

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ VE KAMUYA BAĞLI
BİR KURUMDA KURUMSAL İTİBARIN ÖLÇÜLMESİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Seval YİRMİBEŞ

Danışman

Doç. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER

2010

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ VE KAMUYA BAĞLI
BİR KURUMDA KURUMSAL İTİBARIN ÖLÇÜLMESİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Seval YİRMİBEŞ

Danışman

Doç. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER

2010

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kamuya Bağlı Bir Kurumda Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

16/01/2010

Seval YİRMİBEŞ

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı :Seval YİRMİBEŞ
Anabilim Dalı :İşletme
Programı :Yönetim ve Organizasyon
Tez Konusu :Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kamuya Bağlı Bir Kurumda Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ ile	<input type="radio"/>
DÜZELTME	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
RED edilmesine	<input type="radio"/>	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ***
Öğrenci sınava gelmemiştir. **

- * Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kamuya Bağlı Bir Kurumda Kurumsal İtibarın
Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma

Seval YİRMİBEŞ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Bu araştırmanın genel amacı; kurumsal itibar kavramından yola çıkılarak, kurumsal itibar yönetimi kavramını incelemek ve paydaşların kurumsal itibara ilişkin algılarını tespit etmektir.

İlk bölümde itibar ve kurumsal itibar kavramlarına genel bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Bunun yanı sıra kurumsal itibarla yakından bağlantılı ve etkileşim halinde olan “kurumsal kültür”, “kurumsal kimlik” ve “kurumsal imaj” kavramları incelenmiş ve aralarındaki ilişki açıklanmıştır.

İkinci bölümde ise; kurumsal itibar yönetimi ayrıntılarıyla incelenmiş, bu yönetim süreci açıklanmaya çalışılmıştır. Bunun yanında var olan itibarın korunması gerektiğinin de üzerinde durulmuştur. Aynı zamanda ölçülemeyen itibar yönetilemez düşüncesinden hareketle soyut bir kavram olan itibarın çeşitli ölçekler aracılığıyla ölçülebileceği vurgulanmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise; T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığına bağlı olarak kurulan Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği’ndeki paydaşların, kurumun itibarını nasıl algıladıklarını ölçmek amacıyla Fombrun tarafından geliştirilen, itibar ölçeği kullanılmıştır. Buradan hareketle bu kurumun itibarına yönelik olan algılar ölçülmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: 1)Kurumsal İtibar

2)Kurumsal İtibar Yönetimi

ABSTRACT

Master Thesis

Corporate Reputation Management and A Study Upon Measurement of Corporate Reputation on a State owned Corporation

Seval YİRMİBEŞ

Dokuz Eylül University

Institute Of Social Sciences

The Department of Business Administration

Management And Organisation Program

The aim of this study, setting out on the corporate reputation concept, is to determine the corporate reputation management and to identify stakeholders perceptions regarding the corporate reputation.

In the first chapter, reputation and corporate reputation was meant to examine in general terms. Furthermore “corporate culture”, “corporate identity”, “corporate image” concepts which are connected closely and conversational with corporate reputation were determined and the relationships between them was explained.

In the second chapter, corporate reputation management was determined particularly, this management process was meant to explain. Furthermore necessity of protection of existed reputation was emphasized. At the same time starting with idea of immeasurable can not be managed, it was stressed that reputation which is a abstract concept can be evaluated using various scales.

In the last and third chapter, Reputation scale developed by Charles J. Fombrun and how corporate reputation was perceived by stakeholders in Uludag Exporters’ Association which was established in accordance with Undersecretariat of the Prime Ministry for Foreign Trade. Thus perception of corporate reputation was meant to evaluate.

Key Words: 1) Corporate Reputation 2)Corporate Reputation Management

**KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ VE KAMUYA BAĞLI BİR KURUMDA
KURUMSAL İTİBARIN ÖLÇÜLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ	x
GİRİŞ	xii

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBARIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Kurumsal İtibarın Tanımı	1
1.2. İyi Bir İtibarın Yarattığı Değerler.....	3
1.3. Kurumsal İtibarın Etkileşim İçinde Olduğu Alanlar.....	6
1.3.1. Kurumsal Kimlik.....	6
1.3.2. Kurumsal Kültür	12
1.3.3. Kurumsal İmaj	16
1.4. Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür, Kurumsal İmaj ve Kurumsal İtibar Arasındaki İlişki	22
1.5. Kurumsal İtibarın Temel Bileşenleri	25
1.5.1. Duygusal Cazibe	26
1.5.2. Ürünler ve Hizmetler	27
1.5.3. Finansal Performans	28
1.5.4. Vizyon ve Liderlik.....	29
1.5.5. Çalışma Ortamı	30

1.5.6.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	31
1.5.6.1.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletme İçi Ölçütler.....	32
1.5.6.2.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletme Dışı Ölçütler.....	35

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

2.1.	Mevcut Durumun Değerlendirilmesi.....	42
2.1.1.	Kimlik Analizi.....	42
2.1.1.1.	Paydaş Analizi.....	42
2.1.1.2.	Kurumsal Reklam.....	46
2.1.1.3.	Medya İle İlişkiler.....	49
2.1.1.4.	Sponsorluk.....	49
2.1.2.	İmaj Analizi.....	54
2.1.3.	Tutarlılık Analizi.....	55
2.2.	Gelecekteki Durumun Tasarlanması.....	57
2.3.	Geçiş Döneminin Yönetilmesi.....	58
2.4.	Kurumsal İtibarın Korunması.....	59
2.4.1.	Kriz Kavramı.....	60
2.4.2.	Krizin Kurumlar Açısından Sonuçları.....	61
2.4.3.	Kriz Döneminde İtibarın Yönetilmesi.....	62
2.4.4.	Sorun Yönetimi.....	63
2.4.5.	Kriz İletişimi Programı.....	64
2.5.	Kurumsal İtibarın Ölçülmesi.....	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	70
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	70
3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	71
3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	71
3.5. ARAŞTIRMANIN TANIMLARI	71
3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	72
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	90
EKLER.....	93
KAYNAKÇA.....	96

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
AMAC	Amerika'nın en beğenilen Şirketleri
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
BM	BirleŐmiŐ Milletler
BS	İngiliz Standartları
CEO	İcra Kurulu BaŐkanı
Çev.	Çeviren
GMAC	Dünyanın en beğenilen Şirketleri
ISO	Uluslar arası Standartlar Örgütü
OECD	İktisadi Kalkınma ve İŞbirliği Örgütü
RKÖT	Rotterdam Kurumsal Özdeşleşme Testi
RQ	İtibar Katsayısı
SHRM	İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
www	world wide web

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

Şekil 1-Kurumsal Kimliğin Unsurları.....	8
Şekil 2-Paydaş Grupları.....	44
Şekil 3-Frekans Tablolarının Genel Dağılımı.....	87
Tablo 1- Hizmetler Hakkında Bilgi Sahibi Olma.....	73
Tablo 2-Medyadaki Görünürlük.....	73
Tablo 3-Yönetim.....	74
Tablo 4-Çalışan Yeteneği.....	74
Tablo 5-Genel Anlamdaki Yeterlilik ve Verimlilik.....	75
Tablo 6-Birliğin Zeki ve Yetenekli Kişiler Tarafından Yönetilip Yönetilmediği.....	76
Tablo 7-Hizmet Kalitesi.....	76
Tablo 8-Yenilikçilik.....	77
Tablo 9-Çalışanlara Katılan Değer.....	77
Tablo 10-Kaynak Boyutu.....	78
Tablo 11-Güç.....	79
Tablo 12-Liderlik.....	79
Tablo 13-Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin Zayıf Bir Kurum Olup Olmadığı.....	80
Tablo 14-Diğer Birliklerden Farklı Olup Olmadığı.....	80
Tablo 15-Çalışma Biçimi.....	81
Tablo 16-Tanınma.....	81
Tablo 17-Olumlu Duygular.....	82
Tablo 18-Açıklamalara Olan İnanılabilirlik.....	82
Tablo 19-Verilen Sözün Tutulup Tutulmadığı.....	83

Tablo 20-Güvenilirlik	84
Tablo 21-Halkla Kurulan İletişimdeki Güvenilirlik ve Dürüstlük	84
Tablo 22-Çalışanların Umursanıp Umursanmaması	85
Tablo 23-Üyelerine Katkı Sağlayıp Sağlamadığı	85
Tablo 24-Çevreye Karşı Olan Sorumluluk	86
Tablo 25-Çalışan Güvenliği	86
Tablo 26-Genel Dağılım	87

GİRİŞ

Gerek işletme içinde gerekse işletme dışında yer alan paydaş dediğimiz kişilerin ve toplulukların tümü tarafından işletmenin algılanış biçimi, aslında o işletmenin var olan kurumsal itibarıdır. Kısacası işletmelerin nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olan kurumsal itibar, aynı zamanda bugünün dünyasında işletmelerin varlığını sürdürmesinin de yoludur. Soyut bir kavram olarak da ortaya çıkan itibar, işletmenin somut değerleri ve rakamları üzerinde de büyük etkiye sahiptir. Bu sebepten işletmenin yönetim süreçleri bu kavrama da uygulanmalıdır.

Günümüz teknolojileriyle beraber bilgiye kolay şekilde ulaşılması bireylerin farkındalıklarını arttırmıştır. Bu sayede çevrelerindeki olaylara hem hakim olma hem de tepki verme süreleri kısalmıştır. Sahip olunan bilgiler sayesinde bireylerin bilinç düzeyleri de artmıştır. Tüm bu itici güçler, işletmeleri değişime ve gelişime sürüklemiştir. Mal ve hizmetlerin kalitesi kar elde etmedeki yolda artık yeterli değildir. Sosyal fayda yaratma, çalışanların beklentilerini karşılama, güvenilir olma gibi kavramlar işletmenin yaşamını sürdürmesinin anahtarı haline gelmiştir.

Kazanılması zaman alan fakat aksine çok kolay şekilde kaybedilen itibar, işletmenin yaşam sürecindeki anahtar rollerden biri haline gelmiştir. Güvenilirlik ve inanılabilirlikle elde edilen bu kavramın önemi, işletmeler tarafından yeni algılanmaya başlanmıştır. Aniden ortaya çıkan kriz durumları, işletmelere itibarlarını korumaları gerektiğini bir kez daha hatırlatmıştır. Nitekim kriz dönemlerini atlamanın anahtarı da güçlü bir kurumsal itibardır.

Pek çok paydaş grubuna hitap eden işletmeler için önemli olan, tüm bu paydaş gruplarının gözünde iyi bir itibar oluşturmaktır. İşletmenin iç paydaşları, o işletmenin hayatını devam ettirecek mal ve hizmetleri üreten ve dışarıdaki paydaşlara işletmen yüzü olarak yansıyan kişilerden olduğundan öncelikle bu paydaşlara karşı olumlu bir itibar oluşturulmalıdır. Dolayısıyla tatmin olmuş bir iç paydaş, dışarıya da olumlu duygu ve düşünceleri yansıtacaktır. Bunun yanında, dış paydaşlara karşı oluşturulan olumlu bir itibar da işletmelerin varlığını güçlendirecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURUMSAL İTİBARIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Küreselleşme, gelişen teknoloji, iletişim kanallarındaki çeşitlenme ve bunlara bağlı olarak işletme paydaşlarının farkındalıklarındaki artış beklentilerde değişme yol açmıştır. Günümüzde, müşteriler için ürün ve hizmet kalitesi gerekli ama yeterli koşul değildir. Çalışanlar sadece ücretlerinin zamanında yatmasını beklemezler. Tüm paydaşlar kendileri için bir değer yaratılmasını beklerler. Bu noktada da halkla ilişkiler çalışmalarının önemi ve kurumsal itibar kavramı öne çıkmaktadır.

İşletmeler aynı ürün ve hizmetleri üretilip, aynı mecralarda tanıtım çalışmaları yaparak bunları hedef kitlelere sunmaktadırlar. Bu noktada işletmelerin birbirlerinden ayırt edilmesi, hedef kitlelerin zihinlerinde oluşturdukları pozitif düşüncelerle olmaktadır. İşte soyut bir kavram olan fakat çeşitli ölçme yöntemleri ile ölçülebilen kurumsal itibar kavramı, toplumun genelinde işletme hakkında oluşturulan genel kanı ve düşüncelerdir. Aynı zamanda kurumsal itibar, kimlik, kültür, imaj gibi kavramlarla etkileşim halindedir. Bunun yanında sosyal sorumluluk, kurumsal reklam, kriz yönetimi gibi pek çok halkla ilişkiler alanı ile de yakından ilişkilidir.

Kurumsal itibarın oluşturulması, yönetimi ve korunması uzun aynı zamanda da zahmetli bir süreçtir. Fakat kaybedilmesi ve zarar görmesi de aksine bir anda olabilir. Bu açıdan işletmelerin varlığı için hayati bir önem arz eder. Muhasebe hesaplarında görünen bir kavram olmamasına rağmen işletme tercih edilirliliğini doğrudan arttırdığı veya azalttığı için karlılığı da etkiler.

1.1. Kurumsal İtibarın Tanımı

İtibarın sözlük anlamı, bir kişi hakkında, arkadaşları, çevresi ve halkın genelinin gözündeki yaygın kanı ya da düşüncelerdir. Bu tanım, bir kurum için de geçerli sayılabilir (Budd, 1994: 11). Bu durumda insanların ve kurumların en önemli varlığının itibarları olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü toplumda itibar kazananlar toplumu yönlendirme, daha çok iş kazanma ve daha geniş kaynakları harekete geçirme fırsatlarını yakalarlar. İtibar uzun bir sürede tutarlı davranışlarla kazanılır. Fakat ne yazık ki küçük bir hatayla çok kısa sürede yitirilebilir. İtibar kazanmanın özü Mevlana'nın şu sözleriyle özetlenebilir: "Olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol" (Argüden, 2003: 9).

İtibarın kaynağı “inanılrlık” ve “güven”dir. İnanılrlık, algılanan bilgi ya da yeteneklerin bir yansıması olarak varsayıldığından etkilenme yeteneği biçiminde de ifade edilebilir. Güven ise; bir kişinin dürüstlüğüne olan inançtır. Bu sebeple itibar, güvenin oluşturulduğu ve inanılrlığın kazanıldığı ortak bir yapıdır (Budd, 1994:11).

Kurumsal itibar ise Fombrun (1996)'ya göre şirketin geçmiş deneyimlerinin ve gelecek beklentilerinin algısal bir sunumudur ve diğer rakipleriyle karşılaştırıldığı zaman şirketin başvurduğu tüm anahtar bileşenlerdir. Fombrun (1996); kurumsal itibarı, şirketin pazardaki yerini belirlemede somut bir unsur olarak kabul eder. Bu nedenle sağlam bir itibarla çok geniş bir prestij elde edilebilir ve yükselen Pazar fiyatlarına karşı çalışanların, müşterilerin, yatırımcıların şirkete karşı olumsuz tavır takınmaları engellenip doğabilecek krizler önlenebilir (Healy, Griffin, 2004: 33).

Kurumsal itibar, paydaşların işletme ilgili algıların ve tecrübelerinin toplamıdır (Turnbull, 2001: 9). Bir başka tanıma göre ise kurumsal itibar, dışarıdakilerin örgütün faaliyetleri ve başarıları hakkındaki ortak kararları olarak görülebilir (Rosson, Gassman, 2002: 5).

Bugün ister büyük, ister küçük olsun bütün işletmelerin ortak bir sorunu bulunmaktadır. Bu sorun, işletmelerin hassas ve rekabet yoğun pazarlarda hizmet verdikleri tüm paydaşlarının, kilit noktalardaki karar alıcıların ve düşünce liderlerinin zihninde olumlu bir yer edinebilmek için nasıl bir kurumsal itibar oluşturmaları gereğidir (Kuyucu, 2003: 15).

Geçmişte işletmeler sadece ürün ve hizmet kalitesine odaklanmışken günümüzde bununla beraber itibar kavramı da son derece büyük bir önem arz etmektedir. Artık işletmeler kar elde etmenin ötesinde farklı amaçlar taşımaktadırlar. Bu bakış açısından değerlendirildiğinde sosyal sorumluluk kavramı da bir yerde sınırlı kalmaktadır. Çağdaş işletmeler, hedef kitlelerde güven ve inanılrlık sağlamak zorundadırlar. Bu nedenle şeffaflaşarak, müşterilerine kendilerini göstererek itibar kazanma yolun gitmektedirler.

Çok geniş kapsamlı bir konu olmakla birlikte kurumsal itibar hakkında, işletmenin yarınlarını güvence altına alacak bir içerikte yönetilmesi hususunda bazı

ana başlıklar verilebilir. Bunlar arasında şu hususları özellikle vurgulamak gerekebilir (Kadıbeşegil, 2005;1):

- İşletmenin vizyonunun içselleştirilmesi, kurum kültürü ve değerinin tanımlanması
- Etik ve ahlaki değerler ile birlikte hesap verilebilirlik uygulamaları
- Uluslararası muhasebe standartlarının benimsenmesi ve şeffaflık yönetimi
- Çalışan memnuniyeti ve çalışanların kariyer gelişim planları politikası
- Müşteri memnuniyeti ve çalışanların gelişim planları politikası
- Müşteri memnuniyeti politikaları ve müşteri odaklılık
- Ar-Ge (Araştırma-Geliştirme) ve yenilik yetkinliği
- Üçlü raporlama üretilmesi (Finansal, sosyal ve ekolojik çevre uygulamaları).

1.2. İyi Bir İtibarın Yarattığı Değerler

İnsanlar ne zaman bir işletmenin iyi olduğunu düşünürler, bu itibardan yararlanmak amacıyla fırsatların daha çok peşine düşerler ve bu durum o işletmenin çalışmalarında etkililik ve verimlilik yaratır. Zayıf bir itibar ise; bunun tersi sonuçlar doğurur. Çünkü insanlar; işletmenin, pazara sunmuş oldukları tekliflere ya da bizzat yaydığı mesajlara değil o işletme hakkında söylenenlere ve halkın kanısına güvenirlere. Bu da gösteriyor ki; iyi bir itibar hem operasyonel hem de finansal değer yaratmaktadır (Dowling, 2001: 12). Sözü edilen değerler aşağıda açıklanmaktadır:

1) Operasyonel Değerler

İyi bir itibar yaratmada bir işletmeye yardımcı olacak bazı yollar aşağıdaki gibidir (Dowling, 2001; 12–13):

1. İyi bir itibar, ürünler ve hizmetler için fazladan psikolojik değer yaratır (hizmetlerin kalitesine değer biçmek zor olduğunda, şirket zayıf bir itibara karşı iyi bir itibarla bir adım öne geçer).
2. Ürün ve hizmetleri satın alırken müşterilerin algılama riskini azaltmaya yardımcı olur.
3. Benzer işlevlere sahip olan mal ve hizmetleri satın alırken tüketicilere yardımcı olur.
4. Çalışanların iş tatminini artırır.
5. Daha kaliteli işgücünün işe alınmasına olanak sağlar (birçok insan tanınmış bir işletmede çalışmayı tercih eder).
6. Reklâmların ve satış gücünün etkililiğini artırır (olumlu bir itibar, işletmenin reklâmlarına karşı inanılabilirliğini artırır).
7. Yeni ürünlerin pazara girişini destekler.
8. Rakiplere karşı güçlü bir sembol etkisi yapar.
9. En iyi hizmet sağlayıcılarla çalışmaya olanak sağlar.
10. Kriz dönemlerinde işletmeye ikinci bir şans sağlar.
11. Hisse senetleri piyasasında sermaye artışına yardımcı olur.
12. Ticaret kanallarında pazarlık gücünü artırır.
13. Tedarikçiler ve reklâm ajansları ile yapılan anlaşmaların performansını yükseltir.

Zayıf bir itibar ise; kurumların varlığını tehlikeye düşürür:

1. Birçok üst düzey yöneticinin de söylediği gibi, pazar payı analistleri işletmelerin değerinin altında pazar payına sahip olmalarından hoşlanmazlar.
2. Gazeteciler, işletmelerin kötü olan itibarlarını gözlemlerler ve bu işletmeler iyi bir şeyler yapsalar dahi, izleyicilere işletmenin kötü geçmişini hatırlatırlar.
3. Müşteriler; iyi olarak bilinen bir işletmenin itibarı zayıfladığında, ürünler ve hizmetler hakkında fiyata karşı daha duyarlı ve daha ilgili görünürler.
4. Zayıf bir iç itibar da, çalışanların moralini olumsuz yönde etkiler ve verimliliklerini düşürür.

2) Finansal Değerler

Ortalamanın üstünde bir kurumsal imaj, işletmelerin finansal performansını iki şekilde etkileyebilir: İşletmenin yüksek düzeyde karlara erişmesine yardımcı olur ya da bu pozisyona geldiği zamanlarda yüksek olan kârını devam ettirmesini kolaylaştırır. Yöneticiler ve kurumsal analistler kurumsal itibarı aşağıdaki sekiz ölçüte göre değerlendirirler (Dowling, 2001: 14–16).

1. Yönetim kalitesi,
2. Ürün kalitesi,
3. Kilit pozisyondaki insanları yetiştirme ve onları örgütte tutma,
4. Finansal güvence,
5. Varlıkları kullanma,
6. Yatırım değeri,
7. Yenilik yapma derecesi,
8. Toplumsal ve çevresel yardımseverliktir.

Finansal performans, toplam varlıklarda yatırımın geri dönüşüne göre hesaplanır. Toplam varlıklardaki yatırımın geri dönüşü ve kurumsal itibarın fazla ya da uygun olduğunun ölçümü işletmelerin içinde bulunduğu ekonomik sektörde her birini diğerinden ayırt etmek için önemli bir ölçüttür. Buna göre iki çeşit ilişki ortaya atılabilir:

1. İyi bir kurumsal itibar, yatırımın geri dönüş süresinden elde edilen finansal kârların harcanma zamanını uzatır.
2. İyi bir kurumsal itibar, elde edilen düşük oranlı yatırımın geri dönüşünden doğan finansal karların harcanma zamanını azaltır.

Tüm akademik çalışmalardaki ortak nokta; iyi bir kurumsal itibarla hem operasyonel değerlerin, hem de finansal değerlerin artacağıdır (Dowling, 2001: 16).

1.3. Kurumsal İtibarın Etkileşim İçinde Olduğu Alanlar

Kurumsal kimlik, kurumsal kültür, kurumsal imaj ve kurumsal itibar bir bütünün parçaları gibidir. Bu parçalar bütün haline geldiklerinde sinerjik bir güçle kurumu doğru bir altyapıyla temsil ederler. Buradan hareketle aşağıda kavramlar teker teker incelenmiştir.

1.3.1. Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimliği açıklamak için öncelikle kimlik kavramının ne olduğunun belirlenmesinde yarar vardır.

“Kimlik” kavramı Collins İngilizce sözlüğüne göre “bir kişinin ya da şeyin tanınmasını sağlayan bireysel özellikler” şeklinde tanımlanır. Bu tanıma göre kimlik bir kişiyi diğer bir kişiden ayırt etmeye yarar. (Fill ve Markwick 1997: 397). “Kimlik, bireyin kendisi, davranışları, ihtiyaçları, motivasyonları ve ilgileri belirli bir ölçüde tutarlılık gösteren, kendi kendine sadık, diğerlerinden ayrı ve farklı bir varlık gibi algılanmasını içeren bilişsel ve duygusal nitelikte bileşik bir zihinsel yapıdır.

Bir diğer görüşe göre kimlik, bir bilinç ve bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Bilinç olarak kimlik, bireyin kendi özelliği hakkındaki duygularına gönderme yapar; süreç olarak ise, bireyin yaşantısının sürekliliğini sağlama yönündeki bilinç dışı çabasını ve bir grubun idealleriyle dayanışmasını

içermektedir (Bilgin, 1996: 185). Kimlik kavramı kişiler için var olduğu gibi örgütler için de vardır.

Kurumsal kimlik kavramına artan ilgi ise teknolojide, pazar dinamiklerinde ve tüketici değerinde ve davranışlarında ortaya çıkan değişmelerle beraber son yirmi beş yılın ürünüdür. Kurum kimliği 1970'lerde tasarım konusuna yönetsel bir ilgi uyandırmak için ortaya çıkmıştır. Downey (1987)'ye göre kurumsal kimlik, stratejik bir araç ve bir rekabet avantajı yaratan önemli bir kaynak olarak da ele alınmıştır (Melewar, 2003: 195).

Kurumsal kimlik bir işletmenin kişiliğini hem görsel hem de görsel olmayan sunumlarla içsel ve dışsal hedef gruplara somut bir şekilde yansıtılması sonucu ulaşılan bir olgudur.

Kurumsal kimlik, bir kurumun (özel ya da devlete ait, kar amacı güden ya da gütmeyen, işletme ya da holding) içsel ve dışsal ilgili gruplara kendini anlatan toplam iletişimidir. Söz konusu toplam iletişimin kurumsal iletişim, kurum çalışanları, kurum çevresi, kurumun ürün ve hizmetleri aracılığıyla gerçekleştiği görülür (Uzoğlu, 2001: 341).

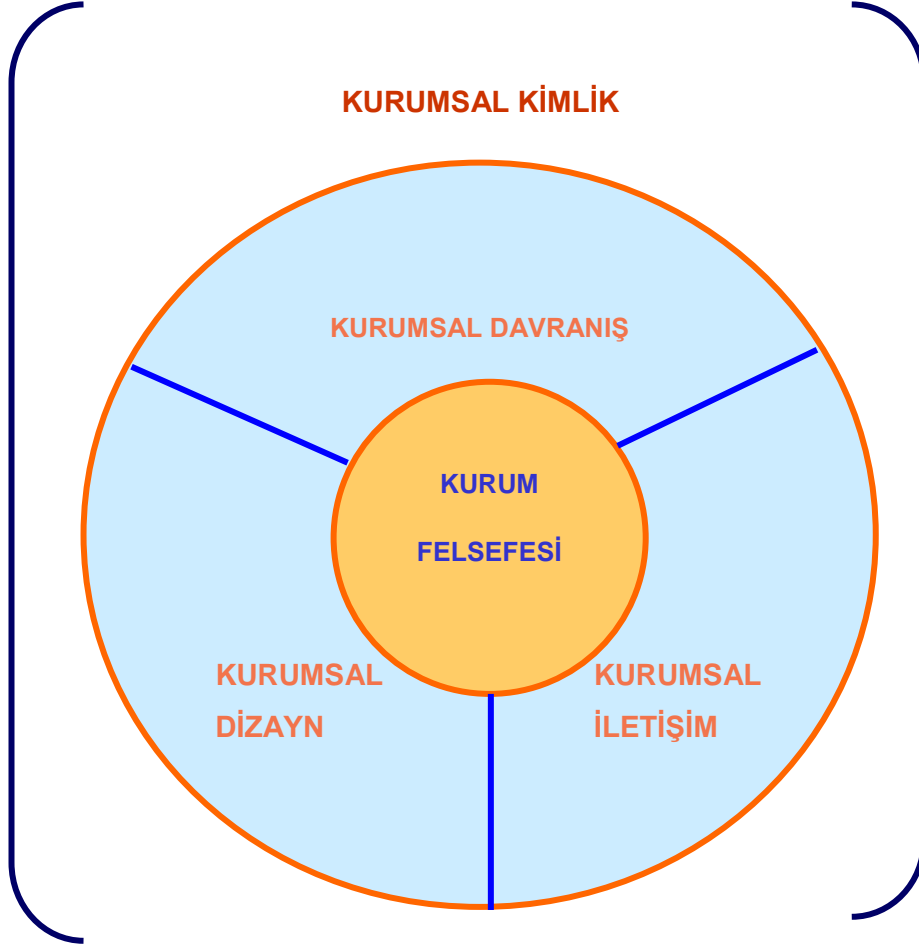
Kurumsal kimliği bir örgütün yaptığı bütün faaliyetlerin ya da birçoğunun ortak yönetiminden oluşmakta ve kurumun kim olduğunu, ne yaptığını ve bunu nasıl gerçekleştirdiğini ortaya koymaktadır (Okay, 1999: 56).

Bir başka tanıma göre kurumsal kimlik; herhangi bir kuruluşun özel araçları, hava taşıtları, logosu, renk düzenlemeleri, giysisi, üniforması, işareti, ilanları, panoları, sergileri, flamaları, kül tablası, kravat, kol düğmesi, çatal ve bıçak gibi sofraya takımı aletleri ile görsel ve fiziksel biçimi olarak tanımlanabilir (Topsüner, 1990: 79).

Sosyopsikolojik olarak kimlik ise, işletmenin kurumsal kişiliği olarak kendini sunumudur ve seçici işaret işlevini görür. Bunun yanında davranış, iletişim ve sembolizm yoluyla örgütsel tasarımı gösterir (Suvatjis, Chernatony, 2004: 3).

Bu tanımlamalardan hareketle kurumsal kimliğin içeriğini oluşturan unsurları incelediğimizde kurumsal kimlik kavramına daha geniş bir bakış açısı kazandırabiliriz.

Kurumsal kimliğin unsurları, Şekil 1’de de görüleceği üzere; kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal dizayn ve kurumsal iletişim olmak üzere dört başlık altında incelenebilir:



Şekil 1-Kurumsal Kimliğin Unsurları

(Kaynak: KIESSLING, F. Waldemer, SPANAGLI Peter (1996), **Corporate Identity Unternehmens Leitbild Organisationskultur**, Sandmann Allig: OKAY, Ayla (2003), **Kurum Kimliği**, Mediacat Yayınları, İstanbul)’dan geliştirilmiştir.

Şekil 1’deki kurumsal kimlik unsurları aşağıda ele alınmaktadır:

1. Kurum Felsefesi

Kurum felsefesi, bir kurumda faaliyet gösteren insanların içe ve dışa yönelik tüm davranışlarının ruhsal nedenini ve bunların oluşturulmasını kapsamaktadır (Göksel, Yurdakul, 2001: 210).

Wolf ve Wolff (1995)'e göre, kurum felsefesi bir işletmenin kendisi hakkındaki temel düşünceleridir. İşletmenin gelişmesi ve ortaya çıkışı için işletme yönetimi tarafından arzulanan ve çabalanan hedef düşüncelerini ve temellerini kapsar (Okay, 2003:111).

Kurum felsefesi; yönetim kurallarının bir sistemidir, bunları belirleyen ise; ahlaki değer ve tutumlarıdır. Bir kurum felsefesi aşağıda görüldüğü üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır (Okay, 2003: 112-113):

- a. **Yazılı Olarak:** Kurumun temellerinde / kurallarında ve/veya yönetimin temellerinde / kurallarında temel davranışları yönlendirici bir biçimde, çalışma prensiplerini tespit etmek için saptanmış olabilir.
- b. **Sözlü Olarak:** Kurumsal düşünce ve davranış belirleyebilir.

Bir kurum felsefesinde tanımlanabilecek olan bazı noktalar aşağıdadır:

- Ekonomik düzen ve kurumun toplumsal fonksiyonuna olan inanç,
- Büyüme, rekabet ve teknik gelişmeye karşı olan tutum,
- Kurum ve toplum için kazancın rolü,
- Çalışanlara ve hissedarlara karşı sorumluluk,
- Kurumun ekonomik faaliyeti çerçevesinde kabul edilen faaliyet kuralları ve davranış normlarıdır.

Yukarıdaki açıklamalara göre, kurum felsefesinde kurum kimliğinin yalnızca bir noktası, yani “etik ve ahlaki değer tutumları” ortaya çıkmaktadır.

2. Kurumsal Dizayn

Kurumsal kimliğin önemli bir bölümü, kurumsal kimliğin görsel yanısıdır. Kurumsal dizayn görsel kimlikle çoğu kez birbirinin yerine kullanılmaktadır. Literatürde kurumsal kimliğe genellikle görsel bakış açısı geniş bir yer tutar ve işletmenin önemli bir özelliği olarak kabul edilir. Fakat bazı işletmelerin görsel kimliğe farklı bakış açıları bulunduğuna da rastlanmaktadır (Melevar, 2003: 201).

Bunun yanında görsel kimlik genel olarak; kurumun logosu, imzası, iş yayınları, ambalaj grafikleri, web sitesi grafikleri, çevresel tasarımı ve diğer tasarımlarından oluşur (Perry, Winsom III, 2004: 19).

Kurum kimliğinin bir parçası olarak kurumsal dizaynın üç unsuru ve bu unsurların değişik alanları vardır:

Bu unsurlardan **ürün dizaynı**, endüstriyel tasarımcıları ilgilendiren ürünün kendisinin tasarımından ziyade, kimlik açısından önemli olan ürün ambalajının ve markasının oluşturulmasını içermektedir (Okay, 2000: 54). Ürünün somut yönünü simgeleyen ve ambalaj, marka ismi, marka özellikleri, dizayn ile kalite düzeyi gibi unsurlardan oluşan fiziksel (görünen) boyut; ürünün tüketicilere sunduğu temel faydayı içeren çekirdek (öz) boyut ile birleşerek ürünü oluşturmaktadır. Fiziksel boyutun en önemli elemanı olarak niteleyebileceğimiz ambalajın, pazarlama iletişimi faaliyetleri arasındaki görece öneminin arttığı söylenebilir (Gürel, 2003: 3).

İletişim dizaynı, kurumun iletişim araçlarının dizaynıdır. Burada akla ilk gelen alanlar birçok kişi tarafından kurum kimliğinin vurucu noktası olarak görülen kurum renginin, matbu evrakının ve kartvizitinin saptanmasıdır.

Çevre dizaynı ise; ağırlıklı olarak kurum mimarisinin ve vitrin tasarımının yapılmasıdır. Çeşitli büyük kurumlarda görülen yön bulma işaretleri de bu alana dahil edilebilmektedir (Okay, 2000: 54).

İletişim; insanlar arasında anlamlı etkileşim sağlama sürecidir (Yıldırım vd., 1996: 178).

Örgüt açısından ele alındığında, iletişim, firmada bulunan tüm organlar arasında, canlı bir varlığı saran sinir sistemi gibi yatay ve dikey kanalların oluşturulmasını anlatır (Sabuncuoğlu, 2001: 39).

Kurumsal iletişim; örgüt içine (iç çevre) ve örgüt dışına (dış çevre) doğru gerçekleşen bilgi akışını ve onlardan gelen değerlendirmeleri içeren tüm iletişim biçimlerini kapsar (Güneri vd., 1998: 22).

Kiessling ve Spanngl (1996)'ya göre, kurumsal iletişimi şu şekilde tanımlamaktadır: Kurumsal iletişim kuruluşu, derneğe, kuruma veya örgüte karşı kamuoyunu ve işletme iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin

sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır. Bu nedenle kurumsal iletişim uzun vadeli bir iletişimdir ve hedefi de bir imaj oluşturmak, korumak veya değiştirmektir. Araştırmacılar yaptıkları bu tanımlamada, kurumsal iletişimin kurumun hedef grubunu sistematik bir biçimde etkileme çabaları bulunduğunu vurgulamakta ve hedefin tüm kurum kimliği çabalarındaki gibi, bir imaj oluşturmak amacını taşıdığını belirtmektedirler (Okay, 2003: 160).

İşletmelerde etkili bir iletişim sistemi kurularak, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak bir çalışma ortamı yaratılmalıdır, bunun sağlanamadığı durumlarda başarıdan söz edilemez. Bu bakış açısından iletişim, işletme faaliyetlerinin özünü oluşturur (Özkan ve Süar, 1994: 265).

Kurumsal kimliğin bir unsuru olan kurumsal iletişim;

1. Kontrol edilen (yönetim iletişimi, örgüt iletişimi ve çalışan iletişimi),
2. Kontrol edilemeyen iletişim
3. Dolaylı iletişimden, oluşmaktadır.

Van Riel (1995)'e göre kontrollü kurumsal iletişim, genel kurumsal iletişimin bir parçasıdır. Bir işletmenin paydaşlarına içeride ve dışarıda yönetim araçlarıyla etkili ve verimli bir biçimde bilgi sağlanmasıdır. Van Riel, kontrollü iletişimlere; yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve örgüt iletişimi olmak üzere üçe ayırmıştır. Sözü edilen iletişim biçimleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Melevar, 2003; 197):

Yönetim İletişimi: Olins (1989)'a göre, olumlu bir imaj ve iyi bir itibar yaratabilmek için iç ve dış tüm paydaşlara, işletmenin vizyon ve misyon bildirilerinin tanımlanmasıyla oluşturulan imaja dayalı iletişimdir.

Pazarlama İletişimi: Van Riel (1995)'e göre, işletmenin mal ve hizmetlerinin satışını desteklemek amacıyla yapılan iletişim şeklidir.

Örgüt İletişimi: Van Riel (1995)'e göre, işletmenin paydaşlarıyla kurduğu tüm iletişim şekillerini kapsar.

Moingenn ve Ramanantsoa (1995)'e göre kontrol edilemeyen kurumsal iletişim; çalışanlarla işletme arasında ve iç paydaşlarla girilen etkileşim sonucunda ortaya çıkar (Melevar, 2007: 198-199).

Dolaylı iletişim ise, işletmenin dışındakilerle olan iletişimdir. Buna tipik bir örnek rakipler tarafından gazete ya da televizyona yayın olarak verilen işletme hakkındaki haberlerdir (Melevar, 2003: 201).

3. Kurumsal Davranış

Birkigt, Stadler ve Funck (1993), kurumsal davranışı, işletmenin üçüncü şahıslara karşı davranışı olarak görmektedirler. Örneğin sunum/teklif davranışları (ürün veya hizmet faaliyetleri programı), ücret davranışları, sosyal davranışlar. Bu davranışlar işletmenin hizmet ettiği amaçlar ve takip ettiği hedeflerde yansımaları bulmaktadır (Okay, 2003: 61).

İşletmelerde davranış esas alan çalışmalar daha çok işletmenin informal yönü ve işleyişi ile ilgilidir (Koçel, 2003: 28).

İşletme davranışı perspektifine göre, kimlik çalışanların algılarından, hissettiklerinden ve işletme hakkındaki düşüncelerinden söz eder. Kimlik, işletmenin diğerlerinden ayrılan değerlerinin ve özelliklerinin ortak bir payda altında anlaşıldığını varsayar. Benzer bir şekilde Van Riel (1995)'e göre, kurumsal kimlik, işletmenin kendisini sunumu olarak tanımlanmıştır ve üyelerinin bireysel davranışlarında kök salmış, "işletmenin zaman içindeki benzerliği" ya da "devamlılığı", "farklılığı" ve "merkeziyetçiliği" olarak ifade edilebilir. Kurumsal davranış; işletme paydaşlarının algılarını, görsel kimliği ve zamanla meydana gelen krizleri dahi güçlü bir şekilde etkilemektedir (Melevar, 2003: 205).

1.3.2. Kurumsal Kültür

Kurumsal itibarın bir diğer temel bileşeni olan kurumsal kültürün kavramsal çerçevesini çizerken kültür kavramının açıklanmasının yararlı olacağı düşünüldüğünden öncelikle genel anlamıyla kültür kavramı ele alınmaktadır. Tarihsel gelişim süreci incelendiğinde kavramla ilgili sayısız tanım karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple, kesin, net ve üzerinde anlaşılması bir kültür tanımı vermek

zordur. Aşağıda literatürde incelenmiş kültürle ilgili sadece konumuza yakın gördüğümüz bazı tanımlamaları vermekle yetineceğiz.

Kültür, tüm zamanları çevreleyen bizim diğerleriyle ilişkilerimizden ortaya çıkan değişmez bir fenomen olarak analiz edilebilir (Schein, 1997: 1).

Kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır (Koçel, 2003: 30).

Grup, bir dış çevre içerisinde yaşamsal sorunlarını ve içerideki bütünleşme problemlerini çözerken, o grubun bir zaman dilimi süresince öğrendiği şeylere kültür denir. Böyle bir öğrenme; kesintisiz bir davranışsal, anlayışsal ve duygusal süreçtir. İşlevsel insan bilimi bakış açısından daha fazla çıkarımda bulunulduğunda kültürün en derin seviyesi, bir grubun paylaştığı sezgilerin, dilin ve düşünüş süreçlerinin; duyguların, tavırların, benimsenmiş değerlerin ve aheni davranışların esas nedensel belirleyicisi olan anlayış düzeyidir.

Hofstede (1984), ise kültürü, bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, bireyin edindiği zihinsel programlarına ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini edindiği sosyal çevre içinde yattığı söylenebilir. Hofstede' (1984)'e göre programlama aileden başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir. Bu bakış açısına göre kültür, öğrenme sonunda oluşmakta, bir başka ifadeyle kişinin sosyal ortamından kaynaklanmaktadır (Kavi, 2005: 1–2).

Kurumsal düzeyde kültür kavramını incelediğimizde ise; karşımıza birey boyutu çıkar. Kurumlar insansız boş ve binadan oluşan yapılardır. İnsan unsuru bu yapıları anlamlı hale getirir. Kurumları var eden, o kurumun sosyal sermayesi kısacası sahip olduğu insanlardır. Bu durumda kurumsal kültürü oluşturacak olan varlığın da insan olduğunu söylemek doğru olacaktır. Günümüzde küreselleşme ve farklılaşmayla beraber kültürün önemi de daha çok vurgulanmaktadır. Aynı zamanda kurumun içeride oluşturacağı imajda da kurum kültürü en önemli faktör haline gelmiştir.

İnsanlar bir işletmeye katıldıklarında birtakım değerler, inanışlar ve düşünce tarzlarını beraberlerinde getirirler. Bazen bu değerler ve inanışlar işletmedeki

bireysel başarıya ulaşmada yeterli olmayabilir. Çünkü kişi, bir şeyleri başarmak için belirli gereksinimleri tatmin etmeyi öğrenmeye ihtiyaç duyar (Luthans, 1992: 562). Öte yandan işletmeler de belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürürler. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları vardır. İşletmeci için bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Ancak bir toplum içerisinde çalışmalarını sürdüren işletmeye o toplumun çeşitli özelliklerinin etki edeceği de açıktır. O halde bir işletme için kültür, kurumun çalışma şeklinin ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişilerarası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Erdoğan, 1991: 121). Kısacası kültür, kişilerin işletmeye bireysel olarak getirdiklerinden daha büyük bir şeyi ifade eder.

İnformel şekilde kurumsal kültür, işletmenin tarzı, atmosferi ya da kişiliği olarak düşünülebilir (Johns, 1996: 288).

Kurumsal kültür, bir işletmenin, bölümün, takımın; ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışları bütünüdür. Kültür, işyerinde belli bir konu üzerinde çalışırken veya bir fabrikada bir ürün üretirken ortak bir yol izlenmesine olanak tanıyan ortak bir düşünce tarzını gerektirir. Genelde bu paylaşılan inançlar, değerler ve varsayımların ifadesi sözle değil üstü kapalı bir biçimdedir (Goffee ve Jones, 2003: 35).

Bu durumda kurumsal kültürü anlamanın tek yolu, bir kurum içindeki personele nasıl çalıştıklarını sormaktır (Francesco ve Gold, 1998: 127).

Edgar Shein (1985)'e göre kurumsal kültür, bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar olarak tanımlanmıştır (Eren, 2000: 119).

Kurumsal kültür, o kurumun çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer kurum ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu yönü ile kültür, kurumu topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan birisi olabilmektedir. Ancak her kurumun kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültürü ve ilişki içinde olduğu diğer kurumların kültürlerinin etkilerini taşımakta olup, oluşumlarında bu kültürlerin etkisi yadsınamaz boyutlardadır (Şimşek vd. 2003: 33).

Farklı kişilerce farklı tanımlar yapılsa da, her tanımda kurum üyeleri tarafından paylaşılan maddi ve manevi kültür öğelerinden söz edilmesi tanımların ortak noktalarını da işaret etmektedir. Kısacası; kurumsal kültürün özü karşılığını kültürel değerlerde bulmaktadır. Görülen odur ki; kurum kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil, ilişki içinde bulunan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan kurum kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her işletmede farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır (Gürçay, 2005: 2).

Belirli bir grubun veya işletmenin kültürünü analiz ederken, kültürün üç temel düzeyinden bahsedilebilir (Schein, 2002:8).

1. Gözlemlenebilir nesnelere,
2. Değerler,
3. Altta yatan varsayımlar.

Yeni bir üye işletmeye girdiğinde, işletmenin suni yapılarını gözlemler ve hisseder. Bu düzey; fiziksel düzen, giyinme kuralları, insanların birbirleriyle konuşma tarzı, yerin durumu ve verdiği his, o yerin duygusal yoğunluğu ve diğer olaylar, işletme kayıtları, ürünler, felsefe bildirgeleri ve yıllık raporlar gibi sürekli arşivsel kanıtlara kadar her şeyi içerir. Suni yapılarla ilgili sorun, bunların dokunulabilir olmaları fakat doğru şekilde deşifre edilmelerinin zor olmasıdır. Burada devreye değerler girmektedir. Onlara karşı nasıl reaksiyon göstereceğimizi biliriz. Fakat bu, her zaman işletme üyelerinin nasıl reaksiyon gösterdiklerinin güvenilir bir göstergesi değildir. Bir işletmenin diğerinden daha resmi ve daha bürokratik olduğunu görebilir ve hissedebiliriz. Ama bu göstergeler bize niçin öyle olduğu veya onun üyeler için ne anlam ifade ettiği konusunda hiçbir şey söylemez. Başka bir ifadeyle, değerlerin altında yatan varsayımlar anlaşılmazsa, verilen “ders” açık olmaz (Schein; 2002: 8).

Bir grup için altta yatan varsayımlarda tamamen fikir birliği sağlanırken, tutarsız davranışlarla kendilerini gösteren çatışan değerlere sahip olmak mümkündür. Bir grup için değerlerin düzeyinde ve davranışlarda fikir birliğine varmak önemlidir, ancak altta yatan varsayımlarda hiçbir fikir birliği olmadığı için daha sonra ciddi çatışma geliştirmek de eşit derecede olasıdır (Schein, 2002: 9).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere kurumsal kültür, kurum itibarını oluşturmadaki dinamik sürecin iç yönlü olan parçasını oluşturmaktadır. Güçlü bir kurum kültürü, kurum için ortak paylaşımlar yaratır. Kurum içinde ortak bir dil, ortak davranış tarzları, ortak hedefler oluşturur. Çıkar birliği sağlar. Bu sayede işletmeler önemli rekabet avantajı elde ederler. Kurum içinde elde edilen bu ortak anlayışın dışarıya da yansımaları kaçınılmaz olacaktır. Böylelikle kurumların dışarıda algılanan itibarında iç paydaşların önemini büyük olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

1.3.3. Kurumsal İmaj

Kurumsal itibarı oluşturan bir diğer bileşen ise kurumsal imajdır. Bu kavramı genel boyutlarıyla ele almadan önce imaj kavramı üzerinde durulması faydalı olacaktır.

İmaj, toplumla olan kurumsal iletişimlerin toplamıdır (Chajet, Shachatman, 1991: 10).

Başka bir tanıma göre imaj; kendine güvenme, esnek olma, dünyaya kendini işinin ehli olarak gösterebilme, kişinin kendisi hakkındaki algısıyla başkalarının onun hakkındaki algısını birleştirebilme yeteneği gibi çok farklı şekillerde ifade edilebilir (Şimşek, 1998: 351).

İmaj, kendine karşı dürüst olmak, durumun gereğini yapmak olarak tanımlanmaktadır. Dünyaya yaydığınız imajın en önemli yanı **“ne olduğunuzu doğru bir biçimde yansıtmaktır**. İmaj, bir sahtekârlık, bir oyun, bir hile, bir yalan, ya da yeteneğin ve bilginin yerine geçen bir şey değildir. İmaj bir iletişim aracıdır ve yeteneklerinizin bir parçasıdır; kim olduğunuzu, ne yaptığınızı, yaptığınız işin ne kadar ehli olduğunuzu anlatmanızı sağlayan bir reklâm panosudur” (Şimşek, 1998; 351).

İmaj, kişilerin bir obje, bir kurum veya başka bir kişi hakkındaki düşünceleridir (Okay, 2003: 242).

İmaj, hedef kitlenin, verilmeye çalışılan veya var olan bir olguyu kafasında nasıl şekillendirdiğidir (Baykasoğlu vd, 2004: 3).

Bu tanımlamalardan hareketle kurumsal imaj kavramını incelediğimizde ise; kurumsal imaj, kurum hakkındaki görüş ve düşünceler bütünüdür. Kısaca kurumun algılanış biçimi olarak tanımlanabilir (Uzoğlu, 2001: 345).

Kurumsal imaj, işletmenin, çeşitli kitlelerin zihninde yarattığı resim olarak da tanımlanabilir (Peltekoğlu, 2001: 359). Bir başka tanıma göre kurumsal imaj, izleyicilerin aldıkları mesajlar yoluyla bir işletme hakkında oluşturdukları resimdir (Ruyter, Wetzels, 2000: 6).

Marken (1990)'a göre kurumsal imaj, bir kurumun tüm amaçlarının ve planlarının algılanmasıdır. Kurumsal imaj, işletmenin ürünlerini, hizmetlerini, yönetim tarzını, iletişim faaliyetlerini ve dünya çapındaki diğer faaliyetlerini destekler (Okay, 2003: 246).

Kurumsal imaj; insanlara, çevrelerindeki işletmeleri küresel bir bakış açısıyla değerlendirme imkânı sağlar. İnsanların bilgi oluşumlarını serbest bırakmaları ve işletmelere olan güvenin bir simgesi olarak tanımlanabilir. Kurumsal imaj, algılanan belirli tepkilerin; yatırımcılarla, çalışanlarla ve işletmenin isminden yararlananlarla oluşturduğu birliktir. Bir kurum imajı, çok yönlüdür. Çünkü az önce açıklandığı gibi birçok paydaşa aynı anda hitap eder. Ayrıca kurumsal imaj, çok uzun bir zaman sürecinde gelişir ve bu gelişim süreklidir. Çeşitli faktörlerin etkisi altında değişime uğrar. Gelecekte işletmelerin paydaşları tarafından ele alınan imajı, stratejik olarak değiştirmeyi amaçlayacakları söylenebilir (Lievens, 2005: 1–2).

Bristol (1960)'a göre, imaj konusunda işletmelerin karşılaştıkları sorunlar zannedildiğinden çok daha karmaşıktır. Bir kurumun birden fazla hedef kitlesi varsa, bunun anlamı, birden fazla grubun görüş ve düşüncesi sonucunda imajın oluşacağıdır. İşletmeler, hedef kitleleri ile iletişimde iyi niyetin yaratılması için sadece reklâm ve halkla ilişkiler yöntemlerinin yeterli olmadığını, kurumsal imajın geliştirilmesinin iyi niyet oluşturmaktan daha fazla anlamı bulunduğunun farkına varmak zorundadır (Peltekoğlu, 2001; 361).

Winig (2000)'e göre günümüzün çağdaş yönetim anlayışını benimsemiş işletmelerin iş dünyasında başarıyı yakalayabilmek ve hedef kitlelerin gözünde farklılık yaratabilmek için, ürettikleri ürünlerin, çalışanlarının ve kuruluşun birlikte, bir bütün olarak etkili bir imaj yaratmasını hedeflemeleri şarttır. Uzun yıllar imajın çok önemli bir faktör olduğu tüm iş çevrelerince kabul edilmiş olmasına karşın, bu günün

yoğun rekabet ortamında imaj kavramı önceki yıllardan daha önemli bir hale gelmiştir. Hedef kitleler açısından değerlendirildiğinde bir kuruluşu, ürünü, markayı diğerlerinden ayıran en önemli unsur, uzun yıllar boyunca, o objeyle ilgili zihinlerde oluşan imajdır (Göksel vd., 2003: 197).

Kurum imajı, insanların kişiliğine benzer. Bu nedenle işletmenin gerçeklerinin, olaylarının, kişisel geçmişlerinin, reklâmlarının ve amaçlarının sınırsız bir bileşimi olarak ortaya çıkar ve paydaşları hepsi bir arada etkilerler (Henrics, 2001: 63).

Kurum, üretilen malı ve markasını tanıtmaya görevinin yanında, kurum imajını da iç ve dış dünyada tanıtmak zorundadır. Artık günümüzde müşteri dediğimiz ve kurumun velinimetisi durumunda olan kişiler, herhangi bir malı, yalnız markası ve kalitesine bakarak değil, aynı zamanda onu üreten kurumun imajına da bakarak tercih etmektedirler (Garih, 2000: 100).

İnsanların bir kurumu algılayış biçimi ve ismini duyduğu zaman gözü önüne gelen olumlu-olumsuz imaj, o kurumun geleceğini önemli ölçüde etkiler. Kurum imajı, insanların o kuruma ait bir ürünü veya hizmeti alıp almama kararını verirken kullandıkları bir düşünce değerlendirmesi olarak da tanımlanabilir. Kurum hakkında olumlu imaj edinen kişi, kurumu bir yakınına referans verebildiği gibi o kurum adına gönüllü bir tanıtım ajanı olarak çalışmaya da başlayabilir (Altındağ, 2004: 1).

Bireyler için imajlar, belli bilgilerin işlenebileceği şemalar/şablonlardan oluşmaktadır. "Ruhsal bir ön programlama" anlamında imajlar, bir kuruluşun imaj oluşturuvcu faktörler aracılığıyla iletmek istediği çok çeşitli bilgi ve teşviklerin alınabilmesi ve işlenebilmesi için bir yardım sunarlar. Bu ruhi/psikolojik işlemin türü, literatürde bir dizi fonksiyon ile açıklanmaktadır. Bu fonksiyonlar karar fonksiyonu, basitleştirme fonksiyonu, düzen fonksiyonu, oryantasyon fonksiyonu ve genelleştirme fonksiyonudur. Bu fonksiyonların anlamlarını kısaca aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Okay, 2003: 242 içinde, Merkle 1992):

Karar Fonksiyonu: Kişilerin kurum hakkında sahip oldukları imajlar onların kararlarını etkilemektedir. Örneğin X mağazası hakkında olumlu bir imaja sahip olan birey, alışverişlerini bu mağazadan yapmaya karar verir.

Sadeleştirme Fonksiyonu: Bireylere bilgi sunulduğunda, kendileri için

gereksiz olan bilgileri dikkate almayıp, sahip olduğu imaj sayesinde, kendisiyle ilgili olanları seçerek alacaktır.

Düzen Fonksiyonu: Kişinin sadeleştirerek aldığı bilgileri, kendisinde mevcut olan içerik anlamlarından birisine dâhil etmesidir.

Oryantasyon Fonksiyonu: İmajı iletilen kişi/kurumun verdiği bilgilerin eksik veya yeterince objektif olmadığı durumlarda, kişi bunları yine de değerlendirerek bir yön bulabilmektedir. Bu da, imajın objektif bir gerçeği görülmediğinde veya kısmen objektif olarak algılandığında hedef kitle tarafından ikame edilmesine dayanmaktadır.

Genelleştirme Fonksiyonu: Oryantasyon fonksiyonunda anlatılan bir durum meydana geldiğinde, bireyler genellikle bir bilgi transferiyle bildikleri konuları bilmediklerine aktarırlar ve böylece bir genelleme yaparlar.

İmajın yarattığı bu fonksiyonlar ışığında literatür incelendiğinde karşımıza çeşitli imaj türleri çıkmaktadır. Burada Huber'in ve Jefkins'in sınıflandırması irdelenmektedir.

Huber (1987)'ye göre imaj çeşitleri şu başlıklar altında incelenebilir (Peltekoğlu, 2001: 361–362):

Ürün İmajı: Özellikle piyasaya yeni girecek malların tanıtımında etkin olan ürün imajı, kamuoyunda pek fazla tanınmayan bir kurumun da, ürettiği ürünle faaliyet alanında oldukça iyi bir imaj edinmesine katkıda bulunur.

Marka İmajı: En yaygın imaj türü olup, genellikle günlük gereksinimlerin karşılandığı ürün ve markalardır. Ancak aynı zamanda otomobil markaları, lüks mallar ve yatırım malları da bir imaja sahiptir. Marka imajı, doyuma ulaşmış bir pazarda, ürün veya hizmetin diğerlerinden sıyrılması ve ön plana çıkmasına yardımcı olması açısından çok önemlidir.

Kuruluşun Kendi Algıladığı İmaj: Bir girişimcinin kendi işletmesini görmesi ve değerlendirmesi olarak tanımlanabilen bu imaj türü, bir tasarımcının kendi yarattıklarına bakışı veya kişilerin kendi çocuklarını değerlendirmesiyle benzerlik göstermektedir.

Yabancı İmaj: Diğer kişilerin zihnindeki görüş ve düşünceler olan yabancı imaj, kurumun kendi algıladığı imajın tersi olarak düşünülmelidir. Ürün ve hizmetin gerçekleştirilmesiyle doğrudan ilişkisi bulunmayanların sahip olduğu yabancı imaj, güçlü markalarda kuruluşun kendini algılayış biçimiyle örtüşmektedir.

Transfer İmajı: En yaygın biçimiyle transfer imajı, Porche ile güneş gözlükleri, davidoff ile saat gibi, uluslararası alana sunulan, genellikle lüks tüketim maddelerinde bilinen bir ürün markasının başka bir ürüne transferi şeklinde görülmektedir.

Mevcut İmaj: Bugünkü görüntü olarak tanımlayabiliriz. Mevcut imajı anlayabilmek için imajların dinamik/değişken olduğu ve zamana uyma zorunluluğu göz önünde bulundurularak, bilimsel analizler yapılmalıdır.

İstenen İmaj: Yapılan araştırmalardan sonra, kurumun ulaşmayı hedeflediği imajdır.

Pozitif İmaj: İyi ve güçlü görünüme sahip markaların, çevreye yansıyan ve sempati uyandıran imajı olan pozitif imaj genellikle ilgililerin deneyimleri sonucu oluşmaktadır.

Negatif İmaj: Kurumların saldırgan davranışları sonucunda oluşan negatif imaj, profesyonel olmayan bir satış görevlisi, kötü karşılama, işletmenin çevreye verdiği zarar gibi genellikle kişilerin zihninde yer eden olumsuzluklarla ilgilidir.

Kurumsal İmaj: İşletmenin çeşitli kitlelerin zihninde yarattığı resim olarak tanımlanabilir. Kurumsal imaj, işletmenin görünüşte birbiriyle ilgisi olmayan parçalarının daha etkin ve anlamlı biçimde bir araya getirilmesine yardımcı olur.

Frank Jefkins (1998) ise, Public Relations adlı eserinde imaj türlerini; ayna imajı ve şimdiki imaj şeklinde sınıflandırmıştır (Göksel ve Yurdakul, 2003: 202):

Ayna İmajı: Bu tür imaj, işletmenin her bir çalışanın, özellikle de liderin ya da yöneticinin işletme dışındaki kişiler üzerinde yarattığı imajdır. Ayna imajında her çalışan tek tek kurum imajını bilmek ve ona uygun davranış biçimleri sergilemek zorundadır.

Şimdiki İmaj: İşletme dışındaki kişilerin işletme ile ilgili olarak kendi yaşadıkları deneyimler ya da edindikleri bilgiye dayanmaktadır. Yaşanan

deneyimlerin olumsuz ya da edinilen bilgilerin yetersiz olduğu durumlarda, bu imaj negatif imaj şekline dönüşmektedir.

Ayrıca literatürde bir de **şemsiye imajı** kavramı yer almaktadır ki, bu da tüm imajları bir şemsiye altına alan, tüm alanları kapsayan bir üst imajdır. Maret, Sek, Pastavilla Markalarının Koç Holding bünyesinde olduğunu belirten ve bu markaların tek bir ağaç üzerinde toplandığını gösteren reklâmlar şemsiye imajına örnek oluşturmaktadır (Göksel vd., 2003: 203).

Yukarıda açıklananlara ilave olarak imaj dendiğinde insanların aklına ilk olarak kişisel imaj kavramı gelmektedir. Bu nedenle konuyu bütünlemesi açısından kişisel imaja da değinmenin yerinde olacağı düşünülebilir.

Kişisel İmaj: İlk etki olarak ifade edilebilir. İyi bir görünümün her yerde iyi bir primi vardır (Fatt, 1997: 158). İnsanın konuşmadan kendisini dış dünyaya sunma biçimi onun kişisel imajıdır. Görünüş, konuşma kalıpları, tavır ve davranışlar neler yapılabileceğın dış göstergeleridir. Bu durumda kişisel imajın unsurları: görünüş, beden dili, duruş, iletişim tarzı ve ün şeklinde sıralanabilir. Tüm bu nitelikler birbirleriyle bağlantılıdır ve her biri diğerleriyle birlikte pazarlanabilir bir bütün oluşturacak biçimde fonksiyon görür (Sampson, 1995: 20–21).

Bu açıklamalara dayanarak kişisel imajla kurumsal imaj arasında bağlantılar olduğu söylenebilir. Kişisel imajla kurumsal imaj kavramı aşağıdaki açılardan bağdaştırılabilir:

İçinde bulunulan sektör, çalıştığımız kurum, meslek, statü ile imajın örtüşmesi gerekir. Örneğın bir bankacıyı, kargo pantolon, uzun saçlar ve kirli sakallı bir imajla bütünleştirmek mümkün değildir.

Dünyada daha rahat giyime yönelik bir değişim olmakla birlikte, hala belli sektörler gelenekçi yapılarını korumaktadır. Eğer hukuk gibi temel ahlaki değerleri savunan ya da bankacılık gibi müşterilerin yatırımlarını yöneten ve öncelikle kişisel güvene ve otoriteye dayalı bir meslek grubunda bulunanların görünümünün sağlayacağı avantajlar iyi kullanılmalıdır. Takım elbisenin, erkeklerde kravatın, gri ve lacivert rengin sağladığı ciddiyet, verilmek istenen güveni ve alınmak istenen saygınlığı sağlamada destek olur.

Şu halde görünüm, meslek gruplarına göre farklılaşabilir; imajın çalışılan sektörle örtüşmesi gerektiğine inanılırsa belli kuralları yerine getirmek zorunda kalınır; yani takım elbise giymek ve kravat takmak gerekebilir. Fakat buna karşın çok daha serbest, çok daha yaratıcı meslek gruplarındaki insanların kişiliklerine ve yaptıkları işin gereklerine yönelik giyime yönelmeleri de doğal bir durumdur (Kazaz, 2005; 2).

1.4. Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür, Kurumsal İmaj ve Kurumsal İtibar Arasındaki İlişki

Kurumsal itibarın oluşumuna giden yolda kimlik, kültür ve imaj kavramları çok büyük öneme sahiptirler. Bu kavramlar kurumun itibarının oluşumundaki basamakları aynı zamanda yapı taşlarıdır.

Kurumsal Kimlik: Daha önce de açıklandığı gibi; semboller ve bir örgütün tanımlanması için yapılan bilimsel adlandırmadır (kurumsal isim, logo, reklam sloganı, üniformalar, davranış tarzları, gibi...).

Kurumsal Kültür: Daha önce de üzerinde durulduğu gibi, kurumun ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışları bütünüdür.

Kurumsal İmaj: Hatırlanacak olursa, bir kişinin bir kurum hakkındaki değerlendirmeleridir (inanışlar ve duygulardan oluşur).

Kurumsal İtibar: Ayrıntıları yukarıda da açıklandığı gibi kısaca hatırlatmak gerekirse; inanılan değerlerdir (gerçeklik, doğruluk, sorumluluk ve dürüstlük gibi) ve kurumsal imajı anımsatır. Fakat kurum hakkındaki bireysel değil genel inanışlar ve değerler bütünüdür.

Kurumsal kimlik insanlara şirketi tanımak ve keşfetmek için yardımcı olur. Bu; yüksek derecede tanınırlığın gerektiği durumlarda son derece önemlidir. Kurumsal imaj, bir örgüt hakkındaki inanışlar ve duygulardan oluşur. Kurumsal itibar ise değerlere dayanarak oluşur (Dowling, 2001: 19).

Kurumsal kimlik sembolik kültürel araçların diğerleri tarafından bir imaj olarak algılanmasıdır. Bununla birlikte, tasarlanan imaj kültürel miras tarafından şekillenirken, diğerlerinin bu tasarıya karşı tutumları kendi kültürlerinin yorumlarıyla olacaktır. Eğer bunların çoğu aynı kurumun elemanlarıysa o zaman kültür – imaj –

kimlik sistemi doğal olarak öznel bir yapı içermektedir. Fakat diğer taraftan çevre ya da kamuyu da içeriyorsa o zaman kurumsal kültür dış etkilere açık hale gelebilir. Kurumsal kültür, dış etkilere daha açık hale geldikçe, kurumsal imaj ve kurumsal kimlik birbirlerine giderek daha bağımlı hale gelebilecektir (Hatch ve Schultz, 1997: 360).

Kurumsal kimlik, kurumsal kültürün dinamik sürecinin kendine özgü, dönüşlü bir ürünü olarak görülmelidir. Kurumsal kimliğin sağladığı, kurumsal imaj yapısından gelen ve iletişim halinde bulunan sembolik materyaller kültürel olarak yerleşmektedir. Kurumsal imaj, dış yönlü olarak tasarlanmakta, örgütün iç yönü olan kültürel sistem tarafından emilmekte ve benimsenmektedir. Daha sonra kültürel değer haline gelmekte ve sembolik anlamda kimliği işaret etmektedir. Yaptıklarımızla kendimizi kim olarak yansıtıyoruz ve diğerleri bizi kim olarak yorumluyor ve biz bu durumda ne yapıyoruz soruları bize kurumsal kimliği tanımlamakta yardımcı olur (Hatch ve Schultz, 1997: 361).

Bununla birlikte doğrudan deneyim ve kurum ile etkileşimler dışarıya yönelik imaj oluşturma sürecinin en güçlü öğeleridir. Kurumsal kültür nedeniyle iç ve dış paydaşların birbirleriyle doğrudan temasları kurumun günlük tavrıdır ve yerel düşünce ile yorumlardan etkilenmektedir. Bu açıklamalara dayanarak kurum üyelerinin dış faktörlerle etkileşimleri arttıkça kurumsal kültür ve tepe yönetim tarafından temsil edilen imajı içeren kimliğin üzerindeki etkilerin de artacağı söylenebilir (Hatch, Schultz, 1997: 362).

Kurumsal imaj, dış yönlü olarak tasarlanmakta örgütün iç yönü olan kültürel sistem tarafından emilmekte ve benimsenmektedir. İyi bir kurumsal kimlik kurumsal imajda iki etki yaratır. İlk olarak, insanlar şirket ve kimlik sembolleri arasında doğru bir ilişki kurabilirler. Daha sonra bu kimlik sembolleri şirketin imajını tekrar hatırlatmada yardımcı olur ve zihinsel bir resme ya da duygusal hislere dâhil edilir (Dowling, 2001: 19).

Kurumsal imaj tanımlarında genel olarak iki bileşenden bahsedilebilir: “(mantıksal) bilişsel bir inanış” ve “duygusal bir inanış”. Bunların ikisi de gereklidir ve ikisi de sık sık insanların zihninde eş zamanlı olarak var olur. Duygusal bileşenin rolü şirkete karşı verilen bireysel yanıtları canlandırmaktır - bir tüketicinin bir ürünü almasında ya da bir çalışanın çok çalışması örneğinde olduğu gibi. İnanışlar duygular olmadan etkili değildir. Çünkü insanı, birileri ya da bir şeyler etkileyerek,

davranışların ortaya çıkmasını sağlar. Bu nedenle duygular da inanışlara yol açmazsa etkin değildir, denilebilir (Dowling, 2001: 20).

Eğer bir işletme hakkındaki bazı inanışlar ve duygular kişilerin beğenilen kurumsal davranışları hakkındaki değerleriyle örtüşüyorsa o zaman bireysel “düşünüş tarzı” insanların kafalarında şekillenerek firma hakkındaki iyi bir itibara dönüşebilir. Sürece işlerlik kazandırmak için hem iç hem de dış paydaşlara başvurulur. Bunun etkisi de iyi bir kurumsal itibar ile şirketin kurumsal imajı arasında yakın bir “düşünüş tarzı” ortaya koymasıdır ve bu sayede değer sistemine bireysel bir süreklilik kazandırılır (Dowling, 2001: 22)..

İtibar kavramını açıklarken ifade ettiğimiz gibi, bazı profesyoneller (akademisyenler, danışmanlar ve araştırmacılar) kurumsal imaj ve kurumsal itibar kavramlarının kısmen iç içe geçtiğini düşünebilirler, bunları birbirinden ayırt etmek önemlidir. Operasyonel olarak iyi bir itibarın yolu, gereksinilen imajı tasarlamaktan geçmektedir ve daha sonra bir ya da daha fazla değer, paydaş gruplarına bağlanır. Bu durumda insanların değerleri değiştirilemediği sürece algılarını ve bazen de duygusal bağlarını değiştirmek zorunda kalılabileceği söylenebilir (Dowling, 2001: 23).

Kurumsal itibarın kurumsal imajdan ayrılan yanı; itibar, işletme hakkında tüm halkın düşüncelerinden oluşurken; imaj insanın kendi bireysel görüşlerinden kaynaklanır (Lievens, 2005: 4–5).

Özet olarak; kurumsal kimlik denince akla kurumun logosu, amblemi, antetli kağıtları ve kartvizitleri gibi daha çok görsel materyal gelebilir. Fakat kurumsal kimlik bu kadar sığ bir kavram değildir ve içinde kurumsal dizaynı, kurumsal davranışı ve kurumsal kimliğe temel teşkil eden kurum felsefesini barındırır. Kurumsal kimliğin oluşumu sonucunda ise; izleyicilerin aklında bir resim belirir ve bu da kişilerin firmayı algılayışları yani o firmaya ait imajdır. Bu durumda imaj; gözle görülen somut bir kavram değildir, kurum hakkında insan zihninde beliren duygu ve düşüncelerdir. Tüm bu çabaların sonucunda da insanların zihninde örgütle ilgili birtakım fikirler belirir. Oluşan bu bireysel düşünceler de soyut imaj olarak adlandırılır. İtibar ise; firmaya olan güven ve inanılırlıktır. Bu haliyle daha çok firmanın şeffaflaşmasıyla ilgili bir kavramdır. İmaj daha bireysel düşüncelerden oluşurken, itibar toplumun tüm kesimlerini kapsayan daha büyük değer yargılarını içinde barındırır. Bu nedenle

itibar, imajın oluşumundan sonraki adımdır. Kısaca, insanların şirket hakkındaki olumlu olan düşünceleri sonucunda varılan kanı ve değer yargılarıdır da denilebilir.

1.5. Kurumsal İtibarın Temel Bileşenleri

Kurumlarda gelişen ve değişen iletişimin stratejik rolüne paralel olarak halkla ilişkiler disiplini de farklılaşmaktadır. Bu bağlamda kurumların finansal sorumluluklarına paralel olarak üstlendikleri kurumsal sosyal sorumluluk, kuruma duyulan güven, paydaşlarla ilişkiler ve hizmetin kalitesi gibi bileşenlerle ilişkilendirilen itibar, halka ilişkilerin yeni rekabet koşulları içinde kurumsal becerilerinin kaynağını oluşturmaktadır. Çünkü itibar, kurumlarda ne yapıldığına ve nasıl yapıldığına odaklanan ve paydaşların deneyimlerine bağlı olarak algıya dayanan çok yönlü bir bileşendir (Şatır ve Sümer; 2006: 51). Bu bağlamda kurumsal itibarı oluşturan bu faktörleri ortaya koymak halkla ilişkiler uygulayıcıları açısından önem taşımaktadır. Bu sayede itibar kavramının sınırları belirlenmiş, kurumlara da bir yol haritası çizilmiş olacaktır.

Literatür incelendiğinde pek çok yazar ve halkla ilişkiler uygulayıcısı açısından çeşitli bileşenler ortaya atılmıştır. Bu araştırmalardan bazıları şöyledir (Şatır ve Sümer, 2006: 53):

Fortune dergisinin AMAC (America's Most Admired Companies) ve GMAC (Global Most Admired Companies) çalışmalarından başka 1997'ye kadar kurumsal itibara yönelik bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Her iki çalışmada da itibar değişkenleri kurumların bazı özellikleri göz önüne alınarak değerlendirilmiştir. Bu özellikler; yenilik, yönetim kalitesi, yatırım değerleri, topluluk, çevreye karşı sorumluluk, etkilenme gücü, gelişme, yetenekli elemanları barındırabilme, ürün ve hizmet kalitesi, finansal istikrar ve kurumsal nitelikler olarak sıralanmıştır.

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

Kurumsal itibarın bileşenleri ayrıca German Manager Magazine tarafından da ölçümlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada itibar, finansal performansla değil yenilik ve iletişim kabiliyeti ile değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre ise itibar, finansal bir olgudan daha başka bir şeydir.

Çalışan değerlerindeki değişime cevap verme konulu Wirthlin Raporunda ise; kişisel güvenlik, kalite-performans, donanım-fark yaratmak, iletişim tatmini ile hedef eşitleme ve iletişimde tatminin etkileri değerlendirilerek çalışanların kurumsal itibardan etkilendikleri ve kurumsal itibarı algıladıklarında daha yüksek performans ile çalıştıkları ve kurumun iş sonuçlarını etkilediği sonucuna varılmıştır.

Bennett ve Kottasz tarafından kurumsal itibarın uygulayıcılar tarafından algılanışına yönelik yapılmış diğer bir araştırma ise Corporate Communication dergisinde yayınlanmıştır. Bu çalışmaya, İngiltere'deki 106 Halkla İlişkiler danışmanlık şirketi yöneticisi katılmıştır. Fortune ve Management Today dergilerinin itibar ölçümlerinden yararlanılarak geliştirilen kurumsal itibar kavramı şu alt boyutlarla sorgulanmıştır: Yönetim kalitesi, ürün ve hizmet kalitesi, yenilik, uzun dönemli yatırım değeri, finansal istikrar, yetenekli kişileri etkileme, topluma ve çevreye karşı sorumluluk ve kurumsal değerlerin doğru kullanımı.

Diğer bir çalışma ise; İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (Society for Human Resource Management – SHRM) tarafından yapılan kurumsal güvenilirlik ve çalışan iletişimi araştırması olup, 671 halkla ilişkiler profesyoneline ve 609 çalışana uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Çalışanların çalışan iletişimi ve kurumsal itibarı nasıl algıladıkları konusunda benzerlik ve farklılığı anlamaya yönelik bu çalışmada şu boyutlar ele alınmıştır. İletişim, çalışanlar için kurumsal takdir, kurum çalışanları arasında güvenilirlik, kurumsal itibar ve çalışan iş performansı arasındaki ilişki.

Kurumsal itibarın ölçülmesine yönelik olan çalışmalarda Harris ve Fombrun'ın ele aldığı yapı, kurumsal itibarın çalışanlarla ilişkisini daha açık şekilde vurguladığından bu yapıdaki altı boyut aşağıda ayrıntılarıyla incelenmiştir.

1.5.1. Duygusal Cazibe

Brady (2005)'e göre müşterilerle işletmenin ürün ve hizmetleri arasında duygusal bir bağ oluşmaktadır. Bu bağ, kurum kültürünü, algılanan değerleri ve paydaşlarla nasıl bir ilişki kurulacağını da kapsamaktadır. Duygusal cazibe, saygınlık, takdir edilme ve güveni anlatmaktadır. Ayrıca bir işletmenin iç ve dış

paydaşlar tarafından ne kadar beğenildiği ve saygı görüldüğü ile ilgilidir. Kurumu ile arasında duygusal bir bağ olan çalışan, kendini kurumla daha kolay özdeşleştirebilecek sonuç olarak da güvenilir ve sadakatli bir birey haline gelerek kurumsal itibarı olumlu yönde etkileyecektir. (Karaköse, 2006: 102). Hedef kitleyi ikna etmede en önemli unsurlardan birisi işletme çalışanlarını ikna etmektir. Çalışanlar bir iletişim kampanyası içinde en ön sırada yer almaktadır. Çalışanlar işletmelerinin verdiği mesajı yayarlar ve kuvvet katarlar. Eğer çalışanlar işletmenin iletişim yöntemini benimsemezlerse hedef kitlenin benimsemesi de şüpheli hale gelir (Okay ve Okay, 2005: 361).

Güçlü bir itibar sayesinde daha iyi çalışanlar cezbedilip işte tutulabilir ve daha çok çaba harcamaya motive edilebilir. Daha çok müşteri çekilebilir ve genel olarak müşterilerin fiyata daha az duyarlı olması sağlanabilir. Müşterilerin herhangi bir durumda, tersi olasılıkta kurum üzerinde çok kötü etkide bulunacak olan kuşkularını bir kenara bırakmalarına katkıda bulunulabilir. Sadece onlara adil davranacağınızı düşündükleri için değil, müşterileri arasında yer almanız onlar için bir övünç kaynağı olacağı için tedarikçiler sizinle iş yapmaya daha istekli olacaktır. (Davies, 2003: 30).

Bu da gösteriyor ki itibar elle tutulabilir bir varlık değildir ve tüm paydaşların duygularına hitap ederek oluşur.

1.5.2. Ürünler ve Hizmetler

1980'li ve 1990'lı yıllarda ürün ve hizmet kalitesi işletmeler için muhtemelen en önemli konuydu. Bu yıllarda Rubbermaid'in CEO'su Stanley C. Gault, iyi bir itibara sahip olmak için kaliteli ürün ve hizmetleri dikkate almalıdır demişti ve kaliteli ürünler için dört aksiyon belirlemişti (Sobol vd., 1992: 97):

- İyi üretimi teşvik etmek
- İyi hizmetin beklenilmesi
- Yaratıcı ürün dizaynını teşvik etmek
- Düzenli olarak ürün kalitesini kontrol etmek

Amanda Bennet'e göre 1980'ler boyunca kurumsal yönetim ürün geliştirmeye odaklanmıştı. Şimdi ise rekabetçi avantaj elde etmenin yolu müşteri ilgisini geliştirmekten geçmektedir. Yöneticiler, ürün ve hizmetlerin kalitesini vurgulamalıdır. Tüketim hayati bir öneme sahip ve artık müşteriler tarafından belirleniyor. Bunun anlamı tam, zamanında ve güvenilir hizmetin toplum tarafından belirlenmesidir. (Sobol vd., 1992: 98).

İtibar kazanmak için işletmeler sundukları ürün ve hizmetlerle farklılık yaratarak ekonomik bir değer oluşturmalarıdır. Bir kurumun itibarını oluşturan en önemli unsurlardan biri müşteri tatmininin yüksek olmasıdır. Bu nedenle itibar kazanmak için öncelikli adımlardan biri de ürün ve hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesi için çaba gösterilmesidir (Argüden, 2003: 10-11).

1.5.3. Finansal Performans

Finansal performans, bir işletmenin karlılık ve yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme yeteneğini anlatmaktadır. İşletmelerin hedeflerine ulaşamamaların nedenlerinden birisi, teknik ve fiziksel donanım yetersizliğidir. Ekonomik yapısını güçlendiren işletme, küresel piyasada diğerlerine oranla daha fazla itibara sahip olmakta ve daha başarılı olmaktadır. Ayrıca finansal performansı iyi olan bir kurum (Karatepe: 2008: 89):

- Güçlü karlılık boyutlarına sahiptir,
- Riski düşük yatırımlar yapar,
- Gelecekte büyüme ile ilgili güçlü tahminler yapar,
- Rakiplerinden daha üstün performans gösterir.

Finansal performans, kurumsal itibarın bir diğer temel bileşenidir ve diğer bileşenlerden farklı olarak kurumsal itibarı çift yönlü etkiler. Yani finansal performans iyi bir itibar yaratılmasını sağlarken aynı zamanda iyi bir itibar beraberinde kuruma olumlu bir finansal güç sağlar.

İş dünyasında hiçbir şey güçlü bir finans yapısı kadar etkili değildir. Yatırımcılar, yatırımın kısa vadeli geri dönüşünde sadece geçmiş karları dikkate

almazlar, firmanın uzun vadede konumlanmasını da güçlü bir işaret olarak görürler. Çalışanlar için ise kar, alacakları ek primler olarak görülür. Müşteriler ise, sık sık sorun çıkaran ürünleri almaktansa, aynı ürünleri kar yapısı güçlü olan firmalardan alırlar. Sonuç olarak tüm paydaşlar, tüm süreçlerde sabitlik ve düzen beklerler ve hiç kimse bir firma için geçici kazanımlar istemez. Bir işletme, pozitif ve düzenli ekonomik dönüşleri olduğu zaman daha iyi bir itibar elde eder (Fombrun, 1996: 186).

Olumlu bir itibar, bir işletmenin sahip olabileceği algılamayla ilgili en önemli değerlerdir. İtibar; dokunulamaz, soyut bir değer olmasına rağmen güçlü bir kurum itibarı bu soyut değeri gerçek somut değere dönüştürür.

Corporate Reputation Review'da 1997 yılında yayınlanan bir makalede Fortune Dergisi'nde bir puanlık bir derece artışın ortalama olarak bir işletme toplam piyasa değerinde 43,7 milyon poundluk bir değişim oluşturduğu belirtilmiştir (Okay ve Okay, 2005: 366).

1.5.4. Vizyon ve Liderlik

Vizyon, bir firmanın ne olabileceğine dair ileri bir görüş, o işletmenin gelecekteki durumu ve başarısı ile ilgili bir rüya, işletmenin potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraf olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2003: 6). Vizyon; "görüş, önsezi, görme kuvveti" anlamına da gelmektedir (Özbek, 2000: 307). Vizyon oluşturma, kurumun gelecekte nasıl görüneceği, nasıl davranacağı ve hangi tercihlere sahip olacağına dair hayali bir resim yaratmak olarak da tanımlanabilir (Clayton, 2002: 152). Başka bir tanıma göre ise; vizyon, yöneticinin kendine özgü, gelecekte yapılması düşünülen tüm faaliyetler ile alternatifler topluluğunun algılanması, değerlendirilmesi, tanımlanması, açıklanması ve paylaşılmasıyla ilgili zihinsel süreç ve çabalarıdır. Liderlerin astları ile görüşmesi, fikirlerini açıklaması, paylaşması ve onları ikna ederek motive etmesi vizyon oluşturmada önem arz eder (Eren, 2002: 11). Vizyonu olan birçok kuruluş, bunu bir vizyon bildirisi ile dile getirmektedir (Doğan, 2000: 189). Bir vizyon ifadesi, çalışanların, kurum itibarını olumlu bir şekilde algılamasında hayati bir rol oynar. Örgütün içerisinde hazırlanan vizyon ifadeleri, dış paydaşlarla kurulan iletişimde de kullanılır ve içerdiği güvenilir bilgiye bağlı olarak oluşur. Aynı zamanda insanlar ortaya çıkan bilgiye göre, bunu kurumun itibarını şekillendirmede kullanırlar (Dowling, 2001: 83).

İtibarın yüzde ellisi liderin omuzlarındadır. Yapılan araştırmalar da gösteriyor ki bir işletmenin, çevresinde olumlu ya da olumsuz şekilde tanınıyor olması liderin konuyla ilgili performansından gelir. Bu durumda işletmelerde lider konumunda olanların itibar yönetiminin kritik başarı faktörü olduğu söylenebilir. Bu noktalar dikkate alındığında lider geminin kaptanıdır. Nereye nasıl gidileceğine o karar verecektir (Kadıbeşegil, 2005: 1).

Buradan hareketle lider George ve Jones (1995)'e göre grupların ve organizasyonların amaçlarına ulaşmalarını sağlamak üzere gruptaki ve organizasyonlardaki üyeleri etkileyen kişiler olarak tanımlanabilir. Krausz (1986) ise; liderliği diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şekli olarak tanımlar (Arıkan, 2001: 285).

Liderin önderliğinde gelişen vizyon ifadeleri, işletmenin değerleriyle ve yönetim felsefesiyle olan iletişimde ve bunu şekillendirmede yardımcı rol oynar. Aynı zamanda çalışan değeri, kurumsal performans, sosyal sorumluluk gibi anahtar performans ölçütlerini belirler. Bu şekilde de kurumsal itibar oluşumuna katkıda bulunmuş olur (Dowling, 2001: 83).

1.5.5. Çalışma Ortamı

İşgören için düzen ve temizlik, iyi aydınlatma ve ısıtma, yeterli araç-gereç temini, müzikli çalışma olanağı, dinlenme sürelerinin yeterliliği gibi konularda morali artırıcı uygulamalar verimli bir çalışma ortamının temel koşuludur. İş yerinde çalışanlara duyulan güven; kurumların diğer uygulamalarında kolaylık sağladığı gibi, tutarlı strateji uygulamaları gerçekleştirebilmelerini de sağlamaktadır (Karatepe, 2008: 90).

Çalışanlar işletmeden güvenilir bir ortamda çalışmayı talep ederlerken aynı zamanda onurlandırıldıkları, saygı duyuldukları anlaşmalar yapmayı da talep ederler. Bunların yanında çalışanlar, vatandaş olarak temel haklarına saygı duyuldukları bir ortamda çalışmayı da beklerler. Bu beklentiler sadece tepe yönetimin değil, tüm çalışanların iyi bir şekilde desteklenmesinde firmalar üzerinde çok büyük bir baskı yaratabilir. İnsanların beklentileri sadece sağlık ve güvenlik için gereken ilgileri içermez. İş sürecinde işin birer ortağı olarak iyi bir şekilde saygı görmeyi de içerir. Birçok tanınan işletmede çalışanlar emekli fonları ya da borsa planları ile şirketin ortağı olmaktadır. Çok düşük oranda da olsa bu, çalışanlara

işletmenin stratejik kararlarına katılma hakkı verir. Bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişim, iletişim kanallarının açılmasını ve karar alınmasını böylelikle de çalışan bağlılığını artırır. İlerleyen işletmeler, çalışan gayretiyle desteklenmiş programlar yaratılması yoluyla bu fırsatın farkına varmaktadır. Çalışanların kişisel gelişimleri için uyulan taahhütler, azınlıklara, özürülere ve diğer çeşitli hakları elinden alınmış gruplara karşı işletmeler tarafından sergilenen içten gelen çabalar sayesinde çalışanlar ile bu işletmeler arasında daha iyi ilişkiler kurulmuş olmaktadır. Çalışanlar ile güvenin zor kurulduğu işletmelerde çalışanlar sendikalaşsa da bu işletmeler iyi olarak tanınmazlar. Ancak çalışanlarla güvenin kurulması yoluyla bu işletmeler itibarlarını sürdürebilirler (Fombrun, 1996; 67).

İşgören ile işletme arasındaki fiili etkileşimi incelerken en geçerli yol, bu etkileşimi bir psikolojik anlaşma boyutları içinde ele almaktır. Buna, “karşılıklı hareket etme” süreci adı verilmektedir. İşletmenin kendisi, çalışanları için bazı şeyleri yaparken, bazı şeyleri de yapmaktan kaçınmaktadır. Örneğin, işgörenlere ücretlerini öderken ve statü ile iş güvenliği sağlarken, onlardan da kendi iş tanımların aşan işler yapmaktan kaçınmalarını istemektedir. İşgören ise; çok çalışmak, verimli olmak ve kurum itibarın bozmaktan kaçınarak buna karşılık vermektedir. İşletme, çalışanlarının beklentilerini; sahip olduğu güç ve yetkiyi kullanarak ortaya koyarken, çalışanlar da işletmeyi etkileyecek olumsuz girişimlerde bulunmak, örgüte karşı yabancılaşmak ve işbirliğini örgütten esirgemek gibi yöntemlerle beklentilerini kabul ettirmeye çalışmaktadırlar (Karatepe, 2008; 90).

1.5.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

İşletmeler artık sadece teknik ve ekonomik kuruluşlar olarak değil, aynı zamanda sosyal bir kuruluş olarak da tanımlanırlar. Çünkü toplumun işletmelerden beklentileri yeni bir boyut kazanınca işletmeler de topluma karşı tutum ve davranışlarını değiştirerek üstlerine düşen sosyal sorumluluklarını yüklenmek ya da yeniden gözden geçirmek durumunda kalmışlardır (Sabuncuoğlu, 2001: 14). Bu bağlamda sosyal sorumluluk düşüncesi özellikle 1960'lardan bu yana hem işletmelerde hem de diğer sosyal kurumlarda önem kazanmaya başlamış ve işletmelerin ana hedeflerinin sadece kar elde etmek olmayıp, toplumun genel çıkarlarına da hizmet etmek olduğunu göstermiştir (Odabaşı, 1989: 9).

Literatür incelendiğinde “sosyal sorumluluk” ve “kurumsal sosyal sorumluluk” kavramları beraber anılmaya başlanmıştır. Bizde bu çalışmada “kurumsal sosyal

sorumluluk” kavramını kullanmayı daha uygun bulduk. Bu açıklamalar doğrultusunda kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili tanımları inceleyecek olursak Eren’e göre kurumsal sosyal sorumluluk, bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine insanları mutlu ve memnun etmesine yerine getirdikleridir (Eren, 2000: 104). Diğer bir tanıma göre kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin özellikle ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliği sağlayabilmek için yaptığı katkılardır (Jenkins, Yakovleva, 2006: 272). Uluslararası standardizasyon kuruluşu ISO’ya göre kurumsal sosyal sorumluluk; işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel konulara insanların, toplulukların ve toplumun faydasını amaçlayarak dengeli şekilde yaklaşmasıdır (Leonard, McAdam, 2003: 27). Bu tanımlar incelendiğinde hepsinde hemen hemen ortak olan özellikler, işletmelerin sosyal ve çevresel meselelerle bütünleşmesi ve paydaşlarıyla gönüllülüğe dayanan bir temelde etkileşime geçmesi ile ilgilidir (European Commission, 2001: 8).

Başta BM olmak üzere AB, OECD, Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşlar “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” kavramına önem vermektedirler. Çünkü sürdürülebilir bir ekonomik gelişme için şirketlerin içinde yaşadıkları ve etkin oldukları topluma ilişkin bilgi ve ilgilerini geliştirmeleri gerekmektedir (Argüden, 2003: 9). Bu bağlamda Avrupa Birliğinin ortaya koymuş olduğu belli başlı sosyal sorumluluk ölçütleri vardır. Bu ölçütler, işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki genel başlık altında aşağıda incelenecektir (Commission of the European Communities, 2001: 8):

1.5.6.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletme İçi Ölçütler

İşletmenin içindeki sosyal sorumluluk uygulamaları, öncelikle çalışanları, sosyal sermayenin sağlığı ve güvenliği ile ilgili konuları bunun yanında değişim yönetimi, üretimde doğal kaynakların kullanılmasıyla ilgili çevresel sosyal sorumluluk uygulamalarını da kapsar. Bunlar sırasıyla aşağıdaki gibidir:

a. İnsan Kaynakları Yönetimi

Bugün girişimlerin üzerinde durduğu en önemli konulardan biri işgörenlerin işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulmasıdır. Bu bağlamda yapılması gerekenler arasında aşağıdaki maddeler sayılabilir (Commission of the European Communities, 2001: 8):

- Yaşam boyu öğrenme,
- Personel güçlendirme,
- Firma hakkında çalışanlara her konuda bilgi verilmesi,
- İş, aile ve boş vakitler arasında daha fazla denge sağlanması,
- Daha fazla işgücü çeşitliliği,
- Eşit ücret,
- Kadınlar için kariyer olanakları,
- Kar ve planların paylaşımı,
- İş güvenliği kadar çalışma olanaklarıyla da ilgilenilmesi sayılabilir.

Ayrımcılığı içinde barındırmayan, güvenilir işe alma uygulamaları; etnik azınlıktaki insanların, yaşlı ve kadın işgörenlerin, uzun süreli işsizlik yaşayanların ve dezavantajlı insanların işe alınmasını kolaylaştırabilir. Yaşam boyu öğrenmede, işletmeler bazı eğitim düzeylerini yerine getirmede kilit rollere sahiptirler. Bu roller; yerel oyuncularla yakın ilişkiler kurulması yoluyla eğitim ihtiyaçlarının daha iyi tanımlanmasına katkı sağlayarak, eğitim programlarının düzenlenmesi; genç insanların okul yaşamından iş yaşamına geçişinin desteklenmesi (stajyerlik örneğinde olduğu gibi); öğrenmenin ölçülmesi; tüm çalışanlara yaşam boyu öğrenmenin teşvik edildiği bir çevre yaratılarak düzenli olarak daha az eğitilmiş, daha az yetenekli ve daha yaşlı insanların eğitilmesi olarak sıralanabilir (Commission of the European Communities, 2001: 9):

b. İşyerinde Sağlık ve Güvenlik

İşyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınması hayati bir önem arz etmektedir. Hizmet sözleşmesi, taraflara tanıdığı haklar yanında çeşitli borçları da beraberinde getiren bir özel hukuk sözleşmesidir. Bu bağlamda işçi işverenin emir ve talimatlarına uymak; buna karşın işveren de işçiyi işyerinde uğrayabileceği

kazalara ve karşılaşılabileceği tehlikelere karşı korumak için gerekli tedbirleri almak bunun yanında işçiye uygun ve sağlıklı bir çalışma yeri sağlamak zorundadır (Selek, 2009: 1).

Firmalar, hükümetler ve sektör örgütleri; gün geçtikçe sağlık ve güvenliği geliştirmek için yeni yollar aramaktadırlar. Geliştirilen bu yollar da diğer firmalardan alınan ürün ve hizmetlerde bir ölçüt ve ürün ve hizmetlerin sağlanmasında bir pazarlama unsuru olarak kullanılmaktadırlar. Bir taraftan da yapılan tüm bu planlamalar; yasaların bir tamamlayıcısı ve kamu otoriteleri tarafından yapılan kontrol faaliyetleri olarak da görülebilir. Aynı şekilde bu planlar; daha yüksek düzeyde işyeri sağlık ve güvenlik uygulamalarını, koruyucu kültür olarak ilerletmeyi de amaçlamaktadır. İş sağlığı ve güvenliğine odaklanmak, performans ile ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırmaktadır. Bununla beraber pazarlama araçlarının kalitesinin ölçülmesi, belgelenmesi ve iletişim kalitesini de artırır. İş sağlığı ve güvenliği ölçütleri; çeşitli düzeylerdeki sertifikasyon planları ile ürünlere ve teçhizata ait sınıflandırma planlarını da içine almaktadır. Yönetim sistemlerinin sertifikasyon planları ve taşeronların öncelikli olarak iş sağlığı ve güvenliğine odaklanmaları da bu planları başlatmıştır (Commission of the European Communities, 2001: 10).

c. Değişime Uyum

Çalışanlara ve diğer paydaşlara yönelik olarak yapılan yeniden yapılandırma programları; fabrikaların kapanmasıyla ya da ağır işgücü azaltılmalarıyla sonuçlanarak toplumda ciddi ekonomik, sosyal ve politik krizleri beraberinde getirebilir. Çok az sayıda firma küçülme, birleşme ve daha önce elde ettikleri kazançlar yoluyla bu yapılandırma programlarına ihtiyaç duymamışlardır. Bir çalışmaya göre, dört yapılandırma programından bir tanesinden daha azı, maliyetleri azaltma, verimliliği ve kaliteyi artırma ve müşteri hizmetlerini geliştirme amaçlarında başarılı olmuşturlar. Bu programların çoğu; işgörenlerin motivasyonlarını, sadakatlerini, yaratıcılıklarını ve verimliliklerini düşürmektedir. Yani bu programlarla beraber çalışanlar için bir değişim söz konusu olmuş ve değişime olan uyumda da zorluklar yaşanmıştır (Commission of the European Communities, 2001: 10).

Sosyal olarak sorumlu olan bir davranışta yeniden yapılandırmanın anlamı; değişimden ve kararlardan etkilenenleri dengelemek ve gerekli kişilerle ilgili konulara dikkat etmektir. Uygulama süreci, yeniden yapılandırmanın başarısı için önemli bir bölümdür. Açık bilgi ve danışmanlık yoluyla çalışanlar bu sürece katılabilirler.

Böylelikle çalışanların değişime olan dirençlerinde bir azalma görülecektir. Bunun yanında yeniden yapılandırma; başlıca riskler tanımlanarak, tüm direk ve endirek maliyetler hesaplanarak, alternatif stratejilerle, politikalar oluşturularak ve tüm bu alternatiflerin değerlendirilmesi yapılarak iyi bir şekilde hazırlanabilir. Böylelikle de gereksiz unsurlar ve maliyetler azaltılmış olur (Commission of the European Communities, 2001: 11).

d. Çevresel Etkilerin ve Doğal Kaynakların Yönetimi

Çevresel etkiler kavramı ile ifade edilmek istenen, gerçek çevresel hasarlara neden olan veya havanın, suyun, toprağın, doğal kaynakların ve insanların zarar görmesidir (<http://www.bcm.org.tr>, 2009; 2). Çevresel etkiler mutlaka incelenmelidir. Bunun dışında geniş kapsamlı politikaların oluşturulması da temel konudur. Çözümüne yönelik yaklaşımların geliştirilmesi, çevreye duyarlı davranış kalıplarının ve politikaların oluşturulması hem sosyal ve makroekonomik hem de sektörel politikalar açısından çok fazla önem içermektedir. Dolayısıyla çevre ve doğal kaynak yönetiminin ekonomik ve sosyal politikalarla bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bu bütünleşme ise çevresel ve doğal kaynak hedeflerini destekleyen yatırım programları ile gerçekleşebilir (Karaer, 2002; 28).

Çevresel alanda yapılan bu çevresel yatırımlar “kazan – kazan” fırsatlarını sunmaktadır. Bu bağlamda, “çevre için iyi şeyler yapan firmalar, işlerinde de iyidirler” prensibi hakimdir. Bu prensip, senelerdir mevcuttur ve halen önemini korumaktadır.

1.5.6.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletme Dışı Ölçütler

Kurumsal sosyal sorumluluk, çalışanlara ve paydaşlara ek olarak işletme kapılarının ardındaki; iş partnerlerini, tedarikçileri, müşterileri, kamu otoritelerini ve yerel toplulukları da içine alan geniş bir paydaş kitlesine yöneliktir. Bunlar sırasıyla aşağıda incelenmektedir.

a. Yerel Topluluklar

Kurumsal sosyal sorumluluk, firmaların yerel kuruluşlarla bütünleşmesiyle ilgilidir. İşletmeler, özellikle yerel topluluklara; iş, ücret ve fayda sağlama ve vergi gelirlerini arttırma yönünde katkıda bulunurlar. Diğer taraftan işletmelerin faaliyet gücü toplumun, sağlığına, istikrarına ve refahına bağlıdır. Örneğin işletmeler, çalışanların büyük çoğunluğunu yerel işgücü pazarlarından tedarik ederler ve

böylelikle ihtiyaç duydukları becerileri yerel ortamdan elde ederek, bu ortama doğrudan bir ilgi oluşturmuş olurlar. Birçok işletme; yerel topluluklarla olan ilişkilerinde, özellikle ek mesleki eğitim yerlerinin sağlanması, çevresel yardımseverlikleri destekleme, sosyal olarak dışlanmış insanları işe alma, çalışanlar için çocuk bakım kolaylıklarının sağlanması, toplumla ortaklık, yerel spor faaliyetlerinin sponsorluğu ve kültürel aktiviteler ya da hayırseverlik faaliyetlerine bağlı gibi konularda toplumsal amaçlara hizmet etmektedir. Çok uluslu işletmeler de, bu ilişkileri çeşitli pazarlara üye olup bu pazarlarla bütünleşmek için desteklenmektedirler. Yerel aktörler, yerel çevre gelenekleri ve kuvvetleri ile işletmelerin yakınlığı sermayeyi arttıran bir varlıktır (Commission of the European Communities, 2001: 13).

b. İş Ortağı, Tedarikçiler ve Müşteriler

İşletmeler, iş ortağıyla çalışmakla karmaşıklığı ve maliyetleri azaltıp kaliteyi arttırabilirler. Tedarikçilerin seçimi, sadece rekabetçi buyruklarla gerçekleşmez. Birlik ve ortak girişim partnerleriyle ve franchising ortağı ile olan ilişkiler de son derecede önemlidir. Uzun dönemde tüm bu ortaklarla oluşturulan ilişkiler sayesinde; adil fiyatlar, kalite beklentileri ve güvenilir dağıtım gerçekleştirilebilir. Büyük işletmeler, aynı zamanda iş ortaklarının, müşterilerinin, tedarikçilerin, taşeronların ya da rakiplerin küçük birer ortağı sayılırlar. Bu nedenle sosyal performanslarının ortaklarıyla ve tüm tedarik zincirindeki tedarikçileriyle olan ilişkilerini etkilediğinin farkına varmalıdırlar. Çünkü kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin etkisi, işletmenin kendisi ile sınırlı kalmamakta, ekonomik ortaklarının konuyla olan ilgisini de kapsamaktadır. Bu durum özellikle ürün ve hizmet üretiminde dış kaynaklardan yararlanan büyük işletmeler için daha fazla geçerlidir. Bu sayede, tedarikçilerin ve çalışanların yerine getirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinden de yararlanılmış olunur. Bunun yanında işletmelerin sosyal sorumluluklarının bir bölümü de, ürün ve hizmetleri üretmesinde müşterilerin ihtiyaçlarına ve isteklerine karşı etkili, etik ve çevreye duyarlı davranışlar göstermesidir. İşletmeler, müşterilerle onların ihtiyaçlarına ve isteklerine odaklı bir ilişki geliştirdikleri takdirde karlılıkları da artacaktır (Commission of the European Communities, 2001: 14).

c. İnsan Hakları

Kurumsal sosyal sorumluluğun, özellikle uluslararası faaliyetlerde ve küresel tedarik zincirinde güçlü bir insan hakları boyutu vardır ve insan hakları; politik, yasal ve ahlaki durumların sunulmasında çok karmaşık bir konudur. Avrupa birliği; çalışma standartlarına, çevresel korumaya ve insan haklarına uyum gösterilmesini kesinleştirmek için bazı zorunlu işbirliği politikaları yayınlamıştır. Çalışma şartları, insan hakları ve çevreci bir bakış açısı; müşterilerin, işletmelerin sektörün ve özellikle de tedarikçilerin ve tedarikçilerin hızla yeni davranış kurallarını benimsemelerine neden olmuştur. Tüm bu gruplar, çeşitli sebeplerle özellikle de kurumsal itibarı arttırmak amacıyla ve olumsuz müşteri tepkilerini azaltmak için bu politikaları yerine getirmişlerdir (Commission of the European Communities, 2001: 15).

d. Küresel Çevresel İlgiler

Birçok işle ilgili çevresel problemlerin sınır ötesi etkileri yoluyla ve dünyadaki kaynakların tüketimiyle işletmeler, küresel çevrede bir aktör olarak yer alırlar. Onlar, tedarik zinciri aracılığı ile daha iyi çevreci bir performansı teşvik edebilirler ya da çevreyi korumak adına daha farklı yollara başvurabilirler. Avrupa Birliğinin yayınlamış olduğu bu ölçütlerin içeriği daha da genişletilebilir. Bu doğrultuda yayınlanmış literatür incelendiğinde çevre ile ilgili yazınlara rastlamak mümkündür. Nitekim çevre, işletmelerin kuruldukları, içinde yaşayacakları ve ekonomik faaliyetlerini devam ettirecekleri doğal ve beşeri alanlardır. Bu alanlarda güçlü ve olumlu ilişkiler geliştirmek, işletmelerin yaşam süresini belirler ve etkiler. Dolayısıyla açık birer sistem olan işletmeler, sosyal çevreye uyum sağlayamadıklarında yaşama şanslarını yitirir ve zamanla entropiye uğrarlar (Güzelcik, 2002: 203).

Bu bağlamda çevre ile ilgili çabalarını sistematik hale getirmek, belirli hedefler koyup bunlara ne ölçüde ulaşıldığını belirlemek ve düzeltici önlemler almak isteyen işletmeler, çevre yönetim sistemini oluşturma ve belgelendirme yoluna gitmektedirler.

Uluslararası alanda oluşturulan çevre yönetimi standartları, işletmelerin çevreyle ilgili çabalarını, sürdürülebilir kalkınma ortak amacına yönlendirmelerine yardımcı olmaktadır. Bu tip standartlar ayrıca, işletmelerin şu anda var olan ve gelecekte ortaya çıkabilecek olan yasal düzenlemelere uyum sağlamalarını

kolaylaştırmaktadır. Bu alanda ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Standardı, BS 7750 Çevre Yönetim Standardı ve Eko Yönetim ve Denetim Sistemi dikkat çekmektedir. Dünya çapında en fazla kabul gören ISO 14001 Standardı, Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO) tarafından geliştirilmiş ve Ağustos 1996'da yayınlanmıştır. ISO 14001, ISO 14000 serisinin denetlenen ve sertifika verilen tek standardıdır (Nemli, 2000: 3).

İşletmeler eğer çevreye karşı sorumlu örgütler olarak güçlü bir kurum itibarı oluşturmak istiyorlarsa Hiner (1993)'e göre üç çeşit çözüm uygulamalıdır (Güzeltik, 2002: 204):

1. Üst yönetim, çevreye karşı hassas olacaklarına ve çevre için birtakım girişimlerde bulunacaklarına dair doğru taahhütlerde bulunmalıdır.
2. Çevrecilik, bütün işletme tarafından bir iş yapma yolu olarak benimsenmelidir. Bir ürünün yaşam döngüsü boyunca sağlık, güvenlik ve çevreye yaptığı etkileri göz önünde bulundurmak gereklidir.
3. Son olarak işletme, çevreyi geliştirecek ve korumaya yardım edecek yeni ürünler ve yeni yöntemler geliştirmelidir.

Tüm bunlardan da anlaşıldığı üzere, Sosyal sorumluluk alanında, iyi bir itibara sahip firmalar müşterilerin daima ilgisini çekmiştir. 2001 yılı, Uluslararası Çevresel Denetim Kurumsal Sosyal Sorumluluk anketinin sonuçları da gösteriyor ki firmalar hakkında halkın izlenimlerini etkileyen faktörler sırasıyla sosyal sorumluluk (%49), imaj ve itibar (%40), işin gerekleri (%32)'dir. Ankete verilen bu cevaplar, sosyal sorumluluk ve itibarın ilk iki sırayı paylaştığını göstermektedir (www.bsr.org, 2006; 2).

Toplumu da içeren paydaşlarla işletmeler arasındaki ilişkiye gönderme yapan bir kavram olan kurumsal sosyal sorumluluk bir kurumun itibarını korumaktadır. Sosyal sorumluluğun bilincinde hareket eden kurumlar diğerlerinden daha iyi olarak görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluğun kurum performansı ile en açık bağlantısı itibar yönüdür. Çalışmalarda gösteriyor ki daha fazla sosyal faydaya yönelik çalışmalara katılan kurumlar daha iyi bir itibara sahiptir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2141).

Görüldüğü üzere ilk bölümde etkileşimde olduğu alanlar ve temel bileşenleri incelenerek kurumsal itibara kavramsal bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde ise itibarın yönetilebilen bir kavram olduğu ele alınacak ve kurumsal itibar yönetimi irdelenmeye çalışılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

İlk bölümde kavramsal çerçevesi oluşturulan kurumsal itibar, aynı zamanda yönetilen bir kavramdır. Araştırmanın ikinci bölümünde, kurumsal itibar bir yönetim süreci olarak ele alınacak ve bu süreç ayrıntıları ile incelenecektir.

Bugün, ister büyük ister küçük olsun dünyadaki bütün işletmelerin ortak ve temel bir sorunu bulunmaktadır. Bu sorun; duyarlı ve rekabet yoğun pazarlarda hizmet verdikleri tüm paydaşlarının, kilit noktalardaki karar alıcıların ve düşünce liderlerinin zihninde pay sahibi olabilmek için nasıl bir kurum itibarı oluşturmaları gerektiğidir. İtibar yönetiminin temelinde bütünsellik, tutarlılık, kalıcılık ve sürdürülebilirlik vardır (Kuyucu, 2003: 15).

Her işletme, karar verme yöntemlerine, faaliyetler arasında eşgüdüm sağlama yollarına, çevreye uyabilme esnekliğine, iletişim ağına ve amaçlarına ulaşmada elde edilenleri değerlendirecek araçlara gerek duyar. Bu ise; kısaca yönetime gerek duyma demektir (Can, 2001: 2). Yönetim ise kısaca, başkaları ile birlikte ve onlar vasıtasıyla amaçlara ulaşma olarak tanımlanabilir (Koçel, 2003: 20). Yönetim kavramı; bir ailede, bir toplulukta, bir okulda, bir ülkede var olduğu gibi örgütlerin çeşitli düzeylerinde de vardır. Bu durumda da bir kurumun itibarının yönetilmesi kaçınılmaz hale gelir.

İtibar yönetimi stratejisi, diğer hizmet sektörlerine göre daha yeni olup; işletmelere yardımcı olan, onları destekleyen profesyonel bir hizmettir. İtibar yönetimine ilgi, ilk olarak 1990'da ABD'de arttı. İtibar yönetimi konusu, daha sonraları da web siteleriyle ilgili diğer araştırmalarda işlenmiş, arkasından Fortune Magazine'nin yapmış olduğu "Most Admired Corporations" yani "En Beğenilen Şirketler" araştırmasıyla, küresel piyasada dikkatleri üzerine çekmeye başlamıştır. İtibar yönetimi kavramını, Türkiye'de ilk defa 1999 yılında Capital dergisi öne çıkarmış, "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırmasını yaparak bu konuyu gündeme taşımıştır. Bu gelişmelerden sonra örgüt yöneticileri kendi kurumsal itibarlarına daha fazla önem vermeye başlamışlar; bu alanda yapılan araştırmalarda, kurumsal itibarın işletmenin finansal performansını geliştirebilecek stratejik bir değer olup olmadığı konusu işlenmiştir (Karaköse, 2009: 5).

Literatürde, itibar yönetimi ile ilgili farklı tanımlamaların yapılmıştır. Örneğin; Connoly (2002)'ye göre itibar yönetimini; sosyal çevrenin genel bir bakış açısı olarak ifade etmektedir. Ayrıca itibar yönetimi, Bulletpoint (2001)'e göre (Karaköse, 2009: 6):

- Ortak düşünceleri şekillendirmektir. Kurumun itibarı paydaşlarla birlikte inşa edilir ve güçlendirilir. İtibarın inşasına müşteriler ve çalışanların yanı sıra, yönetimle bağlantısı olmayan diğer işletmeler, baskı grupları gibi dış paydaşlar da katkı sağlarlar.
- Gerçek değerleri ve kurumun kimliğini ifade etmektir. İtibar, bir işletmenin varmak istediği hedefi garanti eder, eylemlerle söylemleri birleştirir.
- Kurumsal faaliyetler için dayanak noktalarını belirlemektir. İtibarın, müşterilerin satın alma arzusuna, çalışanların katılımına ve paydaşların kuruma yatırım yapmasına etkisi büyüktür.

Ayrıca itibar yönetimi, Nakra (2001)'e göre güçlü bir kurum itibarının oluşturulması ve gücün devamı ile ilgilidir (Karaköse, 2009: 6). Bir diğer tanıma göre ise çevremizde, müşterilerimizde, toplumun genelinde nasıl algılanmakta olduğumuzu ve kurumumuzun hangi özellikleriyle tanınmak istediğini içeren ve bu iki başlıkla ilgili faaliyetlerin yürütülmesi temeline dayanan bir yönetim disiplini (Kadıbeşegil, 2006: 174).

Yukarıda yapılan tanımlamalardan yola çıkarak itibar yönetimi; iç ve dış paydaş gruplarının yani işletme çalışanları ile müşteriler, yatırımcılar, hissedarlar, tedarikçiler v.s. gibi grupların örgüte ilişkin düşünce, bilgi ve duygusal tepkilerinin kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Ayrıca, etkili bir iletişim stratejisi ile iç ve dış paydaşların kurumdaki beklentileri tespit edilerek örgütsel hedeflerle çalışanların hedeflerinin örtüştürülmesine olanak sağlayan bir yönetim stratejisi olarak düşünülebilir. Bunun için vazgeçilemeyen bir değer olan itibarın, işlevsel bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda itibar yönetiminin amacı; kurumun itibarını zedeleyebilecek olumsuz durumlara karşı örgütsel sürecin revize edilerek ve kurumsal itibarı tehdit edebilecek olayların önceden belirlenerek ortadan kaldırılması olarak ifade edilebilir (Karaköse; 2009: 6).

Kurum itibarı bir işletmenin yapısı, stratejileri ve değerlerinin analiziyle başlamaktadır. İşletmenin para kazanmaktan daha büyük olan amaçlarını bilmek gerekir. Bu fikirlerin kuruluş içerisinde benimsenmesi gerekir. Aksi takdirde bunları harici hedef kitleye yansıtmakta başarısızlıkla karşılaşılabilir. İtibar yönetimi işlemi, geniş bir teşhis becerisi, analitik beceri ve danışmanların kolaylaştırma becerilerini gerektiren bir dizi faaliyeti kapsamaktadır (Okay ve Okay, 2005: 368).

Fombrun (1996)'ya göre kurumsal itibar yönetimi, mevcut durumun değerlendirilmesi, gelecekteki durumun tasarlanması ve geçiş döneminin yönetilmesi olarak üç aşamadan oluşmaktadır ve bu aşamalar aşağıda ayrıntılarıyla incelenmiştir.

2.1. Mevcut Durumun Değerlendirilmesi

Bu aşama; kurumun mevcut kimliği, algısı ve itibarının genel olarak teşhis edilmesidir. Aynı zamanda mevcut durumun değerlendirilmesinde; kimlik analizi, imaj analizi ve tutarlılık analizi olmak üzere üç çeşit analiz yapılmaktadır ve bunlar ayrıntılarıyla aşağıda incelenmektedir.

2.1.1. Kimlik Analizi

Bu analizde kurumun sosyal paydaşları ile olan iletişim süreçleri incelenir. Ele alınacak olan iletişim süreçleri; o kurumun reklam, medya ilişkileri, sponsorluk yönetimi, marka çalışmaları, görsel dokümanları gibi bütün faaliyetleri kapsamaktadır. Bu analizin amacı kurumun kimlik sisteminin kurumun kendi kavramları ile uyumlu izlenimleri aktarıp aktarmadığını belirlemektir ve nitelik sonuçta da kurumun kendisini nasıl algıladığı ve çalışanları ile dış dünyaya nasıl algılattığı belirlenebilir (Fombrun, 1996: 207).

2.1.1.1. Paydaş Analizi

Bir işletme hakkında, insanların farklı değerlendirmelerinin olması doğaldır. Tüm bu farklılıklar, teker teker yönetilmeye çalışılırsa, doğacak çeşitlilikten ötürü bir yılginlıkla karşı karşıya kalınabilir. Bu noktada ihtiyaç duyulan; işletmeyi benzer şekilde değerlendiren insan topluluklarını, benzer olmayan diğer topluluklardan ayırmaktır. İşletmenin ilişkide bulunduğu topluluklar "paydaş" olarak nitelendirilir (Dowling, 2001: 29). Diğer bir tanıma göre paydaş, işletmenin eylemlerinden, kararlarından, politikalarından, stratejilerinden, uygulamalarından ve amaçlarından etkilenen her birey ve her guruptur. (Şatır ve Sümer, 2006: 51). Paydaş, toplumda

işletmenin ilişkide olduğu, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleriyle işletmeyi etkileyen tüm toplumsal taraflardır. Bir başka ifade ile paydaşlar, işletmelerden çıkarları olan bireyler ve kurumlardır. Freeman (1984), ise paydaşı “organizasyonel amaçların başarılmasını etkileyen veya başarısından etkilenen bir grup veya kişi” olarak tanımlamıştır (Aktan ve Börü, 2009:1). Kurumsal itibar ise işletmelerin paydaşlarıyla olan ilişkilerinden doğan ve oluşturulması uzun zaman alabilen bir unsurdur. Paydaş beklentilerini ve tecrübelerini yansıtan itibar, dinamik bir kavramdır. Çünkü gerek paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarındaki değişim gerekse paydaşların kendi aralarındaki etkileşim kurumsal itibarı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çünkü paydaşların işletme hakkındaki algısı yalnızca işletmeden gelen bilgilerle değil, aynı zamanda diğer paydaşlarla olan etkileşimlerle de şekillenmektedir. Bu bağlamda bir işletmenin itibarı, paydaşlara ilettiği bilgilerin nasıl algılandığı ve paydaşlar hakkındaki bilgi paylaşımını yansıtmaktadır. İşletmelerde başarı, yöneticilerin paydaş ağını etkin bir şekilde dengeleyerek işletme adına katma değere dönüştürebilmesine bağlıdır (Besler ve Sarıkaya, 2009:1-3).

Bu tanımlardan hareketle, kurumsal itibarın yönetiminde halkla ilişkiler uygulayıcılarına düşen görev ilk olarak örgütle bir bağı olan kişilerin ve grupların listelerini çıkarmaktır (Grunig ve Pepper, 2005: 140). Zaten yöneticiler de paydaş gruplarının örgüt için önemini, paydaş gruplarıyla ne çeşit ilişki içinde olduklarını ve bu ilişkilerin paydaşların işletme hakkındaki düşüncelerini ve inanışlarını nasıl etkilediğini bilmeye gereksinim duyarlar (Dowling, 2001: 32). Bu paydaş grupları Şekil 2’de daha ayrıntılı olarak görülmektedir.



Şekil 2-Paydaş Grupları

(Kaynak: DOWLING, Grahame. (2001), **Creating Corporate Reputations, Identity, Image and Performance**, Oxford University Press, New York U.S.A.s.33).

Normatif gruplar, bir işletmeye işlerlik kazandırmak için otorite sağlar ve faaliyetleri yerine getirmek için genel kuralları ve düzenlemeleri oluştururlar. Devlet kurumları, yerel idareler, düzenleyici otoriteler, tüketici grupları ve çevresel topluluklar gibi işletme dışındaki çeşitli normatif gruplar, işletmenin faaliyet alanına ve operasyonlarının yönetimine belirli sınırlamalar getirebilirler. Bunun yanında normatif gruplar, işletmenin içinde de var olabilirler. Örneğin, birçok işletmenin faaliyetleri, o işletmenin yönetim kurulu tarafından onaydan geçmek zorundadır. Ticari birlikler ve endüstri birlikleri gibi diğer normatif grupların ise; işletme ile daha az bağlantısı vardır (Dowling, 2001: 33). Hissedarlar ve finans grupları bu grubun en önemlilerinden biridir ve hissedarlarla yapılan iletişimde; finansal haberler, finansal reklâm, yıllık raporlar, ortaklarla yapılan toplantılar ve hisse senetleri kullanılır (Peltekoğlu, 2001: 367).

Fonksiyonel gruplar, bir işletmenin günlük faaliyetlerini etkileyen paydaş gruplarından. Bu gruplar, faaliyetleri kolaylaştırdığı gibi müşterilere de hizmet sunarlar. Aynı zamanda bu paydaş gruplarının çoğu diğer gruplara göre müşterilere daha yakındır. İşgörenler, tedarikçiler, dağıtıcılar, perakendeciler ve hizmet sağlayıcılar gibi topluluklardan oluşan bu gruplara örnek olarak; posta ve telekomünikasyon firmaları, reklâm ve pazar araştırması acenteleri, hukuk firmaları ve danışmanlar verilebilir (Dowling, 2001: 34). Bunların yanında firmaların yaptığı ortaklıklar, birleşmeler ve şirket evlilikleri de bu gruplar arasında sayılabilir (Mackiewicz, 1993: 56). Bu gruptakilerle yapılan iletişim; kuruluş yayınları, ilan panoları, memorandum, gibi yöntemlerle sürdürülmelidir (Peltekoğlu, 2001: 367).

Dağınık gruplar, diğer insanların haklarını korumak amacıyla bir işletme ile ilgilenen belirli paydaş gruplarından. Bu gruplar; özgürlük, mahremiyet, çevre, azınlıklar, eşit iş fırsatları, çocuk bakım evleri gibi konuların üzerinde dururlar. Bu grupların en önemlisi ise; gazetecilerdir. Çünkü gazeteciler, firmalara karşı dost da olabilirler, düşman da. Gazeteciler, belli konuları halka bildirip gündemi belirleyebilirler. Örgütler, özellikle bir kriz boyunca medya ile ilişki kurmada hassas ve dikkatli davranmalıdırlar. Çünkü kriz anında gerçekleşen bir olayla ilgili olarak gazeteciler ile kurulan zayıf ilişkiler, itibarın zarar görmesine sebep olabilir (Dowling, 2001; 33).

Müşteriler, paydaşlar içindeki en önemli gruptan biridir. Farklı tipteki müşteriler, bir işletmeden sorunları için farklı çözümler ve farklı faydalar yaratmasını bekleyecektir. Bunun anlamı, işletmelerin pazardaki her müşteri kesimi için farklı pazarlama karmaları oluşturacağıdır. Profesyoneller bu stratejiyi "hedef pazarlama" olarak ifade etmektedirler. Bu bağlamda işletmeler, farklı tipteki müşterilere farklı hizmetler sundukça, her müşteri o örgütün imajını farklı algılayacaktır (Dowling, 2001: 35). Müşterilerle olan iletişim de genel olarak iki şekilde ele alınabilir. Birincisi, işletmenin ürününü ya da hizmetini kullanan kişileri açıklayan tüketici grubu ile yapılan iletişimdir ve bu iletişim; ürün kalitesi, ambalaj, vitrin, çeşitli tanıtım teknikleriyle basılı ve elektronik medyadan ulaştırılan reklâm mesajları ile sürdürülür. İkincisi ise; ürünü kullanma olasılığı olan ancak kullanmayan herkes ile kurulan iletişimdir ve bu iletişim de tanıtım teknikleri ve reklâmla kurulmaya çalışılır (Peltekoğlu, 2001: 367).

Halkla ilişkiler uygulayıcıları, bir işletmenin insanlar ve guruplar üzerindeki, aynı zamanda insanlar ve gurupların işletme üzerindeki sonuçlarını ayrıntılı bir biçimde gözden geçirerek bir paydaş haritası oluşturabilirler. Uygulayıcılar, kamuoyu yoklamaları yürüterek ya da bunlardan yararlanarak, kitlesel ya da uzman medyayı inceleyerek, akademik ve hukuki yayınları okuyarak, siyasi liderler ya da toplum liderleriyle görüş alışverişinde bulunarak ya da gündem yönetimi komitelerinde görev yapmaları için örgütteki uzmanlara çağrıda bulunarak içinde buldukları ortamı inceleyebilirler (Grunig ve Pepper, 2005: 141).

Görüldüğü üzere bir işletme, birçok paydaş grubuyla doğrudan ya da dolaylı olarak iletişim halindedir. Bu durumda her paydaş grubuna göre işletmenin imajının ve itibarının da farklılık göstereceği açıktır. Bu durumda sağlıklı olan çeşitli iletişim kanallarını kullanarak ve her paydaş grubunu dikkate alarak bir yönetim stratejisi geliştirmektir.

İşletmelerin paydaşları ile ilişkilerini yalnızca ekonomik hedeflere bağlı olarak şekillendirmesi oldukça kısa vadeli bir bakış açısını ifade etmektedir. Çünkü paydaş analizindeki temel amaçlardan biri, işletme faaliyetlerine meşruiyet kazandırmaktır. Bu bağlamda işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken bu faaliyetlerden etkilenen ve bu faaliyetleri etkileyen tüm paydaşlara karşı sorumluluğu vardır. Böylesi bir yönetsel yaklaşım, işletmelerin hem ekonomik hem de sosyal yükümlülüklerini etkin bir şekilde belirleyip gerçekleştirmesini ve kurumsal itibarını güçlendirmesini sağlar (Besler ve Sarıkaya, 2009: 2).

İşletmeler, kimlik analizinde öncelikle paydaş segmentlerini belirledikten sonra çeşitli kurumsal iletişim araçlarını kullanarak bu paydaşlarına karşı olan itibarlarını oluştururlar.

2.1.1.2. Kurumsal Reklam

Genel ya da özel kitlelere, yer ve zaman satın alarak ulaşan, etkili fakat o oranda maliyetli ve aynı zamanda çok kullanışlı bir halkla ilişkiler aracı olarak da görülen kurumsal reklâm; genel olarak kurumun mesleki ya da mali konulardaki çıkarlarını özel reklâm yoluyla anlatması olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak mal ve hizmet satışı dışında kalan ve daha çok halkla ilişkiler amaçları doğrultusunda kullanılan reklâm türü olarak tanımlanabilen kurumsal reklâm, belli bir kurum/kuruluş

ya da bir düşünce veya konu hakkında iyi niyet ve anlayış geliştirme ile oluşan ilgileri belli bir eylem doğrultusunda motive etme amacındadır (Karpaz, 1999: 67-68).

Halkla ilişkiler karması içinde yer alan kurumsal reklâm, aynı zamanda reklâmın belirgin özelliklerini de taşımaktadır. Temel niteliklerini mesaj içinde taşıyan kurumsal reklâm; reklâmcı özelliğini, iletilmek istenen mesajları kitle iletişim araçlarından yer ve zaman satın alarak hedef kitlelerine ulaştırması ile göstermektedir. Ayrıca reklâmda verilen mesajda; mal ya da hizmet özellikleri ile tüketiciye sağlanan faydalar anlatılırken, kurumsal reklâmda temel mesaj olarak; o mal ya da hizmeti üreten kurum anlatılmaktadır (Karpaz, 1999: 69). Tüm bunların yanında kurumsal reklâmın amacı, güven ve içtenlik duygularını kapsayan bir kurumsal imaj yaratmakken; ürün reklâmının amacı, ürün veya hizmetin kullanım kolaylığı, fiziksel ve ekonomik fayda yaratması gibi özelliklerini ön plana çıkartmaktır (Dowling, 2001: 129).

Örnek olarak, bir halkla ilişkiler çalışması olan burs verme, bir konuda ödüllü yarışma açma, kurumun günlük adresleri bilinmeyen eski personeli ve ailelerini bulup ödüllendirme gibi girişimlerin ayrıntıları bu tür reklâmlarla kamuoyuna duyurulur (Asna, 1993: 18). Bu reklâmlarda amaç, bir malın satışı değil, genel olarak kurumsal imaja ve itibara yapılan katkılardır.

Kurumsal reklâmın yukarıda değinilen genel amaçlarının yanı sıra birtakım özel amaçları da bulunmaktadır. Aşağıda bu amaçlar, sırasıyla görülmektedir (Dowling, 2001: 126–128):

a. Belli konularda iletişim kurmaya ya da bir olay anlatmaya ihtiyaç duyulduğu zaman kullanılır. İşletmeler, halka belli bir konuda mesaj vermek istedikleri zaman ürün ve hizmet reklâmlarından faydalanırlar. Bunun yanında işletmeler; yerel topluluklar, politikacılar, hissedarlar gibi müşteri kitlesi dışındaki kitlelere mesaj vermek istediklerinde ise; kurumsal reklâmlara başvururlar.

b. Tüketicilerin, belirli ürün ve hizmetleri tercih etmeleri için kullanılır. Bu durumda kurumsal imaj ve itibar, tüketicinin ürün tercihinde önemli rol oynar. Tüketiciler, bazı işletmelerin üretmiş olduğu ürün kategorilerinin kurallara uygun üretildiğine ve ihtiyaç duydukları anda istedikleri ürünlerin ellerinde olacağına ya da işletme çalışanlarının iyi eğitilmiş olup, üzerlerine

düŖen görevleri eksiksizce yerine getireceklerine inanmak isterler. Yukarıda özellikleri sayılan işletmeler arasında; havayolları, bankacılık, inŖaat sektörü, danışmanlık hizmetleri, sigorta ve ilaç sektöründeki işletmeleri sayabiliriz. Bu durumdaki işletmeler, üretim süreçlerini tüketicilerine açıklamalıdır. Eğer tüketiciler; üretim süreciyle ilgilenmiyorlarsa, onlar daha etkili bir yol olan reklâmlara odaklanmaları doğru olacaktır.

c. Dayanıklı ürünlerin tercihinde kullanılır. Tüketiciler, birçok dayanıklı endüstri ürünü içinden kendilerine uygun geleni satın alırken, ürünün dayanıklılığına bakmak yerine, reklâmları dikkate alabilirler. Bu durumda, kurumsal reklâmlar, kamusal alanda firmaların isimlerini ve gereksinilen imajı korumak amacıyla başvurulan etkili bir araçtır.

d. Firmanın ve markanın ismi beraber anıldığında kullanılır. Bu, aşağıda da görüldüğü üzere iki şekilde olur:

- i. “Nestle” ve “Nescafe Hazır Kahve” örneğinde olduğu gibi, marka ismi, firma ismine benzetilerek oluşturulur.
- ii. BMW ve Mercedes otomobillerinde olduğu gibi, firma ve marka aynı isimle karşımıza çıkar.

İkinci durumda kurumsal reklâmlar, hem marka imajının hem de kurumsal imajın oluşumuna katkıda bulunduğu için doğrudan müşterilere yöneltilmesine gerek yoktur. Diğer paydaşlarla olan iletişimde kullanılması daha fazla tercih edilir. İlk durumda ortaya çıkan kurumsal reklâmda ise; kurum ve marka isminin beraber kullanılması, farklı markaları bir araya getirip bir Ŗemsiye imajının yaratılmasına sebep olacaktır.

e. Çalışanlara teşekkür etmek istendiğinde kullanılır. Çalışanlar, işletme için göstermiş oldukları çabadan dolayı, halk tarafından tanınmaya hak kazandıklarında; işletmeler kurumsal reklâmlarla çalışanlarına teşekkür edebilirler. Buradaki amaç, çalışanların işletmenin başarısına yapmış oldukları katkıya dikkat çekmektir.

2.1.1.3. Medya İle İlişkiler

Günümüzde birçok işletme, medyanın gücü ve etkisi altındadır. İletişim olanaklarının büyük bir hızla artması, herhangi bir bilgiye erişmede fırsat eşitliğinin yaratılmış olması, medya kanallarına ve medya araçlarına erişilebilirliğin kolaylaşması, medyayı işletmelerin dikkate almaları geren önemli bir paydaş konumuna getirmiştir. İşletmeyle ilgili bilgilerin kamuoyuna basın yayın organları aracılığıyla ulaştırılması da medyayla olan ilişkilerin önemini arttırmaktadır. Medya ile kurulan ilişkilerde temel amaç, içeride ve dışarıdaki paydaşlarla güçlü ilişkilerin kurulması ve muhafaza edilmesidir. Ancak medya ile güçlü ilişkilerin kurulması ya da korunmasında kurumların sahip oldukları özellikler dikkate alınmalıdır. Her bir kurumun bu hedefe ulaşmak için yapacakları genellikle kurumun yapı ve özelliklerine, sektörüne ve çevresine bağlı olup, tedarikçileriyle, çalışanlarıyla ve müşterileriyle yakından ilişkilidir. Daha önce de üzerinde durulduğu üzere, her işletme farklı derecede ve farklı ilişkiler boyutunda kurumsal paydaşlara sahiptir. Dolayısıyla medya ile olan ilişkilerin başarısı bu farklılıkların göz önünde bulundurulmasıyla yakından ilişkilidir (Besler ve Sarıkaya, 2009: 5-7).

2.1.1.4. Sponsorluk

Sponsorluk faaliyetleri, işletmelerin adını duyurmada etkili olan reklâm ve tanıtımın ötesinde kamuoyu yararı düşünülerek, saygınlığı geliştirmek, topluma hizmet sunmak amacıyla yapılan faaliyetlerdir (Aydede, 2002: 109).

Başka bir tanıma göre ise; sponsorluk, bir kurumun benimsemiş olduğu hedeflere ulaşmak amacıyla spor, kültür-sanat ve sosyal alanlarda çeşitli kişi, kuruluş ve örgütlere ayni, nakdi veya başka türlü desteklerle yapılan tüm faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi süreçlerini kapsayan, taraflar arasında karşılıklı olarak birbirine fayda sağlamaya yönelik yapılan bir iş anlaşmasıdır (Okay, Okay; 2005: 438).

Ayrıca sponsorluk, dikkat çekici rakip işletmeler arasından sıyrılarak popüler bir şekilde sosyal hayatın içinde yer alındığını belirten önemli bir araçtır. İşletmeler, bu yolla sponsorluğunu yaptığı faaliyetlere, kendisi için önem taşıyan kredi çevreleri, kurum yetkilileri, kamu görevlileri ya da müşterilerini davet ederek destek sağlayabilirler. Aynı zamanda imaj ve itibar yaratmak için en uygun araçlardan biri olan sponsorluğun etkili olabilmesi için kurumsal itibara katkı yapabilecek konuların seçimine ağırlık verilmesi gerekmektedir (Karpata, 1998: 106–107). Gün geçtikçe pek

çok grup gibi sponsorlar da; çevre, çocuklar, barış, suçların önlenmesi ve diğer önemli konularda önemli bağlantılar oluşturmaktadırlar. Bu da müşterilerin firmaya olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Skinner, Rukavira, 2003: 100).

Bunların yanında sponsorluk genel olarak şu dallarda gerçekleştirilir (Karpaz, 1998: 105);

- Spor faaliyetleri,
- Sanatsal faaliyetlerin desteklenmesi,
- Çevre koruma, dernek ve vakıf faaliyetlerinin desteklenmesi,
- Eğitimin desteklenmesi,
- Ar-Ge faaliyetlerinin desteklenmesi,
- Medya alanında desteklemedir.

Günümüzde, faaliyetler çeşitlendikçe sponsorluk hizmetlerinin de buna paralel bir gelişme gösterdiği söylenebilir.

Kuruluşlar, birtakım faydalar elde etmek amacıyla değişik sebeplerden dolayı sponsorluk yaparlar. Sponsorluk, iletişim karmasının içinde bulunmaktadır ve sponsorluğun yapılma nedenlerine bakarken bunun da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Sponsorluk, her ne için yapılırsa yapılsın, temel amaç kazanç elde etmektir (Okay, 1998: 43).

Çoğu zaman kurumsal reklâmlarla karıştırılan, ancak kapsam açısından kurumsal reklâmın bir aracı olan sponsorluk, halkla ilişkiler, pazarlama ve reklâm amaçlarına yönelmektedir. Bunun yanında sponsorluk, iletişim amacına yönelik olarak da yapılmaktadır. (Karpaz, 1998: 105–106). İtibar konusuyla yakından bağlantılı olan, halkla ilişkiler açısından sponsorluğun yapılma nedenleri ise; aşağıdaki gibi açıklanabilir (Okay, 1998: 47–62):

a. İyi Niyetin Oluşturulması

Halkla ilişkilerin temel amaçlarından biri de kuruma veya işletmeye karşı halkta iyi niyetin oluşmasını sağlamaktır. Bu nedenle işletmeler, faaliyette bulunduğu çevrelerde bazı olayları destekleyerek, esas faaliyet alanı ile birlikte topluma karşı da sorumluluk taşıdığını göstermeye ve bu sayede halkın sempatisini kazanmaya ve halkın işletme hakkında iyi düşünceler beslemesini sağlamaya çalışırlar. Böylelikle kurumsal itibar da, olumlu yönde etkilenir.

İşletmeler, topluma karşı sorumluluklarını işletme amaçlarıyla bütünleştirerek iyi olan ürün ve hizmetlerinin, toplum tarafından algılanmasını isterler. Her ne kadar yapılan bazı yardımlar ve destekler sosyal amaçlı görünseler de işletmenin bu faaliyetlerden yine de bir kazancı vardır. Halk toplumsal olaylarla ilgili, toplumun gereksinimlerine karşı duyarlı olan bir işletme veya kuruma iyi niyetle bakacağı için ürün veya hizmet satın almada tercihini “iyi bir firma” değerlendirmesini yaptığı kuruluşa doğru kaydırabilmektedir.

b. Kurumsal İmajı Desteklemek

Birinci bölümde açıklandığı gibi kurumsal imaj, kurumun nasıl algılandığı ile ilgilidir. Kurumsal imajın duygularla ilgili olmasından dolayı firma hakkında oluşan imajın kişiden kişiye değişeceğini de söylemek mümkündür. İmajda önemli olan, kurum hakkında açık ve iyi bir niyetin, anlayışın oluşmasını sağlamaktır. Eksik ya da yanlış anlatılan, yayımlanan bilgilerin bir kurumun imajını olumsuz yönde etkilemesi mümkündür. Kurumların faaliyette buldukları toplumda “iyi bir kurum” olarak tanınması, hedef kitlede kurum hakkında olumlu bir imajın ve dolaylı olarak da olumlu bir itibarın oluşmasına yol açar ve bu sayede firma, faaliyetlerini genişleterek kazancını arttırabilir.

Sponsorluğun önemli bir niteliği, kurumsal imajı desteklemektir. Günümüz toplumunda, bir markanın uzun süre başarılı olmasında imaj oldukça önemli bir yere sahiptir. Çünkü bir işletmenin yapmış olduğu faaliyet ve yenilik, bir süre sonra diğer işletmeler tarafından da taklit edilebilmektedir. Bu durumda markanın veya işletmenin faaliyetlerini sürdürmesinde imaj; ön plana çıkmakta, işletmenin faaliyet alanı dışında yapmış olduğu sosyal faaliyetler ve toplumun ihtiyaçlarına olan duyarlılığı, insanlarda firma hakkında olumlu bir duygunun oluşmasına neden olmaktadır.

c. Kurumsal Kimliği Pekiştirmek

Daha önce de değinildiği gibi kurumsal kimlik; kurumun fiziksel olarak tanınmasını sağlayan unsurlar ve davranış biçimlerinden oluşur.

Herhangi bir işletmenin yapmış olduğu sponsorluk faaliyetinde; işletmenin adını duyurmak için kullandığı materyallerde (afiş, pano, broşürler), kurum kimliğini temsil eden renk, logo, yazı karakteri ve fiziksel unsurların kullanılması, hedef kitlenin kurumsal kimliği tanınmasında etkili olur. Fakat kullanılan bütün görsel materyallerde kurumun kullandığı kurumsal kimlik unsurlarının bir bütünlük içinde olması gerekir. Kalıcı bir kurumsal kimliğin oluşabilmesi için kurumsal kimliği oluşturan unsurların sıkça değiştirilmemesi gerekir.

d. Kurumun İsmi Tanıtma

İşletmeler, doğal olarak faaliyette buldukları çevreyle ilişki içindedirler. Ürettiği ürün ve hizmetleri satmak ve bunlardan da bir gelir elde etmek amacıyla faaliyetlerini sürdürürler. İşletmelerin bunları gerçekteştirebilmesi için toplumda tanınması ve kendine bir yer edinmesi gerekir. Sponsorluk aracılığıyla bu amaçlarını gerçekteştirebilirler.

Bir işletmenin yapmış olduğu sponsorluk faaliyetinin (örneğin, bir spor turnuvasının) haber olarak basında ve televizyonda yer alması, sponsorun isminin okuyuculara ve izleyicilere duyurulmasını sağlar. Haberle birlikte televizyonlarda sponsorun isminin yer aldığı panonun, pankartın, reklâm tahtasının da görünmesi sponsorun isminin duyurulmasına katkıda bulunur.

e. Misafirperverlik ve Personel İlişkilerini Geliştirme

Yapılan bir sponsorluk faaliyeti içinde özel turlar ya da özel davetler düzenleyerek ulaşılmak istenen hedef kitlenin mensuplarını ağırlamak, müşteriyle işletme arasında resmi olmayan bir ortamda ilişkileri geliştirmek, misafirperverliğin avantajlarındandır.

Misafirperverlik, sponsor kuruluşun önemli insanlarla tanışması ve bu insanların ağırlanması için yapılan eğlence olaylarını da içine alan bir faaliyettir. Misafirperverlik olanakları, baskı yapmadan ikna etmek için daha rahat bir ortam oluşturur.

Sponsorluğun müşterileri eğlendirmenin yanında, kurum içinde çalışanların moralini yükseltmek, birbirleriyle ilişkilerini geliştirmek, personel sadakatini arttırmak gibi işlevleri de vardır. Günün şartlarını bilen bir işletme, en önemli kaynağının çalışanları olduğunu kabul etmelidir. Çalışanlar ve yönetim arasında etkin iş ilişkilerini duyurmak, hem işletmenin geleceği hem de verimli bir üretim için gereklidir.

Yapılan sponsorluk faaliyetlerinin; işletmedeki çalışanlar arasında birlik ve beraberliği ve çalışanların sadakatlerinin artmasını sağlamasının yanı sıra sosyal bir yönünün de olduğu açıktır. Ancak sonuç olarak, insan kaynaklarına yapılan yatırım, çalışanlara verilen önem, işletmenin onlardan maksimum fayda sağlamasına yönelik olduğu için, sponsorluğun bu sosyal yönünün de aslında işletmenin verimliliğini ve dolayısıyla da karlılığını arttırmaya yönelik bir çalışma olduğunu söylemek mümkündür.

f. Gazetecilerin İlgisini Çekmek

Sponsorun faaliyette bulunduğu alanlar ve yaptığı sponsorluklar hakkında, haber yazan gazetecilere çeşitli dallarda ödüller vermek oldukça yaygın bir uygulamadır. Ödül düzenlemekteki amaç ise; gazetecilerin ilgisini, kurumun yapmış olduğu sponsorluk faaliyetlerine çekerek, haber olarak basında yer alabilmektir.

e. Kurumsal Kimlik Çalışmaları

Büyük değişimlerin ve mega rekabetlerin yaşandığı iş dünyasında bir halkla ilişkiler çalışması olarak kurum itibarı, hedef kitlelere değer sunarak, rekabet üstü olmak için etkili bir yoldur. Bunun için öncelikle bir kurum kimliği oluşturulması, oluşan kurum kimliğini hedef kitlelere ileterek güçlü bir kurum imajı ve bu yolla olumlu bir kurum itibarı yaratılması gerekmektedir (Güzelcik, 2009: 1).

Paydaşların ve onların beklentilerini tanımlayan, kendi kurum kimliğini ve olmak istediği konumu belirleyen işletmelerin önünde uzun bir süreç yer almaktadır. Bu aşamada işletmenin mevcut durumunu değerlendirmesi, kendisinden beklenenleri ve kendisi tarafından arzu edileni ortak paydada buluşturarak tüm süreci bütünsel ve tutarlı bir zeminde yönetmesi gerekir (Kuyucu, 2003: 15–16).

Margulies (1988)'e göre, bir işletmenin paydaşları kurumsal kimliğin yansımaları sayesinde işletmenin iş kapasitesinin, yönetim gücünün, rekabetçi

farkının ve ürün ile hizmet çeşitliliğinin farkına varabilirler. Kurumsal kimlik aracılığı ile tüketiciler ürün kalitesi ile ilgili olarak bilgilendirilebilirler ve bu da bir işletmenin ürünleri ve markalarına destek sağlar. Bunun yanında kurumsal kimlik kurumsal paydaşların bağlılığını yaratan güçlü kurumsal marka oluşumunu sağlar (Fill ve Markwick, 1997: 397).

2.1.2. İmaj Analizi

Kurumların mevcut durumlarını teşhis etmedeki ikinci aşamaları imaj analizidir. İmajlar statik ve sabit unsurlar değildirler. Kurumu etkileyen her olay imajı da etkileyecektir. Bu nedenle meydana gelebilecek olan değişikliklere hakim olmak, onları bilinçli olarak şekillendirmek imaj politikasının görevidir (Okay, 1999: 261).

Daha önce de üzerinde durulduğu gibi, Robins (1999)'a göre kişiler ve kurumlar insanlar üzerinde belli bir imaj oluşturduğundan imaj; bir şeyin nasıl bilindiği, insanlar tarafından nasıl açıklandığı hatırlandığı ve kendisiyle nasıl bağ kurulduğuyla ilgilidir. Geçmiş tanımlamalardan da hatırlanacağı üzere imaj, "bir varlığın insan zihninde oluşturduğu izlenim ve yaptığı etki" şeklinde ifade edilebilir. İmajla ilgili yapılan tanımlamalarda ortak unsur insan'dır. İmaj, insanın kişilik özelliklerine göre algılamasına bağlı olarak değişir. İmajın ölçülebilmesi için insan faktörünün göz önünde bulundurulması gerekir. İmaj kavramının tanımlarını; araştırma yapılan alana, kuruma, markaya, ürüne gibi unsurlara göre genellemek mümkündür. Bunun yanında, imajın en önemli özelliği, kişiye bağlı ve kişiden kişiye değişebilen bir kavram olmasıdır (Gemlik ve Sığırı, 2007: 268).

İmaj ölçülebilir bir kavramdır. İmaj analizi için tipik olarak tüketicilerden belli bir marka veya ürünün niteliklerini temsil eden ifadeleri verilen ölçekler ile derecelendirmeleri istenir. (Kotler ve Armstrong; 1994)'e göre işletmelerin büyümesi ve coğrafi dağılımı sonucunda müşteri-işletme arasındaki doğrudan iletişim azaldığı için tüketicilerin algıladıkları imajları bilmek kurumlar için önemli hale gelmiştir (Oter ve Özdoğan, 2005: 3).

İmaj analizi üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci adım, imaj unsurlarının ortaya konmasıdır. Kurum imajını oluşturan unsurlar; ürün ya da servisin değeri, fiyat, isim, iş stratejileri, görsel kimlik, kurumsal davranış, içinde bulunduğu sektör ve kurum kültürüdür. İkinci adım, imaj araştırmasıdır. Bu şamada paydaşlara kurum imajını nasıl algıladıklarına dair sorular yöneltilir. Üçüncü ve son aşamada ise imaj

değerlendirmesi yapılır ve mevcut olan durumla olması istenilen durum karşılaştırılır (Yenal, 2002: 1).

Bir imaj analizi çalışması yapılırken Bristol (1960)'a göre dikkat edilmesi gereken bazı hususlar mevcuttur (Peltekoğlu, 2001: 373):

- Yönetim, PR danışmanı ya da departmanı ile hedeflenen kurumsal imaj çalışması üzerinde hemfikir mi?
- Uzun vadeli hedeflere ek olarak belirlenen kısa süreli amaçlar var mı?
- Hedef kitlelerin işletme hakkında ne düşündüğünü gerçekten öğrenmek için yeterli dinleme ve araştırma yöntemlerinden yararlanılıyor mu?
- Programın başarılı ve başarısız noktalarını belirleyebilmek için periyodik kontroller yapılıyor mu?
- İşletme ile aynı alanda faaliyet gösteren firmaları yaşadıkları örnekler yararlanmak üzere araştırılıyor mu?

Bireyler açısından olduğu gibi, kurumlar açısından da başarıyı yakalayabilmek konusunda etkin bir rolü olan imajın, çaba gösterilsin veya gösterilmesin bir kurumu ilgilendiren ürün, bina, çalışan, logo gibi kuruluşu çağrıştıracak herhangi bir şeyle karşılaşıldığında oluşması söz konusudur. Etkinliği nedeniyle imajın kendiliğinden oluşması yerine kurum tarafından oluşturulması ve planlı iletişimle belli süreçlerde analiz edilip değerlendirilmesi gerekmektedir. Kurumlar için önemli olan imaj faktörünü birlikte ilgilendiren pek çok unsurun farkına vararak plan yapmak, uzun ve kısa vadeli strateji ve amaçlar belirlemektir.

2.1.3. Tutarlılık Analizi

Kurumlar felsefelerini ve değerlerini belirlerken paydaşlarına danışmalı ve bu ortak anlayışla ilgili mesajları topluma açıkça iletmelidirler. Bu noktada sorun ise; farklı paydaş topluluklarının kurumdan beklentileri ve istediklerinin farklı olmasıdır. Her paydaş grubunu ayrı ayrı tatmin etmenin zor olması sebebiyle hepsine karşı tutarlı olunması önem arz eder (Theaker, 2006: 139).

Kurumların eylemleri ile söylemlerinin tutarlı olması ve eylemlerin nedenlerinin aktif olarak iletişiminin sağlanması itibar kazanmanın esasını oluşturur.

İtibar güvendir, güvenilir olmaktır. Kişilerin olduğu kadar kurumların performansında da güven ortamının oluşturulması performansı önemli ölçüde etkiler. Kurumsal güven ortamı oluşturmada üç farklı boyuta dikkat etmek gerekir (Argüden, 2003 9):

- İletişim için güven, çalışanların bilgi paylaşımı ve sorun çözmeye açık ve şeffaf olmasıyla sağlanır.
- Kişiliğe duyulan güven, çalışanların aralarındaki yazılı veya sözlü anlaşmalara uyumlarını ve kurumun tutarlı olmasını etkiler.
- Yeteneğe duyulan güven, çalışanların birbirlerinin çalışma yöntemleri ve yetenekleri ile hedefe ulaşabilecekleri konusundaki inançlarını ve dolayısıyla davranışlarını etkiler.

İnsanların karakterlerine duyulan güven; kurumların tutarlı strateji uygulamaları gerçekleştirebilmelerini, kurumsal değerlerin yaşama geçirilebilmesini, anlaşmalara her zaman sadık kalınabilmesini ve kazan-kazan ilişkilerinin kurulabilmesini sağlar. Tutarlı kurumsal davranışın temeli olan bu güven unsuru, kurumların marka değerinin geliştirilmesinde de önemli bir fayda sağlar. İtibar kazanmak için birçok boyutta tutarlı davranış göstermek gerekir. Öncelikle işletmeler, sundukları ürün ve hizmetlerle farklılık yaratarak ekonomik değer yaratmalılar. Rekabette başarılı olmak, büyümek ve karlı olmak itibar kazanmanın önemli adımlarından birini oluşturur. Ancak sadece büyük ve karlı olmak itibarlı olmak için yeterli değil. Aynı zamanda başarı kazanırken hukuk ve toplumsal beklentileri oluşturan etik kurallara da uymak gerekir. Bunların yanı sıra şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk kavramı kapsamında bilgi ve diğer kaynakların toplumsal sorunların çözümü için gönüllü olarak harekete geçirmeleri de toplumda itibar kazanmalarına yardımcı olmaktadır (Argüden, 2003: 10).

İtibar kazanmak için işletmelerin sadece ürün ve hizmetlerini değil, kendisini de tanıtmaları için iletişime önem vermeleri gerekir. Ayrıca itibarlarını korumak amacıyla üçüncü kişilerle olan ilişkilerin yürütülmesinde standartlar oluşturulması ve bunlara uyumun gözetilmesi gibi yaklaşımlar da itibar yönetimi açısından önem kazanır. Seçilen toplumsal sorunların çözümüne gözle görülür katkılarda bulunmak da itibar yönetimi açısından sıkça uygulanan bir yöntemdir. İtibarına önem veren kurumlar sadece müşterileriyle olan ilişkilerine değil aynı zamanda çalışanları, yatırımcıları, tedarikçileri ve çevresi ile olan ilişkilerine de önem vermektedir.

İlişkilerin tümünde tutarlı ve ilkeli davranışlar sergilenmesine dikkat eden kurumlar daha kolay itibar kazanırlar. İtibar kazanmak için davranışlarda tutarlı olmanın ötesinde, her faaliyetle ilgili neyin neden yapıldığının iyi anlatılması ve kurum misyonu, vizyonu ve değerleri ile bağlantısının kurulması gerekir. Bu davranış tarzı, üçüncü tarafların kurumdan beklentilerini doğru oluşturmaya ve kurumun tutarlılığına yardımcı olur. Tutarlılık sadece davranışlarda değil, aynı zamanda iletişim araçlarında da gözetilmesi gereken bir unsurdur. Kurumun ofisleri, çalışma şartları, çalışanlarına ve paydaşlarına sağladığı eğitim fırsatları, kurumsal kültürü geliştirme çabaları gibi konular da kurumsal itibarı etkiler (Argüden, 2003: 11) .

2.2. Gelecekteki Durumun Tasarlanması

Bir işletme için herkesin aynı şeyi düşünmesi beklenemez. Örneğin bir alışveriş merkezi hedef kitesini orta sınıfın üst kesimi olarak belirlerken, bir diğeri daha seçkin bir pazarı bir başkası ise indirim mağazası olmayı hedefleyebilir (Peltekoğlu, 2001: 364). Bu noktada önemli olan işletmenin kendini nerede görmek isteyeceğidir.

Gerçek şudur ki farklı paydaşlar geçmiş, şimdi ya da gelecekte olacaklar hakkında farklı bilgilere ihtiyaç duyabilirler. Aynı bilgi sinyalleri ise bütün paydaşların gözünde aynı derecede öneme sahip olmayabilir. Paydaşları ilgilendiren davranış biçimleri çoğunlukla farklıdır. Örneğin; müşteriler ürünlerle ilgili bilgilere (kalite ve ürün güvenliği gibi); işçiler işleriyle ilgili bilgilere (maaş, iş güvenliği, mesleki gelişim gibi), yatırımcılar finansal bilgilere (net kar ve yatırımın geri dönüşü gibi) ihtiyaç duyarlar (Dentchev ve Heene, 2003: 6).

Paydaşların kurumların faaliyetlerine karşı göstermiş oldukları ilgileri kadar bilgi yetenekleri ve beklentileri de farklıdır. Farklı paydaşlar değişik bilgi ve kabiliyetlere sahip oldukları için gönderilen bilgi sinyallerini de aynı şekilde algılamayabilirler. Bunun da ötesinde beklentileri ve kurumla ilgili aldıkları kararlarda ihtiyaç duydukları bilgiler de birbirinden farklıdır. Görüldüğü üzere kurumsal itibar, sadece işletme eylemlerinin bir yansıması değil, paydaşlarla daha etkili bir iletişim kurmak amacıyla geliştirilen işlevsel stratejilerle ilgilidir. Etkili bir kurumsal itibar yönetiminde ise; bilgi sinyallerinin tüm paydaşlara amaçlar doğrultusunda onların anlayabileceği ya da anlamak istediği biçimde gönderilmelidir (Dentchev ve Heene, 2003: 7).

Kurumların bütün paydaşlarının tüm isteklerine yanıt verecek bir kimliğe sahip olmaları olası olmadığından, kurumlar kimlikleri üzerinde bir fikir birliğine varmalıdırlar. Kurumlar için kritik olan ise ilk olarak kendi önceliklerini tespit etmeleri ve rakipleri karşısındaki anlamlı, güvenilir ve benzersiz avantajlarını aktararak itibarını pekiştirmesidir. Kurumlar “herkes için her şey olmak” yerine, kurumun kendini ayırtıcı özelliklerini ortaya koyabilmeli, farklılaşmayı hedeflediği noktalara odaklanmalı ve bu alanlarda sürdürülebilir ve benzersiz değer yaratmak için yapacakları konusunda uzlaşmalıdırlar (Kuyucu, 2003: 15).

2.3. Geçiş Döneminin Yönetilmesi

Farklı paydaş gruplarına karşı farklı iletişim yollarıyla itibar oluşturmak üzere yola çıkan kurumlar, bu süreçte hassas ve temkinli davranmalıdırlar. Öncelikle kurumsal itibarın yönetimi yöneticinin liderliğinde gerçekleşen bir süreçtir. Üst yönetim itibar sürecini önce kendi benimsemeli daha sonra içerideki ve dışarıdaki tüm paydaşlara yansıtılmasında yol gösterici rol oynamalıdır.

Kurumsal itibarı yükseltmek isteyen liderlerin dikkat etmeleri gereken bazı hususlar vardır (Argüden, 2003: 11):

- Bir kurumun itibarını oluşturan en önemli unsur müşteri tatmininin yüksek olmasıdır. Bu nedenle ürün ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi için sürekli çaba harcanmalıdır.
- İçte ve dışta verilen sözlerden dönmemek, sektörde bilgi ve danışma kaynağı olarak algılanmak da itibarı geliştirir.
- Hata yapıldığında bunu kabullenip çözüm üretmek, toplumun güvenini yeniden kazanmak için gerekli bir yaklaşımdır.
- Çalışanlara ve paydaşlara misyon doğrultusunda heyecan kazandırabilmenin de var olan itibarı arttırıcı bir etkisi vardır.
- Üst yönetimin iç ve dış çevreyle bizzat etkileşimde bulunması ve kişiliği ile kurumsal kimliğin tutarlılığı itibar kazanmada fayda sağlar. Nitekim kurumların değerlerini şekillendiren kurucu girişimciler genellikle kurumda kendi değerlerini yansıttıkları için bu tutarlılığı daha kolay yakalarlar.

- İletişimde kullanılan mesajların rakamlarla tutarlı olmasının ötesinde mantıksal bir çerçeveye, modele oturtulması da güven unsurunu artırıcı bir etki yapar.

2.4. Kurumsal İtibarın Korunması

İşletmelerin beklenmeyen bir zamanda istenmeyen ve çözümü acil olan bir durumla karşılaşmaları halinde krizden söz edilmektedir. Genellikle ekonomik yapıda yaşanan güçlüğü ifade etmek için kullanılan kriz sözcüğünün halkla ilişkiler literatürüne girmesi ise son yıllarda görülmektedir.

Krizin en az zararla atlatılabilmesi ve örgütün krizden önceki itibarının tekrar sağlanması için yöneticilerin, öncelikle krize neden olan asıl problemleri tespit etmesi sonra da vakit kaybetmeden bir halkla ilişkiler faaliyetini devreye sokması gerekmektedir. Kriz süresince halkla ilişkiler çalışmaları normal zamandan daha çok önem kazanmakta ve daha fazla ihtiyaç duyulan bir faaliyet halini almaktadır. Aynı zamanda kendisini ve krizin etkilerini direkt olarak ilişkide bulunduğu kişi ve kurumlara anlatmak isteyen işletmeler için çok önemli bir konuma gelmektedir (Akdağ, 2009: 2).

İşletmeler finansal kaynaklarının yanında değerlerini de yönetebilmeli, sadece müşterileri değil tüm sosyal paydaşlarını ve çevresini de memnun etmeye yönelik politikalar geliştirmelidirler. Günümüz dünyasında ekonomik değer üretimi konusunda fikirler hızla fiziksel üretimin yerini almaktadır. İtibar elde etmek için yapılan rekabet, ekonomiyi ileriye doğru taşıyan önemli bir itici güç haline gelmekte, ürünler daha üretim süreci tamamlanmadan kurum itibarına göre değerlendirilmektedir. Diğer yandan hizmet işletmeleri ise genellikle sahip oldukları itibarı ön plana çıkararak rekabet edebilmektedirler. Özellikle kriz dönemlerinde zedelenen kurum itibarı bir kurumun en büyük ve en önemli değeridir. Kaybedilen itibarı kazanmak kadar mevcut itibarın korunması da işletmeler açısından önemli bir yönetim süreci olarak görülmektedir (Solmaz, 2006: 66).

Bazı şartlar işletmelerin itibarını ya da krizle olan mücadelesini test eder. Bu etki ani ya da aylara ve yıllara dağınık olsa da kriz, işletmenin içinde ve dışında paydaşlarını etkiler. Müşteriler siparişlerini iptal eder, çalışanlar sorularını artırır, yöneticiler sorgulanır, paydaşlarda gerginlik ortaya çıkar, rakipler fırsat yakalar,

hükümet ve düzenleyici otoriteler eleştiriye başlarlar, avukatlar arkanızda olmaz (Weiner, 2006: 1).

Günümüzde çoğu işletme krize hazırlıksız yakalanmakta, sonuçta da kayıp ve zararlar beklenenin çok üzerinde olmaktadır. İngiliz kriz yönetimi uzmanlarından Michael Regester; işletmelerin kriz ortamlarında maddi değerlerin çok ötesinde başka kayıpların beklediğini vurgulamaktadır. Association of Insurance and Risk Managers'ın Ocak 2000'de İngiltere'nin en iyi 250 şirketi üzerinde yaptığı ankette işletme yöneticileri kriz dönemlerinde karşılaştıkları en büyük riskin, kurumsal itibarın zarar görmesi olduğunu bildirmişlerdir. Ankete cevap verenlerin %62'sinin itibar kaybı riskinin gelecekte artacağına inandığını göstermektedir (Güzelcik, 2006: 97).

Kurumsal itibara artan ilgiyle beraber, itibarı korumaya ve devam ettirmeye yönelik süreçlerde önem kazanmaktadır. Kriz yönetimi de itibarın zarar görmesini engellemeyi ya da bu zararı en aza indirmeyi sağlar.

2.4.1. Kriz Kavramı

Kriz kavramı hakkında bugüne kadar birçok değişik tanımlama yapılmıştır. İşletme krizleri insanlardan, işletme yapısından, ekonomiden veya başka teknolojiden kaynaklanan, insan hayatına doğal ve sosyal yaşama büyük zararlar veren felaketlerdir (Haşit, 2000: 7)

Kriz, bir işletmenin üst düzey hedeflerini tehdit eden bazen de işletmenin yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; işletmenin kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur (Can, 1992: 297)

Bu açıdan bakıldığında kriz, sonucu tehlikeli olabilen, bir işletmenin hedeflerini tehdit eden, derhal tepki gösterilmesini gerektiren, iyi bir planlama ve yönetim ile fırsatlara dönüştürülebiyecek, sıkıntılı bir durumdur (Aydın vd., 2001: 166).

Kriz bir işletme probleminin etki alanının hızlı bir şekilde en yüksek noktaya ulaşmasıdır. Kriz, büyük bir sorun olarak aniden ortaya çıkar ve işletme üst yönetimiyle bölüm yöneticilerinin bütün dikkatini bu konuya vermesini zorunlu kılar. Tüm bunlardan hareketle kriz kavramı, aşağıda beş ana başlık altında özetlenerek genel bir tanımlama yapılmıştır (Özalp 2000: 527). Bu bağlamda kriz;

- Önceden sezilemeyen ve anlaşılmasında güçlük çekilen,
- İşletmenin öncelikli hedeflerini ve hayatta kalmasını ciddi bir şekilde tehdit eden,
- Çözülmesi için acil tedbirler gerektiren,
- İşletmenin saptama ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren,
- İşletme personeli üzerinde baskı ve stres yaratan bir durumdur.

2.4.2. Krizin Kurumlar Açısından Sonuçları

Hedef kitlelerin algılamalarının ve risk olabilecek konuların etkin bir şekilde yönetilememesi nedeniyle kurumlar çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. İyi yönetilmeyen krizlerin sonucunda (Güzelcik, 2009: 96);

- Kurumun itibarı önemli derecede zarar görmekte,
- İş çevresinde yaratılan güven ve kredibilite yok olmakta,
- Çalışanların işletmeye olan güveni ve sadakati zarar görmekte,
- Satışlarda düşüşler görülmekte,
- Kar oranında azalma ile karşılaşılma,
- Krizin yol açtığı hasarı en aza indirmek için zorunlu masraflar çıkmakta,
- Çalışanların verimliliğinde düşüş olmakta,
- Üst düzey personel değişiklikleri yaşanmakta,
- Kurumun isminde değişiklik yapılabilmekte,
- Önemli ürün ve hizmetlerde değişikliklere gidilebilmektedir.

2.4.3. Kriz Döneminde İtibarın Yönetilmesi

Planlanmayan bir aktivite olarak ortaya çıkan kriz, kendi kendine yönetilip ve kontrol edilip dönüşüme uğramaz. Aslında krizi yönetme ilgili bazı teknikler kontrol ve uygulama gibi geleneksel kavramlara da karşı gelir. Bu noktada hazırlık ve karar alma hayati önem taşır (Weiner, 2006: 1). Olaylar ve krizler meydana geldiğinde önemli olan mevcut kurum kültürü ile itibarın nasıl yönetileceğini bilmektir. İtibar, işletmenin kriz yönetim planının diğer bir parçası olmalıdır (Solmaz, 2006: 69).

Bu noktada kriz dönemlerine itibar yönetimine dair, Alsop'un işletmelere 10 temel tavsiyesi aşağıdaki gibidir

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

25.09.2009):

- 1. İş Baştan Sıkı Tutulmalı:** Krizin ilk birkaç günü nasıl davranılacağı kritik önem taşır. Bu sırada doğru bir tutum ve politika izlenebilirse, itibar mümkün olduğunca az hasar görür.
- 2. Şeffaf Olunmalı:** Bir skandal ile karşılaşıldığında asla kamudan bilgi saklanmamalı, sessiz kalınmamalıdır. Sessiz kalınırsa şüpheler oluşabilir. Kriz dönemlerinde hemen uygulamaya alınabilecek bir iletişim planı olmalıdır.
- 3. İnternette Faydalanın:** Web sitenizde veya kriz için özel olarak açılacak bir sitede kriz ile ilgili gelişmeler yayınlanmalı, bilgiler işletme içindeki ve dışındaki paydaşlarla bu şekilde paylaşılmalıdır. Bunun yanında kontrol dışında sohbet odalarında ve e-posta gruplarında işletmeniz hakkında neler konuşulduğunu takip etmelisiniz.
- 4. Panik Havası Yaratılmamalıdır:** Krizler ve skandallar aniden gelişen olaylardır ama asla işletmede paniğe kapılmamak gerekir. Bazı durumlarda tüm gerçeklere ve bilgilere sahip olunduktan sonra açıklama yapacağınızı söylemek en iyisidir.
- 5. Özür Dilemesini Bilmek Gerekir:** Kibirli olunmamalı ve hemen savunmaya geçilmemelidir. Gerektiğinde özür dilemesini bilmek gerekir. Özür dilemek, kurumsal itibarı korumak açısından olumlu bir tutumdur.

Avukatlarınız özür dilemeyi tavsiye etmese de toplumun güvenini tekrar kazanmanın maliyeti hukuki masraflardan daha yüksek olabilir.

6. İsim Değişikliği Konusu İyi Düşünülmelidir: İşletmenin adını değiştirmek tüm problemleri çözecek bir durum değildir. İsim değişikliği yapmak son çaredir. Bu konuda aceleci davranılmamalıdır. İsmi itibarından ve geçmiş başarıların sağladığı kredilerden faydalanılabilir.

7. Zamanlama İyi Ayarlanmalıdır: İsim değişikliği yapılacaksa bunun zamanlaması büyük önem taşır.

8. Kriz Sonrası İletişim İhmal Edilmemelidir: Yaşanan kriz atlatıldıktan sonra tekrar kurumsal imaj ve reklam kampanyalarına başlanabilir. Ancak tüm olumsuzlukların ortadan kalktığından emin olunmalıdır. Bir boykot ya da olumsuz bir manşet ile aynı zamanda yapılan bir kurumsal imaj kampanyasının etkisi azalır.

9. İtibar Ölçülmelidir: Kurumsal itibar politikası ve hareket planı hayata geçirilirken analistlerin, gazetecilerin, müşterilerin ve diğer üçüncü kişilerin gözündeki kurumsal itibar sürekli ölçülmeli. Kriz sonrası olumlu bir gelişme saptanırsa bu, yeni bir imaj kampanyasına başlamak için uygun zamandır.

10. Krizi Atlatmanın Süresi: İletişim danışmanlığı yapan Burson Marsteller şirketinin araştırmasına göre, iş ve ekonomi dünyasının önde gelen insanları krizleri atlatmanın ortalama 4 yıl sürdüğünü düşünmekte.

Tüm bunların yanında; olumlu itibara sahip bir işletme, daha az olumlu veya olumsuz itibara sahip bir işletme ile kıyaslandığında, kriz sonrasında daha güçlü bir itibara sahip olacaktır. Çünkü harcayacak daha fazla itibar sermayesi bulunmaktadır. Kriz öncesinde olumlu itibarı olan bir işletme, krizden sonra daha az zarar görecektir ve daha çabuk toparlanacaktır. Buna göre olumlu bir işletme itibarının krizden önce yapılandırılmış olmasının önemi tartışılmayacak kadar kesin ve açıktır (Açıkgöz, 2009: 256).

2.4.4. Sorun Yönetimi

İlk görev, kriz risklerini tanımlamak veya ortaya çıkmaya başladığında krizin farkında olmaktır. İletişim açısından kriz, kamu ilgisine açık, kurumun itibarını ve

ekonomik anlamda yönetilebilirliğini tehdit eden ekonomik ya da organizasyonel bir problemdir. Bir kriz; doğal ya da insan kaynaklı felaketleri çevresel yayılma, iş aksamaları, polisiye hareketler gibi birçok şekilde ortaya çıkabilir. Kitle iletişim araçlarının yoğun bir biçimde ilgi alanlarında olmaları da bu olayları bir krize dönüştürür. Bazı riskler işletme kontrolünün dışında olsa da bazıları önceden sezilebilir. Bir sorun, olaylar ve durumlar kesişip kamu gündeminde merkezi bir noktaya gelinceye kadar aylarca belki yıllarca bunun altyapısı oluşur (Weiner, 2006: 1). Buradan hareketle sorun yönetimi, kurumun eylemleriyle sosyal paydaşların beklentileri arasındaki farklılığı kapatmak için kullanılan bir süreçtir. Sorun yönetimi, bir kurumu ve sosyal paydaşlarını etkilemesi muhtemel olan sorunları veya ortaya çıkan eğilimleri önceden sezinlemek ve bunlara uygun eylemler sergilemek için bir yönetim metodudur (Okay ve Okay, 2005: 317). Sorun yönetimine koordineli bir yaklaşım potansiyel sorunları tahmin etmede, gelişim aşamasında krizi önlemede ve kriz sonuçlarını etkilemede kurumlara faydalı olur (Solmaz, 2006: 66).

2.4.5. Kriz İletişimi Programı

Sorun denetlenmesi işletmenin kriz iletişimi planının sonunda ön hazırlık olur ve plandaki en önemli adımlardan biridir. İşletmenin acil durum prosedüründe bir tamamlayıcı olan kriz planı, iletişim denetiminde potansiyel bir kriz tanımlandığında ya da öngörülemeyen dışsal olaylar meydana geldiğinde devreye girmektedir ve kriz planı detaylı iletişim adımlarından oluşmaktadır (Weiner, 2006: 2). Önceden hazırlanmış ve kriz anında elde edilen bilgilerle oluşturulan bir iletişim stratejisi en doğru bilginin en hızlı bir biçimde hedef gruplara ulaştırılmasına yöneltilmelidir. Bu işlev de ancak iyi bir kriz iletişim planlaması yapmak, kurum sözcüsünü tespit edip onu açıklama yapma konusunda eğitmek, önemli hedef grupları belirleyip verilecek mesajları oluşturmakla gerçekleştirilebilir (Okay ve Okay, 2005: 334-335).

Krizlerin fırsata dönüşmesi; tüketicinin güveninin yeniden kazanılması, işletmenin kamu kurumları gözündeki itibarının güçlendirilmesi, çalışanların çalıştıkları kurumdan gurur duymasının sağlanması, işletmeye tanıtım imkânı ve rekabet avantajı sağlanması demektir. Kamuoyunun algılamaları iletişim ile yönetildiğinden, krizlerde fırsatlar iletişimin içinden doğar (Kadıbeşegil, 2001: 112). Özellikle kriz dönemlerinde etkin iletişim stratejileriyle kamuoyunun algılamaları yönetilebilirse kriz, işletme açısından fırsata dönüşebilmektedir. Bu durumda kriz iletişimi, stratejik bir uzmanlık alanı haline gelmektedir (Güzelcik, 2006: 110-111).

İyi bir kriz iletişim planının bileşenleri sırasıyla aşağıdaki gibi olmalıdır (Weiner, 2006: 2-3):

- Kriz takımının/sözcülerinin isimleri ve bağlantı bilgileri olmalıdır. İnsanlar, kriz süresince kurumun liderliği için sorumluluğu kimin üstleneceğini bilmeye ihtiyaç duyarlar.
- Kriz özelliklerine göre ayrılmalıdır (aciliyete göre sıralama). Ne seviyede bir krizle karşı karşıya olduğu kavranmalıdır. Önemsiz bir olayın ulusal bir krize dönüşebilme olasılığına karşı ölçütler oluşturulmalıdır.
- İlk tepkinin nasıl olacağı, hangi bilginin öncelikli olacağı, medyaya karşı nasıl tavır alınacağı belirlenmelidir.
- Uyarı/bildiri prosedürleri belirlenmeli. Kimin bilgiye ihtiyacı duyduğuna ve öncelikle nasıl bilgilendirileceğine (telefon, e-posta, çağrı cihazı ya da faks) karar verilmelidir.
- Gerekli olan donanım ve yazılımı, personeli, yer ve düzeni kapsayan krizi yönetmek için merkez olacak bir durum odası hazırlanmalıdır.
- Müşterilerle, paydaşlarla, çalışanlarla, hükümet ve medya ile kurulacak iletişimi kapsayan bir paydaş iletişim planı hazırlanmalıdır.
- Medya planları ve İnternet mesaj kanallarının denetlenmeli, fikir liderlerinin korunmalı ve gazetecilerle iletişim kurulmalı; hikâyenizin yayın akışlarında yer aldığı gazeteler ve televizyon programlarına yakın olunmalı.
- Bütün iletişimler için standartlaşmış format, dil ve protokolün oluşturulduğu kalıp tepkiler verilmeli.

2.5. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi

Ölçülemeyen performans geliştirilemez. Dolayısıyla itibarı yönetmek için düzenli olarak ölçmek gerekir. İyi bir itibar yönetimi sistemini kurabilmek için hedef kitlelerin belirlenmesi ve temsilinin sağlanması, ölçülecek itibar boyutlarının tespit edilmesi, ölçümlerinin yapılması ve belli zaman dilimi içinde ulaşılmak istenen hedeflerin belirlenmesi gerekir (Argüden, 2003: 12). Fakat işletmeler, ölçüm konusunda çekimser davranmaktadırlar. Sadece bazıları itibarlarını izleme ve ölçme

konusunda spesifik örnekler sunarlar. Bununla birlikte firmalar bir ya da birden fazla alanda medya ölçümlmelerini kullanmaktadırlar (gazetede ayrılan sütun genişliği, işle ilgili konularda ne kadar gündeme gelindiği vb.). Bazıları da tüketici fikirlerini ölçmek için Pazar araştırması araçlarını kullanırlar (konuulanma analizleri, çok ölçekli skalalar vb.) (Davies ve Miles, 1998: 23).

Literatürde ölçme yöntemleri incelendiğinde birden fazla yöntemle karşılaşılmaktadır. Bu çeşitlilik arasında öne çıkan yöntemler ise şu şekildedir:

Fortune dergisinin AMAC (America's Most Admires Companies) ve GMAC (Global Most Admires Companies) çalışmalarından başka 1997'ye kadar kurumsal itibara yönelik bir çalışmaya rastlanılmamaktadır. Her iki çalışmada da itibar değişkenleri kurumların bazı özellikleri göz önüne alınarak değerlendirilmiştir. Bu özellikler; yenilik, yönetim kalitesi, yatırım değerleri, topluluk, çevreye karşı sorumluluk, etkileme gücü, yetenekli elemanları barındırabilme, ürün ve hizmet kalitesi, finansal istikrar ve kurumsal nitelikler olarak sıralanmıştır (Şatır Ve Sümer., 2006: 53).

Fortune çalışılacak en iyi 100 işletme diye de bir liste üretmektedir. 2000 yılında en iyi 100'ü seçebilmek için 23 aday oldukça sıkı bir sorgulamadan geçirilmiş, çalışanlarından rastgele seçilmiş bir grupta araştırma yapılmıştır. O yıl yaklaşık 36.000 çalışan, yönetime duyulan güveni, işten ve işletmeden duyulan gururu ve yoldaşlığı değerlendiren bir anket formu doldurmuştur. Yaklaşık 14.000 kişi ayrıca işyerleri hakkında yorumlar yazmıştır. Araştırma ve yorumlar puanlamanın üçte ikisini oluşturmuştur. Puanların geri kalan kısmı, işletmelerin felsefe ve uygulamalarına ilişkin kendi açıklamalarına ve çalışan el kitapları, şirket bültenleri ve videoları gibi ek materyallere bakılarak verilmiştir (Davies vd., 2003: 41-42).

Farklı oranlama sistemlerine karşı içsel önyargıları ortadan kaldırmak amacıyla endüstrinin ve farklı paydaşların işletmeye karşı olan algılamalarını ölçmek üzere 1998 yılında Harris Interactive tarafından Reputation Institute Reputation Quotient / RQ adı altında bir model geliştirilmiştir. Bu modelin gelişiminde insanlara işletme isimleri, onlardan hoşlanıp hoşlanmadıkları sorulduğu kadar onlara saygı duyup duymadıkları da soruldu. Bu farklı gruplardaki ve endüstrilerdeki verilerden yapılan analizler sonucunda, insanların işletmeler hakkındaki görüşlerinin 20

davranış şekli ve 6 boyutta olduğu ortaya çıkmıştır. Bu altı boyut; ayrıntıları birinci bölümde de incelendiği üzere aşağıdaki gibidir (Fombrun ve Boss, 2001:1):

Duygusal Cazibe: İşletmeden ne kadar hoşlanıldığı ve işletmeye ne kadar saygı duyulduğu ile ilgilidir.

Ürünler ve Hizmetler: Kalitesi, yenik ve değer algısı ile işletmenin ürünlerine ve hizmetlerine duyulan güven ile ilgilidir.

Finansal Performans: İşletmenin karlılık, beklenti ve risk algısı ile ilgilidir.

Vizyon ve Liderlik: İşletmenin net bir vizyon ve güçlü bir liderlik sergilemesidir.

Çalışma Ortamı: İşletmenin iyi yönetildiğine dair duyulan algı ile çalışanlar için çalışma kalitesinin sağlanması ile ilgilidir.

Sosyal Sorumluluk: İşletmenin topluluklarla, çalışanları ile ve çevre ile olan ilgilerinde iyi bir vatandaş olarak algılanmasıyla ilgilidir.

Bir diğer ölçme yöntemi, Rotterdam Kurumsal Özdeşleşme Testi'dir (RKÖT). RKÖT soru listesi algılanan prestij, iş tatmini, amaç ve değerler, kültür, kurumsal özdeşleşme, çalışan iletişimi olmak üzere altı gruba ayrılan bir dizi unsurdan oluşmaktadır. Kilit ölçü çalışanların ait olma, kabul görme ve güvenlik duygularını içeren örgütle özdeşleşmeleridir (Davies vd., 2003: 43).

Kurumsal itibar ayrıca German Manager Magazin tarafından da ölçümlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada itibar, finansal performansla değil, yenilik ve iletişim kabiliyeti ile değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre itibar finansal bir olgudan daha başka bir şeydir. Çalışan değerindeki değişimlere cevap verme konulu Wirthin Raporunda (2001) ise; kişisel güvenlik, kalite-performans, donanım-fark yaratmak, iletişim tatmini ile hedef eşitleme ve iletişimde tatminin etkileri değerlendirilerek, çalışanların kurumsal itibardan etkilendikleri ve kurumsal itibarı algıladıklarında daha yüksek performans ile çalıştıkları ve kurumun iş sonuçlarını etkilediği sonucuna varılmıştır (Şatır ve Sümer, 2006: 53)

Bennet ve Kottasz tarafından kurumsal itibarın uygulamacılar tarafından algılanışına yönelik yapılmış bir diğer araştırma ise; Corporate Communication dergisinde yayınlanmıştır (2000). Bu çalışmaya İngiltere'deki 106 Halkla İlişkiler ve

Danışmanlık işletmesi yöneticisi katılmıştır. Fortune ve Management Today dergilerinin itibar ölçümlerinden yararlanılarak geliştirilen kurumsal itibar kavramı şu alt boyutlarla sorgulanmıştır: Yönetim kalitesi, ürün ve hizmet kalitesi, yenilik, uzun dönemli yatırım değeri, finansal istikrar, yetenekli kişileri etkileme, topluma ve çevreye karşı sorumluluk ve kurumsal değerlerin doğru kullanımınıdır. Diğer bir çalışma ise; İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (Society for Human Resource Management – SHRM) tarafından yapılan kurumsal güvenilirlik ve çalışan iletişimi araştırması olup 671 halkla ilişkiler profesyoneline ve 609 çalışanına uygulanarak gerçekleştirilmiştir (2002). Çalışanların çalışan iletişimini ve kurumsal itibarı nasıl algıladıkları konusundaki benzerlik ve farklılığı algılamaya yönelik bu çalışmada ele alınan boyutlar ise; iletişim, çalışanlar için kurumsal takdir, kurum çalışanları arasında güvenilirlik, kurumsal itibar ve çalışan performansı arasındaki ilişkidir (Şatır ve Sümer, 2006: 54).

Kurumsal itibara artan ilgiyle beraber, soyut bir kavram olan itibarın yarattığı değerler somut olarak görülebildiğinden bu kavramın ölçülmesi gerektiği kanısına varılmış ve çeşitli yazarlar ile araştırmacılar tarafından ölçümler geliştirilmiştir. Bu sayede kurumların paydaşları tarafından nasıl algılandığı çeşitli boyutlarda ölçümlenebilmiş ve sayısal sonuçlara varılabilmektedir. Bizim araştırmamızda ise Fombrun'ın "İtibar Katsayısı" modeli kullanılmıştır.

Görüldüğü üzere kurumsal itibar yönetimi, itibarın oluşturulmasından, korunmasına ve ölçülmesine kadar çok katmanlı bir süreçtir ve işletme hayat eğrisinin tümüne yansır. Böyle geniş kapsamlı bir kavram olmasından kaynaklı olarak da önemi tartışılmaz boyutlara varmaktadır. Çünkü tamamen soyut bir kavram olan itibar, çok zahmetli uğraşlar sonunda oluşabildiği gibi, çok ufak çaplı bir felakete de çok büyük zarar alabilir. Bu da işletmenin tüm paydaşlarla olan ilişkilerine ve finansal varlığına büyük zararlar verebilir. Bu bağlamda kurumsal itibar yönetimi, işletmenin önemli yönetim süreçlerinden biri haline gelmiştir. İkinci bölümde bu süreç ayrıntılarıyla ele alınmış olup üçüncü bölüm olan araştırma kısmında ise; T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı'na bağlı olarak kurulan Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliğinde kurum içindeki paydaşların ve birlik üyelerinin kurumun itibarını algılamaları ölçülecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA

Üçüncü ve son bölüm olan araştırma kısmında T.C Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı bağlı kuruluşu olarak çalışan Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği'nin kurumsal itibarı ölçülmeye çalışılacaktır.

İhracatçı Birlikleri; ihracatı arttırmak, ihracatçıların faaliyetlerini ve ilişkilerini düzenlemek, ihracatçılara yol göstermek ve her türlü sorunlarına çözüm üretmek amacıyla kurulmuştur. Bu misyonla, 1986 yılında Bursa'da kurulan Uludağ İhracatçı Birlikleri, Dış Ticaret Müsteşarlığı'na bağlı bir kuruluştur.

Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin ana fonksiyon ve görevleri şunlardır:

- İlgili mal grupları bazında istatistikî verilerin tutulması
- Sektörel gelişmelerin izlenmesi ve üyelerinin bu gelişmelerden haberdar edilmesi
- Dış ve iç pazar hakkındaki güncel bilgilerin sağlanması ve üyelerinin değişikliklerden haberdar edilmesi
- Uluslar arası Ticaret fuarlarına Milli Katılım organizasyonu
- İşadamları arasında ticari ilişkilerin geliştirilmesi ve Türkiye'nin ticaret potansiyelinin tanıtılması amacıyla çeşitli ülkelere Ticaret Heyeti programları ve çeşitli ülkelere Alım Heyeti programları organize etmek
- Diğer ülkelerin uyguladığı kotaların, tarife dışı engellerin ve diğer ticari uygulamaların takibi

Uludağ İhracatçı Birlikleri 5 birlikten oluşmakta olup, aşağıda belirtilen bu sektörlerden 4000 üzerinde kayıtlı üyesi vardır.

- Uludağ Tekstil İhracatçıları Birliği
- Uludağ Hazır-giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği
- Uludağ Yaş Meyve Sebze İhracatçıları Birliği

- Uludağ Meyve Sebze Mamulleri İhracatçıları Birliği
- Uludağ Taşıt Araçları ve Yan Sanayi İhracatçıları Birliği (<http://www.uib.org.tr/view.asp?ad=tanitim.asp>, Erişim: 01.09.2009).

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliğinin kurumsal itibarının çalışanları ve birlik üyeleri tarafından nasıl algılandığının değerlendirilmesidir. Bu doğrultuda şu soruların yanıtları aranmaya çalışılmıştır:

1. Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği çalışanları, Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği'nin kurumsal itibarını hangi düzeyde (olumlu-olumsuz) algılamaktadır?
2. Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği üyeleri, Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği'nin kurumsal itibarını hangi düzeyde (olumlu-olumsuz) algılamaktadır?

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Çalışanların ve birlik üyelerinin fikirleri doğrultusunda Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği'nin itibarını irdeleyen bu çalışma;

1. Kurumsal itibar kavramına kavramsal bir çerçeve çizmesi ve kurumsal itibarın temel bileşenlerini irdelemesi,
2. Kurumsal itibar yönetimi kavramının tanımlanması ve bu kavramı bir süreç olarak incelemesi,
3. Türkiye'de bir kamu kurumuna bağlı olarak çalışan bir kuruluşun itibarının akademik boyutta ölçülmesi ve değerlendirilmesine bir model oluşturulması,
4. Charles J. Fombrun ve arkadaşları tarafından kar amacı güden kuruluşlar için geliştirilen bir ölçeğin, Türkiye'deki özerk bütçeli ve kamuya bağlı olarak çalışan bir kurumun kurumsal itibarının değerlendirilmesinde kullanılan bir örnek oluşu,

5. İhracatı arttırmak, ihracatçıların faaliyetlerini ve ilişkilerini düzenlemek, ihracatçılara yol göstermek ve her türlü sorunlarına çözüm üretmek amacıyla kurulan İhracatçı Birliklerinden olan Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği'nin kurumsal itibarını oluşturan bileşenlerin personel ve birlik üyeleri nezdinde nasıl algılandığını ortaya koymayı hedeflemesi açısından önemlidir.

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Çalışma için seçilen örneklem çalışma evreninin tamamını temsil etmektedir.

3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışmanın sınırlılıkları şu şekildedir:

1. Çalışma evreni Uludağ İhracatçı Birlikleri paydaş gruplarından ikisi olan çalışanlar ve birlik üyeleri ile sınırlıdır. Ayrıca birlik üyelerinin tamamına ulaşmada kurum yetkilileri tarafından izin alınamadığından sınırlı sayıda üyeye ulaşılmıştır.
2. Charles J. Fombrun tarafından ve kar amacı güden kuruluşları hedef olarak geliştirilen itibar ölçeği, bir kamu kurumunun bağlı kuruluşu olarak çalışan bir kurumda uygulanmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN TANIMLARI

Kurumsal Kimlik: Kurumun görsel iletişim unsurlarından ve kurum felsefesinden oluşur ve kurumun kendini sunuş biçimi olarak ifade edilebilir.

Kurumsal Kültür: Kurumun inanışları, değerleri, sembolleri ve ortak davranışlar bütünüdür.

Kurumsal İmaj: İnsanların bireysel olarak kurumu algılayış biçimleridir.

Kurumsal İtibar: Bir kurum hakkındaki genel inanışlar, kurum hakkında varılan genel kanı ve algılamalardır.

3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada Uludağ İhracatçı Birliklerinin kurumsal itibarının nasıl algılandığının ölçülmesi hedeflenmektedir ve bu bağlamda kalabalık bir evrende genel bir kaniya ulaşmak amacıyla evrenden seçilen ve tüm evreni temsil edilen bir örneklem grubu oluşturulmuştur.

2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Uludağ İhracatçı Birlikleri çalışanları ve birlik üyesi olan firmalar oluşturmaktadır. 4092 Birlik üyesinden ancak 56 kişiye ulaşılabilmiş, bu sayı evreni temsil etmemekle birlikte araştırmada bu veriler de değerlendirilmiştir. Uludağ İhracatçı Birliklerinde çalışan 105 kişiden ise 57'sine ulaşılmış ve personelin %54'ünü oluşturan bu grubun verileri araştırmaya dahil edilmiştir.

3. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak Charles J. Fombrun tarafından geliştirilen 25 sorudan oluşan kurumsal itibar ölçeği kullanılmıştır. Verilerin toplanması sürecinde değerlendirme 5'li likert ölçeği ile yapılmıştır. Ölçekte kullanılan ifadeler şu şekildedir: 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum.

4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Uygulama sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesi için SPSS Paket programı kullanılmıştır. Bu amaçla öncelikle 25 soru için frekans testi yapılmış ve her soru için birlik üyelerinin ve personelin sorulara verdiği yanıtlar değerlendirilmiştir. Son olarak da tüm katılımcıların cevaplarından yola çıkılarak Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği'nin İtibar Katsayısı hesaplanmıştır.

5. Bulgular ve Yorum

İlk olarak frekans testi sonuçlarına göre örneklemelerin 25 soruya verdikleri ifadeler değerlendirilecektir.

İfade 1: Uludağ İhracatçı Birliklerinin Hizmetleri Hakkında Bilgi Sahibiym

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%1,8 – (1)	%1,8 – (1)	%1,8 – (2)
Katılmıyorum	%3,6 – (2)	%5,3 – (3)	%4,4 – (5)
Kararsızım	%8,9 – (5)	%5,3 – (3)	%7,1 – (8)
Katılıyorum	%69,6 – (39)	%36,8 – (21)	%53,1 – (60)
Kesinlikle Katılıyorum	%16,1 – (9)	%50,9 – (29)	%33,6 – (38)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 1- Hizmetler Hakkında Bilgi Sahibi Olma

Frekans tablosundan görüleceği üzere, birlik üyelerinin %5,4'ü hizmetler hakkında bilgi sahibi olmadığını ifade ederken %8,9'u kararsız olduklarını %85,7 gibi büyük bir çoğunluk da hizmetler hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir.

Personelin ise; %7,1'i ürün ve hizmetler hakkında herhangi bir bilgi sahibi olmadıklarını belirtirken %5,3'ü kararsız olduklarını %94,8'i ise bilgi sahibi olduklarını ifade etmişlerdir.

İfade 2: Son zamanlarda medyada Uludağ İhracatçı Birlikleri ile ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım (Veriler ters kodlanmıştır).

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%12,5 – (7)	%0 – (0)	%6,2 – (7)
Katılmıyorum	%28,6 – (16)	%14,0 – (8)	%21,2 – (24)
Kararsızım	%25,0 – (14)	%12,3 – (7)	%18,6 – (21)
Katılıyorum	%16,1 – (9)	%29,8 – (17)	%23,0 – (26)
Kesinlikle Katılıyorum	%17,9 – (10)	%43,9 – (25)	%31,0 – (35)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 2-Medyadaki Görünürlük

Uludağ İhracatçılar Birliği üyelerinin %41,1'i medyada birlikler ile ilgili herhangi bir şey görmediklerini ifade ederken %25'i kararsız olduklarını bildirmiş ve %34'ü de medyada Uludağ İhracatçı Birlikleri ile ilgili beyanatlara rastladıklarını belirtmişlerdir.

Buna zıt bir oranla; personelin %26,3'ü medyada birlikler ilgili herhangi bir bilgiye rastlamadıklarını belirtirken %29,8'i kararsız olduklarını ifade etmiş. %43,9'u da medyada Uludağ İhracatçı Birlikleri ilgili haberlere rastladıklarını belirtmişlerdir.

İfade 3: Uludağ İhracatçı Birlikleri iyi yönetilmektedir.

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%0 – (0)	%3,5 – (2)	%1,8 – (2)
Katılmıyorum	%3,6 – (2)	%1,8 – (1)	%2,7 – (3)
Kararsızım	%23,2 – (13)	%22,8 – (13)	%23,0 – (26)
Katılıyorum	%50,0 – (28)	%54,4 – (31)	%52,2 – (59)
Kesinlikle Katılıyorum	%23,2 – (13)	%17,5 – (10)	%20,4 – (23)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 3-Yönetim

Birlik üyelerinin %3,6'sı birliklerin iyi yönetilmediğini savunurken %23,2'si kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Buna karşın %83,2 gibi büyük çoğunluk ise birliklerin iyi yönetildiğini düşünmektedir.

Personel de birlik üyelerine benzer görüşle %5,3'lük bir oranla birliklerin iyi yönetilmediğini savunurken %22,8'i kararsız olduklarını belirtmiş, %71,9'u da birliklerin iyi yönetildiğini belirtmişlerdir.

İfade 4:Uludağ İhracatçı Birlikleri yetenekli çalışanlara sahiptir.

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%1,8 – (1)	%3,5 – (2)	%2,7 – (3)
Katılmıyorum	%0 – (0)	%10,5 – (6)	%5,3 – (6)
Kararsızım	%7,1 – (4)	%22,8 – (13)	%15,0 – (17)
Katılıyorum	%60,7 – (34)	%43,9 – (25)	%52,2 – (59)
Kesinlikle Katılıyorum	%30,4 – (17)	%19,3 – (11)	%24,8 – (28)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 4-Çalışan Yeteneği

Birlik üyelerinin %1,8'i personelin yeteneksiz olduğunu düşünürken, %7,1'i kararsız olduklarını düşünmektedirler. Buna karşın %91,1 gibi büyük bir çoğunluk da personelin yetenekli olduğunu düşünmektedir.

Personelin kendisi ise; %14'lük bir oranla Uludağ İhracatçı Birliklerinin yeteneksiz çalışanlara sahip olduğunu iddia ederken %22,8'i kararsız olduklarını belirtmiş. %63,2'si ise çalışanların yetenekli olduğunu savunmuştur.

İfade 5: Uludağ İhracatçı Birlikleri genel anlamda yetersiz ve verimsizdir (Veriler ters kodlanmıştır).

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%3,6 – (2)	%5,3 – (3)	%4,4 – (5)
Katılmıyorum	%6,2 – (7)	%12,3 – (7)	%6,2 – (14)
Kararsızım	%5,3 – (6)	%5,3 – (3)	%5,3 – (9)
Katılıyorum	%40,7 – (46)	%38,6 – (22)	%40,7 – (68)
Kesinlikle Katılıyorum	%43,4 – (49)	%38,6 – (22)	%43,4 – (71)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 5-Genel Anlamdaki Yeterlilik ve Verimlilik

Birlik üyelerinin %9,8'i genel anlamda Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin yetersiz ve verimsiz olduğunu düşünürken %5,3'ü kararsızdır. Buna karşın %84,1'i ise birliklerin genel anlamda yeterli ve verimli olduğunu düşünmektedir.

Personelin ise %9,8'i birliklerin genel anlamda yetersiz ve verimsiz olduğunu düşünürken birlik üyelerinde olduğu gibi %5,3'ü kararsızdır. %84,1'ü ise yeterli ve verimli olduğunu düşünmektedir.

İfade 6:Uludağ İhracatçı Birlikleri zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir.

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%1,8 – (1)	%3,5 – (2)	%2,7 – (3)
Katılmıyorum	%1,8 – (1)	%7,0 – (4)	%4,4 – (5)
Kararsızım	%21,4 – (12)	%26,3 – (15)	%23,9 – (27)
Katılıyorum	%55,4 – (31)	%45,6 – (26)	%50,4 – (57)
Kesinlikle Katılıyorum	%19,6 – (11)	%17,5 – (10)	%18,6 – (21)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 6-Birliğin Zeki ve Yetenekli Kişiler Tarafından Yönetilip Yönetilmediği

Birlik üyelerinin %3,6'sı Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetildiğine inanmazken % 21,4'ü kararsız kalmışlardır. %75'i ise birliklerin zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetildiğini savunmuşlardır.

Personelin ise %10,5'i birliklerin zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetildiğine inanmamaktadır. Buna karşın %26,3'ü kararsızdır ve 63,1'i ise birliklerin, zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetildiğini savunmaktadırlar.

İfade 7:Uludağ İhracatçı Birlikleri yüksek kalitede hizmet sunmaktadır.

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%0 – (0)	%1,8 – (1)	%0,9 – (1)
Katılmıyorum	%1,8 – (1)	%5,3 – (3)	%3,5 – (4)
Kararsızım	%10,7 – (6)	%15,8 – (9)	%13,3 – (15)
Katılıyorum	%69,6 – (39)	%54,4 – (31)	%61,9 – (70)
Kesinlikle Katılıyorum	%17,9 – (10)	%22,8 – (13)	%20,4 – (23)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 7-Hizmet Kalitesi

Birlik üyelerinin %1,8'i Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin sunduğu hizmetin yüksek kalitede olmadığını belirtirken %10,7'si kararsız kalmışlardır. Buna karşın %87,5 gibi yüksek bir oranda birlik üyesi ise Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin sunduğu hizmetin kalitesinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Personelin ise %7,1'i hizmetlerin yüksek kalitede olmadığına inanmaktadır. Buna karşın %15,8'i kararsız olduklarını, %77,2'si ise birliklerin sunduğu hizmetlerin kalitesinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

İfade 8:Uludağ İhracatçı Birlikleri yenilikçidir.

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%0 – (0)	%1,8 – (1)	%0,9 – (1)
Katılmıyorum	%5,4 – (3)	%8,8 – (5)	%7,1 – (8)
Kararsızım	%30,4 – (17)	%26,3 – (15)	%28,3 – (32)
Katılıyorum	%46,4 – (26)	%43,9 – (25)	%45,1 – (51)
Kesinlikle Katılıyorum	%17,9 – (10)	%19,3 – (11)	%18,6 – (21)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 8-Yenilikçilik

Birlik üyelerinin %5,4'ü Uludağ İhracatçı Birliklerinin yenilikçi olmadığını düşünürken, %30,4'lük bir kısmı yenilikçilik konusunda kararsız kalmıştır. Buna karşın %64,3'lük bir kısmı Uludağ İhracatçı Birliklerinin yenilikçi olduğunu düşünmektedir.

Personelin ise; %10,6'sı Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin yenilikçi olmadığını ifade ederken, %26,3'ü kararsız kalmıştır. %63,2'lik kısmı ise Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin yenilikçi olduğunu düşünmektedir.

İfade 9:Uludağ İhracatçı Birlikleri çalışanlarına değer katmaktadır.

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%0 – (0)	%1,8 – (1)	%0,9 – (1)
Katılmıyorum	%0 – (0)	%3,5 – (2)	%1,8 – (2)
Kararsızım	%23,2 – (13)	%40,4 – (23)	%31,9 – (36)
Katılıyorum	%51,8 – (29)	%36,8 – (21)	%44,2 – (50)
Kesinlikle Katılıyorum	%25,0 – (14)	%17,5 – (10)	%21,2 – (24)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 9-Çalışanlara Katılan Değer

Birlik üyelerinin %23,2'si Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin çalışanlarına değer katıp katmaması konusunda kararsız olduklarını belirtirken %76,8'i çalışanlara değer katıldığına inanmaktadırlar.

Uludağ İhracatçı Birlikleri personelinin ise %5,3'ü kendilerine değer katılmadığına inanmaktadır. %40,4'ü ise bu konuda kararsız kalmışlardır. Çalışanların %54,3'ü ise kendilerine değer katıldığına inanmaktadırlar.

İfade 10:Uludağ İhracatçı Birlikleri dikkat çekici boyutta kaynaklara sahiptirler.

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%1,8 – (1)	%3,5 – (2)	%2,7 – (3)
Katılmıyorum	%1,8 – (1)	%12,3 – (7)	%7,1 – (8)
Kararsızım	%48,2– (27)	%21,1– (12)	%34,5 – (39)
Katılıyorum	%33,9 – (19)	%35,1 – (20)	%34,5 – (39)
Kesinlikle Katılıyorum	%14,3 – (8)	%28,1 – (16)	%21,2 – (24)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 10-Kaynak Boyutu

Birlik üyelerinin %3,6'sı Uludağ İhracatçı Birliklerinin sahip olduğu kaynakların çekici boyutta olmadığını belirtirken %48,2'si bu konuda kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Üyelerin %48,2'si ise Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin dikkat çekici boyutta kaynaklarının olduğunu ifade etmişlerdir.

Personelin %15,8'i Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin sahip olduğu kaynakların dikkat çekici boyutta olmadığını ifade ederken %21,1'i ise kararsız kalmışlardır. Personelin %63,2'si ise Uludağ İhracatçı Birliklerine ait kaynakların dikkat çekici boyutta olduğunu ifade etmişlerdir.

İfade 11:Uludağ İhracatçı Birlikleri çok güçlüdür.

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%0 – (0)	%1,8 – (1)	%0,9 – (1)
Katılmıyorum	%7,1 – (4)	%12,3 – (7)	%9,7 – (11)
Kararsızım	%25,0– (14)	%22,8– (13)	%23,9 – (27)
Katılıyorum	%48,2 – (27)	%47,4– (27)	%48,7 – (54)
Kesinlikle Katılıyorum	%19,6 – (11)	%15,8 – (9)	%17,7 – (20)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 11-Güç

Birlik üyelerinin %7,1'i Uludağ İhracatçı Birliklerinin güçsüz olduğuna inanırken %25'i ise kararsızdır. Buna karşın üyelerin 67,8'i Uludağ İhracatçı Birliklerinin güçlü olduğunu ifade etmişlerdir.

Personelin ise %14,1'i Uludağ İhracatçı Birliklerinin güçsüz olduğunu ifade ederken %22,8'i kararsız kalmış ve %77,3'ü de güçlü olduğunu belirtmiştir.

İfade 12: Uludağ İhracatçı Birlikleri diğer birlikler içinde liderdir.

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%0 – (0)	%7,0 – (4)	%3,5 – (5)
Katılmıyorum	%1,8 – (1)	%17,5 – (10)	%9,7 – (11)
Kararsızım	%51,8– (29)	%26,3– (15)	%38,9 – (44)
Katılıyorum	%39,3– (22)	%33,3– (19)	%36,3 – (41)
Kesinlikle Katılıyorum	%7,1 – (4)	%15,8 – (9)	%11,5 – (13)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 12-Liderlik

Birlik üyelerinin %1,8'i Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin diğer birlikler içinde lider olmadığını düşünürken %51,8'i bu konuda kararsız kalmıştır. %46,4'ü ise Uludağ İhracatçı Birliklerinin lider olduğunu düşünmektedir.

Personelin ise %24,5'i Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin lider birlik olmadığını ifade etmiş. Buna karşın personelin %26,3'ü kararsız kalmış ve %49,1'i ise lider olduğunu ifade etmiştir.

İfade 13: Uludağ İhracatçı Birlikleri genel anlamda zayıf bir kurumdur (Veriler ters kodlanmıştır).

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%1,8 – (1)	%3,5 – (2)	%2,7 – (3)
Katılmıyorum	%5,4 – (3)	%0 – (0)	%2,7 – (3)
Kararsızım	%3,6 – (2)	%12,3 – (7)	%8,0 – (9)
Katılıyorum	%51,8 – (29)	%38,6 – (22)	%45,1 – (51)
Kesinlikle Katılıyorum	%37,5 – (21)	%45,6 – (26)	%41,6 – (47)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 13-Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin Zayıf Bir Kurum Olup Olmadığı

Birlik üyelerinin %7,2'si Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin genel anlamda zayıf bir kurum olduğunu düşünürken %3,6'sı kararsız kalmışlardır. Buna karşın üyelerin %89,3'ü Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin zayıf bir kurum olduğunu reddetmişlerdir.

Personelin ise %3,5'luk kısmı Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin zayıf bir kurum olduğuna inanırken, %12,3'ü ise kararsızdır. Buna karşın 584,2'si ise Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin zayıf bir kurum olduğuna inanmamaktadır.

İfade 14:Uludağ İhracatçı Birlikleri diğer birliklerden farklı özelliklere sahip değildir (Veriler ters kodlanmıştır).

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%3,6 – (2)	%0 – (0)	%1,8 – (2)
Katılmıyorum	%14,3 – (8)	%29,8 – (17)	%22,1 – (25)
Kararsızım	%35,7 – (20)	%22,8 – (13)	%29,2 – (23)
Katılıyorum	%33,9 – (19)	%29,8 – (17)	%31,9 – (36)
Kesinlikle Katılıyorum	%12,5 – (7)	%17,5 – (10)	%15,0 – (17)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 14-Diğer Birliklerden Farklı Olup Olmadığı

Birlik üyelerine baktığımızda %17,9'luk bir kısmı Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin diğer birliklerden farklı özelliklere sahip olmadığını ifade ederken, %35,7'lik kısmı kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Fakat %46,4'lik kısmı ise Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin diğer birliklerden farklı özelliklere sahip olduklarını belirtmiştir.

Personelin %29,8'lik kısmı Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin diğer birliklerden farklı özelliklere sahip olduğunu, %22,8'i kararsız olduklarını ve %47,3'ü ise diğer birliklerden farklı özellikler taşıdığını ifade etmişlerdir.

İfade 15: Uludağ İhracatçı Birlikleri çalışma biçimiyle diğerlerinden ayrılmaktadır.

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%0 – (0)	%5,3 – (3)	%2,7 – (3)
Katılmıyorum	%7,1 – (4)	%22,8 – (13)	%15,0 – (17)
Kararsızım	%51,8 – (29)	%36,8 – (21)	%44,2 – (50)
Katılıyorum	%35,7 – (20)	%29,8 – (17)	%32,7 – (37)
Kesinlikle Katılıyorum	%5,4 – (3)	%5,3 – (3)	%5,3 – (6)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 15-Çalışma Biçimi

Birlik üyelerinin %7,1'i Uludağ İhracatçı Birliklerinin çalışma biçimini diğerlerinden farklı görmezken %51,8'i bu konuda kararsız kalmış, %41,1'i ise çalışma biçimi ile diğer birliklerden ayrıldığını ifade etmiştir.

Personelin %28,1'i Uludağ İhracatçı Birliklerinin çalışma biçimi ile diğerlerinden ayrılmadığını, %36,8'i bu konuda kararsız olduklarını %35,1'i ise Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin çalışma biçimi ile diğer birliklerden ayrıldığını ifade etmiştir.

İfade 16: Uludağ İhracatçı Birlikleri'ni gerçekten tanıyorum.

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%0 – (0)	%1,8 – (1)	%0,9 – (1)
Katılmıyorum	%10,7 – (6)	%1,8 – (1)	%6,2 – (7)
Kararsızım	%33,9 – (19)	%17,5 – (10)	%25,7 – (29)
Katılıyorum	%42,9 – (24)	%42,1 – (24)	%42,5 – (48)
Kesinlikle Katılıyorum	%12,5 – (7)	%36,8 – (21)	%24,8 – (28)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 16-Tanınma

Birlik üyelerinin %10,7'si Uludağ İhracatçı Birlikleri'ni gerçekten tanımadığını ifade ederken %33,9'u kararsız kaldıklarını belirtmiştir. Buna karşın %55,4'ü Uludağ İhracatçı Birlikleri'ni gerçekten tanıdıklarını ifade etmişlerdir.

Personelin ise %3,6'sı Uludağ İhracatçı Birlikleri'ni gerçekten tanımadığını ifade ederken %17,5'i kararsız kalmış ve %78,9'u da Uludağ İhracatçı Birlikleri'ni gerçekten tanıdıklarını ifade etmiştir.

İfade 17: Uludağ İhracatçı Birlikleri ile ilgili olumlu duygulara sahibim.

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%3,6 – (2)	%1,8 – (1)	%2,7 – (3)
Katılmıyorum	%1,8 – (1)	%3,5 – (2)	%2,7 – (3)
Kararsızım	%5,4 – (3)	%15,8 – (9)	%10,6 – (12)
Katılıyorum	%60,7 – (34)	%63,2 – (36)	%61,9 – (70)
Kesinlikle Katılıyorum	%28,6 – (16)	%15,8 – (9)	%22,1 – (25)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 17-Olumlu Duygular

Birlik üyelerinin %5,4'ü Uludağ İhracatçı Birlikleri ile ilgili olumsuz duygulara sahip iken %5,4'ü bu konuda kararsız kalmış ve %89,3 gibi büyük bir çoğunluk da Uludağ İhracatçı Birlikleri ile ilgili olumlu duygulara sahip olduklarını ifade etmiştir.

Personelin ise %5,3'ü Uludağ İhracatçı Birlikleri ile ilgili olumsuz duygulara sahip iken %15,8'i kararsız kalmış ve %79'u da Uludağ İhracatçı Birlikleri ile ilgili olumlu duygulara sahip olduklarını belirtmişlerdir.

İfade 18: Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin açıklamalarına genellikle inanırım.

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%1,8 – (1)	%3,5 – (2)	%2,7 – (3)
Katılmıyorum	%0 – (0)	%3,5 – (2)	%1,8 – (2)
Kararsızım	%5,4 – (3)	%19,3 – (11)	%12,4 – (14)
Katılıyorum	%53,6 – (30)	%54,4 – (31)	%54,0 – (61)
Kesinlikle Katılıyorum	%39,3 – (22)	%19,3 – (11)	%29,2 – (33)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 18-Açıklamalara Olan İnanılrlık

Birlik üyelerinin %1,8'i Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin açıklamalarına genellikle inanmadığını ifade ederken %5,4'ü kararsız olduklarını beyan etmişlerdir. Geri kalan %92'9'u da genellikle Uludağ İhracatçı Birliklerinin yaptığı açıklamalara inandıklarını ifade etmişlerdir.

Personelin ise %7'si genellikle Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin yaptığı açıklamalara inanmadıklarını ifade ederken %19,3'ü kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Personelin %73,7'si ise; Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin yapmış oldukları açıklamalara genellikle inandıklarını ifade etmişlerdir.

İfade 19: Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim ki, Uludağ İhracatçı Birlikleri hiçbir zaman sözünde durmaz (Veriler ters kodlanmıştır).

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%3,6 – (2)	%1,8 – (1)	%2,7 – (3)
Katılmıyorum	%5,4 – (3)	%8,8 – (5)	%7,1 – (8)
Kararsızım	%1,8 – (1)	%1,8 – (1)	%1,8 – (2)
Katılıyorum	%35,7 – (20)	%35,1 – (20)	%35,4 – (40)
Kesinlikle Katılıyorum	%53,6 – (30)	%52,6 – (30)	%53,1 – (60)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 19-Verilen Sözün Tutulup Tutulmadığı

Birlik üyelerinin %9'u Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin sözünde durmadığını ifade etmiştir. Buna karşın %1,8'i bu konuda kararsızdır ve %89,3'ü de Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin sözünde durduğunu ifade etmiştir.

Personelin ise %10,6'sı Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin hiçbir zaman sözünde durmadığını, %1,8'i kararsız olduğunu, %87,6'sı da Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin sözünde durduğunu belirtmişlerdir.

İfade 20: Uludağ İhracatçı Birlikleri güvenebileceğim bir kurumdur.

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%3,6 – (2)	%3,5 – (2)	%3,5 – (4)
Katılmıyorum	%3,6 – (2)	%3,5 – (2)	%3,5 – (4)
Kararsızım	%3,6 – (2)	%17,5 – (10)	%10,6 – (12)
Katılıyorum	%67,9 – (38)	%52,6 – (30)	%60,2 – (68)
Kesinlikle Katılıyorum	%21,4 – (12)	%22,8 – (13)	%22,1 – (25)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 20-Güvenilirlik

Birlik üyelerinin %7,2'si Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin güvenebileceği bir kurum olduğunu düşünürken %3,6'sı kararsız kalmışlardır. Üyelerin %89,3'ü ise Uludağ İhracatçı Birlikleri'ne güvenebileceklerini ifade etmişlerdir.

Personelin ise %7'si Uludağ İhracatçı Birlikleri'ne güvenmediklerini ifade ederken %17,5'u kararsız olduklarını ifade etmiş ve geri kalan %75,4'ü de güvenebileceklerini ifade etmişlerdir.

İfade 21: Uludağ İhracatçı Birlikleri halkla kurduğu iletişimde güvenilir ve dürüştür.

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%0 – (0)	%1,8 – (1)	%0,9 – (1)
Katılmıyorum	%3,6 – (2)	%5,3 – (3)	%4,4 – (5)
Kararsızım	%1,8 – (1)	%8,8 – (5)	%5,3 – (6)
Katılıyorum	%78,6 – (44)	%59,6 – (34)	%69,0 – (78)
Kesinlikle Katılıyorum	%16,1 – (9)	%24,6 – (14)	%20,4 – (25)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 21-Halkla Kurulan İletişimdeki Güvenilirlik ve Dürüştük

Birlik üyelerinin %3,6'sı Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin halkla kurduğu iletişimde güvenilir ve dürüst olduğuna inanmazken, %1,8'i kararsız kalmıştır. %94,7 gibi büyük bir çoğunluk ise halkla kurulan iletişimde güvenilir ve dürüst olduğunu ifade etmiştir.

Personelin %7,1'i ise Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin halkla kurduğu iletişimde güvenilir ve dürüst olmadığını ifade ederken %8,8'i kararsız kalmış, %84,2'si de güvenilir ve dürüst olduğunu ifade etmiştir.

İfade 22:Uludağ İhracatçı Birlikleri, çalışanlarını gerçekten umursayan bir kurumdur.

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%0 – (0)	%7,0 – (4)	%3,5 – (4)
Katılmıyorum	%1,8 – (1)	%8,8 – (5)	%5,3 – (6)
Kararsızım	%32,1 – (18)	%26,3 – (15)	%29,2 – (33)
Katılıyorum	%53,6 – (30)	%50,9 – (29)	%52,2 – (59)
Kesinlikle Katılıyorum	%12,5 – (7)	%7,0 – (4)	%9,7 – (11)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 22-Çalışanların Umursanıp Umursanmaması

Birlik üyelerinin %1,8'i Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin çalışanlarını umursayan bir kurum olduğuna inanmazken, %32,1'i bu konuda kararsızdır. Buna karşın %66,1'i ise Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin çalışanlarını umursadığını düşünmektedir.

Personelin ise; %15,8'i Uludağ İhracatçı Birlikleri tarafından, kendilerinin umursanmadığını düşünürken, %26,3'ü kararsız kalmış, %57,9'u ise Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin kendilerini umursadığını belirtmiştir.

İfade 23: Uludağ İhracatçı Birlikleri üyelerine katkı sağlamaktadır.

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%1,8 – (1)	%7,0 – (4)	%2,7 – (5)
Katılmıyorum	%0 – (0)	%8,8 – (5)	%2,7 – (5)
Kararsızım	%10,7 – (6)	%26,3 – (15)	%12,4 – (21)
Katılıyorum	%73,2 – (41)	%50,9 – (29)	%61,9 – (70)
Kesinlikle Katılıyorum	%14,3 – (8)	%26,3 – (15)	%20,4 – (23)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 23-Üyelerine Katkı Sağlayıp Sağlamadığı

Birlik üyelerinin %1,8'i Uludağ İhracatçı Birlikleri tarafından kendilerine katkı sağlanmadığına inanmakta iken, %10,7'si bu konuda kararsız kalmış ve %87,5'i de kendilerine katkı sağlandığını ifade etmişlerdir.

Personelin %15,8'i birlik üyelerine Uludağ İhracatçı Birlikleri tarafından katkı sağlanmadığını savunurken, %26,3'ü bu konuda kararsız kalmış ve %77,2'si de birlik üyelerine katkı sağlandığını ifade etmişlerdir.

İfade 24: Uludağ İhracatçı Birlikleri çevreye karşı sorumlu bir kurumdur.

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%0 – (0)	%1,8 – (1)	%0,9 – (1)
Katılmıyorum	%0 – (0)	%10,5 – (6)	%5,3 – (6)
Kararsızım	%28,6 – (16)	%10,5 – (6)	%19,5 – (22)
Katılıyorum	%58,9 – (33)	%50,9 – (29)	%54,9 – (62)
Kesinlikle Katılıyorum	%12,5 – (7)	%26,3 – (15)	%19,5 – (22)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 24-Çevreye Karşı Olan Sorumluluk

Birlik üyelerinin hiçbiri Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin çevreye karşı sorumsuz davrandığını düşünmemiştir. Buna karşın %28,6'sı bu konuda kararsız kalmış, %71,4'ü de çevreye karşı sorumlu davranıldığını düşünmüştür.

Personelin ise %12,5'i çevreye karşı sorumsuz davranıldığını ifade etmiş, %10,5'i kararsız kalmış, %77,2'si de çevreye karşı sorumlu davranıldığını belirtmiştir.

İfade 25: Uludağ İhracatçı Birlikleri çalışanların güvenliğini umursamamaktadır (Veriler ters kodlanmıştır).

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%1,8 – (1)	%3,5 – (2)	%2,7 – (3)
Katılmıyorum	%0 – (0)	%7,0 – (4)	%3,5 – (4)
Kararsızım	%16,1 – (9)	%10,5 – (6)	%13,3 – (15)
Katılıyorum	%35,7 – (20)	%40,4 – (23)	%38,1 – (43)
Kesinlikle Katılıyorum	%46,4 – (26)	%38,6 – (22)	%42,5 – (48)
TOPLAM	%100 – (56)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 25-Çalışan Güvenliği

Birlik üyelerinin %1,8'i, Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin, çalışanlarının güvenliğini umursamadığını ifade ederken, %16,1'i kararsız olduklarını belirtmiş, %82,1'i de Uludağ İhracatçı Birlikleri tarafından çalışanların güvenliğinin umursandığını ifade etmiştir.

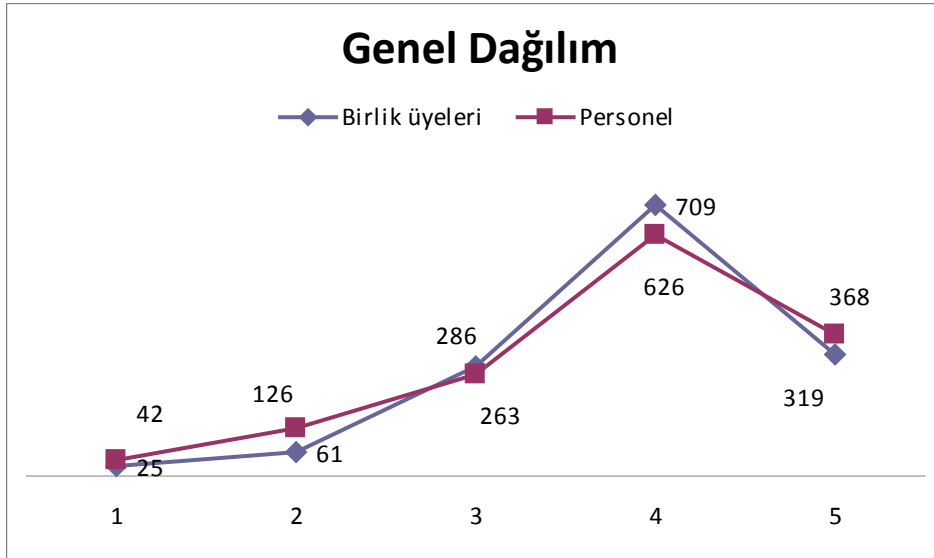
Personelin 10,5'i kendi güvenliğinin umursanmadığını ifade ederken, %10,5'i kararsız kalmış ve %79'u da Uludağ İhracatçı Birlikleri tarafından kendi güvenliklerinin umursandığını ifade etmiştir.

25 İfadeye Verilen Yanıtların Genel Değerlendirmesi

	Birlik Üyesi	Personel	Ort. Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	%2 – (25)	%3 – (42)	%2,5 – (67)
Katılmıyorum	%4 – (61)	%9 – (126)	%6,5 – (187)
Kararsızım	%20 – (286)	%18 – (263)	%19 – (549)
Katılıyorum	%51 – (709)	%44 – (626)	%47,5 – (1335)
Kesinlikle Katılıyorum	%23 – (319)	%26 – (368)	%24,5 – (687)
TOPLAM	%100 – (1400)	%100 – (57)	%100 – (113)

Tablo 26-Genel Dağılım

Bu ifadelerin grafik ile ifade edilişi ise şu şekildedir:



Şekil 3-Frekans Tablolarının Genel Dağılımı

Birlik üyelerinin tüm ifadelerine verdikleri yanıtlara baktığımızda %6'sı katılmadıklarını ifade etmiş, %20'si kararsız kaldıklarını %84'ü ise katıldıklarını

belirtmişlerdir. Personelin ise; %12'si ifadelere katılmadıklarını, %18'i kararsız kaldıklarını, %70'i ise katıldıklarını beyan etmişlerdir. Katılımcıların hepsi göz önünde bulundurulduğunda ortalama olarak %77'si ifadelere katıldıklarını beyan etmişlerdir. Kurum itibarının algılanması olarak baktığımızda, bu oran oldukça yüksek bir orandır ve Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliğinin kurumsal itibarı paydaşların gözünde olumlu olarak algılanıyor diyebiliriz.

Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği personeli ile üyelerini karşılaştığımızda ise; personelin olumsuz olarak verdikleri yanıtlar daha fazla iken, birlik üyelerinin olumsuz olarak verdikleri yanıtlar daha azdır. Buna karşın personelin olumlu olarak yanıt verdiği soru sayısı %84 gibi bir oranla birlik üyelerinin %77'si yani daha azı sorulara olumlu olarak yanıt vermiştir. Buradan hareketle personelin ve birlik üyelerinin itibarı algılamada az da olsa farklılıkları vardır.

Personel hayatının çok uzun bir kısmını Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği bünyesinde geçirdiğinden birlik üyelerine karşı daha olumlu algılanması normal olarak nitelendirilebilir. Bunun yanında personel kendini büyük bir ailenin üyesi olarak görmüş ve kendini o kurumun bir parçası olarak hissetmiş olabilir. Buna karşın üye firmalar sadece ihracat konusu işlemlerini gerçekleştirmek, eğitim ve teşvik almak vb. konularda Genel Sekreterlik ile muhatap olduklarından etkileşim süreci daha azdır.

Katılımcıların ölçeğe verdikleri yanıtların ortalamalarının ölçüm sonucunda oluşabilecek en büyük değere oranı o kurumun Kurumsal İtibar Katsayısı (Reputation Quotient)'ni ifade etmektedir. Buna göre Birlik üyelerinin sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları 3,88 iken Personelin sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları 3,80'dir. Ortalaması ise %3,84'tür. 5 tam puan üzerinden yüzde olarak karşılıkları ise; Birlik üyelerinin sorulara verdikleri yanıtların ortalaması %77, personelin sorulara verdikleri yanıtların ortalaması %76'dır. Bu durumda tüm katılımcıların sorulara verdikleri yanıtların ortalaması %76,5 olmaktadır. İki gruba baktığımızda personel ve birlik üyelerinin kurumsal itibarla ilgili tüm sorulara vermiş olduğu yanıtların ortalamaları benzerdir. Aralarındaki fark çok azdır ve iki grup tarafından da itibar olumlu olarak algılanmaktadır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler maddi ve manevi değerler üzerine kurulmuş yapılardır. Ekonomik varlıklarının yanı sıra; insanlarıyla, kültürüyle, sembolleriyle, algılanış biçimiyle yani kısaca manevi değerleriyle var olduğunda, işletme bir bütün gibi durur. Manevi değerlerin eksikliği o işletmenin varlığını ve bütünlüğünü de bozar. Bu sebepten işletmelere bir bütün olarak bakabilmek için hem maddi hem de manevi değerlerini bir arada ele almak gerekir.

Tüm bunların yanında işletmeler hayatlarını uzun süre devam ettirmek için kurulurlar. Fakat bilinçlenen müşteriler yeni yüzyılda her üretilen ürünü satın almamaktadırlar. Hatta bazen üretilen kaliteli ürün ve hizmetler bile tercih edilmemektedir. Bunun nedenlerinden biri, işletme hakkında edinilen olumsuz izlenimlerdir. O halde kalite, ürün ve hizmetlerin satılmasında önemli bir faktördür ama yeterli değildir. Kurumlar hakkında olumlu izlenimlere sahip olmayan kişiler, o kurumun verdikleri hizmetler ve ürettikleri ürünler iyi bile olsa, onları tercih etmeyebilirler.

Yeni yüzyılın bilgi çağı haline gelmesi ve tüketicilerin bilinçlenmesi, işletmeleri de değişime zorlamıştır. Bu sebepten geçmişte olduğu gibi işletmelerin hayatlarını sürdürmelerinin yolu sadece üretmek ve kar elde etmek değildir. Paydaşlarına karşı sergiledikleri duruş, yani itibarları yeni yüzyılda var olmanın anahtarı haline gelmiştir. Oluşumu çok uzun bir zaman gerektiren ve anlık bir krizle birdenbire büyük zarar görebilen kurumsal itibar hassas bir zemin üzerinde durmaktadır. Bu sebepten ötürü kurumsal itibarın oluşum sürecinde baştan itibaren her adım dikkatlice atılmalıdır.

Kurumsal itibar kavramının açıklığa kavuşması için ise “kurumsal kimlik”, “kurumsal kültür” ve “kurumsal imaj” kavramlarının bilinmesi gerekmektedir. Çünkü kurumsal itibar, bu üç kavramın şemsiyesi altında oluşmaktadır ve bu kavramlar birbirleriyle sürekli bir etkileşim halindedirler. Örgütün kültürünü ve kimliğini desteklemeyen bir imaj işletmenin varlığını tehlikeye sokabilir. Bu da olumsuz bir itibar demektir.

Kurumsal kimlik, işletmenin daha çok somut unsurları ile ilgili olan kısmını oluşturur ve tüm paydaşlara karşı oluşturulan iletişim yolları olarak da tanımlanabilir. Kurumsal iletişim, kurumsal davranış, kurumsal dizayn ve kurum felsefesinden

oluşan kurumsal kimlik karşılıklı etkileşim gerektiren bir sürece sahiptir. Kurumsal kimlik, paydaş algılamalarını somut ve iletişimsel olarak şekillendirmede önemli bir role sahiptir. Kurum kimliğini tasarlamayan işletmelerin güçlü bir itibara sahip olmaları da imkânsızdır.

Kurumsal itibarın oluşumundaki önemli diğer faktör ise kurumsal kültürdür. Ortaya çıkan entelektüel sermaye kavramı ile beraber insan unsuru daha fazla öne çıkmış, işletmeler insan unsuruna daha fazla değer vermeye başlamışlardır. Bu noktada da işletmelerin boş bir binadan ibaret olmadığı, içindeki çalışanları ile değerleri, davranış biçimleri, örgütün toplumsal standartları ile bir bütün olduğu kavranmalıdır. Tüm bu değerler, kurum kültürünü oluşturmakta ve işletmelerin iç paydaşlarına karşı oluşturduğu itibarda vazgeçilmez bir öge haline gelmektedir. Kurumsal kültür, örgütün sosyal ve fiziki çevresi, kullanmış olduğu kimliği, dil ve metaforları, hikâyeleri, törenleri, davranış tarzları ve kurumsal kuralları, kahramanları, değerleri, inançları, tutumları, temel varsayımları ve tarihi gibi öğelerden oluşmaktadır.

Kurumsal itibar oluşturma çabasında bir diğer hayati öneme sahip faktör de kurumsal imajdır. Kurumsal imaj, insanların zihinlerinde oluşan kurum hakkındaki düşüncelerdir denilebilir. Aslında kurumsal imaj ve kurumsal itibar birbirleriyle ayrılmaz bir bütündür ve aralarında çok ince çizgilerle oluşmuş farklar vardır. Bir kurumun itibarının oluşumu imajının oluşumundan daha uzun bir süre alır. Kurumsal imajın oluşumundan sonra, firmaların topluma, çalışanlarına, müşterilerine kısaca tüm paydaşlarına karşı yerine getirdiği hizmetler ve davranış biçimleri itibarın oluşumunda önemlidir. Aynı zamanda kazanılan iyi bir itibar firmanın hem maddi hem de manevi değerini artırır. Bunun yanında kurumsal imaj, insanların bireysel düşüncelerinden kaynaklanmakta iken, kurumsal itibar toplumun genel yargılarından oluşur.

İşletmeler isteseler de istemeseler de bir itibara sahip olacakları için uygun olan bu itibarın kendi istedikleri doğrultuda oluşmasıdır. Bu durumda belli bir süreç izlenmesi gerekir. Kurumsal itibar da uzun ve zaman alan bir süreç sonunda oluşur. Kurumsal itibar, işletmeyle ilgili pek çok konuyu içinde barındırdığından yönetilmesi de gereken bir kavramdır. İşletmenin var olmasından yaşamının sonuna hatta daha da ötesine kadar devam eden itibarı, işletme içindeki ve dışındaki tüm paydaşlar düşünülerek oluşturulmalıdır ve aynı zamanda da sabit ve değişmez olmamalıdır.

Çünkü değişen dünya koşulları gereği ya da oluşabilecek herhangi bir kriz sebebiyle var olan kurumsal itibarda da değişime gitmek gerekebilir. Tüm bunlar da kurumsal itibar yönetimi olmadan mümkün değildir. Değişen koşulların bir sonucu da rekabettir ve rekabet, işletmeleri birbirinden farklılaştırmaya yönelmiştir. Küreselleşme ile beraber var olma savaşı veren işletmelerin rekabetçi ortamda bir adım daha öne geçmelerini sağlayacak anahtarları itibarlarıdır ve bu da kurumların itibarlarının yönetilmesiyle mümkün hale gelir.

Günümüzde kurumların sahip olduğu itibarları, işletmeleri rakiplerinden ayırt etmede en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir. Çünkü pek çok işletme aynı ürün ve hizmetleri üretmektedir. Bu ürünlerin çoğu da aynı kalite standartlarında üretilmektedir. Bu durumda işletmelerin bir farklılık yaratması gerekmektedir. Bu farklılık da sahip oldukları itibarları olacaktır. Güçlü bir kurum itibarına sahip olan işletmelerin, satış miktarı arttığı gibi, piyasa değerleri de artmaktadır, yetenekli ve başarılı çalışanlar bu işletmeyi tercih etmektedirler, kredi sağlayıcılar daha kolay kredi vermektedirler, borsada işlem gören hisse senetleri daha da değer kazanmaktadır. Fakat işletmeler, güçlü bir itibarı elde edebilmek için kurumsal itibara bir süreç olarak yaklaşmalı ve bu süreci yönetmelidirler.

Soyut bir kavram olan kurumsal itibar kavramı aynı zamanda ölçülebilir de bir kavramdır. Bu bağlamda T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığının bağlı kuruluşu olarak çalışan Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliğinin kurumsal itibarı ölçülmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Genel Sekreterlik bünyesinde bulunan birliklerin üyeleri ve Genel Sekreterlik personeli çalışmanın evreni olarak belirlenmiş ve bu evrenden seçilen örneklem ile kurumun itibarı Charles J. Fombrun tarafından geliştirilen Kurumsal İtibar Ölçeği ile ölçülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre ise Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliğinin kurumsal itibarı olumlu olarak algılanmış kurumsal itibar katsayısı ise %76,5 olarak belirlenmiştir.

Uludağ İhracatçı Birliklerinin itibarının olumlu olarak algılanmasının altında yatan pek çok sebep vardır. Çalışma ortamındaki rahatlık, üstlerle kurulan kolay iletişim, görev tanımlarının açık ve net olması, iş kanunu hükümlerinin eksiksiz yerine getirilmesi, eğitim ve gelişmeye yardımcı olan bir kurum olması, personel için düzenlenen spor turnuvaları, iş dışı etkinlikler, başarının maddi ve manevi yollardan ödüllendirilmesi, iç paydaşların itibarı olumlu olarak algılanmasını sağlamıştır.

Uludağ İhracatçı Birlikleri kurum dışında da pek çok yönüyle olumlu olarak tanınan bir kurumdur. Bunun da pek çok sebebi vardır. Bursa'nın ihracatına yön veren bir kurum olarak her ay düzenli olarak verilen eğitim ve seminerler Uludağ İhracatçı Birliklerinin işletmeler gözünde iyi olarak algılanmasını sağlamaktadır. Bunun yanında Bursa'da halen yapımı devam etmekte olan Türkiye'nin ilk "Otomotiv Endüstri Meslek ve Teknik Lisesi" nin sponsoru Uludağ İhracatçı Birlikleridir. Yurt dışında gerçekleştirilen Ticaret Heyetleri ve Fuarların organizatörü olan Uludağ İhracatçı Birlikleri bu organizasyonlar sayesinde Türkiye'deki birçok işletmeyi ihracatçı kurumlar haline getirmiştir. Belli dönemlerde medyada kurumlara sağladığı geri bildirimler ile, her ay açıklanan ihracat rakamları ve düzenlenen basın toplantıları ile de üyeleri ile iletişim halindedir. Tüm bunlar dışında devlet yardımları ve teşvik başlıkları altında birçok işletme Uludağ İhracatçı Birlikleri aracılığı ile hazineden yardım almaktadır. Bu sayılan faaliyetler, kurum dışındaki paydaşlar tarafından Uludağ İhracatçı Birliklerinin itibarının olumlu olarak algılanmasını sağlamıştır.

Tüm bunlardan hareketle sonuç olarak; kurumsal itibarın oluşumu, yerleşmesi ve değişimi bir yönetim sürecidir ve tüm işletmeler için ciddiye alınması gereken bir süreçtir. Olumlu olarak algılanan bir itibar işletmeleri zirveye taşıyabileceği gibi olumsuz olarak algılanan bir itibar da iflasa sürükleyebilir. Bu nedenle itibarın, üst yönetim tarafından planlanması, işletme içinde tüm birimler tarafından benimsenmesi ve denetimi gerekmektedir. Bu da kurumsal itibar oluşumunun bir yönetim süreci olduğunun göstergesidir.

Sayfa

EKLER-KURUMSAL İTİBAR İZLEME ANKETİ93

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
-------------------------	--------------	------------	-------------	------------------------

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin hizmetleri hakkında bilgi sahibiyim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Son zamanlarda medyada Uludağ İhracatçı Birlikleri ile ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Uludağ İhracatçı Birlikleri iyi yönetilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Uludağ İhracatçı Birlikleri yetenekli çalışanlara sahiptir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Uludağ İhracatçı Birlikleri genel anlamda yetersiz ve verimsizdir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Uludağ İhracatçı Birlikleri zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Uludağ İhracatçı Birlikleri yüksek kalitede hizmet sunmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Uludağ İhracatçı Birlikleri yenilikçidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Uludağ İhracatçı Birlikleri çalışanlarına değer katmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Uludağ İhracatçı Birlikleri dikkat çekici boyutta kaynaklara sahiptir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Uludağ İhracatçı Birlikleri çok güçlüdür. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Uludağ İhracatçı Birlikleri diğer birlikler içinde liderdir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Uludağ İhracatçı Birlikleri genel anlamda zayıf bir kurumdur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Uludağ İhracatçı Birlikleri diğer birliklerden farklı özelliklere sahip değildir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Uludağ İhracatçı Birlikleri çalışma biçimiyle diğerlerinden ayrılmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Uludağ İhracatçı Birliklerini gerçekten tanıyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Uludağ İhracatçı Birlikleri ile ilgili olumlu duygulara sahibim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Uludağ İhracatçı Birlikleri'nin açıklamalarına genellikle inanırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim ki, Uludağ İhracatçı | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Birlikleri hiçbir zaman sözünde durmaz.

20. Uludağ İhracatçı Birlikleri güvenebileceğim bir kurumdur.	1	2	3	4	5
21. Uludağ İhracatçı Birlikleri halkla kurduğu iletişimde güvenilir ve dürüştür.	1	2	3	4	5
22. Uludağ İhracatçı Birlikleri, çalışanlarını gerçekten umursayan bir kurumdur.	1	2	3	4	5
23. Uludağ İhracatçı Birlikleri, üyelerine katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
24. Uludağ İhracatçı Birlikleri, çevreye karşı sorumlu bir kurumdur.	1	2	3	4	5
25. Uludağ İhracatçı Birlikleri, çalışanlarının güvenliğini umursamamaktadır.	1	2	3	4	5

KİTAPLAR

ARIKAN, Semra (2001), **Liderlik** (Yönetim ve Organizasyon İçinde), Nobel Yayınları, Ankara.

AYDEDE, Ceyda (2002), **Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları**, MediaCat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul.

Bilgin, Nuri (1996), **İnsan İlişkileri ve Kimlik**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

CAN, Halil (1992); **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara.

CHACHTMAN, Tom, CHAJET, Clive (1991), **Image By Design From Corporate Vision To Business Reality**, Addison Wesley Publishinc Company Inc., U.S.A.

CLAYTON, Susan (2002), **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme**, Çev: ZAMAN Mehmet, Hayat Yayınları, İstanbul.

DAVIES, Gary, CHUN, Rosa, SILVA da Rui Vinhas, STUART, Roper (2003), **İtibar Paradigması**, Ar-Ge Danışmanlık Yayınları, No:4, İstanbul.

DİNÇER, Ömer (1998); **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , İstanbul.

DOWLING, Grahame (2001), **Creating Corporate Reputations, Identity, Image and Performance**, Oxford University Press, New York U.S.A.

ERDOĞAN, İlhan (1991), **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

EREN, Erol (2000), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Eren, Erol (2002), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

FOMBRUN, Charles J. (1996), **Reputation Realizing Value From the Corporate Image**, Harward Business School Press, Boston.

FRANCESCO, A. M., GOLD, B. A. (1998), **International Organizational Behavior, Text, Readings, Cases and Skills**, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A.

GARİH, Üzeyir (2000), **Pazarlama, Tanıtım, Halkla İlişkiler**, Hayat Yayınları, İstanbul.

GOFFEE, Rob., JONES, Gareth (2003), **Kurum Kültürü**, Çev: Kıvanç Kutmandu, MediaCat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul.

GÖKSEL, A. B., YURDAKUL, B. N. (2003), **Temel Halkla İlişkiler Bilgileri**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:5, İzmir.

GÜRÜZ, Demet., GÜNERİ, B. YAYLACI, Ö. G. KARPAT, Işıl (1998), **Halkla İlişkiler Yönetimi**, İletişim Yayınları, İzmir.

GÜZELCİK, Ural, Ebru (2006), **Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları**, Birsen Yayınevi, İstanbul.

HAŞİT, G. (2000), **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No:616, Eskişehir.

HENRICKS, Mark (2001), **Grow Your Business**. Irvine, CA, USA: Entrepreneur Press, Erişim: 09.08.2005, <http://site.ebrary.com/lib/deulibrary/Doc?id=10014751&ppg=9>.

JOHNS, Gary (1996), **Organizational Behavior Understanding and Managing Life at Work**, Harper Collins College Publishers, U.S.A.

KADIBEŞEGİL, Salim (2006), **İtibar Yönetimi**, Mediacat Yayınları, İstanbul.

KARAKÖSE, Turgut (2006), **Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları**, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ.

KARPAT, Işıl (1999), **Bankacılık Sektöründen Örneklerle Kurumsal Reklâm**, Yayınevi Yayıncılık, İstanbul.

KIESSLING, F. Waldemer, SPANAGLI Peter (1996), **Corporate Identity Unternehmens Leitbild Organisationskultur**, Sandmann Allig:

KOÇEL, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

LUTHANS, Fred (1992), **Organizational Behavior**, McGraw Hill Inc, Sixth Edition, U.S.A.

OKAY, Aydemir (1998), **Halkla İlişkiler ve Reklâm, Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk**, Yeni Çizgi Yayın Dağıtım, İstanbul.

OKAY, Ayla (2000), **Kurum Dizaynının Kurum İmajına Katkısı**, Media Cat Pazarlama İletişimi Dergisi, Yıl:7, Sayı: 64, Pelin Ofset, Ankara.

OKAY, Ayla (2003), **Kurum Kimliği**, Media Cat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul.

OKAY, Ayla; OKAY, Aydemir (2005), **Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, Der Yayınları, İstanbul.

ÖZALP, İnan (2000), **İşletme Yönetimi**, Birlik Ofset 1. Baskı, Eskişehir.

ÖZKAN, Işık; SÜAR, Tülay (1994), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Punto Yayıncılık, Tanık Matbaası, İzmir.

ÖZBEK, Oğuz (2000), **Stratejik Planlama ve Yönetim, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunların İçinde**, Anı Yayıncılık, Ankara.

PAKSOY, Arzu Çekirge (1997), **Türkiye’de Halkla İlişkiler Uygulamaları**, Rota Yayınları, İstanbul.

PELTEKOĞLU, Balta Filiz (2001), **Halkla İlişkiler Nedir**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

PERRY, Alycia; WINSOM, III David (2004), **Marka’nın Dna’sı**, MediaCat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2001), **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SAMPSON, Eleri (1995), **İmaj Faktörü**, Çev: Hakan İlgün, Rota Yayınları, İstanbul.

SCHEIN, E. H. (1997), **Organizational Culture and Leadership**, Jossey Boss Inc., California, U.S.A.

SCHULTZ, M. MOURITJEN, J. GABRIELSEN G. (2001), **Sticky Reputation: Analyzing a Ranking System**, Corporate Reputation Review, Volume:4, No:1.

SKINNER, Bruce; RUKAVIRA, Vladimir E. (2003), **Wiley Events, Event Sponsorship**, John Wiley&Sons Inc., U.S.A.

ŞİMŞEK, M. Ş., AKGEMİCİ, T. ÇELİK, A. (2003), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Adım Matbaacılık Ofset, Konya.

ŞİMŞEK, Ş. M. (1998), **Yönetim ve Örgüt**, Damla Ofset Matbaacılık, Konya.

THEAKER, A. (2006), **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, Çev: Murat Yoz, MediaCat Yayınları, İstanbul.

MAKALELER

AÇIKGÖZ, Banu (2009), **Kriz Yönetimi ve Yapbozun Kayıp Parçası: Kriz Öncesinde, Sırasında ve Sonrasında İletişim**, Kamu-İş Dergisi, Cilt:10, Sayı:3/2009.

AKDAĞ, Mustafa. **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Mustafa%20AKDA%C4%9E/1-20.pdf, Erişim: 26.09.2009.

AKTAN, Coşkun. BÖRÜ, Can **Önemli bir tanımlama ögesi: Paydaşlar**, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyalsorum/kurumsal-sosyal/paydaslar.htm> Erişim: 31.05.2009

ALTINDAĞ, Aykut. (2004), **Kurumsal İmaj**, http://www.maxihaber.net/yazarlar/aaltindag/ky_aaltindag_mayis2004.htm Erişim: 20.10.2005

ARGÜDEN, Yılmaz (2003), **İtibar Yönetimi**, ARGE Danışmanlık Yayınları No:4, İstanbul.

BAYKASOĞLU, Adil., DERELİ, Türkay, SÖNMEZ, Ali İhsan, YAĞCI, Erdinç (2004), **İmaj Yönetimi**, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, Aralık.

BESLER, Senem, SARIKAYA, Muammer **Kurumsal İtibarı Yaratmada Kurumsal Paydaş Yönetimi ve Medya İle İlişkilerin Önemi**, <http://www.mskongre.org/doc/senembesler.doc>, Erişim: 26.05.2009

BUDD, J. F. (1994), **How to Manage Corporate Reputations**, Public Relations Quarterly, Volume:39, Number:4., New York, U.S.A.

Commission Of The European Communities, (2001), **Gren Paper, Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility**, Printed on White Chlorine-Free Paper, Belgium, Erişim: 20.02.2006, http://portal.etsi.org/public-interest/Documents/policy%20documents/SocialResponsibility/com2001_366.pdf

DAVIES, Gary, MILES, Louella, (1998), **Reputation Management: Theory Versus Practice**, Corporate Reputation Review, Volume:2, Number:1, Manchester.

DAVIES, Gary, CHUN, Rosa, VINHAS da SILVA, Rui, ROPER, Stuart, (2003), **İtibarı Ölçme ve Kurumsal Kişilik Ölçeği**, (İtibar Yönetimi İçinde), Ar-Ge Danışmanlık Yayınları, No:4, İstanbul.

DOĞAN, Selen (2000), **İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi**, 8. Uluslararası Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildiriler, Nevşehir.

FATT, J. P. T. (1997), **Communicating a Wining Image**, Industrial and Commercial Training, Volume:29, Number:5.

FILL, Chris. MARKWICK, Nigel (1997), **Towards os Framework for Managing Corporate Identity**, European Journal Of Marketing, Vol:31, No:5/6 pp.396-409, MCB University Press.

FOMBRUN, Charles J., BOSS Christopher B. (2001), **The Reputation Quotient, Part:1 Developing a Reputation Quotient**, The Gague Delahaye Medialink's Newsletter of Worldwide Communications Research, Volume:14, No:3.

GEMLİK, Nilay, SIĞRI Ünsal (2007), **Kurum İmajı Analizi ve Bir Belediye Üzerindeki Uygulamanın Değerlendirilmesi**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:6 Sayı:11, İstanbul.

GÜMÜŞ, Murat, ÖKSÜZ, Burcu (2009), **İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi**, Journal of Yaşar University, No:4, Volume:14, İzmir.

GÜRÇAY, Cemile **İşletmelerde Örgüt Kültürlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları**, Erişim: 19.04.2005, <http://www.isguc.org/cgurcay1.htm>.

GÜREL, Emet (2003), **Rekabet Üstünlüğü Yaratılmasında Ambalajın Yeri Ve Önemi: Luna Margarin Örneği**, 3. Uluslararası Ambalaj Kongresi, İzmir.

GÜZELCİK, URAL Ebru (2002), **İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarının Gereği Olarak Çevrenin Korunması ve Çevre Sponsorluğu**, 1. Ulusal Çevre Sorunları Sempozyumu, Erzurum.

HAŞİT, Gürkan (2000) **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Çalışması**, Yayınlanmış Doktora Tezi; Anadolu Üniversitesi Yayınları; No;1177, Eskişehir.

HATCH, M. SCHULTZ, J., Majken. (1997), **Relations Between Organizational Culture Identity and Image**, European Journal of Marketing, Volume:31, No:5/6, London.

HEALLY, Robert., GRIFFIN, J. J. (2004), **Building BP's Reputation: Tooting Your Own Horn 2001–2002**, Public Relations Quarterly, Volume:49, Number:4 Winter 2004, New York, U.S.A.

<http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48809>, **Overview of Corporate Social Responsibility**, Erişim: 02.02.2006.

<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=279311&p=2>, Erişim: 25.09.2009.

<http://www.bcm.org.tr/pdf/K%C3%BC%C3%A7%C3%BCk%20ve%20orta%20%C3%B6l%C3%9Cekli%20i%C5%9Fletmelerde%20%C3%A7evre%20y%C3%B6netimi.pdf>, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çevre Yönetimi**, Erişim: 14.01.2010.

JENKINS, H., YAKOVLENA, N. (2006), **Corporate Social Responsibility in the Mining Industry: Exploring Trends in Social and Environmental Disclosure**, Journal of Cleaner Production, Volume:14, Number:3/4, U.K.

KADIBEŞEGİL, Salim (2001), **Kriz Geliyorum Der**, MediaCat Yayınları, İstanbul.

KADIBEŞEGİL, Salim **İtibarınızı Yönetmekten Daha Önemli Bir İşiniz Var mı?** <http://www.orsa.com.tr/cgibin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=15>.
Erişim: 19.10.2005.

KARAER, Feza (2002), **Sektörel Politikalar ve Çevre**, Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı:1, Bursa.

KARAKÖSE, Turgut **Örgütlerde İtibar Yönetimi**, www.akademikbakis.org/sayi11/makale/itibar.doc, Erişim: 23.07.2009.

KARATEPE, Selma (2008), **İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Volume:7, No:23, İnönü Üniversitesi.

KAVİ, Ersin **İşletme Yönetimi ve Kültür**, Erişim: 19.04.2005, http://www.ceterisparibus.net/arsiv/e_kavi.doc.

KAZAZ, Meltem **Kişiliğinizin Renklerini Tutum, Davranış ve Görünümünüzle Yansıtmak**, Erişim: 20.10.2005. <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3446>.

KUYUCU, Burcu Akar (2003), **Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi**, Ar-Ge Danışmanlık Yayınları No:4, İstanbul.

LEONARD, Denis, MCADAM, Rodney (2003), **Corporate Social Responsibility**, Quality Progress, Volume: 36, Number: 10.

LIEVENS, Philip **Organizational Image /Reputation**, Erişim: 16.08.2005, <http://users.ugent.be/~flievens/image.pdf>.

MELEVAR, T.C. (2003), **Determinants of the Corporate Identity Construct, a Review of Literature**, Journal of Marketing Communications, Volume:9.

Nemli, Esra (2000), **Çevreye Duyarlı Yönetim Anlayışı**, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No:23–24, Erişim: 03.03.2006, <http://www.istanbul.edu.tr/siyasal/Turkce/Dergi/Sayi%2023-24/17.htm>

ODABAŞI, Yavuz (1986), **İşletmenin Sosyal Sorumluluk Kavramı İçerisinde Reklâmcının Yeri**, Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları No:42 Cilt:1, Eskişehir.

ÖTER, Z., ÖZDOĞAN, O.N. (2005), **Kültür Amaçlı Seyahat Eden Turistlerde Destinasyon İmajı: Selçuk-Efes Örneği**, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi: Cilt:16, Sayı:2.

ROSSON, Philip., GASSMAN, Horand (2002), **Who Are We Now? M&As and Corporate Visual Identity Choice**, Erişim: 16.08.2005, <http://cibs.management.dal.ca/a013-papers/DP-195.pdf>.

SELEK, Cihan (2009), **İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları**, <http://www.sosyalsiyaset.com/documents/cihan1.htm>, Erişim: 14.01.2009.

SOLMAZ, Başak (2006), **Krizde İtibarın Yönetilmesi**, Selçuk İletişim Yayınları, Vol:4, No:3, Konya.

SUVATJIS, Y. J., CHERNATORY, Leslie. De (2004), **Corporate Identity Modelling: A Review and Presentation of the Six Station Model for Corporate Identity**, Erişim: 16.08.2005. http://www.business.bham.ac.uk/bbs/static/images/cme_resources/Users/de%20chernatory/CRBM/1%20corp.pdf

ŞATIR, Çiğdem, ERENDAĞ, Fulya Sümer (2006), **Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerinde Bir Araştırma**, Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu,

http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/06-cigdem_satir_Fulya_Erendag.pdf

Erişim: 03.03.2009.

TURNBULL, P. L. (2001), **Corporate Social Responsibility and Reputation**, Canadian Cooperative Association National Congress, Saint John, NB, Canada.

UZOĞLU, Sevil (2001), **Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kùltür ve Kurumsal İmaj**, Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri fakùltesi Dergisi Kurgu, S:18, Eskişehir.

WEINER, David (2006), **Crisis Communications: Managing Corporate Reputation In The Court of Public Opinion**, Ivey Business Journal, March/April 2006.

YILDIRIM, Selami, ARIKAN, Semra, AŞAN, Öznur (1996), **Örgütlerin Yönetiminde İletişimin Önemi**, Hacettepe Üniversitesi Dergisi, Cilt; 14, Sayı;1, Ankara.

<http://www.uib.org.tr/view.asp?ad=tanitim.asp> , (Erişim:01.09.2009).