumlulukları ve itibarı gibi faktörler bazında da değerlendirmesine zorluyor. Çoğalan sivil toplum örgütleri de bu akımı güçlendirmektedir. Bu gelişmeler, müşterileri kurumsal davranışları etkileyecek olan ahlakî değer yargılarına yöneltmiştir.

Yapılan araştırmalara göre, hissedarlar kurum kârlılığı ile öncelikle ilgilendikçe kurum gelirinin kaynağı olan müşteriler ise çevre, sosyal ve etik sorumlulukları ile daha fazla ilgilenmekte. Bu da müşterileri “etik müşterileşmeye” yöneltmekte. Etik müşteri, satın alma davranışlarında pozitif veya negatif bir tutum sergileyebilir. Bu davranış etik veya etik olmayan işin tutumuna yöneliktir. Etik müşteri ne satın almayacağını yanı sıra, hangi ürünleri ve müşterileri desteklemesi gerektiğine de karar verir. Bu gurubun satın alımlarını etkileyen en önemli kararların başında çevre ve sosyal insan hakları gelmektedir⁷⁰

Etik Yatırımcı: Tıpkı “etik müşteri” de olduğu gibi, yatırımcı grubu da sadece kurumun üretim, hisse fiyatları ve kârlılık raporları ile değil, aynı zamanda kurumsal etik profili ve riskleri ile de ilgilenmektedirler. A.B.D.’de yapılan bir araştırmaya göre 16.3 trilyon \$’ın %13 olan 2.16 trilyon \$’lık yatırım sosyal ve etik değerler göz önüne alınarak yapılmıştır. 1997 yılına göre bu oran %82 artmıştır. Bu durumun aynısı İngiltere’de de gözlenmiştir. Sosyal/etik yatırımcılar 1995-99 periyodunda £3 milyar artmıştır.

Toplumsal Sorumluluk ve İtibar arasındaki en önemli fark ise toplumsal sorumluluğun bir kurumun sosyal paydaşları ile nasıl ilişki kurduğu ve onlara karşı

⁶⁹ Peter Pruzan, “Corporate Reputation: Image and Identity”, **Corporate Reputation Review**, Vol: 4, No: 1, 2001, pp. 50-64.

⁷⁰ T. Larsen, M. Sprensen, “Top Leaders boycott unethical companies”, **Borsens Magazine**, No.1, 2001, pp. 14-18.

olan davranış şeklidir (İhtiyaçlarını dinlemek ve yanıt vermek). Bu muamelelerin bir sonucu olarak, itibar ise sosyal paydaşların bir kuruma yönelik algılarına odaklanır⁷¹.

Harold Kahn’a göre (Partner at PWC and US Leader of the firms’ Reputation Assurance practice) “Kurumlar yönetim, çevre, insan hakları, rüşvet gibi etik konuların tüketici ile ilgili olmadığını düşünüyorlardı. Ancak haber kaynaklarına giriş yetkisi ve Internet olanakları daha bilinçli ve haberdar bir tüketici yarattı.

PWC Reput. Assurance’a göre bazı tahminler⁷²:

- 10 yıl içinde Wall Street analistlerinin değerlendirme metotları farklı ölçütler içerecek: Sosyal performans ve entelektüel sermaye gibi.
- 5 yıl içerisinde Kuzey Amerika ve Avrupa ülkelerinin %70’i itibar ve sosyal sorumluluk konularıyla ilgili board sorumlulukları tahsis edecekler.
- 10 yıl içerisinde, global çok uluslu firmaların çoğunluğu çevre, değişim, toplum gelişimi ve anti-rüşvetçilik gibi finansal olmayan bilgileri de duyuracak ve yayınlayacaklar.

PWC, BP Amoco ve Bell Canada ile dünyadaki ilk global sosyal sorumluluk araştırması olan “Millenium Poll on Corporate Social Responsibility”e co-sponsor olmuşlardır. Araştırma Environics International ile Prince of Wales Business Leaders Forum-Londra’nın, The Conference Board/NY işbirliğinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma 21 ülkede 22.000 kişi üzerinde 10 dak. süren anketler ile gerçekleştirilmiştir. Harold Kahn’a göre; “Sosyal sorumluluk, paydaşlar tarafından önemli bir itibar unsuru olarak algılanmaktadır. Ancak, sosyal sorumluluk üzerindeki global konsensüs ve bu sorumluluğun tanıtımında sağlanan ortak düşünce çok etkileyici.

⁷¹ Peri Lynn Turnbull, “**Corporate Social Responsibility and Reputation**”, Canadian Cooperative Association National Congress, June 22, 2001, Saint John, NB.

⁷² Weiss, **a.g.e.**

Millenium Poll’a göre ana bulgular:

- Dünya genelinde 10 tüketiciden 6 tanesinin kuruma yönelik izlenimleri, iş etiği sosyal sorumlulukları ve çevreye olan etkilerine dayanıyor.
- Araştırmada %90 tüketici, büyük kurumları kârlılıktan farklı konulara da odaklanmaları gerektiğini belirtmiştir. 21 ülkeden 18 ülke vatandaşlarına göre kurumlar toplumda kendileri için belirlenmiş olan minimum sosyal tanımdan daha fazlasını yapmalılar. Bu düşünüş Kuzey Amerika, Avustralya’da güçlü iken, Rusya, Türkiye ve Kazakistan’da zayıftır.
- A.B.D’de $\frac{3}{4}$ oranında tüketici, kurumları tümüyle veya kısmen rüşvet veya namussuzluktan kaçtıkları için suçluyor.

PWC Reputation Assurance’ın Yöneticisi Anne Weiss’a göre; kurumlar itibarlarına ve sosyal sorumluluk alanlarına artan bir dikkat göstermelerine rağmen, ortalama tüketiciler kurumların insan hakları, çevresel ve rüşvet problemlerini çözmede lider kaynaklar olduğu konusunda şüpheciler. Millenium Poll’a göre, tüketiciler, hükümetleri ve sivil toplum örgütlerini bu alanlarda ticari odaklı kurumlardan 4 kat daha fazla problem çözücü olarak derecelendirmişlerdir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, yalnızca ticarî kaygı güderek faaliyet gösteren kurumlar artık kamuoyundan kabul görmemekte, bu bakımdan da kurumlar sosyal sorumluluk taşıyan faaliyetlere ağırlık vermekte ve bu şekilde rakiplerinden farklılaşarak “iyi bir itibar” ile hedef gruplarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Günümüzde kurumların itibar oluşturmaya ve topluma – özellikle de kendi faaliyetlerinden ve operasyonlarından etkilenen kesimlerine – karşı hassasiyetlerini ve verdikleri desteği göstermeye her zamankinden daha fazla ihtiyaçları bulunuyor. Artık toplumsal sorumluluk, kurum felsefesinin tamamlayıcı bir ögesi haline gelmiştir.

3.4.3. İTİBARIN ANA DEĞİŞKENİ: FİNANSAL PERFORMANS

Kurumsal itibar bir kurumun etik değerlerinden olduğu kadar, o kurumun finansal performansından da etkilenir. Bir kurumun kazancı ve hisse senedi fiyatları diğer kurumlara göre yüksek olunca, o kurum iş camiası, müşterileri ve iş ortakları nezdinde daha gözde bir itibara sahip oluyor⁷³.

Hedef kitleyi güçlü kâr kayıtları olan bir kurum oldukça fazla etkiler. Geçmiş dönem kârları yatırımcılar için kısa vadede ROI oluşturduğu gibi aynı zamanda da uzun vadede kurumun sahip olduğu güçlü konumu gösterir. Çalışanlar için şirketlerin kârı bonus ve çeşitli diğer avantajlar anlamına gelir. Ürünler genelde sorun çıkarabildiği için müşteriler daha kârlı şirketlerin ürünlerini almak isterler, çünkü ürün ile ilgili aksi giden bir şeyler olduğunda müşteriler kurumu yakınlarında görmek isterler. Yerel halk ise, kârın sağlayacağı operasyon, vergi geliri, iş olanakları ve diğer sürekli avantaj ve değerleri arzu ederler. Hiçbir şey hedef kitleyi gelirleri sürekli değişen ve belirli olmayan bir kurum kadar rahatsız edemez. Sabit ve pozitif ekonomik dönüşlere sahip kurumlar daha iyi bir itibara sahip oluyorlar.⁷⁴

Öte yandan bir kurumun itibar konumu ile uzun vadeli finansal performansı arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. Yatırımcılar kurumun gelecekteki finansal başarıları hakkında yaptıkları tahminlerde kurumun itibarını da gözettilerinden, daha saygın şirketlerin daha yüksek finansal getirilere sahip olacaklarını düşünmek yerindedir.”⁷⁵

Burson-Marsteller ve Wirthlin Worldwide’ın 1998 yılında Kurumsal İtibar üzerine yaptıkları çalışmada yer alan Kurumsal İtibar Çarpanı’nda (Corporate Reputation Multiplier) kurumsal itibarın iş sonuçlarına ne ölçüde yansıdığı tespit edilmiştir. Bu araştırmaya göre itibarı en yüksek olarak nitelendirilen ilk 10 ve itibarı en düşük olarak nitelendirilen son 10 şirket kıyaslandığında itibarı iyi olan şirket, hisseleri 5

⁷³ Roger Vergin, “Corporate Reputation & The Stock Market”, **Business Horizons**, Jan-Feb.1998, pp 9.

⁷⁴ Fombrun, **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, pp. 181-181.

⁷⁵ “İtibar Yönetimi ile Rekabette Avantaj Yaratma” Konferansı, PRCI-Capital-Adecco tarafından düzenlenen, 11 Ekim 2002, Borusan İstinye Tesisleri

kat daha fazla tercih ediliyor⁷⁶:

Corporate Reputation Survey'e göre belirlenen itibarın değişkenlerinin 8 maddesinden 3 tanesi finansal performansı yansıtıyor:

- Finans gücü
- Kurum varlıklarının etkin ve verimli kullanımı
- Uzun vadeli sermaye değeri

Bunun yanı sıra Martire (1993) tarafından yapılan multiple regression analizine göre, itibar ile finans performansı ölçütleri arasında yüksek bir korelasyon olduğu görülmüştür. Önem sırasına göre bu performans ölçütleri şunlardır:

1. Hissedarların 10 yıllık kazancı
2. Varlık yüzdesi olarak kâr
3. Toplam kâr
4. Borsa değeri

Güçlü finans performansının pozitif kurumsal itibara neden olduğunu vurgulayan finans performansına dayalı bir formül, 1993 yılında listede bulunan 311 firmanın ilk 10'u içinde yer alan finans gücü olan 5 şirketi belirlemiştir.

Bunun yanı sıra itibarın finansal başarıdan ziyade çok farklı değişkenlere bağlantılı olduğunu vurgulayan Hammond ve Slocum (1996), 1981-1986 yılları arasındaki finansal veriler ile 1993 Fortune itibar sıralamasını karşılaştırmışlar ve itibarın bu faktör tarafından çok zayıf oranda etkilendiğini öne sürmüşlerdir. 2 finansal değişken (Borsa kazancı ve satış kazancı) 0.12 ve 0.14 sapma ile itibar sıralamasını etkilemişlerdir. 1987 Fortune araştırmasına dayandırılan çalışmada Koch (1994) yüksek itibara sahip kurumların daha kazançlı ve az riskli olduğunu, hissedarlarına

⁷⁶ "Maximizing Corporate Reputation", Report of The Study on Corporate Reputation, **Burson-Marsteller by Wirthlin Worldwide**, 1998.

daha fazla yatırım kazancı sağladıklarını bulmuştur. Ancak finansal faktörler, itibar sıralamasında sadece 0.30 değerinde bir karşılık göstermişlerdir. İtibar birçok faktörün etkilediği bir davranış biçimini yansıtır. Bir kurum itibarını sosyal paydaşlarının yararına davranarak ve bu felsefeyi kurum kültürünün bir parçası olarak destekleyerek zenginleştirir⁷⁷.

Yatırımcılara göre ise hissedar değeri yaratmak bir kurumun itibarının en önemli değişkenlerinden bir tanesidir (%56). Ancak bazı görüşlere göre ise, kurumun Finansal Performansı, itibarı oluşturan en önemli faktör değildir. Kurumun çalışanlara davranış ve tutumu, ürün ve hizmetlerinin kalitesi daha önemli bir faktör. Şirketlerde meydana gelen birçok finansal vakaya rağmen, %77 oranda bir kitle finansal sağlığın bir kurumun itibarını belirlemede en önemli faktör olmadığını düşünmektedir. Özellikle tüketiciler nezdinde daha da az bir önem taşımaktadır. %67 oranında tüketici finansal performansın, %81 oranında tüketici güvenilirliğin ve %90 oranında tüketici ise müşteri odaklılığı ve ürün-hizmet kalitesinin kurumun itibarını etkileyen önemli faktörler olduğunu belirtmiştir⁷⁸.

Fortune 1993 yılındaki araştırmasında sadece finansal performansı ile itibar sahibi olmayan şirketlere de örnek gösterilmiştir. Örneğin; 4. sırada yer alan 3M sadece finansal performansı ile değerlendirilseydi 34.sırada, 9. sırada yer alan J.P Morgan ise 81.sırada yer alacaktı.

Fortune araştırmasında listenin başında ve sonunda yer alan 10 şirketin 13 yıllık hisse senedi fiyatları incelenmiştir. Listenin başında yer alan 10 şirketin hisse senedi fiyatları %20.1'lik bir averaj artış göstermiştir. Listenin sonundaki 10 şirketin ise hisse senedi fiyatları %1.9'luk bir averaj düşüş göstermiştir. Buna göre kurumların stok performansı ile itibarın direkt bağlantılı olduğu görülmektedir (Tablo .3.16.)⁷⁹.

⁷⁷ Srivastava., **a.g.e.**, pp 62-68.

⁷⁸ N.J., Livingston, "Reputation Study", **PR Newswire**, Feb 28, 2002, pp.10-11.

⁷⁹ Fortune "America's Most Admired Corporations" (1983-1996), (Çevrimiçi) <http://www.fortune.com>

<u>Yıl</u>	<u>İlk10</u>	<u>Son 10</u>	
1984	23.3	-0.9	13.5
1985	36.1	25.0	31.8
1986	28.8	-26.5	24.1
1987	-7.9	10.8	-11.7
1988	17.0	-9.1	13.0
1989	26.7	-24.0	15.3
1990	38.7	-37.3	10.1
1991	18.5	-35.4	6.4
1992	3.1	-14.7	11.7
1993	-5.3	-32.1	-1.4
1994	19.4	17.9	12.7
1995	24.4	80.2	28.9
1996	38.5	21.1	15.8
Aritmetik Ortalama	20.1	-1.9	13.1
Std. Sapma	15.3	33.1	11.6

Tablo 3.16. FORTUNE, “America’s Most Admired Corporations” (1983-1996)

Finansal performansın itibar üzerindeki etkilerini değerlendirirken, iyi bir itibarın sahip olduğu değerleri göz önüne almalı: Kaliteli ve verimli insan kaynaklarına sahip olma ve cezp etme, sermayeye daha kolay sahip olabilme, yeni ürün ve hizmetlerine müşterilerini daha kolay cezp edebilme gibi. Yatırımcılar, iyi itibara sahip olan şirketlerin bu özelliklerinin diğer kurumlardan daha yüksek olan hisse fiyatları ile gelecekte kazanç getiren bir değer olduğunu anlamışlardır. İyi itibar kaliteli insan kaynaklarını cezp eder, kaliteli çalışan müşteriye memnun edecek ürün yaratır ve

hizmet sağlar. Müşteri, ürün ve hizmetinden memnun kaldığı firmadan alışveriş eder, satışı artan kurumun kazancı artar, böylece çalışan ve müşteri memnuniyeti sağlanır ve kurumun itibarı gücünü korumaya devam eder. Öbür yanda itibar listesinin sonunda yer alan kurumlarda durum değişiktir. Düşük performans finansal sorunlara yol açar ve finansal sorunlar insan kaynakları kaybına sebep olur. Sonuç olarak kurumun performansı düşer⁸⁰.

⁸⁰ Srivastava., a.g.e.,p 62-68.

3.4.4. İTİBARIN ANA DEĞİŞKENİ: GÜVEN

Sosyal paydaşın güvenini kazanan iyi eylemler ve politikalar her zaman iyi itibar yaratır. Herhangi bir iletişimden önce, bir itibar özü olmak zorundadır. Bu öz olmadığı zaman, modern halkla ilişkilerin veya reklamın ya da tanıtımın teknikleri faydasız ve değersizdir⁸¹.

İtibarı oluşturan unsurlardan bir tanesi olan güven yaratmak, beklentileri kapsayan, vaatleri tutan, şeffaf olabilen ve etkin bir şekilde iletişim kurulabilen uzun vadeli bir süreçtir. Müşteriler artık tercihlerini güvenebilecekleri markalardan yana kullanmaktadırlar. Bir kuruma güvenmenin altında ise kalite, servis ve değer bulunmaktadır. Ancak bir kuruma duyulan güven, o kurumun nasıl davrandığı ve topluma neler kattığı ile ilgili algılarla da etkilenir. Kurumun güven kazanabilmesi için ise bir takım aksiyonlara önem vermesi gerekmektedir⁸²:

- Değişen beklentileri karşılamak:

Müşterilerin beklentileri artık kurumların daha fazla sorumluluk alması yönündedir. Başarılı bir şirketin başarısının ardında değişen beklentilere, koşullara ve fırsatlara yanıt verebilme kabiliyeti yatmaktadır.

- Güven kazanmaya yönelik aksiyon almak:

Güvene yönelik aksiyon alabilmek için şu 5 kriteri mutlaka göz önünde bulundurmak gerekmektedir:

- Eleştirileri önemsemek ve ilgilenmek
- Net ve kesin prensipler sergilemek
- Prensiplere bağlı olmak
- Şeffaf olmak

⁸¹ Young, **a.g.e.**, pp.11-12.

⁸² Paul Skinner, "Earning trust – Corporate reputation in a demanding world", **Shell Group of Companies**, (çevrimiçi) www.shell.com, Feb. 19, 2003.

- Başarılı bir iletişim uygulamak

Eleştirileri önemsemek, ortak bir platform oluşturmak açısından değerlidir. Bu sayede farklı bakış açıları ve fikirler değerlendirilir ve risk yönetimine yardımcı olunabilir.

- Sosyal ve çevre sorumluluğu:

Toplum, bir kurumun ürünlerini satın alırken, o kuruma yatırım yaparken ve o kurumda çalışmayı planlarken, şirketin sosyal ve çevreci sorumlulukları hakkındaki bilgiye büyük derecede önem veriyor. Toplumsal eylemler bir kuruma karşı duyulan güvene büyük katkıda bulunabilir. Kuruluşlar, hedef kitleleri ile iletişim kurmak, kendileri için tanıtım ortamları oluşturmak, imaj geliştirmek ve genel anlamda güven sağlamak ve itibarlarını korumak gibi amaçlara yönelik faaliyetlerde bulunmakla birlikte, toplumun bir parçası olarak toplumsal sorumluluk sahibi olduklarını göstermek için kâr amacı gütmeyen bir takım sosyal sorumluluk alanında faaliyetlerde bulunmak durumundadırlar.

- Artan talepleri karşılayabilmek:

Büyük şirketler değişen pazarlarda müşterilerine daha fazla yanıt verirken bir yandan da global rekabet karşısında gelişmeye ve inovasyona ihtiyaç duyarlar. Kurumlar rekabetçi ortam içerisinde varolan fırsatları yakalamak için gerekli öngörüye sahip olmalıdırlar. Bunun yanı sıra şirketler, müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların ve halkın güvenini koruyarak çelişen beklentilerini ve taleplerini de karşılamak durumundadırlar

- Yüksek iddiaları (challenge) karşılayabilmek:

Bir kurumun ilgili olabileceği iddialar ekonomik, sosyal ve çevreseldir. İş dünyası ekonomik gelişime yatırım yaparak, istihdam sağlayarak, vergi ödeyerek ve kârları paylaşarak katkıda bulunabilir. Kârlılık tabii ki rekabetçi pazarda gelişimi ve

yaratıcılığı destekleyen en önemli etkenlerden bir tanesidir. Ayrıca gerçek finansal performansı bildirmek ve transparan raporlama sistemlerine sahip olmak da artık günümüz iş dünyasında önem taşımaya başladı.

Burson Marsteller ve WirthlinWorldwide şirketlerinin 2.601 kişi arasında yaptığı araştırmaya göre bir kurumun sosyal paydaşlarının %82'sine göre "Güvenilirlik/İnanılrlık" faktörü bir kurumun itibarını etkileyen en önemli değişkenlerden birisini oluşturuyor. Bu araştırma 2.601 kişi gibi çok geniş bir kitle üzerinde yapılmasının yanı sıra, sadece tek bir sosyal paydaştan ziyade çok geniş bir kesiti içeren sosyal paydaşı kapsaması ile dikkat çekmektedir. Araştırma 300'ün üzerinde bulunan 7 grup üzerinde yapılmıştır: CEO'lar, yöneticiler, yönetim kurulu üyeleri, Wall Street fikir önderleri (analistler, yatırımcılar), iş dünyası basını, hükümet çalışanları ve sınırlı bir kesitteki tüketiciler⁸³.

Burson Marsteller'in CEO'suna göre yöneticiler artık kurum adına çeşitli kitlelere verdikleri sözlere daha fazla önem vermeliler, çünkü verdikleri sözler ile faaliyetleri arasındaki tutarlılığın, kurumların nasıl algılandığı üzerinde ciddi bir etkisi vardır.

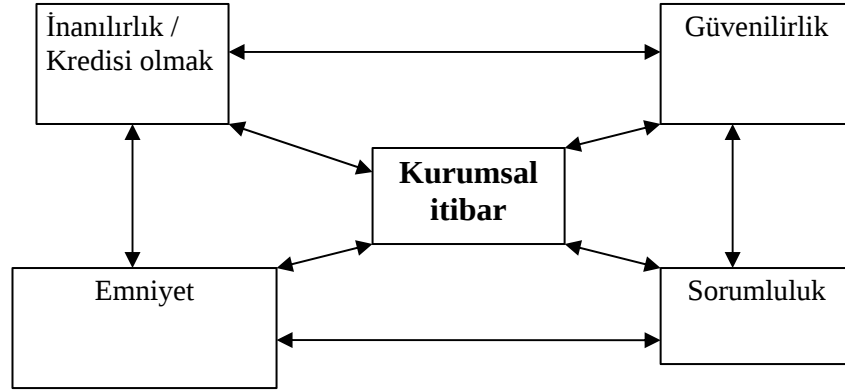
Charles Fombrun'a göre ise güven kavramı her sosyal paydaş bazında ele alınmalıdır: Güvenilirlik / İnanılrlık Prensibi⁸⁴.

Çoğu kurum günümüzde imaj ve itibar arasındaki farkı anlamaya başladı. Bunu anlayan kurumlar artık kitle pazarlama ve imaj yönetiminin ötesine geçerek müşterilerle güçlü ilişkiler kuruyorlar. Kurumun güçlü bir itibar oluşturması, o kurumun sadece müşterileri ile değil, diğer sosyal paydaşları ile de güçlü ilişkiler kurması ile sağlanabilir. Şirket müşterilerinin yanı sıra, çalışanlarının, yatırımcılarının ve kamuoyunun da beklentilerini karşılamalıdır. Bunların yanı sıra

⁸³ "Large-scale Corporate Reputation Study Released", June 24, 1999, **Business Wire**, pp.5.

⁸⁴ Fombrun, **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, pp. 72-73.

diğer baskı grupları da göz ardı edilmemelidir. Ör: Hükümet, medya, sivil toplum örgütleri (Şekil 3.5)⁸⁵.



Şekil.3.5. İtibarın Sürücülleri

Müşterilerin Beklentisi: Güvenilirlik:

Ürün ve hizmetlerin neredeyse eş olduğu ve rekabetin kıyasıya arttığı pazarda müşteriler kurumların güvenilir olmasını isterler. İtibarı olan kurumların ürünlerinin, aynı fiyatta olsalar bile rakiplerine oranla daha iyi kalitede ve güvenilir olması beklenir. Kurum ne kadar güvenilir ise, o kadar itibarlı olarak algılanır⁸⁶.

Yatırımcıların Beklentisi: İnanılrlık:

Yatırımcılar kurumların inanılır olmasını isterler. Yatırımcılar ilişkilerinde güçlü inanç ararlar. Stratejilerindeki riskleri aktarmalarını, problemler konusunda uyarılarını beklerler. Yatırımcılar için döviz kuru bile bir inanılrlık ve güven unsurudur. Analistler ile iyi ilişkiler kurmak kurumlar için çok kolay değildir. Yatırımcılar sermaye sağlayıcısıdır.

⁸⁵ A.e. p.60.

⁸⁵ A.e. p.64.

⁸⁶ A.e. p.65.

Çalışanların Beklentisi: İnanç, emniyet

Çalışan olarak onore edilmek ve saygı duyulmak isteriz. Görev dağılımı, maaş ve diğer haklarda eşitlik ve dürüstlük ararız. Kurumlar çalışanlar ile aralarında güven oluşturarak da itibarlarını korurlar⁸⁷

Kamuoyunun Beklentisi: Sorumluluk:

Kamuoyu ise kurumun sosyal sorumluluk sahibi olmasını ve topluma karşı etik davranışlarda bulunmasına dikkat eder.

Bir kurum farklı gruplar için birbirinden farklı imajlar oluşturabilir. Kısa vadede bir grubun beklentisi diğeri ile örtüşmeyebilir veya çakışabilir.

Araştırmanın mimarı, Burson Marsteller Chief Executive Officer'ı Dr. Leslie Gaines Ross'a göre "İtibar sosyal paydaşların gözündedir. Bu araştırma, bir kurumun ilişkide olduğu tüm kitlelerin ilgilerini ve ihtiyaçlarını dikkate alması gerektiğini desteklemektedir. Başarılı politikacılar bu gerçeği çok önceden fark etmişlerdir."

Yatırımcılara göre ise hissedar değeri yaratmak bir kurumun itibarının en önemli değişkenlerinden bir tanesidir (%56). Ancak finansal performans her zaman çok parlak bir itibar sağlamaya yeterli değildir. Gerçekte finansal performans itibarın ilk 3 değişkeninden bir tanesi bile değildir. Özellikle tüketiciler nezdinde daha da az bir önem taşımaktadır. %67 oranında tüketici finansal performansın, %81 oranında tüketici güvenilirliğin ve %90 oranında tüketici ise müşteri odaklılığı ve ürün-hizmet kalitesinin kurumun itibarını etkileyen önemli faktörler olduğunu belirtmiştir.

⁸⁷ A.e. p.67.

3.4.5. İTİBARIN ANA DEĞİŞKENİ: ÜRÜN VE HİZMETLER

İtibar soyut bir değer olmasına rağmen kurumların ürün ve hizmetlerinin satın almasında etkili bir rol oynar. Bu konuda yapılmış en önemli çalışmalardan bir tanesi Reputation Institute'un araştırmasıdır. 2001 yılında yapılan araştırmaya göre ürün ve hizmetlerin eş olduğu pazar ortamlarında tüketicilerin itibarı yüksek olan firmanın ürünün alma oranı %83 artıyor⁸⁸

FedEx Corp., United Parcel Service, Hewlett-Packard gibi kurumlarda örnek teşkil edecek servisler kurum itibarını önemli ölçüde desteklemiştir. Bu konu ile ilgili araştırma yapan Harris Interactive Inc.'da İtibar Enstitüsü (Reput. Instit.) ile ilgili çalışmayı geliştiren Kıdemli Başkan Joy Sever şöyle demiştir: “Bir kurum mükemmel bir servis sunduğunda müşterileri ile duygusal bağ kurarak itibarının yarar görmesini sağlar. Aynı zamanda ürünlerinin arkasında durduğunu belirterek güven sağlar”⁸⁹.

Araştırmanın ilk evresinde, halkın itibarı en iyi ve en kötü olan kurumları belirlemesi istenmiştir. En çok belirlenen 60 aday alınmış ve Ekim 2001'de 21.630 kişi arasında online bir sıralama araştırması yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre duygusal çekim bir kurumun itibarına güç katan en önemli faktör. Bu sonuçlar, Johnson & Johnson'ın neden 3 yıl boyunca 1. numarada yer alarak dikkat çekmesini açıklamaktadır. J & J, sevimli bebekler ile ilgili ürünlerine yönelik “sorumluluk taşıyan ve koruyan” yönünde güçlü bir algı yaratmıştır. Finansal performans, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, toplumsal sorumluluk ve çalışma ortamı diğer etkenler arasında yer almıştır.

İtibarı etkileyen etkenler arasında ürün ve hizmetlerin kalitesi, duygusal faktörün ardından 2. sırada yer almıştır. McDonald's çok tanınan ve sosyal sorumlulukları ile

⁸⁸ Charles J. Fombrun, Christopher B. Foss, “Mastering Management”, **Reputation Institute**, Dec.4, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.reputationinstitute.com>, 19.04.2002.

⁸⁹ Ronald Alsop, “Companies' Reputations Depend On Service They Give To Customers”, **The Wall Street Journal**, January 16, 2002, p.4

bilinen bir kurum olmasına rağmen serviste yaşadığı problemleri 24 yılda bu şirketi 33. sıraya düşürmüştür. McDonalds bu sorununun farkında olarak kaliteli servis ve temizlik, ücretsiz müşteri hizmetleri hattı, çalışanların performansını değerlendirecek “mystery shoppers” gibi hizmetleri içeren bir aksiyon planı geliştirmektedir.

2000 yılında 4. sırada yer alan Home Depot, 2001 yılında 19. sıraya düşmüştür. Müşteriler bu büyük mağazada aradıklarını bulamadıklarından ve tezgahları bulamadıklarından şikayetçi olduklarını belirtmişlerdir.

Havayolları ve telekomünikasyon şirketlerinde de servis çok başarılı değil. Telefon şirketlerinin telemarketing çalışmaları müşterileri sıkıyor. Havayolları hizmetleri ise müşteriler tarafından arkadaşça olmayan ve rahatsız olarak değerlendiriliyor.

Bazı kurumlar ise yönetim kargaşası ve finans sorunları nedeniyle zarar görmektedirler. 2001 yılında yapılan araştırmada 60 şirketten Daimler Chrysler ve Lucent Technologies finansal performanslarındaki, vizyon ve liderlikteki düşüşleri nedeniyle itibar sıralamalarında da düşüş göstermişlerdir. Araştırmaya yanıt veren birçok kişi Daimler-Benz ve Chrysler’in birleşmesini bir hata olarak yorumlamışlardır. Lucent konusunda ise kişiler gelecek stratejilerinin belirsiz olması ve hedeflerinin bir yönünün olmaması konusunda yorumlarda bulunmuşlardır. Bu durum ile ilgili bir Lucent sözcüsü ürün değerlerine önem vereceklerini, laboratuvarlarındaki buluşlarına ve yeniden yapılanmadaki başarılarına eğileceklerine belirtmiştir.

Finansal performans ile vizyon ve liderlikte ilk sırada yer alması Microsoft’un itibar sıralamasında 2. olmasını sağlamıştır. Araştırmada yanıt veren birçok kişi Microsoft’u yaratıcı buluşları nedeniyle takdir etmiş, bir kısmı ise pazardaki monopol tavırları nedeniyle eleştirmiştir.

Coca-Cola ise 2000’de 16. sıradan, 2001’de 3. sıraya yükselerek çarpıcı bir geri dönüş yapmıştır. İşiler doğru şey yaptığını inandıkları ilk şirketin Cola olduğunu ve kesinlikle hisselerini almak istediklerini belirtmişlerdir. Harris Interactive’in

yöneticisi Ms. Sever'e göre kamuoyu kurumun yaptığı hataları affetmiş veya unutmüş görünüyor. Bunu sadece geçmişlerinde güçlü bir itibar kurmuş ve sahip kurumların başarabileceklerini belirtmiştir.

Kısa ömürlü ürünler kurumsal destekten ziyade marka pazarlamasından faydalanırlar. Çünkü bu ürünler sık sık yeniden destek görmek isterler. Müşteriler küçük alımları sık sık gerçekleştirirler. Bu ürün satışları ağırlıklı olarak görünürlük sağlayan ve alımı teşvik eden reklam ve promosyona bağlıdır. Böyle ürünlere sahip şirketler satışı teşvik eden ürün markalarına yönelik çalışmalara ağırlık verirler (say.287 PepsiCo örneği). Bunun yanı sıra, uzun ömürlü ürünler satan kurumlarda yekpare kimliğin itibar sermayesi inşa etmesi daha muhtemeldir⁹⁰.

Burson-Marsteller ve Wirtlin Worldwide'ın 1998 yılında Kurumsal İtibar üzerine yaptıkları çalışmada yer alan Kurumsal İtibar Çarpanı'nda (Corporate Reputation Multiplier) kurumsal itibarın iş sonuçlarına ne ölçüde yansıdığı tespit edilmiştir. Bu araştırmaya göre itibarı en yüksek olarak nitelendirilen ilk 10 ve itibarı en düşük olarak nitelendirilen son 10 şirket kıyaslandığında itibarı iyi olan şirket, ürün ve hizmetlerini 7 katı daha fazla fiyatla satabiliyor⁹¹.

⁹⁰ Fombrun, **a.g.e.**, 1997, pp. 287.

⁹¹ "Maximizing Corporate Reputation", Report of The Study on Corporate Reputation, conducted by Burson-Marsteller by Wirthlin Worldwide, 1998

3.4.6. İTİBARIN ANA DEĞİŞKENİ: KURUMSAL KİMLİK VE KURUMSAL İLETİŞİM

Ekonomik alanda yaşanan hızlı bir değişim süreci sonunda dünya homojenleşmiş, insanların aynı değer ve düşünceleri, aynı zevk ve alışkanlıkları taşıyor hale gelmesinin yanı sıra, ürün ve hizmetlerde de büyük benzerlikler görülmüş, bu da tüketicileri ürünün rasyonel boyutundan çok duygusal boyutunu irdelemeye itmiştir. Bugün birçok tüketici, marka ismi ve kimliği olmadan çoğu ürünü birbirinden ayırt edemez. Nitekim kurumsal itibar ile kimlik kavramı çoğu zaman eş anlamlı kullanılmaktadır. Kurumsal kimlik kavramı, kurumsal imajın, itibarın ve algılanışın bir araya geldiği bir şemsiyeye benzetilebilir. Çünkü imaj ve itibar, işletmenin yaşam sürecinin her aşamasında etkili olacaktır. Şöyle ki; bir kuruluş itibar edildiği müddetçe hisse fiyatları yukarıya tırmanır, pazar payını artırabilir ve doğal olarak yetenekli kişiler de böyle bir kuruluştaki çalışmayı talep ederler⁹².

Olumlu bir itibarın oluşturulmasında kurumun uyguladığı iletişim tarzı önemli bir rol oynamaktadır. Bu iletişim ise ağırlıklı olarak proaktif bir iletişim tarzı oluşturmalıdır. Proaktif iletişim tarzında, iletişimci kuruluşun ihtiyaçları doğrultusunda düşünerek, bunları bir plân şeklinde hazırlamalı ve uygulamaya sokmalıdır. Bir kurumun proaktif iletişim çabaları olarak kurumun tüm kurumsal çabaları gösterilebilir. Kurumsal iletişim, bir kuruluşa, derneğe, kuruma veya organizasyona karşı, kamuoyunu ve işletme iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır. Kurumsal iletişim uzun vadeli uygulanan bir iletişimdir ve hedefi de bir imaj oluşturmak, korumak veya değiştirmektir. Bu tanımda proaktif iletişimin amacı olan “iletişim tedbirlerinin sistematik olarak uygulanması” ve “uzun vadeli bir iletişim” olması vurgulanmış ve “itibar yönetimi” çabalarının da amacı olan “imaj oluşturma”nın bu iletişim türünün neticesi olduğu ortaya konulmuştur⁹³.

⁹² Billur Ülger, Gürdal Ülger, “İtibarın Yönetimi ve Kurumsal Kimlik Bağlantısı”, **2. Ulusal İletişim Kongresi Kitapçığı**, İstanbul, 23-25 Mayıs 2001, s.641.

⁹³ Okay, **a.g.e.**, s.631.

Geniş, bütünleşmiş, sonuca yönelimli bir kurumsal iletişim, şirketlerin ve sanayilerin itibarlarını idare edecek ve güvenilirliklerini koruyacak başlıca araçlardan birisi olmaktadır. O zaman bütünleşik ve etkin bir kurumsal iletişim stratejisi önem kazanmaktadır. Bu iletişim stratejisinde kimlerin önem taşıdığı ve hangi unsurların kişileri motive ettiğini belirlemek, etkili bir araştırma programı ile kuruluşla ilgili olarak farklı hedef kitlelerin algı ve tutumlarının ne olduğunu tespit etmek, hedef kitleyi etkileyecek ve onların davranışlarını değiştirecek mesajların geliştirilmesi gerekecektir. İtibarını oluşturmak isteyen kuruluşun hedef kitleleriyle temel bağlantısını belirlemek ve markayı farklılaştırıcı özelliği ve bunu destekleyici mesajları belirleyerek kurum itibarını oluşturmak ve bunu sürdürmek için sürekli bir araştırma ve koordinasyon gereklidir⁹⁴.

Birçok kurum artık iletişim çalışmalarında kurumsal itibarın entegrasyonuna büyük önem vermektedir. Bu anlamda kurumlar, itibarları hakkındaki algının hem iç, hem de dış sosyal paydaşları tarafından doğru yönde gelişmesi için iletişim faaliyetlerini geliştirmektedirler. Kurumun içe ve dışa açılan yüzünde yer alan iletişim çalışmaları o kurumun itibarını etkileyen önemli bir araçtır. Kurumun itibarını etkin bir şekilde yapacak olan iletişim çalışmalarında ise aranan önemli özellikler şunlardır⁹⁵:

- Şeffaflık, saydamlık: İletişim çalışmalarının saydam olması kurumun itibarını olumlu yönde etkileyecektir. CEO mesajları, ürün ve hizmetler alanındaki gelişim ve finansal performansın periyodik olarak açıklanması gibi kurum itibarını oluşturan ana değişkenlerinin sosyal paydaşlara mevcut şekilde aktarılması o kurumun itibarının etkili bir şekilde paylaşımına ve dolayısıyla etkilenmesine yol açar. Bu anlamda şeffaf medya çalışmaları, doğrudan pazarlama faaliyetleri gibi iletişim çalışmalarının şeffaflığı ön plandadır.
- Başarılı kriz yönetimi
- Proaktiflik
- Süreklilik

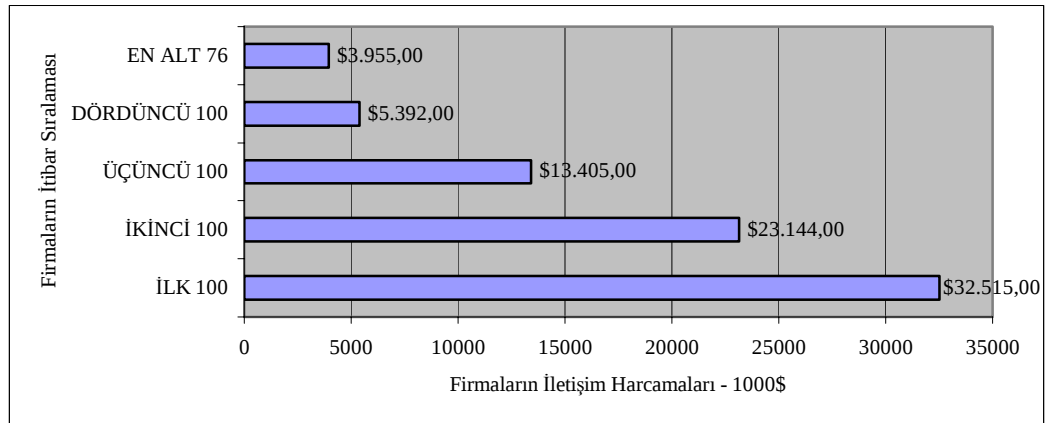
⁹⁴ A.e. s.634.

⁹⁵ Manfred Piwinger, Helmut Ebert, "Impression Management", **PR Forum**, 5.Jg., No.1, 1999, s.15

Halkla İlişkiler Şirketleri Konseyi (The Council of Public Relations Firms) 1999 yılında “Fortune En Beğenilen Şirketler” araştırmasında yer alan 476 şirketin kurumsal iletişim alanında bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda 102 firmadan bilgi toplanmış ve bu bilgiler Thomas Harris/Impulse Research araştırma şirketi tarafından analiz edilmiştir. Araştırma şu hedeflere ulaşmıştır⁹⁶:

- Kurumsal itibar için yatırımın geri dönüşünün (ROI / Return On Investment) doğrulanmış olması
- İtibar sıralaması ile belirli iletişim çalışmaları ve dış ajans harcamaları arasında belirgin bir bağlantının olması
- Kurumsal iletişim çalışmalarının fonksiyonlara göre kıyaslamalı veritabanının sağlanmış olması
- Kurumsal iletişim çalışmalarının statüsü ile itibar sıralaması arasındaki bağlantı

Araştırmanın ilk aşamasında araştırmaya katılan ve Fortune İtibar Sıralamasında yer alan firmalar ile bu firmaların iletişim bütçeleri ele alınmış ve kurumsal itibara yapılan yatırım ile kurumun itibarının arasında karşılıklı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır (Şekil 3.6.)⁹⁷.



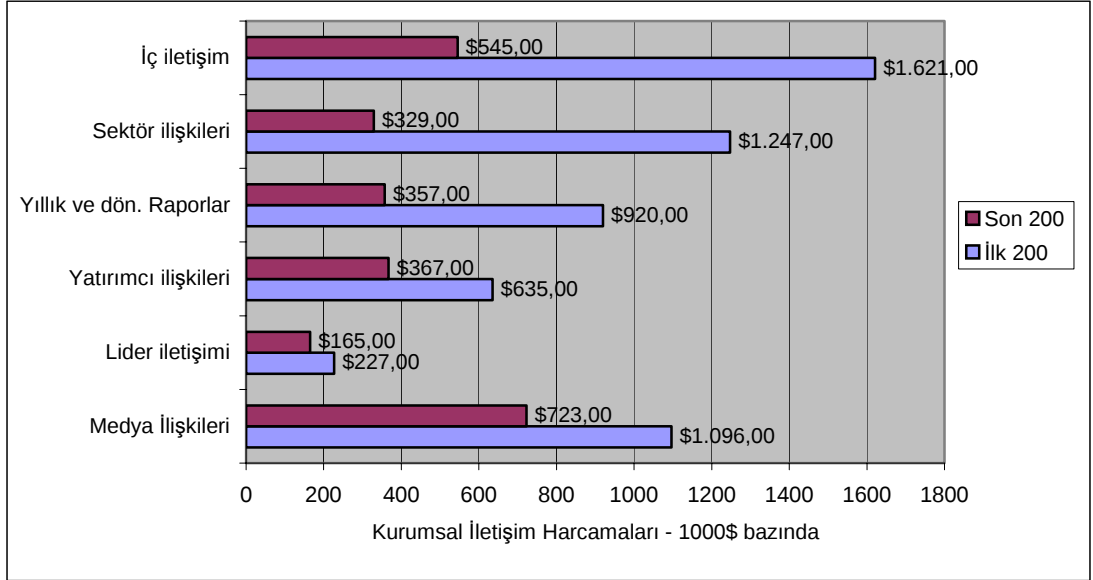
Şekil 3.6. Firmaların İtibar Sıralaması ve İletişim Bütçeleri Arasındaki Bağlantı

⁹⁶ “Corporate Communications Spending & Reputations of Fortune 500 Companies-1999”, **Reputation Institute**, Feb.2003, (Çevrimiçi) www.reputationinstitute.com, 23 Temmuz 2003.

⁹⁷ A.e.

Araştırmada ele alınan bir diğer konu ise kurumsal iletişim fonksiyonlarına ayrılan harcama oranlarıdır: Medya ilişkileri, liderlerin konuşma metinleri, yatırımcı ilişkileri, yıllık ve dönemsel raporlar, toplumsal sorumluluk çalışmaları, vakıf fonları, reklam faaliyetleri, sektör ilişkileri, iç iletişim, departman yönetimi. Çalışma, Fortune itibar araştırmasında yer alan ilk 200 ve son 200 firma üzerinde yapılmış ve ele alınan bu iki firma kategorisi arasında iletişim çalışmalarına ayırdıkları bütçe ile ilgili çok belirgin farklar bulunmuştur (Şekil 3.7)⁹⁸.

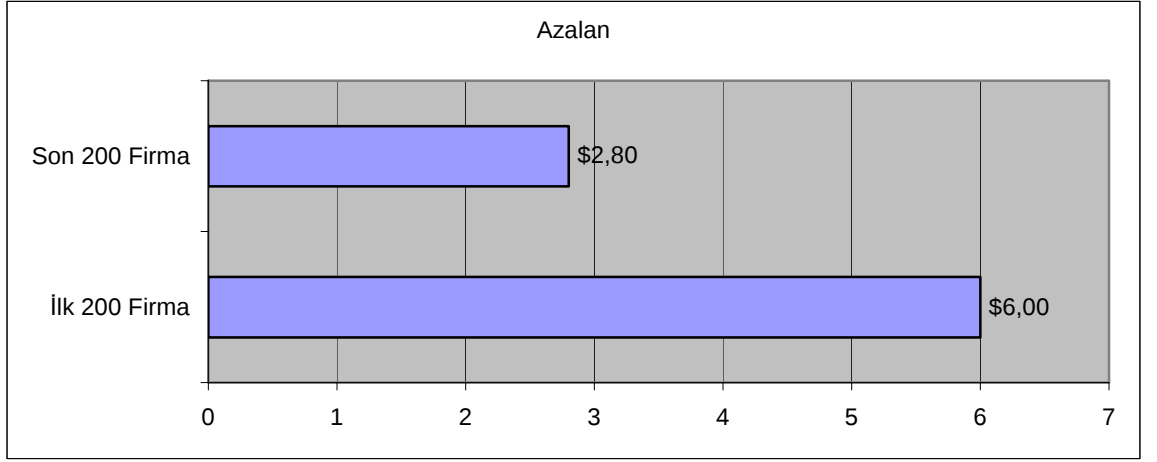
Şekil 3.7. Fortune’da en yüksek ve en düşük itibar sıralamasında yer alan firmaların İletişim Harcamaları Kıyaslaması



Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, Fortune itibar sıralamasında listede en yüksek ilk 200 şirketin, listenin en altındaki 200 şirkete kıyasla çok daha fazla bir oranda kurumsal iletişim çalışmalarına bütçe ayırdığı, dolayısıyla önem verdiği gözlenmektedir. Bunların arasında en fazla göze çarpan iç iletişim çalışmaları bütçesinin ilk 200 firmanın son 200 firmadan çok daha fazla olmasıdır. Sektörel ilişkiler için de aynı yorum yapılabilir. Medya ilişkileri bütçesi incelendiğinde ise aradaki farkın nispeten daha az olduğu ve son 200 firmanın da buna bütçe ayırdığı gözlenmektedir.

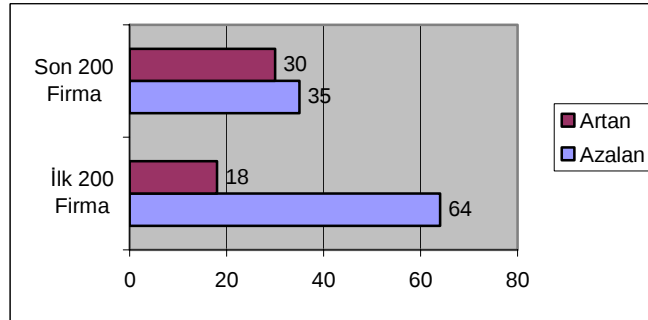
⁹⁸ A.e.

Araştırmada kurumsal itibar ve iletişim çalışmaları arasındaki bağlantıyı gösteren bir başka faktör ise, yine Fortune sıralamasında yer alan 200 firma ile sonunda yer alan 200 firmanın iletişim çalışmalarına yönelik yaptığı toplam harcamalardır. İtibarı güçlü olan kurumlar 6 milyon dolar harcarken, sıralamanın altında yer alan firmalar 2.8 milyon \$ harcamakta ve yaklaşık aralarındaki bu 2 kata varan bütçe farkı dikkat çekmektedir (Şekil 3.8.)⁹⁹



Şekil 3.8. İtibarı Yüksek ve Düşük Firmaların İletişim Bütçeleri

Yine Fortune itibar araştırmasında yüksek beğeni derecesi olan firmaların gelecekteki kurumsal itibar yatırımlarına, araştırmada alt sıralarda bulunan firmalardan çok daha iyimser oldukları bulunmuştur (Şekil 3.7) ¹⁰⁰.



Şekil 3.9. İtibarı Yüksek ve Düşük Firmaların Tahmin Edilen İletişim Bütçesi Değişiklikleri

⁹⁹ A.e.

¹⁰⁰ A.e.

Araştırmada ayrıca kurumsal iletişim direktörlerine halkla ilişkilerin dört stratejik alanda ne oranda işlevsel olduğu sorulmuştur. %86 gibi bir çoğunluk “Kurumun Tanıtımı” üzerinde etkili olduğunu, %49’u şirketin pazarlama ve satış faaliyetlerine destek verdiğini, %43’ü stratejik problemleri çözmek için bir kaynak olduğunu ve %49’u ise rekabetçi avantaj ve farklılık yarattığını belirtmiştir (Tablo 3.17)¹⁰¹.

	Büyük oranda	Oldukça	Biraz	Hiç
Şirketin tanıtımında Sürücü güç	%86	%10	%2	%2
Pazarlama/satış faaliyetlerine destek	%49	%41	%6	%4
Ana stratejik problemlerin çözüm kaynağı	%43	%45	%12	%0
Rekabetçi farklılık yaratmada araç	%49	%45	%6	%0

Tablo 3.17. Kurumsal İletişimin Şirketlerdeki Fonksiyonları

Bir kurumun itibarını yönetmesinin yolu iletişimi yönetmekten geçer. Kurumun sahip olduğu kültür ve değerleri doğrultusunda tasarladığı gelecek planlarını ve bu planların uzantısı olan iş hedeflerini gerçekleştirmesinde devreye aldığı süreçlerden bir tanesi de iletişim süreçleridir. İletişim süreçleri, kurumun ilişkide olduğu sosyal paydaşlar ile kurduğu iletişimin tamamını kapsar. Bu sosyal paydaşlar ise çalışan, müşteri, medya, işbirliği yapılan kurumlar, bayiler, yatırımcılar, hükümet, üniversite, genel kamuoyu gibi o kurumun bugün ve gelecekteki durumundan etkilenen kitleleri kapsamaktadır. Tüm sosyal paydaşların o kurumla ilgili toplam algılaması kurumun itibarının iyi ya da kötü olmasını belirler. Kurumun bu algılamayı bilerek iletişimini uygun bir strateji ile yönetmesini gerektirir.

¹⁰¹ A.e.

3.4.7. İTİBARIN ANA DEĞİŞKENİ:KURUM İÇİ İLETİŞİM ve ÇALIŞANLAR

Günümüzde itibarın değişkenlerinden birisi olarak kurum içi iletişim ve çalışan faktörü önem kazanmaktadır. Kaliteli insan kaynakları artık kurumlarından rekabetçi maaş, profesyonel gelişim ve kariyerden daha fazlasını talep etmektedirler. Zeki, dinamik, bağımsız ve yaratıcı çalışan kurum değerlerinin kişisel değerleri ile uyumlu olmasını ve onlara değerli bir iş ve kişisel gelişim sağlamasını istemektedirler. Bu istekler direkt veya endirekt olarak kurumsal itibar ile bağlantılıdır. Çalışan iyi bir itibarı olan bir kurumda çalışmaktan gurur duyar. Kişinin kurumu ile ilgili duyduğu gurur, verimliliğin önemli bir faktörü olmaya başlamıştır. Financial Times dergisinde yer verilen bir makalede: ABD’de ilk 10 arasındaki İşletme Üniversitelerinden olan Fuqua School of Business at Duke University’de bir araştırma yapılmıştır. Mezun olan öğrencilerden %64’ü etik sebepler ile uygun olmayan bir kurumda çalışmayacaklarını belirtmişleridir. Araştırmaya göre iyi para kazanmanın önemi 12. sırada yer almaktadır. 2000 yılında Danimarka’da yapılan bir araştırmada %82’nin etik değerler üzerinde odaklanmayı hedeflediklerini ve %88’i ise sırf etik değerleri olmadığı için bu şirketlerde çalışmayacaklarını belirtmişlerdir. Yapılan araştırmalara göre, çalışan gururunun bilgi odaklı şirketlerde daha önemli olduğu söylenebilir. Bu tür şirketlerde kaliteli, yaratıcı, yüksek vasıflı çalışanları cezbetmek ve bünyesinde barındırmak günümüzde çok önem taşımaktadır. Bu tür çalışanlar kurumsal itibar konusunda yüksek hassasiyet gösterirler¹⁰².

Charles Fombrun’a göre:“Bir kurumun itibarı, o kurumun içinde neler olduğunun, aynasıdır. Eğer çalışanlar kendilerini kurumlarıyla özdeşleştirirlerse; daha iyi çalışırlar, ürünlerine daha çok özen gösterirler ve bu da kurumsal kültürü güçlendirir.

¹⁰² N.J., Livingston, “Reputation Study: Company’s Financial Condition Not Most Important Factor; Treatment of Employees & Quality of Products/Services More Important”, **PR Newswire**, Feb 28, 2002, pp.152-153.

Eğer, fırsatları olursa, dış dünyaya kurumun bir elçisi gibi davranırlar. Bu yüzden çalışanların desteğini almak, güçlü bir itibarı devam ettirmek için çok önemlidir¹⁰³.”

Bir kurumun itibar kazanması ve rakiplerinden farklılaşması, çalışanında değişim yaratarak tüm sosyal paydaşlarını etkilemesi ile olduğu tespit edilebilir. Bu görüşe destek olarak Roger D’Aprix’nin bir sözünü incelemekte fayda var: Kurum içi etkili iletişim sağlamanın asıl amacı ortak bir anlayış oluşturarak, pazarda kurumun ulaşmak istediği hedefe odaklanmaktır. İnsanları değişim için cesaretlendirecek en güçlü ve tek iddia, pazarın göstergeleridir.¹⁰⁴

Burson-Marsteller ve Wirtlin Worldwide’ın 1998 yılında Kurumsal İtibar üzerine yaptıkları çalışmada yer alan Kurumsal İtibar Çarpanı’nda (Corporate Reputation Multiplier) kurumsal itibarın iş sonuçlarına ne ölçüde yansıdığı tespit edilmiştir. Bu araştırmaya göre itibarı en yüksek olarak nitelendirilen ilk 10 ve itibarı en düşük olarak nitelendirilen son 10 şirket kıyaslandığında itibarı iyi olan şirket, 4 kat daha fazla çalışmak için iyi bir kurum olarak tavsiye ediliyor¹⁰⁵:

Kurumun çalışmak için iyi bir yer olarak tavsiye edilmesi, hem çalışanların o kurumda mutlu çalışmasına sebep olacak, hem de potansiyel çalışanları kuruma çekecektir. Aynı zamanda, kurumun itibarını etkileyen en önemli sosyal paydaş olan çalışanın kurum dışında kurumla ilgili konuştuklarını göz ardı etmemek lazım. Bu da kurumun çalışmak için iyi bir yer olarak tavsiye edilmesinde başlıca etkidir.

Kuruma ait her yeni bilgi, geçmiş tecrübeler ve algıların içeriğinde yorumlanır. Bir itibarı oluşturmak zaman alır, ancak kurum itibarı oluşturulabilirse, o kurum çalışanlarının daha şevkle işine bağlandığı ve zaman içerisinde meydana gelebilecek negatif etkilere karşı koruduğu gözlenmiştir¹⁰⁶.

¹⁰³ Charles J. Fombrun, “İtibar Aynadır”, **Sabah Business**, No.1, Mart 2003, ss.14

¹⁰⁴ Roger D’Aprix, Josey-Bass, Review of “Communicating For Change: Connecting the Workplace with the Marketplace” by San Francisco, 1996

¹⁰⁵ “Maximizing Corporate Reputation”, Report of The Study on Corporate Reputation, conducted by Burson-Marsteller by Wirthlin Worldwide, 1998

¹⁰⁶ K. Weigelt., C. Camerer., “Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Application”, **Strategic Management Journal**, Vol: 33, 1998, pp 233.

Kurumlar itibarlarını çalışanların uygun olmayan davranışlarından korumak isterler. Müşteriler tedarikçilerin gücü ve etkisinden kendilerini korumak isterler. Değişim zamanlarında ise, net olarak paylaşılan değerler, hem insanları bir arada tutar, hem de kurumsal bir yapıştırıcı görevi görür. Kurum, otoriteyi ön ofistekilere (müşteri ile muhatap olanlara) devrederken, ortak yaklaşımlara ve tutarlı kararlara kurallar ve prosedürler sağlayarak ulaşamaz. Ancak, paylaşılan değerler ve inançlar ortak başarıya ulaşılmasını sağlar¹⁰⁷.

Watson Wyatt, International Association of Business Communicators (IABC) ve IABC Research Foundation'ın iç iletişim üzerine ortaklaşa yaptıkları araştırmada başarılı iletişim programları izleyen kurumlarda ise ortak bazı özelliklerden bahsedilmektedir¹⁰⁸:

1. Üst yönetim, iletişimin, iş hedeflerini gerçekleştirmekte ne kadar önemli olduğunun farkında olmalı
2. Üst yönetim, tüm iletişim aktivitelerini, açık ve iyi tanımlanmış iletişim stratejilerini baz alarak gerçekleştirmeli
3. Üst düzey yöneticiler, iletişim inisiyatiflerini, kurumsal iş hedefleri ile birleştirmeli
4. Kurum, çalışanlarına kurumun durumu ve hedefleri ile ilgili bilgi vermeyi garantilemeli
5. İletişim programları, reaktif yerine proaktif bir şekilde geliştirilmeli
6. Çalışanlara yönelik iletişim programları, önemli bir yere sahip olmalı ve çalışanlara, işi anlamaları konusunda yardımcı olmalı
7. Kurum, iyi tanımlanmış ve çift yönlü bir iletişim anlayışına sahip olmalı
8. Kapsamlı bir iletişim programı, kurumun iş stratejilerinin önemli bir parçasını oluşturmalı
9. Her kademedeki yönetici, etkili iletişimlerinin karşılığını almalı
10. İş performansını motive etmek ve yükseltmek için, bilgi vermeyi ve geri dönüş

¹⁰⁷ Bill Quirke, “**Making The Connections**”, 2000, Gower Publishing Limited, chapter 3, p.47

¹⁰⁸ “İletişim ve Strateji”, **Sabah Business Dergisi**, sayı 2, Nisan 2003, ss. 29

almayı sağlayacak, çalışanlara yönelik iletişim önemli bir yere sahip olmalı.

Pazar odaklı stratejik iletişimde, kurumun iş hedefleri ile düz orantılı olarak müşteri beklentilerine uygun, hatta rakipleri göz önüne alıp müşteri beklentilerini aşan bir iç iletişim planlaması söz konusudur. Bu noktada karşımıza farklılaşma çıkıyor. Pazar değiştikçe, müşteri ihtiyaçları büyüdükçe, kurumlar itibarlarını ve marka değerlerini artırmak için yol arıyorlar. Çalışanların müşteri beklentilerini karşılama yetenekleri ise, yöneticilerinin farklılaşmanın hayati olduğunu fark etmeleri ile düz orantılıdır.¹⁰⁹

Müşteri beklentilerini karşılayarak kurumun itibarını önemli derecede etkileyecek olan müşteri memnuniyetini sağlamak ise, çalışanların işyerinden, işinden ve kurumundan tatmin olması ile mümkün olacaktır.

Gerçekte rekabetin yoğun olduğu bir ekonomik yapıda, müşterinin tatmin olması, çalışanın tatmin olmasına bağlıdır, bir başka deyişle, işyerinde mutlu olmayan çalışanın, muhatap olduğu kişileri mutlu etmesi mümkün değildir.¹¹⁰

New Jersey kökenli bir PR şirketi olan Cherenson Group (www.cherenson.com) ‘a göre, bir kurumun itibarını belirleyen en önemli faktör o kurumun çalışanlarına nasıl davrandığı (%36) ve o kurumun ürün ve hizmet kalitesidir (%27). Bu bulgular Cherenson Group’un 2001 itibar araştırmasını da desteklemektedir. Araştırma, 11 Şubat 2002 yılında New Jersey’de yaşayan 18 ve üzeri yaşındaki 800 kişi arasında telefon ile yapılmıştır. (Araştırmanın hata margin’i art eksi %3.5 (at the 95% confidence interval). Araştırmaya katılan kişilere belirtilen şirketlerden hangisinde çalışmak isteyeceği sorulmuştur: “Şirket A”, mükemmel bir itibara sahip ve ihtiyaçları karşılayacak kadar maaş ödüyor. “Şirket B” ise zayıf itibara sahip ancak daha iyi bir maaş ödüyor. Araştırma sonunda %78 oranında kişi Şirket A’yı seçerken, sadece %17 oranında kişi Şirket B’yi seçmiştir. Cherenson Group’un

¹⁰⁹ Quirke, a.g.e. p. 37.

¹¹⁰ Balta Peltekoğlu, a.g.e., s. 338.

Başkanı Michael Cherenon bu sonucu şöyle yorumlamaktadır: “10 insandan 8 tanesi cüzdanı ile değil, kalbi ile düşünüyor¹¹¹”

Stern School’da 303 kurum arasında yapılan bir araştırma itibarı yüksek kurumların çalışılmak için ilk tercih olduğunu kanıtlamaktadır ¹¹²:

303 kurumun bir yıllık kazançları finansal analistler tarafından incelendiğinde, performans göstergeleri ile açıklanan değerler dışında, bunun sebebinin çoğunlukla kurumun itibarını oluşturan finansal olmayan bileşenlerle açıklandığı ortaya çıkmıştır. Aynı araştırmada, yüksek itibarlı şirketlere yapılan yatırımın daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, 200 işletme öğrencisinin yüksek itibarlı şirketleri çalışmak için daha uygun buldukları ortaya çıkmıştır.

Çalışanlar bir kurumun rekabette güçlü olmasını sağladıkları gibi, aynı zamanda iyi bir iç iletişim çalışması yapmayan kurumlarda kurumun pazarda kan kaybetmesine sebep olabilirler. Çalışanların kurumsal itibarda önemli bir sosyal paydaş olduğu ve kurumun iş sonuçlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilediklerini kurumsal itibar modelleri ve araştırmaları göstermektedir. Aynı zamanda çalışanlar da kurumun itibarının yüksek olmasından olumlu olarak etkilenmektedirler.

Çalışanlar gözünde kurumun itibarı her zaman önemlidir. Çalışanlar en mükemmel kaynak olarak hizmet ederler ve kurumun markasının potansiyel müşteriler, esas müşteriler ve diğer sosyal paydaşlarla paylaşılmasında rekabetçi avantajdırlar ¹¹³.

Kurumsal itibarı korumak ve yükseltmek için iletişimin hedeflerini belirlemek, iyi planlar yapmak, mesajları oluşturmak, sunumlar yapmak, medya röportajları

¹¹¹ N.J., Livingston, “Reputation Study: Company’s Financial Condition Not Most Important Factor; Treatment of Employees & Quality of Products/Services More Important”, **PR Newswire**, Feb 28, 2002, pp.10-11.

¹¹² “What is Corporate Reputations?”, www.reputationinstitute.com, Mayıs 2002

¹¹³ Paula M. Angelo, “Strengthening Your Corporate Reputation”, **The Gallery, International Association of Business Communicators** / Detroit, (Çevrimiçi) www.iabcdetroit.com, Şubat 2000.

düzenlemek gibi birçok iletişim çalışması yeterli gibi gelebilir. Ancak, çalışanlar başka bir yönde hareket ediyorsa bu kurumsal itibara zarar verecektir.

Çalışanlar arasında hissedilen negatif duygular ve durumlar kurumlarda çalışanlar arasında yaygınlaştıkça verimliliği öldürür. Kurumlara ve liderlere inanç, doğru politikalar ve kurallar ile başlar ve kurum içinde ve dışında tutarlı bir uygulama gerektirir. Yöneticilerin beklentileri karşılayacak bir saygıya sahip olmasını ve örnek teşkil etmesini sağlar. Sürprizlere yer vermeyecek açık bir iletişim gerektirir. Ne olursa olsun doğruyu söylemeyi içerir. Bu da çalışanları dinlemek ve onlara davranışları ile ilgili geribildirimde bulunmak demektir. Nerede neyin doğru olduğunu bir norm haline getirecek kurumsal iklim oluşturmak üzerine kuruludur.

Müşterilere ve hissedarlara davranışta olduğu gibi çalışanlara davranışta da aynı önceliği verme kararlılığı gereklidir. Öncelikle, çalışanları itibar konusunda aynı yöne doğru taşımak, kurumun iş stratejileri ve hedeflerine ulaşmayı sağlayacaktır.

Her çalışan, müşteriler, cemaat, hissedarlar ve diğer sosyal paydaşlar için birer elçidir. İyi ya da kötü elçi olabilirler. Ok ne yöne giderse gitsin, kurumun itibarı için bir yönlendiricidir. Fikirleri değerli olan, itibar beklentilerini birlikte oluşturan, dürüstçe iletişim kuran çalışanların iyi birer elçi olacağı mantıklıdır.

Her çalışanın davranışının kurumun itibarını ve iş stratejilerini nasıl etkilediğini anlamak için eğitime ihtiyacı vardır. Bu eğitim yalnızca iyi bir liderlik modeli varsa, işe başladıkları ilk günden başlar, her gün tekrar eder. Her çalışan davranışının kurumun itibarı üzerindeki etkisini anlaması gerekir. Ancak böyle olursa, itibarla ilgili donanım taktiklerini anlayabilir ve uygular ¹¹⁴.

“Amerika’nın Çalışmak için En İyi 100 Şirketi” kitabını oluşturan araştırmada, çalışanlarla derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Araştırma sonucunda “farklılıklar bulunmasına rağmen, bu 100 şirketin herbirinin çalışanlarına farklı olanaklar

¹¹⁴ Young, a.g.e., pp. 173-174

sunduğu”, ancak yine de “ her kurumun kendine özgü olduğu” sonucu çıkmıştır. Çalışanlara çalışan motivasyonunu ve tatminini sağlayan ilk beş faktörü belirtmeleri sorulmuştur: Ödeme seviyeleri, fayda sağlayan programlar, iş güvenliği, eşit fırsat, ambiyans-kurumun tarif edilmesi zor çalışma tarzı. Çalışanlar buradan üç önemli özelliği ön plana çıkarmışlardır ¹¹⁵:

1. Güveni teşvik etmek
2. Çalışanları donatmak
3. Gurur uyandırmak

1. Güveni teşvik etmek:

İyi bilinen şirketler çalışanlarına güvenilirliği göstermek için sistematik olarak efor harcarlar. Bilgiye eşit ve özgürce ulaşılmasını sağlarlar. Çalışanların işlerini ödüllendirirler. Bu bazen kâr paylaşımı planlaması içinde çalışanların payını alması ile, bazen de kurumun hisselerine sahip olunması ile olur.

2. Çalışanları donatmak:

Araştırma, çalışanların gerekli bilgi ve beceri ile donatıldığı, katılımının sağlandığı ve kararlara katkıda bulunmasının sağlandığı zaman, iyi bir şeyler olduğunu göstermektedir. İyi hissetmek çalışanları daha çok ve daha iyi çalışması için motive eder. Pozitif davranışlar güvene neden olur, takım çalışmasını cesaretlendirir, yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik eder ve kurumun rakipleri karşısında daha hızlı hareket etmesini sağlar. Kararlara katılım çalışanlara kendilerini iyi hissettirir çünkü, ürünler, hizmetler ve kurumun müşterileri ile her gün karşı karşıya olan çalışanlar doğrudan karar verici konumundadırlar.

3. Gurur uyandırmak:

Saygıdeğer şirketler çalışanlarının işlerine yüksek derecede duygusal katılımı da bulunmalarını sağlarlar. Eğer çalışana işi anlamsız geliyorsa, işe, ürüne, kurumun ona sağladıklarına katılımı da beklenemez. Ürün problemli ise ve müşteriye sunumu

¹¹⁵ Fombrun, a.g.e., 1997, pp.112-116

müşteri beklentilerini karşılamıyorsa, çalışandan onu satması beklenemez. Eğer, kurum iş güvenliğine tepeden bakıyor, çalışan gruplarını küçümsüyorsa, çalışanın kuruma bağlanması beklenemez. Nitekim, çalışmak için iyi bir yer çalışanda gurur uyandırmalıdır: Çalışan işinden, kurumun ürünlerinden ve kurumun çalışma tarzından gurur duymalıdır.

Çalışanı müşteri odaklı olmayan bir kurumun müşteri odaklı olarak algılanamayacağı, ürün/hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve standart halde tutulmasının çalışanların katkısı olmadan gerçekleştirilemeyeceği, kurumun inanılabilirliğinin önce çalışanlarının kendisine inanmadan olamayacağı, yetenekli çalışanları kurumda çalışanların örnek alınmadan çekemeyeceği, çalışanları değişimi desteklemeyen bir kurumun değişime cevap veremeyeceği açıktır.

Sonuç olarak, çalışan kurumsal itibarı, kurumsal itibar da çalışanı ve potansiyel iş gücünü etkilemektedir. Çalışan aynı zamanda öncelikle müşteri ve potansiyel çalışanlar olmak üzere diğer sosyal paydaşların da o kurum hakkındaki algılamalarını yönlendirmektedir. Kurum çalışanı kurumun markasının bir parçası ve en önemli paydaşlarından birisidir. İtibarında başarılı olan şirketler, kurumsal itibarı yaratmak için çalışanların gerekli olan becerilerle desteklemeyi sağlarlar. Bu da çalışanları dinlemeyi, onaylamayı, geribildirimde bulunmayı gerekli kılar; beklentileri tanımlamayı ve çalışanları bu beklentileri karşılamak üzere donatmayı içerir.

ÖZET:

Özet olarak, itibar değişkenleri incelendiğinde, itibarın genel değerler dizisine dayanan çok sayıda kolektif yargıdan oluşmuş bir bütün olduğu görülmektedir. Bu değerler bu bölümde ele alınmış olan ürün ve hizmet kalitesi, finansal performans, CEO, sosyal ve toplumsal sorumluluk, güven ve çalışan iletişimi gibi ana başlıklar ve diğer birçok alt başlıklardan oluşmaktadır. Bu çalışmada, itibar değişkenlerinin bulgulanmasında en önemli kaynak, dünyada ve Türkiye’de yapılan itibar araştırmalarında baz alınan kriterler olmuştur.

İtibarın değişkenleri konusunda birçok araştırma yapılmış ve birçok kriter ne sürülmüştür. Bu konuda en yaygın olan ve kurumlar tarafından en çok itibar yönetimi kapsamında ele alınan değişken sınıflaması ise birinci grup olarak; ürün ve hizmet kalitesi, finansal performans, CEO, sosyal ve toplumsal sorumluluk, güven ve çalışan iletişimi ve ikinci grup olarak ise tanınırlık, operasyonel yetenek, stratejik konum, sektör liderliği, rekabetçi avantaj ve farklılık, güvenilirlik, etki ve sorumluluk olarak görmekteyiz.

Kurumsal itibarı oluşturan değişkenlerin o kurumu ilgilendiren sosyal paydaşları nezninde de farklılıklar gösterdiği, her bir itibar değişkeninin her sosyal paydaş açısından önem derecesinin değiştiği gözlenmiştir.

BÖLÜM 4

4. KURUMSAL İTİBARIN ÖNEMİ VE DEĞİŞKENLERİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmamızın konusunu, “Kurumsal İtibarın Önemi” ve “Kurumsal İtibarı Etkileyen Değişkenler”in neler olduğu ve bu değişkenlerin kurum itibarını ne derece etkilediği oluşturmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN SORUNU

Bu araştırmanın sorununu, işletme açısından büyük değeri olan kurum itibarının, algılamalardan ve çeşitli sosyal paydaş gruplarının beklentilerinden meydana gelmiş önemli ancak çok yönlü bir bileşik olma özelliği ve bu özelliği oluşturan değişkenlerin itibarı yüksek kurum yöneticilerinin bakış açısıyla ele alınması oluşturmaktadır.

Önemi artan bir konu olmasına rağmen kurumsal itibarın yönetimi konusunda kurumların ne kadar etkin olduğu ve itibarı hangi değişkenler üzerinde değerlendirdikleri halen incelenmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye’de itibar yönetimine önem veren kurumlarda değişkenlerin de aynı oranda önemsenip önemsenmediği cevaplanması gereken önemli bir sorudur. Çünkü itibarı başarı ile yönetebilmek için öncelikle itibarı oluşturan ve onu etkileyen değişkenlerinin belirlenmesi ve itibarı ne derecede etkiledikleri bulgulanmalıdır.

4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada, son yılların önemli kavramlarından biri haline gelen “Kurumsal

İtibarı” oluşturan ve etkileyen değişkenler olduğunu ve bu değişkenlerin her birinin kurum itibarını önemli ölçülerde etkilediğini kanıtlamayı amaçladık.

Bu amaca paralel olarak, kurumların bu değişkenlerin etkilerini ele almalarını ve itibar yönetimi süreçlerini böylece daha etkin olarak gerçekleştirmelerini sağlamayı hedefliyoruz.

4.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Araştırmanın evreni Türkiye’de kurumsal itibar yönetimine önem veren ve uygulayan tüm kurumlardır. Bu evreni yansıtıcı olduğu düşünülen ve Capital Dergisi’nin “En Beğenilen Şirketler” araştırmasındaki sektörler bazında itibarı yüksek bulunan firmaları arasından 8 firma örneklem alanı olarak seçilmiştir.

4.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

“Kurumsal İtibarın Önemi ve Değişkenleri” araştırması, Capital Dergisi’nin 2002 yılında gerçekleştirdiği “En Beğenilen Şirketler” araştırmasında yer alan “Sektörünün En Beğenilen Şirketleri” arasından seçilen farklı sektörlerden 8 firma ile yapılmıştır. Araştırmada farklı sektörler arasından rastlantısal örnekleme yöntemiyle seçilen bu 8 firmanın yetkililerine önceden hazırlanan 42 adet soru sorulmuştur.

Araştırma verileri görüşme ve anket tekniğiyle elde edilmiştir. Anket tekniği ile sağlanan araştırma verilerinde “yüz yüze görüşme”, “telefon” ve “e-mail /faks” yöntemi birlikte kullanılmıştır. Örneklem olarak seçilen 8 firma yöneticilerinin hepsine anket tekniği uygulanmış, ayrıca yüz yüze görüşme sırasında mülakat tekniği ile de bilgiler alınmıştır. Çünkü soyut bir kavram olan itibarın araştırılması aşamasında kapalı uçlu soruların yanı sıra, konu ile ilgili olarak yöneticiler ile karşılıklı konuşulması ve bu konu hakkında yöneticilerin görüş ve düşüncelerinin öğrenilmesi ihtiyacı hissedilmiştir.

Araştırma kurumsal itibarı “olması gereken” ve o kurumun “mevcut durum”unu araştıran 2 bölümden oluşturulmuş ve buna paralel olarak sorular kıyaslamalı olarak hazırlanmıştır. Araştırmada yer alan anket tekniğinde gerek yarı kapalı, gerekse de derecelendirme (ölçekleme) soru tipi kullanılmıştır. Derecelendirme soru tipleri beşli skala olarak hazırlanmıştır: 1.*Çok önemli*, 2.*Önemli*, 3.*Orta derecede önemli*, 4.*Az önemli*, 5.*Hiç önemi yok* gibi. Kurumsal itibar değişkenleri, itibarın ölçümlenmesi, itibarın kattığı değer ve faydalar, itibarı etkileyen sosyal paydaş başlıklı soruların yanıtlamasında yer alan “diğer” şıkkı ile 8 soru çeşidi de yarı kapalı uçlu olarak hazırlanmıştır.

Anketlerden elde edilen sonuçlar grafik ve tablolar halinde analiz edilmiş ve analizden sonra bulgular değerlendirilerek sonuca varılmıştır.

4.6. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın kapsamı, Türkiye’de itibar konusunda tek araştırma olma niteliği taşıyan, tüm sektörleri kapsayan ve üç yıldır gerçekleştirilen Capital Dergisi’nin “En Beğenilen Şirketler Araştırması” baz alınarak oluşturulmuştur. En sonuncusu 2002 yılında yapılan araştırmanın “Sektörünün En Beğenilen Şirketleri” başlığı altında bulunan farklı sektörlerden 8 ayrı firma ile yapılmıştır.

Araştırmamız 3 ana bölümden oluşmuştur:

1. Bölüm / Araştırma Katılımcılarının Belirlediği İdeal Kurum Tarifi:

Bu bölümdeki sorular, araştırmaya katılan katılımcıların itibarı ideal bir şirket için “Kurumsal itibarın önemi ve değişkenleri” üzerine görüşlerini almak üzere hazırlanmıştır.

2. Bölüm / Araştırma Katılımcılarının Kendi Kurumları ile İlgili Mevcut Durum Değerlendirmeleri:

Araştırmanın bu bölümü, katılımcıların kendi kurumları ile ilgili ““Kurumsal itibarın önemi ve değişkenleri” üzerine değerlendirme yapmaları ve görüşlerini bulgulamak üzere hazırlanmıştır.

3. Bölüm / Araştırma Katılımcılarının Demografik Bilgileri:

Bu bölüm ise araştırma katılımcılarının demografik bilgilerini aktarmak üzere hazırlanmış olup şu ana bilgileri içermiştir:

- a. Unvan
- b. Yaş
- c. Cinsiyet
- d. Kurumda çalışma süresi
- e. Kurumun içinde bulunduğu sektör

Araştırmamızın kapsamında katılımcılara anket çalışmasını oluşturan 42 soru sorulmuştur. Araştırmanın kapsamını oluşturan ana başlıklar şu şekilde belirlenmiştir:

- Kurumsal itibarın önemi
- Kurumsal itibar değişkenlerinin önem derecesi
- Kurumsal itibar yönetimi çalışmalarının ölçümlemesi
- İtibarın bir kuruma kattığı değer ve faydaların önem derecesi
- Kurum itibarını etkileyen sosyal paydaşların önem derecesi
- Kurumsal itibarın o kuruma ait ürün ve hizmetlerinin satılmasını ne oranda etkilediği

Birinci bölümü oluşturan 17 soru katılımcıların bakış açısıyla ideal bir kurumdaki itibarın önemini ve değişkenlerini bulgulamak amacıyla sorulmuştur. İkinci bölümü oluşturan 17 soru ise katılımcıların kendi kurumlarındaki mevcut durum hakkındaki görüşlerini almayı ve tespitte bulunmayı amaçlamıştır. Kıyaslamalı olarak hazırlanan bu iki bölüm itibarın kurumlarda olması gereken ideal durumu ile kurumlardaki

mevcut durumun tespit edilmesini ve bunların arasındaki farkı bulgulararak bir kıyaslama yapılmasını kapsamıştır.

Son bölümde yer alan 8 soru katılımcı kitlesinin demografik bilgilerini almayı hedeflemiştir.

Araştırma farklı sektörlerden 8 firma arasında yapılmış olup, sektörlerin itibara bakış açısını da derinlemesine olmamakla birlikte genel olarak gözlemleyebilmiştir. Araştırma kapsamında 10 firma ile görüşülmesi hedeflenmiş, ancak bu 10 şirketten 8'i ile görüşme sağlanabilmiştir. Araştırma kapsamındaki kurumlarda özellikle itibar yönetimi konusunda bir yönetici olmadığı için bu kurumların üst düzey yöneticileri, icra kurulu üyeleri veya iletişimden sorumlu yöneticileri ile görüşülmüştür (Tablo 4.1).

Firma adı	Unvan	Yaş	Cinsiyet	Kurumun faaliyet gösterdiği sektör	Kurumda çalışma süresi
IBM	Kurumsal İletişim Yöneticisi	35-40	Erkek	Bilgi Teknolojileri	3
Coca Cola	Halkla İlişkiler Müdürü	35-40	Kadın	Gıda	4
Vestel	Genel Müdür	40-45	Erkek	Dayanıklı Tüketim	4
Eczacıbaşı	Genel Sekreter	50-55	Erkek	Holding	10
Tofaş	İletişim Koordinatörü	40-45	Erkek	Otomotiv	2
Sanko Tekstil	Yönetim Kurulu Başkanı	55-60	Erkek	Holding Tekstil	9
İstikbal Mobilya	Yönetim Kurulu Üyesi	45-50	Erkek	Holding Mobilya	30
Polisan	Yönetim Kurulu Üyesi	40-45	Erkek	Boya	18

Tablo 4.1. Kurumsal İtibarın Önemi Ve Değişkenleri Üzerine Araştırma Anketi Katılımcı Bilgileri

4.7. ARAŞTIRMANIN TAKVİMİ VE UYGULANIŞI

Araştırma öncesinde çalışma konusu ile ilgili kaynaklar araştırılmış ve geniş bir literatür taraması yapılmıştır.

Araştırma süreci, 1 Nisan 2003 ve 31 Ağustos 2003 tarihleri arasında yer almış ve yaklaşık 5 ay süre içinde oluşturulmuştur. Araştırmanın kapsamında yer alan anket formu üzerinde 2 hafta çalışılmış ve 15 Nisan 2003’de tamamlanmıştır. Dünya genelinde yapılmış olan araştırmalar ve Türkiye’de Capital Dergisi’nin “En Beğenilen Şirketler Araştırması”, araştırma sorularının oluşturulmasında baz teşkil etmiştir. Araştırma katılımcıları ise yine Capital Dergisi’nin aynı araştırmasında yer alan “Sektörünün En Beğenilen Şirketleri” başlığı altında bulunan farklı sektörlerden 8 ayrı firma yöneticilerinden seçilmiş ve Nisan sonu itibariyle görüşme randevuları alınmaya başlanmıştır. Yüz yüze, telefon, e-mail ve faks yöntemiyle yapılan görüşmeler 15 Haziran 2003’de tamamlanmış ve yaklaşık 1,5 ay sürmüştür. 2 ay süren araştırma metninin yazılması, analizlerin yapılması ve bulguların değerlendirilmesi ve sonuçların yazılması ise 15 Ağustos 2003’de tamamlanmıştır.

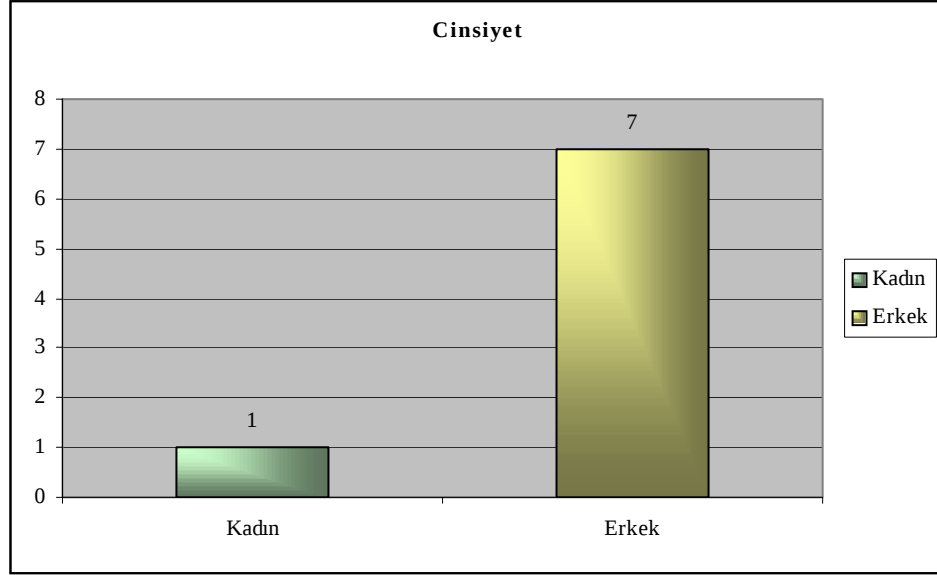
Araştırma ile ilgili tüm çalışmalar 5 aylık bir sürede tamamlanmış ve özet olarak ilişikteki takvimde belirtilmiştir:

Kasım 2003 - Nisan 2003 (6 ay)	: Kaynak araştırması
1 Nisan 2003 – 15 Nisan 2003 (2 hafta)	: Araştırma sorularının oluşturulması
1 Mayıs 2003 – 15 Haziran 2003 (1,5ay)	: Anket katılımcıları ile görüşmeler
15 Haziran 2003 – 15Ağustos 2003 (1,5 ay)	: Araştırma metninin yazılması, grafik analizlerin yapılması, bulguların değerlendirilerek sonuçların tespit edilmesi
30 Eylül 2003	: Araştırmanın teslim edilmesi

4.8. GRAFİKLER, TABLOLAR VE ANALİZLER

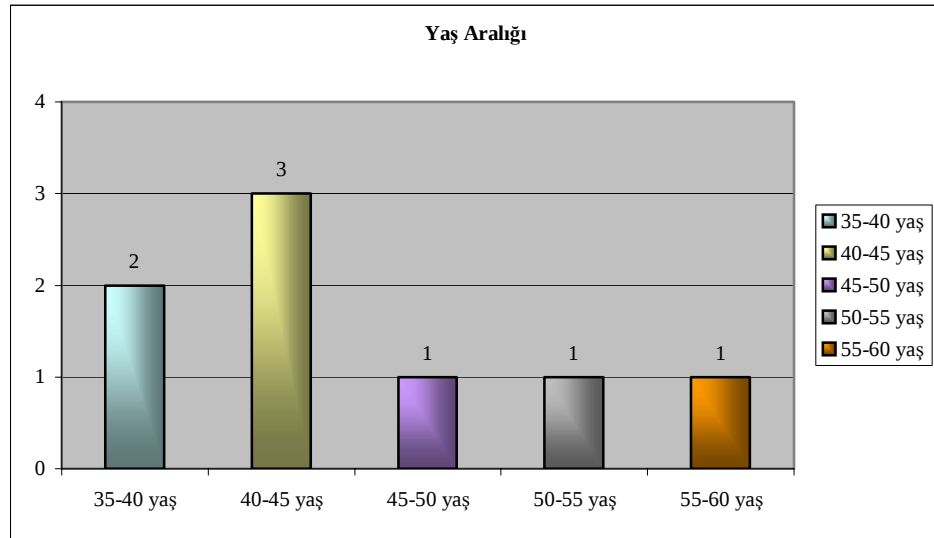
ANKET KATILIMCILARININ DEMOGRAFİK BİLGİLERİ:

Cinsiyet: Anket katılımcılarının 7'si erkek, 1'i kadındır.



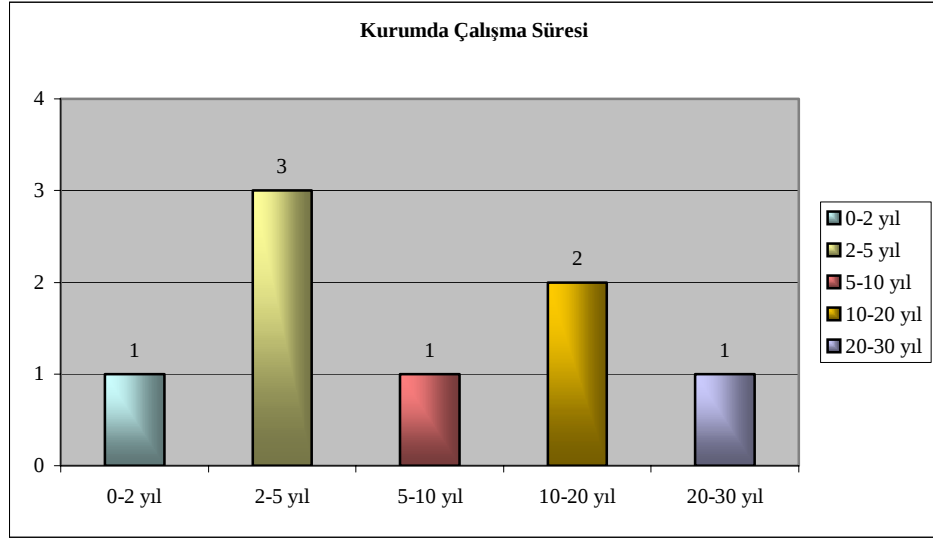
Grafik 4.1. Araştırma Katılımcılarının Cinsiyeti

Yaş Aralığı: Anket katılımcılarının 3'i 40-45, 2'si 35-40, 1'i 45-50, 1'i 50-55 ve yine 1'i 55-60 yaş grubundadır.



Grafik 4.2. Araştırma Katılımcılarının Yaş Aralığı

Kurumda Çalışma Süresi: Anket katılımcılarının 7'si erkek, 1'i kadındır.



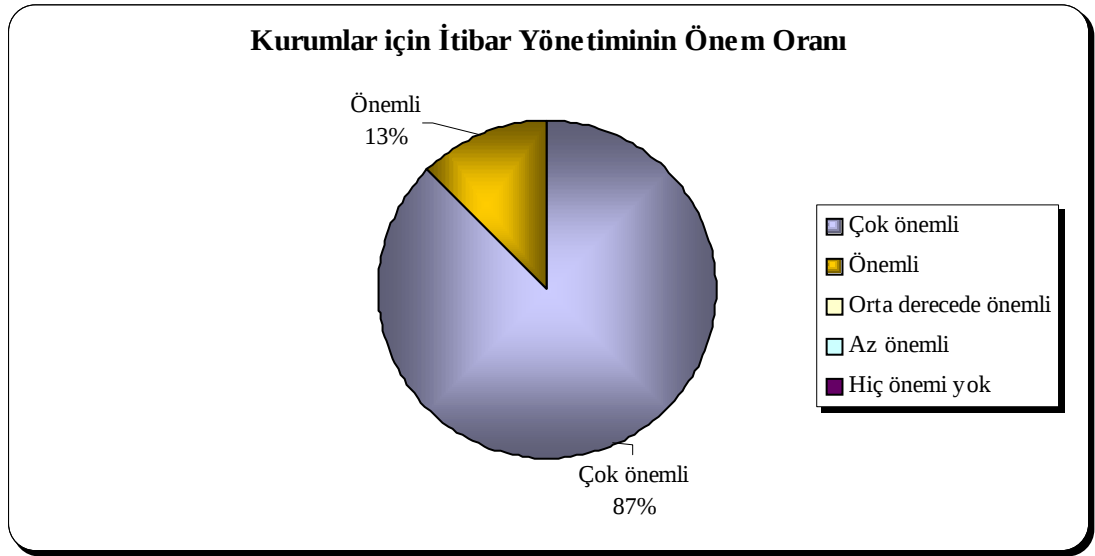
Grafik 4.3. Araştırma Katılımcılarının Kurumda Çalışma Süresi

Araştırma katılımcılarının 1'i kurumunda 0-2 yıl, 3'ü kurumunda 2-5 yıl, 1'i kurumunda 5-10 yıl, 1'i kurumunda 10-20 yıl ve yine 1'i ise 20-30 yıl arasında çalışmaktadır.

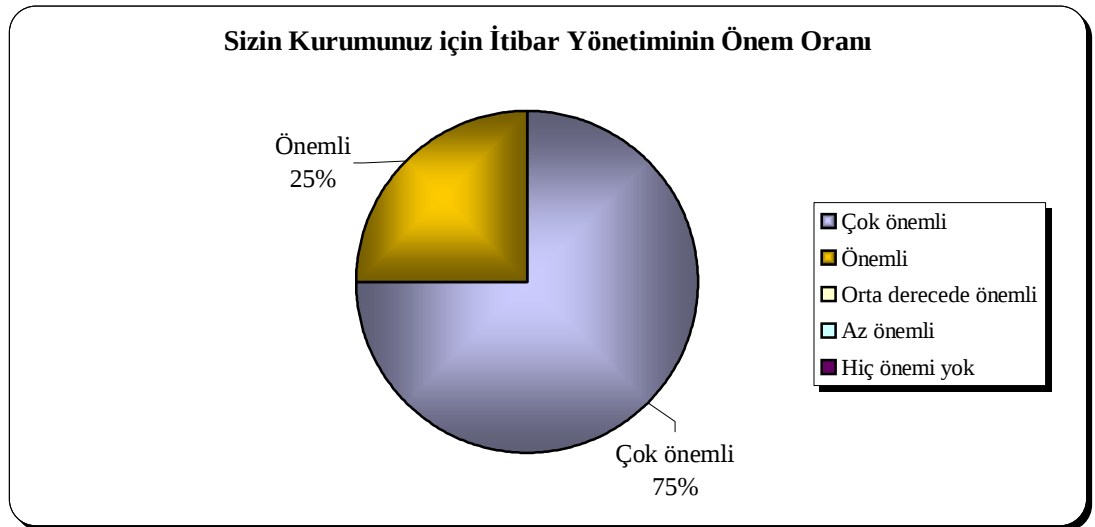
KURUMSAL İTİBARIN ÖNEM DERECEŚİ

Soru 1 / 1. Bölüm : Sizce kurumlar için itibar yönetimi ne derece önemlidir?

Soru 18 / 2. Bölüm : Sizin kurumunuz itibar yönetimine genel olarak ne derece önem veriyor?



Grafik 4.4. Kurumlar için İtibar Yönetiminin Önem Oranı - Olması Gereken

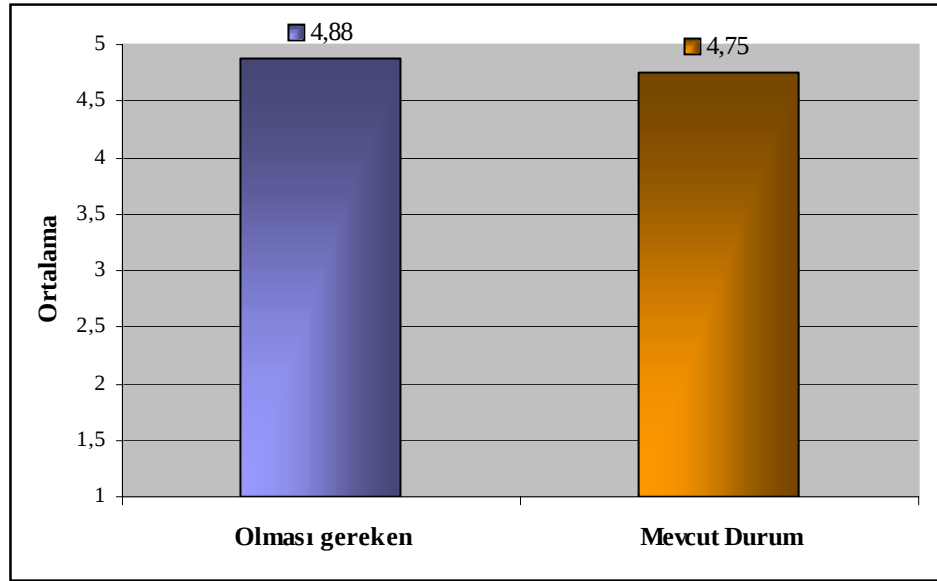


Grafik 4.5. Kurumlar için İtibar Yönetiminin Önem Oranı -Mevcut Durum

Yukarıdaki grafiklerde görüldüğü üzere yüzde oran olarak ele alındığında, ideal kurumda itibar yönetimi %87 olarak “çok önemli”, %13 olarak ise “önemli” olarak değerlendirilmiş, kendi kurumlarında ise bu oran %75 “çok önemli”, %25 “önemli” olarak değerlendirilmiştir.

	Çok önemli	Önemli	Orta derecede önemli	Az önemli	Hiç önemi yok
Olması gereken	7	1	0	0	0
Mevcut Durum	6	2	0	0	0

Tablo 4.2. Kurumların İtibar Yönetimine Verdikleri Önem



Grafik 4.6. Kurumların İtibar Yönetimine Verdikleri Önem Derecesi

Kurumların İtibar Yönetimine verdikleri önem derecesi incelendiğinde, idealde itibara önem verilmesi gerektiğini (4,88) düşünüyorlar. Yine kendi kurumlarının mevcut durumunda da itibar yönetimine oldukça yüksek bir önem verildiği (4,75) bulgulanmıştır.

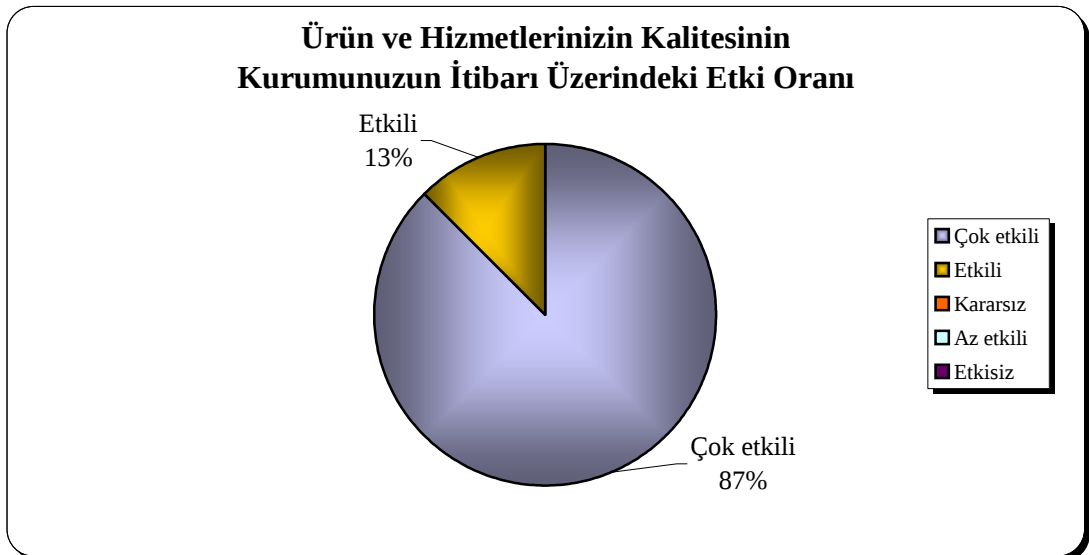
ÜRÜN VE HİZMET KALİTESİNİN İTİBAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Soru 3 / 1. Bölüm : Ürün ve hizmet kalitesinin kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?

Soru 20 / 2. Bölüm: Ürün ve hizmetlerinizin kalitesinin sizin kurumunuzun itibarı üzerindeki etkisi nedir?



Grafik 4.7. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Kurum İtibarı Üzerindeki Etkisi Olması Gereken

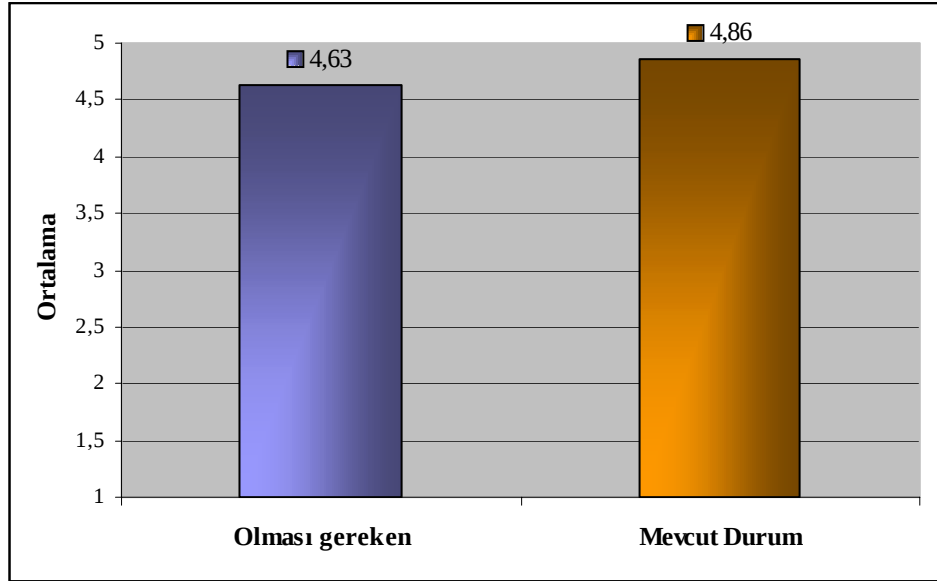


Grafik 4.8. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Kurum İtibarı Üzerindeki Etkisi Mevcut Durum

Yukarıdaki grafiklerde görüldüğü üzere yüzde oran olarak ele alındığında, ideal kurumda ürün ve hizmet kalitesinin kurum itibarı üzerindeki etki oranı %62 olarak “çok etkili”, %38 olarak ise “etkili” olarak değerlendirilmiş, kendi kurumlarında ise bu oran %87 “çok etkili”, %13 “etkili” olarak değerlendirilmiştir.

	Çok etkili	Etkili	Kararsız	Az etkili	Etkisiz
Olması gereken	5	3	0	0	0
Mevcut Durum	7	1	0	0	0

Tablo 4.3. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı



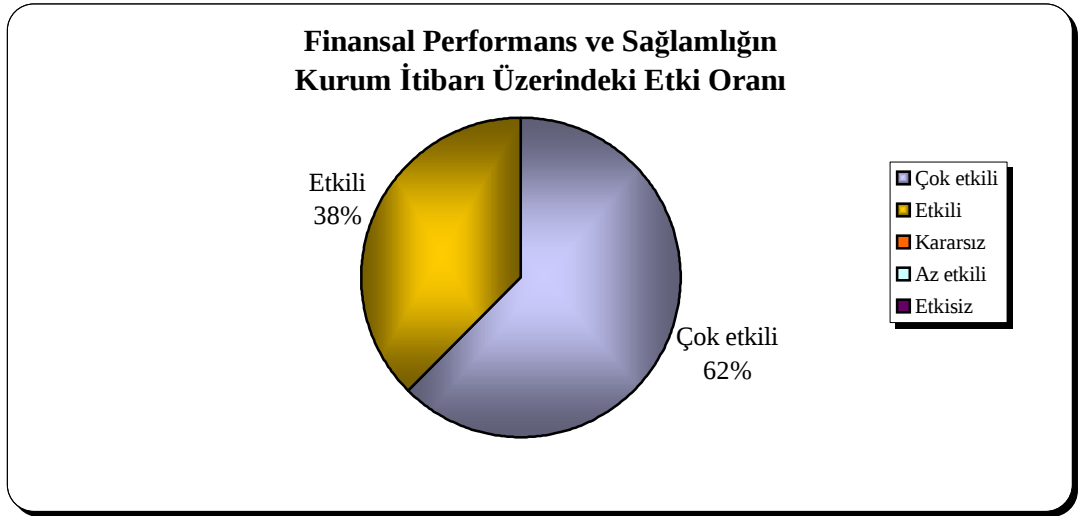
Grafik 4.9. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Derecesi

Ürün ve Hizmet kalitesinin kurum itibarı üzerindeki etki derecesi incelendiğinde, idealde bu etkinin oldukça yüksek olduğu (4,63) olarak bulgulanmıştır. Yine kendi kurumlarının mevcut durumunda da bu etki derecesinin oldukça yüksek, hatta ideal durumdan daha yüksek olduğu (4,86) görülmektedir.

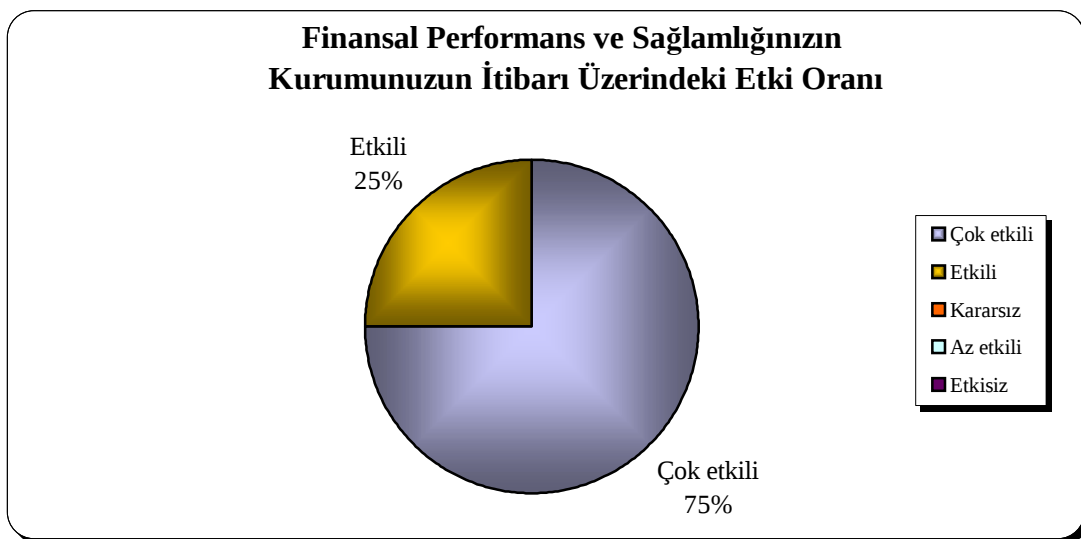
FINANSAL PERFORMANS VE SAĞLAMLIĞIN KURUM İTİBARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Soru 4/1. Bölüm: Finansal performans ve sağlamlığın itibarı üzerindeki etkisi nedir?

Soru 21/2. Bölüm: Finansal performans ve sağlamlığınızın sizin kurumunuzun itibarı üzerindeki etkisi nedir?



Grafik 4.10. Finansal Performans ve Sağlamlığın Kurum İtibarı Üzerindeki Etkisi - Olması Gereken

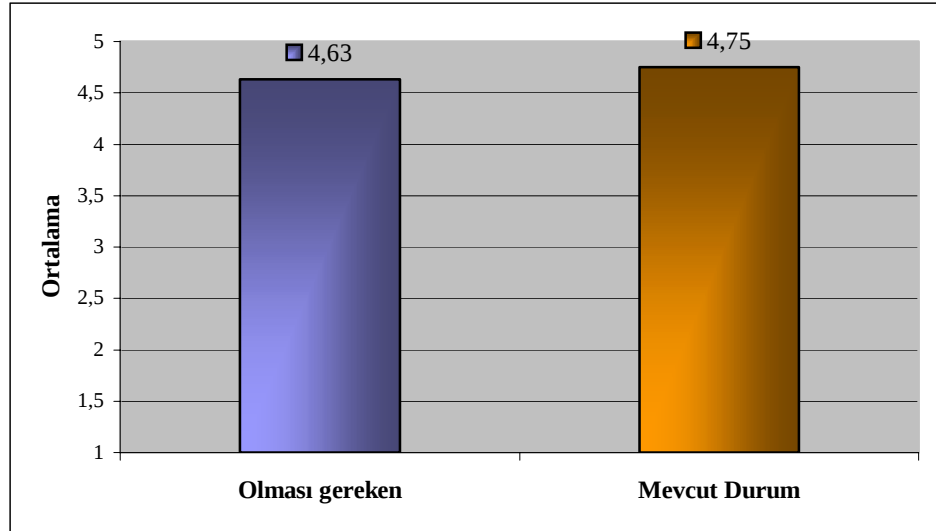


Grafik 4.11. Finansal Performans ve Sağlamlığın Kurum İtibarı Üzerindeki Etkisi – Mevcut Durum

Yukarıdaki grafiklerde görüldüğü üzere yüzde oran olarak ele alındığında, ideal kurumda finansal performans ve sağlamlığın kurum itibarı üzerindeki etki oranı %62 olarak “çok etkili”, %38 olarak ise “etkili” olarak değerlendirilmiş, kendi kurumlarında ise bu oran %75 “çok etkili”, %25 “etkili” olarak değerlendirilmiştir.

	Çok etkili	Etkili	Kararsız	Az etkili	Etkisiz
Olması gereken	5	3	0	0	0
Mevcut Durum	6	2	0	0	0

Tablo 4.4. Finansal Performans ve Sağlamlığın İtibarı Üzerindeki Etki Oranı



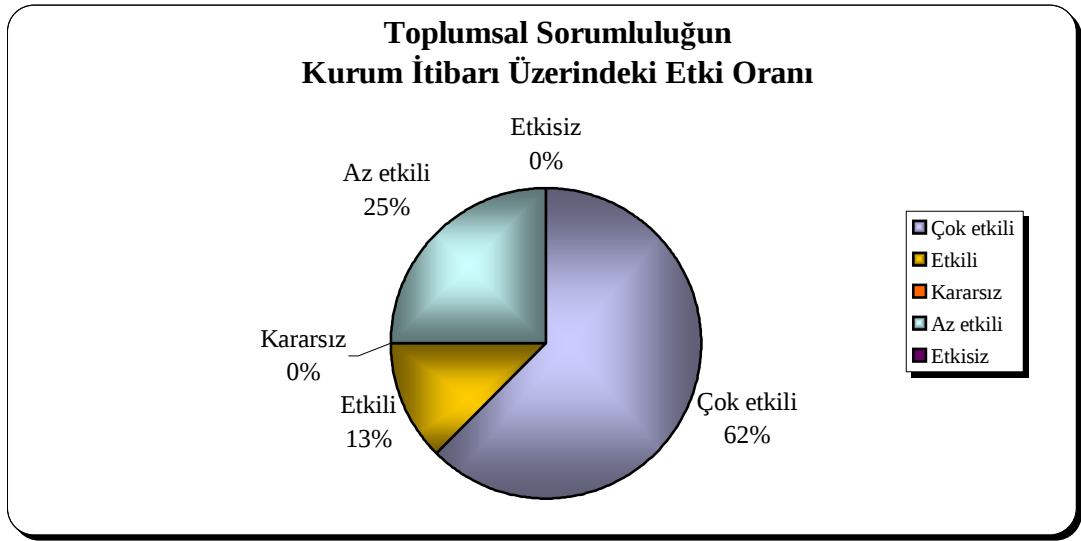
Grafik 4.12. Finansal Performans ve Sağlamlığın Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Derecesi

Finansal performans ve sağlamlığın kurum itibarı üzerindeki etki derecesi incelendiğinde, idealde bu etkinin oldukça yüksek olduğu (4,63) olarak bulgulanmıştır. Yine kendi kurumlarının mevcut durumunda da bu etki derecesinin oldukça yüksek, hatta ideal durumdan daha yüksek olduğu (4,75) görülmektedir.

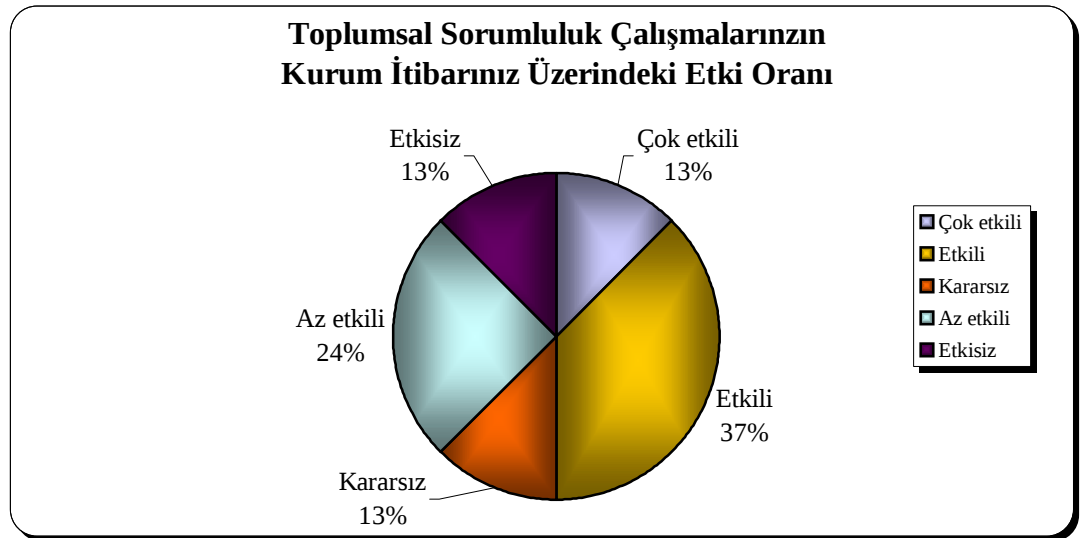
TOPLUMSAL SORUMLULUĞUN İTİBAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:

Soru 5 / 1. Bölüm : Toplumsal sorumluluğun kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?

Soru 22 / 2. Bölüm : Toplumsal sorumluluk çalışmalarınızın sizin kurumunuzun itibarı üzerindeki etkisi nedir?



Grafik 4.13. Toplumsal Sorumluluğun Kurum İtibarı Üzerindeki Etkisi - Olması Gereken

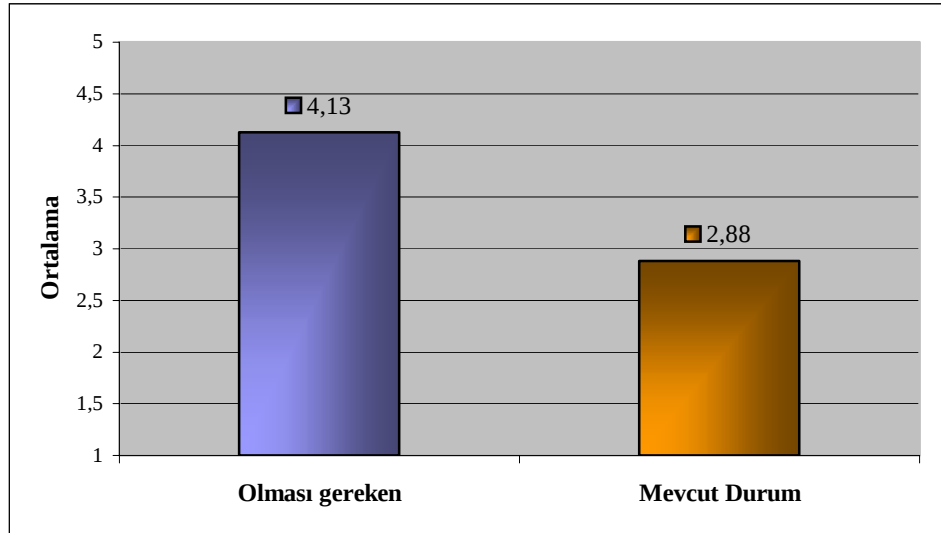


Grafik 4.14. Toplumsal Sorumluluğun Kurum İtibarı Üzerindeki Etkisi – Mevcut Durum

Yukarıdaki grafiklerde görüldüğü üzere yüzde oran olarak ele alındığında, ideal kurumda toplumsal sorumluluğun kurum itibarı üzerindeki etki oranı %62 “çok etkili”, %13 “etkili” ve %25 ise “az etkili” olarak değerlendirilmiş, kendi kurumlarında ise bu oran %13 “çok etkili”, %37 “etkili”, %24 “az etkili, %13 kararsız ve %13 “etkisiz” olarak değerlendirilmiştir.

	Çok etkili	Etkili	Kararsız	Az etkili	Etkisiz
Olması gereken	5	1	0	2	0
Mevcut Durum	1	3	1	2	1

Tablo 4.5. Toplumsal Sorumluluğun Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı



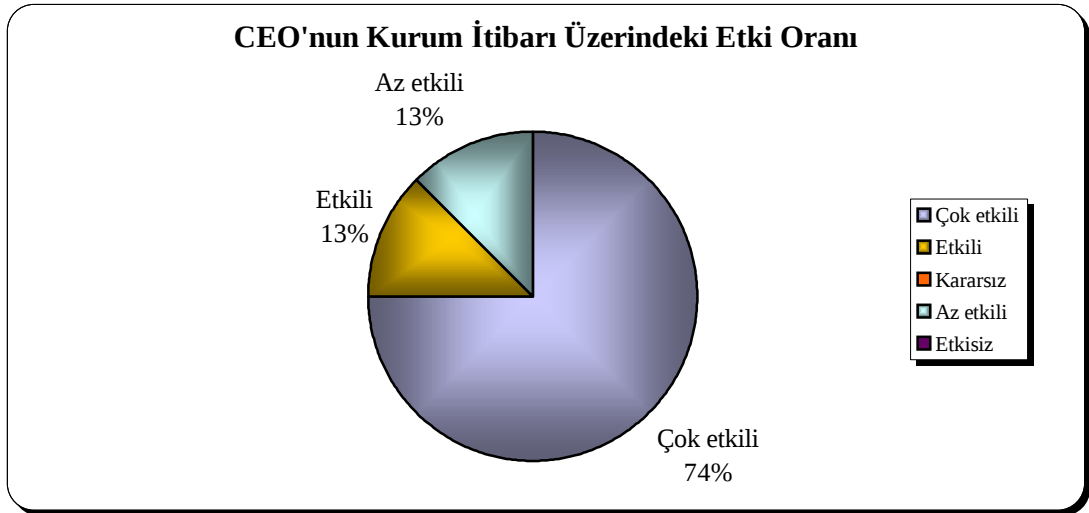
Grafik 4.15. Toplumsal Sorumluluğun Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Derecesi

Toplumsal sorumluluğun kurum itibarı üzerindeki etki derecesi incelendiğinde, idealde bu etkinin oldukça yüksek olduğu (4,13) olarak bulgulanmıştır. Kendi kurumlarının mevcut durumunda ise bu etki derecesinin nispeten düşük olduğu (2,88) görülmektedir.

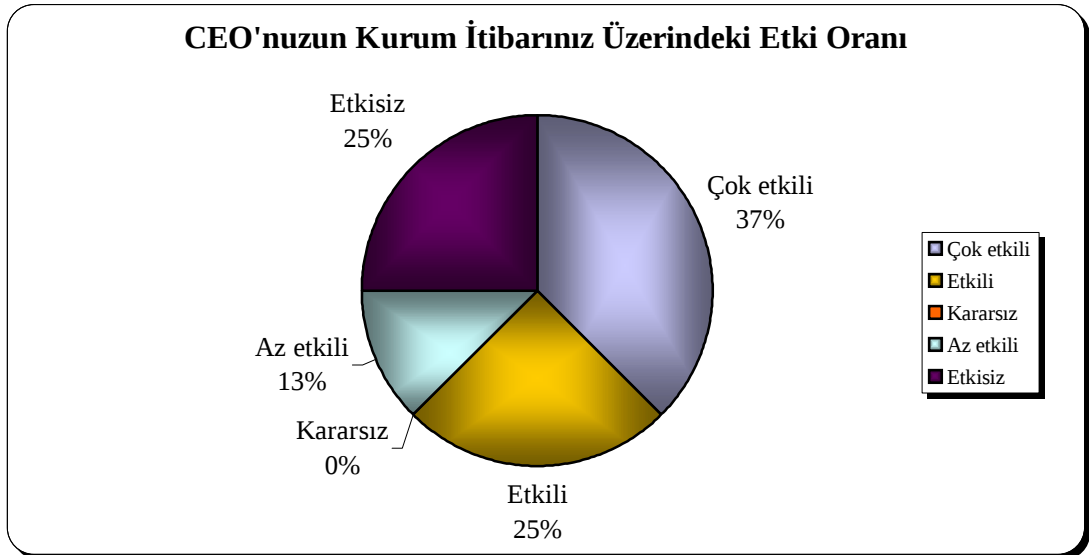
CEO’NUN KURUM İTİBARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:

Soru 6 / 1. Bölüm : CEO’nun kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?

Soru 23 / 2. Bölüm : CEO’nuzun sizin kurumunuzun itibarı üzerindeki etkisi nedir?



Grafik 4.16. CEO’nun Kurum İtibarı Üzerindeki Etkisi - Olması Gereken

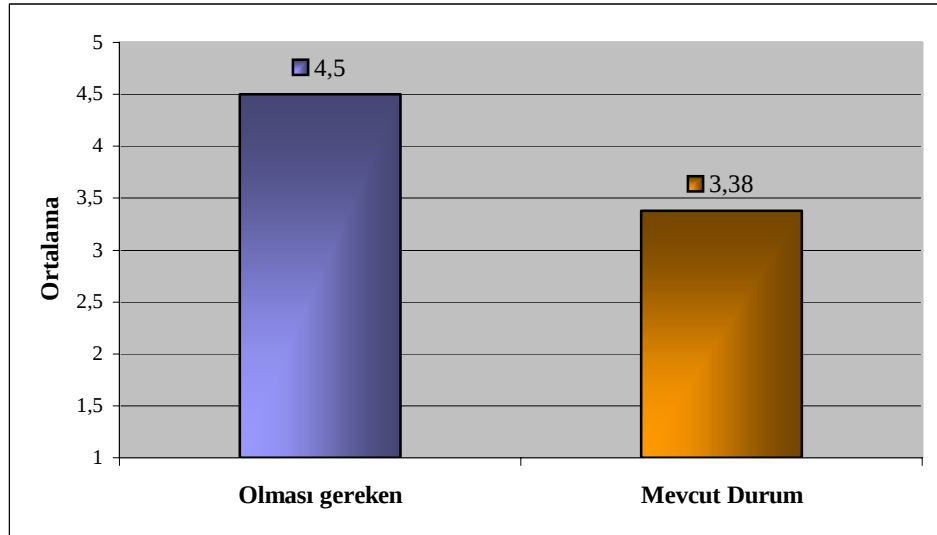


Grafik 4.17. CEO’nun Kurum İtibarı Üzerindeki Etkisi – Mevcut Durum

Yukarıdaki grafiklerde görüldüğü üzere yüzde oran olarak ele alındığında, ideal kurumda CEO’nun kurum itibarı üzerindeki etki oranı %74 “çok etkili”, %13 “etkili” ve %13 ise “az etkili” olarak değerlendirilmiş, kendi kurumlarında ise bu oran %37 “çok etkili”, %25 “etkili”, %13 “az etkili ve %25 “etkisiz” olarak değerlendirilmiştir.

	Çok etkili	Etkili	Kararsız	Az etkili	Etkisiz
Olması gereken	6	1	0	1	0
Mevcut Durum	3	2	0	1	2

Tablo 4.6. CEO’nun Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı



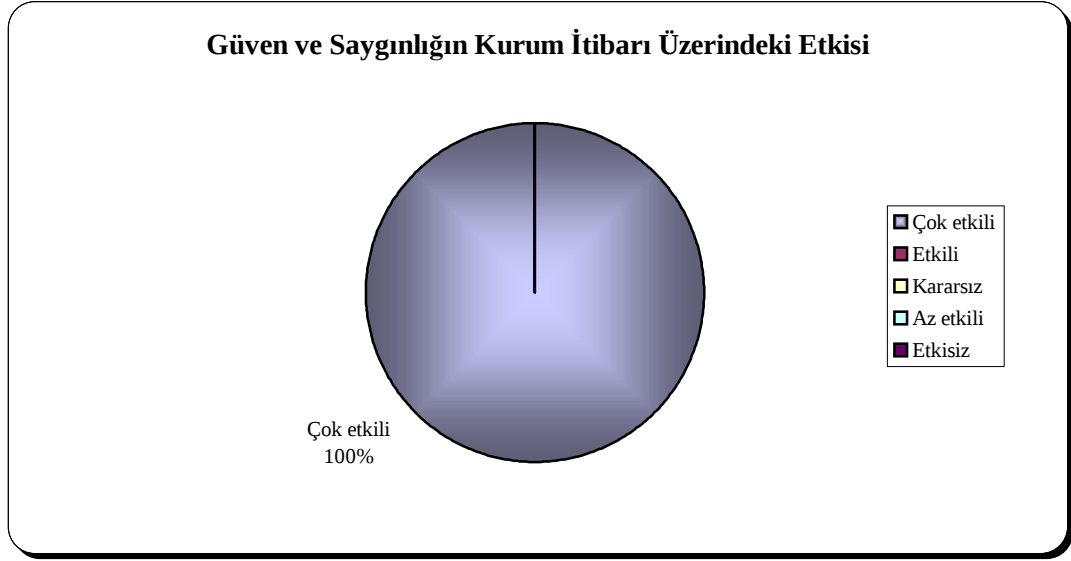
Grafik 4.18. CEO’nun Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Derecesi

CEO’nun kurum itibarı üzerindeki etki derecesi incelendiğinde, idealde bu etkinin oldukça yüksek olduğu (4,50) olarak bulgulanmıştır. Kendi kurumlarının mevcut durumunda ise bu etki derecesinin nispeten düşük olduğu (3,38) görülmektedir.

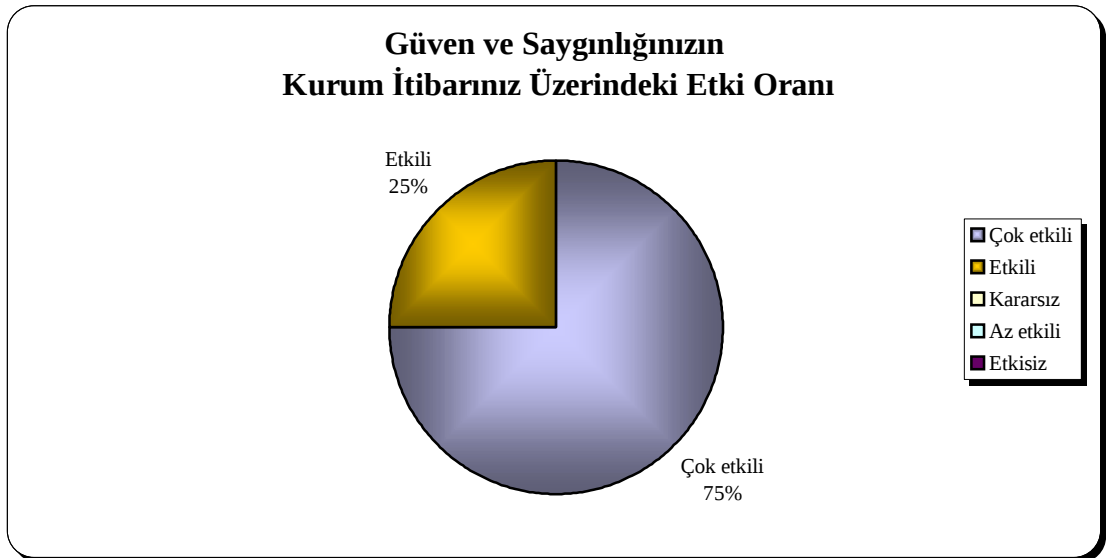
GÜVEN VE SAYGINLIĞIN İTİBAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:

Soru 7 / 1. Bölüm : Güven ve saygınlığın kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?

Soru 24 / 2. Bölüm : Güven ve saygınlığın sizin kurumunuzun itibarı üzerindeki etkisi nedir?



Grafik 4.19. Güven ve Saygınlığın Kurum İtibarı Üzerindeki Etkisi Olması Gereken

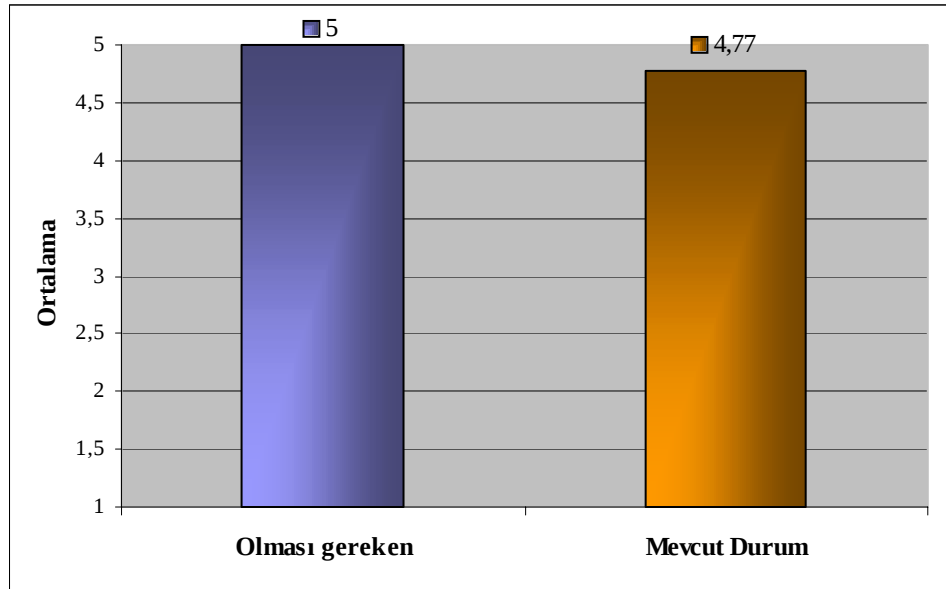


Grafik 4.20. Güven ve Saygınlığın Kurum İtibarı Üzerindeki Etkisi Mevcut Durum

Yukarıdaki grafiklerde görüldüğü üzere yüzde oran olarak ele alındığında, ideal kurumda güven ve saygınlığın kurum itibarı üzerindeki etki oranı %100 “çok etkili”, olarak değerlendirilmiş, kendi kurumlarında ise bu oran %75 “çok etkili” ve %25 “etkili”, olarak değerlendirilmiştir.

	Çok etkili	Etkili	Kararsız	Az etkili	Etkisiz
Olması gereken	8	0	0	0	0
Mevcut Durum	6	2	0	0	0

Tablo 4.7. Güven ve Saygınlığın Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı



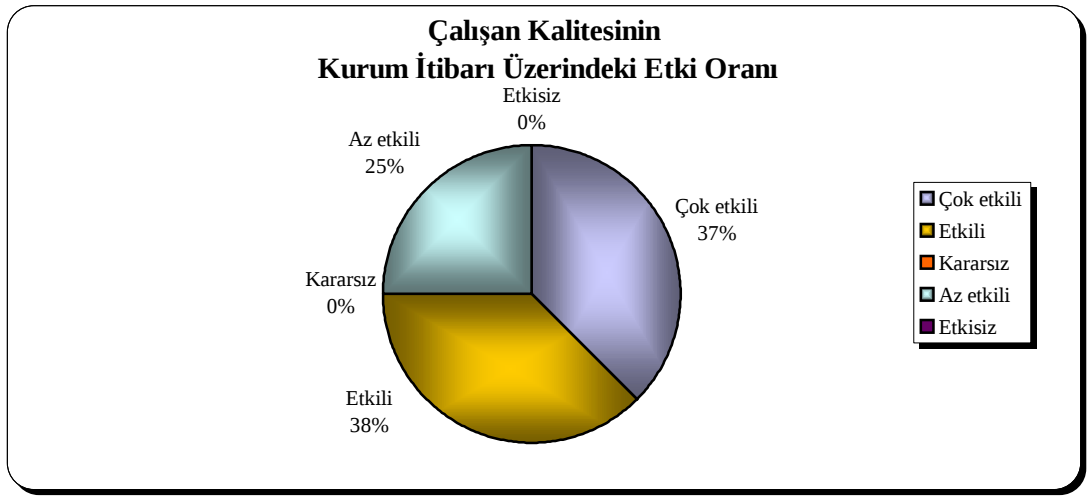
Grafik 4.21. Güven ve Saygınlığın Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Derecesi

Güven ve saygınlığın kurum itibarı üzerindeki etki derecesi incelendiğinde, idealde bu etkinin çok yüksek olduğu (5,00) olarak bulgulanmıştır. Kendi kurumlarının mevcut durumunda ise bu etki derecesinin yine çok yüksek olduğu (4,77) görülmektedir.

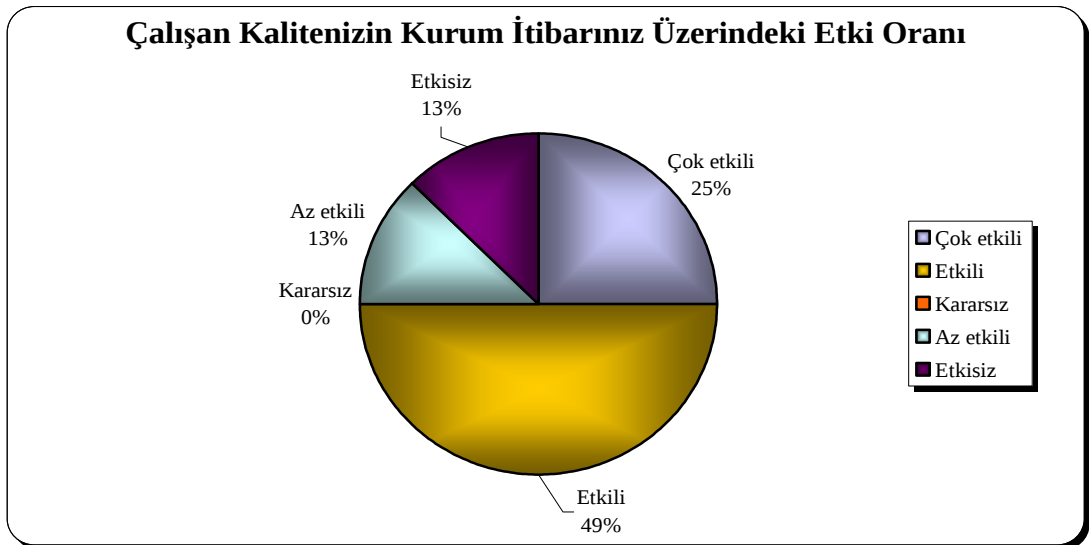
ÇALIŞAN KALİTESİNİN VE MEMNUNİYETİNİN KURUM İTİBARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Soru 8 / 1. Bölüm : Çalışan kalitesinin ve memnuniyetinin kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?

Soru 25 / 2. Bölüm : Çalışan kalitesinin ve memnuniyetinin sizin kurumunuzun itibarı üzerindeki etkisi nedir?



Grafik 4.22. Çalışan Kalitesinin ve Memnuniyetinin İtibar Üzerindeki Etkisi Olması Gereken

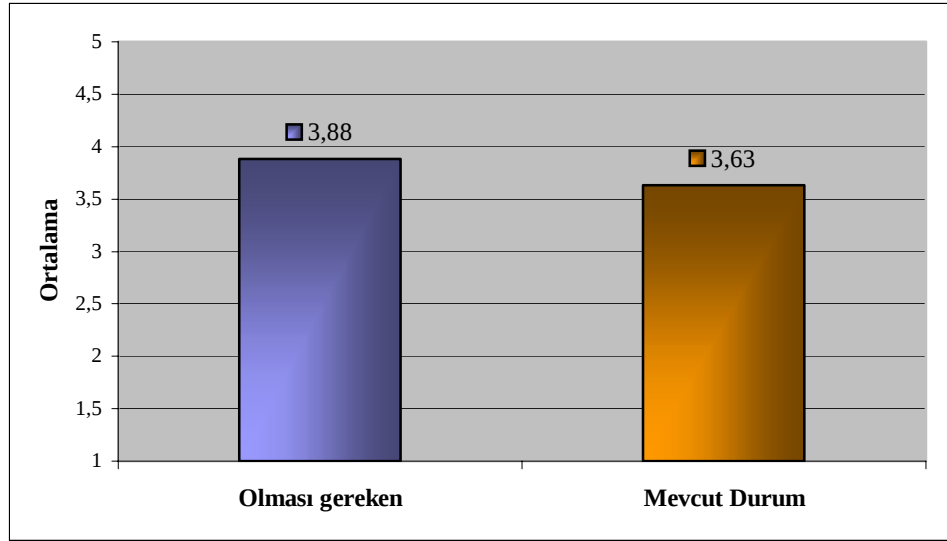


Grafik 4.23. Çalışan Kalitesinin ve Memnuniyetinin İtibar Üzerindeki Etkisi Mevcut Durum

Yukarıdaki grafiklerde görüldüğü üzere yüzde oran olarak ele alındığında, ideal kurumda çalışan kalitesinin ve memnuniyetinin kurum itibarı üzerindeki etki oranı %37“çok etkili”, %38 “etkili” ve %25 “az etkili” olarak değerlendirilmiş, kendi kurumlarında ise bu oran %25 “çok etkili” ve %49 “etkili”, % 13 “az etkili” ve %13 etkisiz olarak değerlendirilmiştir.

	Çok etkili	Etkili	Kararsız	Az etkili	Etkisiz
Olması gereken	3	3	0	2	0
Mevcut Durum	2	4	0	1	1

Tablo 4.8. Çalışan Kalitesinin ve Memnuniyetinin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı



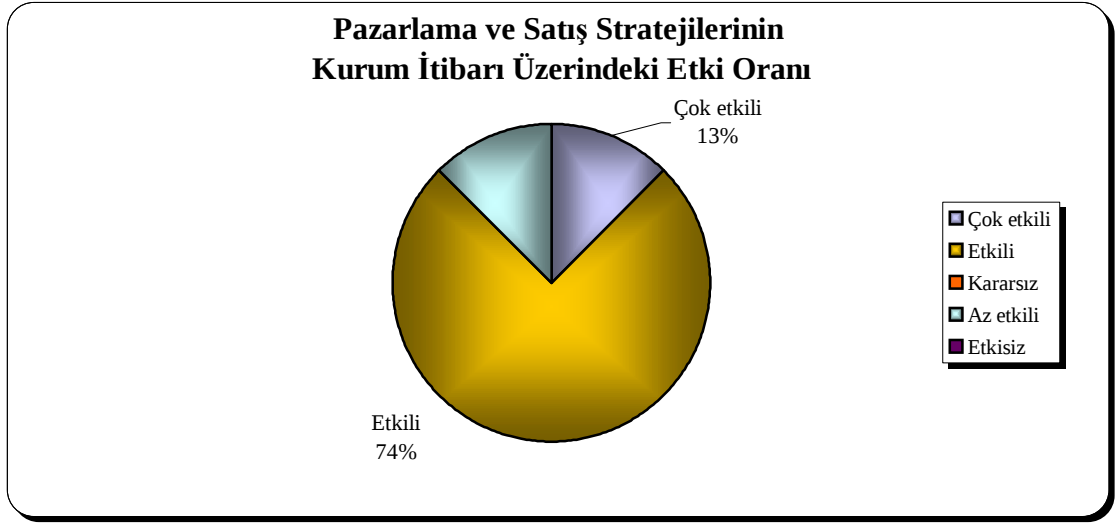
Grafik 4.24. Çalışan Kalitesinin ve Memnuniyetinin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Derecesi

Çalışan kalitesinin ve memnuniyetinin kurum itibarı üzerindeki etki derecesi incelendiğinde, idealde bunun etki derecesi 3,88 olarak bulgulanmıştır. Kendi kurumlarının mevcut durumunda ise bu etki derecesinin yine hemen hemen aynı olduğu (3,63) görülmektedir.

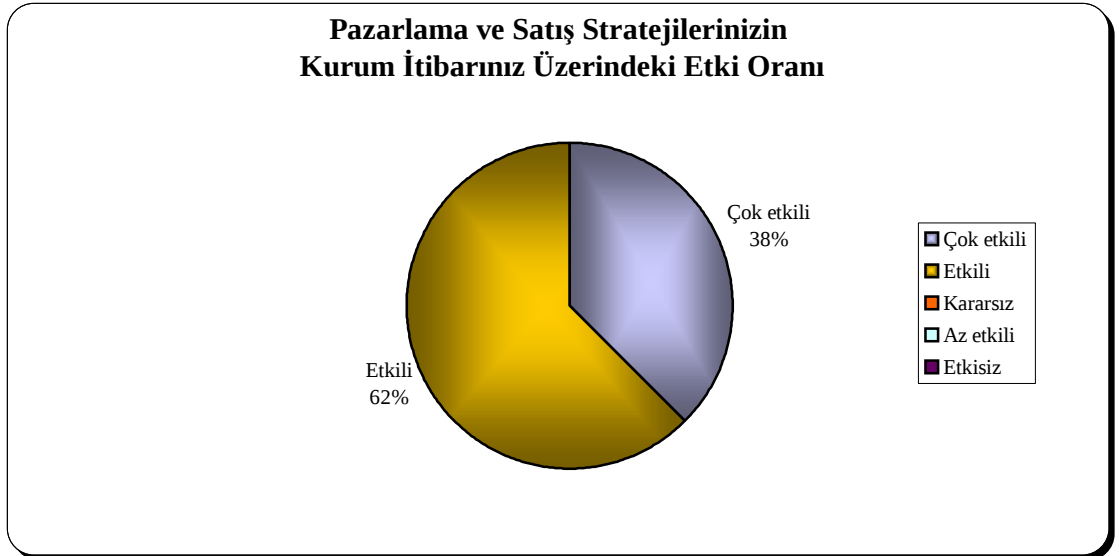
PAZARLAMA VE SATIŞ STRATEJİLERİNİN KURUM İTİBARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Soru 9 / 1. Bölüm: Pazarlama ve satış stratejilerinin itibar üzerindeki etkisi nedir?

Soru 26 / 2. Bölüm: Pazarlama ve satış stratejilerinizin sizin kurumunuzun itibarı üzerindeki etkisi nedir?



Grafik 4.25. Pazarlama ve Satış Stratejilerinin İtibar Üzerindeki Etkisi Olması Gereken

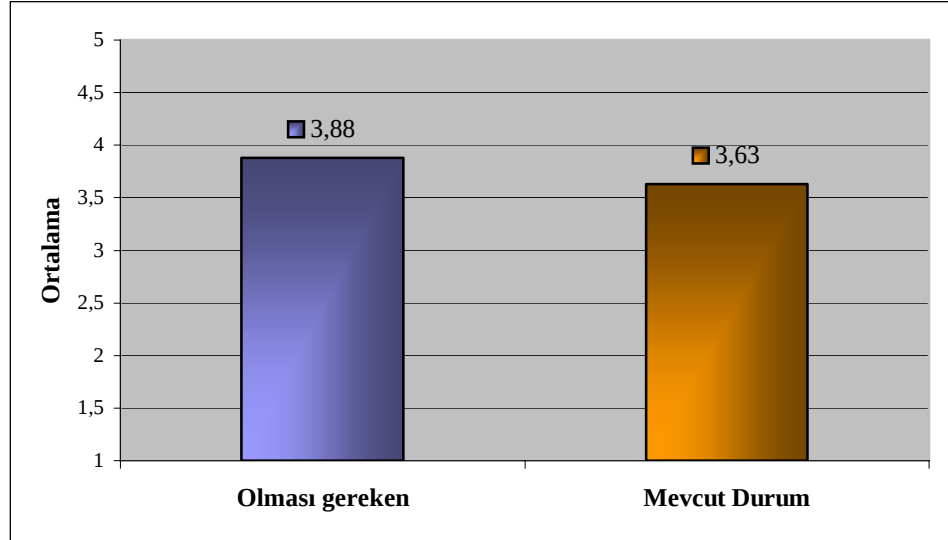


Grafik 4.26. Pazarlama ve Satış Stratejilerinin İtibar Üzerindeki Etkisi Mevcut Durum

Yukarıdaki grafiklerde görüldüğü üzere yüzde oran olarak ele alındığında, ideal kurumda pazarlama ve satış stratejilerinin kurum itibarı üzerindeki etki oranı %13“çok etkili”, %74 “etkili” ve %13 “az etkili” olarak değerlendirilmiş, kendi kurumlarında ise bu oran %38 “çok etkili” ve %62 “etkili” olarak değerlendirilmiştir.

	Çok etkili	Etkili	Kararsız	Az etkili	Etkisiz
Olması gereken	1	6	0	1	0
Mevcut Durum	3	5	0	0	0

Tablo 4.9. Pazarlama ve Satış Stratejilerinin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı



4.27. Pazarlama ve Satış Stratejilerinin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Derecesi

Pazarlama ve satış stratejilerinin kurum itibarı üzerindeki etki derecesi incelendiğinde, idealde bunun etki derecesi 3,88 olarak bulgulanmıştır. Kendi kurumlarının mevcut durumunda ise bu etki derecesinin yine hemen hemen aynı olduğu (3,63) görülmektedir.

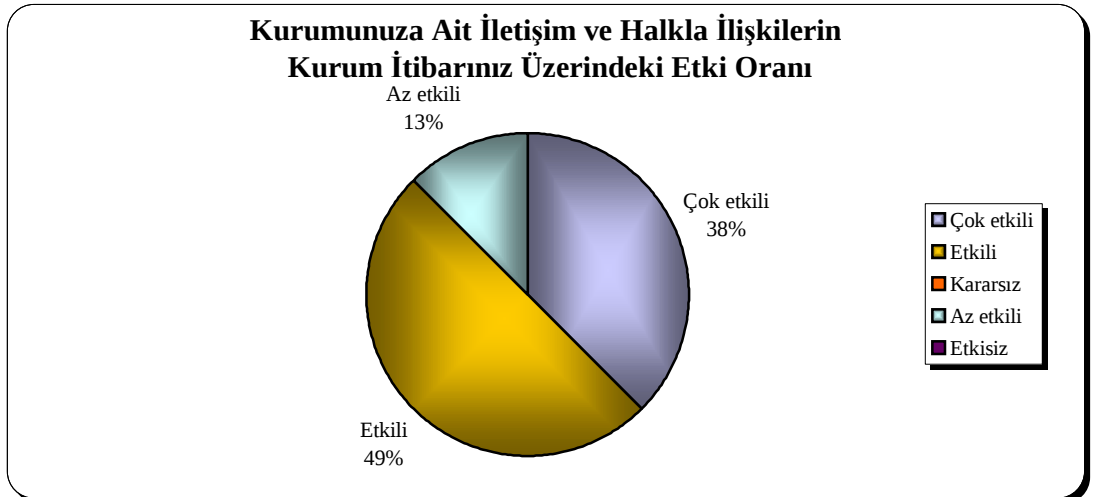
KURUMA AİT İLETİŞİM VE HALKLA İLİŞKİLERİN KURUM İTİBARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Soru 10 / 1. Bölüm : Kuruma ait iletişim ve halkla ilişkilerin kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?

Soru 27 / 2. Bölüm : Kurumunuza ait iletişim ve halkla ilişkilerin sizin kurumunuzun itibarı üzerindeki etkisi nedir?



Grafik 4.28. Kuruma ait İletişim ve Halkla İlişkilerin İtibar Üzerindeki Etkisi Olması Gereken

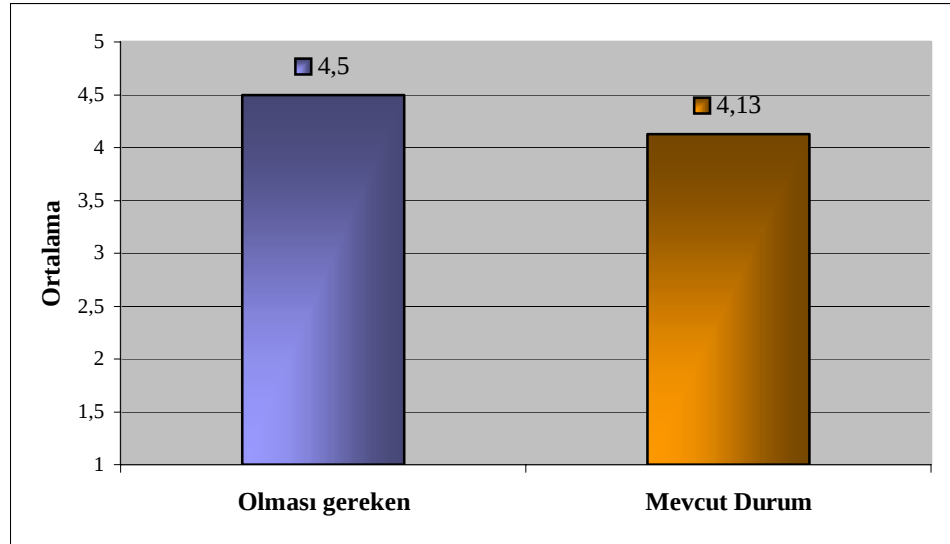


Grafik 4.29. Kuruma ait İletişim ve Halkla İlişkilerin İtibar Üzerindeki Etkisi Mevcut Durum

Yukarıdaki grafiklerde görüldüğü üzere yüzde oran olarak ele alındığında, ideal kurumda kuruma ait iletişim ve halkla ilişkilerin kurum itibarı üzerindeki etki oranı %50 “çok etkili”, %50 “etkili olarak değerlendirilmiş, kendi kurumlarında ise bu oran %38 “çok etkili” ve %49 “etkili” ve %13 “az etkili” olarak değerlendirilmiştir.

	Çok etkili	Etkili	Kararsız	Az etkili	Etkisiz
Olması gereken	4	4	0	0	0
Mevcut Durum	3	4	0	1	0

Tablo 4.10. Kuruma Ait İletişim ve Halkla İlişkilerin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı



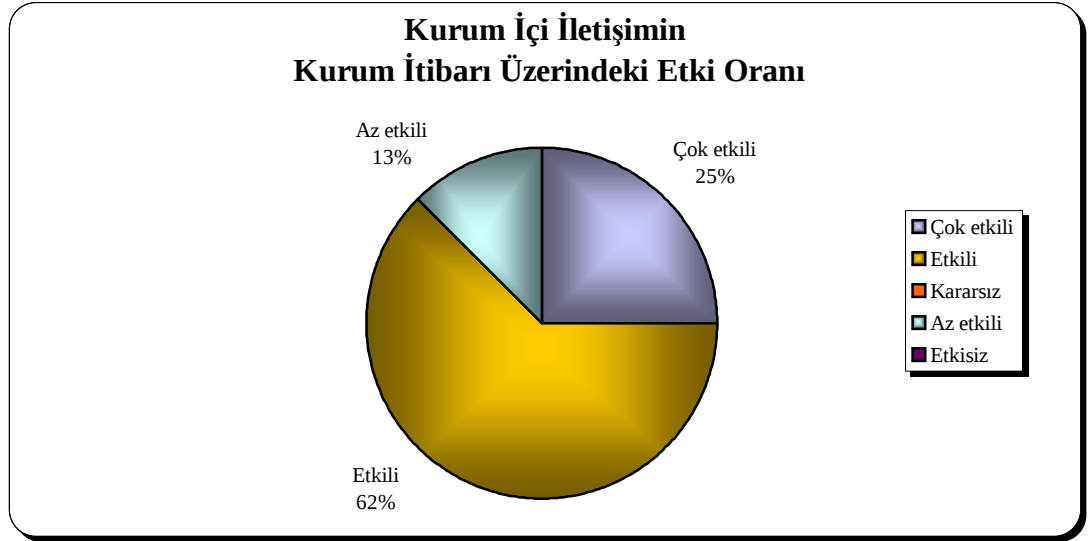
Grafik 4.30. Kuruma Ait İletişim ve Halkla İlişkilerin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Derecesi

Kuruma Ait İletişim ve Halkla İlişkilerin kurum itibarı üzerindeki etki derecesi incelendiğinde, idealde bunun etki derecesi 4,50 olarak bulgulanmıştır. Kendi kurumlarının mevcut durumunda ise bu etki derecesinin yine hemen hemen aynı olduğu (4,13) görülmektedir.

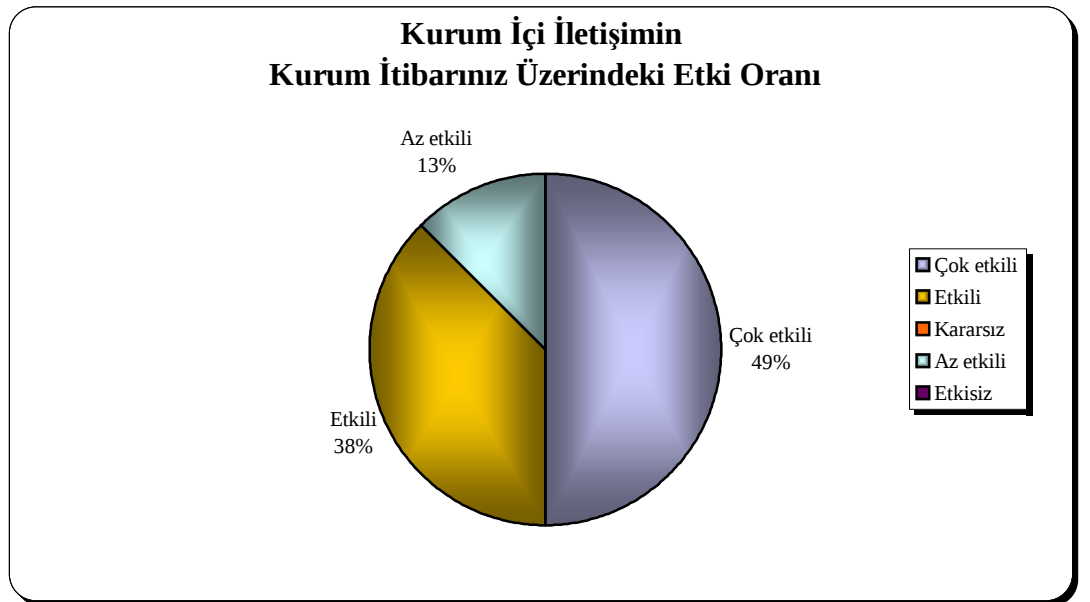
KURUM İÇİ İLETİŞİMİN KURUM İTİBARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Soru 11 / 1. Bölüm : Kurum içi iletişimin kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?

Soru 28 / 2. Bölüm : Kurum içi iletişimin sizin kurumunuzun itibarı üzerindeki etkisi nedir?



Grafik 4.31. Kurum İçi İletişimin İtibar Üzerindeki Etkisi Olması Gereken

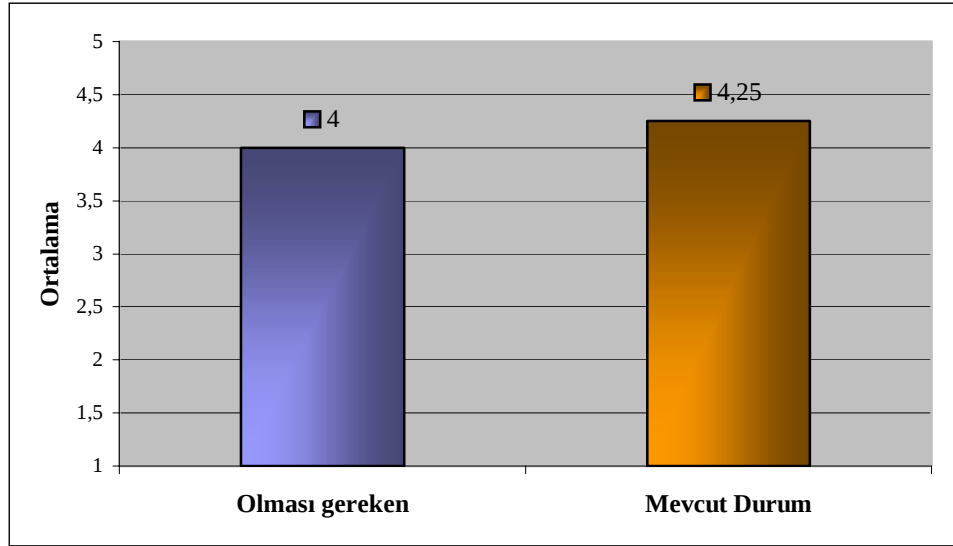


Grafik 4.32. Kurum İçi İletişimin İtibar Üzerindeki Etkisi Mevcut Durum

Yukarıdaki grafiklerde görüldüğü üzere yüzde oran olarak ele alındığında, ideal kurumda kuruma içi iletişimin kurum itibarı üzerindeki etki oranı %25 “çok etkili”, %62 “etkili” ve %13 “az etkili” olarak değerlendirilmiş, kendi kurumlarında ise bu oran %49 “çok etkili” ve %38 “etkili” ve %13 “az etkili” olarak değerlendirilmiştir.

	Çok etkili	Etkili	Kararsız	Az etkili	Etkisiz
Olması gereken	2	5	0	1	0
Mevcut Durum	4	3	0	1	0

Tablo 4.11. Kurum İçi İletişimin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı



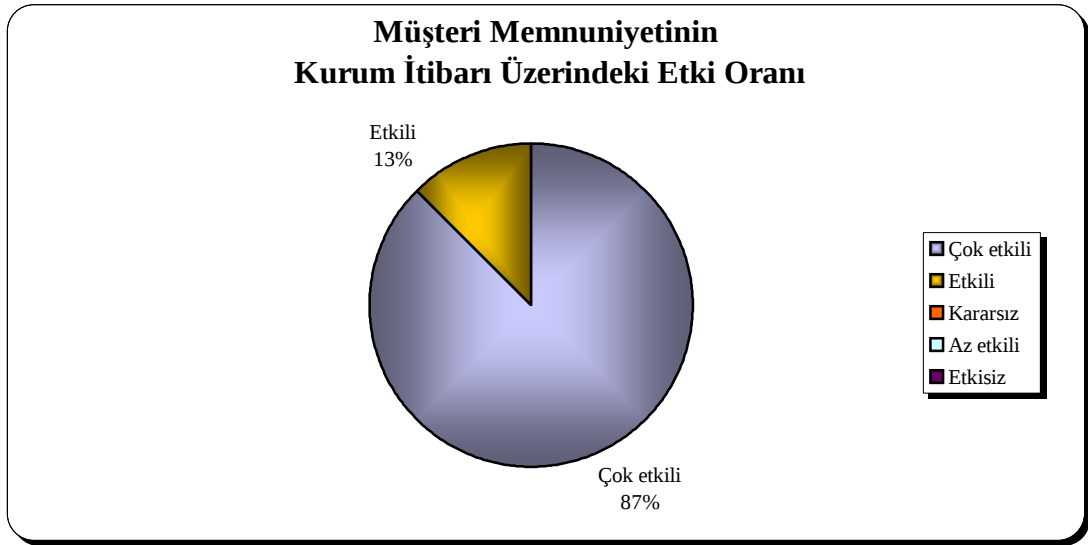
Grafik 4.33. Kurum İçi İletişimin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı

Kurum içi iletişimin kurum itibarı üzerindeki etki derecesi incelendiğinde, idealde bunun etki derecesi 4,00 olarak bulgulanmıştır. Kendi kurumlarının mevcut durumunda ise bu etki derecesinin yine oldukça yüksek olduğu (4,25) görülmektedir.

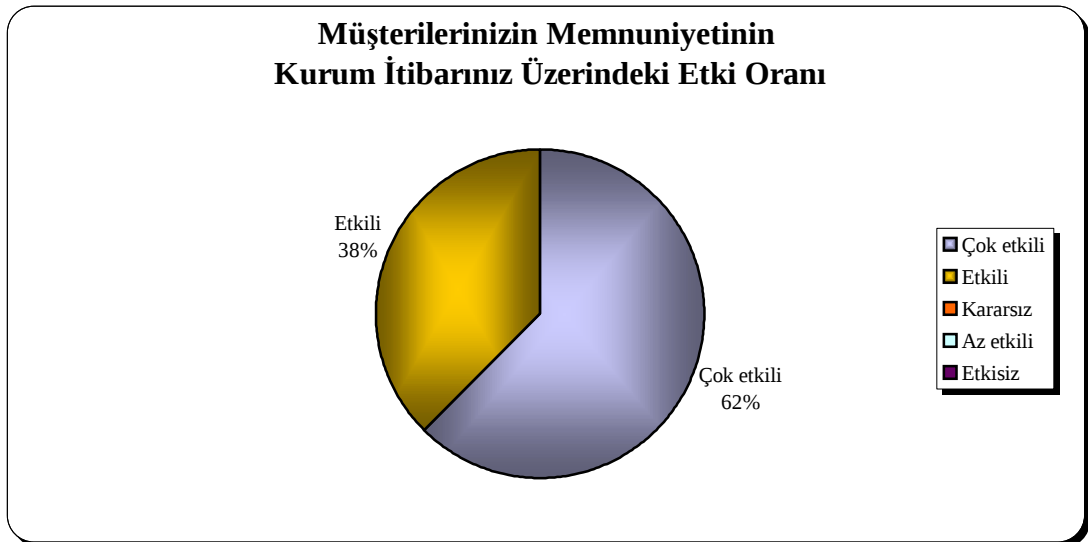
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN KURUM İTİBARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:

Soru 12 / 1. Bölüm : Müşteri memnuniyetinin kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?

Soru 29 / 2. Bölüm : Müşterilerinizin memnuniyetinin sizin kurumunuzun itibarı üzerindeki etkisi nedir?



Grafik 4.34. Kurum İçi İletişimin İtibar Üzerindeki Etkisi Olması Gereken

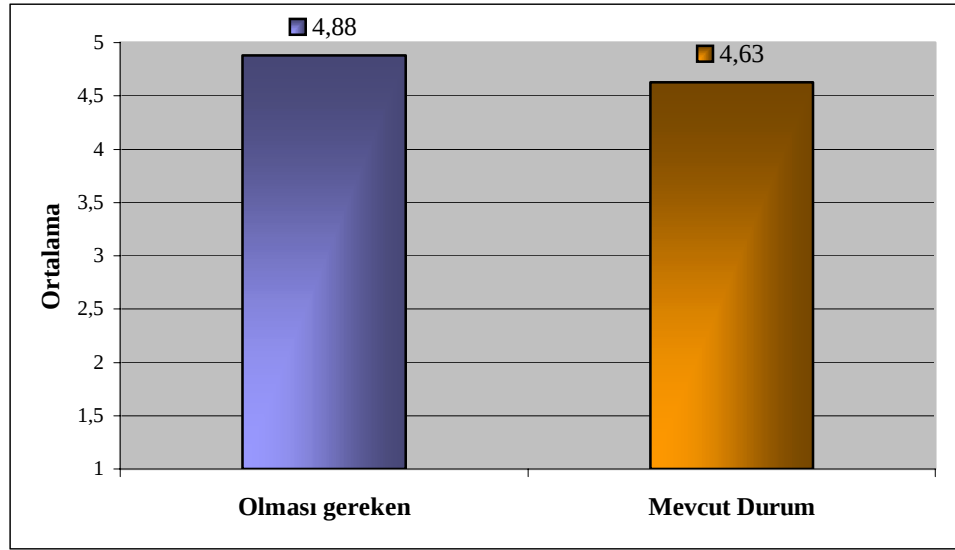


Grafik 4.35. Kurum İçi İletişimin İtibar Üzerindeki Etkisi Mevcut Durum

Yukarıdaki grafiklerde görüldüğü üzere yüzde oran olarak ele alındığında, ideal kurumda müşteri memnuniyetinin kurum itibarı üzerindeki etki oranı %87 “çok etkili”, %13 “etkili” olarak değerlendirilmiş, kendi kurumlarında ise bu oran %62 “çok etkili” ve %38 “etkili” olarak değerlendirilmiştir.

	Müşteri Memnuniyetinin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı				
	Çok etkili	Etkili	Kararsız	Az etkili	Etkisiz
Olması gereken	7	1	0	0	0
Mevcut Durum	5	3	0	0	0

Tablo 4.12. Müşteri Memnuniyetinin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı



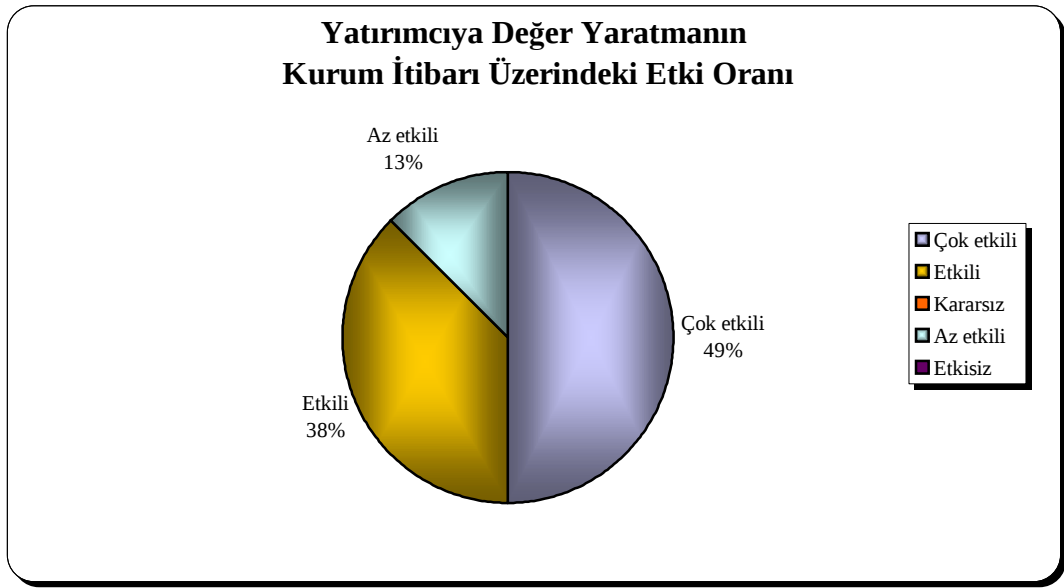
Grafik 4.36. Müşteri Memnuniyetinin Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı

Müşteri memnuniyetinin kurum itibarı üzerindeki etki derecesi incelendiğinde, idealde bu derece 4,88 olarak bulgulanmıştır. Kendi kurumlarının mevcut durumunda ise bu etki derecesinin yine oldukça yüksek olduğu (4,63) görülmektedir.

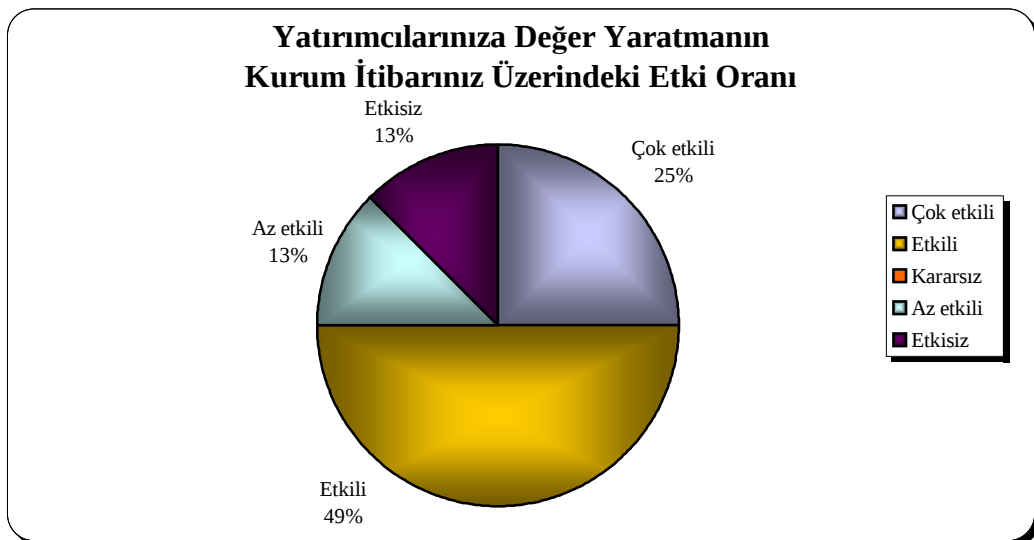
YATIRIMCIYA DEĞER YARATMANIN KURUM İTİBARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:

Soru 13/1. Bölüm: Yatırımcıya değer yaratmanın kurum itibarı üzerinde etkisi nedir?

Soru 30/2. Bölüm: Yatırımcılarınıza değer yaratmanın sizin kurumunuzun itibarı üzerindeki etkisi nedir?



Grafik 4.37. Yatırımcıya Değer Yaratmanın İtibar Üzerindeki Etkisi Olması Gereken

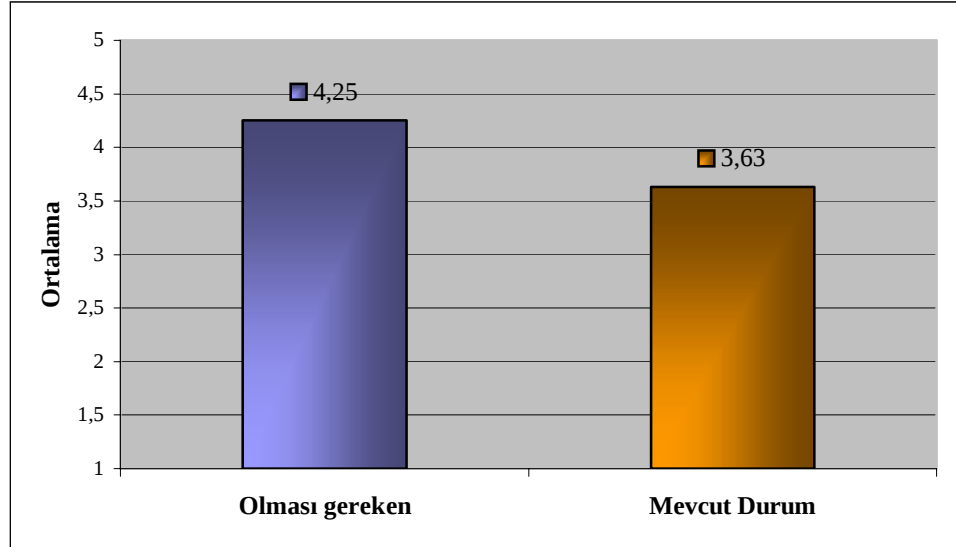


Grafik 4.37. Yatırımcıya Değer Yaratmanın İtibar Üzerindeki Etkisi Mevcut Durum

Yukarıdaki grafiklerde görüldüğü üzere yüzde oran olarak ele alındığında, ideal kurumda yatırımcıya değer yaratmanın kurum itibarı üzerindeki etki oranı %49 “çok etkili”, %38 “etkili” ve %13 az etkili olarak değerlendirilmiş, kendi kurumlarında ise bu oran %25 “çok etkili”, %25 “etkili”, %13 “az etkili” ve %13 “etkisiz” olarak değerlendirilmiştir.

	Yatırımcıya Değer Yaratmanın Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı				
	Çok etkili	Etkili	Kararsız	Az etkili	Etkisiz
Olması gereken	4	3	0	1	0
Mevcut Durum	2	4	0	1	1

Tablo 4.13. Yatırımcıya Değer yaratmanın Kurum İtibarı Üzerinde Etki Oranı

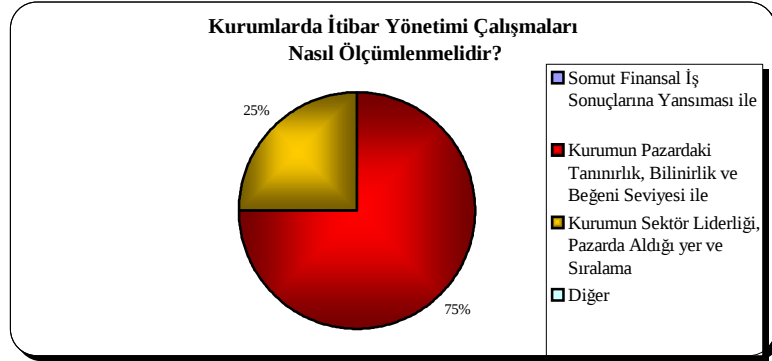


Grafik 4.38. Yatırımcıya Değer Yaratmanın Kurum İtibarı Üzerindeki Etki Oranı

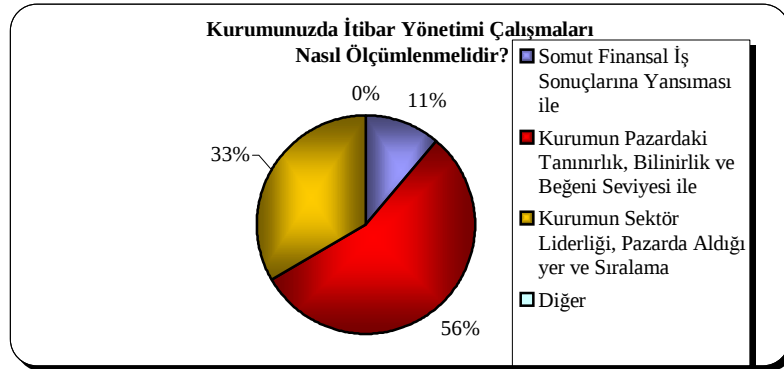
İTİBAR YÖNETİMİ ÇALIŞMALARININ ÖLÇÜMÜ:

Soru 14/1.Bölüm:Kurumlarda itibar yönetimi çalışma sonuçları nasıl ölçülmelidir?

Soru31/2.Bölüm:Sizin kurumunuzda eğer yapılacaksa itibar yönetimi çalışmalarının sonuçları nasıl ölçülmelidir?



Grafik 4.39. Kurumlarda İtibar Yönetimi Nasıl Ölçümlenmelidir?



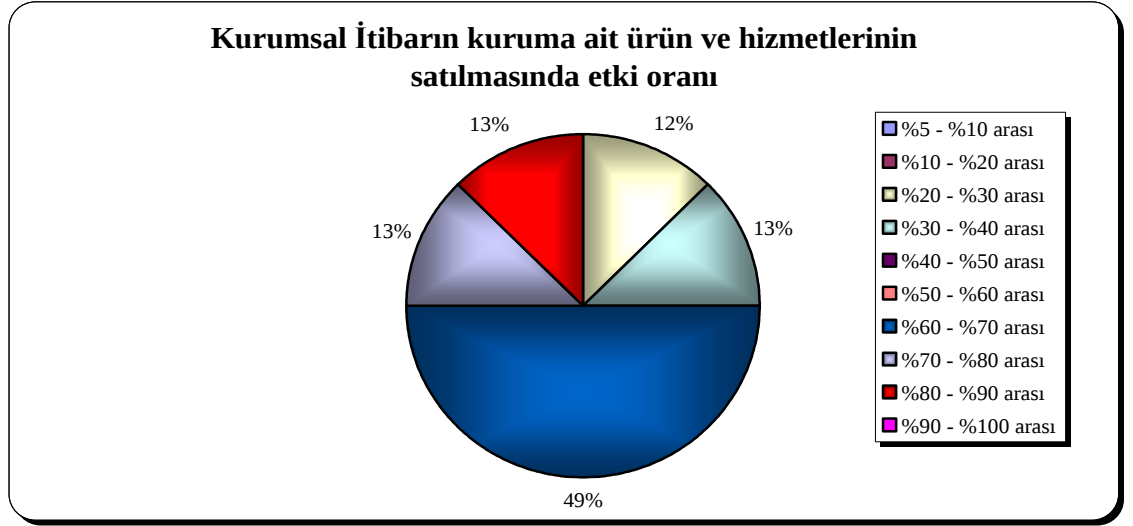
Grafik 4.40.Kurumunuzda İtibar Yönetimi Nasıl Ölçümlenmelidir?

Yukarıdaki grafikler incelendiğinde, %75 yönetici ideal bir kurumda, itibar yönetimi çalışmalarının kurumun pazardaki, tanınırlık, bilinirlik ve beğeni seviyesi ile, %25 yönetici ise kurumun sektör liderliği ve pazarda aldığı yer ile ölçümlenmesi gerektiğini düşünüyor. Kendi kurumlarındaki mevcut durumda ise %56 yönetici itibar yönetimi çalışmalarının kurumun pazardaki, tanınırlık, bilinirlik ve beğeni seviyesi ile, %33 yönetici ise kurumun sektör liderliği ve pazarda aldığı yer ile ve %11'i ise somut finansal iş sonuçlarına yansıması ile ölçümlenmesi gerektiğini belirtiyor.

KURUMSAL İTİBARIN KURUMA AİT ÜRÜN VE HİZMETLERİNİN SATILMASINDA ETKİ ORANI

Soru 16/1.Bölüm :Kurumsal itibar, o kuruma ait ürün ve hizmetlerin satılmasını ne oranda etkiler?

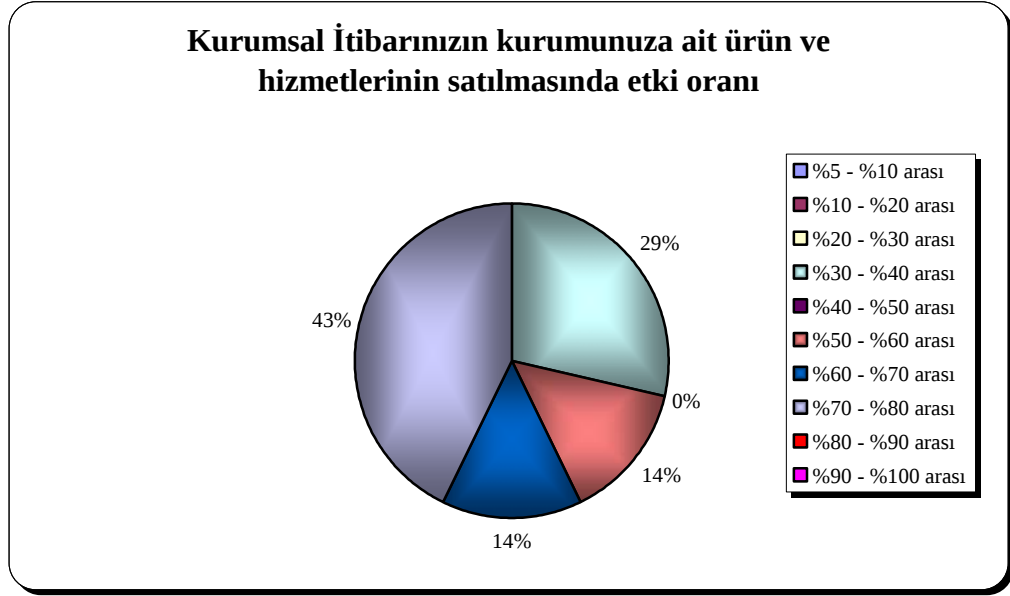
Soru 31/2.Bölüm :Sizin kurumsal itibarınızın kurumunuza ait ürün ve hizmetlerinize yönelik satın alma üzerindeki etki oranı nedir?



Grafik 4.41. Kurumsal İtibarın Kuruma Ait Ürün Ve Hizmetlerinin Satılmasında Etki Oranı

Kurumsal itibarın kuruma ait ürün ve hizmetlerin satılmasında etki oranı yöneticiler nezdinde araştırıldığında olması gereken durum için şu sonuca varılmıştır:

- %13'ü, itibarın %80-90 arasında etkili olduğunu düşünüyor.
- %13'ü, itibarın %70-80 arasında etkili olduğunu düşünüyor.
- %49'u, itibarın %60-70 arasında etkili olduğunu düşünüyor.
- %13'ü, itibarın %30-40 arasında etkili olduğunu düşünüyor.
- %12'si, itibarın %20-30 arasında etkili olduğunu düşünüyor.



Grafik 4.42. Kurumsal İtibarınızın kurumunuza ait ürün ve hizmetlerinin satılmasında etki oranı

Kurumsal itibarın kuruma ait ürün ve hizmetlerin satılmasında etki oranı yöneticiler nezdinde araştırıldığında mevcut durum için ise şu sonuca varılmıştır:

- %43'ü, itibarın %70-80 arasında etkili olduğunu düşünüyor.
- %14'ü, itibarın %60-70 arasında etkili olduğunu düşünüyor.
- %14'ü, itibarın %50-60 arasında etkili olduğunu düşünüyor.
- %29'u, itibarın %30-40 arasında etkili olduğunu düşünüyor.

KURUMLARIN İTİBARINI ETKİLEYEN DEĞİŞKENLERİN ÖNEM SIRASI

Soru 2/1.Bölüm : Kurumların itibarını etkileyen değişkenleri önem sırasına göre 1’den 25’e kadar sıralayınız.

Soru 19/2.Bölüm : Sizin kurumunuzun itibarını etkileyen değişkenleri önem sırasına göre 1’den 25’e kadar sıralayınız

Değişken	Sıra	Değişken	Sıra
Güvenilirlik	1	Çalışan memnuniyeti	14
Ürün ve Hizmet Kalitesi	2	Yeni ürün geliştirme¥ilikçilik	15
Finansal Performans ve Sağlamlık	3	Duygusal bağ	16
Vizyon ve Liderlik	4	Bilgi ve teknoloji yatırımları	17
CEO	5	Çalışan niteliği ve bunları geliştirme	18
Müşteri memnuniyeti	6	Rekabette etik davranma	19
Toplumsal Sorumluluk	7	Uzun vadeli yatırım değeri	20
Yönetim ve şirket şeffaflığı	8	Uluslar arası pazarlara entegrasyon	21
Pazar Liderliği	9	Ücret politikası ve seviyesi	22
Kurum içi iletişim	10	Yüksek yetenekleri geliştirme, tutma	23
Yönetim kalitesi	11	Pazarlama ve satış stratejileri	24
İletişim&halkla ilişkiler faaliyetleri	12	Çalışanına sunduğu hak ve imkanlar	25
Yatırımcıya değer yaratma	13		Diğer

**Tablo 4.14. Kurumların itibarını etkileyen değişkenlerin önem sırası
Olması Gereken**

Araştırmaya göre olması gereken durum için itibar değişkenleri sıralaması Tablo 4.14’de belirtilmiştir. Buna göre önem sırasıyla, göre Güvenilirlik, Ürün ve Hizmet Kalitesi, Finansal Performans ve Sağlamlık, Vizyon ve Liderlik, CEO, Müşteri

Memnuniyeti, Toplumsal Sorumluluk, Yönetim ve Şirket Şeffaflığı, Pazar Liderliği ve Kurum İçi İletişim değişkenleri ilk 10 arasında yer almaktadır.

Değişken	Sıra	Değişken	Sıra
Güvenilirlik	1	Çalışan memnuniyeti	14
Ürün ve Hizmet Kalitesi	2	Yatırımcıya değer yaratma	15
Finansal Performans ve Sağlamlık	3	Bilgi ve teknoloji yatırımları	16
Vizyon ve Liderlik	4	Rekabette etik davranma	17
Müşteri memnuniyeti	5	Çalışan niteliği ve bunları geliştirme	18
Yönetim kalitesi	6	Uluslar arası pazarlara entegrasyon	19
CEO	7	Çalışanına sunduğu hak ve imkanlar	20
Kurum içi iletişim	8	Uzun vadeli yatırım değeri	21
Pazar Liderliği	9	Ücret politikası ve seviyesi	22
Toplumsal Sorumluluk	10	Duygusal bağ	23
İletişim&halkla ilişkiler faaliyetleri	11	Pazarlama ve satış stratejileri	24
Yeni ürün geliştirme¥ilikçilik	12	Yüksek yetenekleri geliştirme, tutma	25
Yönetim ve şirket şeffaflığı	13		Diğer

**Tablo 4.15. Kurumların itibarını etkileyen değişkenlerin önem sırası
Mevcut Durum**

Araştırmaya göre mevcut durum için itibar değişkenleri sıralaması Tablo 4.14’de belirtilmiştir. Buna göre önem sırasıyla, Güvenilirlik, Ürün ve Hizmet Kalitesi, Finansal Performans ve Sağlamlık, Vizyon ve Liderlik, Müşteri Memnuniyeti, Yönetim Kalitesi, CEO, Kurum İçi İletişim, Pazar Liderliği ve Toplumsal Sorumluluk değişkenleri ilk 10 arasında yer almaktadır.

İTİBARIN KURUMA KATTIĞI DEĞER VE FAYDALARIN ÖNEM SIRASI

Soru 15/1.Bölüm : İtibarın kuruma kattığı değer ve faydaları önem derecesine göre sıralayınız.

Soru 32/2.Bölüm : Sizin kurumsal itibarınızın kuruma kattığı değer ve faydaları önem derecesine göre sıralayınız.

İtibarın Kuruma Kattığı Değer ve Faydalar	Sıralama
Güven oluşturur	1
Kurumun bilinirlik ve beğeni seviyesini yükseltir	2
Şirketin ürün ve hizmetlerinin satın alınmasını sağlar	3
Kurumu rakiplerinden farklılaştırır, rekabetçi avantaj yaratır	4
Müşteri sadakati yaratır	5
Çalışan sadakati yaratır, çalışan kalitesini yükseltir	6
Pazar liderliği	7
Kurumun finansal performansını artırır	8
İstikrar sağlar	9
Kriz riskini azaltır ve kriz döneminde yönetimi kolaylaştırır	10
Güçlü, kaliteli çalışanı kuruma çeker, istihdam sağlar	11
Yatırımcıyı çeker ve kendilerini güvende hissetmesini sağlar	12
Medya yansımalarının yaygın ve pozitif olmasını sağlar	13
Sosyal sorumluluk çalışmalarında toplumun desteğini görür	14
Diğer	-

**Tablo 4.16. İtibarın kuruma kattığı değer ve faydaların önem sırası
Olması Gereken**

İtibarın kuruma kattığı değer ve faydalar ideal kurum için araştırıldığında sırasıyla güven oluşturur, kurumun bilinirlik ve beğeni seviyesini yükseltir, şirketin ürün ve

hizmetlerinin satın alınmasını sağlar, kurumu rakiplerinden farklılaştırır, rekabetçi avantaj yaratır ve müşteri sadakati yaratır maddeleri ilk beşte yer almıştır.

İtibarın Kuruma Kattığı Değer Ve Faydalar	Sıralama
Güven oluşturur	1
Kurumun bilinirlik ve beğeni seviyesini yükseltir	2
Şirketin ürün ve hizmetlerinin satın alınmasını sağlar	3
Kurumu rakiplerinden farklılaştırır, rekabetçi avantaj yaratır	4
Pazar liderliği	5
Müşteri sadakati yaratır	6
Çalışan sadakati yaratır, çalışan kalitesini yükseltir	7
Kurumun finansal performansını artırır	8
Medya yansımalarının yaygın ve pozitif olmasını sağlar	9
İstikrar sağlar	10
Güçlü, kaliteli çalışanı kuruma çeker, istihdam sağlar	11
Yatırımcıyı çeker ve kendilerini güvende hissetmesini sağlar	12
Kriz riskini azaltır ve kriz döneminde yönetimi kolaylaştırır	13
Sosyal sorumluluk çalışmalarında toplumun desteğini görür	14
Diğer	-

**Tablo 4.17. İtibarın kuruma kattığı değer ve faydaların önem sırası
Mevcut durum**

İtibarın kuruma kattığı değer ve faydalar mevcut durum için araştırıldığında sırasıyla güven oluşturur, kurumun bilinirlik ve beğeni seviyesini yükseltir, şirketin ürün ve hizmetlerinin satın alınmasını sağlar, kurumu rakiplerinden farklılaştırır, rekabetçi avantaj yaratır ve Pazar liderliği sağlar maddeleri ilk beşte yer almıştır.

KURUMSAL İTİBARI ETKİLEYEN SOSYAL PAYDAŞLARIN ÖNEM SIRASI

Soru 16/1.Bölüm : Kurum itibarını en fazla etkileyen sosyal paydaş kitlesini önem derecesine göre sıralayınız.

Soru 33/2.Bölüm : Kurum itibarını en fazla etkileyen sosyal paydaş kitlesini önem derecesine göre sıralayınız.

Kurumsal İtibarı Etkileyen Sosyal Paydaşlar	Sıralama İdeal	Kurumsal İtibarı Etkileyen Sosyal Paydaşlar	Sıralama Mevcut
Müşteriler	1	Müşteriler	1
Çalışanlar	2	Medya	2
Yerel Toplum	3	Yerel Toplum	3
İş Ortakları	4	İş Ortakları	4
Medya	5	Çalışanlar	5
Finansal Kitle	6	Finansal Kitle	6
Eski müşteriler	7	Tedarikçiler	7
Üniversiteler, akademisyenler	8	Rakipler	8
Rakipler	9	Üniversiteler, akademisyenler	9
Tedarikçiler	10	Eski müşteriler	10
Diğer	-	Diğer	-

Olması Gereken

Mevcut Durum

Tablo 4.18. Kurumsal İtibarı Etkileyen Sosyal Paydaşlar

Kurum itibarını etkileyen sosyal paydaşlar araştırıldığında ideal kurum için yöneticiler sırasıyla ilk beş grubu şu şekilde belirlemişlerdir: Müşteriler, çalışanlar yerel toplum, iş ortakları ve medya olarak belirlemişlerdir. Mevcut durum için ise yöneticiler sırasıyla ilk beş grubu şu şekilde belirlemişlerdir: Müşteriler, medya, yerel toplum, iş ortakları ve çalışanlar olarak belirtmiştir.

4.9. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmamızın bu kısmında yapmış olduğumuz araştırmanın bulguları ile ilgili değerlendirmeyi yapacağız. Capital dergisinin 2002 yılında yapmış olduğu “En Beğenilen Şirketler” Araştırmasında yer alan “Sektörünün En Beğenilen Şirketleri” arasından seçilmiş olan 8 firma yetkilisi ile 42 soru genelinde gerçekleştirilen “Kurumsal İtibarın Önemi ve Değişkenleri Üzerine Araştırma Anketi” çalışmasının analizini grafik ve tablolar eşliğinde irdledik. Bu analiz neticesinde de itibarın önemi ve değişkenleri hakkında önemli bulgular elde ettik ve çalışmamızın bu kısmında elde ettiğimiz bulgular ışığında bir değerlendirme yapacağız.

Türkiye genelinde en kapsamlı yapılan tek araştırma olması açısından Capital dergisinin araştırmasında yer alan kurumları itibarı yüksek firmalar olarak değerlendirdik. Araştırmamız “olması gereken” ve “mevcut durum” şeklinde iki ayrı bölümde yapılmış olup, bu iki durumu karşılaştırarak genel bir değerlendirme yapmayı da hedeflemektedir.

Araştırmamızın ana konularından olan kurumsal itibarın önemi ile ilgili ana bulguları değerlendirecek olursak, anket çalışmamızda yer alan kurum yöneticilerinin hem ideal bir kurum için, hem de kendi kurumlarının mevcut durumunda itibara yüksek derecede önem verdiğini görüyoruz.

Kurum yöneticileri kurumsal itibarın kuruma kattığı en önemli değer ve faydaları, hem ideal bir kurum için, hem de kendi kurumlarının mevcut durumunda, güven oluşturmaları, kurumun bilinirlik ve beğeni seviyesini yükseltmesi, hem de şirketin ürün ve hizmetlerinin satın alınması olarak değerlendirmektedirler. Görüldüğü gibi “Güven” unsuru her durumda itibarın en önemli faydası olarak belirlemektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi, kurumlar artık sosyal paydaşın güvenini kazanan iyi eylemler ve politikaların her zaman iyi itibar yarattığını ve sosyal paydaşların artık tercihlerini güvенеbilecekleri markalardan yana kullanmakta olduklarını anlamışlardır.

İkinci derecede önemli olarak bulgulanan “kurumun bilinirlik ve beğeni seviyesinin yükselmesi” başlıklı fayda ise, itibarın kurumlar tarafından kabul edilen algısal ve iletişimsel boyutunun önemini açığa çıkarmakta ve itibarın soyut değerini vurgulamaktadır. Diğer yanda itibarın faydaları değerlendirmesinde üçüncü sırada yer alan “şirketin ürün ve hizmetlerinin satın alınmasını sağlar” kriteri ise itibarın iş sonuçlarına nasıl etki ettiğini ortaya çıkarmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi soyut bir değer olan itibarın, somut değerler yarattığı veya iş sonuçlarına ulaşılmasında etkili bir faktör olduğu araştırmanın bu kısmı ile gözler önüne serilmektedir.

Güçlü itibarı olan kurumların yorumlarında gözlenen en önemli bulgulardan birisi ise itibarın stratejik ve rekabetçi bir avantaj olarak değerlendirilmesidir. İtibarın faydaları değerlendirmesinde dördüncü sırada yer alan “Kurumu rakiplerinden farklılaştırır, rekabetçi avantaj yaratır” maddesi günümüzde itibarın özellikle stratejik bir avantaj olarak yükseldiğini işaret etmektedir. Kurumlar bu değerlendirmeyi hem olması gereken ideal durum için, hem de kendi kurumları için belirtmişlerdir.

İtibarın faydaları değerlendirmesinde kurumlar ideal kurum için beşinci sıralamada “Müşteri sadakati yaratır” maddesine yer verirlerken, kendi kurumları için ise “Pazar liderliği” olarak belirtmişlerdir. Bu sıralamayı, aslında kurumların ideal olarak öncelikle müşteri sadakati yaratması gerekliliğine inandığı, ancak rekabetçi pazar ortamında mevcut durumun liderlik ile orantılı olduğu şeklinde değerlendirebiliriz.

İtibarın değişkenleri değerlendirmesi ise araştırmamızda katılımcıların ilgili maddeleri önem sırasına göre dizmelerini sağlayan *derecelendirme (ölçekleme)*, hem de önem derecesi ve yüzdesini belirleyebilecek *kapalı uçlu anket soruları* şeklinde bulgulanmıştır. İtibarın değişkenleri ile ilgili bulgular önem sırasına göre incelendiğinde olması gereken durum için kurumlar sırasıyla güvenilirlik, ürün ve hizmet kalitesi, finansal performans ve sağlamlık, vizyon ve liderlik, CEO, müşteri memnuniyeti, toplumsal sorumluluk, yönetim ve şirket şeffaflığı, pazar liderliği ve kurum içi iletişimi ilk on sırada yer vermişlerdir. Diğer yanda kendi kurumlarındaki mevcut sıralamayı güvenilirlik, ürün ve hizmet kalitesi, finansal performans ve

sağlamlık, vizyon ve liderlik, müşteri memnuniyeti, yönetim kalitesi, CEO, kurum içi iletişim, azar liderliği ve toplumsal sorumluluk olarak belirtmişlerdir.

Görüldüğü üzere, güvenilirlik hem olması gereken durum için hem de kendi kurumlarında yöneticiler tarafından itibarın en öncelikli ve önemli değişkeni olarak değerlendirilmiştir. Yöneticiler güven unsurunu hem sıralamada birinci değişken olarak belirlemiş, hem de %100 olarak ve skalada beş üzerinden beş olarak değerlendirmişlerdir. Bu bulgu ayrıca Kurumlar bu sıralama ile sosyal paydaşın güvenini kazanan iyi eylemler ve politikaların her zaman güçlü bir itibar yarattığını vurgulamışlardır. Görüşme yapılan kurumların belirttiği güven ile ilgili başka önemli bir değerlendirmeyi paylaşmakta yarar var: Kurumun güçlü bir itibar oluşturması, o kurumun sadece müşterileri ile değil, diğer sosyal paydaşları ile de güven üzerine dayalı güçlü ilişkiler kurması ile sağlanabilir. Şirket müşterilerinin yanı sıra, çalışanlarının, yatırımcılarının ve kamuoyunun da beklentilerini karşılamalıdır. Bunların yanı sıra hükümet, medya, sivil toplum örgütleri diğer baskı grupları da göz ardı edilmemelidir.

Firma yetkilileri, ürün ve hizmet kalitesinin kurum itibarı için en önemli değişkenlerden bir tanesi olduğunu belirtirken, aynı zamanda kendi kurumları için de bunun geçerli olduğunu belirtmişlerdir. Kurumlar, bir kurumun mükemmel bir servis sunduğunda müşterileri ile duygusal bağ kurduğuna ve itibarının yarar görmesini sağladığına inanmaktadırlar. Aynı zamanda kurumlar ürünlerinin arkasında durduğunu belirterek güven sağladıklarını belirtmektedirler.

Finansal performans ve sağlamlık ise kurumlar için hem olması gereken hem de mevcut durum için itibarın üçüncü değişkeni olarak değerlendiriliyor. Kurumlar itibarın bir kurumun soyut değerlerinden olduğu kadar, o kurumun finansal performansından da etkilendiğini belirtmektedirler. Bir kurumun kazancı ve hisse

senedi fiyatları gibi finansal değerleri diğer kurumlara göre yüksek olunca, o kurum iş ortakları, müşterileri ve çalışanları gibi sosyal paydaşları nezdinde daha gözde ve yüksek bir itibara sahip oluyor.

Vizyon ve liderlik ise itibar değişkenleri arasında dördüncü sırada yer alıyor. Yöneticiler, ürün ve hizmet kalitesinin kurum itibarı için en önemli değişkenlerden bir tanesi olduğunu belirtirken, aynı zamanda kendi kurumları için de bu değişkenini çok önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Kurumlar vizyon ve liderliği gelecek ile ilgili net bir vizyon, stratejik bakış açısı ve fırsatçılık ile özdeşleştirmektedirler.

Kurumlar CEO faktörünü de oldukça önemsemektedirler. Olması gereken ideal şirkette CEO değişkeni önemli bir rol oynamakta, aynı önem derecesi taşımasına rağmen kendi kurumlarında da CEO'nun önemli olduğu bulgulanmıştır. Kurumlar insanların kendilerini soyut bir kurumdansa, bazen bir liderle daha kolay özdeşleştirdiklerini belirtiyorlar. CEO'ların temel görevleri kurumlarının itibarını korumaktır. Bunu gerek çalışanlarının desteğini harekete geçirerek içten, gerekse de kurum faaliyetlerinin sözcüsü olarak dışarıdan yaparlar.

Araştırma bulgularından elde edilen bir başka önemli sonuç ise itibarın önemli değişkenleri arasında müşteri memnuniyetinin olmasıdır. Bu sonucu itibarın somut değerleri arasında değerlendirebiliriz.

Toplumsal sorumluluk çalışmaları ile ilgili araştırma bulgularını ise şu şekilde değerlendirebiliriz. İtibarın başta gelen önemli değişkenlerinden olmasa da toplumsal sorumluluk çalışmalarının kurumlar için önemli olduğu bulgulanmıştır. Kurumlara göre toplum, bir kurumun ürünlerini satın alırken, o kuruma yatırım yaparken ve o kurumda çalışmayı planlarken, şirketin sosyal ve çevreci sorumlulukları hakkındaki bilgiye oldukça önem veriyor. Kurumlar güçlü bir itibara sahip olmak için toplumsal sorumluluk çalışmalarına önem verilmesi gerektiğine inanmakla beraber, kendi kurumlarında bu çalışmaların itibarı tam olarak destekleyecek nitelikte olmadığına da değinmişlerdir.

Kurum içi iletişim ise yine itibar değişkenleri sıralamasında ilk on arasında yer alıyor. Yöneticiler, çalışanların kurumsal itibarda önemli bir sosyal paydaş olduğunu ve kurumun iş sonuçlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilediklerini düşünmektedirler. Kurumlara göre aynı zamanda çalışanlar da kurumun itibarının yüksek olmasından olumlu olarak etkilenmektedirler. Araştırmanın bu kısmında ilgi çekici sonuç ise kurumların mevcut durumlarında kurum içi iletişime daha fazla önem vermeleridir.

Kuruma ait iletişim ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin kurum itibarı üzerindeki etki oranı ise önemli olarak değinilse bile kurumlar bu değişkenin kendi mevcut durumlarında gereken etkiyi göstermediğini belirtmişlerdir.

Kurumlarda itibar yönetimi çalışmalarının ölçümlenmesi konusunda araştırma katılımcılarının büyük çoğunluğu “kurumun pazardaki tanınırlık, bilinirlik ve beğeni seviyesi ile” yanıtını vermişlerdir. Buradan elde ettiğimiz sonuç ise itibarın kurumun genel algısına yönelik değerini ön plana çıkmasıdır. Bu değerlendirme ile, çalışmamızın başında belirttiğimiz üzere, bir şirketin bütün pay sahipleri ile geliştirdiği hem rasyonel, hem de duygusal “net imajın” tanımlamasının itibar için doğruluğu tekrar karşımıza çıkıyor.

Araştırmanın kurumsal itibarın kuruma ait ürün ve hizmetlerinin satılmasındaki etki oranı kısmı incelendiğinde ise kurumlar için büyük çoğunluk buna %60-70 derken, kendi kurumları için buna %70-80 olarak değer vermişlerdir.

Kurumsal itibarı etkileyen sosyal paydaşların önem sırası ise olması gereken ideal bir kurum için; müşteriler, çalışanlar, yerel toplum, iş ortakları, medya, finansal kitle, eski müşteriler, akademisyenler, rakipler ve tedarikçiler olarak belirlenirken bu sıralama kendi kurumları için müşteriler, medya, yerel toplum, iş ortakları, çalışanlar, finansal kitle, tedarikçiler, rakipler, akademisyenler ve eski müşteriler şeklindedir.

Burada göze çarpan sosyal paydaş kesiti ise her iki durumda da müşteriler, çalışanlar yerel toplum, iş ortakları ve medyanın, sıralamalarında fark olmasına rağmen, ilk beş arasında yer almış olmasıdır.

Sonuç olarak, araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz Türkiye'nin en itibarlı şirketleri arasında yapılan araştırmamızda, çalışmamızın başında hedeflediğimiz üzere, güvenilirlik, ürün ve hizmet kalitesi, finansal performans ve sağlamlık, CEO, toplumsal sorumluluk, kurum içi iletişim ve kurumsal iletişim faaliyetleri en önemli itibar değişkenleri olarak belirlenmişlerdir. Üzerinde detaylı olarak çalışılan bu değişkenlerin yanı sıra kurumların ayrıca müşteri memnuniyetinin de önemli bir değişken olarak bulgulanması dikkatimizi çekmiştir. Araştırma katılımcılarının tümü araştırmada yer verilen kriterlerin hepsinin aslında kurum itibarı için önemli olduğunu vurgulamış, ancak bir sıralama yapma gerekliliği olduğu için bazılarını son sırada yer verdiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların bir kurum için önemli değişkenler olarak değerlendirdikleri bu bileşenlerin aynı zamanda kendi kurum itibarları için de önemli olduğu bulgulanmıştır.

4.10. SONUÇ VE ÖNERİLER

4.10.1. SONUÇ

Çalışmamızın genelinde, “Kurumsal İtibarın Önemi ve Değişkenleri İncelemesi” konusunu irdelemek üzere detaylı bir literatür çalışması gerçekleştirdik. Çalışmada ele alınacak itibar değişkenlerinin belirlenmesinde itibarın tanımı ve içerdiği kavramlar önemli bir faktör teşkil etmiştir. Bu nedenle çalışmanın özünü teşkil edecek değişkenlerin belirlenmesi aşamasında itibarın tanımı, faydaları, değeri, itibar sermayesi, iş sonuçları üzerindeki etkisi ve sosyal paydaş etkileşimi gibi kavramlar üzerinde de geniş bir literatür çalışması yaparak itibarın değişkenleri ile ilişkilendirdik. Araştırmamızı desteklemek ve değişik bakış açıları ile kıyaslamak amacıyla dünya çapında yapılmış olan itibar araştırmalarına yer verdik.

Bu kısımda ise araştırmamızın sonunda bulgular ışığında elde ettiğimiz sonuçları paylaşacak ve değerlendireceğiz.

Öncelikle günümüzde gittikçe önem kazanan itibarın, kurumsal ve iletişimsel tanımından da anlaşılacağı üzere oldukça kapsamlı, entegre ve bir o kadar da önemli bir kavram olduğu gözlenmiştir.

Soyut bir değer olan kurumsal itibarın somut faydalar sağladığı ve kurumun fiziksel olmayan en kıymetli varlıklarından birisi haline geldiği gözlenmiştir. İtibarın bir kuruma kattığı değerler finansal, pazar, insan kaynakları, istikrar, risk olarak birkaç ana başlıkta toplanabilir. Araştırmamızda elde edilen kurumsal itibarın kuruma kattığı en önemli değer ve faydalar aşağıda belirtilmiştir:

- Güven oluşturur
- Kurumun bilinirlik ve beğeni seviyesini yükseltir
- Şirketin ürün ve hizmetlerinin satın alınmasını sağlar
- Kurumu rakiplerinden farklılaştırır, rekabetçi avantaj yaratır

- Müşteri sadakati yaratır
- Çalışan sadakati yaratır ve çalışan kalitesini yükseltir
- Pazar liderliği sağlar
- Kurumun finansal performansını artırır
- İstikrar sağlar
- Güçlü, kaliteli çalışanı kuruma çeker, istihdam sağlar
- Yatırımcıyı çeker ve kendilerini güvende hissetmesini sağlar
- Kriz riskini azaltır ve kriz döneminde yönetimi kolaylaştırır
- Sosyal sorumluluk çalışmalarında toplumun desteğini görür

İtibarın değerlendirmesi ve iş sonuçları etkisi incelendiğinde ortaya ilginç sonuçlar çıkmıştır, çünkü araştırmamızda yer alan katılımcılar özellikle itibarın o kuruma ait ürün ve hizmetlerin satın alınmasında çok etkili olduğunu belirten yüzdeler ile cevap vermişlerdir. İtibar soyut bir kavram olsa bile, uzun vadede somut değerler üretir ve somut hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlar. Stratejik ve rekabetçi bir avantaj olarak itibarın değerlendirilmesinde gözlenen en önemli bulgu, katılımcıların güçlü itibarı olan bir kurumun sosyal paydaşların öncelikli tercihi olması ve bu oranda da itibarın satın almayı yüksek derecede etkilemesidir.

Sosyal paydaşların itibar üzerindeki etkisine bakıldığında ise kurumların itibarı etkileyen sosyal paydaşların en önemlisi olarak müşterileri belirlediği gözleniyor. Dereceleri değişmekle birlikte itibarın değişkenleri üzerinde etkisi olan sosyal paydaşlar şu şekilde bulgulanmıştır:

- Müşteriler
- Medya
- Çalışanlar
- Yerel toplum
- İş ortakları
- Finansal Kitle
- Eski müşteriler
- Üniversiteler, akademisyenler

- Rakipler
- Tedarikçiler

Araştırmamızda irdelenecek olan kurumsal itibarın değişkenlerinin belirlenmesinde dünya çapında yapılmış olan itibar araştırmaları ve Capital dergisinin “En Beğenilen Şirketler” araştırması kriterleri esas alınmıştır. Bunun paralelinde anket sorularımızda yer alan ve önemli olarak değerlendirilen kurumsal itibar değişkenleri aşağıda belirtilmiştir:

- Güven ve saygınlık
- Ürün ve hizmet kalitesi
- Finansal performans ve sağlamlık
- Toplumsal sorumluluk
- CEO
- Kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler
- Kurum içi iletişim
- Çalışan kalitesi ve memnuniyeti
- Pazarlama ve satış stratejileri
- Müşteri memnuniyeti
- Yatırımcıya değer yaratma

Kurumlar bu değişkenlerin her birinin aslında son derece önemli olduğunu ve bir sıralama yapmanın bazen zor olduğunu da belirtmişlerdir. Bu yorum ise aslında itibarın değişkenlerinin birbirinden kopamayan ve birbiri ile etkileşimli değişkenler olduğunu açıklamaktadır.

Kurumlar bu değişkenleri hem olması gereken ideal şirket için, hem de kendi kurumları açısından son derece önemli olarak değerlendirmiş ve bu değişkenler konusunda bilinçli olduklarını, itibarın bileşenlerden oluşmuş bir bütün olarak ele aldıklarını ifade etmişlerdir.

Çalışmamızın genelinde, değişkenlere verilen önem derecesi incelendiğinde, “*net değerlendirme*” olarak tasvir edilen itibarın çok sayıda kişisel ve kolektif yargıdan oluşmuş bir bütün ve kurumun fiziksel olmayan ancak somut değerler üretebilen soyut kıymeti olduğunu görmekteyiz.

4.10.2. ÖNERİLER

Kurumsal itibarın önemi ve değişkenlerinin detaylı olarak incelenmesi ve araştırılmasından sonra özellikle Türkiye’deki kurumların itibar yönetimi konusunda global standartları yakalayabilmeleri açısından birkaç öneriyi paylaşmanın yararlı olacağı görüşündeyiz:

Önemi artan bir konu olmasına rağmen kurumsal itibarın yönetimi konusunda kurumların ne kadar etkin olduğu incelenmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye’de itibar yönetimine önem veren kurumlarda değişkenlerin de aynı oranda önemsenmediği gözlenmektedir, ancak yönetimi konusu halen cevaplanması gereken önemli bir sorudur. Çünkü itibarı başarı ile yönetebilmek için öncelikle itibarı oluşturan ve onu etkileyen değişkenlerinin belirlenmesi ve itibarı ne derecede etkiledikleri bulgulanmalıdır.

Kurumsal itibarı yönetebilmenin en önemli şartı, kurumsal itibarın hangi bileşenlerden oluştuğu ve her bir bileşenin, her bir sosyal paydaş üzerinde ne kadar etkisinin olduğunu bilmektir. Kurumsal itibarı oluşturan bu bileşenler, itibarı pozitif veya negatif etkileyen ve yönlendiren elementleri ve kitleleri memnun edip etmediğinizi tespit etmeye yarar. Bu nedenle her bir değişkenin ayrı ayrı, gerekirse ölçümlenerek, ele alınması ve stratejik olarak yönetilmesi gerekir.

İşletmeye finansal açıdan, pazar açısından ve insan kaynakları açısından büyük değer kattığı görülen itibarın, yaratılması, korunması ve yönetilmesi gerekmektedir. Bu da ancak stratejik iletişim uygulamalarını kapsayan çalışmalar ile sağlanabilir. Gerçekleştirdiğimiz araştırmada ise kurumsal iletişim çalışmaları itibarın en önemli

değişkenleri olarak baş sıralarda yer almamıştır. Oysaki değer ekonomisinin önem kazandığı bir ortamda, değer yaratan bir iletişim çalışması olarak itibar yönetiminin işletmenin diğer yönetim işlevleri arasında önemi vurgulanmalıdır. Bunu sağlayabilmek için de itibar yönetimini iletişim ile ilgili kişiler sorumluluğunda ele almalı veya yine iletişim bölümü ile birlikte faaliyette bulunacak bir itibar yönetim ekibinin oluşturmalıdır.

İtibar Yönetimi bu şekilde ele alınacak olursa geniş bir ölçümleme, analiz ve danışmanlık gerektiren bir dizi faaliyeti kapsamalıdır ve şirketin yapısı, stratejileri ve değerlerinin analiziyle başlamalıdır. En önemlisi de, tüm bu görüş ve süreçlerin kuruluş içinde bulunan tüm sosyal paydaşlar tarafından benimsenmesi gerekliliğidir.

Bir kurumun tüm sosyal paydaşlarının her birinin algıladığı imajların ortak paydaşından ortaya çıkan kurumsal itibarın kuruma rekabetçi avantaj sağlayacak stratejik bir önemi vardır. Bu sebeple, kurumla ilgili tüm sosyal paydaşlarda mevcut bulunan ortak algının stratejik olarak ele alınıp değerlendirilmesi ve kurumun itibarının kurumun iş hedefleri doğrultusunda yönetilmesi gereği doğmaktadır. İtibar yönetimi, finansal ve stratejik hedeflere ulaşmak, hissedarlardan olumlu tepki almak ve bir kuruluşun iyi isminin oluşması ve korunmasıdır. İtibar, bakıp yetiştirmeye ve övgüye layık zorlu bir şeydir. Bir kez kaybedildiğinde veya kirletildiğinde tekrar kazanılması çok zordur, o nedenle itibar özenle ve sabırla yönetilmesi gereken uzun soluklu stratejik bir süreç olarak ele alınmalıdır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AAKER, David A.: **Building Strong Brands**, New York, The Free Press, 1996.
- BAUM, Herbert: **What Makes a Brand's Image Valuable?**, New York Warner Books, 1989, p.91.
- BRÜCKNER, Michael: **Sponsoring Compass**, L.H. Sawyer Verlag Gmbh, Heidelberg.
- D'APRIX, BASS, Roger: **Communicating For Change: Connecting the Workplace with the Marketplace**, San Francisco, 1996
- ERDOĞAN, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme fakültesi Yayın No: 242, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 135, 1991, s.354.
- FOMBRUN, Charles: **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, Cambridge, MA Harvard Business School Press, 1997.
- FOMBRUN, Charles: **Fanning the flame: Corporate Reputations as social constructions of performance**, Oxford University Press, 1999, pp 33-34.
- GEE, Bobbie: **"Creating A Million Dollar Image For Your Business"**, USA PageMill, 1995.

- JEFKINS, Frank: **Public Relations**, 4th Edition, London, Pitman Publishing, 1992.
- LEWIS, Stewart: **Measuring Corporate Reputation**, London, 19 November 1999, pp.56
- OKAY, Aydemir: **Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk**, İstanbul, Epsilon Yayınları, 1998
- OLINS, Wally: **Corporate Identity**, Boston, Harvard Business School Press, 1989.
- PAGE, Christiane M.: **Understanding Corporate Reputation: A Public Relations Perspective**, Ottawa University, 1998, p.17.
- PELTEKOĞLU, Filiz Balta: **Halkla İlişkiler Nedir**, İstanbul, Beta Yayınevi, 1998.
- QUIRKE, Bill: **“Making The Connections”**, 2000, Gower Publishing Limited, p.47.
- SEITEL, Fraser P.: **The Practice of Public Relations**, Fifth edition, New York, MacMillan Publishing Company, 1992, p.86.
- STEVEN, Howard: **Corporate Image Management**, Singapore: Butterworth-Heinemann, 1998.
- YOUNG, Davis: **“Building Your Company’s Good Name”**, USA Amacom, 1996.

MAKALELER VE BİLDİRİLER:

- ANGELO, Paula M.: “Strengthening Your Corporate Reputation”, **The Gallery, International Association of Business Communicators** / Detroit, (Çevrimiçi) www.iabcdetroit.com, Şubat 2000.
- ALSOP, Ronald: (January 16, 2002), “For a Company, Charitable Works Are Best Carried Out Discreetly”, **The Wall Street Journal**.
- ALSOP, RONALD: “Companies’ Reputations Depend On Service They Give To Customers ”, **The Wall Street Journal**, 2002
- BLACK, E., Carnes: “The Market Valuation of Corporate Reputation”, **Corporate Reputation Review**, 2000, pp 31-42.
- BARNETT, Michael L: “Towards One Vision, One Voice: A Review Essay of the 3rd International Conference on Corporate Reputation, Image and Competitiveness”, **Corporate Reputation Review**, 2001, pp 101-111.
- BROWN, B.: “Removing the financial performance halo from Fortune’s ‘Most Admired Companies’”, **Academy of Management Journal**, Vol: 37, pp.1347-59
- BUFFET, Warren: “Building CEO Capital”, **Burson Marsteller**, September 6, 1999, (Çevrimiçi) <http://www.bm.com>, Mart 2000.

- ÇAMDERELİ, Mete: “Yönetişim ve Halkla İlişkiler İletişimi”, **Halkla İlişkiler Kitabı** içinde, İ.Ü.İletişim Fakültesi Yayınları, 2003 (yayınlanacak).
- CARRUTHERS, Sheila: “İtibar Yönetimi Emanet Edilmez”, **Sabah Business Dergisi**, No.7,Eylül 2003, s.18.
- CRISSEY, William J.: Image: What is it?, **MSU Business Topics**, Winter 1971, pp. 77-80.
- ÇAĞDAŞ, Can: “Önsöz”, **Sabah Business Dergisi**, No.5, Temmuz 2003 s.3.
- FOMBRUN, Charles: “İtibar Aynadır”, **Sabah Business Dergisi**, Mart 2003, s. 14-15.
- FOMBRUN, Charles: “Marka mı, İtibar mı?” **Sabah Business Dergisi**, No.7, Eylül 2003, s.12.
- FOMBRUN, Charles J.: “Developing a Reputation Quotient”, **The Gauge**, May 14 2001, pp. 7.
- FOMBRUN, Charles J: “The Reputation Quotient, Part 1: Developing a Reputation Quotient”, **THE Gauge**, 2001.
- FOMBRUN, Charles J: “The Reputational Landscape”, **Corporate Reputation Review**, 1997,pp.5-13.
- FOMBRUN, Charles J: “The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation”, **The Journal of Brand Management**, pp. 241-255.

- FOMBRUN, Charles: What's in a name? Reputation –Building and corporate strategy”, **Academy of Management Journal**, 1990, p.233.
- FOMBRUN, Charles: “The Euro-RQ: A Multi-Country Study of Corporate Reputation”, **Harris Interactive**, October 20, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.harrisinteractive.com>, 05.07.2002.
- FOSS, Christopher B.: “Mastering Management”, **Reputation Institute**, Dec.4, 2000, (Çevrimiçi) www.reputationinstitute.com, 19.04.2002.
- FOX, Catherina: “CEO Driving Lessons”, **Burson-Marsteller**, 2001, (Çevrimiçi) <http://www.bm.com> , 2002
- GEZGİN, Suat: “Zihniyette değişimi yakalamak”, **İletim Dergisi**, Nisan 2002, s.1.
- HALL, Richard: “The Strategic Analysis of Intangible Resources”, **Strategic Management Journal**, pp. 135.
- HAAPENİEMİ, P.: “What's in a Reputation?”, **Chief Executive**, March 2000, pp. 50-51.
- LARSEN, T.: “Top Leaders boycott unethical companies”, **Borsens Magazine**, 2001, 14-18
- LIVINGSTON, NJ.: “Reputation Study”, **PR Newswire**, 2002, pp.10-11

- LIVINGSTON, NJ: “Reputation is more important than a higher salary according to new research”, (Çevrimiçi) <http://cherenson.com> , 2002.
- LIVINGSTON, NJ: “Reputation Study: Company’s Financial Condition Not Most Important Factor; Treatment of Employees & Quality of Products/Services More Important”, **PR Newswire**, Feb 28, 2002, pp.152-153.
- MELL, Wilson: “Corporate Reputation and the Triple Bottom Line: The Social Responsibility of Business, **PricewaterhouseCoopers**, September 1999, (Çevrimiçi) <http://pwcglobal.com> , 12 Mayıs 2001.
- NAKRA, P.: “CRM: CRM With a Strategic Twist”, **PR Quarterly**, p. 40.
- OKAY, Ayla: “Halkla İlişkilerde İtibar Yönetimi”, **2. Ulusal İletişim Kongresi Kitapçığı**, İstanbul, 23-25 Mayıs 2001, s.629.
- PIWINGER, Manfred: “Impression Management”, **PR Forum**, 1999, s.15.
- PRUZAN, Peter: “Corporate Reputation: Image and Identity”, **Corporate Reputation Review**, , 2001, pp. 50-64.
- PRUZAN, Peter: “Can corporations have consciousness? Can they have values, visions and virtues?”, **The Journal of Brand Management**, 2001, pp. 271-284
- ROSS; Leslie Gaines: “CEO İtibarı”, **Sabah Business Dergisi**, Temmuz 2003 s.34-35.

- SHANLEY, M.: “What’ in a name: Reputation Building and Corporate Startegy”, **Academy of Management Journal**, pp.233-258.
- SKINNER, Paul “Earning trust – Corporate reputation in a demanding world”, **Shell Group of Companies**, (çevrimiçi) www.shell.com, Feb. 19, 2003.
- SRIVASTAVA, R.K.: “The Value of Corporate Reputation: Evidence from the Equity Markets”, **Corporate Reputation Review**, 1997, pp 62-68.
- STEIN, Nichola: “America’s Most Admired”, **Fortune**, Oct. 1995, (Çevrimiçi) www.fortune.com, 12.08.2002.
- ÜLGER,Billur: “İtibarın Yönetimi ve Kurumsal Kimlik Bağıntısı”, **2. Ulusal İletişim Kongresi Kitapçığı**, İstanbul, 23-25 Mayıs 2001, s.641.
- VAN RIEL, Charles.: “The Reputational Landscape”, **Corporate Reputation Review**, pp. 5-13.
- VERGIN, Roger C.: “Corporate Reputation and The Stock Market”, **Business Horizons**, 1998, p. 9.
- WEIGELT, K, CAMERER,C.: “Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Application”, **Strategic Management Journal**, 1998, pp 233-258.

WEISS, Anne: “Surveys Find Many Consumers Hold Companies Responsible for Their Actions”,
PricewaterhouseCoopers, 2002, (Çevrimiçi)
<http://pwcglobal.com>, Haziran 2002.

WINES, Michael: “Assets Intangible? Congress Has an Idea For You”,
New York Times, July 15, 1993, p.18.

ANSİKLOPEDİLER VE SÖZLÜKLER:

EREN, Hasan v.d.: **Türkçe Sözlük**, Ankara TDK Yayınları, 1999, s. 431.

Macmillan Dictionary, 1.bs., İstanbul, ABC Yayınevi, 1983, s.847.

Meydan Larousse, Milliyet Yayınları Cilt. 10 s. 196-197.

GAZETELER VE DERGİLER

Sabah Business Dergisi, “Marka mı, İtibar mı?..”, Mart 2003, No.1, Sayfa 12-13.

Business Wire “Large-scale Corporate Reputation Study Released”, June 24, 1999

Sabah Business Dergisi, “Sosyal Paydaş”, No.6, Ağustos 2003, ss.38.

Sabah Business Dergisi, “İletişim ve Strateji”, sayı 2, Nisan 2003, ss. 29

Walker Information / Global Network, “The Value of Reputation”, Indianapolis, U.S.A.1998, Vol:7, No: 4, pp.17-19.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR:

“Building CEO Capital”, **Burson-Marsteller**, (Çevrimiçi) www.bm.com , 2002.

“Building Corporate Reputation”, **PRCA**, 2002, (Çevrimiçi), <http://www.prca.com> , 21.01.2003.

“CEOA awakenings”, **Burson-Marsteller**, (Çevrimiçi) www.bm.com , 2002

“Corporate Communications Spending & Reputations of Fortune 500 Companies-1999”, **Reputation Institute**, Feb.2003, (Çevrimiçi) www.reputationinstitute.com, 23 Temmuz 2003.

“Fortune “America’s Most Admired Corporations” (1983-1996), (Çevrimiçi) <http://www.fortune.com>, 2001

“Kurumsal İtibar Araştırmaları”, **Stratejik Fokus**, Haziran 2001 (Çevrimiçi) <http://www.stratejifikokus.com>, 2 Haziran 2003.

“Managing Corporate Reputation”, **Reputation Institute**, (Çevrimiçi), <http://www.prfirms.org/> 5 February 1999.

“Quotes on Reputation”, **Reputation Institute**, January 19, 2002, (Çevrimiçi) www.reputationinstitute.com, Nisan 2002.

“Reputation Assurance, RA5”, **PricewaterhouseCoopers**, www.wcglobel.com , 2002

“Reputation Management”, **PR Central**, 2002, (Çevrimiçi) www.prcentral.com 17.09.2002.

“Reputation Overview”, **Shandwick International**, 2002, (Çevrimiçi) <http://www.shandwick.com>, 12.07.2002.

“The 20 Attributes of Reputation”, **Harris Interactive**, January 16, 2002, (Çevrimiçi) <http://www.harrisinteractive.com>, 05.07.2002.

“What is Corporate Reputations?”, **Reputatim Institute**, Feb.2003, (Çevrimiçi) www.reputationinstitute.com, Mayıs 2002

ARAŞTIRMALAR VE RAPORLAR:

CAPİTAL “En Beğenilen Firmalar Araştırması”, **Capital Dergisi**, Ekim 2002.

FORTUNE, “America’s Most Adnired Corporations” (1983-1996)

“Maximizing Corporate Reputation”, **Report of The Study on Corporate Reputation**, Conducted by: Burson-Marsteller by Wirthlin Worldwide, 1998.

PRICEWATERHOUSECOOPERS, (2002), 5th Annual Global CEO Survey, “Uncertain Times, Abundant Opportunities”

KONFERANS VE SEMİNERLER:

TURNBULL, Peri Lynn, “Corporate Social Responsibility and Reputation”, **Canadian Cooperative Association, National Congress**, Canadian Cooperative Association National Congress, Saint John, NB, June 22, 2001.

“İtibar Yönetimi ile Rekabette Avantaj Yaratma” Konferansı, Düzenleyen: **PRCI-Capital-Adecco**, Borusan İstinye Tesisleri, 11 Ekim 2002.

PARK, Namgyoo, “Corporate Reputation and alliance dynamics”, Paper presented at the 3rd International Conference on Corporate Reputation, Image & Competitiveness, San Juan, Puerto Rico, 1998.

PIRES, Mary Ann, “Public Relations: Transformational or Transactional?” Harold Burson Distinguished Lecture, **Raymond Simon Institute for Public Relations**, Utica College of Syracuse University, October 17, 1998.

5th Annual Global CEO Survey, “Uncertain Times, Abundant Opportunities”, **PricewaterhouseCoopers**, July 2002, (Çevrimiçi) <http://www.pwc.com>, 22 Eylül 2002.

Ek.1:

KURUMSAL İTİBARIN ÖNEMİ VE DEĞİŞKENLERİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Sizce kurumlar için itibar yönetimi ne derece önemlidir?

1.Çok önemli 2.Önemli 3.Orta derecede önemli 4.Az önemli 5.Hiç önemi yok

2. Kurumların itibarını etkileyen değişkenleri önem sırasına göre 1'den 25'e kadar sıralayınız.

- | | |
|--|---|
| ☐ Ürün ve hizmet kalitesi | ☐ Bilgi ve teknoloji yatırımları |
| ☐ Finansal performans ve sağlamlık | ☐ Uzun vadeli yatırım değeri |
| ☐ Toplumsal sorumluluk | ☐ Rekabette etik davranma |
| ☐ Güvenilirlik | ☐ Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik |
| ☐ CEO | ☐ Yönetim kalitesi |
| ☐ Vizyon ve liderlik | ☐ Duygusal bağ |
| ☐ Değişim yönetimi | ☐ Yüksek yetenekleri geliştirebilme ve bünyede tutabilme |
| ☐ Ücret politikası ve seviyesi | ☐ Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar ve haklar |
| ☐ Çalışan memnuniyeti | ☐ Çalışanların nitelikleri ve bunları geliştirme |
| ☐ Pazarlama ve satış stratejileri | ☐ Pazar liderliği |
| ☐ İletişim ve halkla ilişkiler faaliyetleri | ☐ Yönetim ve şirket şeffaflığı |
| ☐ Müşteri memnuniyeti | ☐ Yatırımcıya değer yaratma |
| ☐ Uluslararası pazarlara entegrasyonu | ☐ Kurum içi iletişim |
| ☐ Diğer (belirtiniz):..... | |

3. Ürün ve hizmet kalitesinin kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?

☐ 1.Çok etkili ☐ 2.Etkili ☐ 3.Kararsızım ☐ 4.Az etkili ☐ 5.Etkisiz

4. Finansal performans ve sağlamlığın kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?

☐ 1.Çok etkili ☐ 2.Etkili ☐ 3.Kararsızım ☐ 4.Az etkili ☐ 5.Etkisiz

5. Toplumsal sorumluluğun kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?

☐ 1.Çok etkili ☐ 2.Etkili ☐ 3.Kararsızım ☐ 4.Az etkili ☐ 5.Etkisiz

6. CEO'nun kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?

☐ 1.Çok etkili ☐ 2.Etkili ☐ 3.Kararsızım ☐ 4.Az etkili ☐ 5.Etkisiz

7. Güven ve saygınlığın kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?

☐ 1.Çok etkili ☐ 2.Etkili ☐ 3.Kararsızım ☐ 4.Az etkili ☐ 5.Etkisiz

8. Çalışan kalitesinin ve memnuniyetinin kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?

☐ 1.Çok etkili ☐ 2.Etkili ☐ 3.Kararsızım ☐ 4.Az etkili ☐ 5.Etkisiz

9. Pazarlama ve satış stratejilerinin kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?

☐ 1.Çok etkili ☐ 2.Etkili ☐ 3.Kararsızım ☐ 4.Az etkili ☐ 5.Etkisiz

10. Kuruma ait iletişim ve halkla ilişkilerin kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?

☐ 1.Çok etkili ☐ 2.Etkili ☐ 3.Kararsızım ☐ 4.Az etkili ☐ 5.Etkisiz

11. Kurum içi iletişimin kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?

☐ 1.Çok etkili ☐ 2.Etkili ☐ 3.Kararsızım ☐ 4.Az etkili ☐ 5.Etkisiz

12. Müşteri memnuniyetinin kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?

- ☐ 1.Çok etkili ☐ 2.Etkili ☐ 3.Kararsızım ☐ 4.Az etkili ☐ 5.Etkisiz

13. Yatırımcıya değer yaratmanın kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?

- ☐ 1.Çok etkili ☐ 2.Etkili ☐ 3.Kararsızım ☐ 4.Az etkili ☐ 5.Etkisiz

14. Kurumlarda itibar yönetimi çalışmalarının sonuçları nasıl ölçülmelidir?

- ☐ 1. Somut finansal iş sonuçlarına yansımaları ile
- ☐ 2. Kurumun pazardaki tanınırlık, bilinirlik veya beğeni seviyesi ile
- ☐ 3. Kurumun sektör liderliği veya pazarda aldığı yer ve sıralaması ile
- ☐ 4. Diğer (belirtiniz):.....

15. İtibarın bir kuruma kattığı değer ve faydaları önem derecesine göre sıralayınız.

- ☐ Şirketin ürün ve hizmetlerinin satın alınmasını sağlar
- ☐ Kurumun finansal performansını artırır
- ☐ Güven oluşturur
- ☐ Müşteri sadakati yaratır
- ☐ Çalışan sadakati yaratır, çalışan kalitesini yükseltir.
- ☐ İstikrar sağlar
- ☐ Kurumun bilinirlik ve beğeni seviyesini yükseltir
- ☐ Güçlü ve yüksek kalitede çalışmaları kuruma çeker, istihdam sağlar
- ☐ Pazar liderliği
- ☐ Kurumu rakiplerinden farklılaştırır, rekabetçi avantaj yaratır
- ☐ Yatırımcıyı çeker ve varolan yatırımcıların kendilerini güvende hissetmesini sağlar
- ☐ Sosyal sorumluluk çalışmalarında toplumun desteğini görür
- ☐ Kriz riskini azaltır ve kriz döneminde yönetimi kolaylaştırır
- ☐ Medya yansımalarının yaygın ve pozitif olmasını sağlar
- ☐ Diğer (belirtiniz):

16. Kurum itibarını en fazla etkileyen sosyal paydaş kitlesini önem derecesine göre sıralayınız.

- ☐ Müşteriler
- ☐ Çalışanlar
- ☐ Finansal kitle (Hissedarlar, analistler, bankalar)
- ☐ Yerel toplum (Hükümet, belediye, yerel halk, sivil gruplar)
- ☐ İş ortakları
- ☐ Medya
- ☐ Tedarikçiler
- ☐ Eski müşteriler
- ☐ Üniversiteler, akademisyenler
- ☐ Rakipler
- ☐ Diğer (belirtiniz):

17. Kurumsal itibar, o kuruma ait ürün ve hizmetlerin satılmasını ne oranda etkiler?

- ☐ 1. %5 -%10 arası
- ☐ 2. %10 -%20 arası
- ☐ 3. %20 -%30 arası
- ☐ 4. %30 -%40 arası
- ☐ 5. %40 -%50 arası
- ☐ 6. %50 – %60arası
- ☐ 7. %60 -%70 arası
- ☐ 8. %70 -%80 arası
- ☐ 9. %80 -%90 arası
- ☐ 10. %90 -%100 arası

İKİNCİ BÖLÜM

18. Sizin kurumunuz itibar yönetimine genel olarak ne derece önem veriyor?

- ☐ 1.Çok önem veriyor ☐ 2.Önem veriyor ☐ 3.Kararsızım ☐ 4.Az önem veriyor ☐ 5.Hiç önem vermiyor

19. Sizin kurumunuzun itibarını etkileyen değişkenleri önem sırasına göre 1'den 25'e kadar sıralayınız.

- | | |
|--|---|
| ☐ Ürün ve hizmet kalitesi | ☐ Bilgi ve teknoloji yatırımları |
| ☐ Finansal performans ve sağlamlık | ☐ Uzun vadeli yatırım değeri |
| ☐ Toplumsal sorumluluk | ☐ Rekabette etik davranma |
| ☐ Güvenilirlik | ☐ Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik |
| ☐ CEO | ☐ Yönetim kalitesi |
| ☐ Vizyon ve liderlik | ☐ Duygusal bağ |
| ☐ Değişim yönetimi | ☐ Yüksek yetenekleri geliştirebilme ve bünyede tutabilme |
| ☐ Ücret politikası ve seviyesi | ☐ Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar ve haklar |
| ☐ Çalışan memnuniyeti | ☐ Çalışanların nitelikleri ve bunları geliştirme |
| ☐ Pazarlama ve satış stratejileri | ☐ Pazar liderliği |
| ☐ İletişim ve halkla ilişkiler faaliyetleri | ☐ Yönetim ve şirket şeffaflığı |
| ☐ Müşteri memnuniyeti | ☐ Yatırımcıya değer yaratma |
| ☐ Uluslararası pazarlara entegrasyonu | ☐ Kurum içi iletişim |
| ☐ Diğer (belirtiniz):..... | |

20. Ürün ve hizmetlerinizin kalitesinin sizin kurumunuzun itibarı üzerindeki etkisi nedir?

☐ 1.Çok etkili ☐ 2.Etkili ☐ 3.Kararsızım ☐ 4.Az etkili ☐ 5.Etkisiz

21. Finansal performans ve sağlamlığınızın sizin kurumunuzun itibarı üzerindeki etkisi nedir?

☐ 1.Çok etkili ☐ 2.Etkili ☐ 3.Kararsızım ☐ 4.Az etkili ☐ 5.Etkisiz

22. Toplumsal sorumluluk çalışmalarınızın sizin kurumunuzun itibarı üzerindeki etkisi nedir?

☐ 1.Çok etkili ☐ 2.Etkili ☐ 3.Kararsızım ☐ 4.Az etkili ☐ 5.Etkisiz

23. CEO'nuzun sizin kurumunuzun itibarı üzerindeki etkisi nedir?

☐ 1.Çok etkili ☐ 2.Etkili ☐ 3.Kararsızım ☐ 4.Az etkili ☐ 5.Etkisiz

24. Güven ve saygınlığın sizin kurumunuzun itibarı üzerindeki etkisi nedir?

☐ 1.Çok etkili ☐ 2.Etkili ☐ 3.Kararsızım ☐ 4.Az etkili ☐ 5.Etkisiz

25. Çalışan kalitesinin ve memnuniyetinin sizin kurumunuzun itibarı üzerindeki etkisi nedir?

☐ 1.Çok etkili ☐ 2.Etkili ☐ 3.Kararsızım ☐ 4.Az etkili ☐ 5.Etkisiz

26. Pazarlama ve satış stratejilerinizin sizin kurumunuzun itibarı üzerindeki etkisi nedir?

☐ 1.Çok etkili ☐ 2.Etkili ☐ 3.Kararsızım ☐ 4.Az etkili ☐ 5.Etkisiz

27. Kurumunuza ait iletişim ve halkla ilişkilerin sizin kurumunuzun itibarı üzerindeki etkisi nedir?

☐ 1.Çok etkili ☐ 2.Etkili ☐ 3.Kararsızım ☐ 4.Az etkili ☐ 5.Etkisiz

28. Kurum içi iletişimin sizin kurumunuzun itibarı üzerindeki etkisi nedir?

☐ 1.Çok etkili ☐ 2.Etkili ☐ 3.Kararsızım ☐ 4.Az etkili ☐ 5.Etkisiz

29. Müşterilerinizin memnuniyetinin sizin kurumunuzun itibarı üzerindeki etkisi nedir?

- ☐ 1.Çok etkili ☐ 2.Etkili ☐ 3.Kararsızım ☐ 4.Az etkili ☐ 5.Etkisiz

30. Yatırımcılarınıza değer yaratmanın sizin kurumunuzun itibarı üzerindeki etkisi nedir?

- ☐ 1.Çok etkili ☐ 2.Etkili ☐ 3.Kararsızım ☐ 4.Az etkili ☐ 5.Etkisiz

31. Sizin kurumunuzda eğer yapılacaksa itibar yönetimi çalışmalarının sonuçları nasıl ölçülmelidir?

- ☐ 1. Somut finansal iş sonuçlarına yansımaları ile
- ☐ 2. Kurumun pazardaki tanınırlık, bilinirlik veya beğeni seviyesi ile
- ☐ 3. Kurumun sektör liderliği veya pazarda aldığı yer ve sıralaması ile
- ☐ 4. Diğer (belirtiniz):.....

32. Sizin kurumsal itibarınızın kurumunuza kattığı değer ve faydaları önem derecesine göre sıralayınız.

- ☐ Şirketin ürün ve hizmetlerinin satın alınmasını sağlar
- ☐ Kurumun finansal performansını artırır
- ☐ Güven oluşturur
- ☐ Müşteri sadakati yaratır
- ☐ Çalışan sadakati yaratır, çalışan kalitesini yükseltir.
- ☐ İstikrar sağlar
- ☐ Kurumun bilinirlik ve beğeni seviyesini yükseltir
- ☐ Güçlü ve yüksek kalitede çalışanı kuruma çeker, istihdam sağlar
- ☐ Pazar liderliği
- ☐ Kurumu rakiplerinden farklılaştırır, rekabetçi avantaj yaratır
- ☐ Yatırımcıyı çeker ve varolan yatırımcıların kendilerini güvende hissetmesini sağlar
- ☐ Sosyal sorumluluk çalışmalarında toplumun desteğini görür
- ☐ Kriz riskini azaltır ve kriz döneminde yönetimi kolaylaştırır
- ☐ Medya yansımalarının yaygın ve pozitif olmasını sağlar

☐ Diğer (belirtiniz):

33. Sizin kurumsal itibarınızı en fazla etkileyen sosyal paydaş kitlesini önem derecesine göre sıralayınız.

☐ Müşteriler

☐ Çalışanlar

☐ Finansal kitle (Hissedarlar, analistler, bankalar)

☐ Yerel toplum (Hükümet, belediye, yerel halk, sivil gruplar)

☐ İş ortakları

☐ Medya

☐ Tedarikçiler

☐ Eski müşteriler

☐ Üniversiteler, akademisyenler

☐ Rakipler

☐ Diğer (belirtiniz):

34. Sizin kurumsal itibarınızın kurumunuza ait ürün ve hizmetlerinize yönelik satın alma üzerindeki etki oranı nedir?

☐ 1. %5 -%10 arası

☐ 2. %10 -%20 arası

☐ 3. %20 -%30 arası

☐ 4. %30 -%40 arası

☐ 5. %40 -%50 arası

☐ 6. %50 – %60 arası

☐ 7. %60 -%70 arası

☐ 8. %70 -%80 arası

☐ 9. %80 -%90 arası

☐ 10. %90 -%100 arası

35. Ad:.....

36. Soyad:.....

37. Unvan:.....

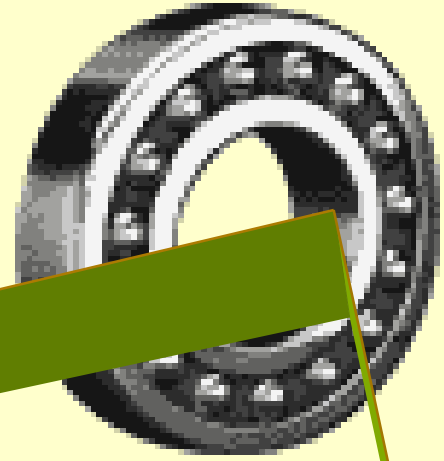
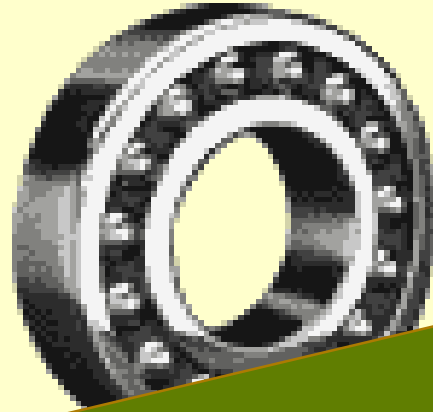
38. Yaş:.....

39. Cinsiyet:.....

40. Kurum adı:.....

41. Kurumun faaliyet gösterdiği sektör:.....

42. Kurumda çalışma süresi:.....



En Beğenilen Firmalar 2002
15 Ekim 2002

Capital



Önsöz

- Bir Capital klasiği olan En Beğenilen Şirketler çalışmasının üçüncüsü tamamlandı
- Türkiye'nin en beğenilen firmaları ile 38 değişik sektörün en beğenilen firmaları 2002 senesi için belirlendi
- En beğenilen firmalar ve sektörün en beğenilenleri 38 sektör, 550 firma ve 1329 üst ve orta kademe yönetici ile telefon, e-mail, fax, posta ve web üzerinden görüşmelerle belirlendi
- İlk etapta yöneticiler bir şirketi beğenilir kılabilcek 18 kriteri 10 üzerinden değerlendirdiler. Hemen ardından sektör gözetmeksizin en beğendikleri firmayı ve nedenlerini belirttiler
- Türkiye'nin en beğenilen şirketini belirledikten sonra 38 farklı sektör için sektörün önde gelenlerine sektöründe en beğendikleri üç firma ve nedenleri soruldu. Koşul olarak kendi firmaları hariç tutuldu
- Yöneticiler kendi çalıştıkları firmayı da bir şirketi değerli kılabilcek 18 kritere göre değerlendirdiler
- Sonuç olarak yöneticiler hem Türkiye'de en beğendikleri firmayı hem sektörlerinde beğendikleri ilk üç firmayı belirlemiş ve kendi şirketlerini 18 kritere göre değerlendirmiş oldular
- Görüştüğümüz yöneticilerin profillerini algılamak için demografik ve popüler bilgilere de yer verildi
- Saha çalışması Ağustos ve Eylül 2002'de yapılan çalışmanın data analiz ve raporlaması Ekim 2002'de yapılmıştır

Önsöz

- Geçen sene olduğu gibi bu sene de Arçelik, en beğenilen şirket ünvanını korudu. Arçelik'i birinci firma yapan en önemli iki neden hizmet ve ürün kalitesi ile uluslararası firma özellikleriydi.
- Geçen seneye göre en çarpıcı değişim Sabancı Holding için gözlemlendi. Sabancı Holding, geçen sene en beğenilen yedinci şirketken bu senenin ikincisi oldu. Geçen seneye kıyasladığımızda karşımıza kimliği değişmiş bir Sabancı çıktı. Geçen sene Sabancı için atfedilen en önemli özellikler 'yönetim kalitesi' ve 'bilgi teknoloji yatırımları'ydı. Bu sene ise 'çalışanlarına sunduğu olanaklar', 'sağlam yatırımlar ve finansal yapı' Sabancı Holding'e en çok atfedilen özellikler oldu. Uluslararası yatırımlar, Türk ekonomisine katkı ve istihdam bu sene Sabancı Holding ile özdeşleştirilen diğer özellikler arasındaydı.
- Türkcell ise bilgi teknoloji yatırımları, ürün hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve iletişimi ile geçen seneki onunculuğunu bu sene dördüncü sıraya taşıdı.
- Ülker, Garanti Bankası, Procter & Gamble, Akbank, İş Bankası, Ford ve Efes geçen seneye göre sıralamalarını önlere doğru çıkaran firmalar arasında yer aldılar
- Beğenilen firmalarda hamle yapan Ülker ve Garanti Bankası'na baktığımızda diğer firmalarda çok karşılaşmadığımız 'sosyal sorumluluğun olması' bu firmalarla daha çok örtüştürülmekte. Garanti Bankası'nın 12 Dev Adam'ının en beğenilen kampanyalar arasında sıralanması da bu veriyi desteklemektedir.

Önsöz

- Geçen sene olduğu gibi bu sene de bir şirketi değerli kılan özellikler hizmet ürün kalitesi ve yeni ürün geliştirme.
- Bu seneki kriterler arasında 'müşteri memnuniyeti', 'çalışanına verdiği önem ve sunduğu olanaklar, 'finansal sağlamlılık' ve 'uluslararası olmak' geçen seneye göre önem kazanan kriterler.
- Daha çok Garanti Bankası ve tekstilcilerin sahiplendiği 'müşteri memnuniyeti' giderek artan rekabet ortamında ve azalan pastada tercih edilen olmak için önemli bir kriter haline gelmekte.
- İşsizliğin giderek arttığı kriz ortamında Sabancı Holding ve Eczacıbaşı'nın daha çok sahiplendiği 'çalışana sunulan olanaklar' firmalarla aramızda duygusal bağ kurabilen bir özellik.
- 'Uluslararası pazarlama' tekstil, otomotiv yan sanayi, inşaat ve beyaz eşyada daha çok önem kazanmakta. Tekstil ve beyaz eşya sektörleri için 'uluslararası pazarlama' Türkiye'nin markalaşması boyutunu da kapsamakta.
- Stratejik pazarlama ve stratejik satış daha çok Coca-Cola ve Procter & Gamble gibi firmalarda ön plana çıkmakta. Marka kimliği ve markaya yatırım en çok Coca-Cola'ya atfedilmekte.
- Yeni ürün geliştirme ve ürün çeşitliliği daha çok Ülker ile özdeşleştirilmekte.
- Bilgi ve teknoloji yatırımları daha çok Türkcell ve Vestel'e, müşteri memnuniyeti Garanti Bankası'na ve kurumsallık Koç Holding'e atfedilen özellikler.
- Türkiye'nin değişen yapısıyla finansal sağlamlık, uluslararası pazara entegrasyon, çalışana sunulan olanaklar, müşteri memnuniyeti, sosyal sorumluluk... gibi duymayı özlediğimiz özellikler giderek önem kazanmakta.

Kapsanan Sektörler

Alkollü içecek
Su
Meşrubat ve meyveli içecek
Süt ve yoğurt ürünleri
Unlu ürünler (makarna, un, irmik)
Çikolata, sakız, şekerleme, cips
Paketlenmiş ve işlenmiş et
Bisküvi, kek ve pişirilmiş unlu mamuller
Margarin, sıvı yağ
Gıda (genel)
Kişisel bakım ve kozmetik
Ev ve çamaşır temizlik ürünleri
İlaç, sağlık ürünleri
Reklamcılık
Tekstil
Hazır giyim ve mağazacılık
Perakende (Super ve hyperstore)

Banka
Aracı kurumlar
Leasing, factoring
Sigorta

İnşaat
Çimento
Demir çelik
Boya
Seramik, sağlık gereçleri ve armatür
Ofis ve ev mobilyası
Kağıt ve ambalaj ürünleri
Plastik
Büyük beyaz eşya, kahverengi eşya, elektronik eşya, küçük elektrikli ev aletleri
Otel ve konaklama
Akaryakıt dağıtım, madeni yağlar, LPG
Enerji
Otomobil
Lastik (Araç)
Otomotiv yan sanayi
Bilgisayar, donanım, yazılım, ISP
Kargo, kurye, nakliye

Kapsam ve Akış

- Kriterlerin önem derecesine göre sıralanması (bir firmayı değerli kılacak 18 kriter; bkz. arka sayfa)
- Türkiye’de en beğendikleri firma ve nedenleri
- Sektöründe beğendiği ilk üç firma ve nedenleri (beğeni seviyesine göre)
- Sektöründeki en beğendiği firmanın her bir kriter için 10 üzerinden değerlendirilmesi (bir firmayı değerli kılacak 18 kriter; bkz. arka sayfa)
- Kendi firmasını her bir kriter için 10 üzerinden değerlendirmesi (bir firmayı değerli kılacak 18 kriter; bkz. arka sayfa)
- Profil: Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, ünvanı, firmadaki çalışma süresi, okuduğu dergi ve gazeteler, ISP’si, cep telefonu marka ve modeli, tuttuğu futbol takımı, beğendiği reklam ve kampanyalar

Kriterler

Bir firmayı değerli kılabilcek 18 kriter

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

Profil **Profil**

Profil

Ortalama yaş 39
Görüşülen yöneticilerin %77'si erkek

Yaş %	Toplam	Kadın	Erkek
21-24 yaş	1,7	4,3	0,9
25-29 yaş	9,2	19,2	6,2
30-34 yaş	22,6	31,8	19,8
35-39 yaş	22,6	25,5	21,7
40-44 yaş	16,7	11,3	18,4
45-49 yaş	13,1	4,0	15,9
50-54 yaş	8,8	2,0	10,9
55 yaş ve üzeri	4,9	1,3	6,0
Cevap yok	0,4	0,7	0,3
Cinsiyet %	-	23,4	76,6

Profil - Ünvan

Ünvan	%	Ünvan	%
Finans / Muhasebe / Mali İşler md.	15,3	Üretim Müdürü / Yard.	2,6
Pazarlama Müdürü	9,8	Satın Alma Müdürü	2,3
Genel Müdür Yardımcısı	9,5	Ortak, sahip	2,2
İnsan Kaynakları Müdürü / Yard.	8,4	İdari İşler Müd./ Yard.	2,2
Genel Müdür	8,2	Bölüm / Departman müdürü	2,1
Satış Müdürü	7,4	Dış Ticaret, İhracat Müdürü	1,9
Halkla İlişkiler / Reklam Müdürü / Yard.	5,7	Fabrika Müdürü / İşletme Müdürü / Yard.	1,8
Yönetim Kurulu Üyesi	4,3	Grup Lideri / Sorumlusu	1,6
IT, Bilgi İşlem Müdürü / Yard.	3,3	Yönetim Kurulu Başkanı/ Yard.	1,4
Araştırma, Planlama, Koordinasyon	3,3	Ticaret Müdürü / Yard.	1
Ürün-Marka Müdürü / Yard.	3,2	Pazarlama Müdür Yard.	0,9
Kalite Müdürü, Teknik Müdür / Yard.	2,7		

Profil

Ortalama Görev Süresi & Eğitim Durumu

Ortalama görev süresi 5,8 yıl

Ortalama görev süresi	%
0-3 yıl	46,7
4-6 yıl	24,5
7-9 yıl	10,4
10-15 yıl	11,1
16-20 yıl	4,0
21 yıl ve üzeri	3,5

En son bitirilen okul	%
İlkokul	0,2
Ortaokul	0,3
Lise	7,3
Üniversite	66,1
Yüksek lisans	25,5
Cevap yok	0,6

Cep Telefonu Markası ve Şebekesi

Cep telefonu şebekesi	%
Turkcell	85,6
Telsim	8,2
Aria	1,6
Aycell	0,2
Kullanmıyor	1,6
Turkcell-Telsim	0,9
Turkcell-Aria	0,2
Cevap yok	1,9

Cep telefonu markası	%
Nokia	53,8
Ericsson	23,1
Panasonic	6,1
Motorola	4,7
Siemens	4,7
Samsung	1,7
Sony	1,0
Sony-Ericsson	0,9
Alcatel	0,8
Diğer	1,0
Cevap yok	2,3

Internet Erişimi ve ISP

Internet erişimi	%
Sadece işte	24,9
Sadece evde	1,6
Hem evde hem işte	71,0
Hayır	2,0
Cevap yok	0,5

ISP*	%
SUPERONLINE/IXIR	40,8
TURK.NET	11,4
INTRANET	10,7
E-KOLAY.NET	8,0
TT NET	8,8
KOÇNET	5,6
İŞ NET	3,8
WEEZY GO/ VESTEL NET	2,5
NETONE	2,1
DORUK NET	1,9
B NET	1,5
COM.NET	1,5

* Bu soruya 1'den fazla cevap verilebildiğinden toplamalar 100'den büyüktür

Kredi Kartları

Sahip olunan kredi kartları	%
Visa	73,9
Master	43,6
American Express	6,8
Diner's	1,4

Çalışılan bankalar, kuruluşlar	%
YKB Worldcard/Taksitcard	48,5
Garanti Bonus / Shop&Miles	47,0
Akbank / Axess	25,8
İş Bankası / Maximum	22,6
Advantage Card	21,1
Citibank	19,1
Finansbank / Galaxy	11,8
Koçbank	9,5
HSBC	7,3
Dışbank/ İdeal	4,0

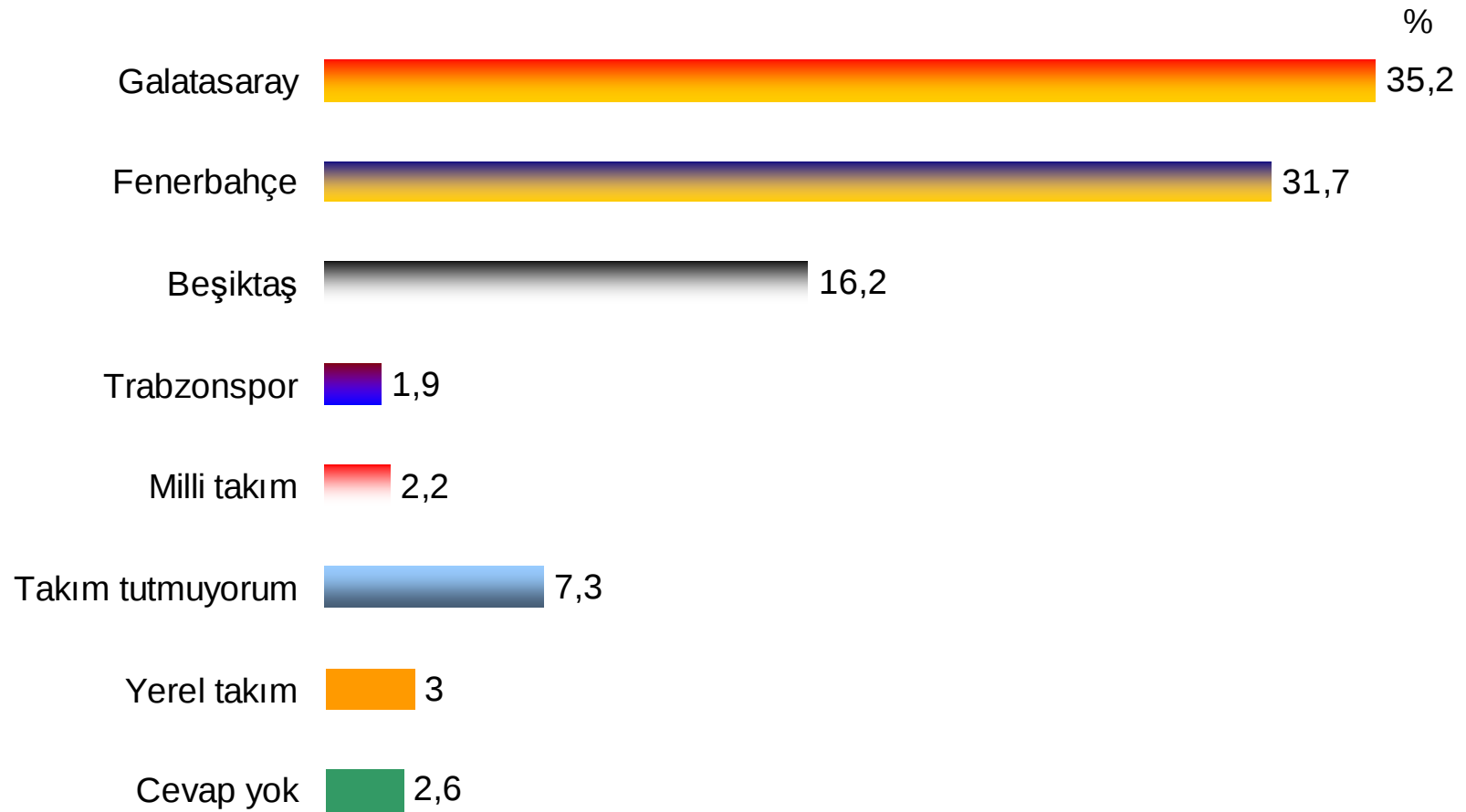
* Bu soruya 1'den fazla cevap verilebildiğinden toplamlar 100'den büyüktür

Okunan Gazete ve Dergiler

Okunan gazeteler	%
Hürriyet	82,0
Sabah	50,8
Milliyet	50,8
Dünya	31,1
Radikal	17,7
Cumhuriyet	10,1
Finansal Forum	7,1
Star	2,6
Zaman	2,1
Yeni Şafak	1,9
Akşam	1,9
Posta	1,6
Yeni Asır	1,4
Türkiye	1,3
Financial Times	1,2

Okunan dergiler	% Toplam	Kadın	Erkek
Capital	40,8	46,7	39,0
Ekonomist	32,1	29,1	33,0
Para	12,5	9,6	13,4
Aktüel	12,3	20,5	9,7
National Geographic	12,0	9,9	12,7
Economist	11,5	11,3	11,6
Sektör dergileri	9,7	9,3	9,8
Atlas	9,0	10,9	8,4
Power	6,9	7,6	6,7
Tempo	4,4	3,0	4,9
İstanbul Life	4,3	6,0	3,9
Business Week	4,1	5,0	3,9
Bilim - Teknik	3,9	3,6	4,0
Marketing Türkiye	3,3	9,6	1,4
Platin	3,0	2,0	3,2
Newsweek	2,9	2,3	3,0

Futbol Takımı



Beğenilen Reklam ve Kampanyalar

	%
Turkcell	7,1
Garanti Bankası -12 Dev Adam	6,4
Beyaz/elektronik eşya kampanyaları	4,7
Yapı Kredi World Card	4,0
Turkcell -12 Dev Adam	3,6
Garanti Bankası	3,0
Kredi kartı promosyonları	2,8
Akbank Axess Card	2,3
Otomotiv sektörü	2,3
Mağaza ve ürün kampanyaları	2,1
12 Dev Adam	2,0
Coca-Cola Dünya Kupası	2,0
Bonus Card	1,9
Ürünün yanında ürün	1,8
Spora destek veren kampanyalar	1,6
Süpermarket kampanyaları	1,6
Telsim/ Cem Yılmaz	1,6

En Beğenilen Şirketler



Şirketlerin Beğeni Seviyesini Belirleyen Kriterler

Kriterler	Ortalamalar*
Müşteri memnuniyeti	9,5
Hizmet veya ürün kalitesi	9,4
Yönetim kalitesi	9,1
Finansal sağlamlık	8,8
Pazarlama ve satış stratejileri	8,8
Bilgi ve teknoloji yatırımları	8,7
Çalışanların nitelikleri	8,7
GENEL ORTALAMA	8,6
Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	8,6
Çalışan memnuniyeti	8,6
Toplumsal sorumluluk	8,6
Çalışanların niteliklerini geliştirme	8,5
Rekabette etik davranma	8,5
Uluslararası pazarlara entegrasyonu	8,5
İletişim ve halkla ilişkiler	8,4
Yönetim ve şirket şeffaflığı	8,3
Yatırımcıya değer yaratma	8,3
Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar ve haklar	8,1
Ücret politikası ve seviyesi	7,9

En Beğenilen Şirketler I

2001	2002*	EN BEĞENİLEN ŞİRKETLER	%
1	1	ARÇELİK	9,3
7	2	SABANCI HOLDİNG	8,1
2	3	KOÇ HOLDİNG	7,6
10	4	TURKCELL	4,4
3	5	VESTEL	3,8
4	6	COCA-COLA	3,7
6	7	ECZACIBAŞI	3,6
11	8	GARANTİ BANKASI	3,5
16	9	PROCTER & GAMBLE	2,2
13	10	ÜLKER	2,1

*Baz= 1329

En Beğenilen Şirketler II

2001	2002*	EN BEĞENİLEN ŞİRKETLER	%
8	11	UNILEVER	2,0
17	12	İŞ BANKASI	1,8
5	12	MICROSOFT	1,8
28	13	AKBANK	1,4
15	13	IBM	1,4
-	14	EFES PILSEN	1,2
-	15	FORD OTOSAN	1,1
24	16	BRISA	1,0
12	17	MİGROS	0,9
9	18	ALARKO HOLDİNG	0,8

*Baz= 1329

En Beğenilen Şirketler III

2001	2002*	EN BEĞENİLEN ŞİRKETLER	%
-	19	BEKO	0,8
-	20	BOSCH	0,7

*Baz= 1329

Beğeni Nedenleri (ilk 10)

Sıralama 2001	Sıralama 2002	En beğenilen firmaların beğeni nedenleri (ilk 10)	%
1	1	Hizmet veya ürün kalitesi	13,2
2	2	Yeni ürün geliştirme ve yenilikçilik	7,1
10	3	Müşteri memnuniyeti	6,9
3	4	Bilgi ve teknoloji yatırımları	6,3
9	5	Çalışanına verdiği önem ve sosyal haklar	5,9
11	6	Uluslararası firma olması	5,8
4	7	Yönetim kalitesi	5,7
6	8	Stratejik üretim, pazarlama ve satış	3,9
14	9	Finansal yapısı, sermaye ve karlılık	3,8
13	10	İstikrarlı ve güvenilir olması	3,5

Beğeni Nedenleri I

Arçelik beğeni nedenleri	%
Hizmet veya ürün kalitesi	16,7
Uluslararası firma olması	11,5
Bilgi ve teknoloji yatırımları	8,7
Yeni ürün geliştirme ve yenilikçilik	6,6
Müşteri memnuniyeti	6,6
Stratejik üretim, pazarlama ve satış	3,5
Yönetim kalitesi	3,5
Çalışanına verdiği önem ve sosyal haklar	3,5
İstikrarlı ve güvenilir olması	3,1
Dağıtım ağının çok güçlü ve yaygın olması	2,8

Sabancı Holding beğeni nedenleri	%
Çalışanına verdiği önem ve sosyal haklar	7,3
Sağlam yatırımları olması	6,8
Hizmet veya ürün kalitesi	6,8
Yönetim kalitesi	6,8
Uluslararası firma olması	5,5
Yeni ürün geliştirme,yenilikçilik	5,0
Türk ekonomisine katkısı	4,6
İstihdam	4,6
Finansal yapısı, sermaye ve karlılık	4,6
Bilgi ve teknoloji yatırımları	4,6

Beğeni Nedenleri II

Koç Holding beğeni nedenleri	%
Kurumsal ve profesyonel olması	10,9
Çalışanına verdiği önem ve sosyal haklar	8,1
Hizmet ve ürün kalitesi	7,6
İstikrarlı ve güvenilir olması	7,6
Yönetim kalitesi	6,2
Başarılı ve güçlü olması	5,7
Finansal yapısı, sermaye ve karlılık	5,2
Bilgi ve teknoloji yatırımları	5,2
Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	5,2
Uluslararası firma olması	4,7

Türkcell beğeni nedenleri	%
Bilgi ve teknoloji yatırımları	15,6
Hizmet veya ürün kalitesi	14,2
Müşteri memnuniyeti	9,9
Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	9,2
Stratejik üretim, pazarlama ve satış	7,1
İletişimi ve halkla ilişkileri iyi	7,1
Uluslararası firma olması	3,5
Pazar payının veya satışlarının yüksek olması	2,8
Sağlam yatırımları olması	2,8
Atılgan ve girişimci olması	2,8

Beğeni Nedenleri IV

Vestel beğeni nedenleri	%
Bilgi ve teknoloji yatırımları	15,0
Uluslararası firma olması	13,3
İhracatının fazla olması	12,5
Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	10,8
Hizmet veya ürün kalitesi	8,3
Sağlam yatırımları olması	5,8
Stratejik üretim, pazarlama ve satış	3,3
Ar-Ge'ye önem vermesi	2,5
Ürün çeşitliliği	2,5
Üretim kapasitesi	1,7

Coca-Cola beğeni nedenleri	%
Stratejik üretim, pazarlama ve satış	16,3
Uluslararası firma olması	13,3
Hizmet veya ürün kalitesi	11,2
Çalışanına verdiği önem sosyal haklar	6,1
Pazar payının ve satışlarının yüksek olması	5,1
Finansal yapısı, sermaye ve karlılık	4,1
Markaya verdiği önem, marka kimliği	4,1
Yönetim kalitesi	4,1
Kurumsal ve profesyonel olması	4,1
Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	3,1

Beğeni Nedenleri V

Eczacıbaşı beğeni nedenleri	%
Hizmet ve ürün kalitesi	14,7
Çalışanına verdiği önem ve sosyal haklar	12,1
Yönetim kalitesi	10,3
Müşteri memnuniyeti	7,8
Etik, dürüst, ciddi, prensipli	6,9
İstikrarlı ve güvenilir olması	6,0
Sosyal sorumluluğunun olması	6,0
Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	5,2
Finansal yapısı, sermaye ve karlılık	3,4
Bilgi ve teknoloji yatırımları	3,4

Garanti Bankası beğeni nedenleri	%
Müşteri memnuniyeti	20,4
Hizmet veya ürün kalitesi	16,1
Bilgi ve teknoloji yatırımları	14
Finansal yapısı, sermaye ve karlılık	6,5
Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	6,5
İletişimi ve halkla ilişkileri iyi	5,4
Yönetim kalitesi	5,4
Sosyal sorumluluğunun olması	3,2
Başarılı ve güçlü olması	2,2
Sağlam yatırımları olması	2,2

Beğeni Nedenleri VI

Procter & Gamble beğeni nedenleri	%
Hizmet veya ürün kalitesi	15,6
Stratejik üretim, pazarlama ve satış	10,9
Çalışanına verdiği önem ve sosyal haklar	10,9
Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	7,8
Tüm kriterlere uygunlar	7,8
Çalışanların nitelikleri	6,3
Uluslararası firma olması	4,7
Yönetim kalitesi	4,7
Başarılı ve güçlü olması	3,1
Bilgi ve teknoloji yatırımları	3,1

Ülker beğeni nedenleri	%
Hizmet ve ürün kalitesi	15,7
Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	10,0
Stratejik üretim, pazarlama ve satış	8,6
Başarılı ve güçlü olması	4,3
Finansal yapısı, sermaye ve karlılık	4,3
Bilgi ve teknoloji yatırımları	4,3
Ürün çeşitliliği	4,3
Kurumsal ve profesyonel olması	4,3
Çalışanına verdiği önem ve sosyal haklar	4,3
Sosyal sorumluluğunun olması	4,3

Kriterlere Göre İlk 10 Firma I

	Bilgi ve teknoloji yatırımları	Hizmet/Ürün kalitesi	Finansal sağlamlık	Yeni ürün geliştirme/ yenilikçilik	Yönetim kalitesi	Çalışanına sunduğu sosyal olanaklar
1	MICROSOFT	ÜLKER	AKBANK	MICROSOFT	AKBANK	MICROSOFT
2	IBM	IBM	ÜLKER	ÜLKER	MICROSOFT	P&G
3	İŞ BANKASI	P&G	UNILEVER	IBM	IBM	İŞ BANKASI
4	TURKCELL	ECZACIBAŞI	P&G	VESTEL	SABANCI HOLDİNG	IBM
5	VESTEL	COCA-COLA	SABANCI HOLDİNG	P&G	KOÇ HOLDİNG	COCA-COLA
6	P&G	TURKCELL	İŞ BANKASI/ MICROSOFT	TURKCELL	ECZACIBAŞI	KOÇ HOLDİNG
7	KOÇ HOLDİNG/ SABANCI HOLDİNG	UNILEVER	KOÇ HOLDİNG	AKBANK	İŞ BANKASI	UNILEVER
8	ARÇELİK	SABANCI HOLDİNG	COCA-COLA	GARANTİ	COCA-COLA	SABANCI HOLDİNG
9	GARANTİ BANKASI	İŞ BANKASI	ECZACIBAŞI	ARÇELİK	ARÇELİK/VESTEL	ECZACIBAŞI
10	ÜLKER	GARANTİ BANKASI	ARÇELİK	KOÇ HOLDİNG	ÜLKER	ÜLKER

Kriterlere Göre İlk 10 Firma II

	Ücret politikası ve seviyesi	Çalışanlarının niteliklerini geliştirme	Pazarlama ve satış stratejileri	İletişim ve halkla ilişkiler	Çalışanların nitelikleri	Rekabette etik davranma
1	MICROSOFT	MICROSOFT	COCA-COLA	COCA-COLA	MICROSOFT/ IBM	ECZACIBAŞI
2	P&G	IBM	P&G	TURKCELL	UNILEVER	IBM
3	COCA-COLA	P&G	MICROSOFT	GARANTİ BANKASI	P&G	AKBANK
4	IBM	UNILEVER	ÜLKER	AKBANK	ÜLKER	UNILEVER
5	UNILEVER	COCA-COLA	ARÇELİK	SABANCI HOLDİNG	SABANCI HOLDİNG	SABANCI HOLDİNG
6	ÜLKER	SABANCI HOLDİNG	VESTEL	ÜLKER	KOÇ HOLDİNG	P&G
7	İŞ BANKASI	ECZACIBAŞI	KOÇ HOLDİNG/ GARANTİ BANKASI	ARÇELİK	COCA-COLA / ECZACIBAŞI	ARÇELİK
8	SABANCI HOLDİNG	ÜLKER/ KOÇ HOLDİNG	UNILEVER	MICROSOFT	ARÇELİK	KOÇ HOLDİNG
9	ECZACIBAŞI	İŞ BANKASI	IBM	KOÇ HOLDİNG	GARANTİ BANKASI	GARANTİ BANKASI
10	KOÇ HOLDİNG / TURKCELL	AKBANK	SABANCI HOLDİNG	VESTEL/ P&G	VESTEL	ÜLKER

Kriterlere Göre İlk 10 Firma III

	Çalışan memnuniyeti	Müşteri memnuniyeti	Yönetim ve şirket şeffaflığı	Yatırımcıya değer yaratma	Toplumsal sorumluluk	Uluslararası pazarlara entegrasyon
1	MICROSOFT	ÜLKER	İŞ BANKASI	AKBANK	SABANCI HOLDİNG	COCA-COLA
2	IBM	IBM	AKBANK	İŞ BANKASI	UNILEVER	MICROSOFT
3	COCA-COLA	ECZACIBAŞI / COCA-COLA	VESTEL / ECZACIBAŞI	MICROSOFT	ECZACIBAŞI	IBM
4	P&G	VESTEL	IBM	ÜLKER	ÜLKER	VESTEL/ P&G
5	ÜLKER	P&G	SABANCI HOLDİNG	SABANCI HOLDİNG / VESTEL	AKBANK	UNILEVER
6	UNILEVER	GARANTİ BANKASI	GARANTİ BANKASI	COCA-COLA	ARÇELİK	SABANCI HOLDİNG
7	ECZACIBAŞI	ARÇELİK	ARÇELİK	UNILEVER	GARANTİ BANKASI	ÜLKER
8	KOÇ HOLDİNG	SABANCI HOLDİNG	ÜLKER	KOÇ HOLDİNG	KOÇ HOLDİNG	KOÇ HOLDİNG
9	SABANCI HOLDİNG	TURKCELL	KOÇ HOLDİNG	P&G	VESTEL	ARÇELİK
10	ARÇELİK	MICROSOFT	P&G	ARÇELİK	COCA- COLA / P&G	ECZACIBAŞI

Beğeniyi Belirleyen Kriterler

Kriterler	Kriter ve önem	En Beğenilen Şirket	Sektörde En Beğenilen	Kendi Şirketi
Müşteri memnuniyeti	9,5	8,9	8,5	8,8
Hizmet veya ürün kalitesi	9,4	9,0	8,5	9,0
Yönetim kalitesi	9,1	8,8	8,3	8,5
Finansal sağlamlık	8,8	9,0	8,5	8,9
Pazarlama ve satış stratejileri	8,8	8,9	8,4	8,1
Bilgi ve teknoloji yatırımları	8,7	8,9	8,3	8,3
Çalışanların nitelikleri	8,7	8,5	8,0	8,2
Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	8,6	8,8	8,3	8,4
Çalışan memnuniyeti	8,6	8,5	8,0	8,1
Toplumsal sorumluluk	8,6	8,6	8,0	8,8
GENEL ORTALAMA	8,6	8,7	8,2	8,3
Çalışanların niteliklerini geliştirme	8,5	8,6	8,1	7,9
Rekabette etik davranma	8,5	8,7	8,1	9,0
Uluslararası pazarlara entegrasyonu	8,5	9,1	8,4	8,3
İletişim ve halkla ilişkiler	8,4	8,6	8,2	7,8
Yönetim ve şirket şeffaflığı	8,3	8,3	7,7	8,5
Yatırımcıya değer yaratma	8,3	8,4	7,9	8,2
Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar ve haklar	8,1	8,4	8,0	7,8
Ücret politikası ve seviyesi	7,9	8,2	7,9	7,8

Sektörlere Göre Bir Firmanın Beğeni ve Prestij Seviyesini Belirleyen Kriterler I

Sektörler/ Kriterler	Bilgi ve teknoloji yatırımları	Hizmet /ürün kalitesi	Finansal sağlamlık	Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	Yönetim kalitesi	Çalışanına sunduğu imkanlar	Ücret politikası /seviyesi	Çalışanların niteliklerini geliştirme	Pazarlama ve satış stratejileri
Genel ortalama	8,7	9,4	8,8	8,6	9,1	8,1	7,9	8,5	8,8
Akaryakıt/LPG	8,8	9,6	8,9	8,4	9,4	8,1	8,0	8,6	8,8
Enerji	8,9	9,2	9,4	8,4	9,2	8,5	8,3	8,7	9,1
Alkollü içecek	8,4	9,5	9,0	9,1	9,0	8,5	8,3	8,8	8,9
Su	8,6	9,8	8,8	8,6	9,4	8,5	8,6	8,8	9,4
Meşrubat ve meyveli içecek	8,8	9,7	9,4	9,0	9,4	8,7	8,3	8,6	9,4
Süt ve yoğurt ürünleri	8,6	9,6	8,8	8,3	9,4	8,4	8,3	8,4	9,2
B.sayar/Donanım/Yazılım/ISP	8,8	9,7	8,5	8,7	8,9	7,8	7,5	8,0	8,0
Reklamcılık	9,2	9,4	8,7	8,8	9,3	8,5	8,1	8,7	8,9
Banka	8,2	9,0	8,8	8,3	9,1	7,1	7,1	8,1	8,3
Aracı kurumlar	8,6	9,3	8,8	8,0	8,9	7,7	7,6	8,2	8,5
Factoring/Leasing	9,4	9,7	8,7	8,3	9,5	7,9	8,3	8,3	8,5
Sigorta	8,8	9,3	9,1	8,5	9,0	8,0	7,8	8,4	8,5
İnşaat	8,8	9,4	8,8	8,4	9,3	8,4	8,1	8,5	8,9
Çimento	8,9	9,3	8,9	8,3	9,3	8,5	8,2	9,1	9,3
Demir çelik	8,5	9,4	8,8	8,5	8,6	8,0	7,8	8,3	8,6
Boya	8,6	9,5	8,6	8,6	9,2	8,0	7,7	8,5	9,4
Seramik ve sağlık gereçleri	8,8	9,5	8,7	8,3	9,2	8,7	8,1	8,6	8,9
Otel ve konaklama	9,1	9,6	8,9	8,3	9,7	8,6	8,5	8,9	9,3
Ev ve çamaşır temizlik ürünleri	8,5	9,1	8,6	8,4	8,7	7,7	7,7	7,9	8,6
Tekstil	9,1	9,5	9,1	9,1	9,4	8,6	8,5	8,9	9,4
Hazır giyim ve mağazacılık	8,2	9,6	8,8	8,7	8,9	7,7	7,4	8,1	8,3

Sektörlere Göre Bir Firmanın Beğeni ve Prestij Seviyesini Belirleyen Kriterler I

Sektörler/ Kriterler	Bilgi ve teknoloji yatırımları	Hizmet / ürün kalitesi	Finansal sağlamlık	Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	Yönetim kalitesi	Çalışanına sunduğu imkanlar	Ücret politikası/ seviyesi	Çalışanların niteliklerini geliştirme	Pazarlama ve satış stratejileri
Genel ortalama	8,7	9,4	8,8	8,6	9,1	8,1	7,9	8,5	8,8
Otomobil, otomotiv yan sanayi	8,8	9,5	8,7	8,6	9,2	8,3	8,2	8,5	8,7
Lastik (Araç)	8,7	9,4	8,1	8,4	9,3	7,7	7,7	8,3	8,7
Perakende (Super ve hyperstore)	8,8	9,4	8,6	8,5	9,1	8,0	8,0	8,3	8,6
Bisküvi, kek ve pişirilmiş unlu mamuller	8,7	9,2	8,9	8,7	8,8	8,4	8,0	8,7	9,1
Unlu ürünler (makarna, un, irmik)	8,9	9,6	9,0	8,8	9,4	8,4	8,5	8,6	9,3
Çikolata, sakız, şekerleme, cips	9,0	9,6	8,3	9,0	9,3	7,9	7,6	8,2	9,1
Paketlenmiş ve işlenmiş et	8,9	9,6	8,4	8,3	8,8	8,3	8,1	8,5	9,1
Kağıt ve ambalaj ürünleri	8,9	9,4	8,9	8,3	9,0	8,5	8,1	8,7	9,0
Beyaz /K.Rengi/ Elektronik eşya	8,6	9,6	8,7	8,4	9,1	7,7	7,6	8,2	9,1
Plastik	8,7	9,5	8,6	8,8	8,8	7,7	7,6	8,3	8,6
Kişisel bakım ve kozmetik	8,0	9,3	8,4	8,5	8,7	7,9	7,8	8,0	8,8
Ofis ve ev mobilyası	9,6	9,6	9,2	9,3	9,5	8,5	8,4	9,1	9,5
İlaç, sağlık ürünleri	8,6	9,8	8,7	9,1	9,0	8,2	8,1	8,5	8,7
Gıda	8,7	9,7	8,9	8,6	9,3	8,4	7,9	8,5	9,1
Sıvı yağ, margarin	8,4	9,4	8,5	8,7	9,2	8,0	8,2	8,5	9,2
Ağaç ve Orman Ürünleri	9,6	9,6	9,2	9,2	9,4	8,5	8,3	9,1	9,2
Kargo/ Kurye/Nakliye	9,2	9,7	8,6	8,0	8,7	8,1	7,6	8,1	8,5
Diğer	9,0	9,5	8,6	9,0	9,2	8,3	8,2	8,6	9,0

Sektörlere Göre Bir Firmanın Beğeni ve Prestij Seviyesini Belirleyen Kriterler II

Sektörler/ Kriterler	İletişim ve halkla ilişkiler	Çalışanların nitelikleri	Rekabette etik davranma	Çalışan memnuniyeti	Müşteri memnuniyeti	Yönetim ve şirket şeffaflığı	Yatırımcı ya değer yaratma	Toplumsal sorumluluk	Uluslararası pazarlara entegrasyon
Genel ortalama	8,4	8,7	8,5	8,6	9,5	8,3	8,3	8,6	8,5
Akaryakıt/LPG	8,5	8,9	8,2	8,8	9,6	8,4	8,4	8,8	7,8
Enerji	8,7	8,8	9,1	8,7	9,3	9,1	8,7	8,9	8,8
Alkollü içecek	8,4	8,8	8,5	8,6	9,4	8,4	8,7	8,6	8,1
Su	9,2	9,0	9,1	8,9	9,8	8,1	8,3	8,8	8,6
Meşrubat ve meyveli içecek	8,8	8,9	8,9	9,2	9,5	9,3	9,1	9,2	8,9
Süt ve yoğurt ürünleri	8,7	8,7	8,4	9,0	9,4	8,1	8,4	8,6	8,2
Bilgisayar/Donanım/Yazılım/ISP	8,2	8,8	8,5	8,7	9,6	7,9	8,2	8,1	7,7
Reklamcılık	9,0	8,9	8,6	8,6	9,6	8,4	8,1	8,6	8,3
Banka	7,8	8,6	8,0	7,6	9,3	8,3	8,2	8,2	7,9
Aracı kurumlar	8,0	8,8	8,2	8,3	9,5	8,7	8,7	8,1	7,5
Factoring/Leasing	7,4	8,7	7,6	8,8	9,7	8,5	8,8	8,3	8,2
Sigorta	8,6	8,7	8,3	8,5	9,7	8,4	8,2	8,6	8,1
İnşaat	8,6	8,9	8,9	8,8	9,5	8,7	8,6	9,1	9,1
Çimento	8,6	9,2	8,7	9,1	9,5	8,9	8,4	8,9	8,6
Demir çelik	7,6	8,6	8,8	8,5	9,2	8,2	8,8	8,6	8,8
Boya	8,8	9,0	8,6	8,9	9,9	8,5	8,1	8,6	8,6
Seramik ve sağlık gereçleri	8,6	8,9	8,9	8,8	9,6	8,5	8,2	8,9	8,9
Otel ve konaklama	9,0	9,0	8,9	9,0	9,9	8,8	9,1	9,2	8,5
Ev ve çamaşır temizlik ürünleri	7,6	8,5	8,5	8,5	9,2	8,5	8,2	8,5	8,0
Tekstil	8,8	9,0	9,0	9,0	9,8	8,8	8,7	9,0	9,4
Hazır giyim ve mağazacılık	8,2	8,6	8,0	8,0	9,5	8,2	8,1	8,3	8,5

Sektörlere Göre Bir Firmanın Beğeni ve Prestij Seviyesini Belirleyen Kriterler II

Sektörler/ Kriterler	İletişim ve halkla ilişkiler	Çalışanların nitelikleri	Rekabette etik davranma	Çalışan memnuniyeti	Müşteri memnuniyeti	Yönetim ve şirket şeffaflığı	Yatırımcı ya değer yaratma	Toplumsal sorumluluk	Uluslararası pazarlara entegrasyon
Genel ortalama	8,4	8,7	8,5	8,6	9,5	8,3	8,3	8,6	8,5
Otomobil, otomotiv yan sanayi	8,2	8,6	8,4	8,7	9,6	8,3	8,5	8,6	9,0
Lastik (Araç)	8,3	8,1	8,0	8,3	9,7	8,0	8,4	8,9	8,6
Perakende (Super ve hyperstore)	8,3	8,5	8,0	8,4	9,7	7,9	8,1	8,5	7,9
Bisküvi, kek ve pişirilmiş unlu mamuller	8,6	8,6	8,8	8,8	9,3	8,3	8,5	9,2	8,6
Unlu ürünler (makarna, un, irmik)	8,6	8,8	8,9	8,6	9,4	8,4	8,1	8,7	8,7
Çikolata, sakız, şekerleme, cips	8,4	8,5	8,6	8,1	9,4	7,9	8,1	8,7	8,5
Paketlenmiş ve işlenmiş et	9,1	8,8	8,3	8,6	9,5	8,3	8,5	9,4	8,4
Kağıt ve ambalaj ürünleri	8,5	8,6	8,5	8,5	9,4	8,1	8,3	8,6	8,8
Beyaz/ K.Rengi/Elektronik eşya	8,3	8,3	8,5	8,5	9,5	8,2	8,2	8,3	8,9
Plastik	7,8	8,4	8,1	8,3	9,5	7,8	7,5	8,4	8,8
Kişisel bakım ve kozmetik	7,9	8,3	8,2	8,0	9,1	7,9	7,5	7,8	7,9
Ofis ve ev mobilyası	9,1	9,2	9,0	8,7	9,6	8,4	8,8	8,8	9,4
İlaç, sağlık ürünleri	8,5	8,9	9,0	8,7	9,7	8,5	8,2	8,8	8,3
Gıda	8,3	8,7	8,9	9,1	9,5	8,3	8,2	8,8	8,9
Sıvı yağ, margarin	8,5	8,5	8,9	8,6	9,4	7,9	7,8	8,7	8,3
Ağaç ve Orman Ürünleri	8,6	8,9	8,6	8,6	9,6	8,4	8,9	8,5	8,8
Kargo/ Kurye/Nakliye	8,7	8,3	7,8	8,2	9,5	8,0	7,3	7,8	7,5
Diğer	8,4	8,8	8,4	8,4	9,6	7,5	7,7	8,0	9,0

Sektörünün En Beğenilen Şirketleri



Akaryakıt, LPG, Petrol & Enerji

Sıralama	Akaryakıt/LPG/Petrol	%
1	SHELL	31,8
2	BP	27,3
3	AYGAZ	9,1

Sıralama	Enerji	%
1	AK ENERJİ	23,8
2	ÇUKUROVA ELEKTRİK	14,3
3	ZORLU ENERJİ	9,5

Banka & Aracı Kurum

Sıralama	Banka	%
1	GARANTİ BANKASI	24,6
2	AKBANK	21,1
3	TEB	14,0

Sıralama	Aracı Kurum	%
1	GARANTİ YATIRIM	12,8
1	GLOBAL MENKUL KIYMETLER	12,8
2	İŞ YATIRIM MENKUL DEĞERLER	10,3
3	AKBANK	5,1

Leasing & Factoring & Sigorta

Sıralama	Leasing & Factoring	%
1	KOÇ FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.	31,8
2	CITI LEASING	13,6
2	BNP AK LEASING	13,6
3	GARANTİ LEASING	4,5
3	İŞ YATIRIM	4,5
3	KOÇ FACTORING	4,5
3	FİNANS FACTORING	4,5

Sıralama	Sigorta	%
1	KOÇ ALLIANZ SİGORTA	37,7
2	ANADOLU SİGORTA	19,7
3	COMMERCIAL UNION SİGORTA	9,8
3	YAPI KREDİ SİGORTA	9,8

Otomobil & Otomotiv Yan Sanayi & Lastik

Sıralama	Otomobil, Otomotiv Yan Sanayi	%
1	FORD OTOSAN	27,4
2	RENAULT MAIS	14,5
3	TOFAŞ TÜRK	12,9

Sıralama	Lastik	%
1	BRISA/BRIDGESTONE	33,3
1	MICHELIN	33,3
2	PIRELLI	11,1

*

*Firma olarak baz yeterli olmasına rağmen Lastik sektöründe kişi bazında raporlama için yeterli değildir. Sadece Capital için raporlanmıştır

Su & Meşrubat & Alkollü İçecekler

Sıralama	Su	%
1	ERİKLİ	18,5
2	COCA-COLA (TURKUAZ)	12,5
3	PINAR	12,0

Sıralama	Meşrubat, içecek	%
1	COCA-COLA	23,5
2	UNILEVER (LIPTON)	17,6
3	ÜLKER	5,9

Sıralama	Alkollü içecekler	%
1	EFES PILSEN	14,3
2	DİREN LTD	7,1
3	KAVAKLIDERE	6,0

Gıda & Sıvı Yağ ve Margarin & Süt ve Yoğurt & Paketlenmiş, İşlenmiş Et

Sıralama	Süt ve Yoğurt	%
1	ÜLKER	25,0
2	SÜTAŞ	21,4
3	PINAR	10,7

Sıralama	Gıda (genel)	%
1	UNILEVER	20,0
2	ÜLKER	17,1
3	NESTLE	8,6

Sıralama	Sıvı Yağ ve Margarin	%
1	ÜLKER	20,8
2	UNILEVER	16,7
3	MARSA	12,5

Sıralama	Paketlenmiş, İşlenmiş Et	%
1	BANVIT	50,0
2	PINAR	25,0
3	MARET	12,5

Unlu Mamuller & Bisküvi & Çikolata, Şekerleme, Sakız, Cips

Sıralama	Unlu Mamuller	%
1	FİLİZ MAKARNA	21,1
2	PINAR	15,8
3	ANKARA UN SANAYİ	10,5

Sıralama	Bisküvi	%
1	ÜLKER	22,2
2	ETİ	10,6
3	BİFA	5,6

Sıralama	Çikolata, Sakız, Şekerleme, Cips	%
1	ÜLKER	22,7
2	PERFETTİ	13,6
3	NESTLE	9,1

Kişisel Bakım Kozmetik & Temizlik Malzemeleri & İlaç

Sıralama	Kişisel Bakım ve Kozmetik	%
1	L'OREAL	30,8
2	EVYAP	15,4
2	ECZACIBAŞI	15,4
3	UNILEVER / ELIDA	11,5

Sıralama	Temizlik Malzemeleri	%
1	PROCTER & GAMBLE	33,3
2	UNILEVER/LEVER	13,3
3	COLGATE	6,7
3	EVYAP	6,7

Sıralama	İlaç	%
1	PFIZER	34,1
2	ROCHE	29,3
3	NOVARTIS	14,6

Reklam Ajansı

Sıralama	Reklam Ajansı	%
1	YOUNG&RUBICAM/ REKLAMEVİ	27,5
2	ATCW/ ALİ TARAN CREATIVE WORKSHOP	15,7
3	CENAJANS GREY	9,8

Bilgisayar, Donanım, Yazılım & ISP

Sıralama	Bilgisayar, Donanım, Yazılım & ISP	%
1	MICROSOFT	18,9
2	IBM	7,5
3	DELL	7,5

Kahverengi Eşya & Beyaz, Küçük Elektrikli Ev Eşyası

Sıralama	Kahverengi Eşya, Beyaz Eşya ve Küçük Elektrikli Ev Eşyası	%
1	ARÇELİK	19,4
2	VESTEL	10,7
3	BEKO	8,3

Kurye, Nakliye, Kargo & Ofis ve Ev Mobilyası

Sıralama	Kargo, Kurye, Nakliye	%
1	DHL	31,6
2	FED-EX	15,8
3	CARGO TECH	10,5
3	YURTIÇİ KARGO	10,5

Sıralama	Ofis ve Ev Mobilyası	%
1	KELEBEK MOBİLYA	23,5
2	İSTİKBAL MOBİLYA	17,6
3	KOLEKSİYON MOBİLYA	5,9
3	YATAŞ	5,9

Otel ve Konaklama

Sıralama	Otel ve Konaklama	%
1	ÇIRAĞAN	33,3
2	FOUR SEASONS	20,0
3	CONRAD HOTEL	6,7
3	HILTON	6,7
3	RITZ-CARLTON	6,7
3	SHERATON OTEL	6,7
3	SWISSOTEL	6,7

Plastik & Kağıt ve Ambalaj Ürünleri

Sıralama	Plastik	%
1	FIRAT PLASTİK	18,6
2	GÖKTEPE PLASTİK	9,3
3	DİZAYN PLASTİK	7,0

Sıralama	Kağıt ve Ambalaj Ürünleri	%
1	KARTONSAN	14,8
1	OLMUksA	14,8
2	İPEK KAĞIT	7,4

Hazır Giyim & Tekstil & Perakende

Sıralama	Tekstil	%
1	ZORLU TEKSTİL	7,8
2	SANKO TEKSTİL	7,3
3	ALTINYILDIZ	5,0

Sıralama	Hazır Giyim	%
1	ZARA	26,7
2	MAVİ JEANS	13,3
3	BEYMEN	11,1
3	VAKKO	11,1

Sıralama	Perakende	%
1	CARREFOUR	30,4
2	MİGROS	16,1
3	METRO GRUBU	10,7

Seramik Sağlık Gereçleri & İnşaat & Boya

Sıralama	Seramik ve Sağlık Gereçleri	%
1	ECZACIBAŞI	59,3
2	ÇANAKKALE SERAMİK	29,6

Sıralama	İnşaat	%
1	ENKA	10,5
2	NUH ÇİMENTO	5,3

Sıralama	Boya	%
1	MARSHALL AKZO NOBEL	45,5
2	BETEK	18,2
3	DYO	9,1
3	POLİSAN	9,1

Çimento & Demir Çelik

Sıralama	Çimento	%
1	AKÇANSA	15,9
1	ÇİMSA A.Ş.	15,9
2	NUH ÇİMENTO	11,4
3	ADANA ÇİMENTO	6,8
3	OYAK ÇİMENTO	6,8

Sıralama	Demir Çelik	%
1	EREĞLİ DEMİR ÇELİK A.Ş.	25,0
2	BORUSAN ÇELİK GRUBU	18,8
3	ÇOLAKOĞLU METAL	12,5

Sektörlerde Kriterler Bazında En Beğenilen Firmalar I

	Alkollü içkiler	Su	Meşrubat	Süt ve yoğurt
Bilgi ve teknoloji yatırımları	KAVAKLIDERE	COCA-COLA	COCA COLA	PINAR
Hizmet veya ürün kalitesi	KAVAKLIDERE	COCA-COLA	NESTLE/ ÜLKER	ÜLKER
Finansal sağlamlık	KAVAKLIDERE / DİREN	COCA-COLA	COCA COLA/ NESTLE/ ÜLKER	ÜLKER
Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	KAVAKLIDERE	COCA-COLA	ÜLKER	ÜLKER
Yönetim kalitesi	DİREN	COCA-COLA	NESTLE / UNILEVER	ÜLKER
Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar ve haklar	EFES PİLSEN / KAVAKLIDERE	COCA-COLA	NESTLE	PINAR
Ücret politikası ve seviyesi	KAVAKLIDERE	COCA-COLA	NESTLE	ÜLKER
Çalışanların niteliklerini geliştirme	KAVAKLIDERE	COCA-COLA	COCA COLA	ÜLKER
Pazarlama ve satış stratejileri	KAVAKLIDERE	COCA-COLA	ÜLKER / SUNPRIDE	SÜTAŞ
İletişim ve halkla ilişkiler	KAVAKLIDERE	COCA-COLA	SUNPRIDE	PINAR
Çalışanları nitelikleri	KAVAKLIDERE	COCA-COLA	UNILEVER	ÜLKER
Rekabette etik davranma	KAVAKILDERE	DANONESA	NESTLE	ÜLKER
Çalışan memnuniyeti	KAVAKLIDERE	COCA-COLA	COCA- COLA / UNILEVER	ÜLKER
Müşteri memnuniyeti	KAVAKLIDERE	COCA-COLA	ÜLKER	ÜLKER
Yönetim ve şirket şeffaflığı	KAVAKLIDERE	COCA-COLA	UNILEVER	ÜLKER
Yatırımcıya değer yaratma	KAVAKLIDERE	COCA-COLA	ÜLKER	ÜLKER
Toplumsal sorumluluk	EFES PİLSEN / KAVAKLIDERE	COCA-COLA	ÜLKER	ÜLKER
Uluslararası pazarlara entegrasyonu	KAVAKLIDERE	COCA-COLA	COCA-COLA	ÜLKER

Sektörlerde Kriterler Bazında En Beğenilen Firmalar II

	Bisküvi	Unlu Mamuller	Çikolata/ şekerleme	Paketli et
Bilgi ve teknoloji yatırımları	ETİ/ ÜLKER	PINAR	NESTLE	MARET
Hizmet veya ürün kalitesi	ÜLKER	ANKARA UN	PERFETTI	MARET/ PINAR
Finansal sağlamlık	BİFA/ ÜLKER	ANKARA UN	NESTLE/ PERFETTI/ ÜLKER	MARET
Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	ETİ/ ÜLKER	PINAR	PERFETTI	MARET/ PINAR
Yönetim kalitesi	ETİ/ ÜLKER	ANKARA UN	NESTLE	MARET
Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar ve haklar	ÜLKER	ANKARA UN	NESTLE/ PERFETTI	MARET
Ücret politikası ve seviyesi	ÜLKER	ANKARA UN	NESTLE	MARET
Çalışanların niteliklerini geliştirme	ETİ/ ÜLKER	ANKARA UN/ BARILLA-FİLİZ	NESTLE / PERFETTI	PINAR
Pazarlama ve satış stratejileri	ETİ/ ÜLKER	PINAR	ÜLKER	PINAR
İletişim ve halkla ilişkiler	ÜLKER	PINAR	NESTLE	MARET/ PINAR
Çalışanların nitelikleri	ÜLKER	ANKARA UN	NESTLE	MARET
Rekabette etik davranma	ÜLKER	ANKARA UN/ BARILLA-FİLİZ/ PINAR	NESTLE	MARET
Çalışan memnuniyeti	ÜLKER	ANKARA UN	NESTLE / PERFETTI	MARET
Müşteri memnuniyeti	ÜLKER	PINAR / ÜLKER	PERFETTI	MARET/ PINAR
Yönetim ve şirket şeffaflığı	BİFA	PINAR	NESTLE	MARET
Yatırımcıya değer yaratma	ETİ	PINAR	PERFETTI/ ÜLKER	MARET
Toplumsal sorumluluk	BİFA	PINAR	NESTLE	MARET/ PINAR
Uluslararası pazarlara entegrasyonu	ETİ	ANKARA UN	NESTLE	MARET

Sektörlerde Kriterler Bazında En Beğenilen Firmalar III

	Sıvı Yağ/ Margarin	Gıda (genel)	Ev-çamaşır temizlik ürünleri	Perakende
Bilgi ve teknoloji yatırımları	ÜLKER	UNILEVER	COLGATE	MİGROS
Hizmet veya ürün kalitesi	MARSA	ÜLKER	COLGATE / UNILEVER-LEVER	CARREFOUR
Finansal sağlamlık	ÜLKER	COCA-COLA	COLGATE	CARREFOUR
Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	MARSA	UNILEVER	P&G	METRO
Yönetim kalitesi	ÜLKER	ÜLKER	EVYAP	CARREFOUR
Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar ve haklar	ÜLKER	COCA-COLA	P&G	METRO
Ücret politikası ve seviyesi	UNILEVER	COCA-COLA	P&G	METRO
Çalışanların niteliklerini geliştirme	ÜLKER	UNILEVER	P&G	METRO
Pazarlama ve satış stratejileri	ÜLKER	COCA-COLA	EVYAP	CARREFOUR
İletişim ve halkla ilişkiler	ÜLKER	ÜLKER	UNILEVER/LEVER	CARREFOUR
Çalışanların nitelikleri	ÜLKER	COCA-COLA / UNILEVER	UNILEVER/LEVER	METRO
Rekabette etik davranma	ÜLKER	UNILEVER	UNILEVER/LEVER	METRO
Çalışan memnuniyeti	ÜLKER	ÜLKER	UNILEVER-LEVER/ P&G	METRO / MIGROS
Müşteri memnuniyeti	ÜLKER	COCA-COLA	UNILEVER/LEVER	KİPA
Yönetim ve şirket şeffaflığı	ÜLKER	UNILEVER	UNILEVER/LEVER	KİPA
Yatırımcıya değer yaratma	ÜLKER	ÜLKER	UNILEVER/LEVER	KİPA
Toplumsal sorumluluk	MARSA	COCA-COLA	EVYAP	MİGROS
Uluslararası pazarlara entegrasyonu	UNILEVER	COCA-COLA	P&G	CARREFOUR

Sektörlerde Kriterler Bazında En Beğenilen Firmalar IV

	Banka	Aracı kurum	Leasing/Factoring	Sigorta
Bilgi ve teknoloji yatırımları	GARANTİ BANKASI	GARANTİ YATIRIM	GARANTİ LEASING	ANADOLU SİGORTA
Hizmet veya ürün kalitesi	TEB	GARANTİ YATIRIM	GARANTİ LEASING / İŞ YATIRIM	ANADOLU SİGORTA
Finansal sağlamlık	AKBANK	AKBANK	CITI LEASING/ GARANTİ LEASING/ İŞ YATIRIM/ KOÇ FİNANSAL KİR.	ANADOLU SİGORTA
Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	GARANTİ BANKASI	İŞ YATIRIM	GARANTİ LEASING	ANADOLU SİGORTA
Yönetim kalitesi	TEB	İŞ YATIRIM	GARANTİ LEASING	ANADOLU SİGORTA / COMMERCIAL UNION
Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar ve haklar	GARANTİ BANKASI	GARANTİ YATIRIM	GARANTİ LEASING	COMMERCIAL UNION
Ücret politikası ve seviyesi	GARANTİ BANKASI	GLOBAL MENKUL KIYM. / İŞ YATIRIM	GARANTİ LEASING	COMMERCIAL UNION
Çalışanların niteliklerini geliştirme	GARANTİ BANKASI	GARANTİ YATIRIM	GARANTİ LEASING	ANADOLU SİGORTA
Pazarlama ve satış stratejileri	GARANTİ BANKASI	AKBANK	GARANTİ LEASING	COMMERCIAL UNION
İletişim ve halkla ilişkiler	GARANTİ BANKASI	GARANTİ YATIRIM	GARANTİ LEASING	ANADOLU SİGORTA / COMMERCIAL UNION
Çalışanların nitelikleri	TEB	İŞ YATIRIM	GARANTİ LEASING	COMMERCIAL UNION
Rekabette etik davranma	TEB	İŞ YATIRIM	GARANTİ LEASING / İŞ YATIRIM	ANADOLU SİGORTA
Çalışan memnuniyeti	TEB	GARANTİ YATIRIM	GARANTİ LEASING	ANADOLU SİGORTA
Müşteri memnuniyeti	TEB	GARANTİ YATIRIM	GARANTİ LEASING / İŞ YATIRIM	ANADOLU SİGORTA
Yönetim ve şirket şeffaflığı	TEB	İŞ YATIRIM	GARANTİ LEASING / İŞ YATIRIM	ANADOLU SİGORTA
Yatırımcıya değer yaratma	GARANTİ BANKASI	AKBANK	GARANTİ LEASING / İŞ YATIRIM	ANADOLU SİGORTA
Toplumsal sorumluluk	GARANTİ BANKASI	İŞ YATIRIM	GARANTİ LEASING	ANADOLU SİGORTA
Uluslararası pazarlara entegrasyonu	AKBANK	GLOBAL MENKUL KIYM.	GARANTİ LEASING	COMMERCIAL UNION

Sektörlerde Kriterler Bazında En Beğenilen Firmalar V

	İnşaat	Çimento	Demir-çelik	Boya	Seramik/sağlık gereçleri
Bilgi ve teknoloji yatırımları	ENKA	ADANA ÇİMENTO	EREĞLİ DÇ	MARSHALL AKZO N.	ÇANAKKALE SERAMİK
Hizmet veya ürün kalitesi	ENKA	ADANA ÇİMENTO	BAMESA / ÇOLAKOĞLU / İZMİR DÇ	MARSHALL AKZO N.	ÇANAKKALE SERAMİK
Finansal sağlamlık	ENKA	ADANA ÇİMENTO	ÇOLAKOĞLU	MARSHALL AKZO N.	ÇANAKKALE SERAMİK
Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	ENKA	ADANA ÇİMENTO / ÇİMSA	İZMİR DÇ	DYO	ÇANAKKALE SERAMİK
Yönetim kalitesi	ENKA	ADANA ÇİMENTO	BORUSAN	DYO / MARSHALL AKZO N. / POLİSAN	ÇANAKKALE SERAMİK
Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar ve haklar	ENKA	ADANA ÇİMENTO / ÇİMSA	ÇOLAKOĞLU	MARSHALL AKZO N.	ECZACIBAŞI
Ücret politikası ve seviyesi	ENKA	ADANA ÇİMENTO	ÇOLAKOĞLU	MARSHALL AKZO N.	ÇANAKKALE SERAMİK
Çalışanların niteliklerini geliştirme	ENKA	ADANA ÇİMENTO	BORUSAN / ÇOLAKOĞLU / İZMİR DÇ	MARSHALL AKZO N.	ECZACIBAŞI
Pazarlama ve satış stratejileri	ENKA	ADANA ÇİMENTO	BORUSAN / ÇOLAKOĞLU	BETEK	ECZACI BAŞI
İletişim ve halkla ilişkiler	ENKA	ADANA ÇİMENTO / OYAK ÇİMENTO	BORUSAN	BETEK	ECZACI BAŞI
Çalışanların nitelikleri	ENKA	ADANA ÇİMENTO	ÇOLAKOĞLU	DYO	ECZACIBAŞI / ÇANAKKALE SERAMİK
Rekabette etik davranma	ENKA	ADANA ÇİMENTO	İZMİR DÇ / SEYDİŞEHİR ETİ ALÜM.	DYO	ÇANAKKALE SERAMİK
Çalışan memnuniyeti	ENKA	ÇİMSA	BORUSAN / ÇOLAKOĞLU	DYO	ECZACI BAŞI
Müşteri memnuniyeti	ENKA	ADANA ÇİMENTO	BAMESA / ÇOLAKOĞLU / İZMİR DÇ	BETEK / DYO / MARSHALL AKZO N.	ÇANAKKALE SERAMİK
Yönetim ve şirket şeffaflığı	ENKA	ADANA ÇİMENTO	BORUSAN	MARSHALL AKZO N.	ÇANAKKALE SERAMİK
Yatırımcıya değer yaratma	ENKA	ADANA ÇİMENTO / ÇİMSA	ÇOLAKOĞLU	MARSHALL AKZO N.	ECZACIBAŞI
Toplumsal sorumluluk	ENKA	ADANA ÇİMENTO	ÇOLAKOĞLU	MARSHALL AKZO N.	ECZACI BAŞI
Uluslararası pazarlara entegrasyonu	ENKA	ÇİMSA	ÇOLAKOĞLU / İZMİR DÇ	MARSHALL AKZO N.	ECZACI BAŞI

Sektörlerde Kriterler Bazında En Beğenilen Firmalar VI

	Otel/ konaklama	Tekstil	Hazır giyim
Bilgi ve teknoloji yatırımları	CONRAD / FOUR SEASONS / HILTON	VAKKO	ZARA
Hizmet veya ürün kalitesi	FOUR SEASONS	VAKKO	BEYMEN
Finansal sağlamlık	CONRAD / FOUR SEASONS / HILTON / SWISSOTEL	VAKKO	ZARA
Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	FOUR SEASONS / HILTON	ZORLU TEKSTİL	ZARA
Yönetim kalitesi	FOUR SEASONS / HILTON	ZORLU TEKSTİL	ZARA
Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar ve haklar	FOUR SEASONS /HILTON	VAKKO	ZARA
Ücret politikası ve seviyesi	HILTON	VAKKO	ZARA
Çalışanların niteliklerini geliştirme	HILTON	VAKKO	ZARA
Pazarlama ve satış stratejileri	FOUR SEASONS	VAKKO	MAVİ JEANS
İletişim ve halkla ilişkiler	FOUR SEASONS	VAKKO	VAKKO
Çalışanların nitelikleri	FOUR SEASONS /HILTON	VAKKO	BEYMEN
Rekabette etik davranma	HILTON	SANKO TEKSTİL	BEYMEN
Çalışan memnuniyeti	HILTON	ZORLU TEKSTİL	MAVİ JEANS
Müşteri memnuniyeti	FOUR SEASONS	VAKKO	BEYMEN
Yönetim ve şirket şeffaflığı	HILTON	ZORLU TEKSTİL	VAKKO
Yatırımcıya değer yaratma	CONRAD/ FOUR SEASONS / HILTON	ZORLU TEKSTİL	VAKKO
Toplumsal sorumluluk	CONRAD/ FOUR SEASONS / HILTON	SANKO TEKSTİL	BEYMEN / VAKKO
Uluslararası pazarlara entegrasyonu	FOUR SEASONS	ZORLU TEKSTİL	MAVİ JEANS

Sektörlerde Kriterler Bazında En Beğenilen Firmalar VII

	Otomobil/ Otomotiv yan. San.	Lastik	Akaryakıt/LPG	Enerji
Bilgi ve teknoloji yatırımları	TOFAŞ	BRISA/ MICHELIN	PETROL OFİSİ	AK ENERJİ
Hizmet veya ürün kalitesi	RENAULT	PIRELLI	SHELL	ÇUKUROVA ELEKTR.
Finansal sağlamlık	RENAULT	PIRELLI	PETROL OFİSİ	ÇUKUROVA ELEKTR.
Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	RENAULT	MICHELIN/ PIRELLI	SHELL	ÇUKUROVA ELEKTR.
Yönetim kalitesi	TOFAŞ	PIRELLI	BP	ÇUKUROVA ELEKTR.
Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar ve haklar	RENAULT	MICHELIN/ PIRELLI	SHELL	ÇUKUROVA ELEKTR.
Ücret politikası ve seviyesi	TOFAŞ	MICHELIN/ PIRELLI	SHELL	AK ENERJİ / ÇUKUROVA ELEKTR. / ZORLU ENERJİ
Çalışanların niteliklerini geliştirme	TOFAŞ	MICHELIN/ PIRELLI	PETROL OFİSİ	ÇUKUROVA ELEKTR.
Pazarlama ve satış stratejileri	REANULT	PIRELLI	SHELL	ÇUKUROVA ELEKTR.
İletişim ve halkla ilişkiler	TOFAŞ	PIRELLI	SHELL	ÇUKUROVA ELEKTR.
Çalışanların nitelikleri	TOFAŞ	PIRELLI	SHELL	ÇUKUROVA ELEKTR.
Rekabette etik davranma	TOFAŞ	PIRELLI	PETROL OFİSİ	ÇUKUROVA ELEKTR.
Çalışan memnuniyeti	TOFAŞ	PIRELLI	SHELL	ÇUKUROVA ELEKTR.
Müşteri memnuniyeti	RENAULT	PIRELLI	SHELL	AK ENERJİ
Yönetim ve şirket şeffaflığı	TOFAŞ	PIRELLI	PETROL OFİSİ	ÇUKUROVA ELEKTR.
Yatırımcıya değer yaratma	TOFAŞ	BRISA/ PIRELLI	PETROL OFİSİ / SHELL	ÇUKUROVA ELEKTR.
Toplumsal sorumluluk	TOFAŞ	BRISA / PIRELLI	PETROL OFİSİ	ÇUKUROVA ELEKTR.
Uluslararası pazarlara entegrasyonu	RENAULT	BRISA/ MICHELIN/ PIRELLI	SHELL	ÇUKUROVA ELEKTR.

Sektörlerde Kriterler Bazında En Beğenilen Firmalar VIII

	Kahverengi / elektronik eşya/ beyaz eşya	Ofis ve ev mobilyası	Plastik
Bilgi ve teknoloji yatırımları	ARÇELİK	İSTİKBAL	DİZAYN PLASTİK
Hizmet veya ürün kalitesi	VESTEL	İSTİKBAL	KOROZO
Finansal sağlamlık	BEKO	YATAŞ	DİZAYN PLASTİK
Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	VESTEL	İSTİKBAL	FIRAT PLASTİK
Yönetim kalitesi	VESTEL	YATAŞ	EGE PLASTİK
Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar ve haklar	VESTEL	İSTİKBAL	KOROZO
Ücret politikası ve seviyesi	VESTEL	YATAŞ	KOROZO
Çalışanların niteliklerini geliştirme	VESTEL	İSTİKBAL	KOROZO
Pazarlama ve satış stratejileri	VESTEL	İSTİKBAL	KOROZO
İletişim ve halkla ilişkiler	VESTEL	İSTİKBAL	FIRAT PLASTİK
Çalışanların nitelikleri	VESTEL	İSTİKBAL	EGE PLASTİK
Rekabette etik davranma	VESTEL	İSTİKBAL	GÖKTEPE PLASTİK
Çalışan memnuniyeti	VESTEL	İSTİKBAL	EGE PLASTİK
Müşteri memnuniyeti	ARÇELİK/ BEKO/ VESTEL	İSTİKBAL	GÖKTEPE PLASTİK
Yönetim ve şirket şeffaflığı	VESTEL	YATAŞ	FIRAT PLASTİK
Yatırımcıya değer yaratma	VESTEL	DOĞTAŞ / YATAŞ	FIRAT PLASTİK
Toplumsal sorumluluk	VESTEL	İSTİKBAL	GÖKTEPE PLASTİK
Uluslararası pazarlara entegrasyonu	VESTEL	İSTİKBAL	DİZAYN PLASTİK

Sektörlerde Kriterler Bazında En Beğenilen Firmalar IX

	İlaç	Kozmetik	Kargo-kurye	Kağıt ve ambalaj	Reklamcılık
Bilgi ve teknoloji yatırımları	NOVARTIS	UNILEVER/ELIDA	CARGO TECH /FEDEX	KARTONSAN	Y&R/REKLAMEVİ
Hizmet veya ürün kalitesi	NOVARTIS/ ROCHE	UNILEVER/ELIDA	FEDEX	İPEK KAĞIT	CENAJANS GREY
Finansal sağlamlık	NOVARTIS	ECZACIBAŞI	FEDEX	İPEK KAĞIT	CENAJANS GREY
Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	NOVARTIS	ECZACIBAŞI	CARGO TECH	KARTONSAN	ATCW
Yönetim kalitesi	NOVARTIS	ECZACIBAŞI	FEDEX	İPEK KAĞIT	CENAJANS GREY
Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar ve haklar	NOVARTIS	UNILEVER/ELIDA	FEDEX	KARTONSAN	CENAJANS GREY
Ücret politikası ve seviyesi	NOVARTIS	UNILEVER/ELIDA	FEDEX	KARTONSAN	CENAJANS GREY
Çalışanların niteliklerini geliştirme	NOVARTIS	ECZACIBAŞI	CARGO TECH	KARTONSAN	CENAJANS GREY
Pazarlama ve satış stratejileri	NOVARTIS	UNILEVER/ELIDA	FEDEX	İPEK KAĞIT	CENAJANS GREY
İletişim ve halkla ilişkiler	NOVARTIS / ROCHE	UNILEVER/ELIDA	FEDEX	KARTONSAN	Y&R/REKLAMEVİ
Çalışanların nitelikleri	NOVARTIS	UNILEVER/ELIDA	FEDEX	KARTONSAN	CENAJANS GREY
Rekabette etik davranma	NOVARTIS	L'OREAL	CARGO TECH	KARTONSAN	CENAJANS GREY / Y&R
Çalışan memnuniyeti	NOVARTIS	L'OREAL	FEDEX	İPEK KAĞIT	CENAJANS GREY / Y&R
Müşteri memnuniyeti	NOVARTIS	L'OREAL	FEDEX	İPEK KAĞIT	Y&R/REKLAMEVİ
Yönetim ve şirket şeffaflığı	NOVARTIS	ECZACIBAŞI	FEDEX	KARTONSAN	CENAJANS GREY
Yatırımcıya değer yaratma	NOVARTIS	L'OREAL	CARGO TECH/ FEDEX	KARTONSAN	CENAJANS GREY
Toplumsal sorumluluk	NOVARTIS	UNILEVER/ELIDA	FEDEX	KARTONSAN	CENAJANS GREY
Uluslararası pazarlara entegrasyonu	NOVARTIS	UNILEVER/ELIDA	FEDEX	KARTONSAN	Y&R/REKLAMEVİ

Sektörlerde Kriterler Bazında En Beğenilen Firmalar X

	Bilgisayar/Donanım/yazılım/ISP
Bilgi ve teknoloji yatırımları	IBM
Hizmet veya ürün kalitesi	IBM
Finansal sağlamlık	MICROSOFT
Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	IBM
Yönetim kalitesi	MICROSOFT
Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar ve haklar	IBM
Ücret politikası ve seviyesi	MICROSOFT
Çalışanların niteliklerini geliştirme	MICROSOFT
Pazarlama ve satış stratejileri	MICROSOFT
İletişim ve halkla ilişkiler	MICROSOFT
Çalışanların nitelikleri	IBM
Rekabette etik davranma	MICROSOFT
Çalışan memnuniyeti	MICROSOFT
Müşteri memnuniyeti	IBM
Yönetim ve şirket şeffaflığı	IBM
Yatırımcıya değer yaratma	IBM
Toplumsal sorumluluk	IBM
Uluslararası pazarlara entegrasyonu	IBM

Sektörlere Göre En Beğenilen Firmanın Beğeni ve Prestij Seviyesini Belirleyen Kriterler I

Sektörler/ kriterler	Bilgi ve teknoloji yatırımları	Hizmet veya ürün kalitesi	Finansal sağlamlık	Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	Yönetim kalitesi	Çalışanına sunduğu imkanlar	Ücret politikası /seviyesi	Çalışanların niteliklerini geliştirme	Pazarlama ve satış stratejileri
Genel ortalama	8,3	8,5	8,5	8,3	8,3	8,0	7,9	8,1	8,4
Akaryakıt/LPG	7,5	8,4	8,9	7,2	7,9	8,1	8,2	7,9	7,5
Enerji	8,1	8,5	9,1	8,1	8,2	7,7	7,7	8,3	8,0
Alkollü içecek	7,8	8,8	9,0	8,4	8,0	7,3	7,0	8,0	8,5
Su	7,9	8,9	8,2	7,6	8,0	8,1	7,5	7,4	8,4
Meşrubat ve meyveli içecek	8,9	9,1	9,7	8,9	8,9	8,7	8,7	8,8	9,1
Süt ve yoğurt ürünleri	8,1	8,5	8,4	8,3	8,2	7,9	7,9	8,3	8,5
Bilgisayar/Donanım/Yazılım/ISP	9,1	8,4	9,3	8,7	8,4	8,3	8,3	8,5	8,9
Reklamcılık	8,9	9,1	8,5	9,0	8,7	8,3	8,5	8,6	9,0
Banka	8,4	8,4	8,6	8,1	8,1	7,6	7,5	7,8	8,1
Aracı kurumlar	8,2	8,3	8,1	8,1	8,1	7,7	7,8	7,8	8,2
Factoring/Leasing	8,9	8,2	9,0	8,3	8,5	8,4	8,1	7,6	8,5
Sigorta	7,9	8,3	8,8	7,8	8,4	8,1	8,1	8,1	8,1
İnşaat	8,2	8,4	8,3	8,2	8,3	7,8	7,5	7,9	7,9
Çimento	8,5	8,6	9,2	7,8	9,0	8,5	8,4	8,4	8,3
Demir çelik	8,4	8,3	7,7	7,9	7,6	8,4	8,3	8,4	8,1
Boya	7,9	8,6	7,7	7,9	7,6	7,1	7,2	7,3	8,0
Seramik ve sağlık gereçleri	8,5	8,7	8,9	8,9	8,4	8,1	8,0	8,0	8,6
Otel ve konaklama	8,5	8,8	8,6	7,7	8,4	8,5	8,2	8,0	8,7
Ev ve çamaşır temizlik ürünleri	8,6	9,0	8,3	7,6	7,8	8,3	7,6	8,1	8,2
Tekstil	8,5	8,9	8,7	8,6	8,7	8,1	8,1	8,3	8,7
Hazır giyim ve mağazacılık	8,4	8,5	8,3	8,8	8,5	7,8	7,8	7,9	8,7

Sektörlere Göre En Beğenilen Firmanın Beğeni ve Prestij Seviyesini Belirleyen Kriterler I

Sektörler/ kriterler	Bilgi ve teknoloji yatırımları	Hizmet / ürün kalitesi	Finansal sağlamlık	Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik	Yönetim kalitesi	Çalışanına sunduğu imkanlar	Ücret politikası / seviyesi	Çalışanların niteliklerini geliştirme	Pazarlama ve satış stratejileri
Genel ortalama	8,3	8,5	8,5	8,3	8,3	8,0	7,9	8,1	8,4
Otomobil, otomotiv yan sanayi	8,5	8,5	8,6	8,5	8,4	8,2	8,0	8,4	8,3
Lastik (Araç)	9,6	8,6	8,4	8,4	8,0	7,5	7,8	7,8	8,4
Perakende (Super ve hyperstore)	7,9	8,0	8,3	7,7	7,6	7,4	7,4	7,7	8,2
Bisküvi, kek ve pişirilmiş unlu mamuller	8,6	8,6	8,6	8,3	8,1	7,9	8,3	8,4	8,8
Unlu ürünler (makarna, un, irmik)	8,6	8,4	8,4	8,9	8,1	8,3	8,0	8,6	8,8
Çikolata, sakız, şekerleme, cips	9,0	9,1	8,9	8,8	8,6	8,0	8,1	8,4	9,1
Paketlenmiş ve işlenmiş et	8,0	8,0	7,5	8,7	7,8	7,4	6,5	8,2	8,3
Kağıt ve ambalaj ürünleri	7,4	7,9	8,5	7,2	7,6	7,6	7,9	7,3	8,1
Beyaz/ K.Rengi/ elektronik eşya	7,9	8,2	8,2	7,9	7,9	7,6	7,6	7,6	8,1
Plastik	8,1	8,3	7,6	8,2	7,8	7,5	7,5	7,5	8,4
Kişisel bakım ve kozmetik	7,9	8,7	8,2	8,8	7,7	7,6	7,8	8,1	8,7
Ofis ve ev mobilyası	7,1	7,0	7,6	7,9	7,8	7,4	6,8	6,8	8,0
İlaç, sağlık ürünleri	8,7	9,3	9,0	9,0	8,6	8,6	8,5	8,7	9,0
Gıda	8,7	9,0	8,8	8,5	8,4	8,3	8,1	8,2	8,9
Sıvı yağ, margarin	8,5	8,6	8,9	8,7	8,9	8,1	8,1	8,4	8,7
Ağaç ve Orman Ürünleri	7,7	7,2	7,7	7,7	6,7	6,8	6,7	5,8	6,1
Kargo/ Kurye/Nakliye	8,4	8,4	8,1	7,6	7,9	7,3	7,5	7,4	7,5
Diğer	8,0	8,1	8,2	8,4	7,4	7,5	7,2	8,0	8,1

Sektörlere Göre En Beğenilen Firmanın Beğeni ve Prestij Seviyesini Belirleyen Kriterler II

Sektörler/ kriterler	İletişim / halkla ilişkiler	Çalışanların nitelikleri	Rekabette etik davranma	Çalışan memnu niyeti	Müşteri memnuniyeti	Yönetim ve şirket şeffaflığı	Yatırımcı ya değer yaratma	Toplumsal sorumluluk	Uluslararası pazarlara entegrasyon
Genel ortalama	8,2	8,0	8,1	8,0	8,5	7,7	7,9	8,0	8,4
Akaryakıt/LPG	7,8	7,9	7,6	8,0	8,0	7,3	7,7	7,7	8,6
Enerji	8,1	7,9	8,4	7,8	8,4	8,6	8,2	8,6	8,1
Alkollü içecek	8,8	8,0	8,0	8,3	8,3	7,7	8,5	8,8	8,2
Su	8,3	7,6	7,8	7,5	8,5	7,0	8,4	7,9	7,6
Meşrubat ve meyveli içecek	8,6	8,8	8,4	8,6	8,7	7,6	8,3	8,8	9,3
Süt ve yoğurt ürünleri	8,3	8,2	7,9	8,2	8,6	7,7	8,1	8,0	8,2
Bilgisayar/Donanım/Yazılım/ISP	8,1	8,5	7,7	8,2	8,3	7,9	8,5	7,7	8,9
Reklamcılık	8,8	8,8	8,3	8,6	9,1	8,1	8,5	8,2	8,7
Banka	8,3	7,9	8,3	7,7	8,2	8,1	7,9	7,9	7,9
Aracı kurumlar	7,7	8,2	7,5	7,8	8,2	7,7	7,8	7,4	8,5
Factoring/Leasing	8,3	7,9	7,6	8,5	8,0	7,4	7,7	7,9	7,8
Sigorta	7,6	8,0	8,2	8,1	8,5	7,8	7,7	8,0	7,9
İnşaat	7,6	8,1	8,1	7,8	8,3	8,1	8,1	8,5	8,8
Çimento	8,3	8,3	8,4	8,4	8,6	8,3	8,5	8,4	8,8
Demir çelik	7,6	8,4	8,0	8,4	9,0	8,2	7,8	8,9	8,6
Boya	7,7	7,4	7,9	7,8	7,9	7,0	7,3	7,3	7,5
Seramik ve sağlık gereçleri	8,1	7,8	8,3	7,9	8,5	7,7	7,4	8,4	9,0
Otel ve konaklama	8,4	8,5	8,1	8,1	8,6	7,6	8,1	8,3	8,2
Ev ve çamaşır temizlik ürünleri	7,3	8,3	7,6	7,6	8,2	6,9	7,9	7,3	8,7
Tekstil	8,6	8,1	8,5	8,2	8,9	8,3	8,2	8,3	8,7
Hazır giyim ve mağazacılık	8,4	7,9	8,0	7,8	8,6	7,5	7,7	7,8	8,7

Sektörlere Göre En Beğenilen Firmanın Beğeni ve Prestij Seviyesini Belirleyen Kriterler II

Sektörler/ kriterler	İletişim / halkla ilişkiler	Çalışanların nitelikleri	Rekabette etik davranma	Çalışan memnuniyeti	Müşteri memnuniyeti	Yönetim ve şirket şeffaflığı	Yatırımcıya değer yaratma	Toplumsal sorumluluk	Uluslararası pazarlara entegrasyon
Genel ortalama	8,2	8,0	8,1	8,0	8,5	7,7	7,9	8,0	8,4
Otomobil, otomotiv yan sanayi	8,0	8,1	8,2	8,2	8,4	7,9	7,7	8,2	8,9
Lastik (Araç)	8,2	8,3	8,0	8,0	8,0	7,8	8,5	8,2	9,0
Perakende (Super ve hyperstore)	7,6	7,3	7,5	7,6	8,0	7,0	7,5	7,1	7,8
Bisküvi, kek ve pişirilmiş unlu mamuller	8,5	8,3	7,9	8,1	8,4	7,8	7,9	8,3	8,0
Unlu ürünler (makarna, un, irmik)	8,3	8,6	8,0	8,5	8,4	7,7	7,6	8,3	8,1
Çikolata, sakız, şekerleme, cips	8,2	8,8	8,3	8,8	8,9	7,4	8,3	8,1	8,6
Paketlenmiş ve işlenmiş et	8,3	8,2	7,8	7,3	8,1	7,2	7,3	8,4	8,0
Kağıt ve ambalaj ürünleri	7,9	7,8	7,6	8,2	8,1	7,3	7,4	7,6	7,8
Beyaz /K.Rengi/ elektronik eşya	8,1	7,6	8,1	7,7	8,1	7,7	7,8	7,7	8,3
Plastik	7,8	7,5	7,7	7,6	8,4	7,1	7,3	8,0	7,7
Kişisel bakım ve kozmetik	8,5	7,7	7,6	7,7	8,7	8,0	7,5	7,7	8,7
Ofis ve ev mobilyası	7,7	7,1	7,2	7,3	7,4	6,7	6,4	7,4	6,8
İlaç, sağlık ürünleri	8,4	8,4	8,0	8,6	8,9	7,7	7,8	8,4	8,8
Gıda	8,4	8,0	8,5	8,1	8,8	8,4	8,2	8,6	8,8
Sıvı yağ, margarin	8,4	8,5	8,3	8,5	8,5	7,4	7,6	7,9	8,8
Ağaç ve Orman Ürünleri	6,0	6,1	6,6	6,7	7,6	5,4	5,4	5,6	6,8
Kargo/ Kurye/Nakliye	8,1	7,4	7,2	6,9	7,7	6,7	7,0	7,8	8,5
Diğer	8,6	8,0	8,0	7,5	8,2	7,0	7,5	7,6	8,1