

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**KURUMSAL İTİBARA OLASI TEHDİTLER
VE BU TEHDİTLERE KARŞI ALINABİLECEK ÖNLEMLER:
ŞİŞECAM FABRİKALARINDA BİR UYGULAMA**

DUYGU DÖLEK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA – 2011

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**KURUMSAL İTİBARA OLASI TEHDİTLER
VE BU TEHDİTLERE KARŞI ALINABİLECEK ÖNLEMLER:
ŞİŞECAM FABRİKALARINDA BİR UYGULAMA**

DUYGU DÖLEK

DANIŞMAN: Prof. Dr. Azmi YALÇIN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA – 2011

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Azmi YALÇIN

(Danışman)

Üye: Prof. Dr. Ünal AY

Üye: Yar. Doç. Dr. Haşim AKÇA

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylım.

12/08./2011

Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ÖZET

KURUMSAL İTİBARA OLASI TEHDİTLER VE BU TEHDİTLERE KARŞI ALINABİLECEK ÖNLEMLER: ŞİŞECAM FABRİKALARINDA BİR UYGULAMA

Duygu DÖLEK

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Ağustos 2011, Sayfa 109

Kurumların en önemli varlığı olarak nitelendirilen itibar, kurumun sosyal paydaşlar nezdinde nasıl algılandığını ifade eden değerler bütünüdür.

Günümüzün küresel rekabet ortamında, teknolojinin hızla gelişmesinin etkisiyle tüketiciler birbirine benzeyen ürün ve hizmetler arasında seçim yapmakta zorlanmakta, kurumlar rakipleri arasında güçlenmek için yenilikçi yaklaşımlarla kendini geliştirmelidir. Kurum itibarına yönelik tehditler faaliyet gösterilen sektöre, kurumun yapısına, bulunduğu bölgeye yani konumuna ve bunun gibi birçok faktöre bağlı olarak değişmektedir. Çalışma şartlarının işçi ve çevre sağlığına zarar vermesi, ürün ve hizmetlerde hata ve eksikliklerin olması, ürünün beklenmedik etkilerinin sorun yaratması, etik olmayan davranışların ortaya çıkması, kurumun çevreye zarar vermesi kurum itibarı için sayılabilecek bazı tehditlerdir.

Bu tez çalışması, giderek tanınmaya başlayan kurumsal itibar kavramının tanımını, kapsamını, boyutlarını, ve kurumsal itibara yönelik tehditleri, kurumsal itibar yönetimi sürecini, literatür taramasıyla elde edilen bilgiler ışığında açıklamayı hedeflemektedir. Araştırmanın uygulama kısmında ise Şişecam Topluluğundan seçilen sanayi işletmelerinde kurumsal itibar yönetimi uygulamaları araştırılmak üzere orta ve üst düzey yöneticilere araştırma anketi elektronik ileti yoluyla gönderilmiştir. Sonuçlara göre kurumsal itibar yönetimi adıyla olmasa da olumlu kurum itibarının korunması için birçok faaliyet yürütülmektedir.

Anahtar kelimeler: İtibar, kurumsal itibar, kurumsal itibara yönelik tehditler

ABSTRACT**POSSIBLE THREATS TO CORPORATE REPUTATION
AND THE MEASURES MIGHT BE TAKEN AGAINST THOSE THREATS:
IMPLEMENTATION AT ŞİŞECAM'S FACTORIES****Duygu DÖLEK****Master Thesis, Department of Business Sciences****Supervisor: Prof. Dr. Azmi YALÇIN****August 2011, 109 Pages**

Corporate reputation, which accepted as the most important asset of corporations is the overall estimation in which an organization is held by its internal and external stakeholders.

In today's globally competitive environment with rapid growing technologies, consumers have difficulty choosing between similar goods and services, therefore corporations should adopt itself innovative approaches to strengthen among competitors. Threats to the corporate reputation vary depending many factors such as, type of its operations, its sector, its location or region etc. Health and environmental damage caused by poor working conditions, products and services errors, the effects of unexpected problems caused by products, the emergence of unethical behavior, can be considered some threats to the corporate reputation.

This thesis, aims to explain the definition of the corporate reputation concept which gradually gain recognition, the extent of concept, the threats to corporate reputation and its management process through literature review. After the literature review, it is aimed to understand corporate reputation activities at Şişecam Factories with the help of survey research. Survey is sent to middle and the upper level manager via email. According to survey results, it is seen that many activities not in the name of corporate reputation management are executed in order to protect corporate reputation at Şişecam Factories.

Key Words: Reputation, corporate reputation, threats to the corporate reputation.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ÖNSÖZ	vi
KISALTMALAR	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
TABLOLAR LİSTESİ	ix
EKLER LİSTESİ	x

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1 Çalışmanın Problemi	1
1.2. Çalışmanın Önemi ve Amacı	1
1.3. Çalışmanın Yöntemi	2
1.4. Çalışmanın Planı	2

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kurumsal İtibar Kavramı	3
2.1.1. Kurumsal İtibar Tanımı	3
2.1.2. Kurumsal İtibar, İmaj, Marka, Kimlik İlişkisi	7
2.1.3. Kurumsal İtibarı Oluşturan Kavramlar	11
2.1.4. Kurumsal İtibarın Boyutları	21
2.2. Kurumsal İtibarın Unsurları	25
2.2.1. Kültür	26
2.2.2. Kimlik	27

2.2.3. İmaj	30
2.2.4. Marka	32
2.3. Kurumsal İtibarın Paydaşlar Üzerindeki Etkileri	35
2.4. Kurumsal İtibarın Oluşturulmasında Önemli Noktalar	42
2.4.1. Kurumsal İletişim	42
2.4.2. Liderin Rolü	46
2.4.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	47
2.5. Olumlu Kurumsal İtibarın Yararları ve Kurumsal İtibarın Kuruma Sağladıkları ...	49
2.6. Kurumsal İtibar Yönetimi Neden Gereklidir?	52
2.7. Kurumsal İtibar Yönetimi Aşamaları	53
2.7.1. Olumlu Kurumsal İtibarın Yaratılması	54
2.7.1.1. Mevcut Durumun Analizi	55
2.7.1.2. Gelecek Durumun Tasarlanması	58
2.7.1.3. Geçiş Sürecinin Yönetilmesi	58
2.7.2. Kurumsal İtibarın Sürdürülmesi ve Korunması	60
2.8. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi	62
2.8.1. Fortune En Beğenilen 500 Şirket Araştırması	64
2.8.2. İtibar Katsayısı Modeli	65
2.8.3. Kurum Kişiliği Ölçeği	67
2.8.4. SPIRIT Modeli	69
2.8.5. Capital Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. İncelenen Kurum Olan Şişecam Holding Hakkında Bilgi	73
3.1.1. Şişecam Holdingin Tarihsel Gelişimi	73
3.1.2. Şişecam Holding'in Kurumsal Yapısı	74
3.1.3. Şişecam Holding'te Kurumsal İtibar Yönetimi	76
3.2. Araştırmanın Problemi ve Hipotezleri	82
3.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi	83
3.4. Araştırmanın Yöntemi	83
3.5. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları	84

3.6. Evren ve Örneklem	84
3.7. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	84

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Kurumsal İtibar Yönetimi Kavramına İlişkin Genel Değerlendirmeler	88
4.2. Kurumların İtibarına Yönelik Tehditlerin Belirlenmesi	90
4.3. Kurumların İtibarında Etkili Paydaş Kitlesi Sıralaması	91
4.4. Katılımcıların Kurumsal İtibar Değerlendirmesi	92
4.5. Kurum İtibarının Kurum Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi	93

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ

KAYNAKÇA	99
EKLER	103
ÖZGEÇMİŞ	109

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın hazırlanması sürecinde değerli bilgilerini, sabrını ve anlayışını benden esirgemeyen tez danışmanım değerli hocam Prof. Dr. Azmi YALÇIN'a,

Çalışmanın en zorlandığım kısımlarında değerli yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. Kemal Can KILIÇ'a,

Anket çalışmasının uygulanması aşamasında destek veren tüm Şişecam Topluluğu çalışanlarına,

Çalışma yaşamımla birlikte yüksek lisans eğitimimi sürdürmem konusunda, desteklerini esirgemeyen müdürüm Osman DEVECİ' ye, şefim Murat AKCAN' a ve çalışma arkadaşım Enis HEKİMOĞLU'na,

Anketimin uygulanması için destek olan Soda Sanayi A.Ş. İnsan Kaynakları Müdürü Ergün SEVEN' e ve İnsan Kaynakları Şefi Akif ÇELİKER' e,

Tez çalışmalarım sırasında motivasyonumu arttıran kardeşlerim Burcu KÖRKÜN ve Helin DÖLEK'e, babam Mehmet Ceyhan DÖLEK'e

Maddi, manevi anlamda beni asla yalnız bırakmayan, her yaptığımın arkasında duran canım annem Ayfer SEZER'e

Son olarak birlikte yürüdüğümüz hayat yolunda her zaman yanımda olan, bana güvenen, desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, yüksek lisans programına başvurmamdan bitirmeme kadar her süreçte çok emeği olan biricik eşime, sonsuz teşekkür ederim...

KISALTMALAR

MAC: Most Admired Companies List

RQ: Reputation Quotient

KSS: Kurumsal Sosyal Sorumluluk

KSSİ: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi

CEO: Chief Executive Officer

CATI: Computer Assisted Telephone Interview

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1: Kurum Kimliği, İmajı ve İtibarı Arasındaki İlişki.....	8
Şekil 2: Kurum Kültürü, Kimliği ve İmajı.....	10
Şekil 3: Şeffaflık Döngüsü	15
Şekil 4: Müşteri Odaklılık Süreci	17
Şekil 5: İtibarın Boyutları	21
Şekil 6: Kurum Kimliği Unsurları	29
Şekil 7: Sosyal Paydaşları Gruplarına Göre Sınıflandırma.....	36
Şekil 8: Kurumsal İletişim ve İtibarı Kurumda İlişkilendirilmesi.....	45
Şekil 9: Kurumsal İtibarın Oluşumu.....	54
Şekil 10: İtibar Katsayısı Modeli.....	66
Şekil 11: Kurumsal Kişilik Ölçeği	68
Şekil 12: Şişecam Holding Organizasyon Şeması.....	75

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1: Kurumsal İtibar Kavramı Tanımları.....	5
Tablo 2: Ürün Markası ve Kurumsal Marka Kavramları Karşılaştırması.....	33
Tablo 3: Olumlu Kurumsal İtibarın Yararları.....	52
Tablo 4: İtibar Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması.....	64
Tablo 5: Şişecam Holding Ortaklık Yapısı Bilgileri	74
Tablo 6: Kurumsal İtibar Tanımı Ölçeğinin İlk Güvenilirlik Değeri.....	84
Tablo 7: Kurumsal İtibar Tanımı Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri	85
Tablo 8: Kurumsal İtibar Tanımı Ölçeğinin Düzeltilmiş Güvenilirlik Değeri	85
Tablo 9: Kurumsal İtibar Tanımı Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri	85
Tablo 10: Kurumsal İtibarın Kurum Üzerindeki Etkileri Güvenilirlik Değeri.....	86
Tablo 11: Kurum İtibarının Etkileri İfadelerinin Güvenilirliğe Etkileri	86
Tablo 12: Kurum İtibarının Etkileri İfadelerinin Güvenilirliğe Etkileri (Devamı).....	87
Tablo 13: Kurumsal İtibar Yönetimi Kavramı Bilinirlik Dağılımı.....	88
Tablo 14: Kurumsal İtibar Yönetimine Verilen Önem	89
Tablo 15: Kurumsal İtibar Yönetimi Faaliyetleri Değerlendirmesi.....	89
Tablo 16: Kurumsal İtibar Yönetiminin Aktif Olarak Uygulanma Süresi	90
Tablo 17: Kurumsal İtibar Yönetiminden Sorumlu Birim	90
Tablo 18: Kurum İtibarına Yönelik Tehditlerin Önem Derecesine Göre Sıralanması ..	91
Tablo 19: Kurumların İtibarında Etkili Paydaş Kitlesi Sıralaması	92
Tablo 20: Katılımcıların Kurumsal İtibar Tanımı Değerlendirmesi	93
Tablo 21: Kurum İtibarının Kurum Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi.....	94
Tablo 22: Kurumsal İtibar Boyutlarının Kurum Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi.....	95

EKLER LİSTESİ

	Sayfa
EK 1. Anket Formu	103

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1 Çalışmanın Problemi

Kurumlar varlıklarını sürdürüp, faaliyet gösterdikleri sektörlerde tutunmalarını sağlamak, yeni markalarla yeni pazarlara girip gelişimlerini sürdürmek için oldukça çaba göstermekte, büyük paralar ve zaman harcamaktadır. Buna karşılık, bir ürün hatasının, dünya çapındaki bir kurumu ne derece etkileyebildiğini gazetelerde, dergilerde görmek nadir rastlanan bir durum değildir. Çalışmanın problemi, kurumsal itibar kavramını incelemek ve kurumsal itibara yönelik tehditleri araştırmaktır.

1.2. Çalışmanın Önemi ve Amacı

Günümüzde gerek ülkemizde gerekse dünyada ekonomik durumların belirsizliği kurumlara faaliyette buldukları alanlarda sürekli risk altında olduklarını göstermektedir. Bazı kurumlar risk yönetimi, kriz yönetimi programları geliştirseler de kurumsal itibar yönetimi faaliyetleri yürütülmemekte, hatta bilinmemektedir.

Yalnız kriz yönetimi, kendi içinde itibar için yeterli bir program değildir. Her şeyin başarısızlığa uğraması durumunda başvurulan son tekniktir. Kapsamlı bir itibar riski programı olmadığında, sorunlar kriz biçimini alır ve krizlerde olması gerekenden çok daha zor yönetilir biçime dönüşür. İtibara yönelik tehditlerin sayısı arttıkça ve itibara verilmesi gereken değere ilişkin bilinç geliştikçe, itibar riski yönetiminin örgütler için önemi giderek artacaktır. (Karaköse, 2007, s. 121).

Kurum itibarına yönelik tehditler çok sayıda olabilir ve her kurumda değişiklik gösterebilir. Hatalı üretim, müşteri hizmetlerine yeterince önem verilmemesi, etik olmayan davranışlar, kurumun çevreye zarar vermesi gibi başlıca itibar risklerinin tespit edilmesi ve bu tür risklere önlem alınması kuruma birçok yönden maliyet avantajı sağlayacak, hem de kurumun olumlu kurumsal itibarı korunmuş olacaktır. Çalışmanın amacı, kurumsal itibar kavramını incelemek ve Şişecam Topluluğun'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden örneklem seçilerek, kurumsal itibar yönetimi uygulamalarını, kurumsal itibara bakış açısını, kurumsal itibara yönelik tehditleri anlamak ve araştırmaktır. "Kurumsal İtibar Yönetimi" konusunun incelenmesi ve

Şişecam Topluluğunda faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde araştırılması kapsamı ile önem arz etmektedir.

1.3. Çalışmanın Yöntemi

Çalışma için yapılacak literatür taramasında, konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalar, geçmişten başlanarak araştırılacaktır. Böylelikle konuyla ilgili olan kavramların ilk ortaya çıkışı, yapılan çalışmalarla gelinen nokta ve gelişmeler irdelenmiş olacaktır. Çalışmada yerli ve yabancı basılı kaynakların yanında elektronik ortamdaki kaynaklardan da yararlanılacaktır. Literatürden yararlanılarak teorik bir çerçeve oluşturularak, yapılacak olan saha çalışmasına dayalı olarak istatistiksel analiz çalışmanın yöntemi olacaktır.

1.4. Çalışmanın Planı

Çalışmanın amaçları doğrultusunda birinci bölümde giriş kısmında çalışmanın ana hatları incelendikten sonra ikinci bölümde kurumsal itibar yönetimi kavramı ve içeriği hakkında bilgiler verilmektedir. Bu bölümde itibar ve kurumsal itibar tanımlarına yer verilip, kurumsal itibarla ilişkili olan ve kavramsal olarak karıştırılan kavramlar incelenmekte, kurumsal itibarın boyutları, kurumsal itibarın oluşturulmasında önemli noktalar ve kurumsal itibar ölçümleri anlatılmaktadır. Üçüncü bölümde Şişecam'ın tarihçesi, kurumsal yapısı, kurumdaki kurumsal itibar yönetimi faaliyetleri incelenmekte ve çalışmanın genel bir değerlendirmesi yapılmaktadır. Dördüncü bölümde araştırma sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise çalışma sonucu elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kurumsal İtibar Kavramı

Kurumların en önemli soyut değeri olarak değerlendirilen, kurumsal itibar kavramı için literatürde çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bu bölümde, kurumsal itibar kavramını, anlamak amacıyla öncelikle bu tanımlamalar incelenmiştir. Daha sonra, kurumsal itibar kavramının yerine kullanılan imaj, kimlik, marka gibi kavramların kurumsal itibarla ilişkisi ve farkları ortaya konmuştur. Ve daha detaylı inceleme yapabilmek için de kurumsal itibarı oluşturan kavramlar ve boyutları araştırılmıştır.

2.1.1. Kurumsal İtibar Tanımı

İtibar, bir kişiye veya nesneye dışarıdan yani toplum tarafından gösterilen saygı, değer anlamında kullanılmaktadır.

İtibar, arapça bir kelime olup saygı görme, değerli ve güvenilir olma durumu, saygınlık ve prestij anlamında kullanılmaktadır (TDK Türkçe sözlük, 2011).

İtibar, sadece olumlu anlamda kullanılan bir kavram değildir. İnsanların veya örgütlerin, olumlu veya olumsuz mutlaka bir itibarı vardır. Toplum içinde bir statüye ulaşmak isteyen bir insan, toplum gözünde iyi bir itibara sahip olmak zorundadır. Kurumlar da aynı şekilde faaliyetlerini sürdürüp, hayatta kalabilmek ve gelişebilmek için paydaşların gözünde iyi bir izlenime sahip olmalıdır. İnsanların itibarı, toplum içinde yaşamlarını sürdürürken oluşur, gelişir ve hatta yok olur. Örgütler açısından da durum aynıdır. Bir örgütün itibarı; ürün ve hizmet satışı, yatırımcıların cezbedilmesi, yetenekli elemanların istihdamı ve hükümet çevresindeki etkinin kullanılması yeteneğini etkiler. Kurumsal itibar, bir kez kaybedildiğinde veya parlaklığını yitirdiğinde tekrar kazanılması oldukça zordur (Karaköse, 2007, s. 3-4).

Fombrun'a göre kurumsal itibar; bir kurumun geçmişteki eylemlerinin ve gelecekteki görünümünün kalıcı temsili simgesidir ve kurumun bütünsel olarak sahip olduğu çekiciliği ifade eder (Fombrun ve Van Riel, 2004). Fombrun'ın tanımından hareketle, kurumsal itibar kavramı, hem iç hem de dış paydaşların göreceli durumlarını

ölçmekte; hem rekabete dayalı olmakta hem de kurumsal çevreleri içermektedir (Barnett, Jermier ve Lafferty, 2006, s. 1).

Kurumsal itibar; tüm paydaşların kurumsal itibara yönelik görüşlerini, iç kimliği ve dış paydaşların özellikle müşterilerin kuruma ilişkin görüşlerini içeren dış imajı da kapsayan kolektif bir kavramdır (Davies, Chun, Da Silva ve Roper, 2003, s. 58-59).

Kurumsal itibar; paydaşların, kuruma uzun dönemde atfedilen finansal, sosyal ve çevresel etkileri değerlendirmesine ilişkin kolektif yargıdır (Barnett ve ark. 2006, s. 28).

Kurumsal itibar; genel olarak paydaşların 'kurumun ne olduğu', 'kurumun sorumluluklarını nasıl yerine getirdiği', 'paydaşların beklentilerinin nasıl karşıladığı' ve 'kurumun sosyopolitik çevreye uyum sağlamadaki bütün performansına' ilişkin değerlendirmelerinin uzun dönemli kombinasyonudur (Anca ve Roderick, 2007, s. 234).

Kurumsal itibar bir şirketin yarattığı güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payıdır. Şirketin elle tutulamayan değerlerinin taşıyıcısıdır. Toplum tarafından 'beğenilen, takdir edilen' bir şirket olmanın karşılığıdır (Kadıbeşegil, 2007, s. 55).

Bennett ve Kottasz'a göre kurumsal itibar teorisinin kökenleri 1950' lerde kurumsal imajın ortaya çıkmasından gelir. 1970'lerde ve 1980'lerde kurumsal kimliğe odaklanılarak gelişen kurumsal itibar teorisi on yıl sonra marka yönetimi ve kurumsal itibara artan ilgiyle bugünkü şeklini almıştır. İmajla ilgili bir kavram olarak görülen, itibar bir kişinin veya bir kurumun uzun dönemde oluşmuş tutarlılığı, dürüstlüğü, güvenilirliği hakkında oluşan değer yargılarıdır (Weiwei, 2007, s. 58).

Literatürde birçok kurumsal itibar kavramı tanımı bulunmaktadır. Barnett ve ark. (2003) itibar yönetimi kavramı tanımlarını üç dönemde sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırma Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1

Kurumsal İtibar Kavramı Tanımları

Dönem	Araştırmacılar	İfadeler
Değer dönemi	Goldberg ve ark.(2003)	Soyut bir varlık
	Mahon(2002)	Kurum için bir kaynak
	Miles ve Covin(2002)	Değerli, kolay zedelenen soyut varlık
	Fombrun(2001)	Ekonomik varlık
	Drobis(2000)	Soyut varlık
	Fombrun ve ark.(1999)	Kurum varlıklarının doğru kullanılması <ul style="list-style-type: none"> • Ürün ve hizmet kalitesi • Yenilikçilik, inovasyon • Uzun dönemli yatırım değeri • Finansal sağlamlık • Yetenekli çalışanları kendine çekme ve elinde tutma becerisi • Sosyal sorumluluk
	Rihai-Belkaoui ve Pavlik (1992)	Önemli bir varlık
Değerlendirme dönemi	Spence (1974)	Rekabetçi sürecin sonucu
	Larkin (2003)	Değer yargısı
	Lewellyn (2002)	Paydaşların kurumu, kurum hakkında bildikleri doğrultusunda değerlendirmeleri
	Mahon (2002)	Bir insan veya bir şey hakkında yargı
	Wartick (2002)	Paydaşların değerlendirmelerinin toplamı (1992 tanımı)
	Bennett ve Gabriel (2001)	Düşüncelerin dağılımı
	Fombrun (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Kurum hakkında kişisel ve ortak yargılar • Kurum etkinliğinin değerlendirilmesi
	Fombrun ve Rindova (2001)	Kurumun durumunun ölçülmesi
	Gotsi ve Wilson (2001)	Belirli bir zaman içinde kuruma ilişkin değerlendirmelerin tümü
	Bennett ve Kottasz (2000)	Kuruma ilişkin düşüncelerin zaman içindeki gelişimi
	Cable ve Graham (2000)	Duygusal değerlendirme
	Deephouse (2000)	Bir kurumun değerlendirilmesi
	Dukerich ve Carter (2000)	Algılama temelinde değerlendirmeler
	Fombrun ve Rindova (2000)	Kurumun elde ettiği genel saygı
	Gioia ve ark. (2000)	Kalıcı, kolektif ve küresel değerlendirme
	Schweizer ve Wijberg (1999)	Kurumla ilgili bilgi akışının kısaca değerlendirilmesi
	Fombrun (1998)	Kurumun tüm etkili yönlerinin tanımlanması
	Gray ve Balmer (1998)	Kurumun özellikleri hakkında değer yargısı
	Rindova ve Fombrun (1998)	Kurumun bileşenleri hakkındaki yargıların toplamı
	Fombrun ve Van Riel (1997)	Kurumun performansının değerlendirilmesi
	Post ve Griffin (1997)	Düşüncelerin, algıların ve tutumların birleşimi
	Fombrun (1996)	Kurum hakkındaki genel yargı
	Herbig ve Milewicz (1995)	Tutarlılık yargısı
	Brown ve Perry (1994)	Kurumun değerlendirilmesi
	Dowling (1994)	Kurumu değerlendirme (saygı, itibar)
	Dutton ve ark. (1994)	Kurumu diğerlerinden neyin ayırt ettiği konusundaki inançlar
	Fombrun ve Shanley (1990)	Kamunun toplam yargısı
Bernstein (1984)	Kurumun ne yaptığının değerlendirilmesi	

Tablo 1' in devamı

Dönem	Araştırmacılar	İfadeler
Farkındalık dönemi	Larkin (2003)	Kurumun adının yansıması
	Pharoah (2003)	Paydaşların gözündeki yeri
	Einwiller ve Will (2002)	Milyonlarca kişinin zihnindeki net algı
	Mahon (2002)	Kurumsal sosyal sorumluluk kavramını içerir
	Roberts ve Dowling (2002)	Kurumun geçmiş hareketleri ve geleceğe bakış açısının algısal sunumu
	Balmer (2001)	Kuruma ilişkin görünmeyen algılar
	Fombrun (2001)	Kurumun geçmiş hareketlerine ve gelecek beklentilerine yönelik toplam algı
	Fombrun ve Rindova (2001)	Kurumun geçmiş faaliyetleri ve sonuçlarına ilişkin toplam algılar
	Hanson ve Stuart (2001)	Zamanla oluşan kurumsal imaj
	Zyglidopoulos (2001)	Duygu ve bilgilerin birleşimi
	Bennett ve Kottasz (2000)	Kurum hakkında zamanla gelişmiş algılar
	Ferguson ve ark. (2000)	Paydaşların kurum hakkında ne düşünüp ne hissettiği
	Fombrun ve Rindova (2000)	Algıların toplamı
	Miles ve Covin (2000)	Algılar bütünü
	Mouritsen (2000)	Belirsiz yargı topluluğu
	Stuart (2000)	Bir kurumu tanımlayan karakteristik özelliklerin toplamı
	Balmer (1998)	Kuruma ilişkin algılar
	Fombrun (1998)	Kurumun geçmişteki faaliyetlerinin toplamı
	Post ve Griffin (1997)	Kurumun geçmişteki faaliyetleri ve sonuçlarının toplam sunumu, fikirlerin birleşimi
	Fombrun (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Birçok imajın bir araya gelmesi • Kurumun geçmiş hareketlerinin algısal sunu • Duygusal tepkiler • Net veya toplam algı bütünü
Yoon ve ark. (1993)	Geçmişteki faaliyetlerin yansıması	
Smythe ve ark. (1992)	Kurumun değerleri	
Weigelt ve Camerer (1988)	Ekonomik ve ekonomik olmayan özelliklerin toplamı	
Lewitt (1965)	Müşterilerin kurumla ilgili iyi/kötü, güvenilir, dürüst, itibarlı ve inanılır algıları	

Kaynak: Barnett, Jermier ve Lafferty. Corporate Reputation: The Definitional Landscape, Corporate reputation review, 2003, Vol.9, No.1, s. 30-32.

Reputation Institute başkanı Charles J. Fombrun'un kurumsal itibara yaklaşımı şu şekildedir: İtibar bir kurumun destek toplama biçimini ve geri dönüşünde, onların kuruma katkıda bulunma yönündeki rızalarını etkiler. Halka açık şirketlerde tek basit ölçüm; şirketin "Kayıtlı değeri", "Pazar değeri" ve bunların paylarının arasındaki farka bakmaktır. Bu pazarın kuruma verdiği "elle tutulamayan varlıkları" ortaya koyar ve ortalama bir hesapla şirket değerinin %55 ini oluşturur. Elle tutulamayan değerler, iki varlıktan oluşur: Entelektüel Sermaye ve İtibardan Kaynaklanan Sermaye. İkincisi gitgide finansal değer kaynağı olarak daha önemli hale gelmeye başlamaktadır (Sabah Business, 2003, Sayı 1, s. 14).

2.1.2. Kurumsal İtibar, İmaj, Marka, Kimlik İlişkisi

Uzmanlar, yöneticiler ve birçok akademisyen kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar kavramlarını birbirlerinin yerine kullanırlar. Bu üç kavramın ayrımını yapmak çok önemlidir. Yöneticilerin yaptığı en önemli hatalardan biri şirketin sadece kimlik sembollerini değiştirerek bunun kurum itibarını ve kurum imajını otomatik olarak geliştireceğini düşünmeleridir. Bu sonuç şansa bağlıdır ve çok nadir görülür (Dowling, 2002, s. 19).

Kurumsal itibar, imaj, marka ilişkisini anlayabilmek için önce bu kavramların tanımlanması gerekmektedir.

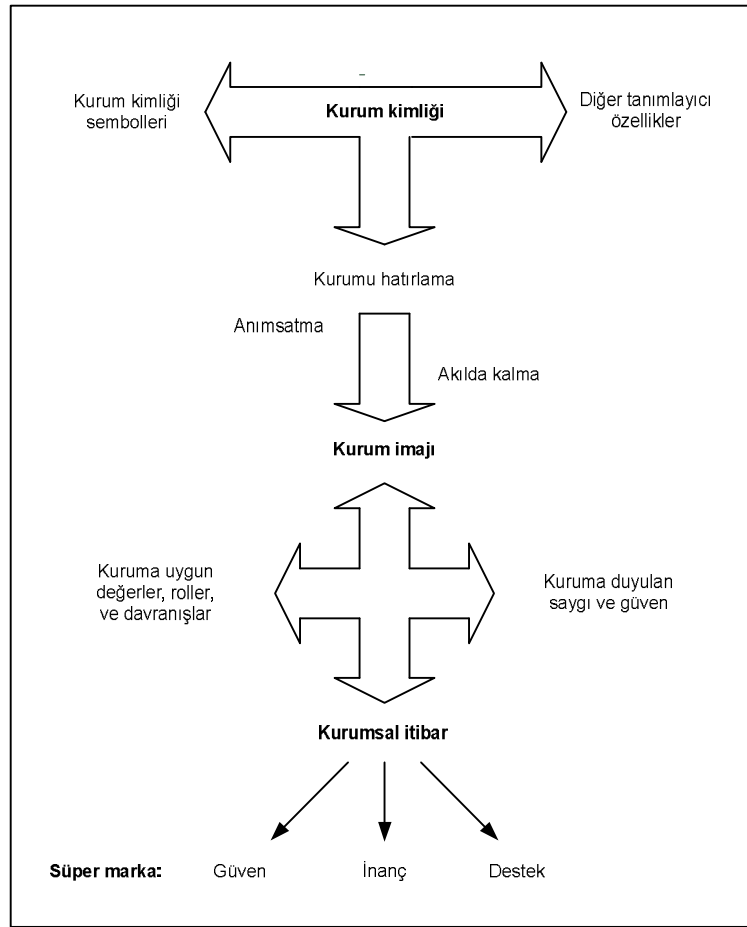
Kurumsal kimlik: Organizasyonun insanlara karşı kendini tanıtmak için kullandığı semboller ve terminolojidir (Kurum ismi, logo, reklam sloganı, kıyafet vs.). Çalışanların kurum hakkındaki düşüncelerinden oluşur ve içsel bir kavramdır.

Kurumsal imaj: Bir kişinin işletme hakkında yaptığı değerlendirmelerdir. İnanç ve duyguları kapsar. Dış paydaşların özellikle de müşterilerin kurum hakkındaki düşüncelerinden oluşur.

Kurumsal itibar: Bir kişinin kurum imajının anımsattığı kuruma atfedilmiş gerçeklik, dürüstlük, sorumluluk gibi değerler toplamıdır. İtibar bütün paydaşların kurum hakkındaki düşünceleridir, kimlik ve imajı da kapsar.

Kurumsal süper marka: Güven, inanç ve kişilerin kurumsal itibar algısından gelen destekle oluşur.

Kısaca kurumsal kimlik kişilerin kurumu bulmasına ve tanınmasına yardım eder. Kurumsal itibar şirket hakkındaki inançların ve duyguların bütünüdür. Kurumsal imaj ise değer odaklı bir kavramdır. Bireylerin kurumsal imaj algıları, kendilerince bir şirketi olması gereken davranışlarıyla değerlendirmeleriyle oluşur.



Şekil 1. Kurum Kimliği, İmajı ve İtibarı Arasındaki İlişki

Kaynak: Dowling Grahame, Creating Corporate Reputations, Oxford University Press, New York, 2002, s. 20.

Şekil 1’ de kurum imajı, kimliği ve itibarı arasındaki ilişki şöyle açıklanmıştır; Kurumsal kimliğin kurumsal imaj üstünde iki etkisi olabilir. Birincisi insanlar kurum ve kimlik sembolleri arasında doğru ilişki kurabilirler (Örn.McDonald’s sembolü). Ve daha sonra bu kimlik sembolleri insanların kurum imajını anımsamasına yardım eder. Bu bir zihinsel resim (Örn.McDonald’s restoranı görüntüsü) veya kurumla ilgili duygu veya deneyim olabilir. Bu imajların sonucunda alışkanlıkla öğrenme gerçekleşir. Yıllarca yapılan reklamlar ve yaygın ağı sayesinde insanlar Mc Donald’sı artık fast food ve aile restaurantı olarak tanımışlardır (Dowling, 2002, s. 20).

Kurum hakkındaki bazı duygular ve inançlar (yani imajı), o insanın uygun kurumsal davranış düşüncesiyle uyumlu olursa bu kişi kurum itibarının iyi olduğunu düşünecektir. Bu hem iç paydaşlar (Örn. çalışanlar), hem de dış paydaşlar (Örn. müşteriler) için geçerlidir. Aslında iyi kurumsal itibar, kişinin kendi değer yargılarıyla

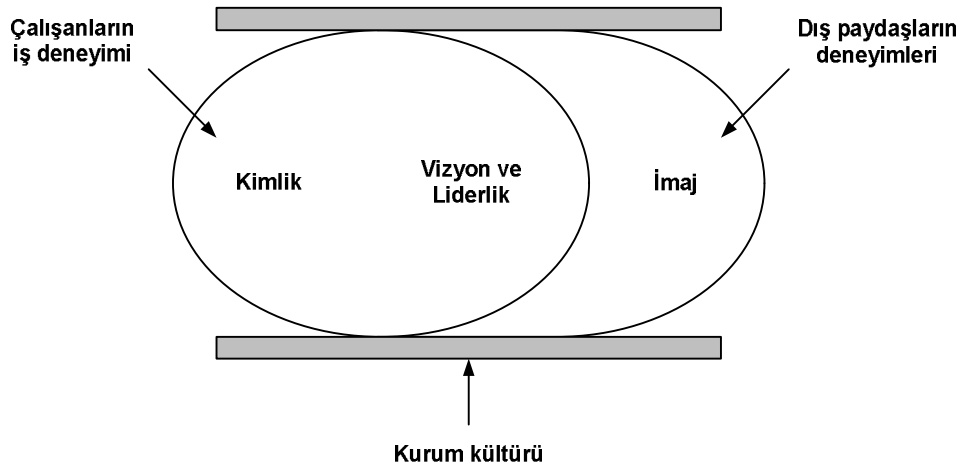
kurum imajının birbiriyle tam uyuşmasını ifade eder. Wall-mart örneğine bakacak olursak; kurucusu Sam Walton şirketini Amerika'nın en çok saygı duyulan şirketlerinden biri yaptı. Bunu nasıl yaptı? Daha önce olmamış kadar düşük bir maliyetle insanlara daha fazla seçim ve kalite sunarak. Müşteriler buna değer verdi mi? Evet. Çalışanlar böyle bir hizmet verdiklerinden gurur duydular mı? Evet. Toplum buna değer verdi mi? Evet. Wall-mart başarılı mı ve iyi bir itibara sahip mi? Evet. Body Shop buna ikinci örnek olabilir. Anita Roddick Body Shop'u müşterilerinin ve çalışanlarının gözünde çevreye değer veren bir şirket olarak konumlandırmıştır. Kurumsal felsefesi gereğince mağazalar yeşile boyalıdır, ürünleri doğal içerikten üretilir, ürünler hayvanlar üzerinde teste başvurulmadan geliştirilir. Bu felsefe birçok Body Shop müşterisinin sosyal değerleriyle sıkı bir uyum içindedir (Dowling, 2002, s. 21).

Bazı akademisyenler ve araştırmacılar kurumsal imajın kurumsal itibarla aynı olduğunu düşünseler de ayrı tutmakta fayda vardır. Olumlu bir itibarı oluşturmanın yolu istenen imajı (inançlar ve duygular bütünü) yaratmaktan ve onu paydaşlar için önemli olan bir veya daha fazla değerle bağdaştırmaktan geçmektedir. İnsanların değerleri değiştirilemese bile, algıları ve kurumla olan duygusal bağları değiştirilebilir. Özetle kurumsal imaj ve paydaşların değerleri birbirleriyle tam örtüştüğünde kurumun kurumsal itibarı süper markaya dönüşebilir. Bu sayede kurum daha saygın hale gelmekte ve bu da paydaşların yüksek seviyede güvenini ve desteğini sağlamaktadır.

Ortak paydası "Dış Paydaşların Algısı" olan imaj ve itibar tanımları, itibarın daha uzun dönemde oluşması bakımından imajdan ayrılmaktadırlar. İtibarın, uzun dönemde tutarlı performans ve etkili iletişimle oluştuğu düşünülürken kurum imajının iyi tasarlanmış iletişim programları aracılığıyla çok daha kısa sürede oluşacağı düşünülmektedir. İtibar gerçek bir deneyimle oluşurken imaj için her zaman kişisel deneyim gerekli değildir. İmaj reklam yoluyla hızlı şekilde değişirken itibarı hem içsel hem de dışsal anlamda oluşturmak için hem uzun zaman hem de sürekli gayret gerekir. Buna rağmen kriz anında imaj da itibar da çok hızlı şekilde zarar görmektedir.

Kurumsal kimlik, kurumun ruhu, kurumsal marka ise bedenidir ve kurum kimliği olmadan varlığını sürdüremez. Kurumsal kimliğin kurum için önemi istenen imaj ve itibarı yaratmada kritik rol oynamasıdır. Kurum kimliği, kurumun vizyonunu, değerlerini ve organizasyon kültürünü işaret eder. Kurumsal marka ise daha soyut bir kavram olup kurumun stratejilerine, aktivitelerine ve faaliyet gösterdiği sektöre bağlıdır (Hawabhay, Abratt ve Peters, 2009).

Bir kurumun müşteri hizmetlerinin çok iyi olduğunu farz edelim, bu kurum kimliğine ait bir özelliktir ve hem iç hem de dış paydaşların gözünde kurum müşteri hizmetleri konusunda olumlu itibar kazanmış olur. Kurumların çoğu dış paydaşlarının kurum hakkındaki düşünceleri ve inançlarıyla iç paydaşlarının değerlerini birbirleriyle tutarlı hale getirmede başarısızlardır. Kurumun kendini değerlendirmesi ve dış paydaşların kurumu değerlendirmesi arasındaki tutarsızlık ne kadar az ise kurum o kadar başarılı ve etkin olacaktır. Bu da ancak çalışanların kurum kültürünü benimsemesi, kurum kimliğini kavraması ve kurumun etkin yönetimi sayesinde olacaktır.



Şekil 2. Kurum Kültürü, Kimliği ve İmajı

Kaynak: Chun, R., & Davies, G., & Da Silva, R, V., & Roper, S, Corporate Reputation and Competitiveness. New York: Routledge, 2003, 62.

Şekil 2’de görüldüğü gibi kimlik ve imaj kavramları, kültür kavramının içine gömülmüştür. Üçü de birbiriyle etkileşim halindedir. İmaj dış paydaşların kurumla olan tecrübelerinden etkilenir. Kimlik, çalışanların kurumla olan tecrübelerinden etkilenir. Eğer kurumun vizyonu ve liderliği kurumun değerleriyle uyumlu ise kimlik ve imaj örtüşmektedir. İmaj ve kimliğin birbirleriyle etkileşim içinde olduğu düşünülürse imaj (dışsal), kimliğin (içsel) yönetilmesi ile yönetilebilir.

“Kurum markası”, kurum itibarı ile eş anlamlı olarak kullanılan kavramlardan bir diğeridir. Literatürde kurum markası ve itibar kavramlarını eş anlamlı olarak kabul eden çalışmalar olduğu gibi, bu kavramların birbirinden farklı olduklarını iddia eden çalışmalar da mevcuttur. Kavramların aynı anlamı taşıdığını ileri süren grup, tek farkın

pazarlama literatüründe kavramın “kurum markası”, yönetim literatüründe ise “kurum itibarı” olarak adlandırması olduğunu savunurlar. Bu iki kavram arasında isimlendirmenin ötesinde, içerik bağlamında bazı farklılıklar olduğunu iddia eden yazarlara göre ise öncelikle kurum markası, kurum itibarına göre daha geniş bir kavram olarak görülmektedir.

2.1.3. Kurumsal İtibarı Oluşturan Kavramlar

İnsanların ve kurumların en önemli varlığı itibarıdır. Toplumda itibar kazananlar toplumu yönlendirme, daha çok iş kazanma ve daha geniş kaynakları harekete geçirme fırsatlarını yakalarlar. İtibar, uzun bir sürede tutarlı davranışlarla kazanılır; ancak çok kısa sürede yitirilebilir (Karaköse, 2007, s. 12). İtibarı oluşturan kavramların tanımı ve analizi yapılarak, kurumlar için önemi daha iyi anlaşılır ve kurum için en önemli soyut değer olarak kabul edilen kurum itibarı başarıyla oluşturulur ve sürdürülür. Aşağıda kurum itibarını oluşturan kavramlar güvenilirlik, etik olmak, şeffaflık, kalite, müşteri odaklılık, iletişim ve yönetim açıklanmıştır.

Güvenilirlik: Tüketiciler her geçen gün daha bilgili, daha seçici, daha eğitilmiş olmaktadır. Ürün ve hizmet kalitesi beklentisi giderek artmaktadır. Aynı oranda teknoloji sürekli artan bir oranda gelişmekte, inovasyon fikirleri geliştirilmekte ve tüketicilerin seçim yapmaları da zorlaşmaktadır. Bir risk kaynağı doğduğunda bu riskin yönetilmediği düşünüldüğünde güven azalır. Tüketiciler ise, daha fazla şeffaflık, doğru bilgi ve yasalarla kontrolün sağlanmasını istemektedirler.

The Reputation Institute ve Harris Interactive’in Şubat 2004’de yayınladığı bir araştırma birbirini takip eden üç yılda, halkın kurumlara olan güveninin azaldığını göstermektedir. Sonuçlara göre; 2001 yılında anket cevaplayanların %29’u ürün veya hizmet satın aldıklarında herhangi bir problemle karşılaşırlarsa kurumların bu problemin çözümünde yapıcı olacaklarına ve doğruyu yapacağına inandıklarını belirtmişlerdir, 2003’te ise bu oran %21’e düşmüştür (Fombrun ve Foss, 2004).

Güvenilirlik; finansal, sosyal, çevresel olarak üç açıdan değerlendirilebilir. Finansal güvenilirlik, kurumun performansının değerlendirilmesi sonucu tespit edilmektedir. Güvenilirliği inşa etmek için, öncelikle paydaşların çıkarları ve beklentileri dikkate alınmalıdır. Sosyal güvenilirlik, kurumun toplum içindeki konumu ile ilgilidir. Kurum, uygulamalarıyla toplumda iyi bir izlenime sahip olmalı, aynı

zamanda toplumun ihtiyaçlarını da dikkate alarak faaliyetlerini sürdürmelidir. Çevresel güvenilirlik için kurumlar, gelecek nesiller için kötü bir miras bırakmayacaklarını garanti etmek sorundadırlar (Karaköse, 2007, s. 13).

Etik: Etik ve kurumsal itibar kavramları 1990’lardan sonra literatürde ve şirketlerin gündeminde sıkça yer almaya başlamıştır. Küreselleşmenin sonucu olarak rekabetçi koşulların, teknolojideki gelişmenin gün geçtikçe artmasıyla ürünler arasındaki farklılıklar azalmış üründe veya hizmette farklılık yaratmak zorlaşmış ve işletmeler rakiplerinden farklılaşmak için bazı standartlar aramaktadırlar. Kurumsal itibar, etik gibi kavramlar sürekli ve güvenilir ilişki kurmada önemli rol oynamakta ve bu ilişkiler de işletmenin uzun dönemli başarı sağlamasına ve büyümesine çok büyük katkı sağlamaktadır.

Kurumsal etik, itibarın temel esaslarından birisidir. Örgüt içindeki her çalışanın davranış ve düşünceleri, örgütün dış görünüşünde doğrudan etkilidir. Yani toplumun kuruma bakışını etkilemektedir. Bu yüzden örgüt açısından, etik bir kurum olmak; yani, doğruları uygulayan bir kurum olmak çok önemlidir. Etik kurumlar, sağlam bir itibarın yanında birçok avantajlara sahiptirler. Çalışanlar, kurumun güçlü değerlere sahip olduğuna inandıkları takdirde kuruma bağlılıkları artacak ve böylece işlerinde daha kolay doyuma ulaşabileceklerdir. Müşteriler de kurumun etik davranışlar sergilediğini gözlemlerse, onların da bakış açıları değişecek ve kuruma daha fazla değer vereceklerdir. Son yıllardaki örgüt skandalları da göstermektedir ki, toplum ne zaman bir örgütün kurumsal doğruluğundan şüphe etmeye başladıysa, o andan itibaren tüm desteğini çekmiştir. Sonuçta, toplum tarafından destek görmeyen tüm örgütler piyasadan silinip gitmişlerdir (Karaköse, 2007).

2001’ den bu yana Amerika *Enron*, *Arthur Andersen*, *Tyco International*, *Martha Stewart Living Omnimedia*, gibi birçok şirket skandalı ile karşılaşmıştır. Bu skandallar sonucunda kurumsal etik tartışmaların odak noktası olmuştur. Etik riski için duyulan endişelerin artmasıyla artık kurumlar etik programlarını yürürlüğe koymakla kalmayıp, üst düzey yöneticileri olarak etik yöneticileri görevlendirmektedir. Bugün kurumsal şirketlerin birçoğunda CEO’ya rapor veren bir etik yöneticisi görevlendirildiği görülmektedir. Örneğin, Dell şirketi CEO’ya bağlı etik ve küresel çeşitlilik yöneticisi görevlendirmiştir. Küresel çeşitlilikle söylenmek istenen ırksal ve bölgesel farklılıklarının yönetilmesidir. Enron şirketi yaşadığı skandaldan sonra “*Code of Ethics*” adlı kitap yayınlamış ve bu kitabı e-bay sitesinde satışa çıkarmıştır. Bir başka örnek de

denetim firması olan *Arthur Andersen*'ın çıkardığı ve Amerika'nın işletme okullarında kullanılan etik video serisidir.

Kurum etiğinden sorumlu, üst düzey yöneticisinin görevlerinden başlıcaları, etik yönetmeliğinin yaratılması, işletmede uygulanmasının sağlanması ve kontrolüdür. İyi bir etik yönetmeliği yaratıcı olmalıdır, zamanla revize edilmez, çünkü kurum değerleriyle örtüşmelidir ve kurum değerleri de zamanla değişmez. Başarılı ve etkin bir etik programı somut olmalı, tüm çalışanların bağlılığı sağlanmalı ve bazı organizasyonel görevleri içermelidir. Bunlar;

- Organizasyon değerlerini tanımlamak ve yenileştirmek
- Etik programları için yeterli finansman ve çalışan sağlamak
- Etiği misyon ve vizyon cümlelerine yerleştirmek
- Etik kuralları geliştirmek ve işletmede uygulamak
- Çalışanlar arasında etik olmayı teşvik etmek, özendirmek
- Etik programını küreselleştirmek
- Kapsamlı etik eğitimi gerçekleştirmek
- İşletme iletişiminin her yönüne etiği entegre etmek
- Etik hattı oluşturmak ve çalışanlar arası iletişim kanalları yaratmak
- Yolsuzlukları ihbar edenlere karşı koruma geliştirmek, cesaretlendirmek
- Etik davranışı ödüllendirmek, etik olmayı cezalandırmak
- Düzenli denetleme ve değerlendirme programları geliştirmek
- Etiği diğer kurumsal sosyal sorumluluk fonksiyonları ile koordine etmektir (Fombrun ve Foss, 2004, s. 286-287).

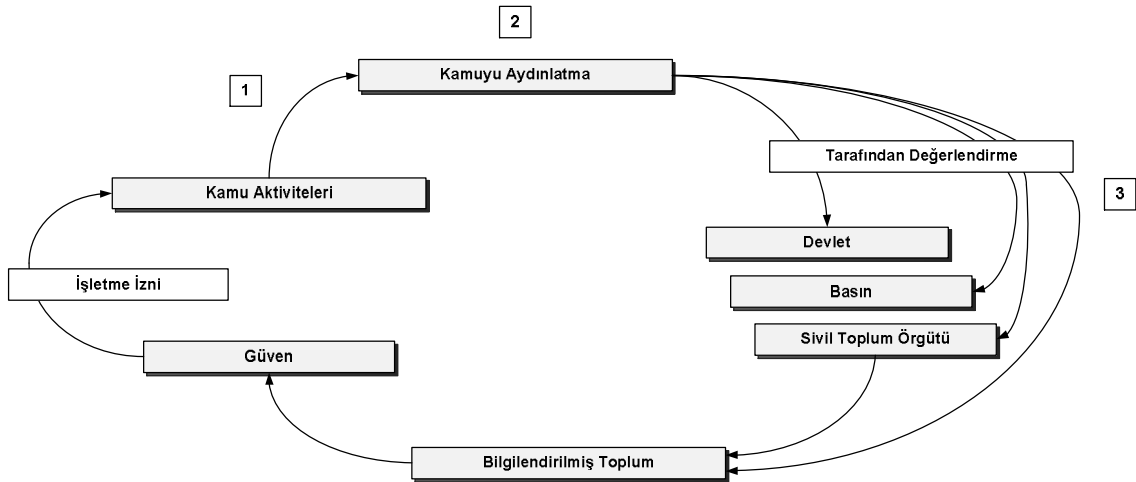
Şeffaflık: Günümüzde kurumlar daha sorumluluk sahibi ve daha şeffaf olma konusunda artan bir baskı altındadırlar. Paydaşlar, kurum performansını değerlendirebilmek için kurumların şeffaf olmasını istemektedirler. Şeffaflık kendi başına bir amaç değildir, fakat güven yaratır ve hissedarların kurum hakkındaki tereddütünü azaltır. Şeffaf bir kurum, paydaşlarının kurumun mevcut işleri ve gelecekteki durumu ile ilgili doğru bir değerlendirme yapabilmeleri için gerekli bütün bilgilere erişim hakkı vermelidir (Fombrun ve Riel, 2003).

Düzenli, karşılaştırılabilir, zamanında ve güvenilir bilgiye erişim şirketlerin mevcut durumlarının ve gelecekle ilgili muhtemel senaryoların değerlendirilmesine yardımcı olarak kaynakların daha etkin dağıtımını sağlar. Şeffaflık şirket yönetimini de

etkinleştirir. Yatırımcılar yatırım kararlarını alırken şirketlerin şeffaflık derecesini ve kamuoyuna yaptıkları açıklamaların kalitesini dikkate almakta ve bu konuda güven vermeyen ülkeleri ve şirketleri radar sistemlerinden çıkartmaktadırlar (Ararat, 2003).

Kurumlar, faaliyetleriyle ilgili birçok bilgiyi yayımlamaktadır. Kurumların web siteleri kurumun çalışmalarını ve operasyonlarını hakkında detaylı bilgi içeren birçok sunum, rapor, konuşma, bildirim erişim hakkını sağlamaktadır. İnternet sayesinde kurum aktiviteleri, online haber bültenleriyle hızlıca aktarılmaktadır. Kurumların bilgilendirme politikaları, güçlü paydaşlar tarafından gördüğü baskıya bağlıdır. Bilgilendirme kamu güvenini sağlamak için çok önemlidir, çünkü insanların kurum iddialarını doğrulamasını sağlar. Şeffaflık talebinin altında kişilerin karar almada katlandığı riski azaltması yatmaktadır. İnsanlar ürün veya hizmet alırken nasıl ki müşteri haklarına dayanıp risklerini azaltıyorlarsa, yatırımcılar da finansal bilgi açısından şeffaflığı yatırım riskini azaltmak için talep etmektedirler.

Günümüzde işletmeler artan oranda online olarak faaliyetlerini yürütmekte ve web sitelerinin içerdiği bilgiler (hissedarların oranı, yönetim şeması, finansal tablolar, irtibat isim ve erişim numaraları) kurumların şeffaflık derecesini belirlemektedir. İletişim bilgileri olmayan web siteleri genelde ulaşılması zor, şeffaf olmayan kurumlara aittir. Şeffaf kurumlarsa web sitelerinde yıllık raporlarına, basın yayınlarına, çalışan anketlerine, ürün görüntülerine ve finansal kuruluşlar tarafından yapılan değerlendirmelere yer vermektedir.



Şekil 3. Şeffaflık Döngüsü

Kaynak: Fombrun, C., Riel, V., Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations, Pearson Education, New Jersey, 2004, 190.

Şekil 3'te şeffaflık döngüsü şu şekilde anlatılmaktadır; kurum müşterilere ürün ve hizmet teklifi sunarken, paydaşlara da kurumla ilgili bilmek isteyecekleri diğer süreçleri sunar. Hükümet, yayın organları ve sivil toplum kuruluşları, kurumların faaliyetlerini değerlendirmektedir. Yapılan olumlu değerlendirmeler, hissedarların tatminini arttırmakta ve bu tatmin güvene dönüşmektedir. Ve bu güven de işletmenin faaliyetlerini sürdürmesine olanak sağlamaktadır.

Paydaşların değişen beklentileri ve bu konudaki artan yasal düzenlemeler işletmeleri daha şeffaf olmaya zorlamaktadırlar. Şeffaflığı gerektiren başlıca faktörler şunlardır:

- Bilgiye erişimi kolaylaştıran internet,
- Bazı kurumların finansal çöküşleri,
- Küreselleşme,
- Toplum bilincinin artması,
- Telif hakkı,
- Kurumsal yönetim anlayışının güçlenmesi (“A strategic Approach to Corporate Transparency”, 2004, *Business and the Environment*)

Uluslararası kredi değerlendirme kuruluşu olan *Standart&Poor*'un yaptığı bir araştırma, saygın şirketlerin daha şeffaf olduklarını göstermektedir. Bu kurumlar kendileriyle ilgili bilgileri başka kurumlara göre daha çok paylaşmakta ve çekişmeli konularda hissedarlarıyla iletişim halinde olmaktadır (Fombrun ve Riel, 2003).

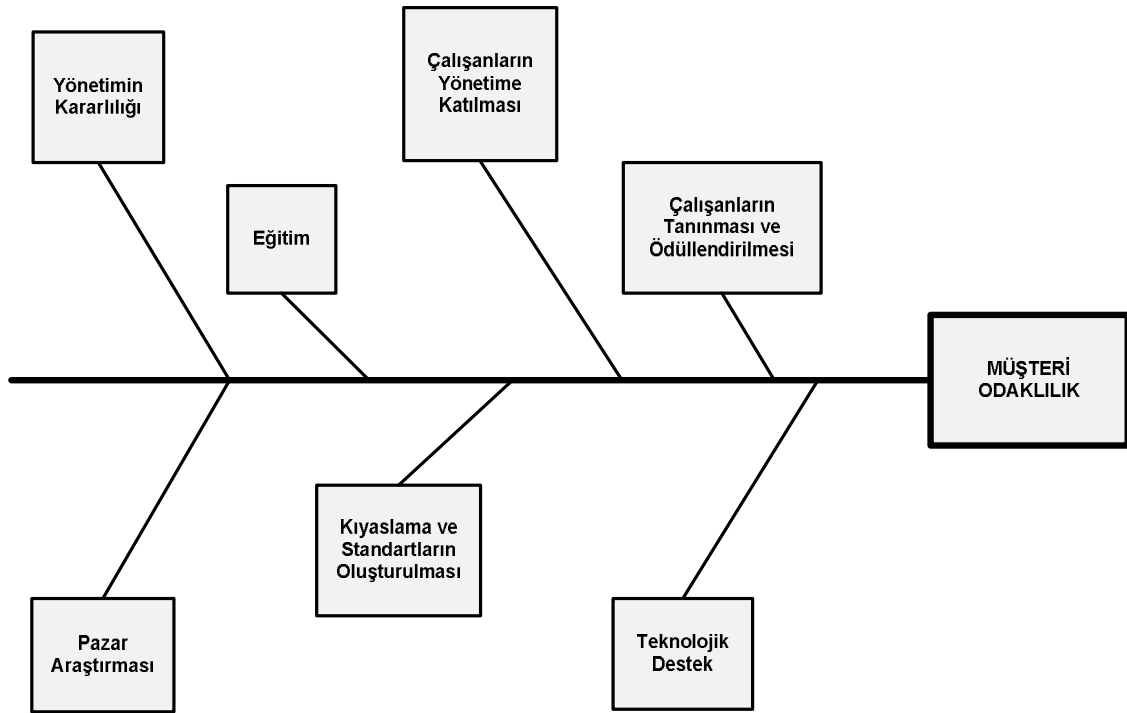
Kalite: “Bir mal veya hizmetin müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılayabilme derecesidir.” diye tanımlanabilir. Kurum itibarı, kurumun hizmet veya ürün kalitesinin güvencesidir, kuruma duyulan güvendir. Kurum itibarının geliştirilmesi ve korunması açısından, kalitenin devamlılığının sağlanması zorunludur. Olumlu itibara sahip olan kurum, piyasaya yeni bir ürün veya hizmet sunduğunda veya daha kapsamlı düşünülecek olursa yeni sektörlere yatırım yapmak istediğinde, tüketiciler kurum itibarından dolayı, kurum kalitesinden şüphe etmeden ürün ve hizmetlerini satın alacak, diğer paydaşlar da, kurumun yanında olup kurumu destekleyeceklerdir.

Stratejik ve bütünü kapsayan bir yönetim sistemi olan “Toplam Kalite Yönetimi” tüketici tatminini amaçlar ve bir örgütte üst yönetimden en alt kademede ki çalışanlara kadar tüm çalışanların iş süreçlerine katılımını ve tüm işlerin iyileştirilmesini temel alır. 1990’larda yaygınlaşan toplam kalite yönetimi felsefesini ülkemizde, Brisa ile birlikte birçok kuruluş benimsemiş ve yönetim felsefelerine eklemiştir. Toplam kalite yönetiminin çoğunlukla ürün ve hizmet kalitesi şeklinde yorumlandığı o günlerde Brisa, lastik satmanın ötesinde bir sorumluluk üstlenmiş ve bu felsefeyi toplumla paylaşmak için seri konferanslar düzenlemiştir. İyileştirme konferansları adı altında oluşturulan bu platformda toplam kalite yönetimini uygulayan şirketler, deneyimlerini, birikimlerini diğer şirketlerle paylaşmaktaydı. Brisa 1996 yılında bu işin Oscar’ı olarak kabul edilen EFQM’nin Avrupa Kalite Büyük Ödülünü de alınca, sadece Türkiye ‘de değil Avrupa’da da toplam kalite yönetiminin adresi olarak tanımlandı. O yıllarda uluslar arası başarıya susamış Türk toplumuna büyük bir ödül getiren Brisa, iletişim performansı rekabetinde arayı ciddi bir şekilde açacak bir ortam yarattı. Televizyonlar, gazeteler, dergiler günlerce Brisa’nın büyük başarısını konuştular (Kadıbeşegil, 2007, s. 257-258).

Müşteri/hizmet alana odaklılık: Günümüzün başarılı kurumları incelendiğinde, başarılı olmalarında temel faktörün üretim gücünden çok müşteriye verdikleri değer olduğu ortaya çıkmaktadır. Müşterisini memnun eden işletmeler, müşteri istek ve gereksinimlerini sağlayan işletmelerdir. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında en önemli faktörlerden birisi de müşteri odaklılıktır. Müşteri odaklı olmak, bir işletmenin pazardaki müşterilerini odak alarak faaliyetlerine yön vermesini gerektirmektedir. İşletme üst yönetiminin desteği ile doğru planlanırsa ve uygulanırsa işletmeye rakipleri karşısında büyük avantajlar sağlayacaktır. İşletme üst yönetimi, çalışanlarına müşteri odaklılığın gerekliliğini ne kadar iyi anlatabilirse, müşteri odaklık dönüşümü o oranda

kolay olacaktır. Bir işletmede müşteri odaklılık sürecinin tamamlanması, o işletmeyi rakiplerinden üstün duruma getirecektir. Müşteri istek ve gereksinimlerinin ve hatta beklentilerinin ne olduğunun bilinmesi, müşteri memnuniyetinin elde edilmesinde izlenecek yol açısından çok önemlidir.

İşletmelerin temel amacının kar etmek olduğu ve bunun da ancak müşterileri memnun ederek yapılabileceği düşünüldüğü zaman, müşteri istek ve gereksinimlerinin önemi daha da artmaktadır. Müşteri beklentileri, sosyal ve ekonomik çevre koşullarındaki değişiklikler ve teknolojik yenilikler sonucunda müşteri istek ve gereksinimlerinde kendiliğinden oluşan değişikliklerdir. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, işletmenin müşteri odaklı strateji izlemesinin çok büyük katkıları olmaktadır. Müşteri odaklı olmak, bir işletmenin müşteri ve pazardaki gelişmeleri odak olarak belirleyerek faaliyetlerine yön vermesi felsefesine dayanmaktadır.



Şekil 4. Müşteri Odaklılık Süreci

Kaynak: Kağnıcıoğlu, H. Günümüz işletmelerinin yaşam anahtarı: Müşteri odaklılık. Ege akademik bakış dergisi.

İşletmelerin çoğu gerçek anlamda müşteri odaklı değildir, bu nedenle, genellikle yapılmaya çalışılan var olan bir işletmeyi müşteri odaklı hale getirmeye çalışmaktır. Bu hiç de kolay olmayan bir dönüşümdür, Bu dönüşüm çok büyük kararlılık ve çaba

gerektiren örgütsel bir değişikliktir. Ayrıca, çalışanlar yıllardır yapmaya alıştıkları işlerinin değiştirilmesine büyük direnç göstereceklerdir. Bu dönüşüm bir gecede değil uzun dönemde çok iyi planlanarak gerçekleştirilebilir.

Bu süreç, Şekil 4'te görüldüğü gibi, müşteri odaklı yönetimi başarmak için yönetimin kararlılığı ile başlar. Çalışanların eğitimi ve müşterinin bulunduğu pazar hakkında geniş araştırma gerektirir. Daha sonra, kıyaslama ve standartların kurulmasıyla birlikte çalışanların yönetime katılması ile devam eder. Gerekli ise teknolojik destek sağlanır. Son olarak, çalışanların tanınması ve ödüllendirilmesi ile tamamlanır (Kağnıcıoğlu,, 2002)

Müşteri odaklılık kurumlara şu katkıları sağlayacaktır;

- Pazar payında artış,
- Müşteri şikayetlerinde azalma,
- Maliyetlerde azalma,
- Rekabet gücünde artış,
- Ürün ve marka sadakatinde artma,
- Karlılıkta artma.

Ve bu katkıların sonucunda, müşteri odaklılıkla faaliyetlerini sürdüren kurumların itibarlarında iyileşme sağlanacaktır (Kağnıcıoğlu, 2002).

İletişim: İletişim, toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce ve bildirişimler olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle iletişim; bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir (Karaköse, 2007, s. 55).

Kurumsal iletişim ise, kurumun benzersizliğini ve markasını değişik gruplara taşımak için kullanılan kaynak, mesaj ve medya toplamıdır (Melewar, 2003).

İş dünyasında iletişim hayati önemde kabul edilmekle birlikte, genellikle az anlaşılmakta ve iyi yönetilmeyen bir yönetim fonksiyonu olarak belirmektedir. Ancak esas olarak iletişim fikirleri, verileri ve işlenmemiş bilgileri işlenmiş bilgi ve anlama dönüştürmektir. Kurum ve ürünler hakkında hedef kitleyi sadece bilgilendirmek rekabette farklılaşmayı yakalamak ve tercih edilmek için yeterli olmaktan çıkmaktadır. Hızlı değişim, esneklik, yenilikçilik, daha iyi kalitede kararlar, daha iyi bilgi paylaşımı ve daha motive olmuş çalışanlar, katılan değerini uçsuz bucaksız hale gelmesini sağlıyor; bu da iç iletişimin stratejik olarak ele alınmasını gerektiriyor. İletişim

odaklanmayı ve anlamayı içermeli; bugünün odaklandığı kaliteyi esas almalı ve değişim yaratmalıdır (Dörtok, 2004, s. 55).

Bir kurum sahip olduğu kültür ve değerleri gelecek hedefleriyle birleştiren bir iletişim stratejisi belirleyip bu stratejiyi hayata geçirdiği oranda itibara sahip olacaktır. İletişim stratejisi paydaşların kim olduğuna bağlı olarak değişmelidir. Örneğin, çalışanlarla kurulan iletişim ile medyayla kurulan iletişimin boyutu farklı olacaktır. Tüm sosyal paydaşların (müşteri, çalışan, medya, sivil toplum örgütleri, kurumun durumundan etkilenecek diğer kişi kurum ve kuruluşlar) kurum hakkında oluşan algısı kurum itibarını iyi veya kötü şeklinde etkileyecektir. Bu sebeple iletişim konusu üst düzey yöneticiler tarafından profesyonel olarak ele alınmalı ve doğru iletişim stratejisi tanımlanmalı ve uygulanmalıdır. İletişim eksikliğinden kaynaklanabilecek çok küçük bir sorun işletmeye büyük oranda zarar verebilmektedir.

Yönetişim: Kurumlar sürekli değişen ekonomik koşullar altında, artan rekabet ve belirsizlik ortamlarında birçok zorluklarla karşılaşarak faaliyet göstermektedirler. Ayrıca işletmelerin büyümeleri sonucu ortaya çıkan problemler de yöneticilerin işlerini etkin ve verimli bir şekilde yapmalarını zorlaştırmıştır. Ve bu büyüme ayrıca işletmenin sahipleriyle işletmeyi yönetenlerin birbirinden ayrılmasına sebep olmuştur. İşletmeyi yöneten yöneticiler hem işletme, hem de toplum için çok kritik görev yapan kişiler konumuna gelmektedir. Çünkü profesyonel yöneticiler, verdikleri kararlarla sadece kurum üzerinde değil, bütün toplum üzerinde etkili olabilmektedir. İşletmeyi yöneten profesyonel yöneticiler, bir yandan işletmelerin faaliyetlerini başarıyla sürdürmek, bir yandan da bu çıkar gruplarının beklentilerini karşılamak zorunluluğu ile karşılaşmışlardır. Yöneticiler kurum faaliyetlerini yerine getirirken kendilerinden bilgi almak isteyen paydaşlara zamanında, tam ve doğru bilgi aktarımı zorunluluğu ve sorumluluğu altındadırlar. Kurumsal yönetişim anlayışı bu zorunluluğu yerine getirmede işletmelere ışık tutmaktadır. Kurumsal yönetişim, bir anlamda yönetim faaliyetlerinin bir ekip tarafından yerine getirilmesidir. Kurumsal yönetişim, örgütün vizyon, misyon, strateji, yapı, kültür ve liderlik biçimi gibi örgütsel beyne ve bedene ait unsurların kim tarafından belirleneceği ve düzenleneceği sorularına cevap arayan bir yönetim tekniği olarak görülebilir. İşletmelerin faaliyetlerini yönlendiren ve tepe yönetim organı olan yönetim kurulunun kimlerden oluştuğu, nasıl karar aldığı, hangi bilgileri ne zaman ve nasıl açıklaması gerektiği, hangi paydaşlarla (hissedarlar, çalışanlar, devlet, kamuoyu, finansal kuruluşlar vb.) iletişim kurması ve etkileşim içinde

olması gerektiği gibi konular “Kurumsal Yönetişim Sürecinde” ele alınan öncelikli konulardır (İşcan ve Kaygın, 2009, s. 213-224).

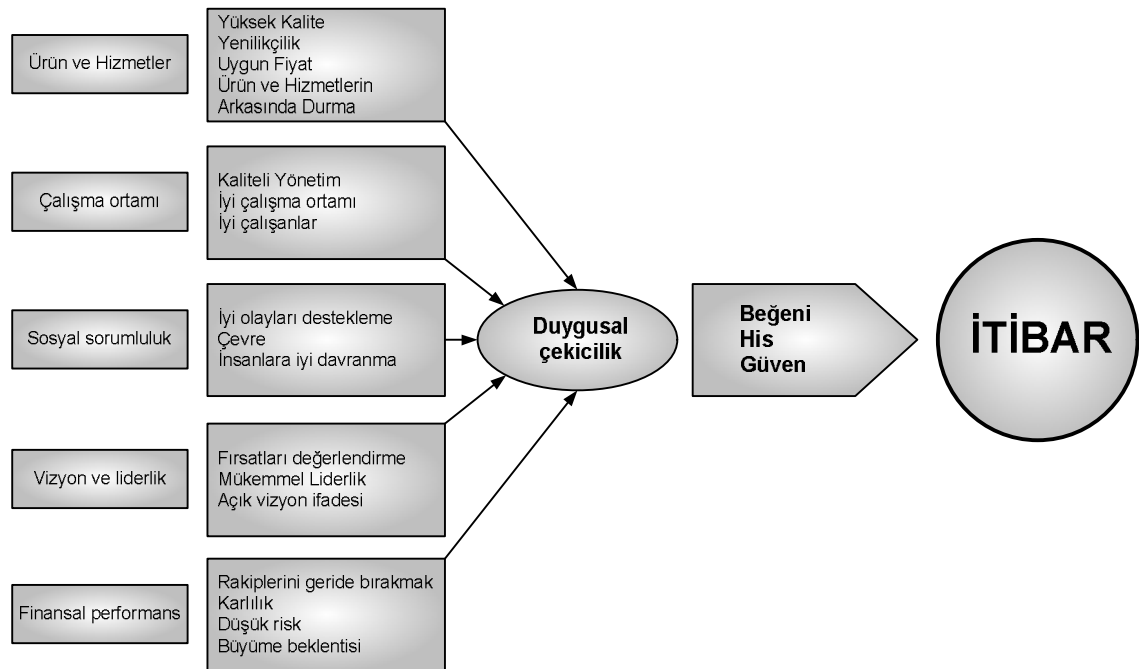
Kurumsal yönetim uygulamasının şirkete sağlayacağı yararlar şu şekilde özetlenebilir;

- Şirketin finans piyasalarından daha kolay finansman teminine imkan sağlar; bir şirket ne kadar iyi yönetilirse sermaye maliyeti o ölçüde azalır. Bu bakımdan kurumsal yönetimin şirkete sağlayacağı en önemli yarar sermaye maliyetini azaltmasıdır.
- Likidite sıkıntısı içerisinde bulunan şirkete nakit para girişi sağlar,
- Yerli ve yabancı yatırımcıların güveni tesis edilir ve böylece uzun vadeli sermaye girişi hızlanır.
- Finansal krizlerin daha kolay atlatılmasına imkan sağlar,
- Şirket varlıklarının değeri yükselir. Bir şirket ne kadar iyi yönetilirse şirket varlıklarının getirisi o kadar yüksek olur. Dolayısıyla, kurumsal yönetim, şirketin değerini arttırır.
- Şirket yönetiminde şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu dolayısıyla yolsuzluklar azalır,
- Şirkette güç ve yetki istismarını engeller ve keyfi yönetimi ortadan kaldırır.
- Tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarına hizmet edeceği için şirket ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin ve diyalogun artmasına katkı sağlar,
- Şirket faaliyetlerinde uzun dönemli istikrar sağlar,
- Şirketin rekabet gücünü arttırır,
- Şirket karlılığında artış sağlar (Aktan, 2005).

Kurumsal itibar yaratmada kurumsallık ve kurumsal yönetişimin önemi paydaşların özellikle yatırımcıların, müşterilerin, çalışan adaylarının güvenini kazanma, bu paydaşlar nezdinde iyi bir kurumsal imaj sergileme noktasında ilk aşamada görülmektedir. Kurumsallığın, yatırımcıları kuruma çekmesiyle birlikte kısa ve uzun vadede finansal performansını arttıran kurum gelişimini sürdürebilecek ve böylece inovasyona dayalı yeni ürün ve hizmetler sunarak rekabetçi piyasada adından daha da söz ettirecektir.

2.1.4. Kurumsal İtibarın Boyutları

Her kurum olumlu ya da olumsuz bir itibara sahiptir. Farklı paydaş gruplarının bir kurumu değerlendirirken dikkate aldığı noktalar da farklıdır. Örneğin, müşteriler kurumun ürün ve hizmetlerinin kalite ve fiyatı ile daha çok ilgilenirken, yatırımcılar finansal performans ve stabilite ayrıca yönetim kalitesi daha önemlidir. Reputation Institute'a göre itibarın, duygusal çekim, ürün ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, iş yeri ve çevresi (çalışma ortamı), sosyal sorumluluk olmak üzere altı boyutu vardır.



Şekil 5. İtibarın Boyutları

Kaynak: Larkin, J., Strategic Reputation Risk Management, Palgrave Macmillan, London, 2003, 44.

Ürün ve hizmetler: Kurumların itibarı, piyasaya sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesiyle orantılıdır. Kurumlar müşteri sayısını arttırmak, müşteri sadakati yaratabilmek için hem kaliteli yeni ürün ve hizmetler geliştirmeli hem de bunu düşük fiyatla sunmalıdır.

Kurumlar, bütün ürün ve hizmetleri için benzersiz bir itibar kazanmanın ve sürdürmenin yollarını bulmalıdır. Çünkü herhangi bir iş grubunun ve/veya ürünün bir problemi varsa bu giderek bütün şirketin itibarını erozyona uğratacaktır. İlk bakışta bu zor durum basitçe yorumlanarak, “her yıl hatasız kalite sun ve sonra da insanların bunun

hakkında konuşmasını sağla” şeklinde anlaşılabilir. Ne var ki burada bir paradoks söz konusudur. Bir yandan, ürünlerin pazarla birlikte evrim göstermesi gerekir, bunun için sürekli yenilikler denemek zorundasınızdır. Bu ise yanlış yapma olasılığınızı artırır. Öte yandan, eşsiz kalite vaadi “pratik mükemmelleştirir” anlayışını dayatır. Bu ise bir ürünün pazar değişim talep ederken geride kalma olasılığını artırır. O yüzden hem yüksek güvenilirlik hem de yüksek görünürlük elde etmeyi amaçlayan şirketler ince bir çizginin üzerinde yürümek zorundadırlar; ürün ve hizmetlerinin zamanla uyum içinde olmasını ve hoş olmayan sürprizlerle karşılaşmamasını sağlamak için aynı anda hem yaratıcılığa hem de disipline vurgu yapmaları gerekir. Kurumlar için önemli olan bir diğer konu ise, tek tek ürün ve hizmetlerin itibarlarının toplamından daha büyük bir kurumsal itibarın nasıl oluşturulacağıdır. İtibarı öncelikle ürünlerine dayanan bir kurum ürün ve hayat eğrilerinin giderek kısaldığı ve sürekli yeni teknolojilerin uygulamaya girdiği bir çağda, kaçınılmazlıkla hassas ve riskli olacaktır. Buna karşılık, çalışanlarının, yönetim ekibinin, ortak değerlerinin kalitesiyle tanınan bir şirket rakiplerinin saldırılarından, yeni teknolojilerden ve değişen müşteri tercihlerinden daha az etkilenecektir (Kuyucu, 2003, s. 16-18).

Finansal performans: İyi bir kurumsal itibar, yüksek kar ve üstün finansal performans sağlar mı? Bu konuda birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen ne akademisyenleri ne de yöneticileri tatmin eden net bir cevaba ulaşılamamıştır. Bazı araştırmacılar bu belirsizliği sebep sonuç ilişkisinin tanımının doğru yapılmamasına bağlamışlardır. İyi kurumsal itibar mı üstün finansal performans mı sağlar, üstün finansal performans mı iyi kurumsal itibar yaratır?

Roberts ve Dowling (2006) bu sebep ve sonuç ilişkisini araştırmak için 1984-1998 yılları arasındaki Fortune en iyi 1000 şirket araştırmasının sonuçlarını analiz etmiş ve bu çalışma sonucunda finansal performans ve olumlu kurumsal itibar arasında iki yönlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Kurumlar sürdürülebilir ve iyi bir finansal performans yakalamak için daha karlı ve rakiplerinden üstün algısı (itibar) yaratmalıdırlar.

Kadıbeşegil’e (2007) göre “Önce paramız olsun, kazanalım, itibarımıza ondan sonra bakarız” anlayışı günümüzde geçerliliğini kaybetmiştir. Fakat bu cümleden ‘bir şirketin itibarı yoksa para da kazanamaz’ sonucu da çıkarılamaz. Çünkü itibarı olmayan fakat milyon-milyar dolarlık ciroları olan şirketlerin olduğu da gerçektir. Fakat bu şirketlerin geleceklerinin ne kadar güvence altında olduğu ise tartışmalıdır.

Finansal performans, bir örgütün karlılık, yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme yeteneğini anlatmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşamamalarının nedenlerinden birisi, teknik ve fiziksel donanım açısından yetersizliktir, yani kaynak yetersizliğidir. Ekonomik olarak yapısını güçlendiren örgütler küresel piyasada diğerlerine oranla daha fazla itibara sahip olacaklar ve dolayısıyla bu başarıyı beraberinde getirecektir. Ayrıca finansal performansı iyi olan kurum; güçlü karlılık boyutlarına sahiptir, riski düşük yatırımlar yapar, gelecekte büyüme ile ilgili güçlü tahminler yapar, rakiplerinden daha üstün performans gösterir (Karaköse, 2007, s. 47).

Vizyon ve Liderlik: Bazı kurumlar, kurumun dışındaki birinin bile açıkça fark edebileceği ve anlayabileceği vizyona sahiptirler. Bazı kurumlarda ise, vizyon ifadesi aynı olsa bile çalışanların bu düşüncelere inandığına veya en azından bunu okuduğuna dair en ufak bir işaret olmayabilir. Kurumun vizyon ifadesi; kısa ve öz, net, ilgi çekici, uzun dönemli, gelecek odaklı olmalıdır. Lider, kurumun bütününe iletişim yoluyla vizyonunu adapte edemediğinde bu ifade kendi başına önemsizleşmektedir. Liderlerin en önemli özelliği kurumun vizyonu aracılığıyla, tüm kurumla iletişim içinde olmayı başarabilmektir. Vizyon, yöneticiler ve çalışanlar arasında bağ yaratmada da önemli bir faktördür. Vizyona sahip kurumlar çalışanlar arasında güçlü kurum bağlılığı yaratmakta ve bu bağlılık dış paydaşları da olumlu yönde etkilemektedir (Dowling, 2002, s. 67).

Liderlik, bireylerin ve kurumun amacını gerçekleştirmek için, süreci ve kişileri etkilemek ve yönetmektir. Liderler kurumlarda yaratıcı olma, cesaretlendirme, kurumu dinamikleştirme gibi roller üstlenmektedir. Ayrıca kurumun çevresinin, kurumu nasıl tanıdığı liderin kurum itibarı ile ilgili üstlendiği role bağlıdır. Liderler, çalışanlara kurum ve geleceği hakkında güven duygusu vererek, çalışanların iş tatmin duygusunu ve çalışma motivasyonunu arttırmaları.

Kurumsal itibar hem iç hem de dış paydaşların algılarından oluşmaktadır. Net bir vizyon çalışanların kuruma bağlılıklarını arttırarak çalışma motivasyonlarını arttırmakta, bu da müşterilerle birebir iletişim içinde olduklarında, müşterilerin kurum hakkındaki imajını olumlu yönde etkilemektedir. Ürün ve hizmet kalitesinden ve müşteri hizmetlerinden sıkıntı yaşamayan müşterilerin, kuruma marka sadakati oluşacaktır. Satışların artmasıyla kuruma nakit girişi olacak, bu da kurum liderine inovasyona dayalı yeni ürün ve hizmetler geliştirme, piyasada oluşan fırsatları yakalama ve rekabetçi gücü arttırma avantajı sağlayacaktır. Kısacası liderlik vasfına sahip

yöneticilerin, net bir vizyonla, çalışanlarını da arkasına alarak yürüdüğü yolda kurumsal itibarı yaratmak ve sürdürmek kolaylaşacaktır.

İş yeri ve çevresi (Çalışma Ortamı): Fortune dergisi, düzenli aralıklarla, çalışılacak en iyi 100 şirket araştırması yapmaktadır. 2000 yılında en iyi 100'ü seçebilmek için 234 aday oldukça sıkı bir sorgulamadan geçirilmiş, çalışanlarından rastgele seçilmiş bir grupta (en az 250 kişi) araştırma yapılmıştır. O yıl yaklaşık 36.000 çalışan, yönetime güveni, işten ve şirketten duyulan gururu ve yoldaşlığı değerlendiren bir anket formu doldurmuştur. Yaklaşık 14.000 kişi ayrıca işyerleri hakkında yorumlar yazmıştır. Bu araştırmaya benzer olarak en hayranlık duyulan şirketler araştırması da yapılmış ve sonuçlar benzerlik göstermektedir (Argüden, 2003). Peki, yöneticiler iyi bir çalışma ortamını nasıl sağlayacaklardır?

Çalışanlar açısından, çalışma ortamının elverişli olması çok önemli olup, bunun için üst yönetim tarafından gerekli koşullar hazırlanmalıdır. Çalışanlar örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilirken, onların istek ve beklentilerinin göz ardı edilmesi, istenmeyen sonuçların doğmasına neden olabilir. Çalışanların çalışma şevki ve azmi, işini sevmesi, kurumsal başarının artmasına dolayısıyla kurumsal itibara etki edeceğinden, personel için en ideal çalışma ortamının oluşturulması önemlidir. Çalışanların sosyal ve mesleki yönden birbirlerini destekledikleri, güvene dayalı bir işbirliğinin hakim olduğu çalışma ortamının oluşturulması onların verimliliğini ve başarısını dolayısıyla kurumsal itibarı arttıracaktır (Karaköse, 2007, s. 50).

Sosyal Sorumluluk: Teknolojide gelişme ve küreselleşme ile sınırların ortadan kalkmasıyla birlikte kurumlar arasındaki rekabet artmış, kurumların varlığını sürdürebilmesi için ekonomik hedeflerin yanında sosyal hedefler belirleyip gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunun sebebi ürün ve hizmetlerin gelişen teknolojiyle taklit edilebilmesiyle, kurumların farklılık yaratması gerekliliğidir. Bu gerekliliğin farkında olan kurumlar, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle, rakiplerinden farklılaşmakta, bu da kurum itibarını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca paydaşlar kurumun sadece kaliteli ürün üretmesi ile değil, sunduğu hizmetler ve sağladığı kişisel ve toplumsal faydalar ile ilgilenmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk; hem yasalara uygun hareket etmeyi, hem de etik kuralları dikkate alarak gönüllü sosyal kampanyalar düzenlemek gibi çalışmalarını kapsamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk sadece yasal ve ekonomik yükümlülüklere uymayı değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel problemlerle ilgili gönüllü çabaları da

içermektedir. Günümüzde en büyük kurum olmak, yerini en beğenilen kurum olmaya bırakmıştır. Bu anlamda kurumların yerine getirmesi gereken dört temel sorumluluk vardır. Bunlar;

1. Ekonomik: Verimli ve karlı olmak,
2. Hukuki: Kanunlara uymak,
3. Etik: Kanunların ötesinde toplumsal norm ve beklentilere uyumlu davranmak,
4. Sosyal: Toplumsal sorunların çözümü için gönüllü katkıda bulunmaktır (Coşkun, 2010, s. 43).

Kurumsal sosyal sorumluluk, itibar kazanmak ve sürdürmek açısından en önemli konulardan biridir. Nitekim ekonomik başarılar tek başına kurumun güçlü bir itibara sahip olmasını sağlamamakta; paydaşlar kurumun toplum için ne yaptığını da sorgulamaktadır. Örneğin, bir müşteri kurumun ürününü alırken kaliteli olmasının yanında çevreye zarar vermeden üretilmiş olmasını da beklemektedir. Paydaşların kurum hakkındaki algılamaları ve değerlendirmelerine dayanarak var olabilen bir değer olarak itibar, bu doğrultuda kurumun sosyal beklentileri karşılması ile oluşabilecektir. Aksi halde paydaşlar tarafından olumsuz değerlendirilen bir kurum güçlü bir itibara sahip olamayacaktır (Gümüş ve Öksüz, 2009).

2.2. Kurumsal İtibarın Unsurları

Bir örgütün itibarı, iç ve dış paydaşların algılamalarından oluşmaktadır. Paydaşların beğeni kriterleri birbirinden farklı olduğu için kurumsal itibar, iç ve dış paydaşlar tarafından farklı şekilde algılanabilmektedir. Çünkü algılama zihinsel bir süreç olup, izlenimlerin anlamlandırılmasını içermektedir. Bu nedenle, kurumsal itibar ile ilgili algılamaların yönetilmesi gerekmektedir. İtibar, bir örgütün nasıl görüldüğünün ölçüsüdür. Örgütle ilgili herhangi bir karar alındığında, düzenli olarak iç ve dış paydaşlarca benimsenir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta şudur: Örgütler itibarlarını yönetirken mevcut durumları ile (gerçeklik), paydaşlar nezdinde oluşan algılamalar arasındaki mesafeyi doğru olarak belirlemeye özen göstermelidirler. İtibar açısından diğer önemli bir konu da; iç paydaşlar ile dış paydaşların kurum hakkındaki görüşleridir. Bu noktada imaj ve kimlik kavramları ortaya çıkmaktadır. Bunlar aynı zamanda itibarı oluşturan ana unsurlardır (Karaköse, 2007, s. 16-19).

2.2.1. Kültür

Kurum içinde, paylaşılan ortak değerler bütünü olarak tanımlanabilen kurum kültürü; kurum tarafından benimsenen temel değerler, kurumun çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikasına kılavuzluk eden felsefesi, kurum üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlar, işin nasıl organize edilmesi, otoritenin nasıl kullanılması, insanların nasıl ödüllendirilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünüdür (Coşkun, 2010, s. 20).

Kültür, kurum için neyin önemli olduğunu, paylaşılan değerleri ve uygun davranışları tanımlayan normlar sistemidir. Kurum kültürü, kurumun işlerini nasıl yürüteceğini tanımlayan değerler, inançlar, varsayımlar ve semboller bütünüdür. Güçlü kurum kültürü çalışanların davranışsal tutarlılıklarını arttırarak, koordinasyon ve kontrolü sağlayarak, hedef belirlemeyi geliştirerek çalışan gayretini arttırır (Sorensen, 2002).

Kültür kurum içerisinde,

- Kurumun ödüllendirdiği, desteklediği ve beklediği şeylerin altında yatan değerlere,
- Kurumların politikaları, uygulamaları ve prosedürlerini çevreleyen ve destekleyen normlara,
- Kurumun normları ve değerlerinin neler olduğu konusuna değinmektedir (Coşkun, 2010, s. 20).

Kurumlarda rekabetçi avantajı yaratan kaynaklar, somut (finansal varlıklar, sermaye, üretim kapasitesi) ve soyut (fikirselle varlıklar, ticaret sırları, kurumsal itibar, kültür, çalışanların teknik bilgisi) olarak kategorize edilirler. Kültür ve itibar, soyut varlıklar olarak kabul edilirler çünkü ikisi de farklılaşma yaratarak değer katarlar, taklitleri zordur ve ikameleri yoktur. İkisi de dış etkenlerden kolay etkilenir, yaratması uzun zaman alır, satın alınamaz ve kolayca zedelenir. Kurum kültürü, kuruma değişimi yönetme yeteneği, inovasyon, takım çalışması yaratma, katılımcı yönetim stili, yüksek kalite standardı ve müşteri hizmetleri fırsatı verir. İtibar ve kültür arasındaki ilişki 1988'e kadar gitmektedir. Kültür, kurum stratejilerini uygulamayı ve kurum performansını etkilediğinden, aynı zamanda olumlu kurumsal itibar yaratmayı da destekler. Yazılmamış kurallar ise çalışanlara belirsiz bir yolda rehberlik etmek gibidir. Fombrun (1996), kültürün kurum kimliğiyle ilgili olduğunu ve kimliğinde itibarla

ilişkili olduğunu savunmuştur. Bu ilişki şöyle açıklanabilir; kredibilite, güvenilirlik, dürüstlük ve sorumluluk gibi temel kültürel değerler, kurum itibarının algısal sunumunun temelini oluşturur. Kurum kültürü ve kimliği de dinamik bir ilişki içindedir. Kültürün rolü; kurum kimliği ile ilgili bilgilendirmek ve algıları desteklemektir, kültür ayrıca kurumun farklılığını ve devamlılığını korur (Flatt ve Kowalczyk, 2008).

2.2.2. Kimlik

Kurumsal kimlik kavramı, yönetim bilimcilerin ilgisini 1970’lerde çekmeye başlamış olup, o dönemde kurumsal kimlik, rekabetçi avantajı yaratmak için stratejik bir araç olarak düşünülmekteydi (Melewar, 2003).

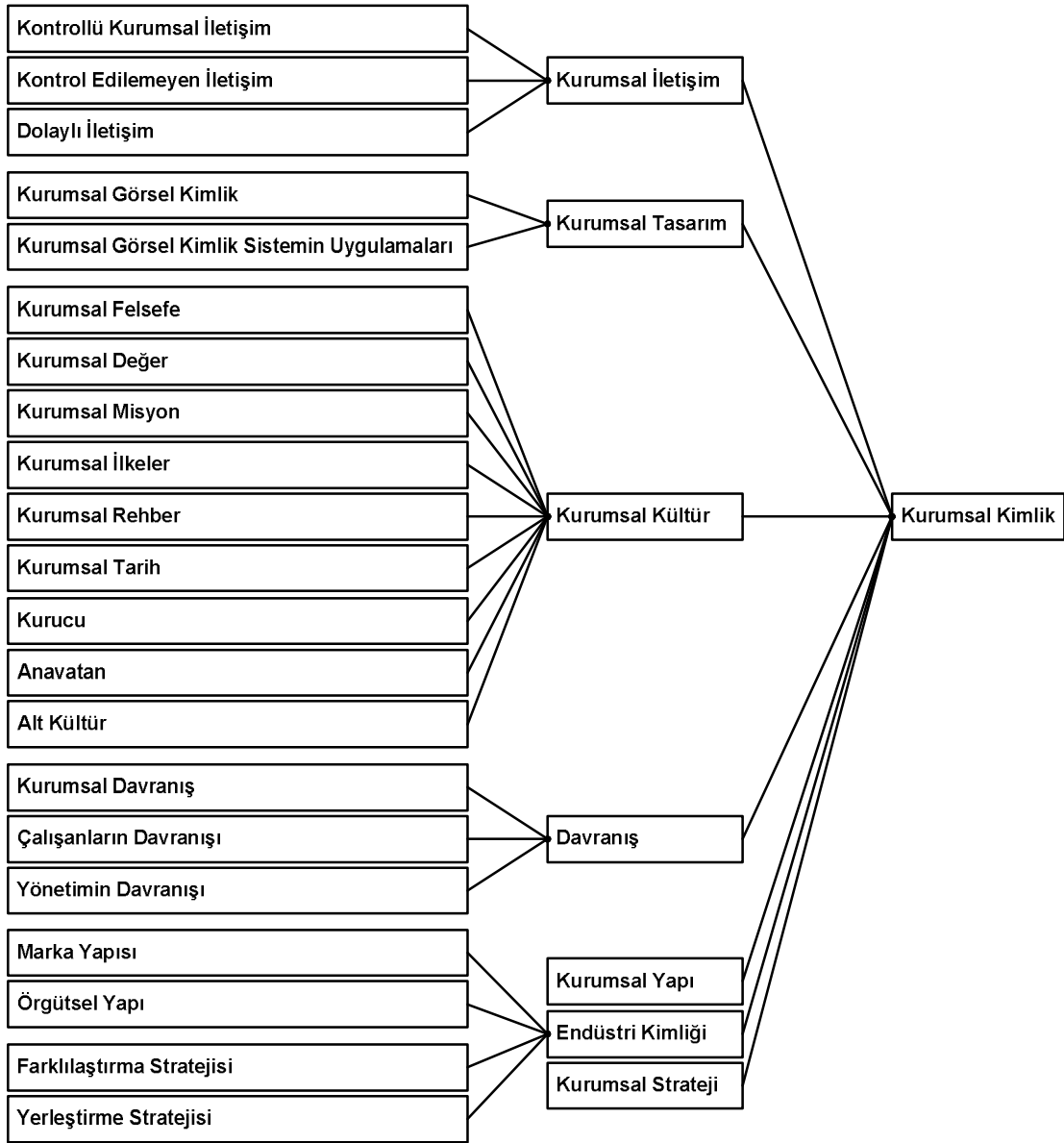
Kurum kimliği, bir örgütün içeride, çalışanlar tarafından nasıl görüldüğü ile ilgilidir. Çalışanların ve çalışan yakınlarının örgütün en önemli sosyal paydaşı olduğu ifade edilmektedir. İtibarı etkileyen ve itibardan etkilenen kişi ve kurumlar arasında çalışanların önemli bir yeri vardır ve bu önem zamanla daha da öne çıkmaktadır (Karaköse, 2007, s. 20).

Melewar’ın (2003), kurumsal kimlik tanımı şu şekildedir; “Kurum kimliği, insanların kurumu tanımlamasına, hatırlamasına ve onunla bağ kurmasına izin veren algılar bütünüdür”.

Kurumu anımsatacak bir tasarımın ne ölçülerde ve nasıl kullanılması gerektiğini belirten kurumsal kimlik, kurumun en önemli parçalarından biridir. Kurumsal kimlik tasarımı logodan ofis dekorasyonuna, çalışanların giyim kuşamından araç üstü giydirmeye, antetli kâğıttan, tabelaya, web sitesinden vefat ilanlarına, ambalajından, faaliyet raporuna kadar her şeyin ne ölçülerde ve nasıl kullanılacağını kapsamaktadır. Kurumsal kimlik kurumun imzasıdır ve bu yönüyle genellikle değişim tercih edilmez. Bazı durumlarda kurum ve tasarımcıların ortak çalışmasıyla değiştirilebilmesine rağmen kurum, kurumsal kimlik ile oluşturduğu imajı sıklıkla değiştirmek istemez. Kurumsal kimlik çalışmalarında hiç şüphesiz çalışmanın temeli kurum logosu üzerine kurulmuştur. Logo renklerinin her durumda aynı değerde basılması, yazı tiplerinin hiçbir zaman değişmemesi bu çalışmanın temelini oluşturur. Kurumsal kimlik kurum için oluşturduğu imajla, tüketicinin zihninde yer alır. Bu yönüyle kurumun reklam yatırımlarının başarılı olmasının sağlayan çalışmalardan biridir (Wikipedia, 10.08.2011).

Kurum kimliğinin en önemli bileşenleri; isim, logo, punto, renk tasarımı olarak ifade edilebilir. Bunlara ek olarak, kurum kimliğine uygun işaret ve tabelaların tümü, çalışan üniformaları, arabaları, bütün bunlar hissedarlara ve diğer insanlara kurumu tanıtır. Bütün bunlar kimliğin görsel elemanlarıdır. Kurum kimliği sembollerinin görevi; bilinirlik yaratmak, kurumu hatırlatmak, insanların aklındaki kurum imajını canlandırmaktır. Kurumu kimlik sembollerini değiştirmeye iten sebeplerden bazıları; yeni bir CEO veya kurumsal ilişkiler yöneticisi, tasarım danışmanının, halkla ilişkiler danışmanlık şirketinin veya reklam ajansının kurumsal ilişkiler departmanına değişim önerisi, müşteri anketi sonucunda az kişinin kurumu ve kurum kimliğini bilmesi, üst yönetimin faaliyetlerdeki değişiklik isteği olabilir. Değişim çoğu zaman farklı birimler tarafından gerçekleştirilebilir, tasarımcılar, kurumun üst yönetimi veya ortaklaşa yürütülebilir. Ancak ortak bir başlangıç noktası “mevcut kimlik sembolleri” dir. Bazen müşterilerin ve paydaşların fikirlerini öğrenmek amaçlı çalışmalar da yürütülebilir. Üst yönetimle yapılan görüşmeler sonucunda, kurumun istenen kalitesini yansıtan ve kurumu kısaca anlatan tasarımlar dikkate alınır. En son seçimi yapabilmek için üst yönetimin yeni kimlik sembollerini desteklemesi gerekir (Dowling, 2002, böl. 8).

Melewar (2003), kurum kimliği kavramını, alt parçalarını literatür taraması yoluyla elde ederek Şekil 6'daki gibi ifade etmiştir. Kurum kimliği kavramını oluşturan unsurlar, kurumsal iletişim, kurumsal tasarım, kurumsal kültür, kurumsal davranış, kurumsal yapı, sektör kimliği ve kurumsal strateji olarak belirlenmiştir.



Şekil 6. Kurum Kimliği Unsurları

Kaynak: Melewar, T.C., “Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature”, Journal of Marketing Communications, 2003, 195-220.

Kurum kimliği kurumun ne olduğunu, ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kurumun nereye gittiğini açıklayan faktörlerin tümüdür. Kurumların faaliyetleri bölünemez, nasıl davrandığı, ne söylediği, iç ve dış paydaşlarına nasıl davrandığı, ne ürettiği ve sattığı bir bütünün parçalarıdır. Kurum içindeki her şey bir diğeri üzerinde etkiye sahiptir ve herkes bir başkası üzerinde etkili olabilir. Bu da kurum kimliğinin kurumun fiziksel, operasyonel ve insan özelliklerinden oluştuğunu gösterir ve hepsi birbiriyle ilişkilidir.

Kurum kimliğinin kuruma birçok yararı vardır. Bunlar;

- Kurum kimliği; çalışanları motive eder. Çalışanlar, kurumun amacını, yönünü ve özelliklerini açıkça anlarlar ve kuruma daha çok destek sağlayıp bağlılık gösterirler.
- Kurum kimliği, çalışanların var olan kültüre adapte olmasını ve birleşme veya satın alma oluşursa yeni kültüre daha az karmaşa ile uyumunu sağlar.
- Kurum kimliği, kurumlara yetenekli yönetici sağlamada yardım eder. Kurumun paydaşları kurumun kapasitesinden, yönetim gücünden, rekabetçi üstünlüğünden ürün ve hizmet farklılığından kurum kimliği sayesinde haberdar olurlar.
- Kurum kimliği aracılığıyla tüketiciler, ürün kalitesi ile ilgili olarak bilgilendirilebilirler ve bu da kurumun ürün ve markasına destek sağlamaktadır.
- Kurum kimliği, paydaş bağlılığı sağlayarak güçlü kurumsal marka oluşturur.
- Kurumu finansal açıdan takip edenlerin, kurumu daha iyi kavramasını ve yatırımcıların dikkatini çekerek, kurumun varlıklarının daha adil değerlendirilmesi sağlanıp, kurumun sermaye piyasalarına erişim şansı artırılabilir (Melewar, 2003).

2.2.3. İmaj

Kurum imajı; dış paydaşların kurumu değerlendirmeleri sonucu oluşan kurumla ilgili algılarına denmektedir. Kurum imajı “İnsanlar kurum hakkında ne düşünüyorlar?” sorusunun cevabını verir. Kurum imajı; bir kurumun insanların kafasında oluşturduğu etkidir, kurumun özellikle müşterileri ve diğer dış paydaşları olan tedarikçiler, medya, toplum tarafından nasıl görüldüğüdür.

Walker (2010) kurum imajıyla ilgili yapılan tanımları farklı çalışmalardan derlemiştir, ve şu tanımlara ulaşmıştır;

- Kurum imajı; kurumun dış paydaşlarının kurum hakkında ne bilmesini istediğidir (İstenen imaj).

- Kurum imajı, dış paydaşların kurumla ilgili gerçekte ne bildiğidir (Gerçek imaj).

Bu önemli bir ayırımdır ve birçok tartışmanın odak noktası olmuştur. Eğer kurum imajı kurumların dış hissedarların kendisi hakkında ne düşündüğü ise bu durumda imaj kurum kaynaklıdır ve dış paydaşların kurumla ilgili algılarını yansıtmaz. Eğer kurum imajı, dış paydaşların gerçekte ne bildiği ise, imaj dış kaynaklı bir kavramdır ve dış paydaşların kurum değerlendirmelerini yansıtır. Literatürde çoğunlukla kurum imajı istenen imaj olarak görülür. Bu açıdan, kurum imajı, dış izlenimlerin içsel resmi olarak tanımlanabilir. Kurumlar imajı şekillendirir ve tasarlar varsayımına göre, kurum imajı kurum istemedikçe negatif olamaz, çünkü kurumun dışında değil içinde oluşur. Örneğin, kurum öyle olmasa da kendini çevreye karşı saygılı ve sorumlu gösterebilir.

1990'larda hem pazarlama hem de yönetim literatüründe büyük ilgi görmeye başlayan kurum imajı kavramını Barich ve Kotler (1994) şöyle tanımlamıştır; “Bir kişi veya grubun bir nesne hakkındaki tutum, davranış ve izlenimlerinin toplamı”. Bu nesne bir kurum, ürün, marka, yer veya bir kişi olabilir. Doğru veya yanlış olsun imaj davranışı şekillendirir. Barich ve Kotler (1994) literatür taramasında genel olarak imaj kavramının üç grupta sınıflandırıldığını görmüşlerdir. Bunlar:

- Kurum imajı (İnsanların kurumu nasıl gördükleri),
- Ürün imajı (İnsanların belirli bir ürün kategorisini nasıl gördükleri),
- Marka imajı (Kişilerin, rakip markalara kıyasla bir markayı nasıl gördükleri).

Barich ve Kotler dördüncü grupta, insanların kurumun pazarlama karmaşasının ve pazarlamasının kalitesini nasıl gördüklerini tanımlayan, kurumun pazarlama imajını tanımlamışlardır (Furman, 2010).

Birbiriyle iç içe geçmiş, çoğu zaman itibar kavramıyla birbirinin yerine kullanılan imaj kavramının pazarlama, kurumsal davranış ve diğer bilimlerdeki tanımlarına bakıldığında çeşitlilikler görülmektedir. İtibar önceleri bağımsız bir değişken olarak görülürken, daha sonra iyi bir kurumun iyi bir hizmeti dürüst bir şekilde sunmasının sonucuna bağlı bir değişken olarak sayılmıştır. En yaygın kurum imajı tanımı; dış paydaşların kurumla ilgili oluşan algılarının toplamıdır. Dış paydaşlar arasında en önemlisi, müşteriler olarak görülürken imaj, kurumun neye inandığı değil müşterilerin kurumla ilgili deneyimleri sonucu oluşan inanç ve hisleridir. Pazarlama

literatüründe de benzer tanımlar vardır; müşterilerin kurum hakkındaki davranış ve hisleri, müşterilerin kurum hakkındaki algılarının sonucu gibi (Chun, 2005).

Kurum imajı; olumlu veya olumsuz hatta nötr olabilir. Bir kurumun imajının bazı müşterilerin gözünde iyi, bazılarının gözünde olumsuz olma olasılığı her zaman vardır. Bu yüzden imaj; dış paydaşların (müşteriler, medya, toplum, v.s.) izlenimleri sonucunda oluşmaktadır (Karaköse, 2007, s. 23).

İyi bir kurumsal imaj; ürün/hizmet performansına dayalı kurum stratejisiyle kurum kimliğinin doğru pazarlanmasıyla elde edilebilir. İyi bir kurumsal imaj tesadüfen oluşmaz, kurumun paydaşlarıyla olan ilişkilerinde devamlı olarak kararlı ve tutarlı olması gerekir. İyi kurumsal imajın kuruma belli başlı faydaları şöyle ifade edilebilir. Yetenekli iş gücünü kuruma çeker. Hissedarların ve yatırımcıların kuruma ilgisini artırır. Güveni arttırarak başarılı tedarikçi ilişkileri kurulur. Müşterilerin kuruma olan ilgisini arttırarak satışları artırır.

2.2.4. Marka

Modern pazarlamanın kurucularından, David Ogilvy markayı “Ürünün adı, ambalajı, fiyatı, tarihi, ünü gibi fiziksel olmayan özelliklerinin toplamı ve pazarlamanın yapılış şeklidir” şeklinde tanımlamıştır (Fombrun ve Riel Van, 2007, s. 39)

David Ogilvy, tüketicilerin ürünleri değil marka satın aldıklarını düşünüyordu. Reklamı ise, ürüne özellik katmak için bir yol olarak görüyordu. Ogilvy'nin başarısı markalarının, marka imajıyla, hedef tüketicinin imajının, tam uyuşmasını sağladığı noktada ortaya çıktı. Ogilvy, markaların kendine ait bir kişiliği ve imajı olduğu ve satın alma kararlarında kişilerin ürün ve hizmetlerin onlara sağlayacakları yararlarla beraber o kişiye ve etrafındaki insanlara ne hissettirdiğinin önemi olduğunu vurgulamıştır. Örneğin; orta yaşlı bir adamın spor araba alma isteğinde, ulaşım ihtiyacı ile birlikte aslında kendini genç hissetme isteği yatmaktadır (Dowling, 2002, s. 17).

Kurumsal marka, kurumun sahip olduğu kendine özgü kişiliğinde ifadesini özgün kimliği, kim olduğu, ne iş yaptığı, norm ve değerleri gibi kendine has kurum felsefesi, kurumun ürünleri ya da sunduğu hizmetlerle müşterisine sunduğu vadin ne olduğu, kurumun tüm faaliyetlerinde ve iletişimde ortaya koyduğu güvenilirlik ve

tutarlılığı gibi konseptleri içinde barındıran bir kavram olarak görülmektedir (Coşkun, 2010, s. 36-37).

Kurumsal marka yaratma; kurumla yöneticileri, çalışanları, müşterileri, yatırımcıları, tedarikçileri, ortakları, yerel çevreleri yani iç ve dış paydaşları arasında ilişki kurma ve sürdürme süreci olarak tanımlanabilir. Kurumsal marka ise, kurumun çalışanlarıyla, tedarikçileriyle, yatırımcılarıyla, medyayla, toplumla ve müşterilerle yarattığı milyonlarca deneyimin ve bu deneyimlerin sonucu olarak bu grupların kurumla oluşturduğu duygusal izlenimlerinin ürünüdür (Raj ve Choudhary, 2008).

Günümüzde ürün markası kavramından kurumsal marka kavramına doğru bir yönelim gözlenmektedir. Kurumsal marka ürün özelliklerinden çok, iyi tanımlanmış kurum değerlerini taşır. Müşterilerin ürün ve markayı kurum ve değerleriyle ilişkilendirmesi açısından kurumsal marka çok önemlidir. Kurumsal marka ve ürün markası karşılaştırması Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2

Ürün Markası ve Kurumsal Marka Kavramları Karşılaştırması

Ürün ve kurumsal marka arasındaki farklar		
Faktörler	Ürün markası	Kurumsal marka
Odak noktası	Ürün	Kurum
Yönetim	Orta yönetim	CEO
Hedef kitle	Müşteriler	Çoklu paydaş grubu
Sorumluluk	Pazarlama bölümü	Tüm kurum
İletişim karmaşı	Pazarlama iletişimi	Kurumsal iletişim
Kurum için önemi	Fonksiyonel	Stratejik

Kaynak: Raj. M, ve Choudhary. A, “Conceptual Framework on Corporate Branding”, The Icfai Journal of Brand Management, .2008, Vol. V, No. 1, 21.

Kurumsal markayı başarıyla oluşturup geliştirebilmek için, yönetim önce mevcut kurum markasını değerlendirmelidir. Tek markaya yoğunlaşp yatırım yapmak birçok marka yaratmaktan çok daha az maliyetlidir. Tek bir isime yoğunlaşp, farklı ürün gruplarına kurumsal marka yoluyla yatırım yapılabilir. Bu yüzden kurumsal marka, aslında bir ekonomik yönlü bir stratejidir. Kurumsal marka ile yeni pazarlara girmek, kurumlara kesinlikle tasarruf sağlayacaktır. Tek kurumsal markayla kurumlar birçok avantaj elde ettiği gibi, aslında dezavantajları da vardır. Kurumun bir ürün kategorisindeki hata, diğer ürün kategorilerini de olumsuz etkileyebilir. Çünkü kurum tek markayla yola çıkmıştır ve tüketicilerin zihninde bir ürün kategorisinde oluşacak

olumsuz yargılar kurum hakkında olumsuz imaja sebep olacaktır ve kurum itibarı zedelenecektir.

Kurumsal marka; uzun zaman içinde ve paydaşlar arasında tutarlılık sağlandığında kurum için çok etkilidir. Paydaşlar arasındaki tutarlılık, iç ve dış paydaşların kurum markası hakkındaki algıları arasındaki farklılıklar kaldırıldığında oluşmaktadır. Buna kurumun gerçek değerleri ile kurumun konumlandığı değerler arasındaki fark da denebilir. Zaman içinde tutarlılık sağlamakla söylenmek istenen ise uzun zaman içinde aynı kurum markasına, ismine yatırım yapmaktır. Çünkü kurumun temel değerleri, kültürü kurum ismiyle ve markasıyla yansıtılır. Buna rağmen değişen pazar dinamikleri ve sektörlerin yeniden yapılanmaları, kurumların zaman zaman isimlerini değiştirmeye ve yeni marka yapılarına adapte olmaya zorlamaktadır. Yeniden markalama süreci profesyonel olarak yönetildiğinde hem iç paydaşlar hem de dış paydaşların, daha az karmaşa ile yeni isme ve markaya uyumu sağlanabilmektedir (Muzelleca ve Lambkinb, 2008).

Marka ne söylediğimizi, nasıl göründüğümüzü ve ne yaptığımızı ifade eder ve bu yüzden kurumsal itibarı etkilemektedir. Kurumsal itibar elle tutulabilen varlıkların değeri ile piyasa değeri arasındaki fark olduğundan marka, bu farkı oluşturan en önemli soyut değerlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Değeri yüksek markaların işletmeleri de kamuoyunda itibarlı olarak nitelendirilmektedirler. Kurumsal itibar ve marka imajı kavramlarının tüketicide güven duygusu yaratma konusunda iç içe geçmiş ve birbirini tamamlayan ilişkileri, etkileşimleri bulunmaktadır. Güçlü imaja sahip markalar üreticilerinin itibarına olumlu katkı yapmaktadır. Yüksek itibara sahip işletmeler de piyasaya yeni bir marka sürerken bundan yararlanmaktadırlar. Güçlü imaja sahip markaların yarattığı itibar tüketiciye güven sağlamaktadır. Tüketici de o ürünle ilgili herhangi bir deneyim yaşamasa bile güven duyduğu işletmenin markalarını tercih etmektedir (Dilsiz, 2008).

Sony'nin kurucusu Akio Morita şöyle demiştir “ Ben her zaman kurum isminin girişimin kalbi olduğuna inanmışımdır. Ürün kalitesini garanti eder ve sorumluluk taşır. Güçlü ve iyi tanımlanmış kurumsal marka işine tutkuyla bağlı bir CEO ve ekibiyle çok başarılı olur ve sürdürülebilir finansal sonuçlar elde eder (Raj ve Choudhary, 2008).

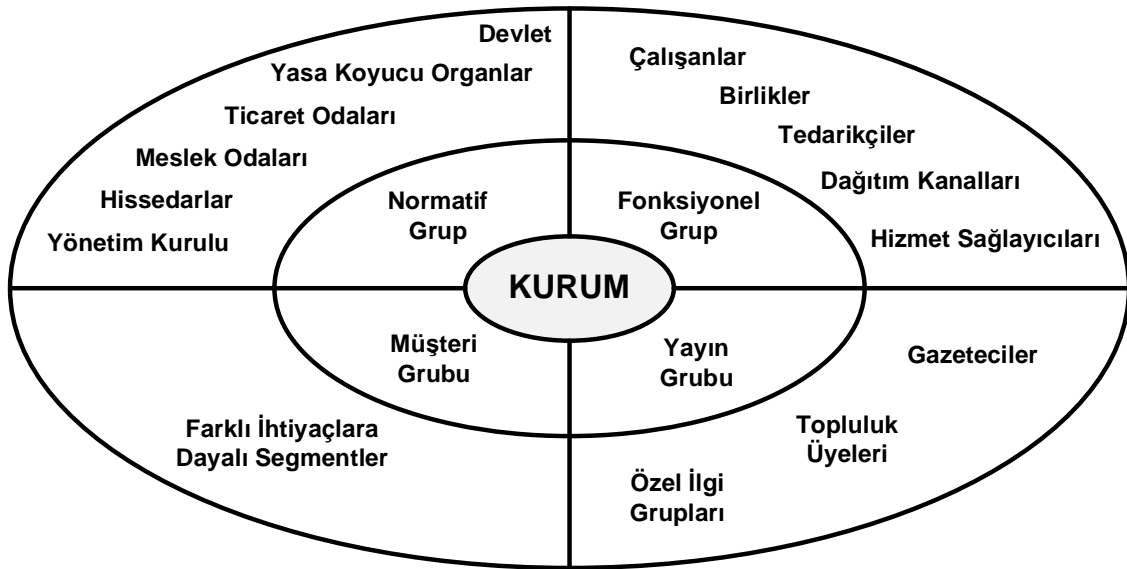
2.3. Kurumsal İtibarın Paydaşlar Üzerindeki Etkileri

Kurumlar faaliyetlerini sürdürürken birçok farklı grupla etkileşim içindedirler. Kurumların etkileşim içinde olduğu her kesime paydaş adı verilmektedir. Paydaş, toplumda kurumun ilişkide olduğu, kurumun faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleriyle kurumu etkileyen tüm toplumsal taraflardır (Coşkun, 2010, s. 35).

Kurumsal itibar, farklı paydaş gruplarının kurumla ilgili algılarının yansımasıdır. Bu paydaş gruplarının birbirleriyle etkileşim içinde olduğunu ve bunun da itibarı etkilediğini kanıtlayan birçok çalışma vardır. Özellikle çalışanların itibar algısının, müşteri ve toplum üzerinde etkisi vardır. Kurumsal itibarın yönetiminde, kurumlar, sadece paydaşlarıyla ilişkilerini değil aynı zamanda paydaşların birbiri üzerindeki etkisini dikkate almalıdırlar (Hillenbrand ve Money, 2007, s. 262).

Her bir sosyal paydaşın ihtiyaç ve beklentilerinin doğru tespit edilmesi kurumsal itibarın yönetilmesi için önemlidir. İşletmeler paydaşlarıyla ilişkilerini ne derece iyi yönetebilirse kurumsal itibarını da o derece yönetebilir. Ve aynı zamanda olumlu bir kurumsal itibar da paydaşlarını etkin bir şekilde yönetebildiğinin bir göstergesidir. Kurumlar hem iç hem de dış paydaşlarıyla olan ilişkilerini etkin bir şekilde yöneterek başarıya ulaşabilirler.

Paydaşlar, literatürde farklı şekillerde, gönüllü, gönülsüz paydaşlar, resmi, resmi olmayan paydaşlar, birincil, ikincil paydaşlar, kurum içi paydaşlar, kurum dışı paydaşlar gibi sınıflandırılmıştır.



Şekil 7. Sosyal Paydaşları Gruplarına Göre Sınıflandırma

Kaynak: Dowling G, Creating Corporate Reputations, Oxford University Press, New York, 2002, 33.

Dowling (2002) , paydaşları Şekil 7’deki gibi sınıflandırmıştır.

Normatif Grup: Kurumun aktivitelerinde düzenleyici ve kural koyucu gruptur. Aynı zamanda, kurumun performansını değerlendirirler. Devlet organları, yerel kuruluşlar, yasa düzenleyici kurumlar, tüketici ve çevre toplulukları kurumun aktivitelerine ve kurumun ölçeğine müdahalede bulunup, limitler koyabilirler. Normatif gruplar, kurum içinde de mevcuttur, örneğin yönetim kurulunun kurumun aktivitelerine onay vermesi gibi.

Fonksiyonel Grup: Kurumun günlük aktivitelerine, doğrudan etkide bulunurlar. Çalışanlar, tedarikçiler, dağıtımçıları, perakendeciler, hizmet sağlayıcıları, reklam ve pazar araştırma acenteleri, hukuk firmaları ve danışmanlar. Bazen bu gruplardan birinin olumlu itibarı diğerlerinin itibarını da olumlu yönde etkileyecektir. Örneğin; bir kurum kargolarını UPS, DHL gibi kurumlar aracılığıyla gönderdiklerinde olumlu bir izlenim yaratacaktır. Çalışanlar hiç kuşkusuz bu grubun en önemlileridir. İş birçok insan için sosyal, kültürel ve ekonomik yaşamın merkezini oluşturmaktadır ve bu yüzden saygın bir kurumda çalışmak insanlar için çok önemlidir. Çalışanlar kurumlarına saygı duymazlarsa bu çalışma ortamlarını etkileyecek ve motivasyonu düşüreceklerdir. Ayrıca çalışanların algısı kurum dışındakilerin algıları üzerinde doğrudan etkiye sahiptir.

Yayın Grubu: Başkalarının haklarını korumak adına kurumla iletişim kuran kişilerden oluşur. Bu grupta en önemli olanlar halkı etkileme gücüne sahip olan

gazetecilerdir. Kriz zamanlarında kurumlar medyayla ilişkilerinde zorlanmaktadırlar. Medyayla iletişimde zayıf olan kurumlar, kriz döneminde kişilerin, kurum hakkında oluşan imajlarında ve kurum itibarında azalmaya maruz kalacaklardır.

Müşteri grubu: Farklı ihtiyaç ve isteklere sahiptir ve kurumlar bu farklı müşteri gruplarına hizmet edebilmek için hedef pazarlama uygulamaktadırlar. Bu sebeple müşteri grupları, kurum hakkında farklı imajlara sahiptir ve kurum itibarını farklı yönden değerlendirmektedirler.

Yöneticiler, oluşturulması güç, kırılması kolay, kurumun en önemli değerlerinden biri olan itibarı yönetebilmek için sosyal paydaşları tanımlamalı kurum içindeki yerini analiz etmelidirler. Dowling'in (2002) yaptığı paydaş sınıflandırmasından farklı olarak kurum ve itibarı için önemli temel paydaşlar aşağıda incelenecektir.

İşletme Sahipleri: Günümüzde kurumlar büyüdükçe, işletme sahipleri kurumun yönetimini, profesyonel yöneticilere bırakmışlardır. İşletme sahipleri tarafından yönetilen daha küçük çaplı şirketlerde itibar yönetimi adıyla olmasa da itibarlarını yönetmektedirler. Örneğin, bir imalathanede, işletme sahibi ürün ve hizmetinin kalitesine önem vermekte ve kalitede dalgalanmaların yaşanmasını önlemekle müşteri sadakati yaratmaya çalışmaktadır. Müşteri sadakati yaratan işletme satışlarının artacağını düşünerek kaliteli elemanlarla (örneğin satış temsilcileri işe alarak) faaliyetlerini sürdürmeye devam edecektir. Faaliyetlerinden elde ettiği gelire büyüme sağlayacak, istihdam sağlamaya devam edip bulunduğu bölgede topluma faydalı bir işletme haline gelmeyi hedefleyecektir. Görüldüğü gibi itibar yönetimi adını kullanmadan, farkına bile varmadan, işletme sahipleri olumlu kurum itibarı sağlamaya çalışmaktadır. Ve böyle işletmelerde işletme sahipleri itibar yaratmada en önemli rolü üstlenmektedir.

Çalışanlar: İçsel iletişim çabaları ile kurumlar, kurumsal itibarın önemi ve faydalarını çalışanlarına aktarabilmekte ve onları itibar sürecine katılımları konusunda teşvik edebilmektedir. Çalışanlar kurumsal itibar kazanmadaki önemlerinin farkında olduğunda daha fazla çaba göstermekte ve itibara daha fazla katkı sağlamaktadır. Nitekim çalışanlar, gerek ürettikleri ve sundukları ile gerekse dış paydaşlarla etkileşime geçilen noktalarda davranışları ile kuruma ilişkin algılamaları ve değerlendirmeleri etkilemektedir. Kurumun paydaşlara verdiği sözler ancak çalışanlar bu sözleri yerine getirmeye yönelik çaba gösterdiğinde gerçekleşebilmektedir. Aksi halde hatalı ürünler,

müşterileri memnun etmeyen hizmet sunumları, zamanında bitirilmeyen işler gibi birçok sorun kurumun güçlü bir itibara sahip olmasını engellemektedir. Bu bağlamda, çalışanlar olmadan kurumsal itibarın güçlü olmasının; içsel iletişim olmadan da çalışanların kurumsal itibar sürecine katılmasının çok da mümkün olmayacağını söylemek yanlış olmayacaktır (Gümüş ve Öksüz, 2009).

Bir kurumun itibarı, o kurumun içindekilerin aynasıdır. Eğer çalışanlar kendilerini kurumlarıyla özdeşleştirirlerse; daha iyi çalışırlar, ürünlerine daha çok özen gösterirler ve bu da kurumsal kültürü güçlendirir. Eğer, fırsat verilirse, dış dünyaya kurumun bir elçisi gibi davranırlar. Bu yüzden çalışanların desteğini almak, güçlü bir itibarı devam ettirmek için çok önemlidir (Fombrun, 2004, s. 14). İyi bir kurumsal itibara sahip olmak için çalışanların desteği göz ardı edilmemelidir.

Hissedarlar: Yönetime süregelen bir güven duyulması ve kurumun gelecek tahminleri hayatidir. Tüm halka açık şirketler bunu bilir, fakat çok azı buna uygun davranır. Finansal sürprizler ve kurumsal travmalar, hissedarın güveninde harap edici etkiler yaratır. Doğrudan hasar, hisse başına değerinde meydana gelir. Dolaylı hasar ise pazarda ürün ve hizmetlere fazlasıyla ulaşır (Dörtok, 2004, s. 63).

Kurum geliştikçe kurum itibarı da büyür, belli ve sağlam standartlar, uygulamalar oluştururken çok çalışma sayesinde hissedarların güveni ve kurum çapında bilgi paylaşımı sağlanır. Bugün hissedarlar kurumları tüm etkinlikleri nedeniyle sorumlu tutmaktadırlar. Kurum, hissedarların çıkarları doğrultusunda yönetilsin ya da yönetilmesin ortaya çıkacak sonuçlardan etkilenecek, sorumlu olacaktır. Bir işletmenin sermayedarlarına karşı öncelikli sorumluluğu elbette karlı olmaktır. Ancak artık işletmelerin boyutlarının büyümesi ve halka açılmaları çok sayıda hissedarın varlığını ortaya çıkarmıştır. Bu anlamda karlılığın yanında şeffaf olmak, işletmeyle ilgili bilgileri paylaşmak, işletmelerin yatırımcılarına karşı öncelikli sorumlulukları haline gelmiştir (Aktan, 2005).

Bir şirketin olumsuz itibarının en büyük sonucu, kurumun hisse değerinde ve piyasasındaki olumsuz etkisidir. UPS firması, 1997 yılında, büyük bir grevle karşılaşmıştır. Grev ardından müşteri bağlılığında ve dolayısıyla satışlarda hızlı bir şekilde azalma yaşanmıştır. Bu etkinin finansal piyasalarda görülmesi, yalnızca dokuz gün sürmüş ve kurum kredibilitesine olumsuz etki yapmıştır. Gerek şirketin raporlarında gerekse bağımsız diğer tüm raporlarda UPS'in bir daha asla geri gelmeyecek kaybı %5-

10 arası olarak açıklanmıştır. İtibarı geri kazanmak için başlatılan kampanya ise, şirkete milyonlarca dolara mal olmuştur (Nakra, 2000).

Yatırımcılar: Kadıbeşegil (2006), itibarın yatırımcılar üzerindeki etkisini şöyle ifade etmiştir: “Yabancı yatırımcıların gittikleri ülkelerde işbirliği arayışlarının odağında hep itibarlı kurumlar olmuştur. Bu yatırımcılar birlikte iş yapmayı planladıkları yerel kuruluşları “Ne kadar malı, mülkü, arazisi, arabası ve makinesi var?” sorusu eşliğinde incelemekten ziyade bunların insan kaynaklarının niteliğinin ne olduğu, çevrelerinde nasıl algılandıkları, yerel yönetimler ve kamu bürokrasisi ile ilişkilerinin düzeyi, sivil toplum kuruluşları ile mesafelerinin ne olduğu gibi elle tutulamayan gözle görülemeyen değerlere bakmışlardır. Bu soyut kavramlar yatırımcıların şirket değerlemesinde finansal veriler kadar önemsedikleri ve karar süreçlerinde etkili olan faktörlerdir.

Devlet: Kurumların doğrudan ilişkide olduğu, faaliyetleriyle kurumları önemli ölçüde etkileyebilen ve alınan kurum kararlarında etkili olan bir diğer paydaş da devlettir. Hükümetler, vatandaşlarının kendilerinden talep ettiği pek çok ekonomik ve sosyal beklentinin karşılanmasında, kurumlara ihtiyaç duymaktadırlar. Karşılıklı olarak fayda sağlanan bu ilişkide kurumlar da, devlet yönetiminde görevli kişilerle, olumlu ilişkiler kurarak, faaliyetleri için uygun ortamların oluşmasına katkıda bulunmaya çalışmaktadırlar.

Devlet yasa koyma ve düzenleme, bu yasalara uymayanları cezalandırma gücüne sahiptir. Bu yüzden hükümetin kararları, kurumların kaynak dağılımı kararlarını etkilemekte ve yöneticiler üzerinde etkili olmaktadır. Yasalardaki katılığın, çevreyi koruma organlarının bütçesindeki veya riayetsizliğe verilecek cezaların artışı hükümetin kurum karşısındaki gücünü arttırmaktadır. Kurumların yasalara uymaması ise faaliyetlerini sürdürmesini, yani hayatta kalmasını zorlaştırmaktadır (Neville ve Menguc, 2006, s. 383).

Müşteriler: Müşterilerin ne düşündüğü bilinmelidir. Müşteriler kurumun ne yaptığı, 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 köşe taşıdır. Müşterileri bilgilendirmek güven kazanmanın ve iş yapmanın temelidir (Dörtok, 2004, s. 63).

Kurumlar müşterilerin kaynaklarına bağımlıdır, dolayısıyla müşteriler kurumu büyük ölçüde etkileme gücüne sahiptir. Müşteriler, kurumun sürdürülebilirliği ve

başarısı için gelir sağladığından kurumun bütün paydaş grupları arasında önemi büyüktür. Günümüzde müşterilerin bilgiye erişimi çok kolaylaşmış, kurumlar da birtakım yasa ve düzenlemeler gereği bir yandan ürün ve hizmetleriyle müşteri tatmini sağlama amacına hizmet ederken, bir yandan da çalışanlar ve toplum gibi diğer paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Örneğin müşteriler çevreye zarar veren kurumları ürün ve hizmetlerini satın almayarak cezalandırırlar ve kurum bundan dolayı çok büyük zararlara uğrayabilir.

Kamuoyu: Kamuoyunu sürekli, sistematik ve sağlıklı bir şekilde bilgilendirmek, sürdürülebilir bir kurumsal itibarın olmazsa olmazıdır. Kurumlar ürettikleri mal ve hizmetlerle tüketicilere, iş güvencesi ve ücretler açısından çalışanlarına, kaynak yaratımı nedeniyle tedarikçilerine, vergiler açısından devlete, iş ahlakı açısından rakiplerine ve sosyal sorumluluk açısından da topluma karşı sorumludurlar. Aynı zamanda kurumların paydaşlarıyla olan ilişkilerinin her biri, o kurumun topluma karşı sorumluluğunu oluşturmaktadır. Toplum kurumlardan, canlılara ve doğaya zarar vermemesini, çevre kirliliğine yol açmamasını, doğal kaynaklara zarar vermemesini ve toplumsal yaşamı zenginleştirecek sosyal ve kültürel etkinliklere katkıda bulunmasını beklemektedir.

Kurumların ne şekilde hareket ettiği paydaşlar tarafından takip edilmektedir. Bu yüzden her türlü alanda şeffaf olmak ve gerçekleştirilen tüm faaliyetlerden sorumlu olmak gerekmektedir. Kurumun müşteriler ve çalışanlar gibi toplum tarafından ne şekilde tanındığı da itibarı açısından büyük önem taşımaktadır. Toplum genel olarak kurum ve kuruluşlardan şirket politikaları, ürün ve hizmetleri ile ilgili bilgilendirilmeyi istemekte, kültür, eğitim ve sağlık alanlarında toplumsal hayatı iyileştirecek faaliyetler beklemektedir.

Medya: İletişim olanaklarının büyük bir hızla artması, bilgiye erişimde fırsat eşitliğinin yaratılmış olması, medya araçlarına erişilebilirliğin kolaylaşması, medyayı, işletmelerin dikkate almaları gereken önemli bir paydaş konumuna getirmiştir. Medya sayesinde kısa sürede işletmenin veya bir ürünün toplum tarafından bilinirliği ve ilgisi artabilirken, yine ilişkilerdeki aksaklıklar hiç beklenmeyen problemlerin yaşanmasına yol açabilmektedir. Medya ile ilişkilerdeki asıl amaç, işletme ve ürünlerinin itibarını arttırmak ve paydaşları bilgilendirerek etki altına almaktır.

Kriz dönemlerinde işletmelerin medyayı ve dolayısıyla kamuoyunu hızlı ve sağlıklı bir şekilde bilgilendirmesi oldukça önemlidir. Eğer bu yapılmazsa başka

kaynaklardan sağlanan bilgiler gerçeklikten sapabilmektedir. Bu sebeple medya diğer paydaşlardan farklı bir konuma sahiptir ve işletme ile diğer paydaşlar arasında bir köprü işlevi görmektedir. Medyayla olan olumlu ilişkiler kurumsal itibarın artmasına yol açtığı gibi kurumsal itibarı yüksek işletmeler de medyada daha fazla yer almakta ve ilgi görmektedir. Medyanın itibarlı işletmeleri güvenilir haber kaynağı olarak görmesi, onların görüş ve fikirlerine başvurması ve haber değeri olan konularda onlara yayınlarında yer vermesi kurumsal itibarın yarattığı etkinin bir ürünüdür (Kadıbeşegil, 2006).

Medya bir konuyu haber yaparken kamuoyunda yaratacağı sansasyon ve skandal boyutuna büyük önem vermekte ve bu durum haber değerini artırmaktadır. Bu nedenle medyada kurumsal itibarı sarsıcı ve paydaşların imajlarını olumsuz şekilde etkileyici haberler daha sık görülmektedir. Bu sebeple işletmelerin kendileri ile ilgili haberler yapılırken en azından bilgilerin ve haberlerin kamuoyuna olduğu gibi duyurulmasını sağlamalı ve haber değerini artırmak için kurumsal itibarı olumsuz şekilde etkileyecek manipülasyonların önüne geçmelidir. Çünkü haber yanlış bile olsa kamuoyunun bilinçaltında olumsuz bir imajın yaratılması gerek kısa vadede gerekse uzun vadede işletmenin kurumsal itibarını ve finansal performansını olumsuz yönde etkileyecektir (Sarıkaya ve Besler, 2011).

Tedarikçiler: Tedarikçiler, sadece kuruma mal veya hizmet sağlayan firmalarla sınırlı değildir. Kuruma yetişmiş eleman sağlayan meslek okulları, sigorta hizmetlerini yerine getiren firmalar, para ve kredi temin eden finans kuruluşları ve bunlara benzer faaliyetlerin yürütülmesine destek olan diğer şirket ve kurumlar da tedarikçiler kapsamına girmektedir. Tedarikçilerin önemi, kuruma sağladıkları materyaller, hizmetler ile kaliteli üretim yapılmasına ve bu şekilde kurumun rekabet gücünü arttırmasında etkin rol oynamalarından kaynaklanmaktadır (Aktan, 2005).

Tedarikçilerle iyi ilişkiler kurulması kuruma başlıca iki türlü fayda sağlar. Birincisi, kurumlar, tedarikçileriyle etkin ve düzenli iletişim kurduklarında stok seviyelerini düşürerek, maliyetlerini azaltabilmektedir. Uzun vadede bu olumluluk gelirin artmasına ve kurumun büyümesine yardımcı olacaktır. İkincisi ise tedarikçiler, rakipler ve kurumun çevresi ile ilgili önemli bilgilere sahiptir. Örneğin rakip kurumların, finansal anlamda ne durumda olduğu, çalışanlarını başarılı yöneticilerini kaybettiği gibi bilgiler iyi ilişkiler sayesinde avantaja dönüştürülebilir.

Rakipler: Rakiplerin, kurumun yanında olup, kurum itibarını geliştireceği düşünülemez. Rakipleri bir paydaş olarak görüp, bu ilişkiden fayda elde etmenin yolu; rakiplere yakın olup, rakiplerin kurum hakkında söyledikleri yönetilerek, faaliyetleri medya ilişkileri, basın açıklamaları, yakından incelenerek, kuruma karşı faaliyetlerinin etkisi azaltılmalıdır.

2.4. Kurumsal İtibarın Oluşturulmasında Önemli Noktalar

Kurumun itibarı, kurumun kalite algısı olarak da görülebilir. İnsanlar, kaliteli olduğunu düşündüğü kurumların ürün ve hizmetlerini tercih eder, müşteri sadakati geliştirir. Kurumun faaliyetlerini, kalitesini, finansal durumunu iyileştirebilmesi, itibar oluşturması için toplumun güvenini kazanacak faaliyetler gerçekleştirmesi beklenir. Çünkü insanlar, kurumlardan sadece kaliteli ürün ve hizmet değil, topluma ve çevreye katkı sağlamalarını da beklemektedir. Rakiplerinden bir adım daha öteye gidebilmek için kurumlar sosyal sorumluluk projeleriyle, sponsorluklarla ve diğer sosyal aktivitelerle paydaşların ilgisini çekmelidirler. Kurumsal iletişim stratejileri, kurumla uyumlu, kurumu dışarıya en uygun şekilde yansıtacak biçimde oluşturulmalı ve yönetilmelidir. Kuruma ilişkin algılar ile kurumun gerçek durumu arasındaki boşluğun giderilmesinde iletişim çok önemlidir, paydaşlarla etkin bir iletişim başarılı bir lider sayesinde kurulabilir. İletişim becerileri yüksek bir lider kurum itibarını oluşturmada önemli bir unsurdur.

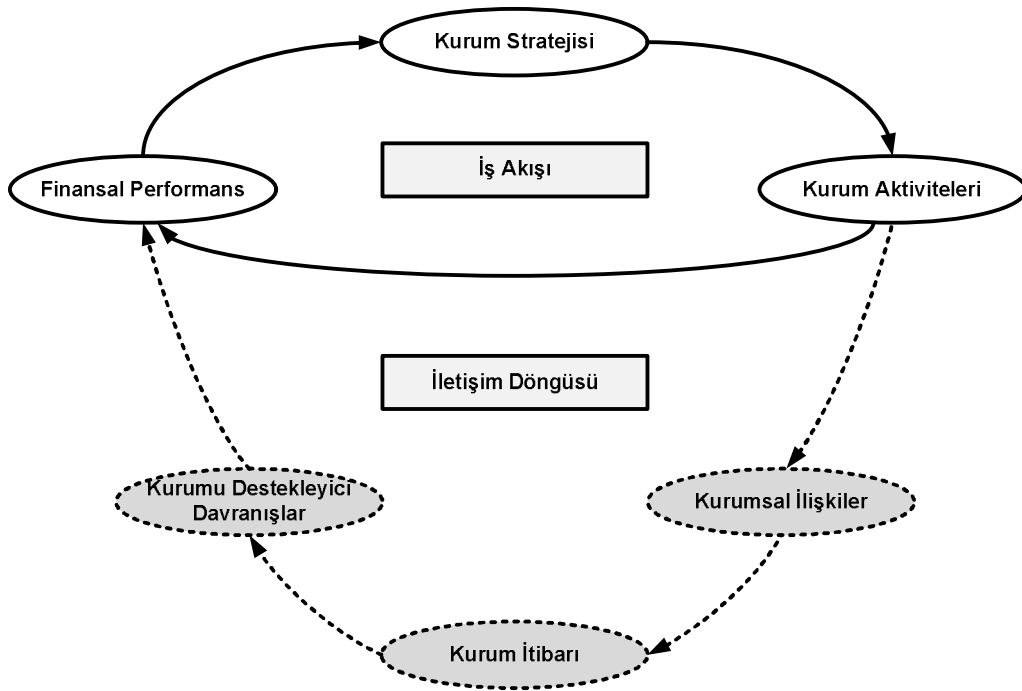
2.4.1. Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişimi tanımlamak için kurumlardaki geçmişine ve gelişimine bakmak gereklidir. 1970'lere kadar "halkla ilişkiler" paydaşlarla iletişimi tanımlamak için kullanıldı. Halkla ilişkilirse, birçok kurumda, sadece basınla iletişimi içermekteydi. Diğer paydaşlar, kurumdan daha fazla bilgi talep ettiklerinde ise, bu yöneticilere iletişimin halkla ilişkilerden fazla çaba gerektirdiğini düşündürdü. Oluşturulan kurumsal iletişim fonksiyonu; kurumsal tasarım, kurumsal reklam, çalışanlarla iç iletişim, kriz yönetimi, medya ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, değişim yönetimi ve kamu ilişkileri gibi birçok kavramı içine almaktaydı. Bu yeni oluşumun temel özellikleri, kurumu bütün olarak ele alması ve kurumun hem iç hem de dış paydaşlara karşı kendini nasıl gösterdiğini önemli bir görev saymasıdır (Cornelissen, 2008, s. 4).

İletişim; insanların duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı veya başka şekillerde iletmesidir. İletişim sayesinde; insanlar, kurumlar ve toplumlar arasında etkileşim ve bilgi akışı sağlanmaktadır. “Bilgiyi paylaşma etkinliği” ya da “insanlar arasında simgesel etkileşim” olarak tanımlanan iletişim, kurumsal boyuta yöneltildiğinde biraz karmaşıklaşmaktadır. Kurumsal iletişim, bir kurumun hedef kitlelerine yönelik tüm iletişim çalışmalarınıdır. Bir kurumun, iletişim çalışmalarında, yer aldığı çevre ile sürekli bilgi alışverişi içerisinde olması gerekmektedir. Kurumlar faaliyetlerini çok geniş bir çevre içerisinde yürütür ve kurumsal iletişim açısından bu çevrenin önemini belirleyen çeşitli etkenler söz konusudur. Yakından incelendiğinde, bu etkenlerin hepsinin kurumun, çevresinden kabul görme ve onay olmaya yönelik olduğu görülür.

- Kuruluşun içinde bulunduğu çevrede ve kamuda, kurumun faaliyetlerini etkileyen çeşitli kararlar alınmaktadır. Örneğin, ilaç sektöründe faaliyet gösteren bir kurum, hükümetin belirli ilaçların dışalımını engelleyici bir yasa çıkarmasından olumsuz etkilenebilir ya da vakıf üniversiteleri, kendilerine yönelik çıkarılacak bir destekleme yasasından yararlanabilir. Bunlar kuruluşları etkileyen siyasal ve hukuksal etkenlerdir.
- Kurumların etkileşim içerisinde olduğu ve etkilendikleri diğer bir çevre medyadır. Çeşitli konular hakkında haber veren medya, haber bildirimine ilgili kuruluşu da ekleyebilir.
- Kurumun çevresini oluşturan diğer bir alan, ilişki içerisinde olduğu diğer kurum ve insanlardır. Bunların arasında vergisini ödediği vergi dairesi, işe almayı düşündüğü üniversite öğrencisi, ya da ürünü satın alan müşteri sayılabilir. Kısaca, kuruluşun temel çevresi onun aslında hedef kitesidir. Kurumlar çevreleriyle uyum sağlayarak, kabul görme ve onay almak için kurumsal iletişim faaliyetlerinde bulunmak zorundadırlar. Burada söz konusu olan kurumun dolaylı olarak varlığını kabul ettirmeyi sağlamasıdır.
- Kurumlar hiç beklenmedik anlarda krizle karşı karşıya kalabilir. Kriz kuruluşun faaliyet alanlarıyla ilgili olabilir. Kurumlar karşı karşıya kaldıkları bu durumlardan çıkabilmek için iletişim faaliyetlerini kullanır. Kurumların iletişim faaliyetleri ile gerçekleştirmek istedikleri, doğrudan kabul görme ve onay almayı sağlamaktır.

- Ürünlerin birbirine benzerlikler göstermesi ve birbirlerini ikame edebilir olması nedeniyle, kurumlar, rakiplerinden farklılığını gösterecek iletişim faaliyetlerine girer. Örneğin, geçmişte, Mercedes marka arabalar, zenginliğin, statü sembolünün bir göstergesi olarak sunulurken, bugün, zenginlik ve statü sembolü değişik marka araba sayısının çoğalmasıyla birlikte, tüketicilerin seçim şansı da arttı. Bütün bunlar, kuruluşlar için, ürünlerine diğerlerinden farklılığı gösteren, yeni bir özellik oluşturmalarını gerekli kılar. Bunu gerçekleştirirken izledikleri iletişim biçimiyle, hedef kitleyi doğrudan doğruya ürünü satın almaya yönlendirmeden, imaj oluşturmayı hedefledikleri de olur. Adidas'ın yalnızca satışı desteklemek için değil, kurum imajı oluşturma adına tenis turnuvası düzenleyip hedef kitlenin ilgisini kurum üzerine çekmesi gibi. Kurumlar rakiplerine karşı farklılaşmak ve toplumsal yetkilerini göstermek için, bu tür bir onaylatma çabası içerisine girerek düşünce ve değerleri destekler ve yayarlar. Başka deyişle dolaylı olarak rakiplere karşı üstünlük oluşturarak kabul görmek önemli olur. İşte bu noktada kurumsal iletişim yöntemleri devreye girer.
- Kabul edilebilirliği desteklemek, doğrudan bir faaliyetin yaratılması ve bu faaliyetin arttırılmasına da dayanabilir. Kuruluşun bir huzurevini desteklemesi ya da yıl dönümünü kutlaması gibi faaliyetleri doğrudan fark edilmek ve adını duyurmak amacıyla gerçekleştirdiği biçiminde yorumlanabilir. Bununla birlikte, kuruluş toplumsal ihtiyaçları karşılamaya yönelik olarak, toplumsal sorumluluk çerçevesinde kabul ve onay görme çabası içine de girebilir. Burada söz konusu olan doğrudan rakiplere karşı üstünlük sağlayarak kabul ve onay görmedir. Bu da yine kurumsal iletişim ile gerçekleşir (Akyürek ve ark., 2005)



Şekil 8. Kurumsal İletişim ve İtibarı Kurumda İlişkilendirilmesi

Kaynak: Fombrun. C ve Riel Van. C., Essentials of corporate communication. Routledge, New York, 2007, 59-60.

Şekil 8’de kurumun stratejik hedefleri, kurumsal iletişimi, itibarı ve finansal performansı arasındaki ilişki stratejik olarak açıklanmaktadır. Birbirini tamamlaması gereken iki döngüden bahsedilmektedir. İş akışı döngüsü, kurumsal stratejilerin kurum aktivitelerine göre etkin bir biçimde uygulanması ve bu stratejilerin finansal performansa dönüştürülmesini ifade etmektedir. “Etkin bir biçimde uygulama” ile söylenmek istenen iletişim döngüsüne paralel olarak itibarı oluşturan uygun kurumsal iletişim sistemleri geliştirmek ve yürütmektir. Bu süreç başarıyla yürütülebilirse kurumsal iletişim paydaşların kurumla kendilerini özdeşleştirmesini sağlar ve paydaşları kurumu desteklemeye teşvik eder (Fombrun ve Van Riel, 2007, s. 59-60).

Kurumların yaşayabilmesi, kurumsal amaçlar doğrultusunda etkili bir iletişim politikası oluşturması ile mümkündür. Bilişim teknolojilerinin hızla gelişmesi ve küreselleşme, uluslar arası sınırları ortadan kaldırmış ve iletişimin önemini daha da arttırmıştır. Kurumsal iletişim, kurumun bağlı olduğu tüm gruplarla ilişkilerini düzenlemek amacıyla içsel ve dışsal iletişim yöntemlerini etkin ve verimli bir şekilde, uyum içerisinde kullanan idari bir araçtır. Kurumsal iletişimin faaliyetleri müşterilerine ya da ürün veya hizmetini alacak olan hedef kitlelerden daha fazlasını kapsamaktadır.

Kurumlar yoğun rekabet ortamında çalışanlardan, ortaklarına, müşterilerden, sivil toplum örgütlerine, potansiyel müşteri olabileceklerden, ileride çalışanları olabileceklere kadar birçok hedef kitle ile iletişim içerisinde olmak durumundadırlar (Coşkun, 2010, s. 24-27).

2.4.2. Liderin Rolü

Liderlik; bireylerin ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla, çalışanları etkileme ve yönlendirme sürecidir (Karaköse, 2007, s. 48).

Ünlü yönetim gurusu Peter Drucker'ın CEO tanımı ise şu şekildedir; "Lider içerisiyle yani organizasyonla, dışarıyla yani toplum, ekonomi, teknoloji, piyasalar ve müşterilerle bağlantıyı kuran kişidir" (Cirik, 2009).

Kurumsal itibarın oluşturulmasında ve güçlendirilmesinde liderin rolü büyüktür. Kurumsal itibarının yönetiminden üst yönetimin sorumlu olduğu düşünülecek olursa, yöneticilerin çalışanların desteğiyle kurum itibarını koruması ve geliştirmesi kurumun hedeflerine ulaşması için çok önemlidir. Kurumların güçlü bir itibara sahip olmaları yöneticilerin liderlik vasıflarıyla doğrudan ilişkilidir.

Capital dergisinin 20'ye yakın şirket sahibi ve CEO ile yaptığı araştırmaya göre, CEO'ların en temel kimseye devredemeyeceği görevleri şunlardır;

- Finansal yapıyı sağlam tutabilmek,
- Karlılığı ve büyümeyi sağlamak,
- Şirket kültürü yaratmak ve kurumsal itibarın önemini çalışanlara en etkili şekilde aktarmak,
- Şirketinin geleceğini planlamak ve planlarını gerçeğe dönüştürebilecek profesyonel kadroya önem vermek,
- Doğru görevlendirmeleri yapmak, takımını motive etmeki
- Hissedarlara değer yaratmak ve uzun vadeli bir şirket kurmak (Cirik, 2009).

Zukianos'un "Kaptanın ustalığı deniz durgunken anlaşılmaz." sözü yönetimde şöyle yorumlanabilir; kurum için bir kriz söz konusu olduğunda kurum yöneticilerinin liderlik vasıfları kurumu zor durumlarından kurtarmada çok önemlidir. Örneğin Toyota gibi bir dünya markasının bazı araçlarında hatalı üretimden kaynaklanan gaz pedalının takılması şikayetine kurumun önce duyarsız kalması, paspaslarımızı değiştirin tavsiyesi,

Toyota'ya tüm dünyada bilinen bir itibar krizi yaşatmıştır. Sorun küçükken müşteri şikayetlerine kulak verilip çözülebilecekken, gaz pedalı takılıp hızı yükselen araçların kazası ve bu sebeple yangın çıkması sonucu aracın içindekilerin yanması gibi olayların yaşanmasına kadar varmıştır. Hatta birçok uluslararası yayında bu krizin sadece Toyota itibarını değil, Japonya'nın itibarını da zedelediği belirtilmiştir. Bu krizde temel problem iletişimsizliktir ve kurumda CEO'nun en önemli rollerinden biride iç iletişimi sağlamaktır. Daha sonra verilen sorunlu araçları toplatma kararıyla krizde önemli bir adım atılmış fakat zedelenen itibar tamamen düzeltilememiştir. Öyle ki Toyota 20 milyon sterline mal olan yeni reklam kampanyası ile markasının itibarını yeniden kazanma yoluna gitmiştir.

Lider geminin kaptanıdır. Nereye, nasıl gidileceğine o karar verecektir. Kurumsal itibar yönetimi bu sürecin içine serpiştirilecek kurum kültürüdür. Kültürel donanım, kurumsal değerler itibarın hammaddesi olarak tanımlandığında bunların içselleştirilmesi ancak liderin bu çalışmalara önderlik etmesi ile mümkün olabilir. Lider bu konularda neler mi yapabilir?

- Şirketin iş yapma biçimini yazılı hale getirebilir,
- Kırmızı çizgileri saptayabilir. Hatalar, yanlışlar karşısında çalışanların ne yapması, nasıl davranması gerektiğini belirleyebilir,
- İç iletişim süreçlerini yarı resmi bir formata taşıyabilir,
- Kurum kültürü ve değerlerinin ne kadar içselleştirdiğini belirli aralıklarla ölçümleyebilir,
- Özellikle üst düzey yöneticilerin bu gerekleri günlük yaşamlarına taşıyıp uygulamadıklarını takip edebilir,
- Müşteri memnuniyetine ilişkin süreçlere bizzat dahil olabilir,
- Çalışanların, yöneticilerin sivil toplum kuruluşlarında şirketi temsil etmesine önderlik edebilir (Kadıbeşegil, 2007, s. 177-178).

2.4.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların daha iyi bir toplum ve daha temiz bir çevreyle bağıntılı olarak verdikleri gönüllülük kararları ile ilgili görüşler olarak tanımlanmaktadır. Kurum ve çevresi arasındaki ilişkiler ile ilgili bir kavram olan

kurumsal sosyal sorumluluk, misyon, vizyon, kurum değerleri, insan hakları, topluma bilgi verme sorumluluğu, ekonominin gelişmesi, çevreyle olan ilişkiler ve kurumsal etiği içermektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, günümüzde kurumların tüm yönlerine entegre edilmektedir ve kurum vizyon, misyon tanımlarında kurumsal sosyal sorumluluğun yeri giderek artmaktadır. Böylece paydaşlarına toplum ve çevresi için fayda yaratan bir kurum olduğunu iletmektedir.

Misyon, vizyon ve değer açıklamalarında kurumsal sosyal sorumluluğa yer verilmesi, kurumların sosyal sorumluğa verdikleri önemin bir göstergesi olarak kabul edilmekte fakat önemli olan kurumların bu değerleri uygulamaya geçirebilmesidir. Kurum, sosyal sorumluluk çalışmalarını varlık nedenlerinden biri olarak açıklıyorsa; bunu tüm çalışmalarına yansıtmalıdır. Örneğin, çevreyi korumak, kurumun temel değerlerinden biriye ve kurum gerçekte buna aykırı davranıyorsa, bu kuruma karşı duyulan güveni ve itibarı zedeleyecektir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun, ilgili olduğu diğer kurumlar için fayda sağlamak, paydaşlarla olumlu ilişkiler kurmak, itibarı oluşturmak ve geliştirmek, rekabet avantajı oluşturmak gibi faydaları vardır.

Günümüzde kurum yöneticileri, farklı paydaş gruplarının kurumsal sosyal sorumluluk konusunda yüksek beklentileri ile karşılaşmaktadır. Farklı paydaş grupları (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, topluluklar, devletler ve hissedarlar gibi) farklı beklentilere sahiptir. Bu beklentiler paydaşların kurumdan sosyal fayda elde etmek istemesinden kaynaklanır ve kurumları kurumsal sosyal sorumluluk bilinciyle faaliyet göstermeye zorlamaktadır.

Kurumsal itibar, kurumun tümünün çabası ile kazanılabilecek bir değerdir. Bu bağlamda itibar oluşumunda birçok bileşen etkili olmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, itibar kazanmak ve sürdürmek açısından en önemli konulardan biridir. Nitekim ekonomik başarılar tek başına kurumun güçlü bir itibara sahip olmasını sağlamamakta; paydaşlar kurumun toplum için ne yaptığını da sorgulamaktadır. Örneğin, bir müşteri kurumun ürününü alırken kaliteli olmasının yanında çevreye zarar vermeden üretilmiş olmasını da beklemektedir. Paydaşların kurum hakkındaki algılamaları ve değerlendirmelerine dayanarak var olabilen bir değer olarak itibar, bu doğrultuda kurumun sosyal beklentileri karşılaması ile oluşabilecektir. Aksi halde paydaşlar tarafından olumsuz değerlendirilen bir kurum güçlü bir itibara sahip olamayacaktır (Gümüş ve Öksüz, 2009).

Kurumlar, sosyal sorumluluk çalışmaları yoluyla paydaşlara toplumu düşünen bir kurum olduğunu ve ekonomik fayda dışında amaçları olduğunu anlatmaktadır. Böylece kurum paydaşların sosyal alandaki beklentilerini de karşılamaktadır. Bunun sonucu olarak da paydaşların zihinlerinde iyi bir konum elde etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının paydaşlara ulaşması noktasında “kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi” temel bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. KSSİ, itibar açısından sosyal sorumluluk çalışmaları kadar önemlidir. Nitekim etkin iletişim çabaları olmaksızın kurumsal sosyal çabaların amacına ulaşması oldukça güçtür. KSSİ; kurumların paydaşların beklentilerini öğrenmesi, çalışmalarını bu beklentiler doğrultusunda gerçekleştirmesi, paydaşlara kendini ve çalışmalarını anlatması, paydaşların desteğini sağlaması, onların kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının bir ortağı haline gelmesi ve sonuçta kuruma ilişkin olumlu algılamalara sahip olması noktasında kritik bir görev üstlenmektedir. Kurumlar farklı paydaşlara yönelik çok farklı kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları gerçekleştirebilmektedir. Aynı zamanda sosyal raporlar, web siteleri, içsel iletişim çalışmaları, reklamlar gibi farklı mecralar ile kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında iletişim çabalarına yön verebilmektedir. Hangi mecranın tercih edileceği kurumsal sosyal sorumluluk çalışmasının türü, paydaşların beklentileri ve eğilimleri gibi faktörlere bağlı olarak belirlenmektedir. KSSİ'nin etkinliği, paydaşların kuruma ilişkin algılamalarının ve değerlendirmelerinin olumlu olmasının diğer bir deyişle güçlü bir itibar kazanmanın önemli bir belirleyicisidir. Aynı zamanda kurumun itibarının korunması açısından da oldukça önemlidir. Kısaca, kurumlar rekabet avantajı sağlamada itibarı göz ardı edemezler. Ancak, bu itibarın oluşumunda kurumsal sosyal sorumluluk önemli bir alandır. Ne var ki, bu alanda neler yapıldığı, nasıl faydalar sağlandığı paydaşlara iletmeli ve paylaşılmalıdır. KSSİ, bu paylaşımın önemini ve çabalarını anlatmaktadır (Gümüş, Öksüz, 2009).

2.5. Olumlu Kurumsal İtibarın Yararları ve Kurumsal İtibarın Kuruma

Sağladıkları

Günümüzün rekabetçi koşullarında, bir kurumun başarısını ve performansını değerlendirebilmek için, artık kurumun fiziksel varlıklarını değerlendirmek yetmemekte, soyut varlıklarının durumu ve yönetimi çok önemli olmaktadır. İtibar sermayesi de giderek değer kazanmıştır ve bu nedenle rekabetin yanı sıra itibar

sermayesinin de korunmasına artık önem verilmektedir. İtibar kurumlara; kamuoyu gözünde saygın bir konumda olma, çalışanların kurumu çevrelerine tavsiye etmeleri, markaya ve kuruma bağlılık, finansal açıdan karlılık ve istikrar gibi yararlar sağlamaktadır. İşletmelere sağladığı bu avantajlar sayesinde itibar, soyut bir kavram olmaktan çıkıp somut bir hal almaktadır.

Larkin (2003) etkin itibar yönetiminin faydalarını şu şekilde ifade etmiştir;

- Kurumun diğer kurumlarla, paydaşlarıyla ve müşterileriyle olan iletişimde gerilimi azaltır.
- Rekabet ve yeni pazar gelişimindeki bariyeri kaldırır.
- En iyi çalışan adaylarını, tedarikçileri ve ortakları kendine çeker.
- Ürün ve hizmetlere en iyi şekilde fiyatlandırma sağlar. Ürünlerin fiyatlarını komuta eder. İtibarlı kurumlar, ürünleri için daha primli fiyatlar talep edebilirler ve böylece uzun vadede iyi bir itibar kurmak için gerekli yatırımı yapacak dönüşümü sağlarlar.
- Hisse senedi fiyatlarında ve pazardaki değişkenliği azaltır.
- Krize sebep olabilecek etkenleri azaltır.
- Paydaşlar nezdinde güven ve kredibilitiyi oluşturur.

Kurumsal itibar, kuruma finansal değer katar. Kurumlar arası satın almalarda, kurumların demirbaş değerlerinin çok üstünde değerlere satılması, itibarın finansal açıdan değer kattığının ispatıdır. Kurumların bina, demirbaş ve stoklar biçimindeki fiziksel varlıkları, satın alma fiyatının çok az bir kısmını oluştururken, büyük paralar, kurumun pazarlama knowhow'u, kurum imajı ve markası biçimindeki itibarını satın almak için ödenmektedir.

İyi bir kurumsal itibara sahip olmak, kurumun maliyetlerini düşürmektedir. Çünkü itibar kuruma, tedarikçiler, aracı kurumlar ve kredi verenlerle yapılan pazarlıklarda kolaylık sağlamakta, pazarlık gücünü arttırmaktadır. Tedarikçiler, güvenilen, itibarlı kurumlar ile anlaşmayı tercih edeceklerinden, kurumun pazarlık koşullarını da kabul etmektedirler. İtibar sahibi kurumlar, en iyi tedarikçileri ve iş ortaklarını kendine çekmektedir.

İtibar, mevcut çalışanların kurumlarına karşı güven duymalarını sağlayıp motivasyonu arttırdığı gibi, kurumda yer alabilecek çalışan adaylarının hangi kurumu tercih edeceği konusunda önemli rol oynamaktadır. Aynı şekilde olumlu itibara sahip

kurumlar da, en iyi çalışanları bünyesine katmak için, daha az zaman ve enerji harcarlar ve bu konudaki masraflarını da azaltma imkanına sahip olurlar. Yetenekli elemanlar, kurumun başarısı için çalışmakta ve sonuçta güçlü müşteri ilişkileri geliştirmektedirler. Başarılı müşteri ilişkileri de olası bir krize karşı önlem olarak görülebilir ve bu sayede bir itibar krizi oluşmadan önlenir.

Olumlu itibara sahip kurumlar, yeni pazarlara daha kolay girmekte ve hedef kitleler tarafından, daha az tanıtım maliyetiyle, hızla kabul görerek pazar paylarını genişletme fırsatı bulmaktadırlar. İyi bir itibar, müşterilerin o kurumun ürünlerine olan talebini düzenli kılmakta ve müşteri bağlılığı oluşturmaktadır ve sonuç istikrardır.

Olumlu itibara sahip kurumlar, paydaşları tarafından desteklenir. Ve bu destek, özellikle kriz dönemlerinde, kurum için çok önemli bir değerdir. Destek, maddi veya manevi olabilir. Kurumun ürün ve hizmetlerini satın almak maddi bir destekken, kriz dönemlerinde ağızdan ağıza iletişim yoluyla kurumu savunmak manevi bir destektir. Buna karşın kurumlar da paydaşlarının bu desteğini, cevapsız bırakmayarak, örneğin; kaliteden ödün vermeyerek, etik değerlere önem vererek, sosyal sorumluluk faaliyetleriyle topluma yararlı olarak sorumlu davranmayı sürdüreceklerdir. Müşteriler, çalışanlar, iş ortakları ve yatırımcılar açısından olumlu kurumsal itibarın faydaları Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3

Olumlu Kurumsal İtibarın Yararları

OLUMLU KURUMSAL İTİBARIN YARARLARI	
Müşteriler açısından	Çalışanlar açısından
<ul style="list-style-type: none"> • Yeni müşterileri kuruma çeker (Dalton ve Croft, 2003). • Ürün kalitesi üzerinde durarak, belirsizliği azaltır (Shapiro, 1982; Helm, 2007). • Müşterilerin ürün ve hizmet satın alırken katlandıkları riski azaltır (Dowling, 2001), müşteriler kurumun ürün ve hizmetleri satın alırken daha güvenli hisseder (Jackson, 2004). • Kurumun, ürün kalitesine önem vermesini sağlar (Jackson, 2004). • Müşteri sadakatini artırır (Fombrun, 1996). • Ürün ve hizmete ekstra manevi değer katar (Dowling, 2001). • Fonksiyonel olarak benzer ürün ve hizmetler arasında seçim yapmaya yardım eder (Dowling, 2001). 	<ul style="list-style-type: none"> • En iyi çalışan adaylarını kuruma çeker (Fombrun, 1996). • İşveren (kurum) özellikleri yönünden hem varolan hem de gelecekte kurum bünyesine katılacak çalışanların belirsizliğini azaltır (Cable ve Graham, 2000; Helm, 2007). • Çalışanların kuruma bağlılıklarını artırır (Fombrun, 1996). • Çalışan tatminini artırır (Dowling, 2001). • Çalışanların yaratıcılığını ve etkinliğini artırır (Jackson, 2004). • Kurum olumlu itibar sayesinde iyi çalışanlarını elinde tutar (Dalton ve Croft, 2003).
İş ortakları açısından (tedarikçiler, dağıtımçılar...)	Yatırımcılar açısından
<ul style="list-style-type: none"> • Olumlu kurumsal itibar, en profesyonel hizmet verenlere erişimi sağlar. Örneğin; en iyi reklam ajansları en iyi kurumlarla çalışmak ister, böylece müşterilerinin olumlu itibarını kiralamış olurlar (Dowling, 2001). • Ticari olarak pazarlık gücünü artırır (Dowling, 2001). • Yeni iş ortaklarını etkilemeye yardım eder (Dalton ve Croft, 2003). • Tedarikçi, dağıtımçı ve diğer iş ortaklarıyla ilişkileri güçlendirmeyi sağlar (Dalton ve Croft, 2003). 	<ul style="list-style-type: none"> • Yatırımcıları kuruma çeker (Helm, 2007; Jackson, 2004). • Yatırımcılarla ilişki kurmaya yardım eder (Helm, 2007). • Olumlu kurumsal itibara sahip bir kurum, kendiliğe aynı finansal performansa sahip fakat itibar konusunda zayıf rakiplerinden daha az riskli algılanır (Helm, 2007).

Kaynak: Šmaizienė. I, Revealing the Value of Corporate Reputation for Increasing Competitiveness, *Economics & Management*, 2008, 720.

2.6. Kurumsal İtibar Yönetimi Neden Gereklidir?

İş dünyası acımasızdır. Rekabetin doğasında “küçümseme, değerini düşürme” vardır. Karalama gibi etik dışı davranışlar bazı şirketlerin ‘varlık nedeni’ bile olabilir. Mal ve hizmetleri üzerinden rakibin itibarını olumsuz yönde etkileyecek bir iletişim yapmak çok yaygın bir uygulamadır. Çevre kirlenmesine ve sendikal olumsuzluklara dikkat çeken uygulamaların yanı sıra pazarlama, satış ve reklam etkinliklerinin satır aralarından sızan itibar kirletici unsurlar her gün örneklerine tanık olabileceğimiz şeyler (Kadıbeşegil, 2006, s. 129). İtibarımızın üzerinde sürekli ‘tehlike bulutları’ gezer. Küçük bir gazete haberi bile milyar dolarlık bir şirketin gündemini alt üst edebilir. İtibarlarını bilinçli olarak yöneten kurumların korkacak bir şeyi yoktur. Özellikle, kriz ortamlarında şirketlerin toplum ile kurdukları ilişki ve iletişim itibarlarının sınanma alanıdır. Açık ve dürüst olmamak, yalan söylemek, halkı kandırmak itibarın bir daha gelmemek üzere kaybedilmesine neden olacaktır. İtibarın yönetilmesi, daha önce de

değinildiği gibi bir yaşam tarzıdır. İtibar kazanmak ayrıntılarda gizlidir. Çok büyük işler yapıp büyük itibar kazanmak söz konusu değildir. “Zaman kaybı” gibi görülen küçük işler zamanla birikir ve itibara dönüşür (Kadıbeşegil, 2006, s. 168)

Kurumsal itibar kırılğan bir yapıya sahip bir soyut varlıktır. Günümüzdeki gibi dinamik ve değişken bir ortamda kurumsal itibar, bir web sitesindeki birkaç kez tıklamadan veya hoşnut olmayan bir müşteriden kolayca zarar görebilir. Bilgiye kolay ve hızlı erişim, teknolojideki gelişmelerle ürün ve hizmetlerdeki benzerlikler, rekabetin artması, iletişim araçlarının çoğalması, sosyal paydaşların birçok görsel ve işitsel mesaja tabi tutulması gibi birçok faktör kurumsal itibar yönetimini gerekli kılmaktadır. Farklılık yaratmak, karlılığı yakalamak, pazar payını genişletmek isteyen kurumların öncelikli hedefi; sosyal paydaşların gözünde itibarlı bir kurum olmaktan geçer. Sosyal paydaşlar nezdinde olumlu itibara sahip kurumların nakit akışı ve karlılığı artar, çünkü müşteriler kurumun ürün ve hizmetlerini satın alarak kurumu destekler, yatırımcılar ise yatırım yapmak için kurumların finansal durumu, fiziksel varlıklarının yanında pazardaki, ülkedeki saygınlığını yani itibarını değerlendirmektedir. Kuruma bu nakit girişleri pazarda oluşabilecek fırsatları değerlendirmesinde büyük bir rekabetçi avantaj sağlamaktadır. Bu anlamda kurumsal itibar, kurumun rakiplerine karşı bir bariyer görmektedir. Günümüzün bu rekabetçi, değişken koşullarında kurum yöneticileri, kurum faaliyetlerini devam ettirmek, var olan kurumsal itibarını korumak ve sürekli gelişme ve iyileşme sağlamak zorundadırlar. Kurumun içinde bulunduğu ortamda gelişebilecek herhangi bir sorun veya ürün ve hizmetlerinden kaynaklı bir problemin krize dönüşmesi an meselesidir. Kurumsal itibar yönetimini benimsemiş bir kurum böyle bir krize karşı hazırlıklıdır. Ancak esas başarı, kurumun, kriz daha oluşmadan bütün önlemleri almasıyla gelecektir. Yetenekli, motivasyonu yüksek çalışanları başarılı yöneticileri olan, etkili içsel iletişime sahip, kaliteye ve sürekli yenilikçiliğe dayalı ürün ve hizmetler üreten, sosyal sorumluluk projeleriyle topluma ve çevresine yararlı, sosyal paydaşlarına hesap verebilen şeffaf ve toplumun etik kurallarına uygun hareket eden bir kurumu hiçbir itibar krizi alt edemez.

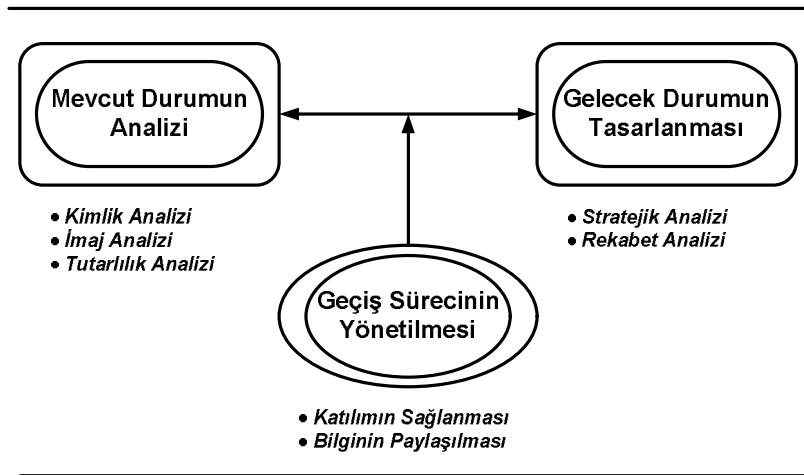
2.7. Kurumsal İtibar Yönetimi Aşamaları

Kurumsal itibarın inşası uzun bir süreci almakla beraber, kısa bir süre içinde zedelenebilmektedir. Yöneticiler, kurum ismini ve itibarını inşa etmeli, geliştirmeli ve

kurum itibarına yönelik tehditleri belirlemeli ve önlem almalıdır. Bu çerçevede politikalar, yöntemler, sistemler, standartlar, etkili ve güvenilir faaliyetler oluşturulmalıdır. Kurumsal itibarın yönetimindeki süreç, iki aşamada yorumlanacak olursa birinci aşama olumlu kurumsal itibarın yaratılması, ikinci aşama ise yaratılan olumlu kurumsal itibarın sürdürülmesi ve korunmasıdır.

2.7.1. Olumlu Kurumsal İtibarın Yaratılması

Olumlu kurumsal itibarı oluşturma sürecinde, öncelikle mevcut kurum kimliği, kurum imajı tanımlanmalı, analiz edilmelidir. Kurum kimliği, kurumun özünü, kurum imajı da kurumun dış görüntüsüyle ilgili olduğundan mevcut durumun analizinde kurum kimliği ve kurum imajı arasında tutarlılık analizi yapılmalıdır. Mevcut durum tespit edildikten sonra istenen durum, yani hedef itibar belirlenmelidir. Hedef durum belirlenirken rakipler ve kurumun piyasadaki konumu incelenmelidir. En son aşama, sürecin yönetilmesidir. Değişim gerektiren durumlar risk olarak görüldüğünden bu aşamada yöneticiler, iletişime önem vererek, katılımı sağlayarak mevcut durumu elde edebilmek için stratejiler oluşturmalı ve yürütmelidirler.



Şekil 9. Kurumsal İtibarın Oluşumu

Kaynak: Fombrun. C, Reputation: realizing value from the corporate image, Harvard Business School Press, Boston, 1996, 206-207.

1. Adım: Kurumun var olan kimliğinin, imajının tanımlanması ve tutarlılık analizinin yapılması (Kimlik analizi, İmaj analizi, Tutarlılık analizi)
2. Adım: Kurumun hedeflediği gelecek durumunu tanımlama, stratejik ve

rekabet analizinin yapılması (Stratejik analiz, Rakip analizi)

3. Adım: Kurumun hedeflediği konumu elde etmeye yönelik faaliyetlerinin yönetilmesi (Katılımın sağlanması, Bilginin paylaşılması)

2.7.1.1. Mevcut Durumun Analizi

Kurumlar var olan kurumsal itibarlarının durumunu tespit etmek için, öncelikle paydaşlarının kim olduğunu tespit etmeli ve değerlendirmeli, kurumsal kimlik ve imaj analizi yapmalı, daha sonra vizyon, misyon ve değerlerinin kurumu yansıtır yansıtmadığını ortaya koymalıdır.

Kurumsal itibarın yönetimi ile ilgili genel olarak tanımlanmış, bazı temel politikaların ve süreçlerin şirket içinde ne durumda olduğuna bakmak gerekmektedir. Bir “sıfır” noktası belirlemek için, mevcut durum analiz edilmelidir (Kadıbeşegil, 2011).

Kurumsal itibar paydaşların algısından oluştuğundan, paydaşların kim olduğu, beklentilerinin ne olduğu ve paydaşların kurum için önemine göre sınıflandırılması var olan itibar tespitinde atılacak ilk adım olmalıdır. Kuruma doğrudan veya dolaylı, olumlu veya olumsuz katkısı olan tüm paydaşların tanımlanması gereklidir (Sirgy, 2002). Yani kurum, paydaşlarını analiz etmelidir. Bu tip bir sınıflandırma yaptıktan sonra, paydaşlar kurumu etkileme derecesine göre sıralanmalıdır. Ve son olarak çeşitli çalışmalarla paydaşların kurum hakkındaki düşünceleri, eleştirileri ve önerileri alınarak bu sonuçların iş hedeflerine dönüştürülmesi gerekmektedir.

Kimlik analizi: Abratt (1989), kurum kimliğini, paydaşların kurumu tanımasına ve diğerlerinden ayırmasına yardım eden davranışsal, fiziksel, ve görsel ipuçlarının birleşimi şeklinde tanımlamıştır. (Abratt, Jacobson ve Bick, 2003). Literatürdeki kurumsal kimlik tanımları incelendiğinde, kurumsal kimliğin kurumun yansıması olduğu ve strateji, felsefe, kültür ve kurumsal tasarımı kapsadığı söylenebilir. Kurumların faaliyetlerini yürütme şekli, iletişimi ve yapısı kurum kimliğini oluşturur.

Kimlik analizinde kurumun farklı paydaş gruplarıyla (müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler, aracı kurumlar, yasa koyucu, medya, analist ve kamuoyu gibi) ilişkileri gözden geçirilir. Bu ilişkileri incelemek, aynı zamanda kurumun reklam ve tanıtım kampanyaları, broşürü, afişi, logosu, yönetmelikleri, yazışmaları, kurumsal kimliğe ilişkin görsel ve görsel olmayan varlıkların tümünü bir araya getirmek ve

incelemek demektir. Çeşitli alanlarda uzmanlaşmış kişiler, ürün ve kurum ismini, görsel sembollerini inceler, çalışan temsilcileriyle görüşmeler yaparak çalışanların kurum hakkındaki kişisel görüşlerini öğrenir, kurumun varoluş sebebini, güçlü ve zayıf yönlerini sorgularlar. Bu çalışma ve analizin amacı kurumun kimlik sistemlerinin kurumu ne derece yansıtıp yansıtmadığının ölçülmesidir. Kimlik analiziyle, aynı zamanda telefon görüşmeleri, kurumun tesislerine yapılan ziyaret veya yazışmalar gibi kurumun kendini paydaşlarına ifade şekilleri de incelenmektedir (Fombrun, 1996, s. 207).

Kurumsal itibar programı, kurumun kendini iç ve dış paydaşlara tanıtırken kullandığı konumlandırma, tanımlama şeklidir. Güçlü itibar programı, kurumun tarihini, stratejisini, kimliğini ve itibarını en iyi şekilde iç ve dış paydaşlara anlatır. Kurumlar ilginç tema ve kurum hikayelerine sahiptir. Dünyanın en gözde kurumlarına bakıldığında, kendilerini paydaşlarına anlatmak için üç tema kullandıkları görülmektedir.

- Faaliyet teması: Bazı kurumlar, itibarlarını temel aktivite ve işleri üzerine kurmak isterler (e-bay gibi).
- Fayda teması: Bazıları, paydaşların kurum aktivitelerinden bekledikleri ve elde ettikleri fayda üzerinde ve müşteri sadakati üzerinde yoğunlaşır. Dell maliyetleri azaltır, Disney mutlu eder, Bridgestone yüksek performans sağlar gibi.
- Duygusal tema: Son olarak bazı kurumlar, paydaşlara hissettirdikleri duygular ile birbirinden farklılaşır ve paydaşlardan bu şekilde destek alır. Volvo'nun "güvenlik", Pfizer'ın "hayat" üzerinde yoğunlaşması gibi. Bu kurumlar paydaşlarıyla duygusal bağ kurmayı hedeflerler (Fombrun, Van riel, 2007, s. 136-137).

Dünya çapında başarılı kurumların logo, slogan, ve başlangıç noktaları incelendiğinde isim, logo ve sloganlarının birbirini tamamlar nitelikte olduğu, sloganlarının kısa ve öz, faaliyet konularıyla ilgili, çarpıcı olduğunu, logolarının kurum kimliğini yansıttığını ve kurumun başlangıç noktasının ise esas faaliyet konusuyla, kurum karakteri ve kimliğiyle ilişkili duygusal algı yarattığı görülmektedir. Özetle kimlik analizinin sonucunda, kurumun kendini nasıl gördüğü, çalışanlara ve dış dünyaya nasıl ifade ettiği konusunda doğru ve net bir sonuca ulaşılmalıdır.

İmaj Analizi: Olumlu kurumsal itibar yaratma sürecinde kurumlar, kurumsal kimliğin yanında kurumsal itibarın diğer unsurları olan kurumsal imaj ve kurumsal marka yaratma süreçlerini iyi yönetmelidirler. Kurum imajı, dış paydaşların özellikle de müşterilerin kurum hakkındaki algısından oluşmaktadır. Ürün ve hizmet kalitesi, güvenilirliği, fiyatı, çalışanların davranışları gibi birçok faktör paydaşların gözündeki kurum imajını değiştirecektir. Bu konuda yapılması gereken paydaşların kurum imajı konusundaki görüşlerinin alınması, sonuçlarının profesyonel biçimde yürütülmesidir.

İmaj analiziyle şu sorulara cevap aranmalıdır;

- Kitleler kurumun performansını finansal ve finansal olmayan yönlerden nasıl değerlendiriyorlar?
- Hangi rakiplerle kurumu kıyaslıyorlar?
- Kurumu rakipleriyle hangi yönlerden kıyaslıyorlar?
- Hangi kurumlar kitlelerin gözünde daha dikkat çekici?
- Hangi kurumlar diğerlerine göre daha üstün görülüyor?

Araştırma sorularının kime yöneltileceği gruplar belirlenmelidir. Doğru imaj analizi yapabilmek için kurum üzerinde etki yaratan gruplar tanımlanmalı ve önem derecesine göre sınıflandırılmalıdır. Anket çalışmaları, özellikle geniş müşteri ve hissedar kesimine sahip kurumlar için doğru sonuçları vermektedir. Yüz yüze görüşmeler ve telefon görüşmelerine ek olarak, anket mailleri, kurum imajının araştırılmasında kullanılabilir (Fombrun, 1996, s. 208).

Tutarlılık Analizi: Kurumların var olan itibarının tespitinde son adım, araştırmalardan elde edilen kitlelerin farklı imajları arasındaki tutarlılığı ortaya çıkarmaktır.

Tutarlılık analizinde şu soruların cevabı aranmaktadır.

- Kitlelerin kurum imajları hangi noktalarda birleşip hangi noktalarda birbirinden ayrılıyor?
- Kurum imajı, kurum kimliğini ne ölçüde yansıtıyor?
- Kurumun kendini dışarı sunumunda, kurumsal kimlik ne derece yansıtıyor?
- Bu sunumlar, kitleler tarafından ne derece doğru algılanıyor?

Kurumlar vizyon, misyon, değerlerini sadece bir cümlede ifade etmek yerine hayata geçirmelidirler. Paydaşlar kurumun topluma ve kendilerini sağladıkları faydaları

fark edip kurumu destekledikleri gibi, kurumu beğenmedikleri özellikleri sebebiyle kolayca yargılayabilir ve sırt çevirebilirler. Kurumlar kimlik, kültür ve karakterleriyle uyumlu bir şekilde faaliyetlerini yerine getirmelidirler. Yöneticiler, kurumun sahip olduğu itibarı tespit etmek için; kurum kimliği, kurumu yansıtmakta ne derece başarılı, kurum imajı kurum kimliğine ilişkin duygu ve düşünceleri ne derece temsil etmekte gibi sorgulamalar yapıp, değerlendirmelidir. Kurumsal itibarın rekabet silahı olması için, kurum kimliği ve davranışının geçerliliğini ve güncelliğini denetlemek gereklidir (Dowling, 2004).

2.7.1.2. Gelecek Durumun Tasarlanması

Kurumlar, güçlü rekabet koşullarında hem rakiplerinden farklılaşmayı sağlayıp hem de rekabetçi avantajlarını sürdürmek için stratejik hedefler koymalıdır. İstenen itibarın yaratılması için, kurumun yöneticileri kurumun stratejik hedefleri ve rekabetçi durumunun anlaşılması gereklidir. Senaryo planlama, trend analizi, rekabet analizi, gibi klasik yöntemlerle kurumun bulunduğu sektördeki rekabetçi pozisyonu ve rakip kurumların itibarlarının incelenmesi birbirine paralel olarak incelenmelidir. Bu aşamada “Hangi kurumlar neden sektörde daha üstün durumdadırlar?” ve “İtibarlarını korumak ve sürdürmek adına ne tür stratejiler izliyorlar?” sorularının cevabı aranmalıdır. Bu tür bir araştırmanın sonucunda, fizibilite çalışması yapılmalı ve üst yönetim ile fikir birliği sağlanarak, kurumun var olan kaynakları ve stratejik hedefleri doğrultusunda, kurumu nerede görmek istedikleri konusunda sonuca varılmalıdır. Stratejiler geliştirilmesi gereken yöne ağırlık vermek kaydıyla oluşturulduktan, rekabet ve fizibilite analizi yapıldıktan sonra, yöneticiler kurum amaç ve kaynakları doğrultusunda güvenilirlik, sürdürülebilirlik, kalıcılık, tutarlılık gibi itibarın şartlarını yerine getirerek kurumu konumlandırmalıdır. Bu aşamada kilit nokta, değişikliklerin kurumu para, zaman ve enerji anlamında çok yönlü etkileyebileceğini düşünerek hareket etmektir (Fombrun, 1996, s. 208).

2.7.1.3. Geçiş Sürecinin Yönetilmesi

Mevcut ve istenen durum arasındaki boşluk, geçiş süreciyle ilgili önemli sorular ortaya çıkarır. Çalışanların bağlılığı, değişim sürecinin başarısı için gerekli ve önemlidir. Değişimle ilgili bütün yönetim süreçlerinde olduğu gibi (çünkü değişim

endişe uyandırır), bilgi eksikliği süreci sabote edebilecek asılsız söylenti ve dedikodulara sebep olabilir. Diğer kurumsal stratejilerden, farklı olarak gizlilik gerekli değildir, aksine kurum kimlik ve itibarını paydaşlarına taşımak için çalışmalıdır. Sürecin yönetilmesinde farklı seviyelere ve departmanlara göre takımlar oluşturma, sadece fikirlerin uygunluğunu test etmeye değil aynı zamanda kurum içi ve dışına bilginin yayılmasında önemlidir.

Kadıbeşegil, kurumsal itibarın yönetilmesinde 10 adımı şu şekilde tanımlamıştır;

1. Mevcut durumun ne olduğunu tespit edin. Öncelikle, kurumsal itibarın yönetimi ile ilgili genel olarak tanımlanmış bazı temel politikaların ve süreçlerin şirket içinde ne durumda olduğuna bakmak gerekiyor. Bir “sıfır” noktası belirlemek için mevcut durum analizi edilmeli.

2. İtibarınızı oluşturan kriterleri belirleyin Kurumsal itibar, farklı metodolojiler kapsamında çok sayıda kriterden oluşabilir. Size rekabette güç kazandıracak ve kurum kültür ve değerleri ile ilişkilendirilebilecek kriterleri belirleyin ve onları geliştirmeye odaklanın.

3. Kurum kültür ve değerlerini yazılı hale dönüştürün Bu çalışma, itibarı oluşturan kriterlerle birlikte değerlendirildiğinde kurumsal itibarın “hammaddesi” haline dönüşecek ve kamuoyuna yansımada etkili olacaktır.

4. Toplumun sizi nasıl algıladığını tespit edin Çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, medya, yerel yönetimler, yerel toplum, akademisyenler, kamu bürokrasisi ve benzeri sosyal paydaşlarınız nezdinde nasıl bir algılamaya sahip olduğunuzla ilgili bir araştırma yaptırın. Size göre gerçekler ile oluşmuş olan algılamalar arasındaki farkları tespit edin.

5. Bir itibar yönetimi “modeliniz” olsun! Modeliniz, kurumsal itibarınızı hangi ilke ve esaslarla yöneteceğinizi ortaya koymalı. Süreçlerin işleyişi, sorumlu yöneticiler, gelişmelerin raporlanması, iletişim kurulacak toplum kesimlerinin belirlenmesi ve üretilecek mesajlar gibi konuları açıklığa kavuşturmalı.

6. Yönetim takımını işin içine çekin Kurumsal itibarın yönetimi başta CEO olmak üzere tüm yönetim takımının “aslı” işidir. Bir çok ülkede kurumsal itibar yönetimi, yönetim takımının performans kriterleri içine dahil edilmiştir!

7. İletişim Planınız “itibar yönetimini” kapsasın Yerel toplum stratejileri, medya ilişki yönetimi, kurum içine yönelik iletişim markalarının oluşturulması gibi çalışmaların nasıl ve ne zaman yapılacağı bu plan içinde yer almalıdır.

8. Kriz iletişimi ve kurum içi iletişime önem verin Kurumsal itibarın sürdürülebilir olması için; “çalışanların aidiyet” duygularının yakından izlenmesi ve itibar yönetimi modeli ilkeleri ile ilişkilendirilmesi gerekir. Yılda en az bir kez “kriz workshop”ları yapılmalıdır. Bu durumlarda yapılması gerekenler ortak akıl ile belirlenmelidir.

9. Kurumsal performansı düzenli ölçümleyin Kurumsal itibarla ilgili konular, yönetim takımının gündemine ortalama 3-4 ayda bir gelmeli ve çalışmalarla ilgili yöneticiler bilgi aktarımında bulunmalıdırlar. Bunun dışında yılda bir kez öncelikli sosyal paydaşlar nezdinde yaptırılacak algılama araştırmaları ile uygulanmakta olan çalışmaların ne durumda olduğunu ölçümleyin.

10. Dünyadaki gelişmeleri izleyin, “kıyaslamalar” yaratın Kurumsal itibar konusunda ölçümlenmeler, raporlamalar, denetimler için yeni yeni standartlar geliyor. Bu gelişmelerden uzak kalan şirketlerin global pazarlarda iş yapması veya yatırımcıların desteğini alması zorlaşıyor! Bu nedenle, konuyla ilgili geniş çapta çalışmalar yapan kurum ve kuruluşlara üye olarak gelişmeleri izleyin. Uygun uygulamaları organizasyonunuzun içine dahil edin (Hürriyet arşiv , 2004).

2.7.2. Kurumsal İtibarın Sürdürülmesi ve Korunması

Örgüt itibarı adı verilen varlık, örgütün defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farkın önemli bir bölümünü ifade eder. Bu, marka değeri ya da şerefiye olarak ortaya çıkar ve çoğu zaman bir örgütün sahip olduğu en önemli varlık olabilir. İtibarı yaratmak ve mülkiyetini tesis etmek ve böyle bir itibardan yararlanmak için, çok büyük miktarda paralar ödenebilir. Bununla birlikte, bu varlığın olası tehditlere karşı belli yöntemlerle korunması gerekmektedir. Kuşkusuz birçok örgüt, itibar riski yönetimi programları geliştirmektedir. Bazı örgütler kriz yönetimi adı altında böyle bir programın parçalarına sahiptir. Yalnız kriz yönetimi, kendi içinde itibar için yeterli bir program değildir. Her şeyin başarısızlığa uğraması durumunda başvuru olan son çare tekniktir ve çoğu kez kriz türlerinde uygun bir biçimde hareket etmek için hazırlıklı ve donanımlı olmayan örgütsel yapıya parça parça eklenmek durumundadır. Kapsamlı bir itibar riski programı olmadığında, sorunlar kriz biçimini alır ve krizlerde olması gerekenden çok daha zor yönetilir biçime dönüşür. İtibar riski programı öz olarak bir sigortadır. Bu, kendi kendini sigortalamaktır ve zararı tam karşılanmaz, yalnızca hasarı azaltır. İtibara yönelik

tehditlerin sayısı arttıkça ve itibara verilmesi gereken değere ilişkin bilinç geliştikçe, itibar riski yönetiminin örgütler için önemi giderek artacaktır. Bugün örgüt ve ürün düzeyinde bu tür bir itibarın yaratılması için çok büyük miktarlarda paralar harcanmaktadır. Yapılan bütün bu yatırımların korunması sağduyunun gereğidir (Karaköse, 2007, s. 121).

İtibara yönelik tehditler çok fazla ve çeşitli olabilir. Gerek literatür taramasında yer alan gerekse pratikte karşılaşılan kurum itibarı riskleri şöyle ifade edilebilir:

- Çalışma şartlarının işçi ve çevre sağlığına zarar vermesi, güvenliğin sağlanamaması, çalışanlara yönelik haksızlıklar,
- Ürün ve hizmetlerde hata ve eksikliklerin olması, ürünün beklenmedik etkilerinin sorun yaratması, ürün tasarım hatası nedeniyle ürünlerin geri toplanması,
- Kurumsal yönetim konusundaki sorunlar,
- Etik olmayan davranışların ortaya çıkması,
- Satılan ürüne/hizmete servis verilememesi,
- Hükümet politikalarının değişmesi gibi konular, veya hükümetin kuruma müdahalesi,
- Kurumun faaliyetlerde ve yönetmeliklerdeki tutarsızlık,
- Kurumun çevreye zarar vermesi,
- Paydaşların herhangi bir konuda kuruma karşı oluşmuş istenmeyen algıları,
- Müşteri hizmetlerine yeteri kadar önem verilmemesi,
- Kurum içi iletişim eksikliği,
- Çalışanların uygunsuz davranışları

Kurum itibarına karşı bu tehditlerin her biri için risk planlaması yapmak; kurumsal itibarı korumak için gerekli ve önemlidir. İtibar riski yönetiminde üç prensip vardır. Bunlar; planlama, sakınma ve dengelemedir. Yöneticiler bu prensiplerin yanında, itibar riski yönetimi konusunda şunları da akıllarından çıkarmamalıdır:

İletişimin önemi: Paydaşlar örgüt hakkında farklı düşünmeye başladıklarında, itibar risk altında demektir. Kriz zamanlarında, paydaşlarla iletişim içinde olmak, çok önemlidir. İletişim sürecinin yönetiminde, itibarı koruma ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık verilmelidir.

İtibar risklerinin kapsamlı bir biçimde değerlendirilmesi: İtibara zarar verebilecek tehditler her yönden gelebilir. Bu yüzden riskler kapsamlı bir şekilde analiz edilmelidir.

Önleme: İtibarı tehdit edebilecek unsurları önceden belirleyerek bunların verebileceği zararları minimize etmek amacıyla stratejik bir plan hazırlamaktır.

Zamanında tepki verme: Örgütün karşılaşılabileceği itibar risklerini azaltmak amacıyla, yeni durumlara karşı tepki gösterebilme yeteneğine sahip olmak önemlidir (Karaköse, 2007, 122).

Kurumsal itibar yaratması güç, zedelenmesi çok kolay olan bir soyut varlıktır. Ve kurumların itibarı zedelendiğinde, kurum için çok maliyetli olabilir. Fakat süreç yönetilemeyip, kurumlar bir itibar krizinin içine düştüğünde, itibarı geri kazanmak için yapılması gerekenler şunlardır;

1. Sorunla ilgili hızlı bir şekilde kamu sorumluluğunu üstlenmek, inkar etmemek,
2. Bütün paydaşlar için gerekeni yapmak,
3. Otoritelerle açık ve tam bir iş birliği içinde olmak,
4. İhmalkar yöneticilerle yolunu ayırmak,
5. Başarılı liderler tayin etmek,
6. Görevdeki yöneticilere bağlı tedarikçiler ve iş ortaklarıyla ilişkiyi gözden geçirmek,
7. Bağımsız araştırmacı, muhasebeci ve danışmanları görevlendirmek,
8. Daha fazla kontrol sağlamak için faaliyetleri düzenlemek,
9. Daha katı prosedürler yayınlamak,
10. Usulsüzlükleri tanımlamak ve belirlemek,
11. İç uygulamaları ve ödeme sistemlerini revize etmek, uygunluğu denetlemek (Fombrun, 1996, s. 382).

2.8. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi

Kurum itibarı; kurumun ölçülebilir bir varlığıdır. Kurum itibarını ölçmek için çeşitli ölçüm yöntemleri geliştirilmiştir ve bunların çoğu, şirket sıralamalarına odaklanmıştır. Bunların en tanınmış olanı; önde gelen şirketlerin itibarı konusunda, yöneticiler ve analistlerle düzenli olarak araştırma yapan Fortune dergisinin geliştirdiği

ölçümdür. Bu tür ölçümler; değerlendirme ölçütleri açısından, teorik çerçeve eksikliği, büyük ölçüde finansal performansa odaklandığından ve itibar araştırmalarında kullanılan örneklemeler yöneticiler ve analistler olduğundan, çalışanlar ve müşteriler gibi önemli paydaşları kapsamadığı için eleştirilmiştir. Buna tepki olarak bir dizi ölçüm tekniği geliştirilmiştir, ama bunların da çoğu tek bir paydaş tipine odaklanmaktadır. Financial Times “Dünyanın en saygın şirketleri araştırması”, Management today “İngiltere’nin en beğenilen şirketleri”, Asian Business “Asya’nın en beğenilen şirketleri” gibi büyük dergi ve gazeteler de benzer çalışmalar yapmıştır (Gardberg ve Fombrun, 2002).

Kurumsal itibarın ölçülmesinde en yaygın iki model kullanılmaktadır. Biri Fortune dergisinin en çok beğenilen şirketler listesi (MAC) diğeri de Fombrun ve Van Riel’in oluşturduğu itibar katsayısı (RQ) modelidir. Daha dar kapsamlı olan Corporate Personality Scale, Stakeholder Performance Indicator ve Relationship Improvement Tool (SPIRIT) gibi ölçeklerde kullanılmaktadır. Bu ölçekler birbirinden temel yaklaşımları ve analiz ettikleri paydaş ve neyi ölçtüklerine bağlı olarak farklılaşmaktadır. Tablo 4’te ölçekler karşılaştırmalı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 4

İtibar Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması

<i>İtibar Ölçekleri</i>	<i>Temel Yaklaşım</i>	<i>Araştırma grubu</i>	<i>Ölçülen</i>
<i>Fortune</i>	CEO, Finansal analist ve gazeteciler tarafından beğenilen itibar tanımları	CEO ve Finansal Analistler	İtibarın sekiz özelliği inovasyon Finansal sağlamlık Çalışanlar Kurum kaynaklarının kullanımı Uzun dönemli yatırım değeri Sosyal sorumluluk Yönetim kalitesi Ürün ve hizmet kalitesi
<i>İtibar Katsayısı</i>	Paydaşların kurum hakkındaki beklentileri yönünden itibar tanımları	Halk, müşteri, çalışanlar, tedarikçi, yatırımcı vb. birçok paydaş grubu	İtibarın altı yönü Duygusal çekim Ürün ve hizmetler Vizyon ve liderlik Çalışma ortamı Finansal performans Sosyal sorumluluk İstatistiksel analiz sonucunda ise bu altı grup duygusal çekicilik ve diğer itibar boyutu olarak ikiye bölünmüştür.
<i>Kurumsal Kişilik</i>	Kişiliğe benzetme yönünden itibar tanımları	Müşteriler ve çalışanlar	Kurumsal kişiliğin yedi boyutu Yapıcılık Girişimcilik Yetkinlik Acımasızlık Şıklık Maçoluk Ulaşılabilirlik
<i>SPIRIT</i>	Paydaşların iş ilişkileri beklentileri yönünden itibar tanımları	Müşterileri, çalışanları, tedarikçileri, yatırımcıları içeren birçok paydaş grubu	Deneyimler Duygular Niyetler

Kaynak: Hillenbrand, C., & Money, K., Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Seperate Concepts or Two Sides of the Same Coin?, *Corporate reputation review*, 2007, Vol 10, No 4, 261-277.

2.8.1. Fortune En Beğenilen 500 Şirket Araştırması

Fortune dergisinin en çok beğenilen 500 şirket araştırması, 1984 yılından beri, en beğenilen 1000 şirket araştırması ise 1995 yılından beri yapılmaktadır.

Yöneticilerin ve analistlerin;

1. Finansal sağlamlık,
2. Uzun dönemde yatırım değeri,
3. Kurumsal kaynakların kullanımı
4. Yenilikçilik,
5. Yönetim kalitesi,
6. Ürün ve hizmet kalitesi,
7. Yetenekli kişileri kuruma katma ve bünyesinde tutma becerisi,
8. Sosyal sorumluluk projeleri,

konusunda rakip kurumu değerlendirmeleri istenmiştir. Anket yapılacak kurumların listesi Fortune dergisinin liderlerle ve finansal analistlerle yaptıkları görüşmeler sonucunda geliştirilir ve yöneticilerin ve finans uzmanlarının kurumlarda neyi takdir ettikleri tanımlanmaya çalışılır. Bunu izleyen analiz ise bütün bileşenlerin tek yönde birleştiği finansal boyutta analizdir (Chun, 2005, s. 98).

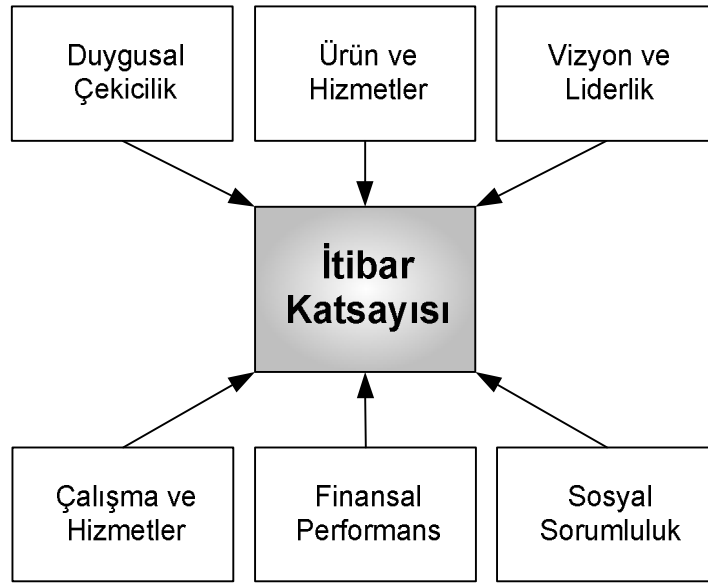
2.8.2. İtibar Katsayısı Modeli

İtibar katsayısı modeli (RQ), kurum itibarı konusundaki bilgiyi halk, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve yatırımcıların bakış açısından toplamaktadır. Pratikte ise halk ve müşterilerle yapılan anketler araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Bu model ürün ve hizmet, vizyon, liderlik, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluk gibi konularındaki kurum algılarını ölçmektedir. Ölçek var olan itibar modellerinin on farklı ülkede odak grupları tarafından literatür incelenmesiyle oluşturulmuştur (Hillenbrand ve Money, 2007).

İtibar Katsayısı modelinde dört temel konu araştırılmıştır. Bunlar;

1. İnsanların kurum hakkında ne düşündükleri,
2. Kurum itibarının önemi konusundaki düşünceleri,
3. İnsanların kurum itibarıyla ilgili konularda kullandıkları dil,
4. Seçilen hedef grubun kurum itibarıyla eş değer olarak kullandıkları kelimeler (Gardberg ve Fombrun, 2002).

Harris-Fombrun itibar katsayısı en beğenilenler listesine kıyasla daha yeni bir alternatiftir. Bu katsayı, altı boyutu temsil eden yirmi nitelikten oluşan bir listeden hesaplanmaktadır.



Şekil 10. İtibar Katsayısı Modeli

Kaynak: Argüden. Y, İtibar Yönetimi, 2003, ARGE danışmanlık yayınları, İstanbul.

İtibar katsayısı en beğenilenler araştırmasındakinden daha geniş bir ölçütler yelpazesine başvurmaktadır. Bu araştırma aynı zamanda sadece yöneticilerle sınırlı kalmamakta, çalışanları, yatırımcıları ve müşterileri de kapsamaktadır. 1999 listesinde İtibar katsayısı araştırmasında en tepede yer alan şirketlerin bazıları aynı zamanda en beğenilenler sıralamasında da yukarılarda yer almıştır. Örneğin; Walmart 1999’da ilk listede altıncı sıradayken, ikincide beşinci sıradaydı. Home Depot aynı listelerde sekizinci ve dokuzuncu sıralardaydı. Buna karşılık General Electric en beğenilenlerde en tepedeyken, itibar katsayısı sıralamasında ancak on ikinci sıraya çıkabilmişti. Şekilde görülen altı boyutla ilgili bir analizde itibar katsayısını geliştirenler; ürün ve hizmetler, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk, vizyon ve liderlik ve finansal performansa verilen puanların her birinin duygusal çekiciliğe katkıda bulunduğu ve bunun da itibar değeri oluşturduğuna işaret etmektedir. Duygusal çekicilik ölçütü üç özellikten oluşmaktadır: “Şirkete ilişkin iyi duygular”, “Şirkete duyulan hayranlık ve saygı”, “Şirkete duyulan büyük güven”. İlginç bir şekilde vizyon ve liderlik duygusal çekiciliğe olumsuz katkıda bulunmakta, finansal performansın ise önemsiz bir korelasyonu bulunmaktadır. Finansal bakımdan başarılı olmak iş dünyasının gözünde itibar taşımakta, çalışanların ve müşterilerin gözündeki itibar bu boyuttan pek etkilenmektedir. İtibar katsayısı yatırımcılar, müşteriler ve çalışanlarla kullanılabilir; kuşkusuz çalışanlar vizyon ve liderlikle ilgili sorulara müşterilere kıyasla daha özgüvenli bir şekilde

yanıtlayacaklardır. Ne var ki bu ölçünün çok çeşitli paydaşlarla kullanılması amaçlanmaktadır ve bu önemli bir ilerlemedir. Diğer yaklaşımlar ise, kimlik olarak adlandırılan kurum içi görüşü anlamaya yardımcı olmak için geliştirilmiştir (Argüden, 2003).

2.8.3. Kurum Kişiliği Ölçeği

Aaker (1997) tarafından oluşturulmuş, kişilik araştırmalarında kullanılan ölçeğin bir benzeridir. Kurumsal kişilik ölçeğinin, kuruma ilişkin özelliği ise; bir kurumu diğerinden ayırt etmek ya da aynı kurum hakkında insanların görüşlerini değiştirmek için kullanılan işlevi yansıtmaktadır (Albert ve Whetten 1985).

Pilot çalışmada, kurumsal kişiliğin niteliklerini belirlemek için mevcut ölçeklerden faydalanarak, odak gruplardan ve kişilerden, çalıştıkları ya da müşterisi oldukları kurumları tanımlamaları istenmiş ve bir liste geliştirilmiştir. Fortune en beğenilen 500 şirketlerinin web sitelerindeki vizyon ve misyon açıklamaları incelenerek kurumsal karakter ve kişilik kavramlarının hangi niteliklerden oluştuğu incelenmiştir. Kurumsal imajı, desteklemek için kullanılan temaların doğru tespit edildiğini görmek için şirket reklamları analiz edilmiştir. Bunların sonucunda, belli gruplar ortaya çıkarılıp, önceki çalışmalara bakılarak bunların kurum kişiliğini tasvir edebileceği tespit edilmiştir. Ortaya çıkan listede, kurumları hem çalışanların hem de müşterilerin perspektifinden tasvir eder 114 özellik ortaya çıkarılmıştır. 114 özellikli listeyi, test etmek için hazırlanan sorular, değerlendirilen kurumu, insan olarak düşünmeleri istenerek, iki üniversitenin öğrenci ve öğretim görevlileri tarafından cevaplanmıştır. Verilere faktör analizi uygulanarak, faktörlerin birbiriyle ilişkisi ölçülmüş ve geriye 93 özellik kalmıştır. Sabırlı, mantıklı, sıcakkanlı, saygılı, vicdanlı ve olgun gibi özellikler elenmiştir.

Ana araştırmada ise, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren on şirketten yaklaşık elli iş birimiyle ilgili imaj ve kimlik araştırması yürütülmüş olup, gerekli görülen yerlerde çalışanlarla mülakatlar yapılmıştır. Daha sonra pilot ve ana çalışma verileri bir araya getirilerek analiz tabanı oluşturulmuştur. Müşteri ve çalışan cevapları ayrı ayrı analiz edilerek ve kurumsal kişiliğin yedi ayağı ortaya çıkarılmıştır.



Şekil 11. Kurumsal Kişilik Ölçeği

Kaynak: Argüden. Y, İtibar Yönetimi, 2003, ARGE danışmanlık yayınları, İstanbul.

Yapıcılık: marka ve itibarla ilgili güvene ve sosyal sorumluluğa yapılan vurguyu yansıtmaktadır. Sosyal sorumluluk, yapıcılık boyutundaki güven verici olmakla, yapıcılık da memnuniyetle doğru orantılıdır. Sosyal sorumluluk faaliyetleri, kurum itibarını iyileştirir. İyi bir kurum olarak görülmek, itibarı inşa etmeye yardım eder, iyi bir itibar ise paydaşların hatalara karşı daha affedici olmasını sağlar.

Girişimcilik: girişimci kurum yenilikçi ve heyecan verici olarak görülür, yenilikçilik ise kurumsal itibarın olumlu bir göstergesidir.

Yetkinlik: çalışan ve müşteri memnuniyetinin açıklamasında en yararlı ikinci boyuttur. Kurumlar, hem kurum hem de ürün imajları için, bu boyutu özenle incelemelidir.

Acımasızlık: olumsuz bir boyuttur. Müşteri ve özellikle çalışan memnuniyetiyle ters orantılıdır. Çalışanlar yöneticilerinin davranışlarıyla ilgili değerlendirmeler yaparken, müşteriler kendileriyle temas halindeki çalışanların davranışlarını değerlendirmişlerdir.

Şıklık: kurumsal anlamda daha çok prestij demektir. İncelenen kurumlarda hem müşteriler hem de çalışanlar şıklık boyutunu prestijli bir kurumla bağdaştırmaktadır.

Maçoluk ve Ulaşılabilirlik: kurumlar ulaşılabilirlik kültürlerini kurumsal reklamlarında vurgulamalıdır. Maçoluk ifadesi, kurumsal boyutta hem çalışanlarına hem de müşterilerine karşı sertliğini yansıtmaktadır.

Ölçek, çok değişik şirketlerden oluşan bir örneklemin hem müşterileri hem de müşterilerle temas halindeki çalışanlar için güvenilir olduğu göstermiştir. Bu sebeple ölçek, kurumların imaj ve kimliklerini mukayese etmek için imkan sunmaktadır. Ölçek sayesinde, farklı sektördeki kurumlar, müşteri ve çalışan sadakati, imaj ve kimlik değişkenleri arasındaki bağlantıları araştırılabilmektedir. Ölçek başka paydaşların örneğin tedarikçi ve yatırımcıların görüşlerini almak için de kullanılmış ve güvenilirliği test edilmiştir. Özetle; yöneticiler, bu ölçeği kullanarak kurum imaj ve kimliği üzerinde değerlendirmeler yapıp bunları iyileştirmek için çalışmalar yapabilirler (Davies, Chun, Da Silva ve Roper 2003, böl 6).

2.8.4. SPIRIT Modeli

Müşteri, çalışan, tedarikçi, yatırımcı ve diğer topluluklara uygulanabilen kurum itibarını ölçmeye yönelik oluşturulmuş bir ölçektir. Model, kurum itibarını, “deneyim”, “duygular” ve “ tarafların kurum hakkındaki niyetleri” olarak isimlendirilen üç bölümde ölçmektedir.

Paydaşların deneyimi, kurumun paydaşları bilgilendirme ve dinleme biçimini, paydaşlara sunduğu maddi ve maddi olmayan faydaları ve kurumun diğer paydaş gruplarına yaklaşımıyla ilgili haberleri içerir.

Duygular, paydaşların kuruma karşı duydukları güven ve pozitif duyguların derecesini temsil etmektedir.

Paydaşların kuruma karşı niyetleri, paydaşların kuruma yandaşlık etme, işbirliği içinde olma, destekleme olasılığını ölçmektedir. Ölçek, itibarın pazarlama ve psikoloji literatüründe incelenmesi yoluyla ve çeşitli görüşmelerle ortaya çıkmıştır. Modeldeki konular güncellenerek, incelenerek, modeli farklı yönlerden ölçmek için sorular geliştirilmiştir. Sorular üç farklı kıtadan, çeşitli 8.000 paydaşa dağıtılmıştır. Faktör analizi ve yapısal eşitleme modeli gibi istatistiksel teknikler, ölçümün ve itibarla ilişkili öğelerin bağımsızlığını, sebep ve sonuçlarını doğrulamaktadır. Diğer itibar ölçümlerinden, araştırma yaptığı paydaş grupları ve ölçtüğü şey bakımından farklılaşmaktadır. İtibar katsayısı ve SPIRIT modeli, temel başlangıç noktalarını

paydaşların beklenti ve algıları üzerine kurulmuştur. Kurum kişiliği ölçeği ise, müşteri ve çalışanları kapsamak üzere güncelleştirilmesine rağmen paydaş beklentisi esas çıkış noktası değildir kurum kişiliği inceleyerek dolaylı olarak paydaş beklentisine dayandırılmaktadır.

Hem SPIRIT hem de itibar katsayısı modeli, kurumun paydaşlarıyla nasıl iletişim kurduğıyla, paydaşların kurumdan sağladıkları faydalarla, paydaşların kuruma karşı algılarıyla ilgilidir. Örneğin; bir model ürün ve hizmet kalitesi diye ifade ederken diğeri müşterilere sağlanan faydalar diye ifade etmiştir. SPIRIT modelinde farklı paydaş gruplarına simultane bir şekilde yöneltilen sorularla itibar daha doğru resmedilebilir. Çünkü, direkt olarak kurumla ilişkileri sorulmaktadır. İtibar katsayısı modelinde ise, kurumla ilgili deneyimler ve bilgi yansıtılmaktadır. Örneğin, müşterilere çalışma ortamı ile ilgili soru yöneltilirken, çalışanlara ürün ve hizmet veya finansal performans hakkında algıları sorulabilir. Bir paydaş grubunun bilmediği bir konu, diğeri paydaş grubunun kurumla ilgili tecrübesiyle yakından ilişkili olabilir. Bu yüzden, itibar katsayısı modeli, çoklu paydaş grubuna uygulandığında, kurumun her paydaş grubuyla nasıl ilişkili olduğu sonucundan ziyade, ancak genel bir yargıya varılabilir. Kurum itibarını araştırma yaklaşımının belirlenmesinde kurumsal ihtiyaç, maliyet ve zaman kısıtları dikkate alınmalıdır (Hillenbrand ve Money, 2007).

2.8.5. Capital Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması

Capital dergisinin “Türkiye'nin en beğenilen şirketleri” araştırması 2006 yılından bu yana uygulanmaktadır. Araştırma, online araştırma tekniği ve araştırmada hedeflenen görüşme sayısında ulaşabilmek için online araştırma tekniğine destek olarak bilgisayar destekli telefon ile görüşme (CATI) tekniği kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Türkiye'nin en beğenilen şirketi araştırması, görüşülen tüm iş dünyası temsilcilerinin görüşleri üzerinden hesaplanırken, sektörlerin en beğenilen şirketi araştırması sadece ilgili sektörün temsilcilerinin yanıtları üzerinden hesaplanmıştır. Ankete katılan kişiler, hem Türkiye'nin hem de sektörünün en beğenilen şirketini belirtirken “kendi şirketi haricinde” yanıt vermesi istenmiş, kendi şirketini belirtenlerin cevapları analize dahil edilmemiştir.

Çalışmada, katılımcılardan şirketleri aşağıdaki 18 kritere göre değerlendirmeleri istenmiştir:

- Bilgi ve teknoloji yatırımları
- Hizmet veya ürün kalitesi
- Finansal sağlamlık
- Yeni ürün geliştirme
- Yönetim kalitesi
- Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar ve haklar
- Ücret politikası ve seviyesi
- 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
- Uluslar arası pazara entegrasyon
- Bölgeye ve ekonomiye katkısı.

2010 yılında yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; hisse senedi değeri arttırma oranı, itibarlı şirketlerde diğerlerine göre yüzde 13 daha fazladır ve yatırımcılar itibarı yüksek şirketleri tercih etmektedir. İtibarlı şirketlerin fiyat-kazanç rasyosu da diğer şirketlere göre yüzde 20 oranında daha yüksek çıkabilmektedir. Bu tür şirketlerin önerilme oranı yüzde 77 iken, ürün ve hizmetlerine daha fazla ödeyebileceğini söyleyenlerin oranı diğerlerine göre yüzde 48 daha fazla çıkmıştır. Araştırmada son 4 yılda birinci olan şirket Turkcell'dir ve ankete katılan orta ve üst düzey yöneticiler Turkcell'i en fazla bilgi ve teknoloji yatırımları nedeniyle beğenmektedir. Turkcell CEO'su Süreyya Ciliv de şirketin bu yönüne vurgu yapmış ve Turkcell'in Türkiye'nin en beğenilen şirket olmasının sırrını, müşterilerin ihtiyaçlarını en yeni teknolojilerle karşılamalarına bağlamıştır. Başarılarında, kaliteli hizmeti düşük fiyata sunmanın, kurumsal yönetim ve şeffaflığın, çalışanların kuruma bağlılığının önemini de vurgulamıştır.

Araştırma kapsamında, yöneticilerden şirketlerin itibarına etki eden 18 temel kritere, itibar düzeyini etkileme gücüne göre 1 ile 10 arasında değer vermeleri istenmiştir. Ve sonuçlara göre beğenilen şirket olmaya giden yolda, “ürün ve hizmetlerinin kalitesi ve müşteri memnuniyeti”, “şirketin yönetim anlayışı-finansal sağlamlığı” ve yine “şirketin nitelikli çalışanlara sahip olmasının” kurumun sahip olması gereken en önemli nitelikler olduğu saptanmıştır (Bayıksel, 2010, 75-92).

“Türkiye’nin en beğenilen şirketleri” araştırması diğer kurumsal itibar ölçüm yöntemleri ile karşılaştırıldığında, araştırma grubu ve ölçeği bakımından “Fortune en çok beğenilen 500 şirket” yöntemine benzemektedir. Bu sebeple, Fortune araştırmasının; değerlendirme ölçütlerine, teorik çerçeve eksikliğine, büyük ölçüde finansal performansa odaklanmasına ve örnekleminin yöneticiler ve analistlerden oluşmasına yönelik eleştirilerin Capital dergisinin çalışması için de geçerli olduğu söylenebilir. Capital dergisinin, “Türkiye’nin en beğenilen şirketleri” araştırmasından farklı olarak “Capital 500”, “Türkiye’nin en değerli markaları”, “CEO’ların ideal şirketleri” gibi birçok çalışması bulunmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle Şişecam topluluğu hakkında bilgiler verilecek, araştırmanın problemi, amacı ve önemi, yöntemi, kapsamı ve sınırları, evreni ve örnekleme anlatılacak ve son olarak çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizine yer verilecektir.

3.1. İncelenen Kurum Olan Şişecam Holding Hakkında Bilgi

Bu bölümde araştırma yapılan kurum olan Şişecam topluluğunun tarihsel gelişimi, kurumsal yapısı ve Şişecam fabrikalarında kurumsal itibar yönetimi incelenecektir. Kurumların kurumsal itibar yönetimi uygulamalarının incelemesi, çalışmanın literatür taramasında elde edilen bilgiler ışığında gerçekleştirilecektir.

3.1.1. Şişecam Holdingin Tarihsel Gelişimi

Şişecam Topluluğu, ana faaliyet alanları cam ve kimyasal üretimi olan bir sanayi topluluğudur. Topluluk düzcam, cam ev eşyası, cam ambalaj ve cam elyafı gibi camın tüm temel alanları ile soda ve krom bileşiklerini kapsayan iş kollarında lider konumdadır.

17 Şubat 1934'de Bakanlar Kurulu kararı ile Türk Cam Sanayii'ni kurma görevinin Ulu Önder Atatürk tarafından Türkiye İş Bankası'na vermesiyle 14 Ağustos 1934'de ülkenin ilk cam üretim tesisinin temeli Beykoz Paşabahçe'de atılmıştır. Yaklaşık bir sene sonra Paşabahçe fabrikası 400 kişilik çalışanıyla ilk ürününü vermiştir. 15 Eylül 1935'te Paşabahçe fabrikası "Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları Anonim Sanyetesi" adı ile resmen tescil edilmiştir. Şişecam, 2010 yılında 75. yaşını sürmektedir. Kuruluşunun ardından geçen ilk dönemde önceliği ülkenin temel cam ürünleri gereksinimini karşılamaya veren Şişecam, 1960'lardan itibaren "pazarımız dünyadır" ilkesi doğrultusunda dünya pazarlarına güçlü ve iddialı bir şekilde giriş yapmış, 1970'den sonra faaliyetlerini çeşitlendirerek hızlı büyüme sürecine girmiştir.

Farklı sıralama kriterlerine göre dünyadaki yeri üçüncülük ile yedincilik arasında değişen Şişecam, ulaştığı ölçek, ihtisaslaşma derecesi ve rekabet gücü yüksek faaliyetleriyle iş kolunda dünyanın en seçkin üreticileri arasında değerlendirilmektedir.

Şişecam'ı bugünlere taşıyan çağdaş yönetim ve sanayicilik ilkeleri, yüksek kurumsallaşma düzeyi, pazara ve Ar-Ge'ye odaklılık gibi hususlardır ve geleceğin daha da güçlü Şişecam'ın temellerini oluşturmaktadır.

Şişecam'ın vizyonu faaliyet alanlarında çevre ülkeleri kapsayan yaşamsal coğrafyasının lider üreticisi olmaktır. Son yıllarda yurtdışında gerçekleştirdiği büyük ölçekli yatırımların yanı sıra diğer bazı ülkelerde planladığı ve uygulama aşamasında bulunduğu girişimleri, Şişecam'ın vizyonuna doğru yolculuğunda en önemli adımları oluşturmaktadır.

Faaliyetlerini sekiz ülkede kurulu tesisler ve 18.000 çalışanı ile sürdürmekte olan Topluluğun ana şirketi Şişecam'ın yanı sıra, Trakya Cam, Anadolu Cam, Denizli Cam ve Soda Sanayii şirketlerinin hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem görmektedir.

3.1.2.. Şişecam Holding'in Kurumsal Yapısı

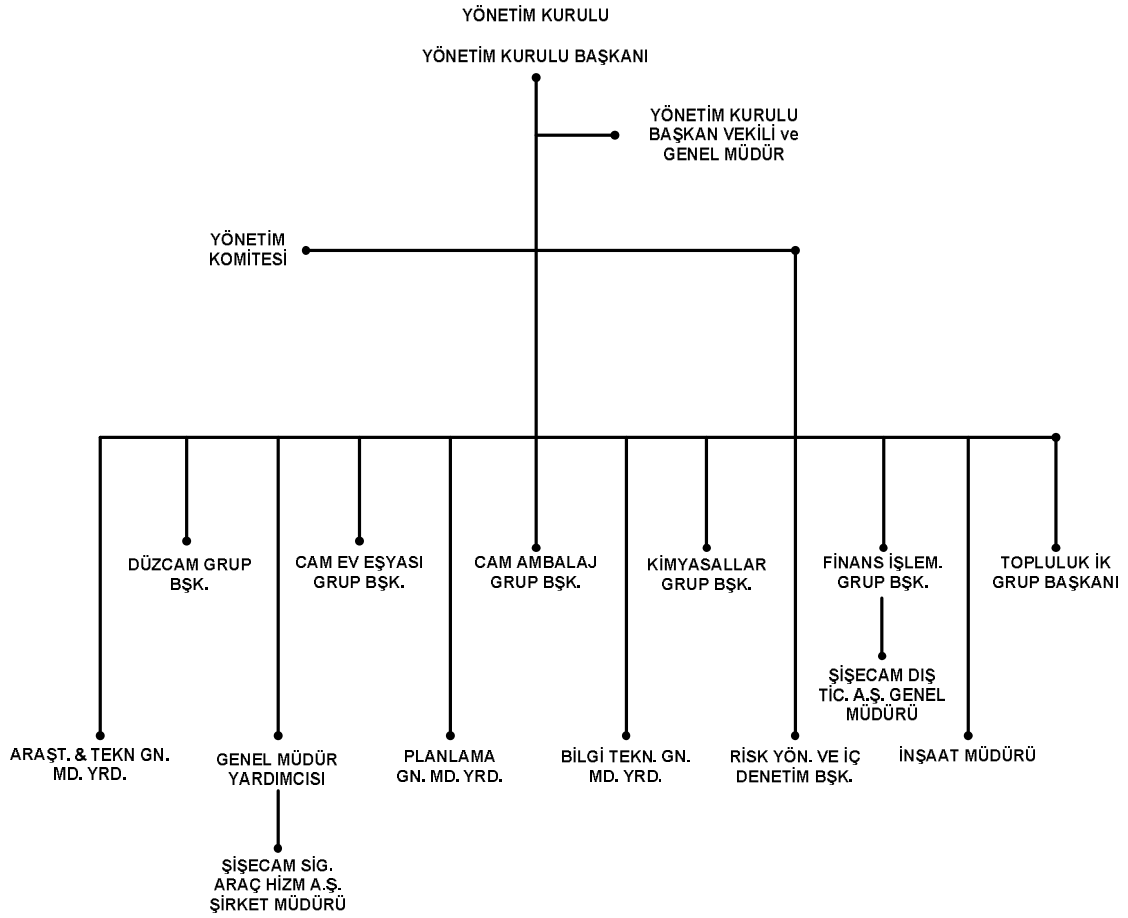
Şişecam Holding, düzcam, cam ev eşyası, cam ambalaj ve cam elyafı gibi camın tüm temel alanları ile soda ve krom bileşiklerini kapsayan iş kollarında lider konumdadır. Şişecam Holding'in ortaklık yapısı Tablo 5'de görüldüğü gibidir. Türkiye İş Bankası holding'in en yüksek orana sahip iştirakidir.

Tablo 5

Şişecam Holding Ortaklık Yapısı Bilgileri

<i>Unvan</i>	<i>İştirak Oranı (%)</i>	<i>İştirak Tutarı (TL)</i>
Türkiye İş Bankası A.Ş.	68.15	885.962.647,402
Efes Holding A.Ş.	3.84	49.937.700,760
Anadolu Hayat Emeklilik A.Ş.	0.05	650.322,804
Diğer	27.96	363.449.329,034
Toplam	100.00	1.300.000.000,00

Kaynak: <http://www.sisecam.com.tr>, Erişim Tarihi: 1 Ağustos 2011.



Şekil 12. Şişecam Holding Organizasyon Şeması

Kaynak: <http://www.sisecam.com.tr>, Erişim Tarihi: 1 Ağustos 2011.

Şekil 12’de ise topluluğun organizasyon şeması sunulmuştur. Şişecam grubunun düzcam alanındaki faaliyetlerini yürüten Trakya Cam, temel camlar (düzcam, buzlu cam, ayna, lamine cam, kaplamalı cam, mimari projelere yönelik camlar), otomotiv camları ve diğer ulaşım araçları camları, enerji camları, beyaz eşya camları alanlarında faaliyet göstererek inşaat, otomotiv, enerji, beyaz eşya, mobilya ve tarım sektörlerine girdi sağlamaktadır. Düzcam; enerji ve çevre konularında sunduğu çözümlerle, dünyada önemli bir gündem maddesi haline gelen “sürdürülebilir büyüme” açısından da son derece önemli bir üründür. Cam yüzeyine uygulanan kaplamalar ile düzcam, ısı ve güneş kontrolü sağlayan bir yalıtım malzemesi haline gelmekte, bu sayede binalarda enerji verimliliğine önemli katkı sağlanmaktadır. Cam, güneş enerjisi sistemlerinin en üst tabakasını oluşturmaktadır. Bu çerçevede, yenilenebilir enerjinin artan önemine paralel olarak, güneş pilleri ve güneş kolektörü sistemlerinin verimliliğini artıran bir malzeme olarak öne çıkmaktadır.

Şişecam Topluluğu'nun temel faaliyet alanlarından olan Cam Ev Eşyası Grubu; cam ev eşyası tasarım, üretim, pazarlama ve satışı, zincir ihtisas mağazacılığı ve kağıt-karton ambalaj üretimi olmak üzere üç ana iş alanında, toplam 10 şirket, 8 fabrika ve 30 mağazayla faaliyetlerini sürdürmektedir. Paşabahçe Cam Sanayii ve Ticaret A.Ş., yurtiçi ve yurtdışı pazarların ihtiyaç duyduğu camdan üretilen sofraya ve mutfak eşyası ile hediyelik eşya tasarım, üretim, pazarlama ve satışını gerçekleştirmektedir.

Anadolu Cam, Şişecam Topluluğu'nun Ambalaj grubuna bağlı cam ambalaj üreten kuruluşudur. Gıda, su, madensuyu, meşrubat, meyve suyu, süt, bira, şarap ve diğer yüksek alkollü içecekler ile ecza ve kozmetik sektörlerine çeşitli hacim ve renklerde ambalaj üretmektedir. Anadolu Cam'ın büyüme stratejisi "geleceğini garanti altına almak üzere ölçeğini sürekli büyütmek ve bölgesinde lider konumuna gelmek" ana hedefi etrafında yapılandırılmıştır. Bugün dört ülkede, on üretim tesisi ile faaliyet gösteren Anadolu Cam, yurtiçindeki faaliyetlerini İstanbul, Mersin ve Bursa Yenişehir'deki fabrikalarında yürütmektedir.

Topluluğun kimyasallar grubu kuruluşu olan Soda Sanayii Anonim Şirketi ise soda ve krom kimyasalları üreticisidir. Yönetim ve Satış Merkezi İstanbul İş Kulelerinde olan şirket üretim faaliyetlerini Mersin'de 3.000 dönüm arazide kurulu tesislerinde sürdürmektedir. 1969 yılında kurulan Soda Fabrikası ve gruba 1982 yılında katılan Kromsan Krom Bileşikleri Fabrikası'nda üretilen kimyasallar; camdan deterjana, kimya sanayinden, deri ve ilaç sanayine kadar 100 den fazla üründe ana girdi olarak kullanılmaktadır.

3.1.3.Şişecam Holding'te Kurumsal İtibar Yönetimi

Şişecam Holding' te yalnızca "Kurumsal İtibar Yönetimi" faaliyetlerini yürütecek bir bölüm oluşturulmamıştır. Fakat kurumsal itibarı oluşturan, güvenilirlik, etik, saydamlık, kalite, müşteri odaklılık, iletişim, yönetişim gibi kavramları holdingin faaliyetlerinde, kurum kültüründe, kimlik sembollerinde ve kurum imajında görmek mümkündür. Ayrıca kurumsal itibarı etkileyen unsurlardan, çevreye verilen önem, iş sağlığı ve güvenliği, çalışma ortamı, yenilikçilik ve ar-ge faaliyetleri, sosyal sorumluluk projeleri Şişecam Holding'te önem verilen değerlerin başında gelmektedir. Topluluğun bu konudaki bilgileri web sayfasından alınarak değerlendirilmiştir.

Kurum itibarının oluşturulmasında, çok önemli bir etken olan, saydamlık kavramını kurumun internet sitesinde yayınladığı, yatırımcı ilişkileri bölümünde görmek mümkündür. Bu bölümde, paydaşların kurum hakkındaki çok geniş bilgi yelpazesine ulaşmaları sağlanmıştır. Dünya’da yaşanmış itibar krizlerindeki en önemli etkenlerden biri olan “şeffaflık ilkesinden uzak yönetim” paydaşların kuruma karşı güven duygusu geliştirmesinde en önemli engeldir. Güven, kurumsal itibarın yaratılmasında olmazsa olmaz bir etkidir. Ve Şişecam Topluluğu paydaşlarına bilmek isteyebilecekleri bütün bilgileri, gerek faaliyet raporlarıyla gerek genel kurul toplantı gündem ve tutanaklarıyla ve özel durum açıklamalarıyla sunmuştur.

Kuruma güven duyulmasının sağlanmasında, bir diğer önemli unsur etik kurallarına uygun faaliyet göstermektir. Şişecam Holding, 2010 yılında yönetim kurulu kararı ile dürüstlük, şeffaflık, gizlilik, tarafsızlık ve yasalara uyum genel ilkeleri çerçevesinde düzenlenen “Şişecam Topluluğu Etik Kuralları” yürürlüğe alınmış ve tüm topluluk çalışanlarının, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar ve diğer paydaşlar ile olan ilişkilerine yön verecek, rehber mahiyetinde düzenlemeler hayata geçirilmiştir. Etik Kuralların genel çerçevesine aşağıda yer verilmektedir.

- Şişecam Topluluğu, paydaşlar ile olan ilişkilerde doğruluk ve dürüstlük esastır.
- Şişecam Topluluğu tüm paydaşlarına karşı şeffaf ve açıktır.
- Şişecam Topluluğu’nda; din, dil, ırk, cinsiyet, sağlık durumu, medeni durum, siyasi görüş gibi nedenlerle paydaşlar arasında herhangi bir ayırım yapılmaz.
- Şişecam Topluluğu’nda; çalışanların, müşterilerin ve tedarikçilerin özel bilgilerinin korunmasına özen gösterilir, bu bilgilerin üçüncü şahıslar ile paylaşılmasına izin verilmez.
- Şişecam Topluluğu tüm faaliyetlerini yasalara uygun olarak yürütür. Topluluk, yasa ve düzenlemeleri yakından takip eder, yasalara uyum için gerekli tedbirleri alır.
- Şişecam Topluluğu Etik Kurallarının Topluluk genelinde etkin bir şekilde uygulanmasından en üst seviyede Yönetim Kurulu ve Denetimden Sorumlu Komite sorumludur. Tüm Topluluk çalışanları Şişecam Topluluğu Etik Kurallarına uygun davranmakla yükümlüdür.

- Şişecam Topluluğu'nda Topluluk kaynaklarının etkin ve verimli kullanımına her zaman özen gösterilir ve tüm faaliyetlerde tasarruf ilkesi göz önünde bulundurulur. Topluluk çalışanları Topluluk kaynaklarını sadece Topluluk yararı için kullanırlar ve korurlar. Şişecam Topluluğu'nda kamuya açık olmayan her türlü bilginin korunmasına azami özen gösterilir. Topluluğa ait bilgilerin güvenliği ile ilgili yönetmelik ve prosedürler eksiksiz uygulanır ve bu bilgilerin dikkatli bir şekilde saklanması, arşivlenmesi ve açığa çıkmaması için gerekli tedbirler alınır.
- Şişecam Topluluğu'nda çalışanlar; yürüttükleri görevlerde yasal ve Topluluk içi düzenlemeler çerçevesinde Topluluk menfaatlerini gözetir ve çıkar çatışmalarından uzak durmaya özen gösterir. Şişecam Topluluğu'nda müşterilerden, tedarikçilerden ve diğer kurumlardan gelebilecek makul ölçüleri aşan hediyeler kabul edilmez. Ancak Topluluğu temsilen katılan toplantı veya seminerlerde verilen plaket ve şilt gibi sembolik değeri olan hediyeler kabul edilebilir.
- Şişecam Topluluğu çalışanlarınca kaçınılmaz olarak aile bireyleri, yakın akraba ve arkadaşları ile iş ilişkisi kurulması gerekmesi durumunda; çıkar çatışması yaratılmasına izin verilmez.
- Şişecam Topluluğu'nda müşteri ve tedarikçilerle olan ilişkilerde saygı, eşitlik, nezaket ve adalet kuralları dikkate alınır, yasalara ve etik kurallara azami ölçüde uyulur. Müşterilere ve tüketicilere karşı yanıltıcı ve aldatıcı davranışlar içerisindedir olunmaz.
- Rekabette dürüstlük ve doğruluk ilkesinden ayrılmayan Şişecam Topluluğu'nda; faaliyet gösterilen ülkelerdeki rekabet kurallarına ve yasalarına uyulur.
- Şişecam Topluluğu'nun resmi kurumlar ile olan ilişkileri her zaman şeffaf ve açıktır. Resmi kurumlar tarafından talep edilen her türlü bilgi ve belge doğru, eksiksiz ve zamanında temin edilir, resmi kurumlar nezdinde yanıltıcı, aldatıcı davranışlarda bulunmaya kesinlikle izin verilmez.

Şişecam Holding, ürün ve hizmet kalitesinin, varlığını sürdürmesine olan katkısının bilincinde bir topluluktur. Kaliteye verilen önemi, kurumun aldığı kalite belgelerinde görmek mümkündür. 1997 yılında TSE' den ISO 45001 standardı kapsamında Laboratuvar Yeterlilik Belgesi alan Cam Araştırma Merkezi; 2006 yılından bu yana TS EN ISO/IEC 17025 Standardı kapsamında "Uluslararası Akredite Test ve Kalibrasyon Laboratuvarı" olarak hizmet vermeye devam etmektedir.

Topluluğun insan kaynakları politikası; çalışanların yetkinliklerin geliştirilmesi, teknoloji desteğini alarak işlemlerin her geçen gün daha fazla intranet ortamından takip edilebilir hale getirilmesi, çalışanların etkinliğinin ve verimliliğinin korunması, Şişecam'ın Türkiye ve dünya ekonomisindeki yerinin, küresel kültürünün, vizyonunun ve stratejik hedeflerinin personel tarafından bilinmesinin ve benimsenmesinin sağlanması, çalışan memnuniyetinin ve bağlılığının yükseltilmesi yönündedir.

Kurumsal itibarın oluşturulmasında, çalışma ortamının iyileştirilmesi, dolayısıyla çalışanların motive edilmesi çok önemlidir. Topluluk, sağlık ve güvenlik konusunda yasal mevzuatı, standartları ve çağdaş yönetim sistemlerini uygulayarak teknolojik değişim ve gelişmeler doğrultusunda çalışma ortam ve koşullarını sürekli iyileştirmeyi, çalışanlarını ve ilişkide bulunduğu tüm tarafları bilgilendirmeyi ve böylece toplumun her kesiminde gerçek bir 'sağlık ve güvenlik kültürünün yerleşmesine katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Topluluk işyerlerinde yürütülen yıllık program çerçevesinde ve özellikle OHSAS, Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri ile ilgili belgelerini alacak veya mevcut belgelerini yenileyecek olan işyerlerindeki belgelendirme çalışmalarına yönelik olarak, resmi tetkik öncesi gelen talepler doğrultusunda iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili gözlem, ölçüm ve analiz faaliyetlerine yıl boyunca devam edilmiştir. Çalışmalardan elde edilen sonuçlar, işyerlerine bildirilerek işyerlerindeki çalışma ortamlarının sözü edilen sistemlerin gerektirdiği koşullara uyumlu hale getirilmesine ve geliştirilmesine önemli katkılar sağlanmıştır. Şişecam Topluluğu işyeri sağlık birimlerinde gerçekleştirilen periyodik sağlık kontrollerine ilişkin istatistikler değerlendirilerek koruyucu sağlık kapsamında yapılması gereken uygulamalarla ilgili işyerlerine yönelik tavsiyelerde bulunulmuştur. İşyerlerinde vuku bulan iş kazalarına ilişkin bilgiler de analiz edilerek kazaların tekrarını önleyecek önlemlerin alınmasına katkıda bulunulmuş, işyerlerinin kaza sıklık ve şiddet oranları takip edilerek bu konudaki hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalara destek verilmiştir.

Her türlü üretim sürecinin pazara, müşteriye, tedarikçilere, bilgi kaynaklarına daha yakın duruma getiriyor olması ve enformasyon teknolojilerinin sağladığı olanaklar Şişecam'ı geniş bir ilişkiler ağı içine sokmaktadır. Bu ağ içindeki ilişkiler "ilişkisel bilgi" diyebileceğimiz yeni bir bilgi türü oluşturmaktadır. Yenilikçi firmaların ortak yanı "yüksek etkinlikte öğrenme sistemlerine" sahip olmalarıdır. Bu sistemlerde "orta kademe yöneticiler kurumsal bilgi üretme sürecinde kilit rol oynamaktadırlar". Yenilikçi sürecin başarısı örtük bilginin açığa çıkartılarak yeni ürüne yansıtabilmesine bağlıdır. Örtük bilginin açığa çıkarılması için, beyin fırtınası veya geliştirme projelerinde güç problemlerin çözümü için toplantılar düzenlemenin yanı sıra, yayınlar (dergi, kitap), eğitimler gerçekleştirilmektedir.

Gelişen teknolojileri uygulama ve geliştirmenin getireceği rekabet üstünlüğünün bilinci ile Şişecam Holding 1970'li yıllarda Ar-Ge çalışmalarına başlamıştır. Ar-Ge'nin kurumsallaşmasını takip eden 30 yıl içinde düzcam, cam ambalaj, cam ev eşyası sektörleri için yeni ürün ve proses geliştirme faaliyetlerinin yanı sıra, üretimde insan ve çevre sağlığını ön plana çıkartan, enerji ve üretim verimlilikleri yüksek teknolojileri geliştirme, maliyetleri düşürme ve problem çözmeye yönelik çalışmalar da bu teşkilatın süreklilik arz eden çalışmaları arasında yer almıştır. Temel Ar-Ge stratejileri;

- İlgili bilimsel ve teknolojik disiplinlerin Topluluk bünyesinde istihdam edilen uzman personel ile oluşturulması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması,
- Ar-Ge faaliyetini destekleyecek temel analiz ve mühendislik hizmetlerinin ileri teknolojilerle donatılarak oluşturulması,
- Cam bilimi ve teknolojisi konularında çalışmalar yapan yurt içi ve yurt dışındaki üniversite ve enstitüler ile işbirlikleri,
- Bilimsel ve profesyonel platformlarda uzman personel ile yer alarak ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet öncesi işbirlikleri ile,
- Topluluk stratejileri doğrultusunda odaklanmış, portföy yönetim araçları ile destekli,
- Uzman ve destek personelinin yanı sıra ilgili üretim, satış/pazarlama birimlerinin de katılımı ile oluşturulmuş amaç ve bütçesi belirlenmiş,
- Proje, bilgi, doküman ve fikri mülkiyet hakları yönetimi, yaratıcılık geliştirme vb araçlarla ile desteklenmiş projeler yürüterek, Topluluğun

rekabet gücü yüksek konumunu korumak ve geliştirmek olarak özetlenebilir.

Ar-Ge faaliyetleri, tüm ürün gruplarında mevcut, gelişmekte olan ve gelişeceği öngörülen pazar gereksinimleri doğrultusunda katma değeri yüksek, çevre dostu, yeni ürün ve proses geliştirmeye odaklanmıştır. İkinci sırada ise, mevcut ürün maliyetinin düşürülüp kalitenin artırılmasına yönelik olarak yeni ve alternatif hammadde kaynaklarının kullanımı, enerji yönetimi ve etkin kullanımı, yeni büyüme yatırımlarının modern teknolojilerle donatılmış ve sermaye verimliliğini en üst düzeyde tutarak hedeflenen zaman sürecinde üretime kazandırılması yer almaktadır.

Çevre ile ilgili yapılan yasal düzenlemeler ve birtakım yaptırımlar ile birlikte sanayi işletmeleri, çevreyi koruma konusunda artan bir baskıyla faaliyet göstermektedirler. Bu yaptırımların dışında kurum yöneticileri, kurum saygınlığını korumak adına kurum için çok önemli olan tehdidi önlemlerle kontrol altına alacaklardır. Toplulukta 2009 yılında yürütülen faaliyetler ve çevre projelerine 14,5 milyon TL harcama yapılmıştır. Şişecam Çevre Politikası çerçevesinde Topluluk şirketlerinin çevre performanslarının artırılmasına yönelik olarak 2009 yılında sürdürülen çalışmalar, enerji tasarrufu, atık azaltma, emisyonların kaynağında önlenmesi ve enerji tasarrufu sağlayan ürünlerin geliştirilmesi konu başlıklarına odaklanmıştır. Fabrikaların çevre faaliyetleri ve enerji/kaynak kullanımlarına ilişkin veriler geliştirilen bir yazılımla merkezi olarak değerlendirilmekte, aynı zamanda Topluluk çevre hedeflerinin belirlenmesinde kaynak veri tabanı oluşturmaktadır. Üretim ve iş birimlerinin çevre sorumlularının katılımıyla gerçekleştirilen periyodik toplantılar, bilgi, deneyim ve başarılı uygulamaların paylaşılmasına zemin oluşturmuş, üretim birimlerinde çevresel risklerin minimize edilmesi ve iyi yönetilebilmesi için ortak çözümlerin geliştirilmesini sağlamıştır.

2009 yılında ürünlerle birlikte piyasaya sürülen ambalajların geri kazanımına yönelik olarak yaklaşık 6.300 ton kâğıt/ karton ambalaj, 905 ton plastik ambalaj ve 1,4 ton kompozit ambalajın geri kazanımı sağlanmıştır. Geri kazanım bedeli olarak ödenen yaklaşık 244.247,72 TL yetkilendirilmiş kuruluş tarafından öğrencilere yönelik eğitim, tanıtım ve bilinçlendirme etkinlikleri ile geri kazanım projelerine katkı olarak harcanmıştır. Bunun dışında, çevre ölçüm analizleri, katı atık bertarafı, arıtma tesisi yatırım ve işletme giderleri ile ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi kapsamındaki çevre projelerinin giderleri kapsamında yaklaşık 14,5 milyon TL harcama yapılmıştır.

Topluluk, ülkenin, sera gazları ile ilgili stratejisi yakından izlemekte ve bu çerçevede, emisyon azaltılmasına yönelik projeler sürdürmüş, Bakanlık tarafından yapılan hazırlıklara bilgi sağlamak amacıyla, cam sektörünün konuya ilişkin verileri ile görüş ve tavsiyelerini içeren bir raporu ilgili mercilere sunmuştur. İklim değişikliği ile ilgili gelişmeler enerji türü ve tasarrufuna yönelik tedbirlerin de hızla alınmasını gerekli kılmaktadır. Enerjinin yoğun olarak kullanıldığı cam üretiminde, sera gazlarının azaltılmasına yönelik en önemli tedbir enerji tasarrufu olmaktadır. Enerji tasarrufuna yönelik alınan bütün önlemler direkt olarak sera gazları (CO₂) salımının azalmasını sağlamaktadır. Bu kapsamdaki önemli parametrelerden bir tanesi de geri kazanılmış cam kırığının cam üretiminde yeniden kullanılmasıdır. Geri kazanılan cam kırığı miktarının artması enerji tasarrufu ve emisyon miktarında azalma anlamına geldiğinden, cam kırığı geri döngüsüyle ilgili toplama kanallarının iyileştirilmesine ilişkin birçok önemli projede Şişecam aktif olarak yer almaktadır. 2009 yılında, 545.750 ton cam kırığının cam ergitme işlemine geri döndürülmesi ile 130.000 ton CO₂'in atmosfere salımı önlenmiştir. Öte yandan, Topluluk şirketleri yeni ürün geliştirme süreçlerinde öncelikleri çevrenin kirlenmesi ve iklim değişikliği ile mücadele, enerji tüketimlerinin azaltılması ve yenilenebilir enerji üretimine yönelik nitelikli, çevre dostu ürünlerin geliştirilmesine yönlendirmeye devam etmiştir.

Yukarıda bahsedilen bütün Topluluk faaliyetleri kurum itibarını sağlamak ve korumak için yapılması gerekenleri oluşturmaktadır. Bu bilgilerden anlaşılacağı gibi, kurumsal itibar yönetimi adı altında olmasa da, kurum itibarına yönelik tehditler kapsamlı bir şekilde ele alınıp, önlemler alınmaya çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Problemi ve Hipotezleri

Araştırma problemi araştırma yapılan kurumda kurumsal itibar yönetimi uygulamalarının mevcut durumunu anlamaya ve kurumsal itibara yönelik tehditleri belirlemeye çalışmaktır. Araştırmanın temel amacı incelenen kurumlarda kurumsal itibar yönetimi kavramına ilişkin bakışı anlayıp şu sorulara cevap aramaktır.

Araştırma sorusu I:

İncelenen kurumlarda kurumsal itibar aktif bir şekilde yönetilmekte midir?

Araştırma sorusu II:

İncelenen kurumlarda kurum itibarı için en önemli tehdit nedir?

Araştırma sorusu III:

İncelenen kurumların itibarının, kurum üzerinde (En iyi çalışanları kendine çekme, iş ortaklarıyla pazarlık gücü, müşteri sadakati yaratma gibi) olumlu etkileri var mıdır? Varsa ne gibi etkileri vardır?

3.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İtibar yönetimi konusu, ülkemizde birçok kurum tarafından bilinmemektedir. Dünyada ise 1990’lardan sonra “En beğenilen şirketler” listesiyle gündeme gelmiştir. Halbuki günümüzün küresel rekabet ortamında, kurumsal itibarın oluşturulması, korunması için stratejik kararlar gerekmektedir. Kurum itibarı paydaşların kurumla ilgili algılarından oluşmaktadır. Paydaşların çok çeşitli olması daha da ötesi her birinin kurumdan beklentilerinin farklı olması sebebiyle kurum itibarının oluşturulması ve korunması zor olmaktadır. Hem ulusal hem küresel anlamda başarılı olan Şişecam topluluğundan seçilen işletmelerin, orta ve üst düzey yöneticilerinin kurumsal itibar yönetimi kavramına ilişkin bakış açılarının, kurum itibarına yönelik tehditlerin, kurumsal itibarın kurum üzerindeki öneminin belirlenmeye çalışıldığı bu araştırma kapsamı ile oldukça önem arz etmektedir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu tez çalışmasında, verilerin toplanması için Şişecam Topluluğu bünyesindeki Trakya Cam, Anadolu Cam, Soda Sanayii, Oxyvit ve Sintan şirketlerinden rasgele seçilen orta ve üst düzey yöneticilerle anket çalışması yapılmıştır. Uygulanan anket EK 1’ de sunulmuştur. Hem katılımcıya sağladığı kolaylığı açısından hem de anketlerin geri dönüşünü kolaylaştırmak ve istenen sayıya ulaşmak amacıyla elektronik ileti tercih edilmiştir. Cevaplanan anketlerin yine aynı yolla gönderilmesi istenmiş ve sonuçlar fabrikalara göre ayrı ayrı dosyalanmıştır. Elde edilen veriler istatistiksel analiz programında tanımlayıcı istatistik özellikleri vasıtasıyla analiz edilmiş elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Araştırma anketi konuyla ilgili daha önce yapılmış yüksek lisans ve doktora çalışmalarının ve en çok beğenilen şirketler araştırmaları gibi birçok kaynaktan derlenen sorularla oluşturulmuştur.

3.5. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları

Araştırmanın birinci kısıdı katılımcıların Şişecam gibi büyük bir topluluğun küçük bir kısmını oluşturmasıdır. Katılımcılar orta ve üst düzey yöneticiler olarak belirlenmiştir, oysaki toplulukta anketin ulaşmadığı çok daha fazla yönetici bulunmaktadır.

Çalışmanın bir diğer kısıdı ise araştırma anketinin, çok fazla kişiye gönderilmesine rağmen az sayıda cevaplanması olabilir.

Bir diğer kısıt ise, kurumsal itibar yönetimi kavramının kişiler tarafından az bilinmesi, dolayısıyla anketin ilk sorusuna “Hayır” cevabı verilerek sonlandırılmasıdır. Anketler mail yoluyla katılımcılara iletilirken, kurumsal itibar yönetimi tanımına yer verilmiş olsa da bu kısıt engellenememiştir.

3.6. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Şişecam topluluğunun yöneticileri oluşturmaktadır. Çalışma örneklemini ise topluluktan rastgele seçilmiş fabrikalardan, yine rastgele seçilmiş orta ve üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır.

3.7. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Kurumsal itibarı tanımlayıcı faktörlere ve itibarın kurum üzerindeki etkilerine yaygın olarak kullanılmakta olan Cronbach Alpha güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Kurumsal itibarı tanımlayıcı 8 ile 13 arasındaki maddelere uygulanan güvenilirlik analizinde, Tablo 6’ daki gibi Cronbach’s Alpha katsayısı 0,693 olarak bulunmuştur. 11. ve 13. maddelerin çıkarılması durumunda α ’nın 0,762’ ye yükseleceği görülmüştür. Bu değer yeterli bulunmuş, iki madde çıkarılarak analiz tekrarlanmış, kalan 4 maddeye ilişkin sıralama Tablo 9’da sıralanmıştır ve katılımcıların itibarı tanımlayıcı maddeler için verdiği cevaplar analiz edilmiştir.

Tablo 6

Kurumsal İtibar Tanımı Ölçeğinin İlk Güvenilirlik Değeri

Cronbach’s Alpha	N
0,693	6

Tablo 7

Kurumsal İtibar Tanımı Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach Alfa
Madde 8	7,41	4,184	0,528	0,629
Madde 9	7,31	3,319	0,641	0,567
Madde 10	7,56	4,448	0,469	0,650
Madde 11	7,41	4,636	0,188	0,724
Madde 12	7,25	3,871	0,596	0,601
Madde 13	7,13	3,919	0,283	0,722

Tablo 8

Kurumsal İtibar Tanımı Ölçeğinin Düzeltilmiş Güvenilirlik Değeri

Cronbach's Alpha	N
0,762	4

Tablo 9

Kurumsal İtibar Tanımı Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach Alfa
Madde 8	4,31	1,964	0,551	0,715
Madde 9	4,22	1,338	0,679	0,647
Madde 10	4,47	2,257	0,403	0,780
Madde 12	4,16	1,684	0,669	0,646

İtibarın kurum üzerindeki etkilerini araştıran ölçeği oluşturan 14 ile 49 arasındaki maddelere güvenilirlik analizi uygulanmış ve Cronbach's Alpha katsayısı Tablo 10'da gösterildiği gibi 0,920 olarak bulunmuştur. Bu oranın analize devam etmek için yeterli olduğu düşünülmüştür.

Tablo 10

Kurumsal İtibarın Kurum Üzerindeki Etkileri Güvenilirlik Değeri

Cronbach's Alpha	N
0,920	36

Tablo 11

Kurum İtibarının Etkileri İfadelerinin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach Alfa
S14	54,53	143,934	0,299	0,920
S15	54,66	143,975	0,383	0,919
S16	54,13	140,435	0,359	0,920
S17	54,44	141,415	0,398	0,919
S18	54,25	141,032	0,402	0,919
S19	54,38	138,306	0,599	0,917
S20	54,53	141,418	0,493	0,918
S21	54,44	139,480	0,628	0,917
S22	54,47	142,451	0,404	0,919
S23	54,22	134,370	0,692	0,915
S24	54,31	137,190	0,631	0,916
S25	54,44	141,673	0,521	0,918
S26	54,47	140,838	0,527	0,918
S27	54,50	142,903	0,425	0,919
S28	54,34	140,426	0,401	0,919
S29	54,19	138,996	0,474	0,918
S30	54,13	136,758	0,584	0,917
S31	54,25	141,290	0,419	0,919
S32	54,25	140,129	0,496	0,918
S33	54,22	135,273	0,774	0,915
S34	54,03	135,902	0,671	0,916
S35	54,25	140,516	0,470	0,918

Tablo 12

Kurum İtibarının Etkileri İfadelerinin Güvenilirliğe Etkileri (Devamı)

	Madde silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach Alfa
S36	54,31	139,448	0,578	0,917
S37	54,00	131,871	0,698	0,915
S38	54,31	138,286	0,563	0,917
S39	54,63	142,306	0,523	0,918
S40	54,63	142,823	0,475	0,919
S41	54,34	144,491	0,251	0,921
S42	54,28	140,338	0,386	0,920
S43	54,59	145,217	0,210	0,921
S44	54,41	142,507	0,328	0,920
S45	54,34	147,717	0,008	0,924
S46	54,47	140,902	0,522	0,918
S47	54,19	138,415	0,541	0,918
S48	54,59	144,249	0,286	0,920
S49	54,22	137,660	0,620	0,917

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Anket verilerinin analiz edilmesinde ve anlamlı bilgilere dönüştürülmesinde, istatistik paket program kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Analizde öncelikle incelenen kurumlarda kurumsal itibar yönetimi kavramına ilişkin genel değerlendirmeler, kurumların itibarına yönelik tehditler, kurum itibarında etkili paydaşların sıralanması, katılımcıların çalıştıkları kurumların itibarları üzerine yaptıkları değerlendirmeleri ve son olarak kurum itibarının kurum üzerindeki etkileri yer almaktadır.

4.1. Kurumsal İtibar Yönetimi Kavramına İlişkin Genel Değerlendirmeler

Anketin birinci sorusunda 86 katılımcıya kurumsal itibar yönetimi hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları sorulmuş, ve konu hakkında bilgi sahibi değilse anketi sonlandırmaları istenmiştir. 32 kişi evet cevabı verip ankete devam etmiş, 54 kişi ise hayır cevabı verip anketi sonlandırmıştır. Tablo '13 de görüldüğü gibi katılımcıların çoğunluğunun kurumsal itibar yönetimi kavramını bilmediği söylenebilir.

Tablo 13

Kurumsal İtibar Yönetimi Kavramı Bilinirlik Dağılımı

	Frekans	Yüzde
<i>Evet</i>	32	37,2
<i>Hayır</i>	54	62,8
<i>Toplam</i>	86	100

“Evet” cevabını veren, yani kurumsal itibar kavramını bilen katılımcılardan ikinci soruda kurumlarının kurumsal itibarına verdiği önemi değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların 13’ü (%15,1), çok önem veriyor, 4’ü (%4,7) önem veriyor, 3’ü (%3,5) kararsızım, 2’si (%2,3), az önem veriyor, 10’u (%11,6) hiç önem vermiyor seçeneğini işaretlemişlerdir. Cevaplar Tablo 14’de gösterildiği gibi iki zıt yargı üzerinde yoğunlaşmıştır.

Tablo 14

Kurumsal İtibar Yönetimine Verilen Önem

	Frekans	Yüzde
Çok önem veriyor	13	15,1
Önem veriyor	4	4,7
Kararsızım	3	3,5
Az önem veriyor	2	2,3
Hiç önem vermiyor	10	11,6

Araştırma sorusu I:

H0: İncelenen kurumlarda kurumsal itibar aktif bir şekilde yönetilmemektedir.

H1: İncelenen kurumlarda kurumsal itibar aktif olarak yönetilmektedir.

Çalışmanın birinci araştırma sorusunda, kurumların itibarının aktif bir şekilde yönetilip yönetilmediği araştırılmaktadır. Katılımcıların kurumsal itibar yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi Tablo 15’deki gibidir; katılımcıların 20’si (%23,2) “Evet”, 12’si (%14) “Hayır” cevabını vermiştir, buna göre H1 hipotezinin onandığı görülmüştür. Katılımcılara göre çalıştıkları kurumda kurumsal itibar aktif bir şekilde yönetilmektedir.

Tablo 15

Kurumsal İtibar Yönetimi Faaliyetleri Değerlendirmesi

	Frekans	Yüzde
Kurumsal itibar aktif bir şekilde yönetiliyor	20	23,2
Kurumsal itibar yönetimi faaliyetleri aktif değil	12	14,0

Dördüncü soruda kurumsal itibar yönetiminin kurumda ne kadar süredir aktif bir şekilde uygulandığı araştırılmıştır. Katılımcıların 5’i (%5,8) 1-3 yıl arası, 4’ü (%4,7) 4-6 yıl arası, 15’i (%17,4) 7 yıl ve daha fazla süredir kurumsal itibarın aktif bir şekilde uygulandığını düşünmektedir. Tablo 16’ da görüldüğü gibi kurumsal itibar

faaliyetlerinin aktif olarak yürütüldüğünü düşünenler, kurumsal itibarın 7 yıl ve daha fazla yıldan beri yönetildiğini düşünmektedir.

Tablo 16

Kurumsal İtibar Yönetiminin Aktif Olarak Uygulanma Süresi

	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	0	0
1-3 yıl arası	5	5,8
4-7 yıl arası	4	4,7
7 yıl ve daha fazla	11	12,8

Beşinci soruda katılımcıların çalıştıkları kurumda, kurumsal itibar yönetiminin hangi birimin ya da kimlerin sorumluluğunda olduğu araştırılmıştır. Verilen cevaplara göre katılımcıların yüzde 20,9'u kurumsal itibar yönetiminin üst yönetimin, yüzde 8,2 si ise halkla ilişkiler biriminin sorumluluğunda olduğunu düşünmektedir. Diğer cevaplar ise Tablo 17'deki gibi dağılmıştır. Diğer seçeneği ise "Tüm çalışanlar", "Sağlık Emniyet Çevre Müdürlüğü", "Her bölüm kendisinden sorumludur" şeklinde cevaplandırılmıştır.

Tablo 17

Kurumsal İtibar Yönetiminden Sorumlu Birim

	Frekans	Yüzde
Pazarlama	0	0
Halkla İlişkiler	7	8,2
İnsan Kaynakları	2	2,3
Üst Yönetim	18	20,9
Diğer	5	5,8

4.2. Kurumların İtibarına Yönelik Tehditlerin Belirlenmesi*Araştırma sorusu II:*

H1: Kurumun itibarı için en önemli tehdit, incelenen kurumların sanayi işletmeleri olması sebebiyle kurumların çevreye olumsuz etkisidir.

İkinci sorunun araştırılması için kuruma yönelik tehditlerin her biri için katılımcıların verdikleri cevaplara göre en önemlisi 5 olmak üzere puanlanarak toplam değerler ve her bir tehdit için ortalama hesaplanmıştır. Tablo 18’ de görüldüğü gibi katılımcılar kurumları için en önemli tehdit olarak kurumun çevreye olumsuz etkisini görmekte ve buna göre H1 hipotezinin onandığı görülmüştür.

Tablo 18

Kurum İtibarına Yönelik Tehditlerin Önem Derecesine Göre Sıralanması

	Önemlilik Derecesi (Frekans)					Ortalama
	1	2	3	4	5	
Ürün Hataları	12	4	6	4	6	3,38
Çalışanların İş Yerinde Güvenle Çalışmasını Engelleyen Faktörler	2	6	9	10	5	2,69
Kurumun Çevreye Olumsuz Etkisi	13	8	4	4	3	3,75
Medyada Çıkan Olumsuz Haberler	2	13	7	5	5	3,06
Çalışanların Uygunsuz Davranışlarından Kaynaklanan Olumsuz Düşünceler	3	1	6	9	13	2,13

4.3. Kurumların İtibarında Etkili Paydaş Kitlesi Sıralaması

Her bir sosyal paydaşın ihtiyaç ve beklentilerinin doğru tespit edilmesi kurumsal itibarın yönetilmesi için önemlidir. Bu sebeple katılımcılardan, kurumlarını etkileyen paydaşları önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir. Tablo 19’ da görüldüğü gibi katılımcıların çoğu kurum itibarı için çalışanları diğer paydaşlardan daha önemli görmektedir.

Tablo 19

Kurumların İtibarında Etkili Paydaş Kitlesi Sıralaması

	Önemlilik Derecesi (Frekans)										Ortalama
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
MÜŞTERİLER	12	7	2	2	3	2	1	1	1	1	8,41
ÇALIŞANLAR	11	7	6	4	3	1	0	0	0	0	9,06
FİNANSAL KİTLE	0	3	8	3	4	4	1	6	3	0	6,50
YEREL TOPLUM	4	9	2	2	3	2	8	0	2	0	7,28
İŞ ORTAKLARI	0	3	2	5	4	3	8	2	4	1	5,88
MEDYA	4	3	8	2	4	5	2	2	0	2	7,31
TEDARİKÇİLER	0	0	2	8	5	5	4	4	2	2	5,97
ESKİ MÜŞTERİLER	0	0	1	0	0	4	5	11	9	2	3,16
ÜNİVERSİTE VE AKADEMİSYENLER	0	0	0	3	2	2	1	1	10	13	2,97
RAKİPLER	1	0	1	3	4	4	2	5	1	11	4,47

4.4. Katılımcıların Kurumsal İtibar Değerlendirmesi

Katılımcıların kurumsal itibarı tanımlayıcı maddeler için yaptıkları değerlendirmelerinin analizinde, 1.00 ile 5.00 arasındaki genişlik beşe bölünerek; 1.00-1.79 puan aralığı, “Kesinlikle Katılıyorum”, 1.80-2.59 “Katılıyorum”, 2.60-3.39 “Kararsızım”, 3.40-4.19 “Katılmıyorum” ve 4.20-5.00 arası “Kesinlikle Katılmıyorum” olarak değerlendirilmiştir. Tablo 20 de görüldüğü üzere, ölçeğin ortalaması 1,43 çıkmış olup, katılımcıların ölçek içerisindeki maddelere olumlu olarak yaklaştığını ortaya koymaktadır. Katılımcılar, kurumsal itibarın kurumun en önemli değeri olduğunu, kurumu rakiplerinden ayırıp farklılık yaratacağına, paydaşların duyduğu güveni yansıttığına inanmaktadır.

Tablo 20

Katılımcıların Kurumsal İtibar Tanımı Değerlendirmesi

İTİBAR	N	Min	Max	Ort	S.s.
Kurumun kamuoyu tarafından nasıl algılandığıdır.	32	1,00	2,00	1,41	0,499
Kurumun en önemli değeridir.	32	1,00	4,00	1,50	0,718
Pazarda farklılık yaratır.	32	1,00	2,00	1,25	0,440
Paydaşların duyduğu güveni yansıtır.	32	1,00	3,00	1,56	0,564
Ölçek ortalaması				1,43	

4.5. Kurum İtibarının Kurum Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi*Araştırma sorusu III:*

H0: Kurum itibarının, kurum üzerinde etkisi (En iyi çalışanları kendine çekme, iş ortaklarıyla pazarlık gücü, müşteri sadakati yaratma gibi) yoktur.

H1: Kurum itibarının, kurum üzerinde (En iyi çalışanları kendine çekme, iş ortaklarıyla pazarlık gücü, müşteri sadakati yaratma gibi) olumlu etkileri vardır.

Üçüncü araştırma sorusunda, kurum itibarının kurumların üzerindeki etkisi araştırılmıştır. 14 ile 37. maddeler için 1.00 ile 5.00 arasındaki genişlik beşe bölünerek; 1.00-1.79 puan aralığı, “Kesinlikle Katılıyorum”, 1.80-2.59 “Katılıyorum”, 2.60-3.39 “Kararsızım”, 3.40-4.19 “Katılmıyorum” ve 4.20-5.00 arası “Kesinlikle Katılmıyorum” olarak değerlendirilmiştir. 38 ile 49. Maddeler ise aynı şekilde puanlanmıştır fakat ölçeği sırayla “Çok etkili”, “Etkili”, “Kararsızım”, “Az etkili”, “Etkisiz” şeklindedir. Tablo 21’ deki 14 ile 37. Maddelerin ortalamasına bakıldığında sonucun 1,585 olduğu görülmektedir. 1,585 değeri, 1,00 ile 1,79 değerleri arasında olduğundan kurum itibarın tanımlanan etkilerinin (En iyi çalışanları kendine çekme, iş ortaklarıyla pazarlık gücü, müşteri sadakati yaratma gibi) katılımcıların çalıştıkları kurumlarda da var olduğunu göstermektedir, yani H1 hipotezi onanmıştır. Diğer maddelerle karşılaştırıldığında ise “*Kurumun imajını geliştirir, bilinirlik ve beğeni seviyesini yükseltir.*” maddesinin ortalamasınının 1 (Kesinlikle katılıyorum) değerine en yakın değer olduğu görülmektedir. Katılımcılar kurum itibarının çalıştıkları kurumun imajında olumlu etki yaratacağını ve kurumun paydaşları tarafından daha çok beğenileceğini düşünmektedirler.

Tablo 21

Kurum İtibarının Kurum Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi

İtibarın Kurum Üzerindeki Etkileri	N	Min	Max	Ort	S.s
14) Kurum kültürünü olumlu yönde etkiler.	32	1	3	1,380	0,554
15) Kurumun imajını geliştirir, bilinirlik ve beğeni seviyesini yükseltir.	32	1	2	1,250	0,440
16) Kurum kültürünün çalışanlar tarafından kolayca benimsenmesini sağlar.	32	1	4	1,780	0,832
17) Kuruma vizyon kazandırır.	32	1	3	1,470	0,671
18) Örgütlerin sosyal sorumluluklarını arttırır.	32	1	3	1,660	0,701
19) Etik unsurlara daha duyarlı yaklaşılmasını sağlar.	32	1	3	1,530	0,671
20) Çalışma ortamı ve çevresini olumlu yönde etkiler.	32	1	3	1,380	0,554
21) Çevreye duyarlı ve uyumlu kurum yaratır.	32	1	3	1,470	0,567
22) Nitelikli çalışanları kuruma çeker ve istihdam sağlar.	32	1	3	1,440	0,564
23) Çalışan sadakati yaratır.	32	1	4	1,690	0,821
24) Çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu arttırmasına yardımcı olur.	32	1	3	1,590	0,712
25) Şirketin ürün ve hizmetlerinin satın alınmasını sağlar.	32	1	2	1,470	0,507
26) Kurumu rakiplerinden farklılaştırarak rekabetçi avantaj yaratır.	32	1	3	1,440	0,564
27) Güven oluşturur, yeni müşteri ve pazar kazandırır.	32	1	2	1,410	0,499
28) Müşteri sadakati yaratır.	32	1	3	1,560	0,759
29) Kurumun karlılığını arttırır.	32	1	4	1,720	0,772
30) Kurumun hisse değerini arttırır.	32	1	4	1,780	0,792
31) Bankalardan finansal destek almayı kolaylaştırır.	32	1	3	1,660	0,653
32) Yatırımcıyı çeker ve var olan yatırımcıların kendilerini güvende hissetmesini sağlar.	32	1	3	1,660	0,653
33) Yönetim kalitesini arttırır.	32	1	4	1,690	0,693
34) Liderliği geliştirir.	32	1	4	1,880	0,751
35) Etkin halkla ilişkiler kurulmasını sağlar.	32	1	3	1,660	0,653
36) Kurumun medya ilişkilerini güçlendirip, medya yansımalarının yaygın ve pozitif olmasını sağlar.	32	1	3	1,590	0,615
37) Kriz riskini azaltır ve kriz döneminde yönetimini kolaylaştırır.	32	1	5	1,910	0,963
Ölçek ortalaması				1,585	

Tablo 22’ de 39 ile 49 arasındaki maddelerde, kurumsal itibarın boyutları diye ifade edilen değerlerin (Ürün ve hizmet kalitesi, Sosyal sorumluluk gibi) kurum itibarı üzerindeki etkisini ifade eden ölçeğin ortalaması 1,490’dır. 1,49 değeri 1,00 ile 1,79 arasında olduğundan belirlenen faktörlerin kurum itibarı üzerinde çok etkili olduğunu göstermektedir. Katılımcılar ürün, hizmet kalitesi ve finansal sağlamlığın itibarın diğer boyutlarına göre çalıştıkları kurumun itibarı üzerinde daha etkili olduğunu düşünmektedir.

Tablo 22

Kurumsal İtibar Boyutlarının Kurum Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi

İtibarın Boyutlarının Kurum Üzerindeki Etkileri	N	Min	Max	Ort	S.s
39) Ürün Hizmet kalitesinin kurum itibarınız üzerindeki etkisi nedir?	32	1	2	1,280	0,457
40) Finansal performans ve sağlamlığın kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?	32	1	2	1,280	0,457
41) Toplumsal sorumluluğun kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?	32	1	3	1,560	0,564
42) CEO'nun kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?	32	1	4	1,630	0,793
43) Güven ve saygınlığın kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?	32	1	3	1,310	0,535
44) Çalışan kalitesinin ve memnuniyetinin kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?	32	1	3	1,500	0,672
45) Pazarlama ve satış stratejilerinin kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?	32	1	3	1,560	0,619
46) Kuruma ait iletişim ve halkla ilişkilerin kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?	32	1	3	1,440	0,564
47) Kurum içi iletişimin kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?	32	1	4	1,720	0,729
48) Müşteri memnuniyetinin kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?	32	1	3	1,310	0,535
49) Yatırımcıya değer yaratmanın kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?	32	1	3	1,690	0,693
Ölçek ortalaması				1,490	

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ

Kurumsal itibar yönetimi konusu, ülkemizde birçok kurum tarafından bilinmemektedir. Dünyada ise 1990'lardan sonra "En beğenilen şirketler" listesiyle gündeme gelmiştir. Kavram olarak yaygın bilinmese de, kurumlar itibarlarını profesyonel olmasa da yönetmeye çalışmaktadırlar. Küçük bir işletmenin bile müşteri kaybetmemek için gösterdiği çabalar kurumsal itibar yönetimi kavramının temelini oluşturmaktadır. Fakat günümüzün küresel rekabet ortamında, kurumsal itibarın oluşturulması, korunması için stratejiler geliştirilmelidir. Tüketiciler birbirine benzeyen ürün ve hizmetler arasında seçim yapmakta zorlanmakta, kurumlar rakipleri arasında güçlenmek için yenilikçi yaklaşımlarla kendini geliştirmelidir. Öyle ki kurumlar büyüdükçe sadece tüketici ihtiyaçlarını tatmin etmek yetmemekte, kurumun diğer sosyal paydaşlarının kurumdan beklentileri tahmin edilmeli ve karşılanmalıdır. Örneğin bir paydaş grubu kurumun gelişen teknolojiye bağlı ürün ve hizmet sağlamasını beklerken, diğer paydaş grubu kurumun çevreye karşı sorumlu davranmasını, bir diğeri ise kurumun sosyal sorumluluk projeleriyle toplum için faydalı aktiviteler yapmasını beklemektedir. İşte bütün bu, beklentilerin karşılanmasıyla, kurumu etkileyebilecek tüm sosyal paydaşların algıları kurum itibarını oluşturacaktır. Paydaşların çok çeşitli olması daha da ötesi her birinin kurumdan beklentilerinin farklı olması sebebiyle kurum itibarının oluşturulması ve korunması zor olmaktadır.

Kurum itibarına yönelik tehditler faaliyet gösterilen sektöre, kurumun yapısına, bulunduğu bölgeye yani konumuna ve bunun gibi birçok faktöre bağlı olarak değişmektedir. Çalışma şartlarının işçi ve çevre sağlığına zarar vermesi, ürün ve hizmetlerde hata ve eksikliklerin olması, ürünün beklenmedik etkilerinin sorun yaratması, ürün tasarım hatası nedeniyle ürünlerin geri toplanması, etik olmayan davranışların ortaya çıkması, kurumun çevreye zarar vermesi kurum itibarı için sayılabilecek bazı tehditlerdir.

Literatürde yapılan incelemeler neticesinde, kurumsal itibar kavramının kurumsal imaj, kurumsal kimlik gibi kavramlarla karıştırılmış olduğu pazarlama, yönetim dallarında bu konunun sıklıkla tartışıldığı görülmüştür. Kurumsal itibarı oluşturan kavramların (güvenilirlik, etik, şeffaflık v.b.) ve kurumsal itibarın boyutları

(ürün ve hizmet kalitesi, sosyal sorumluluk v.b.) diye nitelendirilen konuların ise benzer şekilde sınıflandırıldığı gözlemlenmiştir. Kaynakçada belirtilen kaynakların çoğunda, kurumun en önemli soyut varlığı olarak nitelendirilen kurumsal itibarın, kuruma somut faydalar sağladığı görülmüştür.

Çalışmada, araştırılmak istenen birinci konu araştırılan kurumlarda, kurumsal itibar yönetiminin uygulanıp uygulanmadığıydı. Fakat anketin birinci sorusunda kurumsal itibar yönetimi hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları sorulduğunda katılımcıların %62,8'inin hayır cevabı vermesi, kurumsal itibar yönetimi kavramının bilinmediğini ortaya koymaktadır. Birinci araştırma sorusu için oluşturulan yokluk hipotezi reddedilmiştir. Kurumsal itibar yönetimi kavramı hakkında bilgi sahibiyim seçeneğini işaretleyen katılımcıların çoğunluğu ise kurumsal itibarın çalıştığı kurumda aktif bir şekilde yönetildiğini düşünmektedir.

Kurum itibarına yönelik tehditlerin belirlenmesi araştırılmak istenen ikinci konudur. Katılımcılar kurum itibarına yönelik en önemli tehditi kurumun çevreye olumsuz etkisi olarak değerlendirmiştir, araştırılan kurumların sanayi işletmeleri olması buna sebep gösterilebilmektedir. Buna göre ikinci araştırma sorusuna dayalı olarak oluşturulan hipotez araştırma sonuçlarına göre kabul edilmiştir. Bu tehdite, önlem olarak, Şişecam Çevre Politikası çerçevesinde Topluluk şirketlerinin çevre performanslarının artırılmasına yönelik olarak, enerji tasarrufu, atık azaltma, emisyonların kaynağında önlenmesi ve enerji tasarrufu sağlayan ürünlerin geliştirilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Katılımcılar ürün hatalarını ikinci en büyük tehdit olarak değerlendirmişlerdir. En önemsiz görülen tehdit ise çalışanların uygunsuz davranışlarından kaynaklanabilecek problemlerdir. Müşterilerle direk iletişim halinde olan çalışanlar kurum imajında çok etkili olabilmektedir. Kurum imajı da kurum itibarı üzerinde etkili olduğundan ötürü, bu tehditin diğerlerine kıyasla daha az önemli bulunmasının sebebi sanayi şirketinde araştırma yapılması olarak görülebilir.

Kurumsal itibarın kurum üzerindeki etkileri araştırılmak istenmiş ve araştırma sonuçlarına göre katılımcılar kurumsal itibarın sağlayabileceği faydaların belirtildiği ifadelerle ortalaması "Kesinlikle katılıyorum" ölçeğine yaklaşan cevaplar vermişlerdir. Literatür araştırmasında gözlenen, kurumsal itibarın kurum üzerindeki etkileri olarak ifade edilen ölçeğe verilen cevaplar, katılımcıların çalıştıkları kurumlarda kurum itibarının kurum imajı üzerinde etkili olduğunu, güvenilirliği arttırdığını, müşteri ve

çalışan sadakati geliştirdiğini düşünmektedir. Üçüncü araştırma sorusuna dayalı olarak geliştirilen yokluk hipotezi reddedilmiş, H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcılardan kurumları için en önemli paydaşları sıralamaları istenmiş ve yapılan sıralamaya göre çalışanlar en önemli paydaş olarak kabul edilmektedir. Bu sonuç, çalışanlara iyi bir çalışma ortamının sağlanması, gereken değer verilmesiyle motivasyonlarının sağlanacağını ve çalışanların kuruma bağlı bir şekilde çalışacağını göstermektedir. Çalışanlarının desteğini arkasına alan kurum, yenilikçi ürün ve hizmet geliştirmede, müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesinde ve daha birçok konuda gelişecektir.

Sonuç olarak, kurumsal itibar yönetimi konusunun literatürde araştırılırken elde edilen bulgular, Şişecam Topluluğunda araştırılmıştır ve sonuçlar benzerlik göstermektedir. Kurumlar ayakta kalmak, gelişimlerini sürdürebilmek, saygınlıklarını sağlayabilmek için çaba sarf etmektedirler. Fakat Türkiye’de daha halkla ilişkiler birimini bile bünyesinde oluşturmayan birçok kurum mevcutken, itibar yönetimi kavramının bilinirliğini sağlamak, kurumların itibar yönetimini aktif olarak yürütmesini sağlamak ancak bu konuda daha fazla çalışma yapılmasına bağlı olarak kolaylaşacaktır. Küreselleşen dünyada söz sahibi olabilmek için, olumlu kurumsal itibarı sağlayacak unsurlar yerine getirilmelidir ve araştırma yapılan kurum olan Şişecam Topluluğunda bu unsurların yerine getirildiği görülmektedir.

KAYNAKÇA

Abratt, R., & Bick, G., & Jacobson, C. M. (2003). The corporate identity management process revisited. *Journal of Marketing Management*, 19, 835-855.

Aktan, C. (2005). Kurumsal şirket yönetiminin sağlayacağı yararlar. <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/kurumsal-yonetim/yararlari.htm>.
Erişim Tarihi: 24.07.2011.

Akyürek, R., Aydemir, O., Okay, A., Oyman, M., Uzoğlu, S., ve Uztuğ, F. (2005). Kurumsal iletişim yönetimi [Elektronik versiyon]. Akyürek R. (Ed.) *Anadolu üniversitesi açık öğretim fakültesi yayını*.

Anca, C. E., & Roderick, B. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management Journal*, 36, 135-137.

Ararat, M. (2003). Kurumsal yönetim ve şeffaflık. <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/sempozyum/06Sempozyum/2oturum/MelsaArarat.pdf>. Erişim Tarihi: 21.06.2011.

Ararat, M. ve Yurtoğlu, B. (2006). Yönetişim ve küresel rekabet. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1-2, 5-44.

ARGE danışmanlık yayınları (2003, Ekim). *İtibar yönetimi*. İstanbul: Argüden, Y.

Barnett, M. L., & Jermier, J. M., & Latterty B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, Vol.9, No. 1, 26-38.

Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?. *The academy of management review*, Vol. 11, No. 3, 656-665.

Bayıksel-Öncel, Ş. (2010, Aralık). Türkiye'nin en beğenilen şirketleri. *Capital*, 18, 75-92.

Besler S. ve Sarıkaya M. Kurumsal İtibarı Yaratmada Kurumsal Paydaş Yönetimi ve Medya İle İlişkileri Önemi <http://www.mskongre.org/doc/senembesler.doc> adresinden 20.07.2011 tarihinde edinilmiştir.

Cirik Elcin, (2009, Kasım). CEO'nun En Kritik İşİ Nedir? [Elektronik versiyon]. *Capital*.

Cornelissen, J. (2008). *Corporate communication a guide to theory and practice*. London: SAGE.

Coşkun, G. (2010). *Kurumsal Pazarlama ve Sosyal Sorumluluk*. Ankara: Nobel.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, No. 2, 91–109.

Chun, R., & Davies, G., & Da Silva, R. V., & Roper, S. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. New York: Routledge.

Dilsiz, D. (2008). *Marka imajı ve itibar yönetimi*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Dowling, G. (2002). *Creating Corporate Reputation*. New York: Oxford.

Dowling, G. (2004). Corporate reputations: Should you compete on yours?. *California Management Review* Vol. 46, No. 3.

Dowling, G. (2006). How good corporate reputations create corporate value. *Corporate Reputation Review*, Vol.9, No.2, 134-143.

Downing, S., & Hillenbrand, C., & MacMillan, K., & Money, K. (2004). Giving your organisation spirit: An overview and call to action for directors on issues of corporate governance, corporate reputation and corporate responsibility. *Journal of General Management*, Vol.30, No.2.

Dörtok, A. (2004). *Kurumsal itibarınızdan kaç sıfır atabilirsiniz?*. İstanbul: Rota.

Eryılmaz, M. E. (2008). Örgüt kavramı ve yönetimi ile ilgili bazı sorunlar. *Anadolu üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, Cilt/Vol.:8, Sayı/No:1, 155–174.

Flatt, J. S., & Kowalczyk, J. S. (2008). Creating competitive advantage through intangible assets: The direct and indirect effects of corporate culture and reputation. *ACR* Vol. 16 (1&2).

Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, Harvard Business School Press.

Fombrun, C., Riel, V. (2004). *Fame and fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. New Jersey: Pearson Education.

Fombrun, C., Riel V. (2007). *Essentials of Corporate Communications*. New York: Routledge.

Fombrun, C., Foss, C. (2004). Business ethics: Corporate responses to scandal. *Corporate reputation review*, Vol. 7 No. 3, 284-288.

Furman, M. D. (2010). The development of corporate image: A historiographic approach to a marketing concept. *Corporate Reputation Review* Vol. 13 No. 1, 63-75.

Gardberg, N., & Fombrun, C. (2002). The global reputation quotient project: First steps towards a cross-nationality valid measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, Vol:4 No:4, 303-307.

Gümüş, M. ve Öksüz B. (2009). Çalışanların kurumsal itibar sürecine katılımlarında içsel iletişimin rolü. *Journal of Yaşar University*, 4(16), 2637-2660.

Hawabhay, B. B., & Abratt, R., & Peters, M. (2009). The role of corporate communication in developing a corporate brand image and reputation in Mauritius. *Corporate reputation review*, Vol.12, No.1, 3-20.

Hillenbrand, C., & Money, K. (2007). Corporate responsibility and corporate reputation: Two separate concepts or two sides of the same coin?. *Corporate reputation review*, Vol 10, No 4, 261-277.

İtibar aynadır. (2003). Sabah Business, Sayı 1,14.

İşcan, F ve. Kayğın E. (2009). Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 213-224.

Kadıbeşegil, S. (2007). *İtibar yönetimi*. İstanbul: Mediacat.

Kadıbeşegil, S. www.orsa.com.tr adresinden 10.03.2011 tarihinde edinilmiştir.

Kağnıcıoğlu, H. (2002). Günümüz işletmelerinin yaşam anahtarı: Müşteri odaklılık. *Ege Akademik Bakış dergisi*, 79-90.

Karaköse, T. (2007). *Kurumların DNA'sı itibar ve yönetimi*. Ankara: Nobel.

Larkin, J. (2003). *Strategic reputation risk management*. New York: Palgrave MacMillan.

Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: A review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9,195-220.

Muzelleca, L., & Lambkinb, M. (2008). Corporate rebranding and the implications for brand architecture management: The case of Guinness (Diageo) Ireland. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 16, No. 4, 283–299.

Nakra, P. (2000). Corporate reputation management CRM with a strategic twist. *Public Relations Quarterly*, 35-42.

Neville, B. & Menguc, B. (2006). Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66,377-391.

Raj, M. P., & Choudhary, A. (2008). Conceptual framework on corporate branding. *The Icfai journal of brand management*, Vol. V, No. 1, 20-33.

Sirgy, J. (2002). Measuring corporate performance by building on the stakeholders model of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 35, 143-162.

Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative science quarterly*, Vol. 47, No. 1, 70-91.

Šmaižienė, I. (2008). Revealing the value of corporate reputation for increasing competitiveness. *Economics and management*, No13, 718-723.

Tang, W. (2007). Impact of corporate image and corporate reputation on customer loyalty: a review. *Management science and engineering*, Vol. 1, No.2, 57-62.

Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, Vol:12, No:4.

<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=279311&p=2>. Erişim Tarihi: 15 Temmuz 2011

<http://www.reputationinstitute.com>. Erişim Tarihi: 12 Haziran 2011

<http://tdkterim.gov.tr/bts>. Erişim Tarihi: 5 Haziran 2011

<http://www.sisecam.com.tr>. 1 Ağustos 2011

<http://proje.capital.com.tr/ceonun-en-kritik-isi-nedir-haberler/21007.aspx> Erişim Tarihi: 8 Temmuz 2011

EKLER

EK 1. Anket Soruları

Değerli Yöneticiler;

Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamında yapılan bu araştırmanın amacı, kurumsal itibara olası tehditlerin ve bu tehditlere karşı alınabilecek önlemlerin araştırılması ve Şişecam fabrikalarında kurumsal itibar yönetiminin incelenmesidir.

Ankete vereceğiniz yanıtlar kesinlikle işletmeye veya şahsa bağlı olarak açıklanmayacak olup, sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Anket sorularını cevaplandırarak vereceğiniz bilgiler güvenli bir ortamda değerlendirilecek ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Değerli yardım ve katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Saygılarımla

Duygu Dölek Tan

İşletme Muhasebesi ve Bütçe Kontrol Şefliği

Muhasebe memuru

Anket sonuçları geri bildirim için lütfen iletişime geçiniz.

ddolek@sisecam.com

KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ ANKETİ

Kurum adı:

Kurumdaki pozisyonuz:

Kurumda görevli olduğunuz departman:

Kurumdaki tecrübeniz:

1) Kurumsal itibar yönetimi hakkında bilgi sahibi misiniz?

Evet

Hayır

Cevabınız hayır ise anketi sonlandırınız, ilginiz için teşekkürler.

2) Kurumunuz itibar yönetimine ne derece önem veriyor?

Çok önem veriyor

Az önem veriyor

Kararsızım

Önem veriyor

Hiç önem vermiyor

3) Kurumunuz itibar yönetimi uygulamalarını aktif bir şekilde uyguluyor mu?

Evet

Hayır

4) İtibar Yönetimi uygulanıyorsa kaç yıldır uygulanıyor?

1 yıldan az

1 - 3 yıl arası

4 - 6 yıl arası

7 yıl ve üzeri

5) Kurumunuzun itibarından hangi departman veya kim sorumludur?

Pazarlama Departmanı

Halkla İlişkiler Departmanı

İnsan Kaynakları Departmanı

Üst Yönetim

Diğer

6) Kurumunuzun itibarına yönelik tehditleri (1) en önemli olmak üzere önem derecesine göre sıralayınız.

- 0 Ürün hataları
- 0 Çalışanların iş yerinde güvenle çalışmasını engelleyen faktörler, İş kazalarının sıklığı
- 0 Kurumun çevreye olumsuz etkisi ve bununla gelişebilecek problemler
- 0 Medyada çıkan olumsuz haberler
- 0 Çalışanların uygunsuz davranışlarından kaynaklanan olumsuz düşünceler
- 0 Diğer

7) Kurum itibarını en fazla etkileyen sosyal paydaş kitlesini (1) en önemli olmak üzere önem derecesine göre sıralayınız.

- 0 Müşteriler
- 0 Çalışanlar
- 0 Finansal Kitle (Hissedarlar , analistler , bankalar)
- 0 Yerel toplum (Hükümet , belediye , yerel halk , sivil gruplar)
- 0 İş ortakları
- 0 Medya
- 0 Tedarikçiler
- 0 Eski Müşteriler
- 0 Üniversite, akademisyenler
- 0 Rakipler
- 0 Diğer

Lütfen aşağıdaki ifadeleri yanıtlarken işletmenizde kullanılan itibar yönetimi uygulamaları çerçevesinde cevaplandırınız.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
İTİBAR;					
8) Kurumun kamuoyu tarafından nasıl algılandığıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Kurumun en önemli değeridir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Pazarda farklılık yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) Marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımalarıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) Paydaşların duyduğu güveni yansıtır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13) Dış çevrenin kuruma karşı gösterdiği olumlu tutumlar bütünüdür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lütfen aşağıdaki ifadeleri yanıtlarken işletmenizde kullanılan itibar yönetimi uygulamaları çerçevesinde cevaplandırınız.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
İTİBARIN KURUM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ					
14) Kurum kültürünü olumlu yönde etkiler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15) Kurumun imajını geliştirir, bilinirlik ve beğeni seviyesini yükseltir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16) Kurum kültürünün çalışanlar tarafından kolayca benimsenmesini sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17) Kuruma vizyon kazandırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18) Örgütlerin sosyal sorumluluklarını artırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19) Etik unsurlara daha duyarlı yaklaşılmasını sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20) Çalışma ortamı ve çevresini olumlu yönde etkiler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lütfen aşağıdaki ifadeleri yanıtlarken işletmenizde kullanılan itibar yönetimi uygulamaları çerçevesinde cevaplandırınız.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
İTİBARIN KURUM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ (Devamı)					
21) Çevreye duyarlı ve uyumlu kurum yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22) Nitelikli çalışanları kuruma çeker ve istihdam sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23) Çalışan sadakati yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24) Çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu artırmasına yardımcı olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25) Şirketin ürün ve hizmetlerinin satın alınmasını sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26) Kurumu rakiplerinden farklılaştırarak rekabetçi avantaj yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27) Güven oluşturur, yeni müşteri ve pazar kazandırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28) Müşteri sadakati yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29) Kurumun karlılığını arttırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30) Kurumun hisse değerini arttırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31) Bankalardan finansal destek almayı kolaylaştırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32) Yatırımcıyı çeker ve var olan yatırımcıların kendilerini güvende hissetmesini sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33) Yönetim kalitesini arttırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34) Liderliği geliştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35) Etkin halkla ilişkiler kurulmasını sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36) Kurumun medya ilişkilerini güçlendirip, medya yansımalarının yaygın ve pozitif olmasını sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37) Kriz riskini azaltır ve kriz döneminde yönetimini kolaylaştırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Lütfen aşağıdaki ifadeleri yanıtlarken işletmenizde kullanılan itibar yönetimi uygulamaları çerçevesinde cevaplandırınız.	Çok etkili	Etkili	Kararsız	Az etkili	Etkisiz
38) Kurumsal İtibarınız ürün ve hizmetlerin satılmasında ne oranda etkilidir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39) Ürün Hizmet kalitesinin kurum itibarınız üzerindeki etkisi nedir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40) Finansal performans ve sağlamlığın kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41) Toplumsal sorumluluğun kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42) CEO'nun kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43) Güven ve saygınlığın kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44) Çalışan kalitesinin ve memnuniyetinin kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45) Pazarlama ve satış stratejilerinin kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46) Kuruma ait iletişim ve halkla ilişkilerin kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47) Kurum içi iletişimin kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48) Müşteri memnuniyetinin kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49) Yatırımcıya değer yaratmanın kurum itibarı üzerindeki etkisi nedir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖZGEÇMİŞ

DUYGU DÖLEK

E-posta: duygudolek@gmail.com

KİŞİSEL BİLGİLER:

Doğum Yeri : Mersin

Doğum Tarihi : 18.11.1985

Uyruğu : T.C.

Medeni Durumu : Evli

Sürücü Belgesi : B Sınıfı, 2005

EĞİTİM BİLGİLERİ:

2008- : Çukurova Üniversitesi İşletme Tezli Yüksek Lisans

2004 - 2008 : Çukurova Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü (İngilizce) 3.2/4

İŞ DENEYİMİ:

Temmuz 2008- :Soda Sanayi A.Ş. Maliyet Muhasebesi Bütçe Kontrol Şefliği

KATILDIĞI EĞİTİM PROGRAMLARI:

ARALIK 2008 : Dış Ticaret Atölyesi(5 hafta)

ARALIK 2007 : Dış Ticaret Eğitim Programı(2 Hafta)

ARALIK 2007 : Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F Sertifikalı Kariyer Gelişim Çalıştayı (2 Gün)

KASIM 2007 : Başarı ve Liderlik Eğitimi

EKİM 2006 : ODTÜ Bilgi Teknolojileri Sertifika Programı(1 Yıl)

YABANCI DİL BİLGİLERİ:

İngilizce : İleri seviyede konuşma, okuma, yazma ve anlama.