

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE  
HALKLA İLİŞKİLER ve İTİBAR YÖNETİMİ  
EGE AKDENİZ BÖLGELERİNDEKİ  
TURİZM İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

**Murat USTA**

**Danışman  
Prof. Dr. İge PIRNAR**

2006

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi sunduğum “*Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler Ve İtibar Yönetimi Ege Akdeniz Bölgelerindeki Turizm İşletmeleri Örneği*” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Murat USTA

İmza

## YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı**

:Murat USTA

**Anabilim Dalı**

:Turizm İşletmeciliği

**Programı**

:Turizm İşletmeciliği Programı

**Tez Konusu**

:Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler Ve İtibar  
Yönetimi Ege Akdeniz Bölgelerindeki Turizm  
İşletmeleri Örneği

**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.	<input type="radio"/>	O***
Öğrenci sınava gelmemiştir.	<input type="radio"/>	O**

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.

\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

	Evet
Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>
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

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

## **TEŞEKKÜR**

Tezimin konusunun belirlenmesi ve y¼r¼t¼lmesinde yardımlarını esirgemeyen g¼r¼ő ve ¼nerileri ile beni s¼rekli destekleyen değerli danıőmanım Sayın Prof. Dr. İçe PIRNAR'a sonsuz teőekk¼rlerimi sunarım.

**İzmir- Temmuz, 2006**

**Murat USTA**

## ÖZET

Tezli Yüksek Lisans Projesi  
Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler Ve İtibar Yönetimi  
Ege Akdeniz Bölgelerindeki Turizm İşletmeleri Örneği

Murat USTA

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı

**Günümüzün yoğun rekabet koşullarında ürün ve hizmetlerini tüketicilere ulaştırmak isteyen çok sayıda işletme bulunmaktadır. Gün geçtikçe de bu kurumlara yenileri eklenmekte, aynı zamanda pazarlarda büyümektedir.**

**Üretim maliyetlerinin oldukça düşmesi ve üretim faktörlerinin gelişen teknolojik alt yapıdan daha fazla yararlanması sayesinde, birçok ürünün çeşitli işletmeler tarafından daha kaliteli ve kitlesel üretilmesi mümkün olmaktadır.**

**Farklı işletmeler tarafından üretilen benzer ürünlerin kalitesi, önceki dönemlerde olduğu kadar birbirlerinden farklı olmamaktadır. Büyük ve isim yapmış işletmeler küçük ölçekli işletmeleri yoğun rekabet koşullarında dikkate almak zorunda kalmaktadır. Tüketicilerin de gün geçtikçe artan bilinçli tüketim davranışları büyük, küçük tüm işletmeleri daha iyi ürün/hizmet vermeye zorlamaktadır. Bu nedenle, işletmeler farklılıklarını ürün temelinde gösterememekte; ürün ya da hizmetlerini daha farklı stratejilerle pazarlamaya, tüketicilerin zihinlerinde farklı imaja sahip olma çabasına girmektedirler. Oluşturulan imaj reklam, promosyon gibi pazarlama çabalarıyla önemi daha iyi anlaşılacak halkla ilişkiler faaliyetlerinden de yararlanılmaktadır. Günümüzde halkla ilişkilerin bir unsuru olan itibar yönetimi, en az imaj çabaları kadar önem kazanmaya başlamaktadır.**

**Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren turizm işletmeleri itibar yönetimini ve değerlerine daha fazla dikkate almak zorundadırlar.**

**Bu çalışma özellikle itibar yönetimini kuramsal açıdan incelemek, turizm endüstrisinde faaliyet gösteren kurumların itibar yönetimi ile ilgili düşüncelerini saptayarak bazı öneriler getirebilmek üzere tasarlanmıştır.**

**Anahtar Kelimeler: 1) Halkla İlişkiler, 2) Kültür, 3) İmaj, 4) Kimlik, 5) İtibar, 6) İtibar Yönetimi**

## **ABSTRACT**

Master Thesis

Public Relations and Reputation Management in Organizational Culture:

An Example of Aegean and The Mediterranean Region

Tourism Organizations

Murat USTA

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Tourism Management

**There are a lot of organizations aiming to convey their products and services to the consumers in today's intense competitive conditions. In time, there has been a rapid increase in the number of such organizations.**

**The drastic decrease in production cost and production factors' better utilization of the advantages of technological infrastructure have led to easier production of many products by various organizations.**

**Similar products manufactured by different organizations do not display as much variety as the ones in the past in terms of quality. Well-known organizations have been forced to consider the small-scale ones in today's competitive conditions. The increasingly conscious consumer behavior of the customers have forced all organizations, either large- or small-scaled, to provide goods and services of higher quality. Therefore, organizations find it hard to reflect their differences on their products and they choose to come up with different strategies of marketing their products and create a unique image on the consumers' minds. The image is now created through various marketing strategies, namely advertisements and promotion, and also the organizations have now realized the importance of public relations much more than before. The credibility management, which is today an important factor of public relations, has started to gain as much importance as image creation.**

**The tourism industry involved particularly in the service sector has had to attach much more importance to the values of credibility management.**

**The purpose of this study is to identify the perceptions/opinions of organizations involved in tourism sector about credibility management and to submit various suggestions.**

**Key Words: 1) Public Relations, 2) Culture, 3) Image, 4) Identity, 5) Reputation, 6) Reputation Management**



## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YEMİN METNİ.....	İİ
YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI .....	İİİ
TEŞEKKÜR.....	İV
ÖZET .....	V
ABSTRACT.....	Vİİ
İÇİNDEKİLER .....	İX
TABLOLAR LİSTESİ .....	Xİİ
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	Xİİİ
GİRİŞ.....	XİV

## BİRİNCİ BÖLÜM

### “HALKLA İLİŞKİLER VE KURUM KÜLTÜRÜ”

1. HALKLA İLİŞKİLERİN TANIMI VE KAPSAMI.....	1
1.1. HALKLA İLİŞKİLERİN TARİHSEL GELİŞİMİ .....	7
1.2. HALKLA İLİŞKİLERİN AMAÇLARI .....	10
1.2.1. İşletme Açısından Amaçlar.....	10
1.2.2. Toplumsal Açısından Amaçlar.....	12
1.3. HALKLA İLİŞKİLER BÖLÜMÜNÜN KURUM İÇİNDEKİ YERİ .....	13
1.3.1. Kurum İçi Halkla İlişkiler.....	16
1.3.2. Kurum Dışı Halkla İlişkiler .....	16
1.4. TURİZM İŞLETMELERİNDE HALKLA İLİŞKİLER VE ÖNEMİ .....	18
2. KURUM İMAJİ - KURUM KÜLTÜRÜ – KURUM KİMLİĞİ .....	19
2.1. KURUM İMAJİ.....	22
2.2. KÜLTÜR VE KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	26

2.2.1. Genel Olarak Kültür Kavramı .....	27
2.2.2. Kurum Kültürü .....	29
2.3. KURUM KİMLİĞİ.....	32
2.4. KURUM KÜLTÜRÜ İLE KURUM KİMLİĞİ İLİŞKİSİ .....	33
2.5. KURUM İMAJİ İLE KURUM KİMLİĞİ İLİŞKİSİ.....	34
2.6. KURUMSAL KİMLİK, KURUMSAL İMAJ VE KURUMSAL İTİBAR İLİŞKİLERİ .....	35

## İKİNCİ BÖLÜM

### “İTİBAR YÖNETİMİ VE KURUMSAL İTİBAR”

3. İTİBAR YÖNETİMİNİN TANIMI VE KAPSAMI .....	36
3.1. İTİBAR YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ .....	40
3.2. İTİBAR YÖNETİMİNİN TEMEL DEĞERLERİ .....	44
3.2.1. Duygusal Çekicilik .....	46
3.2.2. Ürünler & Hizmetler .....	46
3.2.3. Finansal Başarım .....	48
3.2.4. Sosyal Sorumluluk .....	49
3.2.4.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	50
3.2.4.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bilincinin Yararları .....	52
3.2.4.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlkeleri.....	52
3.2.4.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kamusal Beklentiler.....	54
3.2.5. Etik Unsurlar.....	58
3.2.6. Çalışma Ortamı Çevresi .....	61
3.2.7. Vizyon ve Liderlik.....	62
3.3. İTİBAR YÖNETİMİNDE ETKİNLİK VE ÖLÇÜMÜ .....	66
3.4. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI VE AMAÇLARI.....	67
3.4.1. Satışları Artırmak.....	69
3.4.2. Yetenekli Çalışanları Kuruma Çekmek.....	70
3.4.3. Yatırımcı Güvenini Kazanmak .....	73
3.4.4. Büyümeyi Sağlamak.....	73
3.4.5. Pazar Payını Büyütmek.....	74
3.4.6. Paydaşların Sadakatini Artırmak.....	75

3.5. KURUMSAL İTİBARIN KORUNMASI .....	75
3.6. KRİZ DÖNEMLERİNDE KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ.....	76
3.7. TURİZM İŞLETMELERİNDE KURUMSAL İTİBAR .....	81

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### “TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TAMAMLAYICISI OLARAK İTİBAR YÖNETİMİ ETKİLERİNİN ANALİZİNE YÖNELİK UYGULAMA”

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	83
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	83
4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI .....	84
4.4. ANKET SORULARININ HAZIRLANMASI.....	84
4.5. ANKETİN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ .....	85
4.6. ANKETİN UYGULANMASI .....	85
4.7. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ.....	86
4.7.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGU VE DEĞERLENDİRMELER.....	86
4.7.2. OTEL YÖNETİCİLERİ İLE İLGİLİ DEMOGRAFİK BULGULAR.....	87
4.7.3. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİYLE İLGİLİ BULGULAR.....	91
4.7.4. İTİBAR YÖNETİMİNİN ETKİLEDİĞİ DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGU VE DEĞERLENDİRMELER .....	93
4.7.5. DEĞİŞKENLER ARASINDA FARKLILIK ANALİZLERİ.....	97
4.7.6. İTİBAR YÖNETİMİ VE ETKİSİNİN ARAŞTIRILDIĞI DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER ANALİZLERİ .....	103
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	108
KAYNAKÇA.....	112
EKLER .....	122

## TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
<b>Tablo 1.1.</b> İtibar Yapılanması.....	<b>21-22</b>
<b>Tablo 2.1.</b> Kurum İtibarının Çeşitli Çıkar Gruplarına Etkileri.....	<b>68-69</b>
<b>Tablo 3.1.</b> Otel İşletmelerinin Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	<b>91-92</b>
<b>Tablo 3.2.</b> İtibar Yönetimine ve Etkilediği Değişkenlere İlişkin Tanımsal İstatistik Sonuçları.....	<b>95-96-97</b>
<b>Tablo 3.3.</b> İtibar Yönetiminin Demografik Özelliklere Göre Farklılık Analizleri .....	<b>99-100-101</b>
<b>Tablo 3.4.</b> Türkiye’de Doğrudan Pazarlama Potansiyelinin ve Potansiyele Etki Eden Değişkenlerin Pearson Korelasyon Tablosu.....	<b>104</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İmaj-Kimlik-İtibar İlişkileri.....	20
Şekil 1.2. Kimliğin Somut Yararları.....	26
Şekil 1.3. Kurumsal Kültürün Oluşumu.....	32
Şekil 2.1. İtibar Yönetiminin Boyutları ve Kazanımları.....	45
Şekil 3.1. Otel Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	87
Şekil 3.2. Otel Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	87
Şekil 3.3. Otel Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	88
Şekil 3.4. Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılım.....	88
Şekil 3.5. Otel Yöneticilerinin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	89
Şekil 3.6. Otel Yöneticilerinin Sektörde Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	89
Şekil 3.7. Otel Yöneticilerinin Sektörde Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	90
Şekil 3.8. Otel Yöneticilerinin Görevde Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	90

## GİRİŞ

İtibar yönetimi günümüzün yönetim anlayışında yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Gün geçtikçe de bu kavrama verilmesi gereken önem kurumlar tarafından anlaşılmakta ve itibar yönetimi üzerine çalışmalar yapmaktadırlar.

Dünyada itibar yönetimine verilen önemin artmasına paralel olarak Türkiye’de de bu konu üzerine çalışmalar başlamıştır. Yoğun rekabetin yarattığı zorlu pazar koşulları kurumları bu konu üzerine yoğunlaşmaya zorlamaktadır. İmaj yaratmanın ve marka olmanın ötesinde itibarlı ve marka olmak artık çok daha fazla önem kazanmıştır.

Halkla ilişkilerin bir unsuru olarak gözüken itibar yönetimi pazarlama, finans, yönetim gibi konularla da ilgili bir takım unsurları bünyesinde barındırmaktadır. Dolayısıyla, itibar yönetimi çok etraflıca incelenmesi ele alınması gereken bir konu özelliğini taşımaktadır.

Kurumların itibarlarını yıllar süren çabalar sonucunda kazanıp, buna karşın tahmin edilenden çok kısa bir sürede de kaybedilen bir değer olması da itibarı yönetmenin ve itibarı daima elde tutmanın zorluğunu ortaya koymaktadır. İtibar, kurumlar için vazgeçilmez bir değerdir. Çalışma içerisinde vurgulanan itibar kavramının yararları, kurumlar için ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde Halkla İlişkiler ve Kurum Kültürü kavramları incelenmiştir. Bu kapsamda itibarı yaratan unsurlar olarak kurum kimliği, kurum imajı ve marka kavramları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, itibar yönetimi ve kurumsal itibar kavramları incelenmiştir. İtibar yönetimini oluşturan temel değerler ele alınmış ve itibarın kurumlara neler kazandırabileceği itibarın temel amaçları çerçevesinde ayrıntılı

olarak incelenmiştir. İtibarın kolay kaybedilebilecek bir değer olması nedeniyle kurumsal itibarın korunması konusuna da incelenmiştir.

Bu değerler kapsamında duygusal çekicilik, ürünler-hizmetler, finansal başarımlar, sosyal sorumluluk, etik unsurlar, çalışma ortamı çevresi ve liderlik konuları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Son bölüm olan uygulama kısmında Turizm İşletmelerinin itibar konusundaki düşünceleri ve itibar yönetimine verdikleri önem Ege ve Akdeniz bölgesinde bulunan 4-5 yıldızlı otel yöneticilerine yapılan anket yöntemiyle ölçülmeye çalışılmıştır.

Analiz kapsamında, One-Way Anova Analizi ( Bağımsız Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi ) , Independent-Samples T Test ( Bağımsız Örneklem İçin T Testi ) F-testi , Regresyon analizi ( tekli ) ve Korelasyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır.





## BİRİNCİ BÖLÜM

### “HALKLA İLİŞKİLER VE KURUM KÜLTÜRÜ”

#### 1. HALKLA İLİŞKİLERİN TANIMI ve KAPSAMI

İşletmeler, genel olarak toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel yapısından soyutlanamaz, geleneklerden ve toplumun değer yargılarından büyük ölçüde etkilenirler. Sürekli gelişen ve değişen bir çevre içinde yer alan işletmeler, yaşamlarını amaçlarına dönük bir biçimde sürdürebilmek için yeni koşullara uymak, için çevreyle etkili ilişkiler ve iletişim kurmak zorundadırlar. Bu ilişkilerin belirli bir düzen ve sosyal sorumluluk yaklaşımı içinde kurulması, çağdaş ve kültürel nitelik taşıyan her işletmenin en önemli amaçları arasında yer almaktadır. Bu nedenle işletmeler toplumun yapısını, özelliklerini, özelemlerini, gelenek ve göreneklerini tanımak ve aynı zamanda kendini de topluma tanıtmak zorundadırlar. Bu yönde harcanacak çabalar işletmelerin halkla ilişkiler işlevini oluşturur<sup>1</sup>.

Yabancı literatürde yer alan "Public Relations" kavramı dilimize "Halkla İlişkiler" olarak çevrilmiştir. Bu çeviride dikkati çeken nokta "halk" ve "kamu" sözcüklerinin birbiriyle eş anlamda kullanılmış olmasıdır.

"Public Relations"ın temelinde, sözlük tanımlarında da belirtildiği gibi, topluma ait olma, topluma dönük olma, toplum için olma gibi çağdaş bir yaklaşım olduğu kadar, topluma saygı anlayışı da yatmaktadır. Bu nedenle, her işletmenin kendine göre sınırlı bir toplumsal veya kamusal çavresi olacağından, "Halkla İlişkiler" kavramının kullanılması iki unsuru da kapsadığından yaygınlık kazanmış ve kabul görmüştür.

---

<sup>1</sup> Cevdet AVCIKURT, **Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2005, s.63

Literatürde halkla ilişkilere ait çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Örneğin, halkla ilişkiler, bir insanın, bir grubun, bir kurumun, bir hükümetin çevresiyle olan tüm iletişim çabaları olarak tanımlanabilir<sup>2</sup>.

Aynı zamanda halkla ilişkiler, “özel ve kamu kuruluşlarının müşteriler, personel, paydaşlar gibi özel gruplarla ve kuruluşların çevreleriyle ilişkide buldukları çeşitli gruplarla sağlam bağlar kurup geliştirerek kendilerini çevrelerine tanıtmaları, kabul ettirmeleri ve çevrelerinden topladıkları bilgileri değerlendirerek faaliyetlerine gereğince yön vermeleri yolunda giriştikleri planlı çabalar” olarak tanımlanmaktadır<sup>3</sup>.

Halkla ilişkilerin ne olduğu sorusuna verilecek yanıtların, halkla ilişkiler tanımları kadar çok belirgin olmasa bile, bu tanımlara uygun bir nitelik taşıyacağı açıktır. Örneğin; kamu kuruluşunda görevliler için halkla ilişkiler; “basınla ilişki kurma yol ve yöntemi” ni ifade ederken; özel bir kuruluştaki görevli için "kuruluşun ürünlerini satma ve kârı artırmayı sağlayıcı bir yöntemi"; siyaset bilimci için "bir siyasal kontrol mekanizmasını"; bir toplum bilimci için ise, "toplumsal değişimi sağlama ya da var olan toplumsal düzeni sürdürme aracını"; kitle iletişimci için "ikna edici iletişim anlamını" ifade etmektedir.

O halde, nasıl kabul edilirse edilsin, halkla ilişkiler belirli bir düşünce sistemine dayanan ve belirli bir düşünce sistemini oluşturan bir olgudur. Yukarıdaki farklı yaklaşımlar bugün halkla ilişkiler adı verilen, doğrudan ve açıkça sistemleştirilmemiş, kavramsal çerçevesi belirlenmemiş karmaşık olgular bütününe kimin nasıl baktığından kaynaklanmaktadır. Örneğin, Rex F. HARLOW, ABD'de 1976 yılında yapılan bir araştırmada, o güne kadar halkla ilişkileri tanımlamak amacıyla 472 tanımın yapıldığını saptamıştır. Bu farklı tanımların incelenmesi sonucunda oluşturulan tanım şöyledir: "Halkla ilişkiler bir kurumla yöneldiği kitle

---

<sup>2</sup> Albert E.KUDRLE, Melvin SANDLER, **Public Relations for Hospitality Managers**, John Wiley & Sons, Inc. New York, 1995, s.3

<sup>3</sup> Fermani MAVİŞ, **Otel İşletmelerinde Halkla İlişkiler ve Reklamcılık**, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1987, s.14

arasında iletişim, anlayış, benimsenme ve işbirliği oluşturmada ve süreklileştirmede yardımcı olan özel bir yönetim işlevi" dir<sup>4</sup>.

Halkla ilişkilerin ideal rolü, bazen bu rolde gerçekleşebilecek olan olası herhangi bir gerilim duygusu olmadan kurumlar ve toplum arasındaki arabuluculuk olarak sunulmaktadır. Örneğin Amerika'da, Indiana'da, Ball State Üniversitesindeki Gazetecilik Okulu'nda profesör olan Sharpe, toplumda halkla ilişkilerin rolünün amacını "karşılıklı güvenilirlik, kamu güveni, adil davranış, karşılıklı anlayış ve saygıya dönmeyi başarmak için dürüstçe, tutarlı ve sürekli iletişim kurma yoluyla sosyal çevre ile kurumun uyum sağlaması" olarak tanımlamaktadır<sup>5</sup>.

Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği tarafından kabul edilen tanıma göre ise halkla ilişkiler; "bir girişimin kamu ya da özel sektörde faaliyet gösteren bir kuruluşun temasta bulunduğu ya da bulunabileceği kimselerin anlayış, sempati ve desteğini elde etmek ve devam ettirmek için yaptığı sürekli ve örgütlü bir yönetim görevidir<sup>6</sup>.

Halkla ilişkilerde temel konu; iletişimin en mükemmel boyutta çok yönlü, sürekli, açık ve etkin bir biçimde gerçekleştirilmesidir. Bütün bu işlevin içinde tanıtma çok önemli bir yer tutar. Tanıtma, belirli mesajları, belirli gruplara iletmeyi ve davranışları değiştirmeyi amaçlar. Tanıtmanın etkili olabilmesi için hedef gruba hitap etmeli, markanın imajıyla tutarlı olmalı ve duygusal cazibe ile akılcı cazibe bereber kullanılmalıdır..

Halkla ilişkilerde tanıtma, yeni zamanların ve anlayışın gerektirdiği değişimin estetik ve yeni dokusunu her an yeniden yaratarak, yeni bir biçim ve bakış açısı ile sunabilme yetenek ve becerisini hedeflemektedir. Yani bir imaj ortaya koyarak, imaj

---

<sup>4</sup> **Halkla İlişkiler İpra Raporu**, Çev. Fikret IŞIKYAYAR,, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:251, AÖF Yayın No:120 ,1987, s.56

<sup>5</sup> Jacquie L'ETANG, Magda PIECZKA, **Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar**, Çev:Gülcan Işık, Derya Tellan, Sema Yıldırım Becerikli, Ayşe Elif Emre Kaya, Serra Pehlivan, Vadi Yayınları, Ankara, 2002, s.173

<sup>6</sup> Füsün KOCABAŞ, Müge ELDEN, Nilay YURDAKUL, **Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2002, s.46

tazeleyen ve yenileyen, taptaze, yepyeni, bambaşka ve değişik kazanımların sürekliliğidir<sup>7</sup>.

Böylece halkla ilişkiler daha önce de belirtildiği gibi, adeta birbiriyle bütünleşmemiş kavramlar, yapılar, süreçler, etkileşimler ve bulgulardan oluşan dağınık bir alan görünümü ve niteliği taşımaktadır. Bunda halkla ilişkilerin geniş bir ilişkiler bütünü içinde yer almasının, amaçlarının demokratik kuramın kabullerine dayanmasına karşın; işlerliğinin bürokratik yapılarda gerçekleşmesinin, toplumsal yapının örgütlenmiş biçimi ve etkileşimlerinden kaynaklanan ve biçimlenen insan davranışına yönelmesinin, kısaca uygulamalı bir toplum ve davranış bilimi kapsamında olmasının önemli rolü bulunmaktadır.

Halkla ilişkiler çoğu zaman halkı aydınlatma, bir kuruma iyi niyet, destek ve itibar sağlama, halkın zihninde kurum hakkında olumlu bir izlenim ve lehte bir imaj yaratma faaliyeti olarak tanımlanır. Kurumların kamuoyundan etkilenecek, yönetim ile ilgili kararları toplumun ihtiyaçlarına daha uygun bir niteliğe kavuşturma rolü, günümüz dünyasında yoğunluk kazanmış bulunan halkın yönetime katılma özlemi, halkla ilişkileri etkili kılan nedenlerin başında gelmektedir<sup>8</sup>.

Bugün bütün dünyada kabul edilen tanımıyla halkla ilişkiler "Bir girişimin, kamu ya da özel sektörde faaliyet gösteren bir kuruluşun ilişkide bulunduğu ya da bulunabileceği kimselerin güven, sempati ve desteğini elde etmek ve devam ettirmek için yapılan sürekli ve örgütlenmiş çabalar" olarak nitelendirilmektedir<sup>9</sup>.

**Halkla ilişkiler**, "kişinin ya da Kurumun halkla ilişkisini geliştirme ve anlama yolundaki çabadır". "Aynı zamanda belirtilmiş hedef kişi yada kitleleri etkilemek için hazırlanmış planlı, ikna edici ve inandırıcı haberleşme ve iletişim şeklidir". Kurum ya da kuruluşların toplum tarafından benimsenmesini sağlamak ve toplumun Kuruma karşı olumsuz bir tutum ve davranış göstermesini engellemek

---

<sup>7</sup> İge Pınar TAVMERGEN, Pınar Özdemir MERİÇ, **Turizmde Tanıtma ve Halkla İlişkiler**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002, s.35

<sup>8</sup> İzzet BOZKURT, **Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, MediaCat Kitapları, Ankara, 2000, s.107

<sup>9</sup> Nesrin DALKIRAN, **Kurumsal Kültür Yaklaşımları ve Halkla İlişkiler Faaliyetleri**, İzmir Ticaret Odası Dergisi Ekonomik Vizyon Özel Rapor, İzmir, s. 1

halkla ilişkilerin görevidir. Kuruluşun içerisinde bulunduğu yakın ve uzak çevresi ile etkileşimi sağlamak, olumlu Kurum imajı yaratmak amacı ile gerçekleştirilen halkla ilişkiler bir dizi faaliyetler bileşiminden oluşan bir fonksiyondur<sup>10</sup>.

Halkla ilişkiler kapsamındaki bazı faaliyetler de halkla ilişkiler bütünü ile özdeşleştirilmekte, halkla ilişkiler tek bir faaliyete veya eyleme indirgenebilmektedir. Velmans'a göre halkla ilişkiler "Kurum duyurumu, hissedarlarla ilişkiler, finansal ilişkiler, çevre ve tüketiciye yönelik faaliyetler, işletme içi iletişim, sendikayla ilişkiler, TV, toplumla ilişkiler, tüm düzeylerde hükümetle ilişkiler, reklam danışmanlığı, Kurum kimliği, yönetim danışmanlığı" gibi halkla ilişkiler tarafından kuşatılmış "işletme dışı kurumsal iletişim" faaliyetlerini kapsamaktadır. Burada halkla ilişkiler faaliyetleri sadece bir kısmı listelenmiştir.

Velmans, kurumlar için halkla ilişkiler faaliyetini üç temel konuda özetlemektedir. Bunlar;

- Kurumsal kimlik yaratmak ve sürdürmek,
- Kurumun hayatta kalmasını sağlamak,
- Kurum itibarını ve kabiliyetini artırmak,

faaliyetleri şeklinde belirlenmektedir.

Çok sayıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi, halkla ilişkiler, toplumsal yaşamın her alanına yayılmış çeşitli amaç, yöntem ve iletişim türleri olan bir konu olduğundan, tek bir tanımını yapmak oldukça zordur. Tanımda geçen işletme kavramı ticari nitelikte olabileceği gibi, kâr amacı gütmeyen kuruluşları (siyasi partiler, dernekler, vakıflar vb.) da içerebilir. Dış çevre ya da geniş anlamıyla kamuoyu denildiğinde devlet, çalışanlar, müşteriler, paydaşlar, basın gibi kesimler anlaşılmaktadır.

Halkla ilişkiler, aynı zamanda, kurum yönetimi tarafından Kurum "hakları"nın anlayışı ve iyi niyetini kazanmak amacı ile saptanan yönetim politikaları ve uygulamalarının, yine kurum haklarına yansıtılan sosyal felsefedir.

---

<sup>10</sup> TAVMERGEN, MERİÇ, a.g.e., s.40

Böylece, halkla ilişkiler, kurum ile ilgili çevreleri arasında karşılıklı iletişimi, anlamayı, kabulü ve işbirliğini sağlayıp sürdürmeye yardımcı bir yönetim fonksiyonu olarak nitelendirilebilir.

Bu boyutu ile halkla ilişkiler, Kurum yönetim felsefesini ve anlayışını yansıtır. Bu felsefe kapsamında yönetim ile ilgili tüm sorunların çözümünde kurum çıkarları ön planda tutulur. Yönetim, kurumsal varlığını, halkın desteğine borçlu olduğunu bilir ve kabul eder. Kurum, içinde bulunduğu toplum ile özdeşleşmeyi amaçlar.

Halkla ilişkiler, bu felsefenin, bu anlayışın, Kurum karar mekanizmasında kendisini göstermesidir. Yönetimde ortaya çıkan sorunların çözümünde her Kurum belirgin politikalar izler. Bu politikalar Kurum üst düzey yönetimi tarafından ve işlevin her aşamasında uygulanabilir biçimde saptanır. İyi halkla ilişkiler, Kurumun toplumun hizmetinde olduğunu yansıtabilecek yönetim politikalarının saptanması ve uygulanmasıdır.

Halkla ilişkiler, yapıcı bir yönetim felsefesidir, üretim, finansman, pazarlama ve benzeri tüm kurumsal işlevlerin birlikte yerine getirilmesidir. Kurumun belirlediği ve yaptığı herşeyde uyması - uygulaması gereken bir yönetim anlayışı ve şeklidir. Kurum, içtenlikle halkın duymak istediklerini duymak isteyeceği şekilde söyleyebilmelidir.

Halkla ilişkiler iletişimdir. Olumlu kamuoyu oluşturmaya yönelik olarak Kurumlar yönetim politikalarını, yukarıda tanımlanan anlayış ile (a) belirlemek, (b) açıklamak, (c) tanıtmak ve anlatmak, (d) savunmak durumundadırlar. Bunu yapabilmek için kullandıkları en önemli araç iletişimdir.

## 1.1. Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi

Halkla İlişkiler çabaları, tarihin ilk yüzyıllarından beri görülmektedir. Eski Yunan'da ve Roma'da halkoyuna verilen önem herkes tarafından bilinmektedir<sup>11</sup>. “Forum” İnternette tartışma ortamlarının yaratıldığı yerler olarak bilinmektedir; fakat “Forum” yani tartışma bize o çağlardan kalma bir Halkla İlişkiler amacıdır. Çeşitli konulardaki bilginlerin, filozofların halk önünde tartışmasında, varılan sonuçların halkı geniş ölçüde etkilemesinde, düşüncelerin halkın desteğini kazanmasında Forumlar büyük yarar sağlamıştır. Eski Romalılar duvar ilanlarında "Vox populi, vox dei" (Halkın sesi, hakkın sesi) kavramını kullanmışlardır.

İnsanlar arasında okur yazar sayısının çok az, yayın olanaklarının ise çok sınırlı olduğu dönemlerde; halkı belirli konularda aydınlatmanın ve inandırmanın tek yolu söylev ve konferanslar vermek olmuştur. Gutenberg'in 1440'daki büyük buluşuyla birlikte basılı araçlar yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır<sup>12</sup>. Gazete ve dergilerin yayınlanmasıyla birlikte haberler geniş kitlelere ulaştırılmıştır. Daha sonraları radyo, sinema ve televizyon, internet gibi kitle iletişim araçlarının ortaya çıkması ile halkla ilişkiler konusunda çalışanlar geniş olanaklar elde etmişlerdir. Kitle iletişim araçlarının toplumsal etkileri, özellikle televizyon ve internetin geniş kitlelere seslenmesinden sonra daha da önem kazanmıştır.

Halkla ilişkiler kavramının hizmet ve işlev olarak neden, nasıl, niçin sorularına açıklık getirmek için dünyadaki ve Türkiye'deki gelişimine kısaca göz atmakta yarar vardır.

İlk resmi basın danışmanı 1820-1830 yılları arasında ABD Başkanı Andrew Jackson tarafından kullanılmış çağdaş anlamda halkla ilişkiler kavramının temelleri 1880 den itibaren ortaya çıkmıştır<sup>13</sup>. Güçlü tekellerin kurulması, servetin gücünün artması, zenginlerin çoğalması sonucunda halktan tepkiler gelmeye başlamış ve işçi-işveren ilişkilerinin çözümlenemediği noktada, işverenler çalışmalarını halkın gözünde olumlu kılabilmek için çeşitli yollar aramışlar ve sonunda en etkili yol

<sup>11</sup> M.Alaeddin ASNA, **Halkla İlişkiler**, Halkla İlişkiler (Seçme Yazılar), Derleyen: Fermani Maviş, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:154, Eskişehir, 1986, s.37

<sup>12</sup> Ahmet Bülent GÖKSEL, **Halkla İlişkiler**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1988, s.13

<sup>13</sup> Fermani MAVIŞ, **Halkla İlişkiler Ders Notları**, Eskişehir 1986, s.7

olarak halkla ilişkilere başvurmuşlardır. 1886 da alternatif akımı bulan Westinghouse Elektrik Şirketi, kurduğu halkla ilişkiler bölümü aracılığıyla kendini doğru akımın bulucusu Edison'un şirketi General Electric'e karşı savunmuştur. Bu hemen hemen bilinen ilk bilinçli halkla ilişkiler hareketi olduğu söylenebilir<sup>14</sup>.

İş dünyası ve liderlerinin ABD kamuoyundaki imajlarının son derece olumsuz olması 1900'lerin başında özellikle iş kuruluşları kendilerini / yöneticileri ile ilgili mevcut olumsuz yargıları giderebilmek için basın - yayın ajanlığının yeterli olmadığını anlamaya başlamışlar ve halkla ilişkiler konusunda bugün bile geçerliliği olan ilkeleri "Declaration of Principles" adıyla kamuya duyurmuşlardır<sup>15</sup>. Bu ilkeler şunlardır:

- Kamuoyunu görmemezlikten gelmek mümkün değildir.
- Kamu toplumdaki olaylardan mutlaka haberdar edilmeli, bunun için de basınla ilişkiler sağlıklı bir biçimde yürütülmelidir.
- Bu tür ilişkiler nitelikli bir hizmetle desteklenmeli, böylece hizmetin geliştirilmesi de sağlanmalıdır.

1929 büyük dünya ekonomik bunalımı, halkla ilişkiler uygulamasının devlet yönetimi ve işletmeler açısından öneminin artmaya başladığı bir dönüm noktasıdır.<sup>16</sup> Daha sonraları hemen hemen tüm halkla ilişkiler faaliyeti, hem komuta hem de kurmay birim olarak kurumlar tarafından benimsenmiştir.

Çağdaş anlamda halkla ilişkiler uygulamaları, Avrupa ülkelerinde çeşitli zaman aralıklarıyla da olsa, esas itibariyle 1950'li yıllarda başlatılmıştır. Hemen hemen tüm Avrupa ülkelerinde bu tür çabalar hükümetlerin girişimiyle gerçekleştirilmiştir. İngiltere'de hükümetin halkla ilişkilerini düzenlemek için kurulan Merkezi Enformasyon Bürosu; İngiltere'nin dış ülkelerde tanıtımıyla ilgili olarak oluşturulan British Council; İtalya'da güvenlik hizmetlerini, vergi

---

<sup>14</sup> MAVİŞ, a.g.e., s.7

<sup>15</sup> Nuri TORTOP, **Halkla İlişkiler**, Gazi Üniversitesi Basın-Yayın Yüksekokulu Matbaası, Ankara, 1990, s.14

<sup>16</sup> GÖKSEL, a.g.e., s.8



düzenlemelerini ve belediyeçilik faaliyetlerini halka benimsetmek için yürütülen halkla ilişkiler faaliyetleri bu konuda örnek olarak verilebilir. Kısa süre sonra, özel sektör kuruluşları da halkla ilişkiler yapmaya başlamışlardır. Örneğin; Almanya'daki Bayer ilaç şirketinin düzenlediği halkla ilişkiler kampanyaları literatürde başarılı uygulamalar arasında gösterilmektedir<sup>17</sup>.

Cumhuriyet Türkiye'sinde enformasyon ve tanıtma yolunda bizzat Atatürk tarafından adımlar atılmış, yeni cumhuriyetin sesini iç ve dış dünyada duyulması için 1920 de Anadolu Ajansı kurulmuş ve reformların halka tanıtımı doğrudan Atatürk tarafından yapılmıştır<sup>18</sup>.

1960 sonrasında ülkemizde çağdaş anlamda halkla ilişkiler çalışması yapan ve böylelikle özel kesim kuruluşlarına da önderlik eden kamu kuruluşlarının başında DPT, Nüfus Planlaması Genel Müdürlüğü ile TODAİE gelmektedir<sup>19</sup>.

Her ne kadar bu birimler kurumun ilişkide bulunduğu toplum kesimlerinin istek, dilek ve beklentilerini belirleme ve bunları değerlendirerek kuruluşun ilgili birimlerine iletme görevini üstlenmiş olsa da, kamu kurumlarının hemen tümünde gerektiği kadar önemsenmemiştir. Tanıtma işlevi ön plana çıkarılmış ve söz konusu birimler yöneten ile yönetilenler arasındaki aracı rolünü gereği gibi dengeleyememiştir.

Nitekim bunun bir sonucu olarak, Türk kamu yönetiminde halkla ilişkiler uygulaması yönetim ile halk arasında ortaya çıkan uyumsuzlukları gidermekten çok, toplumu toplumsal sorunların sonuçlarına inandırma amacına yönelik bir işlev üstlenmiştir.

Basın ve halkla ilişkiler birimleri çok uzun yıllar kupür derleme ve dosyalama hizmetlerinin ötesinde bir etkinlikte bulunamamışlardır. 1970 li yıllara kadar özel kesimde ise, halkla ilişkilerin fonksiyonu reklam bölümleri ile karşılanmıştır. Ancak 70'li yıllardan sonra halkla ilişkiler özellikle kamu kesiminde

---

<sup>17</sup> MAVİŞ, a.g.e., s.9

<sup>18</sup> MAVİŞ, a.g.e., s.12

<sup>19</sup> ASNA, a.g.m., s.40

bir gelişme gösteremezken; özel kesimde aşamalar yapmaya başlamış, başta bankalar olmak üzere, büyük işletmeler kendi kurumlarında oluşturdukları halkla ilişkiler birimleri aracılığı ile duyarlı kitleleriyle iki yönlü bir iletişim ağı kurmayı başarmışlardır. Gelişmiş ülkelerdeki örneklerden aşağı kalmayan uygulamalarını sergilenmeye başlamışlardır.

## **1.2. Halkla İlişkilerin Amaçları**

Sosyal sorumluluk bilinci içinde yönetsel felsefesini oluşturan ve çevreye açılan kuruluşlar, çevreye kapalı ve salt ekonomik amaçlarla yaklaşan kuruluşlara göre daha başarılı ve uzun ömürlü çalışma şansına sahip olmaktadır. Çevre ilişkilerini sürekli kılan ve iyi düzenleyen Kurumlar, toplumsal çıkarlarla kurumsal çıkarları uzlaştırabilen çağdaş kuruluşlar olarak varlıklarını sürdürürler.

Çağdaş bir yaklaşımla halkla ilişkiler çalışmalarına önem veren, halkla ilişkiler tekniklerini iyi uygulayabilen kuruluşlar, Kurum çıkarları için önemli ve olumlu sonuçlar elde edebilme becerisini göstermektedirler. Bu sonuçlar göz önüne alınarak, halkla ilişkilerde izlenen amaçlar **işletme ve toplum** açısından ayrı ayrı ele alınabilir.

### ***1.2.1. İşletme Açısından Amaçlar***

Çağdaş işletmeler kamuoyunun önemini göz önünde bulundurarak halkla ilişkiler politikalarını belirlerler. Kuşkusuz bu politikanın oluşma nedeni öncelikle kendi çıkarlarını gözetmektir. Günümüzde artık halka yönelmeyen ve onunla bütünleşmeyen işletmelerin uzun ömürlü olması söz konusu değildir. Bu nedenle, işletmelerin kendi yönetimleri tarafından oluşturdukları halkla ilişkiler politikalarının ve uygulamalarının, başta ekonomik olmak üzere çok yönlü beklentileri vardır. Bu beklentiler şöyle sıralanabilir:

➤ ***Özel Girişimciliğin Savunulması***

Halkla ilişkiler bu bağlamda, özel kesimle ilgili ekonomik, siyasal ve sosyal düşüncelerin açıklanması biçiminde ortaya çıkar. Özel işletmelerin yöneticileri faaliyetlerinin yerindeliği ve düşüncelerindeki haklılığı gerçekçi biçimde topluma açıklar ve onun desteğini kazanırlar.

➤ ***İşletmenin Korunması***

Karmaşık bir sistem ve dinamik bir çevrede yaşamını sürdüren kurumun varlığını koruyabilmesi ve değişimlere uyum sağlayabilmesi, halkla ilişkiler faaliyetlerinin bir sonucudur.

➤ ***Finansal Bakımdan Güçlenme***

Ticari kurumlar yönetimde gerçekleştirdikleri eylemleri anlatma, açıklama ve kanıtlama yoluyla toplumda olumlu görüntü yaratarak, paydaş sayısını artırma çabasıdadırlar. Böylelikle Kurumlar, ülkedeki finansal kurumlar ve aynı zamanda kamuoyu katında kendisini güçlendirme fırsatını yaratırlar.

➤ ***Saygınlığın Sağlanması***

Kurumlar, halkla ilişkiler faaliyetleriyle yurt içinde ve yurt dışında saygınlıklarını koruyarak tanınmış bir işletme özelliği kazanırlar ve imajlarını geliştirirler. Tanınmışlık, itibar sahibi olma ve kamuoyunun gözünde olumlu bir yere sahip olunması, halkla ilişkilerin başarı ile gerçekleştirdiği amaçlardandır ve işletme için saygınlık sağlanmaktadır.

➤ ***Satışların Artırılması***

Satış gelirlerinin artması, kurumların verimli çalışmalarıyla ortaya çıkan bir sonuçtur. Bu, işletmelerin satış sonrasında müşterilerini yalnız bırakmamaları, onların satın aldıkları ürün ve hizmetlerle ilgili yaşadığı sorunlara çözüm aramalarıyla oluşur. Halkla ilişkiler de işletme ile ilgili olumlu imaj sağlayarak satışları olumlu yönde etkilemektedir.

➤ ***Nitelikli İşgören Bulma***

Halkla ilişkilerin sonuçlarından biri de işletmelerin ve kurumların nitelikli işgörenler bulmasıdır. İşgörenler çalıştıkları işyerlerini övgü dolu sözlerle çevrelerine anlattıkları ölçüde iş arayanlar üzerinde etkili olur ve onların çalışmak üzere kuruma yönelmelerini sağlarlar. Olumlu bir kamuoyu ile çalışmak üzere kuruma başvuranların sayısı artacağından, adaylar arasından nitelikli kişilerin seçimi kolaylaşır.

➤ ***Endüstri İlişkilerini Geliştirme***

Kurum tarafından uygulanan halkla ilişkilerin sonuçları, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesine de etki eder. Halkla ilişkiler ülkedeki işçi ve işveren sendikaları arasındaki uzlaşmayı kolaylaştırıcı bir etken olarak karşımıza çıkar.

***1.2.2. Toplumsal Açıdan Amaçlar***

Halkla ilişkilerin genel amacı kurum için iyi niyet, destek ve yüksek bir itibar sağlamaktır. Bununla birlikte, halkla ilişkiler alanında girişilen çabaların bu genel amacın gerçekleştirilmesine hizmet eden daha belirli amaçları vardır. Toplumsal açıdan olaya bakıldığında halkla ilişkilerin amaçları şöyle özetlenebilir:

➤ ***Halka Kurumun ve İzlenen Politikaların Benimsetilmesi***

Kamuoyunun giderek büyük bir güç kazandığı günümüzde halkın kurumu benimsemesi ve kuruma destek vermesi, kurumların varlıklarını sürdürmeleri ve gelişmeleri bakımından yaşamsal bir önem taşımaktadır.

➤ ***Halkta Kuruma Karşı Olumlu Tavır Yaratılması***

Belirli olaylar, gerek kamu kesimindeki gerekse özel kesimdeki işletmelerin durumunu olumsuz etkileyerek, halk arasında onlar hakkında olumsuz tavırların yaratılmasına yol açabilir. Bu gibi durumlar ortaya çıktığında, sözkonusu işletmeler korunmaya yönelik halkla ilişkiler çabalarının yanısıra, özellikle tedavi edici halkla ilişkiler çabaları göstermek zorunda kalırlar.

➤ ***Kurumla İletişimde ve İlişkilerde Kolaylık Sağlanması***

Bu amaçla, halkın yararlanabilecekleri hizmet olanakları hakkında bilgi verilerek veya başvurularını kolaylaştırıcı bilgiler sunularak gerçekleştirilir.

➤ ***Doğru Kararlar İçin Halktan Bilgi Elde Edilmesi***

Belirli konularda karar verilmeden önce halktan alınacak bilgi ve veriler, (şimdiki uygulamaya ilişkin şikayet, tavsiye ve temenniler) kararların isabet ve doğruluk derecesini artıracak nitelikteki önemli ve değerli bilgilerdir.

➤ ***Hizmetlerin Görülmesinde Halk ile İşbirliğinin Sağlanması***

Eğitim hizmetleri gibi bazı hizmetlerin etkin bir biçimde yürütülebilmesi için kurumlar halkın işbirliğine ihtiyaç duymaktadırlar. Halkla ilişkilerin bu işbirliğinin sağlanmasındaki rolü oldukça önemlidir.

### **1.3. Halkla İlişkiler Bölümünün Kurum İçindeki Yeri**

Halkla İlişkiler, kurumun dış dünya ile iletişimini sağlayan bölüm olduğundan; kurumun üst düzey yönetimine yakın, hatta tepe yönetime doğrudan bağlı olması gerekmektedir. Kurumdaki gelişmelerden, kurumun faaliyetlerinden ve politikalarından yeterli bilgiye sahip olamayan birimin, işletmeyi gerektiği gibi tanıtmaya ve savunmaya işlevinden söz etmek mümkün değildir. Doğal olarak, her kuruluştaki olumlu gelişmelerin yanında, bazı olumsuzluklar da yaşanmaktadır. Halkla ilişkilerden sorumlu görevliler dürüstlük ve doğruluk ilkesinden ayrılmaksızın bu olumsuzlukları bilerek, Kurum aleyhine olmayacak stratejiler geliştirebilmelidirler. Halkla ilişkiler işinin zorluklarından biri de bu noktadan kaynaklanmaktadır. Kuruluşun imajını zedeleyebilecek olayları, Kurum lehine çevirebilecek bir zeka kıvraklığına sahip olan insanları bünyesinde barındıracak bir bölüm olarak kurum içinde yer almaktadır<sup>20</sup>.

İşletmenin büyüklüğü, üretim veya hizmet alanı, pazar payı, ülke ekonomisine katkısı, bulunduğu yörenin özellikleri gibi unsurların yanısıra;

<sup>20</sup> Gönül BUDAK, Gülay BUDAK, **Halkla İlişkiler**, Barış Yayınları, İzmir, 2004, s.341-342

Kurumlar uluslararası pazarlara girerken de yaptıkları hamlelerle birçok halkla ilişkiler sorunu ile karşılaşmaktadırlar. Haber medyasıyla anlaşma, bölgeler ve ülkeler arasındaki politik yapıların farklılıkları, imaj ve tüm dünyada izlenen Kurum politikasındaki tutarlılığa sahip olma gibi farklı çabalar ve tutumlar, iş deneyimleriyle ilgili karşılaşılabilecek sorunlardandır<sup>21</sup>. Dolayısıyla işletmelerde halkla ilişkiler çalışmalarının nasıl bir yapı altında örgütlenmesi gerektiği sorusuna yanıt bulunmalıdır.

Kurumlar, gelişen çevredeki değişimleri kavrama ve çevreye bilgi yayma konusundaki gereksinimlerini çeşitli yollarla karşılamaktadırlar<sup>22</sup>:

- ⇒ **Kurumda halkla ilişkiler bölümü oluşturma:** Kurumlarda çevre ile ilgili bilgi toplama ve çevreye bilgi yayma yetkisi bir bölüme ya da birime aktarılabilir. Bu durumda yetki alanlarının belirlenmesi ve bölümün kurumlaşması sorunuyla karşılaşılır.
- ⇒ **Halkla ilişkiler danışmanlarından yararlanma :** Kurumlar, bütçelerinin yeterliliği ölçüsünde halkla ilişkiler bölümünün çalışmalarını bir danışmanlık Kurumu ile destekleyebilirler. Bu arada üniversitelerden ve konusunda uzmanlaşmış halkla ilişkiler müşavirlik kurumlarından yararlanabilirler. Bu durum, bütçedeki olanaklardan ayrı olarak bölümün danışmanlarla birlikte çalışmasından ve kurum ile ilgili bilgilerin yabancı bir kişiye verilmesinden kaynaklanan sorunların çözümünü gerektirmektedir.
- ⇒ **Halkla ilişkiler çalışmalarını danışmanlık kurumuna bırakma :** Kurumlara yönetimi halkla ilişkiler konusundaki çalışmalarını kurum içinde bir bölüm oluşturmaksızın, danışmanlık kurumu aracılığıyla da sürdürebilirler. Çevrenin karmaşıklığı, rakip kurumların bu alandaki etkinliği gibi dış etkilerle mücadele etme gibi unsurlardan dolayı, çalışma yaşamında bu yola başvurulduğu gözlemlenmektedir.

---

<sup>21</sup> Prema NAKRA, **Corporate Reputation Management: "CRM" with a Strategic Twist?**, Public Relations Quarterly Volume 45 Number:2 New York, Summer 2000, s.35

<sup>22</sup> Alpay ATAOL, **Halkla İlişkiler**, Tanık Matbaacılık, İzmir, 1991, s. 24

Ayrıca işletmelerde halkla ilişkilerin örgütlenme biçimleri şöyle sıralanabilir:

- Halkla ilişkiler işletme dışından uzman kuruluşlara bırakabilir, işletme içinde halkla ilişkiler çalışmalarını yürütecek nitelikte uzman kişiler yoksa bu görev yapılan bir anlaşma ile işletme dışı uzman kuruluşlara verilir.
- Halkla ilişkiler görevi işletme içinde bu göreve yakın diğer bölüm yöneticilerinden birine verilir. Bu kişiler çoğunlukla insan kaynakları bölümü, pazarlama bölümü veya satış bölümü yöneticilerinden biri olur. Bu uygulamanın en büyük sakıncası, halkla ilişkilerin söz konusu bölüm yöneticilerinin temel işlevlerinin gölgesi altında kalması ve yanlış yorumlanmasıdır.
- Halkla ilişkiler işletme içinden oluşturulacak bir komitenin sorumluluğuna bırakılır. Bu komitenin üyeleri uygulamada personel ve pazarlama bölümü müdürleri ile şayet varsa genel müdür yardımcısından oluşur. Uygulama, alınan kararların sorumluluğunun paylaşımı ve halkla ilişkiler olgusunun üst yönetimde benimsenmesi açısından sakıncalar taşır.
- İşletmeye, konusunda uzman bir kişi halkla ilişkiler konusunda danışmanlık yapar ve uzun vadede işletme içinde bir halkla ilişkiler bölümü oluşturulması çabalarını üstlenir.
- İşletme içinde bağımsız bir halkla ilişkiler bölümü kurulur ve halkla ilişkiler görevi bu bölümün sorumluluğunda yürütülür.

Bir kurumun halkla ilişkilere duyduğu gereksinim çok kesin ve tartışılmaz olmakla birlikte, işletme içi birimin oluşturulması, bir danışman ajansın bu konuda görev üstlenmesi ya da ikisinin koordinasyonunun gerekip gerekmediği konusu gündeme geldiğinde, her birinin avantaj ve dezavantajlarının belirlenmesi zorunluluğu vardır.

### ***1.3.1. Kurum İçi Halkla İlişkiler***

Kurum içi halkla ilişkiler, işletme içinde oluşturulan ve halkla ilişkiler sorumluluğu görevi verilen bir bölüm faaliyetidir. Nitelikli elemanlar sayesinde etkinlik düzeyi yüksek olur. Avantaj ve dezavantajları şöyle sıralanabilir.

#### ***Kurum içi halkla ilişkiler bölümünün avantajları:***

- Halkla ilişkiler bölüm çalışanları ve yönetim birbirini yakından tanır.
- Halkla ilişkiler yöneticisi kuruluşun faaliyetleri hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olur.
- İletişim ağı kurularak, bilgiye en kısa zamanda ulaşılır.
- Acil kararların alınması gerektiğinde hızlı hareket olanağı söz konusudur.
- Yönetimin istediği zaman halkla ilişkiler görevlisine ulaşması kolaylaşır.

#### ***Kurum içi halkla ilişkiler bölümünün dezavantajları:***

- Halkla ilişkiler görevlisinin işletme ile çok iç içe olması onun objektif olma özelliğini olumsuz yönde etkileyebilir.
- Görevliler konusunda uzman olmadığı durumlarda pasif kalabilirler.

### ***1.3.2. Kurum Dışı Halkla İlişkiler***

İşletmelerde kurum içi bir bölüm oluşturulması, halkla ilişkiler faaliyetlerinin sadece bu yapılanma ile yerine getirilebileceği anlamını taşımaz. İşletmenin kurum yapısı içinde yer almayan, bağımsız danışman ajansların sunduğu halkla ilişkiler hizmetlerinden de yararlanılmaktadır. Kurum içi iletişimden kurumsal imaj oluşturmaya kadar geniş bir hizmet yelpazesi sunan halkla ilişkiler danışmanlık ajanslarının da, kurum içi halkla ilişkiler bölümlerinde olduğu gibi bazı avantaj ve dezavantajları söz konusudur.

#### ***Halkla ilişkiler danışman ajansların avantajları:***

- Danışman ajansların, işletmeden bağımsız oldukları için objektif davranabilmeleri daha kolaydır.



- Farklı müşterilerle çalışmalarının bir sonucu olarak daha deneyimli olduklarından hizmet nitelikleri yüksektir.
- Medya ile daha yakın iletişim içindedirler.
- Teknik açıdan genellikle daha geniş olanaklara sahiptirler.

***Halkla ilişkiler danışman ajansların dezavantajları:***

- İşletme içi iletişimde çoğu zaman yetersiz kalmaktadır.
- İşletme ile ilgili ayrıntılı bilgiye sahip olmaları genellikle güçtür.
- Çalışmalar finansal olanaklarla sınırlıdır.
- İşletme yöneticisine dilediği anda ulaşması konusunda çoğu kez güçlüklerle karşılaşmaktadır.

Halkla ilişkiler faaliyetinin işletme içi ya da danışman ajans tarafından mı yerine getirileceği son yıllarda halkla ilişkiler alanının gündeminde bulunmaktadır. Aslında hizmetin karşılanması konusunda ikisi arasındaki temel farklılık birinin işletme içinden dışına, diğerinin dışarıdan içeriye bakış açısıdır. Bunun bir sonucu olarak; özellikle iki nedenle danışman ajansların yardımına gereksinim duyulmaktadır. Bunlardan birincisi, işletme içinde mevcut olmayan uzmanların desteğinin zorunlu olduğu durum; diğeri ise, işletme içi halkla ilişkiler bölümünün iş yükü karşısında yetersiz kaldığı durumdur. Gerçekten birinin içerden dışarıya, diğerinin dışarıdan içeriye bakma durumu, her ikisinin de avantaj ve dezavantajları, özellikle halkla ilişkilerin doğrudan bir işlev üstlenmesi gerektiği göz önüne alındığında yapılacak tercihin doğru olmasını zorunlu kılmaktadır.

İşletmeler, halkla ilişkilerin işlevine en uygun biçimde örgütlenmesine olanak tanıyan bir halkla ilişkiler bölümü oluşturmalı, ancak gerektiği durumlarda halkla ilişkiler danışman ajansların uzmanlık hizmetlerinden de yararlanmalıdır. Hatta kimi zaman her ikisinin çalışmaları birlikte ve sürekli olmalıdır. Günümüzde de genel eğilim, her iki türlü hizmet biçiminden gerektiğinde birlikte ve dengeli biçimde yararlanılması yönündedir.

İster işletme içi halkla ilişkiler bölümü, isterse bir danışman ajans olsun halkla ilişkiler uzmanının görevini yerine getirirken karşılaşacağı en önemli sorular şunlardır:

- Halkla ilişkiler alanında çalışanlardan maksimum verimin nasıl alınacağı?
- Kuruluşun kendi çevresi içinde halkla ilişkiler görevinin stratejik konumununun nasıl oluşturulacağı?
- Gelişme ve sürekliliği sağlayacak önemli konuların nasıl ele alınacağı?

Dış etkilerle karşılaşan kurumların yönetimleri, kişi ve gruplarla ilişkilerini düzenleyebilecek, onları anlayabilecek ve işleyişleriyle ilgili bilgileri çevreye aktarabilecek nitelikteki uzmanlara gereksinim duymuşlardır. Kurumun çevreyle olan ilişkilerini düzenleme gereksinimi, kurum hakkındaki bilgilerin plânlı biçimde kişi ve gruplara yayılması, gruplarla ilgili bilgilerin toplanarak kullanılabilir duruma getirilmesi sonucunda karşılanabilmektedir.

#### **1.4. Turizm İşletmelerinde Halkla İlişkiler ve Önemi**

Dünyanın ve özelde ülkelerin sosyo-ekonomik ve siyasal sorunlarının giderek ağırlaştığı gerçeğini göz önünde bulundurulacak olursa, halkla ilişkilerin Kurumlar için ne kadar önemli bir unsur olduğunu anlaşılmaktadır. Kurumların toplum içinde nasıl tanındığının önemi giderek artmaktadır. İyi tanınan, itibarı yüksek bir kurum daima diğerlerinden bir adım önde olmaktadır. Turizm sektörünün uluslararası bir olgu olduğu düşünüldüğünde, turizm işletmelerinin de diğer toplumlar ve işletmeler tarafından da nasıl tanındığının önemi ortaya çıkmaktadır. Halkla ilişkilerin kurumun dışa açılan bir kapısı niteliğini taşıması, halkla ilişkilerin turizm işletmeleri için ne kadar gerekli olduğunu kanıtlamaktadır. Müşteriye verilen hizmetlerin, sunulan olanakların, müşteri beklentilerinin karşılanmasının, sadece turistik ürününün tüketimi sırasında olduğunu düşünen kurumlar yanlıgı içerisine düşmektedirler. Oysa halkla ilişkiler çabalarının önemini kavramış turistik işletmeler, tüketimin ve müşteri memnuniyetinin hizmet sonrasında da devam edeceğini fark etmiş bulunmaktadır. Halkla ilişkilerini güçlü ve etkili tutan ve buna yeterli önemi veren turistik işletmeler,

gelecek dönemler için de elindeki müşteriye değerlendirebilme olanağına sahip olacaklardır. Ayrıca, müşterilerin -işletmenin halkla ilişkiler çabalarıyla- elde ettiği yüksek duygusal tatmin, müşteriye o işletmenin bir halkla ilişkiler elçisi konumuna sokmaktadır. Halkla ilişkiler elçisine dönüşmüş müşteri, kendisine yüksek tatmini sağlayan işletmenin referansı olarak diğer potansiyel müşterilere hizmet satın aldığı işletmeyi önerecek ve yeni müşteriler kazandıracaktır. Ayrıca, turizmin ülke imajını ilgilendiren bir faktör olduğu düşünülürse, turistlerin duygusal tatmininin en üst düzeyde tutulması -ki bu halkla ilişkiler çabalarının sonucudur- turistlerin ülke hakkındaki olumsuz ya da hiç olmayan düşüncelerini olumlu yöne çekebilecektir. Dolayısıyla turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, ülkenin halkla ilişkiler elçisi olarak önemli bir işlev yerine getireceklerdir.

## 2. KURUM İMAJİ - KURUM KÜLTÜRÜ – KURUM KİMLİĞİ

“İmaj”, halkla ilişkiler uzmanları arasında uzlaşması güç ve ortak tanımı zor yapılabilecek bir terimdir. İmajın kullanılan birçok anlamı vardır. Bunlar arasında kimlik, itibar, kültür, algılama, kavrama, davranış, inanılabilirlik, güven, iletişim ya da ilişkiler bulunmaktadır. Dolayısıyla, bu kavramların tanımlarının iyi yapılması ve aralarındaki farkların belirginleştirilmesi önem taşımaktadır.

**Kurum Kimliği:** Semboller ve kurumun kendini topluma karşı tanımlamak için kullandığı işaretler ve terminolojidir. (Kurum adı, logosu, reklam sloganı, kılık kıyafet, üniforma vs.)

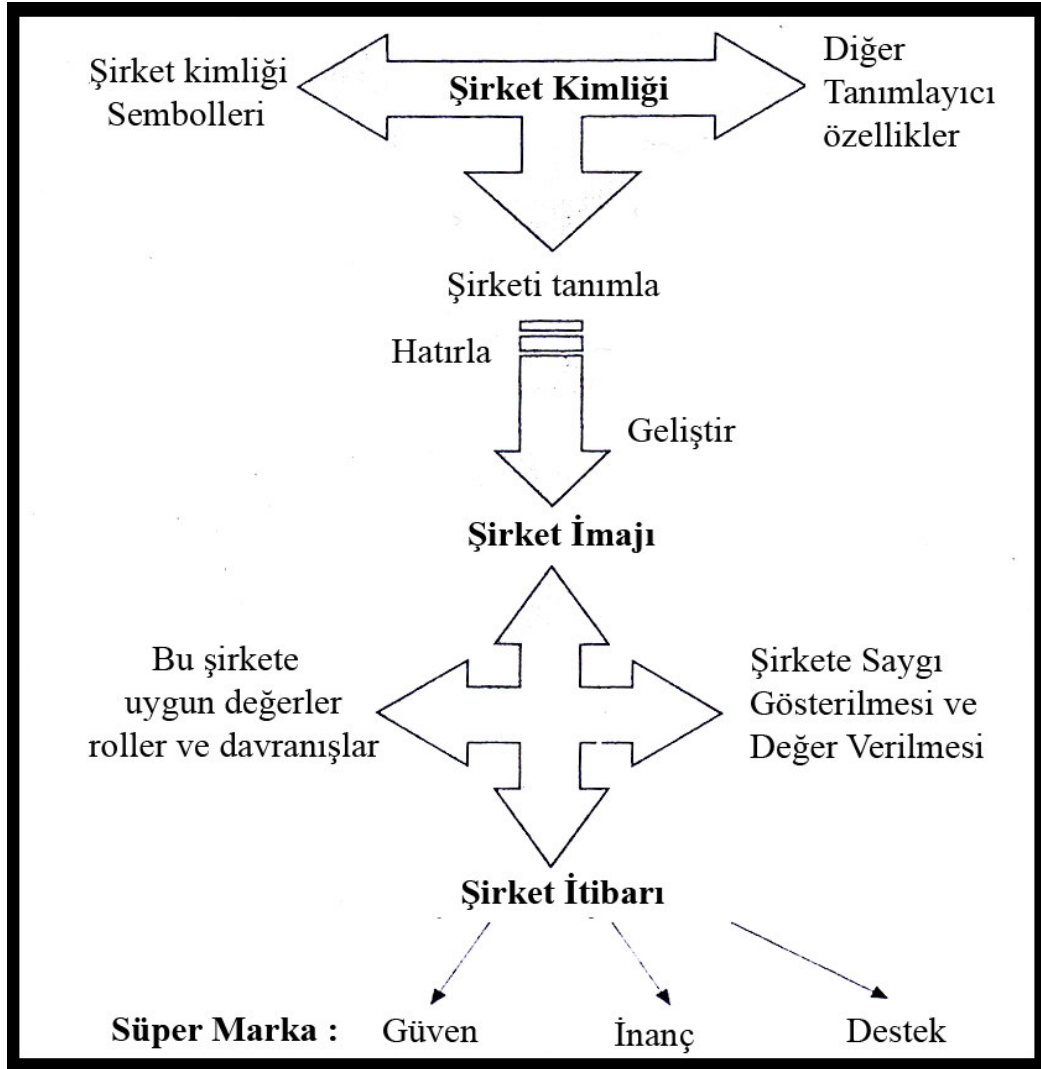
**Kurum İmajı:** Kişinin kurumla ilgili genel değerlendirmeleridir. (inançları ve hissettiklerinin bütünü)

**Kurum İtibarı:** Kişinin kafasındaki Kurum imajının yaptığı çağrışımlara atfedilmiş değerler bütünüdür. (dürüstlük, sorumluluk, sağlamlık gibi)

**Kurum Süper MARKA:** Güven, inanç, kişinin Kurum imajından fazlasına sahip olmasıdır<sup>23</sup>.

Aşağıdaki şekilde (şekil 1.1.) bu kavramlar bir bütün halinde şematize edilmiştir.

**Şekil 1.1. İmaj-Kimlik-İtibar İlişkileri**



**Kaynak:** Grahame DOWLING, **Creating Corporate Reputations, Identity, Image and Performance**, Oxford University Press, New York, 2002, s.20

<sup>23</sup> Graham DOWLING, **Creating Corporate Reputations Identity, Image, and Performance**, Oxford University Press Inc., New York, 2001, s.19

Şekilde görüldüğü gibi; önce kurumun kimliği ile birlikte topluma karşı kendini tanıtmada belirlediği nesnelere kendiliğinden oluşturduğu imaj gelmektedir. İmaj, kurumun kişiler tarafından genel değerlendirmelerini kapsamakta, dolayısıyla her bireyin değerlendirmesi farklı olacağından algılamaları da farklı olmaktadır. Kişilerin algılamalarının bütünü de itibarı simgelemektedir. Böylece, kurum kimliğinin imajla birlikte kişilerde uyandırdığı etki itibar aşaması olarak ortaya çıkmaktadır. Bu duruma göre itibar yapılanması aşağıdaki tablo (**tablo 1.1.**) ile de şöyle açıklanabilir.

**Tablo 1.1. İtibar Yapılanması**

<b>Kavram</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Soru</b>
<b>Kimlik</b>	Kurumun tanımlanmış niteliklerinden (ürünleri, hizmetleri gibi) oluşur.	Kimsiniz?
<b>Marka</b>	Marka tüm Kurumu temsil eder. Ürün, hizmet ve tüketici deneyimi bağlamında kurumun neyi temsil ettiğini gösterir.	Kim olduğunuzu söylüyorsunuz ve kim olmak istediğinizi söylüyorsunuz?
<b>İmaj</b>	Kurum kimliği ve Markasıyla ilgili düşüncelerin bütünüdür. Kurumun müşterilerin bakış açısından nasıl görüldüğü. Bu durum müşteriye (tüketiciler, yatırımcılar, çalışanlar vs...) göre değişir ve böylece kurum birçok imaja sahip olabilir.	Tüketiciler sizin hakkınızda ne düşünüyorlar ve siz onlara kim olduğunuz hakkında ne söylüyorsunuz?

**Tablo 1.1.'in devamı**

<b>İtibar</b>	Kurum kimlik programının, performansının ve davranışlarının müşteriler tarafından nasıl algılandığıyla ilgili zamanla kazanılmış farklı düşünceler.	Kim olduğunuzla ilgili ve ne yaptığınızla ilgili müşteriler ne düşünüyorlar?
---------------	---	--

**Kaynak:** Paul A. ARGENTI, Bob DRUCKENMILLER, **Reputation and the Corporate Brand**, Corporate Reputation Review Vol.6, No.4, Henry Stewart Publications, 2004, s.369

Tabloda görüldüğü gibi, kurum öncelikle kendini kimliğini ortaya koymaktadır. Ortaya koyduğu kimlik markayı yaratmakta, yani kurumun kendini dışarıya ifade şeklini oluşturmaktadır. Kendini ifade ediş, kurumla ilgili bazı semboller, logo gibi unsurlarla tüketicilerin zihninde bir yer etmeye ve imaj yaratmaya neden olmaktadır. Tüm bu unsurlar zaman içerisinde müşteriler ve dış çevre nezdinde kimliğin, markanın ve imajın önüne geçen ve ilk anda hatırlanacak olan kurumun itibarını oluşturmaktadır. İtibar elde edildikten sonra imaj ve marka unsurları tüketicilerin düşünce sistemlerinde işleyiş kazanmaktadır. Birbirleriyle bağlantılı olan bu kavramlar ayrıntılı olarak bundan sonra açıklanmıştır.

## **2.1. Kurum İmajı**

Günümüzün küreselleşen ve bilgi-yoğun gelişen dünyasında, imaj kavramının önemi günden güne artmaktadır. Çünkü, insanlar her konuda olduğu gibi imaj konusunda da daha bilinçli hale gelmekte ve imajın neleri ifade edebileceği, neleri değiştirebileceği konusunda bilgilenmektedirler. Günümüz rekabetçi dünyasında, kişilerin ve Kurumların fırsatları kaçırma gibi bir lüksü kalmamıştır. İmaj iyi yönetildiğinde bir mıknatıs gibi fırsatları çekebileceği gibi, kötü yönetilmesi halinde ise yine bir mıknatıs gibi fırsatları yaklaştırmayabilir<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> Adil BAYKASOĞLU, Türkay DERELİ, Ali İhsan SÖNMEZ, Erdiñç YAĞCI, **İmaj Yönetimi**, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:1, Sayı/No:1, İstanbul, Aralık 2004, s.3

Kurumsal imaj, Kurumsal itibar ve Kurumsal kimlik birbirleriyle yakından ilişkili kavramlardır. Fakat aralarında bazı farklılıklar vardır. Kurum kimliği denince akla kurumun logosu, amblemi, antetli kağıtları ve kartvizitleri gelebilir. Fakat kurum kimliği içinde kurumsal tasarımı, kurumsal davranışı ve kurum kimliğine temel oluşturan kurum felsefesini barındırır. Kurumsal kimliğin oluşumu sonucunda ise, izleyicilerin aklında bir resim belirir ve bu da kişilerin firmayı algılayışları yani o firmaya ait oluşan imajdır. İmaj ise gözle görülen soyut bir kavram değildir, kurum hakkında insan zihninde beliren duygu ve düşüncelerdir. İmaj dendiğinde akla sadece dış müşteriler de gelmemelidir. İmaj hem içerideki (çalışanlar) hem de dışarıdaki (müşteriler, çeşitli otoriteler, yatırımcılar vs.) paydaşlara karşı oluşur ve oluşturulur. Kurumsal iletişim ise, hem kimliğin oluşumunda hem de imajın oluşumunda kullanılır. Buna medya ile ilişkileri, sponsorluk faaliyetlerini, yapılan reklam çabaları dahil edilebilir. İtibar ise, firmaya olan güven ve inanılırlıktır. Firmanın saydamlaşmasıyla ilgili bir kavramdır. İmaj daha çok bireysel düşüncelerden oluşurken; itibar toplumun tüm kesimlerini kapsayan daha büyük değer yargılarını içinde barındıran bir kavramdır. Yani imajın oluşumundan sonraki adımdır. İnsanların kurum hakkındaki olumlu düşünceleri sonucunda varılan kanı ve değer yargılarıdır da denilebilir. Özellikle kurumsal itibar, halkın kurumu hakkında genel duygusal değerlendirmeleriyle ilgili inanışlara ait olan kısımıdır.

İmaj kavramı, kişilerin kurum kimliğinin izdüşümlerinden algıladıkları farklı kaynakların farklı niteliklerinden oluşan kendi yorumlarının yansımalarıdır<sup>25</sup>. Kurumsal imaj ise, Kurum kültürünün ve kimliğinin çalışanlar, hedef gruplar ve kamu üzerindeki sonucudur<sup>26</sup>. Halkla ilişkilere önem veren bir kuruluşun her şeyden önce kamuoyunda nasıl bir imaja sahip olduğunu araştırması gerekir. Kamuoyunu oluşturan gruplar, kurum hakkında farklı düşüncelere sahip olabilirler. Müşteriler, yöre halkı, hükümet, rakipler, gazeteler, radyo ve televizyonların, kurum ve onun yöneticileri hakkındaki duygularının ve değerlendirmelerinin ne olduğu saptanmadan, halkla ilişkiler ve tanıtımın hedefi tam olarak belirlemez ve gelişir

---

<sup>25</sup> Joep CORNELISSEN, **Reputation Management Corporate Image:An Audience Centered Model**, Corporate Communications:An International Journal Volume 5, Number 2, MCB University Press, 2000, s.120

<sup>26</sup> BAYKASOĞLU, DERELİ, SÖNMEZ, YAĞCI, **a.g.m.**, s.15

güzel sarf edilen çabalardan arzu edilen sonuç alınamaz. Daha da kötüsü, yukarıda sayılan grupların kurum hakkında olumsuz tutum ve düşünceleri varsa, bunlar devam eder. Kuşkusuz, halkla ilişkilerde başarılı olabilmenin temel koşulu eleştirilebilir uygulamalardan kaçınmaktır. Çalışanlarının hakkını vermeyen, çevreyi kirleten, haksız rekabete girişen, yanıltıcı reklamlar yapan bir kuruluş bir spor salonu yaparak, hastane kurarak imajını değiştiremez<sup>27</sup>. Dolayısıyla, halkın, ürün, marka, kişi ya da kuruma ilişkin deneyimleri, duydukları ve gördüklerinden yola çıkarak edindiği genel kanı ve izlenimler<sup>28</sup> bize imaj tanımını açıklayabilmektedir..

Kurumsal imaj kavramı, işletmenin sahip olduğu Kurumsal kimliğin ortaya koyduğu ya da ilişkide olan gruplar üzerinde bıraktığı olumlu ya da olumsuz etki olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede Kurumsal kimlik ise, işletmenin misyonunu, değerlerini ve kültürünü tanımlayan bir olgudur Bu misyon, değer ve kültür ise, iletişim süreci içinde çalışan, tüketici, aracı, tedarikçi, toptancı vs gruplar üzerinde belirli ve birbirine göre farklı olan çağrışımlar yaratarak Kurumsal imajın belirlenmesine neden olurlar.

Marka geliştirme açısından Kurumsal imajın önemi, işletmenin tüketici üzerinde nasıl bir etki bıraktığı ve bu etkinin pazara sunulacak olan markaya nasıl transfer edileceği ile ilgilidir. Diğer bir deyişle Kurumsal imajın, ürün imajını nasıl yönlendireceğidir. Eğer işletme, toplum üzerinde olumlu bir izlenim yaratmıyorsa, pazardaki ürün ve markalarının da bundan olumsuz etkilenebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Bu nedenlerle bazı markalar/işletmeler, ürün özelliklerini Kurum özellikleriyle açıklamışlardır. Örneğin kalite ve yenilikçilik, pazara sunulan ürünün tasarım ve görünümünü yönlendirdiğinde, ürünle ilgili bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer bu, kurumsal kültür, değer ve misyona dayanıyorsa, bu özellikler Kurum ile ilgili özellikler haline gelmektedir.

---

<sup>27</sup> Mehmet KARAFAKIOĞLU, **Pazarlama İlkeleri**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2005, s.155

<sup>28</sup> Tanses GÜLSOY, **Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü**, Adam Yayınları, İstanbul, 1999, s.248



Kurumsal özellikler, ürün özelliklerinden daha uzun sürelidir ve rekabetçi gücü daha iyi vurgular. Bu nedenle, kuruma kazandırılacak olumlu bir imajdan sağlanacak yarar, ürün özelliklerine göre daha fazladır. Çünkü ürünü taklit etmek, benzeri olmayan insan, değer ve programlardan oluşan bir kurumu taklit etmekten daha kolaydır. Ayrıca, yenilikçi olmak gibi kurumsal özellikler, değerlendirilmesi ve kıyaslanması zor olması dolayısıyla rakiplerin bu özellikler bakımından öne geçtiğini göstermesi çok zordur.

Kurumsal imaj bir kuruluşun çalışanları, hedef grupları (müşteriler, paydaşlar vs), ve kamu üzerinde Kurum kimliğinin etkisi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kurumun kimliği aracılığıyla kişilerde kurum hakkında bir görüş, resim ve düşünce oluşmaktadır. Kamuoyunda kurum hakkında oluşmuş olan bu yabancı resim yalnızca soyut bir izlenimdir. Gerçekliğe çok yakın olabilir, fakat onunla tam olarak örtüşmez. Kurumun kendisi hakkında sahip olduğu düşünce ile hedef grubunun sahip olduğu düşüncenin örtüşmesi durumu ise ideal imajı oluşturacaktır<sup>29</sup>.

Sonuç olarak, Kurumsal imaj, markanın değer sunumuna katkıda bulunmaktadır. Tüketici yönlü olma, çevreye saygı, teknolojik üstünlük veya bölgesel olma gibi çağrışımlar, beğeni, saygı veya sempatiye dayanan duygusal ve sembolik yararları da içerebilmektedir. Kurumsal imaj, ayrıca, tek bir markaya değil, işletmenin sunduğu tüm markalara saygınlık sağlayan bir marka kimliği unsurudur<sup>30</sup>.

Kurumlar, kurumsal imajlarını sürekli denetlemelidirler. İmaj denetlemelerinde amaç, hangi unsurların farklı yatırımcıların arasında imajı oluşturduğunu dikkatlice belirlemektir. Kurumun sonraki amacı da bu yatırımcıların benimsediği imajda stratejik değişiklikler yapmaktır. Örneğin bu, kurumun daha fazla sergilenmesi yada reklam kampanyalarında belirli özelliklerinin vurgulanması şeklinde olabilir<sup>31</sup>.

---

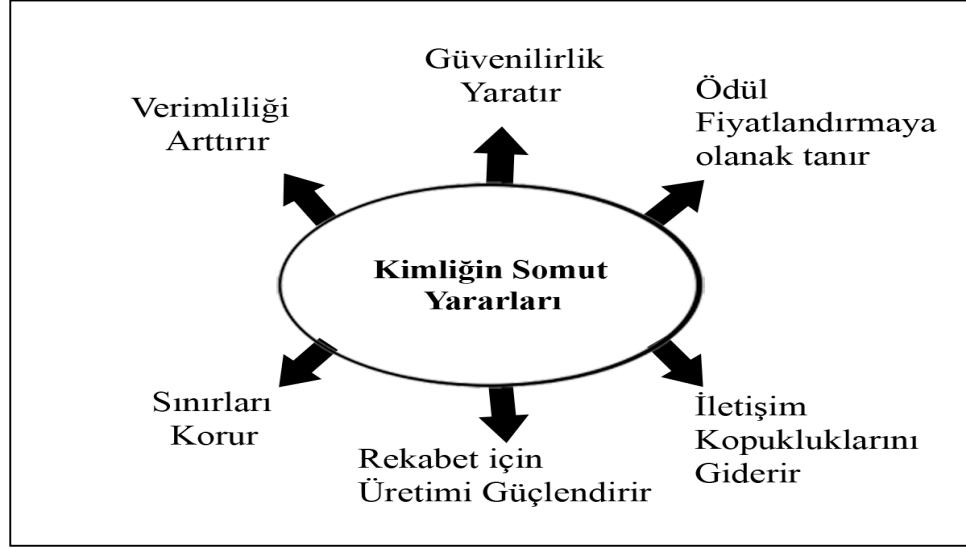
<sup>29</sup> OKAY, a.g.e., s.66

<sup>30</sup> Ömer Baybars TEK, Engin ÖZKUL, **Modern Pazarlama İlkeleri**, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2005, s. 350

<sup>31</sup> Filip LIEVENS, **Organizational Image/Reputation**, Encyclopedia Of Industrial and Organizational Psychology Ghent University, Belgium, 2005, s.2

Kurumun kendini ifade etmesi ve imaj oluşturmasına katkı sağlaması bakımından kimlik belirlemesinin birçok yararı bulunmaktadır. Kimliğin somut yararları aşağıdaki şekilde (**şekil 1.2.**)gösterilmiştir.

**şekil 1.2. Kimliğin Somut Yararları**



**Kaynak:** Bernd SCHMITT, Alex SIMONSON, **Marketing Aesthetics The Strategic Management Brands Identity and Image**, The Free Press, New York, 1997, s.22

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, kurum kimliği, kurumun kendini kendi içinde nasıl tanımladığıdır. Dolayısıyla kendini i paydaşlara iyi tanımlayabilen bir kurum çeşitli yararlar sağlayacaktır. Verimliliğin artması, çalışanlar arası güvenin yaratılması, güdülenmenin artışı, rekabet koşullarında üretim sağlanması, sınırların korunması ve iletişimde sürekliliğinin sağlanması gibi olumlu sonuçlar doğuracaktır. Dolayısıyla kimliğin iyi belirlenmesi ve kurumun kendini iyi ifade edebilmesi kurumun imajına, marka değerine ve itibarına olumlu etkilerde bulunacaktır.

## **2.2. Kültür ve Kurum Kültürü Kavramı**

Kültür tanımı yapılması oldukça güç bir kavramdır. Tarih boyunca kültürle ilgili birçok kavram karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden kültür kavramı için net bir

tanım yapmak zordur. Kültürün ne olduğuyula ilgili aydınlatıcı bilgiler ve açıklamalar aşağıda belirtilmiştir.

### **2.2.1. Genel Olarak Kültür Kavramı**

Kültür kısaca paylaşılan ortak değerlerdir. Kültürün oluşması için bir insan topluluğu gerekir. Bu topluluğun zaman içinde geliştirdiği ortak düşünce ve davranış biçimleri kültürü oluşturur. En küçük insan topluluğu olarak aileyi tanımlıyoruz. Ailenin dışında birey olarak üyesi olduğumuz birçok topluluğun ortak değerleri bizim davranışlarımızda etkili olur<sup>32</sup>.

Kültür; bilgiyi, dini, sanatı ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir toplumun üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütün olarak tanımlanabilir. Kültürün en önemli özelliği bir grup, topluluk ya da kurum içinde gerçekleşmekte olmasıdır.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere karmaşık bir yapıya sahip olan kültür kavramı, aynı türden olmayan, ancak aynı varlık içinde bulunan ve bir bütün oluşturan dört ana değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenler; insan, toplum, kültürel içerikler ve öğrenme sürecidir. İnsanın bir grubun, bir toplumun ya da kültürel bir yapının üyesi olması gerekmektedir. Aksi durumlar da mümkündür, ancak bu durum karşısında edinilen alışkanlık ve yetenekler kültürel içeriğin dışında kalmaktadır.

Kültüre kısaca bir grubun, topluluğun ya da kurumun yaşam biçimidir denilebilir.

Schein(1984) kurum kültürünü, "bir grubun kendi içinde bütünleşme ve dış çevreye uyum sorunlarını çözerken yarattığı ve geliştirdiği; yeni üyelerine algılama,

---

<sup>32</sup> Levent ŞİMŞEK, **Kültür**, Executive Excellence'nin Ekim 2003 eki, Rota Yayın, İstanbul, 2003, s.31

düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı varsayımlar ve inançlar bütünü" olarak tanımlamıştır<sup>33</sup>.

Bütün toplumların yaşam biçimleri benzer olmadığı için kültürler arasında farklılıklar gözlenmektedir. Ancak bütün kültürlerin aynı noktada birleştikleri temel öğeler de mevcuttur. "Bu öğeleri temel başlıklar halinde şu şekilde özetlemek mümkündür"<sup>34</sup>:

- 1 - Maddi kültür öğeleri; teknoloji, mimari eserler, tabiatla mücadele yapıtları.
- 2 - Dil, bir toplumun konuştuğu lisan.
- 3 - Ahlak ve estetik.
- 4 - Eğitim, bazı kültürel değerlerin öğrenilmesi.
- 5 - Din, inançlar, tutumlar, kaideler ve değerler.
- 6 - Sosyal organizasyon, sosyal Kurumlar.
- 7 - Politik hayat.

Sıradan gündelik konuşmada 'kültür' kavramı kullanıldığında, bunun genellikle zihindeki yüce şeylere -sanat, edebiyat, müzik ve resim- eşdeğer olduğu düşünülür. Sosyologlar kültür terimini bu anlamda kullandıklarında ise, sözkonusu etkinliklerin yanında çok daha fazla anlam içermektedir.

Kültür, bir toplumun üyelerinin ya da toplumdaki grupların yaşam biçimlerine göndermede bulunur. Kültür, bu insanların nasıl giyindiklerini, evlilik gelenekleriyle aile yaşamlarını, çalışma kalıplarını, dinsel törenlerini ve boş zaman etkinliklerini içermektedir<sup>35</sup>.

Kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır<sup>36</sup>.

---

<sup>33</sup> Ferda ERDEM, Janset ÖZEN İŞBAŞI, **Eğitim Kurumlarında Kurum Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları**, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi Sayı:1, Mayıs 2001, s.34

<sup>34</sup> **Kurum Kültürü Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 3, Baran Ofset, 2000, s.165

<sup>35</sup> Anthony GIDDENS, **Sociology**, Polity Press, Cambridge, 2000, s.18

<sup>36</sup> Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003, s.30

Kültür, tüm zamanları çevreleyen, bizim değerleriyle ilişkilerimizden ortaya çıkan değişmez bir olgu olarak analiz edilebilir<sup>37</sup>.

Kültür, teknik açıdan alındığında, kuruluşun genel değer yargılarını, sembollerini, davranışlarını ve varsayımlarını aynı potada eritir. Daha basit terimlerle kültür, o yerde "işlerin nasıl yürüdüğü" bir göstergesidir<sup>38</sup>.

### **2.2.2. Kurum Kültürü**

Her kurumun bir kültürü vardır. Kurumsal kültür, kurumun bireyleri tarafından paylaşılan bir değerler bütünüdür. Bütünleşme ve kaynaşma kurumların ulaşmayı arzuladıkları öncelikli amaçlar arasındadır. Bütünleşme çalışanların istekli olarak kuruma verdikleri enerji ve içten bağlılıktır. Kurum kültürü "üyeleri tarafından paylaşılan ve kurumu diğer kurumlardan ayıran bir değerler sistemidir" şeklinde tanımlanmaktadır<sup>39</sup>.

Kurum üyeleri, paylaştıkları bir takım kültürel değerler (gelenekler, örf. adet. kurallar) aracılığıyla kurumla, diğer çalışanlarla ve kurumun amaçlarıyla bütünleşirler. Buna bağlı olarak, güçlü bir kültüre sahip işletmelerin çalışanları arasında dostluk, samimiyet ve güven gibi insani duygular hızla gelişir. Bu ortam kurum içi iletişime önemli katkılar sağlar.

Kurum kültürü, "kurum içi sosyalleşme süreci boyunca çalışanların kafalarında ve kalplerinde bilinçli ya da farkında olmadan yerleşen, kurumun ideal geleceğinin taslağını içeren, bu geleceğe ulaşmak için gerekli araç ve stratejileri saptayan, kurum içi ve dış dünyadaki ilişkileri düzenleyen, yatırımları ve ödülleri

---

<sup>37</sup> Edgar H. SCHEIN, **Organizational Culture and Leadership**, Jossey Boss Inc., California, 1997, s.1

<sup>38</sup> Rob COFFEE & Gareth JONES, **Kurum Kültürü Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri**, Çeviren: Kıvanç Kutmandu, MediaCat Kitapları, Ankara, 2002, s.29

<sup>39</sup> DALKIRAN, a.g.m., s.36

belirleyen görünmez bir yönlendirici ya da kurumu diğer kurumlardan ayıran bir koddur<sup>40</sup>.

İnsanlar bir kuruma katıldıklarında beraberlerinde birtakım değerler, inanışlar ve düşünce tarzları getirirler. Bununla birlikte, bu değerler ve inanışlar kurumdaki bireysel başarıda yeterli olmayabilir. Bir kişi bir şeyleri başarmak için belirli gereksinimleri öğrenmeye ihtiyaç duyar<sup>41</sup>.

Kurumsal kültür, bir kuruluşun yani Kurumun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır. Kültür, işyerinde konu üzerinde çalışırken veya bir fabrikada bir ürün üretirken ortak bir yol izlenmesine olanak tanıyan ortak bir düşünce tarzı gerektirir. Genelde bu paylaşılan varsayımlar, inançlar ve değerler sözel değil, üstü kapalıdır. Fakat yine de bu sessizlik içinde bile kazanan bir Kurum ile kaybeden bir Kurum arasındaki farkın belirleyici unsuru olabilirler<sup>42</sup>.

Kurumsal kültürün özü, karşılığını kültürel değerlerde bulmaktadır. Kurum kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunulan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan Kurum kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her kurumda farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır.

Seçilmiş diğer kurumsal kültür tanımları aşağıda sunulmaktadır<sup>43</sup>:

**Elliot Jaques:** "Bir kurumun kültürü kurum içerisindeki işlerin yapılışı ve düşünüşün genel bir biçimidir ki, bu durum bütün kurum üyeleri ile paylaşılmaktadır ve kurumun hizmetine kabul edilebilmek için yeni üyeler de bunları öğrenmek ve kabul etmek durumundadırlar."

---

<sup>40</sup> Fermani MAVIŞ, **Otel İşletmesinde Kurum İklimi Üzerine Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksekokulu, Eskişehir, 1998, s.16

<sup>41</sup> Fred LUTHANS, **Organizational Behavior**, McGraw Hill Inc, U.S.A, 1992, s.562

<sup>42</sup> COFFEE, JONES, **a.g.e.**, s.35

<sup>43</sup> Canan AY, Aylin ÜNAL, "**Pazarlama ve Kurum Kültürü**", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi Sayı:5, Manisa, 1999, s. 76

**Andrew Pettigrew:** " Kültür, herhangi bir zamanda, herhangi bir grup içerisinde işleyen açık ve kolektif bir sistemdir. Bu sistemin terimleri, formları, kategorileri ve imajları grubun kendi durumunu yorumlar. "

**Meryl Reis Louis:** "Kurumlar bir kültüre sahip saygın ve sosyal biçimlerdir ve kültür kurum içerisindeki ortak bir anlayışı, ortak bir lisanı ve ortak sembolik araçları ortaya koymaktadır."

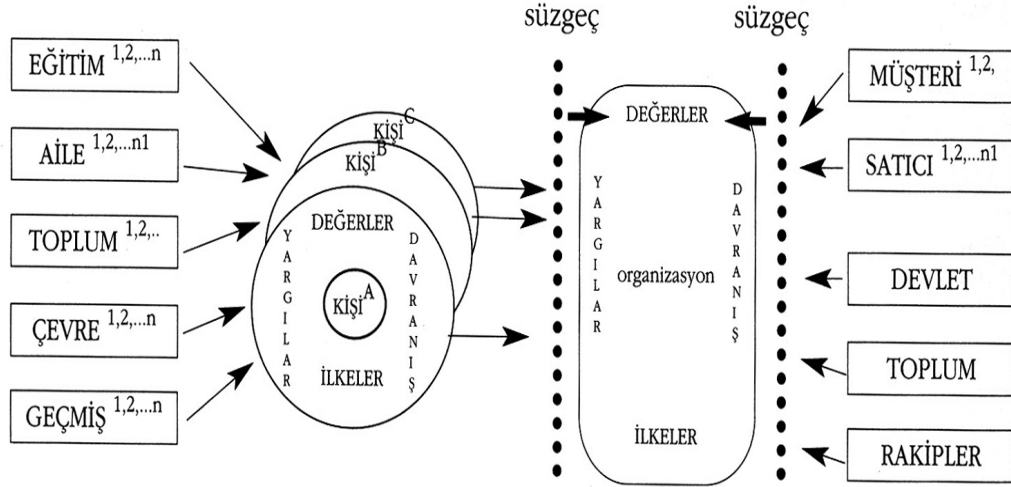
**aren Siehl and Joanne Martin:** "Kurumsal kültür kurumu bir arada tutan bir tutkal olarak nitelendirilmekte ve kültür, onu oluşturan bireylerin değer, inanç ve beklentileri üzerinde odaklaşmaktadır."

**John van Maanen:** "Kurumsal kültür kurumu oluşturan bireylerin paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, kurum içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler ile açıklanmaktadır. Kültür kendi başına görülememekte, ancak sunulduğu zaman görünür bir hale gelebilmektedir."

**Harrison Trice and John Beyer:** Kurumsal kültür kolektif bir fikirdir ve kültür belirsizlikler ve insan hayatının tecrbesizlikleri karşısında oluşur ve duygusal tepkiler,blşmler ve kültürel formdan oluşmaktadır.

Kurum kültürünün oluşumu aşağıdaki şekilde (şekil 1.3.) şematize edilerek özetlenmiştir.

Şekil 1.3. Kurumsal Kültürün Oluşumu



**Kaynak:** Cihangir KAVUNCU, **Kültür**, Executive Excellence'nin Ekim 2003 eki, Rota Yayın, İstanbul, 2003, s.52

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere, kültürün özünü oluşturan eğitim, aile, toplum, çevre, geçmiş gibi unsurlar, kişiler üzerinde yaptığı etkilerle değerlerin ve ilkelerin oluşumunu sağlamakta; kuruma yönelik olarak yeniden anlam kazanan bu değerler ve ilkeler kurumsal yargıların ve davranışların temelini oluşturmaktadır. Bu süreçte ortaya çıkan kurum kültürü, sonuç olarak müşterilere, satıcılara, devlete, topluma ve rakiplere yansımakta, onlarla kurumsal kültür ilişkisini yaratmaktadır.

### 2.3. Kurum Kimliği

Kurum kimliği, bir kurumun yaptığı bütün faaliyetlerin ya da birçoğunun ortak yönetiminden oluşmakta ve kurumun kim olduğunu, ne yaptığını ve bunu nasıl



gerçekleştirdiğini ortaya koymaktadır<sup>44</sup>. Bir kurumun kimliğinden bahsettiğimizde, onu diğerlerinden ayıran tüm özellikleri ya da nitelikleri anlaşılmalıdır<sup>45</sup>.

Kurumsal kimlik öz sunumun görsel öğelerini içermekte, aynı zamanda tüm bunların yanında bir kurumun içeride ve dışarıda insanlarla iletişim yollarını da kapsamaktadır. Bu sadece stil, renk, malzeme değil; iletişim şekli, konuşma tarzı, davranışlar gibi unsurları da içine alan bir süreçtir<sup>46</sup>.

Kurum kimliği:

- ⇒ Bir organizasyonu bir arada tutan ve başka organizasyonlardan ayıran spesifik yetenekler, özellikler ve ifade şekillerinin toplamıdır;
- ⇒ organizasyonların oluşturulması, gelişmesi ve sağlamlaştırılması için bir sosyal tekniktir;
- ⇒ bir kuruluşun merkezi stratejisidir;
- ⇒ bir organizasyonun anlam ve şeklidir<sup>47</sup>.

Bir bütün olarak sunulan bu farklı tanımlarında hepsinde kurum kimliği çabalarının işletme yönetiminin bir stratejisi olduğunu vurgulamaktadır.

## 2.4. Kurum Kültürü ile Kurum Kimliği İlişkisi

Çevrelerine ve Kurumlarına çeşitli etkileri olan Kurum kültürü, güçlü bir hale geldiğinde Kurumun strateji ve hedeflerini önemli ölçüde destekleyebilmekte ve Kurum kimliğinin de olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunabilmektedir<sup>48</sup>.

Kurum kimliği süreciyle bir Kurum kültürünün maddi görünüm şekillerinin (bize göre bunlar tüm Kurum kültürü sembolleridir), kültür çekirdeği ile birlikte

---

<sup>44</sup> Ayla OKAY, **Kurum Dizaynının Kurum İmajına Katkısı**, MediaCat Kitapları, Ankara, 2000, s.56

<sup>45</sup> Z.Beril Akıncı VURAL, **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998, s.179

<sup>46</sup> L'ETANG, PIECZKA, **a.g.e.**, s.136-137

<sup>47</sup> Ayla OKAY, **Kurum Kimliği**, MediaCat Kitapları, Ankara, 2003, s.43

<sup>48</sup> OKAY, **a.g.e.**, s.236

iletecek olan bir bütünlüğe eritmeye çalışılmaktadır. Bu çabanın hedefi, Kurum kültürü ile düşünce, davranış ve görünümün uyumlu olmasına ulaşmaktır.

Kurum kültürü kurum kimliğine göre şekillenmektedir. Downey'in de belirttiği gibi "kurum kültürü kurum kimliğinin bir sonucudur"<sup>49</sup>. Ancak her iki olgu da bağımsız ve birbirinden ayrı olarak görülmemelidir, kurum kültürünün değer ve norm sistemi kurum kimliği için bir temel oluşturmaktadır. Bu nedenle iletilmek istenilen kimliğe uygun bir kültür geliştirilmiş olmalıdır. Uygulamaya bakıldığında da zaten bu açık olarak görülmektedir. İyi bir imaja, kimliğe sahip olan kurumlarda olumlu bir kurum kültürü yaşanmaktadır. Buna karşın bürokratik, katı bir kültürün egemen olduğu kültürlerin kimlik ve imajları da kötü olmaktadır.

## **2.5. Kurum İmajı ile Kurum Kimliği İlişkisi**

Kurum kimliği kuruluşun kendi resmini tanımlarken, kurum imajı yabancı bir resmi tanımlamaktadır. Yani imaj, kimliğin sosyal alandaki projeksiyonudur. İmaj olması istenilen, kimlik ise gerçekte var olandır<sup>50</sup>.

Kurum kimliği faaliyetleri neticesinde oluşturulan kurumsal imaj, bir geribildirim çemberi içerisinde kurumsal kimliği de etkileyecektir. Bu şekilde karşılıklı etkileşim içerisinde giren kimlik ve imaj, yoğun çabalar ve uzun vadeli bir çalışma ile kurumun istediği yöne gelişecektir. Özet olarak denilebilir ki, kurum kimliği oluşturmaya yönelik tüm çabaların son hedefi, bir imaj oluşturmaktır. Kurum kimliği, kurumsal imajı şekillendirir ve başarılı olarak nitelendirilen her imaj böyle bir çabaya dayanmalıdır. Kurum kimliği çabaları olmaksızın gerçekleştirilmek istenen imajlar, kalıcı olmaktan çok geçici olup, asıl kurum kimliği çabalarının "uzun vadeli olma" niteliğine uymamaktadır<sup>51</sup>.

---

<sup>49</sup> OKAY, **a.g.e.**, s.240

<sup>50</sup> OKAY, **a.g.e.**, s.66

<sup>51</sup> OKAY, **a.g.e.**, s.267-268

Kurumsal kimlik (kasten ya da bilinç dışı) kurumun çeşitli ipuçları aracılığıyla kurumun kamu tarafından nasıl görüldüğü ile ilgili iletişimlerdir. İmaj ise bir algılamadır ve sadece algılayıcıların zihninde var olur<sup>52</sup>.

Hatch ve Hultz'un geliştirdiği modele göre, kimlik ile imaj arasında üç önemli fark söz konusudur. İlk farklılık, kimlik hem iç hem de dış durumlardan türetilir, böylece kurumun içindeki bilgi ayrıcalık kazanır ve kimliğin imajdan farkı böylelikle açıklanabilir. İkinci farklılık ise, imajın düzenli olarak başkalarının algılarından türetilen düşüncelerden oluşması ve kurumun yorumlanmasıdır. Kimlik ise, "kurumun kişiliğinin bir yansımasıdır". Son fark ise, "çokluk" kavramına karşı "teklik" kavramı bu terimlerin ilişkisinde incelenir. Birçok araştırmacı kurumun birden fazla imaja sahip olduğu konusunda hemfikirdir. Bu imaj farklılıkları da algılayanların yorumlarına göre değişir. Diğer taraftan kimlik, önümüze tek bir kurum sunar<sup>53</sup>.

## 2.6. Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Kurumsal İtibar İlişkileri

Kurumsal kimlik insanlara Kurumu tanımak ve keşfetmek için yardımcı olur. Bu yüksek derecede tanınırlığın gerektiği durumlarda son derece önemlidir. Kurumsal imaj, bir kurum hakkındaki inanışlar ve duygulardan oluşur. Kurumsal itibar ise değerlere dayanarak oluşur<sup>54</sup>.

Kurumsal itibarın Kurumsal imajdan ayrılan yanı; itibarın, kurum hakkında tüm kamunun düşüncelerinden oluşması, imajın ise kişinin kendi bireysel görüşlerinden oluşmasıdır<sup>55</sup>.

---

<sup>52</sup> Emma WOOD, **Corporate Identity, Public Relations Handbook**, Routledge, USA, 2001, s.75

<sup>53</sup> Cynthia RYAN, **Reflecting on the organization: Introducing Engineers to Corporate Identity, Image, Brand and Culture**, Reflection On Communication, Volume:2, No:2, 2002, s.521

<sup>54</sup> DOWLING, **a.g.e.**, s.19

<sup>55</sup> LIEVENS, **a.g.m.**, s.4-5

## İKİNCİ BÖLÜM

### “İTİBAR YÖNETİMİ VE KURUMSAL İTİBAR”

Kurumsal itibar, Kurumun geçmiş deneyimlerinin ve gelecek beklentilerinin algısal bir sunumudur ve rakipleriyle karşılaştırıldığı zaman Kurumun başvurduğu tüm anahtar bileşenlerden oluşur. Kurumsal itibar, Kurumun pazardaki yerini belirlemede somut bir unsurdur. Sağlam bir itibarla kamuoyunda yüksek bir prestij elde edilebilir ve bu şekilde yükselen pazar fiyatlarına karşı çalışanların, müşterilerin, yatırımcıların Kuruma karşı olumsuz tavır takınmaları engelleyerek olası krizleri önlemek mümkündür<sup>56</sup>.

### 3. İTİBAR YÖNETİMİNİN TANIMI VE KAPSAMI

Günümüzün değişen ve küreselleşen pazar ortamları için klasik bütün değerlerin ve ilkelerin yetersiz kaldığını söylemek mümkündür. Ülkeler arasında, kendi ekonomileriyle, iş ilişkileriyle ve toplumsal yapılarıyla yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Neredeyse her ülke her alanda birbirlerini geçmekte ya da yakalamaktadır. Bu konuda umutsuz olmaya gerek yoktur. Hiçbir zaman unutulmaması gereken şey yalnız olunmadığıdır.

Örneğin, bir işletmenin satışları kendi ülke sınırları içinde çok yüksek ve yeterli, finansal yapısı çok sağlam olabilir. Kullandığı hammaddeleri ya da materyalleri ithal etmek zorunluluğu olmayabilir. Ancak çok uluslu Kurumlar, kuruluşlar ve yatırımcılar birbirlerinin başarısına göz dikmiş olduklarından, bu türlü Kurumlar için şimdiki başarı değil, ama gelecekteki başarılar tehdit altında bulunmaktadır.

Günlük uluslararası olaylardan tamamen soyutlanmış bir Kurumun, uzun süre daha varolabilmesi günümüz koşullarında ender rastlanan bir durumdur. Artık, teknolojik gelişmelerin sonucunda bir anlamda dünya oldukça küçülmüştür. Pazarlar

---

<sup>56</sup> Robert HEALY, Jennifer J. GRIFFIN, Building **BP's Reputation: Tooting Your Own Horn 2001-2002**, Public Relations Quarterly, Volume:49 Number:4, 2004, s.33

çok rekabetçi bir ortamda büyümektedir. Kurumların iletişimleri karmaşık bir duruma dönüşmekte ve Kurumların kendi ülkeleri dışındaki başka uzak ülke pazarlarındaki çabaları sonucunda, iletişimlerinin menzili önemli derecede genişlemektedir<sup>57</sup>.

Bir Kurum için ister kendi ülkesinde, ister küresel bağlamda olsun pazarda işletme olarak ayakta kalabilmesinin tek yolu, halkın güvenini kazanmaktır. Dolambaçlı laflar veya "Yorum yok" gibi cümleler anlam taşımamakta; sadece "Bize Güvenin" ifadesi de işe yaramamaktadır<sup>58</sup>.

Sokrates, "İtibar ateş gibidir, bir kez yanınca söndürmeden sürdürebilirsin ama söndürürsen hemen sonrasında yakamazsın. Dürüst olun. Dürüstseniz, ayakta kalırsınız." sözleriyle itibarı ve önemini belirtmeye çalışmıştır. Gerçekten de Sokrates'in bu sözleri, bir bakıma günümüzde kurumlar için kullanılacak itibar kavramının temelini oluşturmaktadır.

Kimileri Kurum itibarını Kurum kimliği olarak tanımlarken, kimileri Kurumun geçmişteki siciline dayanarak paydaşların Kurumla ilgili ortak görüşleri olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda, stratejik ve finansal başarımlara neden olacak paydaşların olumlu geri bildirimlerini içeren iyi isim elde etme ve onaylanma yöntemi olarak da tanımlamaktadır. Kurum itibarı, ürünlerin ve hizmetlerin satılmasına, yatırımcıları çekme, yetenekli çalışanları tutma ve kamu yönetimini etkileme uygulamalarını geliştirmeye etki etmektedir. Yazarlar ve halkla ilişkiler uzmanları, itibarın güçlü bir kavram olduğunu ve üzerinde önemle durulmasına değecek ve övgüyü hak edecek bir güç olduğu konusunda aynı görüştedirler. Bir kez kaybedilmesi yada tahrip olması durumunda yeniden kazanılmasının çok zor olduğunu vurgulamaktadırlar<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> James P. GREGORY with Jack G. WIEDMANN, **Marketing Corporate Image The Company As Your Number One Product**, NTC Business Books NTC/Contemporary Publishing Company, USA, 1991, s.200

<sup>58</sup> Susan BRISSETTE, **Reputation Management**, Nuclear Plant Journal, Canada, May-june 2005, s.24

<sup>59</sup> NAKRA, **a.g.m.**, s.35

Kurum itibarı, daima önemle üzerinde durulması gereken bir konu olmalıdır. Çünkü günümüz pazarlarındaki tüketiciler oldukça kuşkucu kimliğe sahiptirler. Dolayısıyla bu durumu fark etmiş olan akıllı kurumlar, kurum itibarının ellerindeki en değerli varlık olduğunun bilicine varmışlardır. Paydaşların kurumu nasıl algıladığı, kurum itibarını ölçen en iyi kriterlerden biridir.

Kurumlar itibar kazanmanın yanında, kazanılmış olan itibarlarını da korumaya dikkat etmek zorundadırlar. “Kurum kültürünü ve itibarını elde edebilmek yüz yıl sürebilmektedir, fakat bir haftada ya da bir ayda bunu tahrip etmeniz mümkündür<sup>60</sup>.” şeklinde yapılan vurgulama; zor kazanılan itibarı korumanın güçlüğüne ilişkin olan bu gerçeği yansıtmaktadır.

Bir otel ya da restoran hakkındaki olumsuz haberler, toplum tarafından bu işletme hakkındaki algılamaları da olumsuz yönde etkileyebilir. Üstelik, genellikle işletme hakkındaki olumlu haberler kısa sürede unutulurken, olumsuz haberlerin çok uzun süre belleklerde kalma ve otel yada restoranın işletmesinin satışları üzerinde azaltıcı etkiler yaratma özelliği vardır. Olumsuz haberlerin olumlu haberlere göre daha etkileyici ve dikkat çekici bir yapısı vardır. Bu bakımdan etkili halkla ilişkiler ve başarılı medya ilişkileri işletmelerin itibar yönetiminde oldukça önem taşımaktadır. Örneğin, birçok turizm destinasyonunda etkili halkla ilişkiler programları ve başarılı medya ilişkileri yürütülmemektedir. Bunun nedenlerini ise, aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür<sup>61</sup>.

- Medyanın çalışma biçimini anlayamamak,
- Korku ve güvensizlik,
- Zaman yetersizliği,
- İlgi eksikliği,
- Medyanın ne kadar önemli olduğunu anlayamamak.

---

<sup>60</sup> Gary DAVIES, Rosa CHUN, Rui Vinhas DA SILVA, Stuart ROPER, **Corporate Reputation and Competitiveness**, Routledge, New York, 2003, s.25

<sup>61</sup> TAVMERGEN, MERİÇ, **a.g.e.**, s.108

Pazarların liberalleşmesinin büyük bir hızla devam etmesi, iletişimin hızlanması ve teknolojik yeniliklerin hızının artmasıyla, insanlar boş zamanlarında elde edebilecekleri bilgiden çok daha fazlasıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Tüketiciler, tüketim tercihlerini basitleştirmek, kurumun ürünlerinden önce Kurumla ilgili ve Kurumun itibarıyla ilgili bilgi edinmek istemektedirler. Çünkü kurumun ürünlerine yönelik tüketim tercihlerini, kurum hakkında edinilecek bilgilere dayanarak netleştirmek istemektedirler.

Tüketiciler tüketim tercihlerini netleştirmek ve aynı zamanda kurumun ürünleri ve markalarıyla ilgili yorumlarda bulunmak için, kurum ve itibarı hakkında daha fazla bilgi edinmek istemektedirler<sup>62</sup>.

Kişisel ilişkiler açısından konu ele alındığında; genel olarak toplumda yüksek saygınlığı olan mesleklerden doktorluk örnek verilebilir. Bilindiği üzere, insanlar hastalıklarını tedavi ettirmek için doktora başvururlar ve doğal olarak da gittikleri doktorun önerileri üzerine hastalıklarını tedavi etme yolunu tercih ederler. Bu noktada, doktorun itibarı doğal olarak kazanılmış bir itibar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü insanlar koşulsuz olarak doktora güvenmek zorundadır. Dolayısıyla, söylediği her şeye itibar etmektedirler. Doğal itibar sahibi bir doktorun, ameliyat sırasında veya tedavi süresince yaptığı hataların tekrarı, o doktora olan güveni azaltacaktır, hatta yok edecektir. Başka bir durumla örnekleyecek olursak, organ mafyasıyla ilgili çıkmış bir haberde, hastası olduğunuz doktorun adının çıkması o doktora ne kadar güvenileceği noktasında kişilerin kafasında soru işaretlerinin oluşmasına neden olacaktır. Kurumsal itibar da buna benzetilebilir.

İtibarın kaynağı “inanılrlık” ve “güven”dir. İnanılrlık, algılanan bilgi ya da yeteneklerin biri olarak varsayıldığından, etkileme yeteneği olarak da nitelendirilebilir. Güven ise, bir kişinin dürüstlüğe olan inancıdır. Bu nedenle itibar, güvenin oluşturulduğu ve inanılrlığın kazanıldığı ortak bir yapıdır<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> NAKRA, a.g.m., s.36

<sup>63</sup> John F. BUDD, **How to Manage Corporate Reputations**, Public Relations Quarterly, Volume:39, Number:4., New York, 1994, s.11

İtibar, bir kurumun ya da endüstrinin genel değerler dizisine dayanan güvenilirliği, güvene layık oluşu, sorumluluğu ve yeterliliği (gücü) hakkında çok sayıda kişisel ve ortak yargılardan oluşmuş bir bütün olarak tanımlanmaktadır<sup>64</sup>.

Kimi uzmanlara göre itibar, bireyin kuruma karşı gösterdiği tüm tutumlar olarak tanımlanmaktadır<sup>65</sup>.

*Reputation Management Dergisi'nde* ise itibar yönetimi şu şekilde tanımlanmaktadır: “Organizasyonel bir değer olarak itibarın önemini tanıyan ve önemli hissedar gruplarıyla stratejik olarak uygun bir itibarı bir kuruluşun davranışının kazanabilmesi için, itibara ait göstergelerin tamamıyla anlaşıldığı, değerlendirildiği ve incelendiği bir çevrede yönetim kararlarının alınmasını sağlamaya çalışan bir danışmanlık disiplini”<sup>66</sup>.

Bugün stratejik olarak hedeflenen iletişim, güçlü ve bir kuruluşun her bir hedef kitlesiyle ilişkilerini sürdürmek amacıyla yaptığı ve bazen de yapmadığı bütün çalışmalar itibarı oluşturmaktadır<sup>67</sup>.

Son yıllarda halkla ilişkilerin özellikle iki yanı vurgulanmaktadır. Bunlar; itibar yönetimi (Reputation management) ve algılama yönetimi (Perception management) kavramlarıdır ve günümüzde halkla ilişkiler faaliyetlerinde temel unsurlar durumuna gelmişlerdir<sup>68</sup>.

### 3.1. İtibar Yönetiminin Temel İlkeleri

İtibarın özünde güven ve karşılıklı anlayış yatmaktadır. Karşılıklı anlayışın kurulması ve itibarın korunması için kurumun; sosyal paydaşlar, çalışanlar,

---

<sup>64</sup> Ayla OKAY, Aydemir OKAY, **Halkla İlişkiler, Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, Der Yayınları, İstanbul, 2001, s.452

<sup>65</sup> Jack E. EDWARDS, John C. SCOOT, Nabury S. RAJU, **The Human Resources Program-Evaluation Program**, Sage Publication Inc., California, 2003, s.84

<sup>66</sup> OKAY, OKAY, **a.g.e.**, s.454

<sup>67</sup> OKAY, OKAY, **a.g.e.**, s.451

<sup>68</sup> İbrahim GÖNEN, **Kriz Dönemlerinde Kullanılan Turizm Pazarlama Teknikleri ve Önleyici Unsurlar, Türk Kooperatifçilik Kurumu Basın Yayın Araştırma Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri İşletmesi**, Sayı:140, Mars Matbaası, Ankara, 2003, s.29



yatırımcılar, tedarikçiler ve çevresi arasında tutarlı ve sağlıklı bir ilişki geliştirmesi gerekmektedir. "Kurumsal itibar aslında soyut bir nitelik olmasına rağmen somut olarak hissedar değeri de yaratmaktadır. Çünkü itibar bir kurumun iç ve dış ortamlarındaki rekabetçi pozisyonuna katkıda bulunur"<sup>69</sup>.

Kurumsal itibarı yüksek olan kurumlar, itibarı düşük kurumlara göre daha çok ve daha kolay müşteri çekmekte, onlardan daha az karlı olsa bile yatırımcılar paralarını daha itibarlı kurumlara yatırmak isteyebilmektedir. Güçlü bir kurumsal itibarı olan kurumlar, müşterilerin, yatırımcıların, tedarikçilerin ve çalışanların ilk tercihi haline gelmektedirler.

Müşteriler nezdinde yaratılan Kurumsal itibar marka değerini yükseltmekte; sadakati artırmakta, yeniden satın almaya teşvik edip daha fazla kâr sağlamaktadır.

Yani itibar satış gelirleri ve pazar payı bakımından avantaj getirmektedir. Bu nedenle Kurumsal itibar yönetimi işletme yönetimi açısından çok önemli bir konu haline gelmiştir.

Hill and Knowlton CEO'su ve başkanı Tom Hoog "Ulusların en büyük Kurumlarının yönetilmesinde Kurum itibarının Kurumları harekete geçiren bir unsura dönüştüğünü; olumsuz Kurum itibarının en belirgin sonucunun Pazar kapitalizasyonu ve paylaşılmış değerlere ters etki yapması şeklinde kendini gösterdiğini" belirtmektedir<sup>70</sup>.

İtibar kendiliğinden kazanabilecek bir değer değildir, size itibarı birileri vermektedir. Dolayısıyla itibar kazanılan bir değerdir. İyi yada kötü itibar elde edildiğinde, itibarınız iyi ise onu korumak, kötü ise onu bir an önce terketmek için çok çaba göstermek gerekmektedir. İşte bu noktada itibar yönetimi devreye girmektedir<sup>71</sup>.

---

<sup>69</sup> <http://www.ekocerceve.com/basindanDetay.asp?yaziID=2996&YazarID=146>

<sup>70</sup> NAKRA, **a.g.m.** s.36

<sup>71</sup> BRISSETTE, a.g.e., s.24

Bu bakımdan, itibar yönetiminin, pazarlama, finans, insan kaynakları, iletişim ve operasyonlar gibi diğer geleneksel yönetim fonksiyonlarıyla entegre bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. İtibar yönetiminin hedefi, kuruluşun tüm paydaşlarını, başka bir deyişle müşterileri, çalışanları, yatırımcıları, kamu yönetimini ve en geniş anlamda tüm toplumu kapsamaktır.

Kurumsal itibar söz konusu olduğunda iki temel unsuru vardır:

Birincisi; çevrede, müşterilerde, toplum genelinde, iş dünyasında nasıl algılanmakta olduğudur. Kurumun adı geçtiğinde yapılan yorumların, değerlendirmelerin Kurum gerçekleriyle ne kadar örtüştüğü; Kurumun ne kadar doğru tanındığı; Kurum gerçeklerinin çevreye nasıl yansıdığı itibarın oluşumundaki önemli unsurlardandır.

İkincisi ise; Kurumun nasıl ve hangi özellikleri ile tanınmak istediği sorusunun yanıtlanmasıdır. Bu özelliklerin gerçekten var olması veya yoksa sadece bir niyet düzeyinde kalması, itibarın ortaya çıkmasında başlıca belirleyici faktör olmaktadır. Günümüzde, Kurumsal itibarı yönetmek bir rekabet unsuru haline gelmiştir.

Kurumlar, "farklılaşmalarını" ancak iletişimle gerçekleştirebilmektedirler. Söz konusu farklılaşma, Kurumların değeri ölçülemeyecek itibarlarının yönetilmesi ile eş anlamlıdır.

Günümüzde başarıyı tanımlayan iş sonuçları, rekabetçi bir gelecek değeri yarattığı sürece o Kurumu yaşatmaktadır. Uzun süre başarısını sürdürenlerle, zaman içerisinde başarısız olan Kurumlar arasındaki fark bu temel nedenden kaynaklanmaktadır.

Kurumların **stratejik planları** olmalıdır. **İş hedefleri** bu planların içinde tanımlanır ve bu hedefler, "üretim, pazarlama, satış, insan kaynakları, lojistik, teknoloji, finans" gibi "operasyonel planlarla" kurum yapılanmalarına aktarılır.

Önemli olan Kurumun, gelecek değerini oluşturan "müşteri, yatırımcı, insan kaynakları" ya da "toplumsal değer" gibi iş sonuçları ile buluşmasıdır.

İletişimin de Kurumlar açısından kendi dünyası içinde somut hedefleri vardır. Bu hedefler, belirli sosyal paydaşlarda (müşteri, çalışan, yatırımcı, medya, kamu yönetimleri, yerel toplum, yerel yönetim vb.) somut algılamalar oluşturmaya yöneliktir. Bunun için mesajlar ve iletişim kanalları kullanılır. **Stratejik iletişim**, bu sürecin, o Kurumun gelecek planları, iş hedefleri ve operasyonel planları kapsamında tasarlanıp ölçümlenmesini öngörür. Araştırma verilerinden elde edilen bu ölçümlenmeler, iletişimin iş sonuçlarına katkısını değerlendirir.

Kurumsal itibarın bir rekabet unsuru olabilmesi, " **iyi yönetişimin**" hangi temel ilkelerle iş planlarına entegre edildiği ile çok yakından ilintilidir. İş yaşamının kendi doğal döngüsüne entegre edilecek iletişim yönetimi, Kurumun rekabetçi konumlandırmasına gerçek katkıyı "**etik anlayışı, kültürü, vizyonu ve tüm bunları içselleştiren Kurumsal kimliği**" ile yansıtabilir. Bunun da kendiliğinden olması mümkün değildir.

Üç temel yaklaşım iyi yönetişimin sözü edilen hammaddelerini kapsamaktadır. Bunlardan ilki; CEO'nun bu işe inanması ve işi sahiplenmesidir. İkincisi; ticari çıkarlardan arındırılmış **Kurumsal sosyal sorumluluk** politikalarıdır. Üçüncüsü ise, **çalışanların** en az CEO kadar Kurumun değerlerini ve kimliğini sahiplenmesidir<sup>72</sup>.

Kurum itibarını değiştirmek oldukça zordur, çünkü algılamalar oldukça zor değişmektedir. Birçok kişi Exxon Kurumunun Alaska'da yarattığı petrol faciasını unutmamaktadır. Microsoft'un istediği itibar kişilerin yaşam kalitesini artırıcı yenilikler yapmak ve ürünler geliştirmektir<sup>73</sup>.

---

<sup>72</sup> <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=42>

<sup>73</sup> Ronald ALSOP, **Corporate Reputations Are Earned with Trust, Reliability, Study Shows**, The Wall Street Journal, Dow Jones&Company, 1999, s.3

### 3.2. İtibar Yönetiminin Temel Değerleri

İnsanlar kurumla ilgili olarak ne kadar çok düşünce üretirlerse, süregelen uygulamalara daha etkili ve fırsat yaratan yenilikleri ekleme fırsatlarını da yaratabilirler. Zayıf itibar insanlarda güven eksikliği uyandıran olumsuz bir etki oluşturmaktadır. İyi itibar ise, hem operasyonel hem de finansal anlamda kuruma getiri sağlamaktadır.

İyi itibarın kuruma getirileri şöyle sıralanabilir<sup>74</sup>.

1. Ürünlere ve hizmetlere fazladan psikolojik değer ekler.
2. Tüketicilerin ürün veya hizmet satın alırken algıladıkları riskin azalmasına yardım eder.
3. Tüketicilerin fonksiyonel anlamda benzer şekilde algıladıkları ürünler ve hizmetler arasında seçim yapmalarına yardımcı olur.
4. Çalışanların iş tatminlerini artırır.
5. İşe alımlarda nitelikli eleman seçiminde yararlı olur.
6. Satış gücünü ve reklam etkinliğini artırır. (Olumlu itibar, kurumun reklamlarının güvenilirliğini artırır. )
7. Yeni ürün tanıtımlarını destekler. (Microsoft Windows 95 işletim sisteminin piyasaya sürülme tarihini defalarca geciktirmiş, fakat tüketiciler sabırla Windows 95 işletim sisteminin piyasaya sürüleceği tarihi beklemişlerdir.)
8. Rakiplere karşı kullanılacak en kuvvetli silahlardan biridir.(Procter & Gamble kimi zaman rakiplerine karşı fiyat kırma ve yeni ürün tanıtımında saldırgan tepkiler verebilmektedir.)
9. En iyi profesyonel hizmet sağlayıcılara erişimi sağlar. (En iyi reklam ajansı sizinle birlikte çalışmak isteyecektir.)
10. Bir kriz anında ürün veya hizmetlere yeni olanaklar sağlar.
11. Eşit şansların olduğu pazarda satışların artmasına yardımcı olur.
12. Dağıtım kanallarında pazarlık gücünü artırır.
13. Tedarikçiler ve reklam ajansları gibi diğer iş kollarıyla sözleşme yaptığı zaman performans zinciri faaliyetini gerçekleştirir.

---

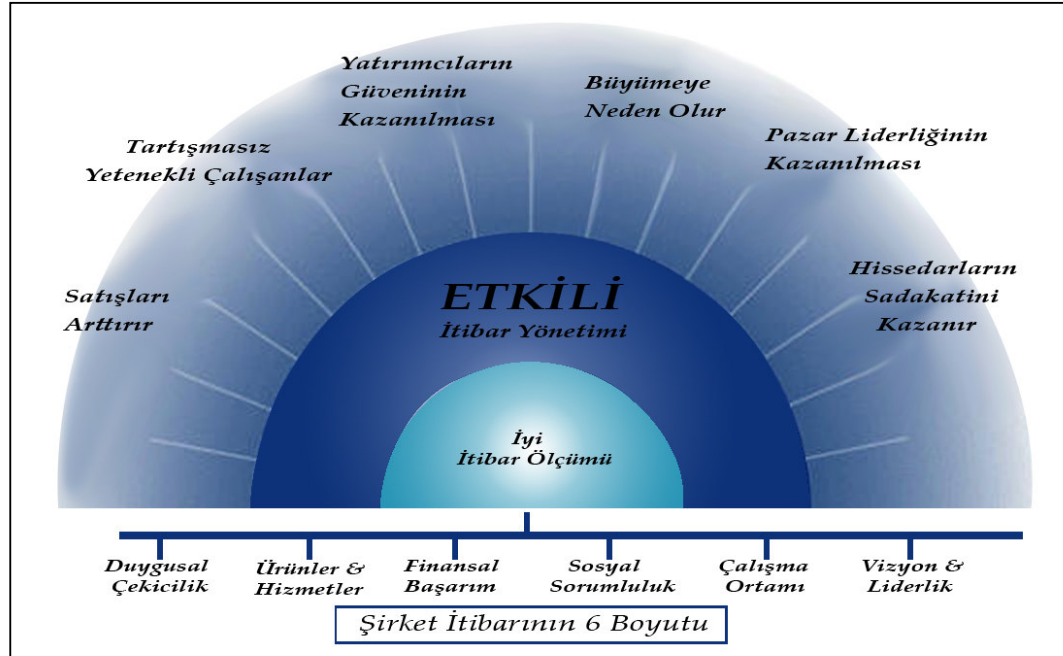
<sup>74</sup> DOWLING, a.g.e., s.12-13

Zayıf itibarın kuruma olan zararları ise şöyle sıralanabilir<sup>75</sup>.

1. Kurumlarının değeri pazar analistleri tarafından anlaşılabilir ve hisse fiyatları düşebilir.
2. Medya zayıf itibara sahip kurumlarla daha fazla ilgilenir. Kurum iyi birşeyler yapsa bile, medya halka kurumun kötü geçmişini hatırlatabilir.
3. Zayıf itibara sahip kurumlara karşı tüketiciler daha kuşkulu yaklaşabilir ve fiyat konusunda hassasiyetleri artabilir.
4. Zayıf itibar (dışa karşı) çalışanlarda moral düşüklüğü yaratabilir.

İtibar yönetiminin temel değerleri olarak ortaya çıkan unsurlar ve etkili itibar yönetiminin boyutları ve kazanımları önce aşağıdaki şekilde (**Şekil 2.1.**) gösterilmiş; sonra da ayrı ayrı açıklanmıştır.

**Şekil 2.1. İtibar Yönetiminin Boyutları ve Kazanımları**



**Kaynak :** [Http://www.harrisinteractive.com/services/reputation.asp](http://www.harrisinteractive.com/services/reputation.asp)

<sup>75</sup> DOWLING, a.g.e., s.13

### 3.2.1. Duygusal Çekicilik

Bir kurum pazarıyla bağlantısını en iyi şekilde, kendisiyle müşterileri arasındaki kesişim noktasını iyi yöneterek kurabilir. Kurumun başarısının sırrı iş yaşantısındaki en önemli iki ortağın; tüketiciye dönüşmüş çalışanlar (iç müşteri) ve tüketicilerin iş ile ilgili aynı duygusal güvencenin (bağlantının) paylaşılmasıdır<sup>76</sup>.

Endüstri devrimi sonrası kurumlar yüksek kaliteyi, zaman ve para kazandırıcı teknolojileri, yenilikleri benimseyerek kısa sürede paydaşlarının değerlerini yükseltip, yöneticileri, çalışanları ve ağ ortaklarını (network partners) kuruma çekmek ve elde etmek için duygusal bağlar ve iletişimler yaratırlar<sup>77</sup>. Yaratılan duygusal çekiciliğin ve bu iletişimin itibar oluşumunda rolü oldukça önemlidir.

### 3.2.2. Ürünler & Hizmetler

Rekabetçi ortamda müşterilerini daha karlı hale dönüştürmek isteyen işletmeler hizmet maliyetlerini düşürmek ya da müşterilere daha fazla satış yapmak zorundadırlar. Fazla satış yapmak ise öncelikle müşterilerle yakın ve güçlü ilişkiler kurarak onların ihtiyaçlarını çok iyi tanımayı gerektirmektedir<sup>78</sup>.

Müşteriler, geçmişe oranla, daha iyi ürün ve hizmet bekleyen eğilimi yükselmekte olan insanlardan oluşmakta, daha önce hiç olmamış oranda sorgulayıcı, değişik gereksinimlerini gidermek için çok değişik seçenekleri olan ve isteklerini rakip işletmelerle de karşılaştırma olanağı bulunan topluluğu temsil etmekte ve kişiselleştirilmiş ürün/hizmet istemektedirler<sup>79</sup>.

Bir müşterinin ürün/hizmet satın alma sürecinde pek çok faktör etkilidir. Ürün/hizmetin müşterinin beklentilerini karşılaması ya da beklentilerinin üzerinde

<sup>76</sup> DAVIES, CHUN, DA SILVA, ROPER, **a.g.e.**, s.23

<sup>77</sup> Majken SCHULTZ, Mary Jo HATCH, Mogans Holten LARSEN, **The Expressive Organization: Linking, Identity, Reputation and The Corporate Brand**, Oxford University Press Inc., New York, 2000, s.213

<sup>78</sup> Baki Recep DENİZ, “Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının İşletmelere Sağladığı Yararlar”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl.16, Sayı.6, 2002, s.17

<sup>79</sup> Andy WHALLEY, **Obtaining and Retaining Customers**, Scitech Educational, UK, 2001, s.12

olması, bu faktörlerin temelini oluşturmaktadır<sup>80</sup>. İşletme-müşteri arasındaki ilişkilerin olumlu ve uzun süreli olması işletmenin sürekliliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Müşteriyle uzun vadeli, karlı ilişki kurmak ve ilişkinin devamlılığını sağlayarak sadık müşteri yapmak amacıyla, strateji belirleme sürecinde önemli gelişmeler sağlanmıştır. Bilgisayar, internet ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler sonucunda, müşteri ilişkilerini daha verimli ve etkin yönetmek; sadece kısıtlı sayıda müşteriyle değil, çok fazla sayıda müşteriyle birebir ilişki kurma olanağı elde edilmiştir.

Günümüzde rakip işletmelerden farklı olmak, müşteri gereksinimlerine cevap verme hızıyla ve yenilikçi ürün-hizmet sunmakla ilişkilendirilmiştir. Böylelikle, müşteri hizmetleri ticari faaliyetlerin temel kuralı haline gelmiş, müşteri merkezli işletme kavramı teknoloji, müşteri profilindeki/beklentilerindeki değişimler ve rekabet konularıyla önem kazanmıştır<sup>81</sup>.

Dolayısıyla müşteri beklentilerinin doğru ürün ve hizmetlerle karşılanması, müşterilerin bunlardan sağlayacağı tatmini artıracaktır. Müşteri bir dahaki tüketim aşamasında edinmiş olduğu yüksek tatmini hatırlayacak, hizmeti ve ürünü aldığı kurumu tercih edecektir. Bu durum müşterinin firma hakkındaki görüşlerini olumlu etkileyip, firmanın itibarını müşterinin gözünde artıracaktır. Müşterinin gözünde artmış olan itibar, kuruma sürekli müşteri kazandıracaktır. Böylelikle, müşterinin gözünde itibarı artmış kurum, eski müşterilerinin yeni müşteriler kazanabilecektir.

---

<sup>80</sup> Jerem GALBREATH ve Tom ROGERS, “**Customer Relationship Leadership: A Leadership and Motivation Model for The Twenty-First Century Business**”, The TQM Magazine, 1999, Vol.11, No.3. s.163.

<sup>81</sup> Ricardo CHALMETA, “Methodology for Customer Relationship Management”, **The Journal of Systems and Software**, 2005, Article in Press, s.1-10.

### 3.2.3. Finansal Başarım

Pazar odaklı olmak pazara, özellikle de müşterilere yanıt vermek anlamına gelir. Yoğun bir pazarda müşterilerin bütün arz olanaklarını araştırarak zamanları olmayabilir. Böylece tüketiciler sınırlı seçenekler dahilinde karar alabilirler. Bu yüzden her kurum bu seçenekler kapsamında kalmayı arzulamalı ve o seçenekler içinde olmayı hedeflemelidir<sup>82</sup>. Kurumlar o zaman en azından müşteri kazanma şansına sahip olma fırsatını eline geçirir. İşte bu noktada kurumun itibarı devreye girmektedir. Sınırlı seçeneği olan müşterinin ilk tercihleri arasında itibarı yüksek kurumların yer alması çok doğaldır.

İtibar kavramının 'kredibilite' ile ilişkili olduğunu ve yatırımlar için başvurulacak bankalardan finans desteği sağlanmasının yeterli/iyi itibara dayalı bir unsur olduğunu unutmamak gerekmektedir. Aynı zamanda, rekabetin yoğunluğu kurumları sadece kaliteli ürün ve hizmet üretmeye değil, geleceklerini garantiye alabilmeleri için başka unsurların gerekliliğine inandırmıştır. Bu unsurlardan en önemlisi ve gerekli olanı da kurumsal itibar yönetiminin en iyi şekilde yapılmasıdır.

1980'ler sonrasında gelişme süreci içine giren kurumların küreselleşme stratejilerinde 'kurumsal itibar', en önemli stratejik yönetim unsurları arasında değerlendirilmiştir. Yabancı yatırımcıların gittikleri ülkelerde işbirliği arayışlarının temel noktası 'itibarlı kurumlar' olmuştur. Bu yatırımcılar, birlikte iş yapmayı planladıkları yerel kuruluşların 'ne kadar malı, mülkü, arazisi, arabası ve makinesi var' arayışından çok; kimler tarafından nasıl yönetildiği, insan kaynaklarının niteliğinin ne olduğu, çevrelerinde nasıl algılandığı, yerel yönetimler ve kamu bürokrasisi ile ilişkilerinin düzeyi, sivil toplum kuruluşları ile mesafelerinin ne olduğu gibi, elle tutulamayan gözle görülemeyen değerleri incelemişlerdir. Bu soyut kavramlar, yatırımcıların kurum değerlemesinde finansal veriler kadar önemsedikleri ve karar süreçlerinde etken olan faktörlerdir.

---

<sup>82</sup> Yılmaz ARGÜDEN, **İtibar Yönetimi**, Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul, 2003, s. 33



Ortalamanın üzerindeki itibarın, kurumun finansal performansına (başarımına) genellikle iki şekilde etkisi olmaktadır. Olumlu itibar, kurumun çok iyi karlar elde etmesini sağlayabilir ya da bir seferinde bunu elde etmeyi başarırsa bu durum kuruma karlılığını sürdürme olanağı tanıyabilir.

Kurum itibarı kapsamında finansal başarıya yönelik olarak, itibarın, yöneticilerin ve kurum analizcilerinin algılamaları sonucunda ölçülebilen sekiz kriter; vardır<sup>83</sup>:

1. Yönetim kalitesi
2. Ürün kalitesi
3. Gelişme becerisi ve anahtar insanları elde tutma
4. Finansal sağlamlık
5. Varlık Yönetimi
6. Yatırım Değeri
7. Yenilikçilik Değeri
8. Çevre dostluğu ve Topluluk Kardeşliği(dostluğu)

### ***3.2.4. Sosyal Sorumluluk***

Bireysel anlamda sorumluluk, kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerde sosyal sorumluluk toplumun çıkarı ile ilgili bir kavramdır. Karar verici durumda olanların, kendi çıkarlarını olduğu kadar toplumun genel çıkarını da geliştirecek ve koruyacak eylemlerin yapılmasındaki zorunluluğudur. Böyle bir yaklaşımın daha iyi bir yaşam kalitesini oluşturacağından, kurumların çalışmaları ile toplumun istekleri arasında uyum sağlanabilecektir<sup>84</sup>. Dış çevreye yönelik olup işletmenin kararlarında diğer kişi, grup, kurum ve tüm toplumun göz önünde bulundurulması ile ilgilidir. Bu bağlamda sosyal sorumluluk; "işletmenin ekonomik

---

<sup>83</sup> DOWLING, a.g.e., s.17

<sup>84</sup> Yavuz ODABAŞI, **İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Kavramı İçerisinde Reklamcının Yeri**, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, No:42, Eskişehir, 1986, s.10

faaliyetlerinin, onunla ilgili tarafların (hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler ve tmbtn toplum) menfaatlerine zarar verilmeden yönetilmesi" Şeklinde tanımlanmaktadır<sup>85</sup>.

### 3.2.4.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, kurumun topluma karşı duyarlı olduğunun bir göstergesi olmakla birlikte, kurumun dürüstlüğünü yansıtın bir işaret olarak da algılanmaktadır. Bu bağlamda, kurumun müşterileri tarafından da desteklenmesini sağlamaktadır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ülkeden ülkeye değişen bir kavram olmakla birlikte, zaman iÇinde de değişik Şekillerde algılanmıŐtır. İlk ortaya ıkıŐı olan 1950'lerde iş dünyasının topluma borcu olarak yorumlanmıŐtır. 60'larda daha gönüllü bir hareket haline gelirken, 70'lerde ve 80'lerde toplumla ilişkiler kurumlarda kurumsal anlamda kabul görmeye başlamıştır. 90'larda yönetim ile ilgili pek çok konuyla karıŐtırılmıŐsa da 2000'lerde hak ettiği netliği kazanmaya başlamıştır. Sosyal sorumluluk kavramı, bu çerçevede, kurumun sosyal sorumluluğu ile birlikte anlaŐılmaya baŐlanmış ve kurumun ekonomik sorunlarının yanında, sosyal nitelikli sorunlarına da çözüm getirecek sosyal programların geliŐtirilmesine neden olmuştur.

İŞletmelerin ilişkili oldukları birçok sosyal sorumluluk alanı bulunmaktadır, bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>86</sup>:

- İŞletmenin yöneticilerinin, paydaşlara veya sermaye sahiplerine karşı olan yükümlülükleri,
- Bulunduğu çevrede istihdam olanaklarının yaratılması,
- İŞe almada, cinsiyete, ırka ve sosyal sınıflara eşit davranılması,
- Tüketicinin korunması ve iş ahlakına sahip olunması,
- Haksız ve aşırı karlar elde etmeye yönelik faaliyetlerden kaŐınma, rakip kurum mallarını kötüleyici ve küçük düŐürücü reklamların kullanılmaması ve iş ahlakına ters davranışların sergilenmemesi,

<sup>85</sup> Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İŞletme Politikası**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998, s.155

<sup>86</sup> [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=428](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=428)

- Çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevrenin yaşanabilecek bir ortam olarak korunması,
- İnsanlığa ve haklarına karşı duyulması gereken ihtiyari sorumluluklardır.

Sosyal sorumluluk, topluma karşı yüklenilen ve gerektiğinde hesap verme gerektiren bilinçli bir duygu olarak da değerlendirilebilir. İşletmelerin ilişkide buldukları birçok sosyal sorumluluk alanları bulunmaktadır. Bu alanlar sosyal sorumluluğun sınırlarını çizmekte ve aynı zamanda kapsamını oluşturmaktadır. İşletmelerin genel olarak sahip ve paydaşların çıkarlarının korunması, çalışanlara nitelikli iş ortamlarının sağlanması, çevreye iş imkanlarının sağlanması, tüketicilerin korunması, çevre kirliliğinin önlenmesi ile yaşanabilir çevrelerin oluşturulması ve toplumsal sorunların çözümünü gibi bazı sorumluluk alanları vardır. Bu sorumluluk alanları ekonomik, hukuki, ahlaki ve gönüllü sorumluluk olmak üzere dört başlık altında incelenebilir<sup>87</sup>.

- **Ekonomik Sorumluluk:**

Kârlı olmak, kaynakları etkin bir şekilde kullanmak ve işletme fonksiyonlarına ilişkin stratejik kararlar almak.

- **Hukuki Sorumluluk:**

Yasal kurumlar tarafından belirlenen kanun ve düzenlemelere uygun davranmak

- **Ahlaki Sorumluluk:**

Kanunların ötesinde, toplumsal norm ve beklentilere uyumlu davranmak.

- **Gönüllü (Sağduyu) Sorumluluk:**

Toplumun refah düzeyini ve yaşam standardını yükseltici faaliyetlere gönüllü olarak katılımda bulunmak (sanat, eğitim ve kültüre, sosyal yardım kuruluşlarına yapılan maddi ve manevi destekler gibi).

---

<sup>87</sup> A. Erdal ÖZKOL, Muhsin ÇELİK, Seçkin GÖNEN, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu**, Muhasebe ve Finans Dergisi, Sayı:27, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, Temmuz 2005, s. 136

Günümüzde büyük kurumların % 64'ü web sitelerinde sosyal ve çevresel konulardaki çalışmalarının raporlarına yer vererek kurumsal sosyal sorumluluğun kurum kültürünün bir parçası olduğunu vurgulamaktadırlar. Çevre, işyerleri ve toplum üzerinde en çok durulan sosyal konuları oluşturmaktadır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk'un bir parçası olan çevreye karşı duyarlılık üzerinde durulduğunda, çevre sorunlarının temelinde yatan sebebin çevre ile ekonomi arasındaki dengesizlik olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

#### **3.2.4.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bilincinin Yararları**

Kurumsal sosyal sorumluluk konusunu ciddiye alan kurumlar önemli kazanımlar sağlamaktadırlar. Kurumsal sosyal sorumluluğun yararları şu şekilde sıralanabilir<sup>88</sup>:

- Kurumların marka değerleri ve dolayısıyla piyasa değerleri artırır;
- Daha nitelikli personeli cezbetme, motive etme ve tutma imkanı doğurur;
- Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık potansiyelini artırır;
- Özellikle bu konularda hassas yatırımcılara ulaşma imkanı olduğundan, gerek hisse değerleri artırır, gerekse borçlanma maliyetlerini düşürür;
- Yeni pazarlara girmekte ve müşteri sadakati sağlamada önemli avantajlar elde edilmesini sağlar;
- Verimlilik ve kalite artışını sağlar;
- Risk yönetimi daha etkin hale gelir;
- Toplumun ve kural koyucuların kurumun görüşlerine önem vermesi sağlanır

#### **3.2.4.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlkeleri**

Kurumsal Sosyal sorumluluk ilkeleri, kurum yöneticileri tarafından dikkate alınmalıdır. Bu ilkeler dikkate alınmadığı takdirde, kurumlar çevreyle çeşitli

---

<sup>88</sup> Yılmaz ARGÜDEN, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Arge Danışmanlık, İstanbul, 2002, s.11-12

sorunlar yaşabileceklerdir. Çevreyle sorun yaşamamak için kurumların aşağıda açıklanacak sosyal sorumluluk ilkelerine bağlı kalmaları gerekmektedir<sup>89</sup>.

- Toplumun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmak
- Tarafsızlık
- Hesap verilebilirlik
- Şeffaflık
- Açıklık
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk ilkelerine uygun davranmak

İşletmeler, sosyal sorunları çözmek için kendi kaynaklarını tahsis etmek durumundadırlar. Bu, pekçok kapsamda olabilir. Örneğin, işletmeler sosyal sorumluluğun gereği olarak, hem çevreyi baştan kirletmemeye özen göstermeli, hem de kirlenmiş bir çevrenin temizlenmesi için çaba sarf ederek onu güzelleştirecek önlemleri desteklemelidir.

Turizm sektörü salt kamuoyu baskısı yüzünden değil, sattığı ürünün veya hizmetin bağlantılı bir parçası olarak da çevreye daha duyarlı olmak zorundadır. Bu nedenle tüketici kesim olan turistler kadar onlara hizmet sunan turistik işletmelerin çevre koruma ve enerji tasarrufu konularında her geçen gün daha bilinçli olmaları gerekmektedir. Günümüzde bir turizm işletmesinin varlığını gelecekte de sürdürebilmesi yüksek düzeyde çevresel düzenlemeler yapabilmesine bağlıdır. Hammaddesiz nasıl üretim yapılamazsa, doğal ve kültürel güzelliklerini kaybetmiş bir ülkede de turizm yapılamaz<sup>90</sup>.

Sosyal sorumluluk konusunda kurumun müşterilerinin, halkın ve çalışanlarının birtakım beklentileri vardır. Müşterilerin beklentisi, kaliteli ürün ve hizmetleriyle tanınan güvenilir bir kurumla çalışmaktır. Kurumların beklentisi, yeniden alım talebinde bulunan ve ödemelerini düzenli yapan bir müşteri kitlesiyle

---

<sup>89</sup> ARGÜDEN, **a.g.e.**, s.13-14

<sup>90</sup> Nazmiye ERDOĞAN, **Çevre ve (eko)turizm**, Erk Yayıncılık, Ankara, 2003, s.178-179

çalışmaktır. Yerel halkın beklentisi, kurumun sosyal ve çevresel açıdan sorumlu bir şekilde çalıştığından emin olmaktır. Son olarak da çalışanların beklentisi, gurur duydukları ve katkılarına değer verdiğini bildikleri bir kurumda çalışıyor olmaktır.

Sorumlu işletmecilik, esas itibariyle, iyi bir imaj yaratarak ve gerek çalışanların gerek kurumla ilişki içinde olan diğer insanların güveni kazanılarak ekonomik başarının sürdürülmesi ve rekabet üstünlüğünün kazanılması demektir. Sorumlu işletmecilik, sosyal ve çevresel sorunları ticari faaliyetlerin bir parçası haline getirmek için eyleme geçmeyi gerektirir. Bir kurum, bu sorunları ilk kez ele alıyorsa, küçük sorunlardan başlamalı ve öncelikle kurum için acil önem taşıyan ve çözebileceği sorunlar üzerinde odaklanmalıdır. Aynı zamanda kurum gerçekleştirdiği eylemleri paydaşlarına ve kamuoyuna duyurup, şeffaflığını korumalıdır.

Kurum, bulunduğu sosyal çevreye, karının bir bölümünü aktararak kendine sempati, güven hissi yaratmakta, dolayısıyla pek çok sanatsal, sosyal ve sportif etkinlik gerçekleştirmektedir. Yine sosyal sorumluluk gereği, çeşitli bağışlar, burs ve ödül programları bu etkinlikler içinde yer almaktadır. İtibar yönetiminin kurum iletişimindeki önemli yeri, yalnızca daha çok kazanma hırsını toplumsal değerler yönünde kontrol ederek, işletmeyi içinde bulunduğu çevreye artı birtakım değerler sunmaya teşvik etmektedir.

#### **3.2.4.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kamusal Beklentiler**

Günümüzde yüksek düzeydeki kurumsal sosyal sorumluluk, toplumun büyüyen talebidir. Bunun açık kanıtı, işletmelerin sosyal performansıyla ilgilenen tüketicinin sayısındaki artıştır. Hem Kuzey Amerika'da hem de Batı Avrupa'da yapılan araştırmalar, bir çok tüketicinin, ürünlerin sadece çevre üzerindeki etkisiyle değil aynı zamanda çevreye dost ürünler için ekstra ödemelerin yapılmasında gösterilen isteklilikle de ilgilendiğini göstermektedir. Ben and Jerry's, Patagonia, the Body Shop, ve Tom's of Maine gibi kurumların konuyla ilgili iyi bilindiği kabul

edilir. Her birisi sosyal ve çevresel sorumluluk projeleri etrafında stratejiler oluşturmaktadırlar<sup>91</sup>.

Çevre ile ilişkilerini canlı tutan ve sorumluluk bilinci içinde hareket ederek gizlilikten uzak duran kurumlar, başarılı bir şekilde varlıklarını devam ettirirler. Diğer bir anlamda halkla ilişkilere önem veren yönetimler, hiçbir konuda çözülemeyecek problemlerle karşılaşmazlar. Gerçek böyle olduğuna göre, Halkla İlişkilerin amacı, kuruluş ile diğer çeşitli işletmeler arasında iyi bir ortam meydana getirmek olmalıdır<sup>92</sup>.

Hem karlı hemde uzun ömürlü bir işletme olabilmek ve iş yerinin bir topluluk sayılabilmesi için gereken süreçleri göz önünde tutmak gerekmektedir. Üyeliğin tanımlanması, ortak değerlerin belirlenmesi, elemanların seçilip işe alınması, onların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, yaratıcılık ve potansiyellerinin tespit edilmesi, bireylerin anlamlı ve sosyal bir kişilik olarak kabul edilmeleri ve personelin kurumdan iyi ilişkiler içerisinde ayrılmasını sağlayacak politikaların oluşturulması bu süreçlere ait unsurlar olarak ön plana çıkmaktadır. Ackoff'a göre, kar oksijen gibidir. Yeterli olmaması işletmelerin ömrünü kısaltır, mevcudiyeti ise uzun yaşamının gereklerinden sadece biridir. Bu nedenlerden dolayı, sadece para kazanmanın ötesinde öz değerler ve sosyal amaçtan oluşan bir kurumsal kimliğe de sahip olmak gerekmektedir<sup>93</sup>.

Kamuoyu, kendilerine sunulan markaların ve ürünlerin arkasında duran kurumlar hakkında giderek daha fazla bilgi edinmek istemektedir. Tüketiciler, satın alma gücü ile desteklenen tüketim güçlerini, memnun olduklarını "iyi" kurum olarak ödüllendirmek ve memnun olmadıklarını ise, "kötü" kurum olarak cezalandırmak için kullanılmaktadırlar. Özellikle, yöresel ürün odaklı Unilever gibi çok uluslu işletmeler için bu durum dolaylı olarak markalaşma konusunda yarar sağlamaktadır. 1999 yılından bu yana devam eden hızlı değişim, riske edilecek sermayede belirgin

---

<sup>91</sup> John M. T. BALMER ve Edmund R. GRAY, **Rekabetçi Bir Avantaj Yaratmak İçin: Kurum Kimliği ve Kurumsal İletişimler**, Çev: Filiz OTAY, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı:10, İstanbul, 2000, s. 467-468

<sup>92</sup> Nuri TORTOP, **Halkla İlişkiler**, Yargı Yayınları, Ankara, 1993, s. 38

<sup>93</sup> Taner ACUNER, **Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 2, Sayı:2, İzmir 2000

bir artışa neden olduğunu göstermekte ve %28'den %41'e ulaşan bir artışla İngilizler satın alma kararlarında kurumun sosyal sorumluluğunun çok önemli olduğunu belirtmektedir<sup>94</sup>.

### ***KYOSEI TARZI***

Küresel kurumlar var olmak için eğitilmiş çalışanlara, harcayacak parası olan tüketicilere, sağlıklı bir doğal çevreye ve uluslarla etnik gruplar arasında barışçıl bir ortak yaşama ihtiyaç duyarlar. Küresel barışın ve refahın güçlenmesi için çalışmak dünyanın güçlü kurumlarının çıkarımadır. Dolayısıyla, "dünyanın geleceği yoksa küresel kurumların de geleceği yoktur" demek yanlış olmayacaktır.

Küresel kurumların bir yandan barışa ve refaha katkı yaparken diğer yandan kâr düzeylerini koruma yükümlülüklerine nasıl bağlı kalabilecekleri önemli bir sorudur. Bu aşamada Canon'un onursal başkanı Ryuzaburo Kaku'nun ortaya attığı Kyosei Modelini incelemekte fayda vardır. Kyosei'yi en iyi tarif eden ifade "işbirliği ruhu"dur<sup>95</sup>. Kyosei ortak mutluluk için yaşamayı ve çalışmayı anlatan Japonca bir kelimedir. Aynı zamanda bir işi tamamıyla iyi ve güzel yapmanın hikayesidir<sup>96</sup>. Kyosei dürüst ve adaletli liderlik tercihleridir ve kurumun ahlaki uygulamaları demektir<sup>97</sup>.

Kyosei yolculuğu sağlam bir iş temeli kurmakla başlar ve küresel değişim için politik diyalogla sona erer. Bu süreç, her tabakanın gücünün kendisinden önceki tabakanın gücüne bağlı olduğu bir piramit inşa etmeye benzetilebilir.

---

<sup>94</sup> Steward LEWIS, **Measuring Corporate Reputation**, Corporate Communication: An International Journal Volume 6, Number 1, MCB University Press, 2001 s.32

<sup>95</sup> Ryuzaburo KAKU, **Kyosei Tarzi**, **Harvard Business Review Kurumlerin Toplumsal Sorumluluğu**, Çev: Murat Çetinbakış, BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri, İstanbul, 2005, s.110

<sup>96</sup> Wilfred BOCKELMAN, **Social Responsibility of Business**, Culture of Corporate Citizenship Minnesota's Business Legacy For The Global Future, Glade Press, Canada, 2000, s.112

<sup>97</sup> Manuel LONDON, **Principled Leadership and Business Diplomacy Values-Based Strategies for Management Development**, Quorum Books, USA, 1999, s.10



Kurum *Kyoseisi* Beş Aşamadan oluşmaktadır<sup>98</sup>.

### ***1. Aşama: Ekonomik Yaşam Gücü***

Kurumlar, bu aşamada öngörülebilir bir kâr akışı sağlamaya ve kendi sektörlerinde güçlü bir pazar konumu elde etmeye çalışırlar. İhtiyaç duyulan malları üreterek, yerel üreticilerden hammadde satın alarak ve insanlara iş vererek topluma katkı yaparlar. Bununla birlikte, iş amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanlarını sömürmeye eğilim gösterirler ve işgücü sorunları yaratırlar. Kâr amacı kötü bir şey değildir, kâr elde etmek bir kurumun yükümlülüklerinin yalnızca başlangıcıdır. Kurumlar olgunlaştıkça daha büyük, küresel bir bağlamda rol oynadıklarını anlamalıdır.

### ***2. Aşama: İşgücüyle İşbirliği***

Bir kurum *kyosei*'nin ikinci aşamasına yöneticileri ve çalışanları işbirliği yapmaya başladığı zaman girer. Çalışanların her biri İŞ' birliğini kişisel ahlak ilkelerinin bir parçası haline getirir. Bu gerçekleştiğinde yönetim ve işgücü birbirlerini kurumun başarısı için yaşamsal önemde görmeye başlarlar. Çok önemli bir adım olmakla birlikte, *kyosei*'nin bu aşaması fazlasıyla içe doğru odaklanarak kurum dışındaki sorunları çözmek için çok az şey yapabilir.

### ***3. Aşama: Kurum Dışında İşbirliği***

Bir kurum, müşteriler ve tedarikçiler gibi dışarıdan gruplarla işbirliğine girdiğinde *kyosei*'nin üçüncü aşamasına geçmiş olur. Müşterilere saygıyla yaklaşılır ve karşılığında müşteriler kuruma bağlılık duyarlar. Tedarikçilere teknik destek sağlanır ve karşılığında yüksek kaliteli malzemeler onlardan tam zamanında alınır. Rakipler partnerlik anlaşmalarına ve ortak girişimlere davet edilir, bunun sonucunda her iki taraf daha yüksek kârlar elde eder. Topluluk grupları yerel sorunların çözümünde partner olurlar. Üçüncü aşamadaki kurumlar çoğu kez yerel ve ulusal sorunlara o kadar odaklanırlar ki küresel sorunları ihmal ederler.

---

<sup>98</sup> KAKU, a.g.e., s.112-113-114

#### ***4. Aşama: Küresel Etki***

Bir kurum yabancı bir ülkede büyük ölçekli bir iş faaliyetine başladığında, kyosei'nin dördüncü aşamasına geçmeye hazırdır. Büyük kurumlar yabancı kurumlarla işbirliği yaparak yalnızca iş tabanlarını genişletmekle kalmazlar, küresel dengesizliklerin çözümü için de bir adım atmış olurlar. Örneğin, bir kurum ticari dengesizlikleri azaltmak için kendi ülkesinin ticaret fazlası sağladığı ülkelerde üretim tesisleri kurabilir. Yabancı ülkelerde Ar-Ge tesisleri kurarak yerel bilimcileri ve mühendisleri ileri araştırma çalışmaları için eğitebilir. Kurumlar yerel çalışanları eğiterek ve onları yeni teknolojilerle tanıştırmakla yoksul ülkelerde yaşayan insanların yaşam standartlarını yükseltebilirler. Çevre kirliliğini gideren ya da azaltan teknolojiler geliştirerek ve kullanarak küresel çapta doğal çevrenin korunmasına yardımcı olabilirler.

#### ***5. Aşama: Bir Kyosei Partneri Olarak Devlet***

Bir kurum dünya genelinde bir kyosei paydaşları şebekesi oluşturduğunda, beşinci aşamaya geçmeye hazırdır. Beşinci aşamaya geçebilen kurum azdır. Beşinci aşamadaki kurumlar sahip oldukları güç ve servet yoluyla devletlere küresel dengesizlikleri düzeltmeye çalışmaları yönünde baskı yapma olanağına sahiptir.

#### ***3.2.5. Etik Unsurlar***

Etik kelimesi kökence töre öğretisi ya da ahlaksal başka bir deyişle töresel ilişkileri, davranış tarzlarını ve görüşlerini araştıran bir felsefe dalı olarak tanımlanmaktadır. 1987 Webster Yeni Dünya sözlüğünde etik kelimesinin tanımı olarak; “toplumsal ahlaki yargı ile belirli kişi veya grupların erdem ve dürüstlük konusundaki görüşlerini oluşturan sistemleri inceleyen, dürüstlük standartları ile ilgilenen konu” açıklaması bulunmaktadır. Francis McHugh'a göre “yönetim etiği; ekonomi ve yönetim konularının belirlediği olasılıklar ile ilgili verilen karar ve seçimleri yönlendiren standartlara, yargılara, değerlere ve ilkelere verilen addır”. Bu tanımda yer alan standartlar, yargılar ve değerlerin tümü subjektif terimlerdir, işte bu yüzden etik kelimesinin anlamı her birey için farklı olabilmektedir. Kişilerin tecrübeleri, hayat görüşleri, aile çevreleri, dinleri, eğitim seviyeleri ve geçmişlerine

ait bilgi birikimleri, onların karar verme şekillerini ve değer yargılarını etkilemektedir. Bireyler farklı tecrübelere, değer yargılarına ve geçmişlere sahip olmaları sonucunda gerek etik tanımı, gerek değişik olaylar karşısında gerekli olan ahlaki davranış biçimleri hakkında farklı görüş ve yargılara sahip bulunmakta, aynı olay karşısında farklı çıkarımlarda bulunmaktadır. Bu yüzden bir işyerinde çalışan elemanların birbirlerinden farklı değerlere, değişik dürüstlük standartlarına ve etik anlayışına sahip olmaları sonucunda ortak bir etik iş ortamı yaratmak oldukça güç olmaktadır<sup>99</sup>.

İnsan ilişkilerinin özellikle önemli olduğu halkla ilişkiler sektöründe etik konusu gün geçtikçe önem kazanmaktadır, çünkü etik dışı uygulamalar ikna etme ve inandırıcılık yönü öne çıkan halkla ilişkiler faaliyetlerine uzun vadeli ve kalıcı zararlar verebilmektedir. Günümüzde toplum tarafından yöneticilerin etik davranışı tercih etmediğine dair görüşler de yaygınlaşmaktadır. Örneğin, Amerika'da yapılan bir arattırma. 1984 yılında katılımcıların %24'ünün yöneticilerin diğer insanlara göre daha az dürüst olduklarını düşündüklerini ve bu sayının 1996 yılında %33'e çıktığını göstermektedir. Yine müşteri odaklı hizmet sektöründe çalıştıkları için halkla ilişkiler yöneticileri, diğer sektörlerde çalışan yöneticilere nazaran daha fazla etik karar verme durumunda kalabilmektedirler. Halkla ilişkiler yöneticileri bilgilerin doğruluğundan, ilgili tarafların faydasına kadar farklı yönleri ile konuları tartarak personeline etik eğitimi vermek, etik kurallarının anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak ve her çalışanın bu etik kurallar çerçevesinde davranmasını sağlamak gibi çalışmaları da yönetim amaçlarına katmalıdır<sup>100</sup>.

Pazar ortamında tüketicilerin rolleri hiçbir zaman tahmin edilemez. Baskı gruplarının ve tüketicilerin aktif bağlılığı kurumları operasyonel ve pazarlama kararlarından önce kurum itibarının korunmasına ve sosyal sorumluluk ihtiyacı duymaya zorlamaktadır. Sosyal sorumluluk pazara yönelik hareket ve iletişimin planlaması olarak gösterilmelidir. Aksi takdirde, kurumlar çevreyi kirleterek hem yasal cezalarla hem de zor kazanılmış tüketici güveninin kaybedilmesiyle yüzleşecektir.

---

<sup>99</sup> TAVMERGEN, MERİÇ, a.g.e., s.154

<sup>100</sup> TAVMERGEN, MERİÇ, a.g.e., s.153

Topluma karşı iyi itibara ve imaja sahip olmak için, kurumların aşağıda belirtilen unsurlardan kaçınmaları gerekmektedir<sup>101</sup>.

- Aldatıcı reklam yapmak,
- Zayıf ürün performansı,
- Gizlenmiş finansal yapı,
- Yetersiz ürün bilgisi sunmak,
- Deniz aşırı iş gücünün yada çevrenin gereksiz yere kötüye kullanılması,
- Çok karmaşık ve anlaşılması zor kayıtlar,
- Etik olmayan çalışma koşulları, özellikle üçüncü dünya ülkelerinin iş gücünün sömürülmesi.

Toplumsal yatırımın kurumsal itibara etkisi aşağıdaki hususlar itibariyle belirtilmiştir.

- Yapılan sosyal sorumluluk çalışmaları itibara etki eden en önemli faaliyetlerden birisidir.
- Toplumsal yatırım projelerinin başarısı bazı faktörlere bağlıdır. Aşağıdaki üç unsur önemlidir:
  - \* **Yaratıcılık**
  - \* **Süreklilik**
  - \* **Kurum kimliği ile uyum.**
- Toplumsal yatırım uzun vadeli bir yatırımdır. Sonuçları da uzun vadede kurumsal itibara katkı yapar. Bugünden yarına bir sonuç beklemek kurumu yanlış yönlendirebilir.
- Yapılan sosyal sorumluluk projesinin kurumun kimliği, kültürü ve değerleriyle uyumlu olması gerekir. Eğer bu uyum yoksa, yapılan yatırım kuruma uyum sağlamaz. Sanki başka bir kurum için dikilen giysi gibi, kurumun üzerinde eğreti durur ve itibarı da olumlu etkilemez.

---

<sup>101</sup> Pauline BICKERTON, Matthew BICKERTON, Upkar PARDESI, **Cybermarketing: How To Use The Internet To Market Your Goods And Services**, Butterworth-Heinemann, Woburn, 2000, s.28

- Toplumsal projeler, basit bir sponsorluk programı ya da rutin bir pazarlama faaliyeti olarak görülmemelidir. Kurum ve çalışanlarının gönüllü desteği projenin başarısı için sağlanan maddi destek kadar gereklidir.
- Günümüzde reklam kirliliği, yapılan tanıtım faaliyetlerinin etkisini kaybetmesine neden olmaktadır. Böyle ortamlarda diğer kurumlardan farklılaşabilmek toplumsal yatırımdan ve bu yatırımların tüketici ile kurduğu rasyonel ve duygusal bağdan geçmektedir.
- Bir kurum itibarını, tüm sosyal paydaşları ile iyi ve doğru ilişkiler kurarak sağlamalıdır.
- Kurumsal itibar bir kurumun en önemli değeridir.
- Kurumsal itibar araştırmaları kurumu pek çok boyutu ile değerlendirmektedir.

Bunlar şöyle sıralanabilir:

- \* **Ürün ve hizmetler**
- \* **Finansal performans**
- \* **Vizyon ve liderlik**
- \* **Çalışma ortamı**
- \* **Sosyal sorumluluk**
- \* **Kurumun ne kadar beğenilip saygı gördüğü endeksi.**

Kurumsal itibar endeksi ve araştırması ile toplumsal yatırımlar da dahil olmak üzere pek çok boyut ölçümlenmektedir.

### ***3.2.6. Çalışma Ortamı Çevresi***

Kurumların çevresine bakıldığında devleti, toplumu, rakipleri, müşterileri ve satıcıları saymak ve bunların sayılarını artırmak mümkündür. Ancak, her zaman her koşul için bir tek doğru bir listenin olmadığı da bilinmesi gereken bir diğer noktadır. Değişik koşullar için farklı seçenekler bulunmaktadır. Bunun nedeni, her kurumun çevreyi tanımlama şeklinin farklı oluşudur.

Kurumların çevrelerinden ayrı ve bağımsız yaşamaları ve iletişimsiz kalmaları olanak dışıdır. Kültürel olarak dışarıya çok kapalı olan kurumlarda dahi bir şekilde etkileşim, en azından sınırlı da olsa ilişkiler vardır. Çevre, kurumun

şekillenmesine ve değişmesine yol açan baskı faktörüdür. Kurumlar, bu baskının altında ya tamamen yön değiştirmekte ya da baskın gelerek, bazı durumlarda, çevreyi yönlendirebilmektedir. Kuvvetli kurumlar bunu yapabilmektedir. Büyük petrol kurumlarının ülke geleceği ve değerleri üzerinde nasıl oynadıkları bilinen gerçeklerdir<sup>102</sup>.

Fombrun'un paydaş eğilimlerinin farklılıkları konusuna ilişkin düşüncesine göre dört paydaş tipi vardır. Her biri farklı bir amacın peşindedir ve talepleri farklıdır. Çalışanlar güvенеbilecekleri bir işveren aramakta, müşteriler güvenilir bir kurum, yatırımcılar kredisi olan bir kurum ve topluluk da sorumlu bir kurum arzu etmektedir<sup>103</sup>.

### 3.2.7. Vizyon ve Liderlik

İnsanlar, bir farklılık yaratacak, sıradanlığı aşacak bir şeylerin parçası olmak isterler. Yön bulmalarını sağlayacak bir yıldız isterler. Berrak, ilgi çekici bir uzgörü, bir varlık nedeni, bir amaç her kurum için geçerlidir; bu kurum ister bir devlet dairesi, ister kar amacı gütmeyen bir kuruluş, ister bir kurum olsun. Bununla birlikte, herhangi bir özgörevin gerçekleşmesi için, kurumun yönetilmesi ve yönlendirilmesi gerekir. Bir kurumdaki liderlerin kurum değerlerini ifade etmesi, insanları bu değerler etrafında harekete geçirmesi ve özgörevin başını çekerken bu değerleri kendi kişiliğinde somutlaştırması hayati önem taşır<sup>104</sup>.

Liderlik; grup amaçlarını başarmak için grup eylemlerine yön verme ve diğerlerini etkileme sürecidir. Eisenhower'e göre liderlik; ne yapılacağına karar verme ve insanları buna yapmaya istekli kılma yeteneğidir. Truman'a göre ise lider; diğer insanları, yapmayı istemeyecekleri şeyleri yapmaya hazır hale getirme yeteneğine sahip olan bir kişidir<sup>105</sup>.

---

<sup>102</sup> Cihangir KAVUNCU, **Kültür**, Executive Excellence'nin Ekim 2003 eki, Rota Yayın, İstanbul, 2003, s.47

<sup>103</sup> ARGÜDEN, **a.g.e.**, s.24-25

<sup>104</sup> Frances HESSELBEIN, Paul M. COHEN, **Liderden Lidere**, Çeviren; Salim ATAY, MESS Vakfı Yayınları, İstanbul, 1999, s. xiii

<sup>105</sup> Gülay BUDAK, Gönül BUDAK, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2004, s.379

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların kurumsal hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir<sup>106</sup>.

Lider grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir<sup>107</sup>.

Liderlik tanımları on başlıkta toplanmıştır<sup>108</sup>.

- Grup süreçlerinin odak noktası olarak, liderlik.
- Kişilik ve etkileri olarak, liderlik
- Uyuma ve izlemeye ikna etme sanatı olarak, liderlik.
- Etkinin kullanılması olarak, liderlik.
- Eylem ve davranış olarak, liderlik.
- İnanıcı biçimlendirme olarak, liderlik.
- Amaçları başarmanın bir aracı olarak, liderlik.
- Etkileşimin etkisi olarak, liderlik
- Farklılaşan bir rol olarak, liderlik.
- Başlatıcılık olarak, liderlik.

Lider ve özellikleri için farklı tanımlar bulunmaktadır. Bunlardan önemlileri aşağıda sıralanmıştır<sup>109</sup>:

"Lider tutkulu olmalıdır. Çıkılan yolculuğa, varılacak yere kendini adamamış bir lideri kimse izlemez."

"Lider için güven yaratma yeteneği, en az tutku kadar önemlidir."

---

<sup>106</sup> Isabel WERNER, **Liderlik ve Yönetim**, Çeviren: Vedat Üner, Rota Yayın, İstanbul, 1993, s.17

<sup>107</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, **Kurumsal Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.216

<sup>108</sup> Ş.Şule ERÇETİN, "**Lider Sarmalında Vizyon**", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.7

<sup>109</sup> Rüşti, BOZKURT, "**Kendine Ayna Tutan Yönetici**", Dünya Yayıncılık, Ankara, 1998, s.55,56

"Lider ayrıca sabırla sabırsızlığı birleştirerek hareket etmelidir, bir yandan huzursuz olmalı, statükoyu kabul etmediğini ve işleri bir an önce değiştirmek istediğini göstermeli, aynı zamanda tüm engellere karşın cesaretini koruyabilmelidir. Başarılı bir liderin tarzını ifade edebilecek en iyi sözcük huzursuzluktur."

"Gerçek lider, geleceği tahmin etme ve kurumlarının geleceğini görme yeteneğine sahiptir."

"Lider sürekli, yalın ve çarpıcı iletişim kurma yeteneklerine sahip olmalıdır. "

"Zayıf liderliğin göstergelerinden biri de kaynaklar konusunda cimrilik etmektir."

"Liderin zayıflığının bir başka göstergesi de, değişim mühendisliğini kurum gündeminin ortalarında bir yere gömmektir."

"Yetersiz liderliğin bir diğer belirtisi de çok erken vazgeçmektir."

Liderliğin en olumsuz yanı da "...insanların elini kolunu bağlamaktır."

Kurumlarda, liderin rolü tartışılmazdır. Liderin en önemli özelliğinden biri; itibarın yarısının (%50) omuzlarında olduğu gerçeğidir. Bir kurumun çevresinde olumlu ya da olumsuz tanınıyor olması liderin konuyla ilgili performansından kaynaklanmaktadır. Bu durumda, kurumlarda lider konumunda olanların itibar yönetiminin en önemli kritik başarı faktörü olduğu söylenebilir.

Bu noktalar dikkate alındığında lider, kurumu sürükleyen itici bir güçtür. Nerede, ne yapılacağına, nerede nasıl davranılacağına ve hangi yöne gidilmesi gerektiğine karar verecek kişidir.

Kurumsal itibar yönetimi, bu sürecin içine serpiştirilecek kurum kültürüdür. Kültürel donanım ve kurumsal değerler, itibarın hammadresi olarak tanımlandığında,



bunların içselleştirilmesi ancak liderin bu çalışmalara önderlik etmesi ile mümkün olabilir.

Liderin bu konularda yapabilecekleri aşağıda belirtilmiştir<sup>110</sup>.

- Kurumun iş yapma biçimini yazılı hale dönüştürebilir.
- Kırmızı çizgiler nerelerdedir, hatalar, yanlışlar karşısında çalışanlar ne yapmalı, nasıl davranmalıdır.
- İç iletişim süreçleri yarı resmi formata taşınabilir.
- Kurum kültürü ve değerlerinin ne kadar içselleştirildiği belirli aralıklarla ölçümlenebilir.
- Özellikle üst düzey yöneticilerin bu konuları günlük yaşamlarına uyarladıklarından emin olmak gerekebilir.
- Müşteri memnuniyetine ilişkin süreçlere bizzat katılabilir.
- Çalışanların, yöneticilerin sivil toplum kuruluşlarında kurumu temsil etmesine önderlik edebilir.

Görüldüğü gibi, kurumsal itibarın yönetilmesi kapsamında yapılacak çok sayıda görev bulunmaktadır. İtibarın önemi, yitirildiği zaman anlaşılır. Çok geç kalmadan itibar yönetimine başlamak, kurum açısından oldukça yararlı olacaktır.

Kurumsal itibarı yükseltmek isteyen liderlerin dikkat etmeleri gereken hususlar şunlardır<sup>111</sup>:

- Bir kurumun itibarını oluşturan en önemli unsur müşteri tatmininin yüksek olmasıdır. Bu nedenle itibar kazanmak için en öncelikli adım ürün ve hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesi için çaba göstermektir,
- İçte ve dışta verilen sözlerden dönmemek, sektörde bilgi ve danışma kaynağı olarak algılanmak da itibar artırmaya yardımcı olur.

---

<sup>110</sup> Salim KADIBEŞEGİL, **İtibarınızı Yönetmekten Daha Önemli Bir İşiniz Var mı?**, KobiFinans Dergisi, Sayı: 6, 2005

<sup>111</sup> ARGÜDEN, a.g.e., s.11

- Hata yapıldığında bunu kabullenip, çözüm üretmek, toplumun güvenini kazanmak için gerekli bir yaklaşımdır.
- Çalışanlara ve paydaşlara misyon doğrultusunda heyecan kazandırabilmenin de itibarı artırıcı bir etkisi vardır.
- Üst yönetimin iç ve dış çevreyle etkileşimde bizzat 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.

### 3.3. İtibar Yönetiminde Etkinlik ve Ölçümü

İtibar her ne kadar soyut bir kavram niteliğinde olsa bile ölçülebilir bir özelliğe sahiptir. Zaten sonuçlarının ve etkisinin değerlendirilebilmesi için de ölçülebilir olması gerekmektedir.

Her kurumda itibar açısından en önemli iki paydaş, çalışanlar ile müşterilerdir. Çünkü en büyük iki grubu genel olarak bunlar oluşturur ve iş üzerinde en çok bunların etkisi vardır. Ayrıca itibar kuramına göre, imaj kurum dışı görüşlerle kimlik kurum içi görüşle bağlantılıdır. Buradan, herhangi bir itibar ölçüsünün hem imajı hem de kimliği ölçülebilir olması gerektiği çıkar<sup>112</sup>.

İtibarın ana değişkeni Fortune dergisinin elde ettiği sonuçların birleşimidir. Fortune dergisinin araştırması dört ve daha fazla kurumu içine alan tüm endüstri gruplarını içermektedir. Araştırma belirli endüstrilerdeki yöneticiler, analistler, uzmanlara itibarın sekiz anahtar niteliğini ölçmek üzere uygulanmıştır<sup>113</sup>.

---

<sup>112</sup> ARGÜDEN, a.g.e., s.44

<sup>113</sup> Ahmed Riahi BELKAOUİ, **Multinationality–Earnings, Efficiency, and Market Considerations**, Quorum Books, USA, 2002, s.101

1. Yönetim kalitesi
2. Hizmet ürün kalitesi
3. Yenilikçilik
4. Uzun dönemli yatırımların değeri
5. Finansal yapının sağlamlığı
6. Yetenekli çalışana çekme/yetiştirme/tutma
7. Çevreye karşı sorumluluk
8. Kurum varlıklarını kullanma yöntemi

School of Business'da yürütülen bir çalışmada 303 kurumun bir yıllık gelir tahminlerinde, uzmanların tahminlerini kurumların performans göstergelerine göre yaptıkları halde; finansal olmayan unsurlardan, yani kurumsal itibardan da etkilendikleri görülmüştür. Aynı şekilde, 10 kurum portföy üzerinde yapılan araştırmada, daha az kâr oranı olduğu halde bile, yatırımcıların daha az risk alacaklarını düşündükleri "itibar yüksek kurumlara" daha fazla para yatırdıkları gözlemlenmiştir<sup>114</sup>.

### **3.4. Kurumsal İtibar Kavramı ve Amaçları**

İyi bir itibar, ürünlerinizi satmaya yardımcı olmanın yanı sıra, aynı zamanda çalışanlarınızı elde tutmaya ve onları motive etmeye, ayrıca yeni çalışanlar için kurumunuzu çekici hale getirebilmeye olanak sağlamaktadır<sup>115</sup>.

Pazar odaklı olmak pazara, özellikle de müşterilere yanıt vermek demektir. Yoğun bir pazarda müşterilerin bütün arz olanaklarını araştırarak zamanları olmayabilir. Böylece tüketiciler sınırlı seçenekler içinde karar alabilirler. Bu nedenle her kurum, bu seçenekler içinde olmayı hedeflemelidir. O zaman, en azından müşteri kazanma şansına sahip olma fırsatını eline geçirir. İşte bu noktada, kurumun itibarı devreye girmektedir. Sınırlı seçeneği olan müşterinin ilk tercihleri arasında itibarı yüksek kurumların yer alması çok doğaldır.

---

<sup>114</sup> BAYKASOĞLU, DERELİ, SÖNMEZ, YAĞCI, **a.g.m.**, s.16

<sup>115</sup> BRISSETTE, **a.g.m.**, s.24

Kurumsal itibarın çeşitli çıkar gruplarına etkileri aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 2.1. Kurum İtibarının Çeşitli Çıkar Gruplarına Etkileri**

<i>Çıkar Grubu</i>	<i>Etki</i>
<i>Tüketiciler/Müşteriler</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bir kurum ne kadar iyi bir itibara sahipse, tüketicilerde güvenin yaratılmış olmasındandır. Tüketiciler, aynı sektördeki diğer kurumlar arasından, bu kurumu itibarından dolayı seçeceklerdir. Bu, satış ve kâr gibi olumlu etkiye sahiptir</li></ul>
<i>Hissedarlar</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bir kurum iyi bir itibara sahipse, yatırım fırsatları açısından tercih edilen bir aday kurum olarak algılanır. Kârını ve satışlarını artıran bir kurum daha çok tercih edilen bir yatırım fırsatı olur.</li><li>• İyi itibara sahip kurumun hisse senetlerinin değeri artar.</li></ul>
<i>Yatırımcılar</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İyi itibarlı kurum, güvenli/az riskli bir yatırımdır.</li></ul>
<i>Tedarikçiler</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İyi itibarlı kurum güvenlidir. Gönderilmiş malların parasının ödeneceğine güven vardır.</li><li>• İyi itibar, süreklilikle eş anlamlıdır. Böylelikle kurumların ürün planlamalarını ve beklentilerini uzun vadeye yayma fırsatı verir.</li><li>• İyi kurumsal itibar, tedarikçi için olumlu sonuçlar yaratır. Kurum istisnai mallar sağlayabilir, böylelikle sadece tedarikçiyi istisnai ürünler için seçer.</li></ul>

**Tablo 2.1.'in devamı**

<i><b>Piyasa/Rakipler</b></i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Piyasada rekabet, kurumun iyi itibarı sayesinde canlanabilir. İyi itibarlı bir kurum, tüm endüstri için örnek bir değerlendirme olarak sunulabilir.</li></ul>
<i><b>Reklam Ajansları</b></i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İyi itibarlı kurum, reklam ajansı üzerinde olumlu etki yaratır. Reklam ajansları, başarılı kurumlar tarafından çalışılacak ajans olarak belirlenirler.</li></ul>
<i><b>Çalışanlar</b></i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanlar, iyi çalışma koşullarında uzun süreli çalışma beklentisi içinde olurlar.</li><li>• İyi itibarlı kurumda çalışmak, çalışana gelecekte muhakkak bir yükselme sağlayacaktır.</li><li>• İyi itibarlı kurum, yeni çalışmaya başlayanları kolayca işletmeye çekecektir.</li></ul>
<i><b>Toplum</b></i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İyi itibarlı kurumun, tüm çevre ve yerel güvenlik için, sorumluluk sahibi bir tutum benimseyeceği düşünülür.</li></ul>

**Kaynak:** E.a.g GROENLAND, **Qualitative Research To Validate The RQ Dimension**, Corporate Reputation Review, Henry Stewart Publications, Volume:4, Number:4, Rotterdam, 2002, s.311

### **3.4.1. Satışları Artırmak**

İtibarın tüketici davranışına etkisi, itibar derecesine ve farklı çevreler göre değişebilmektedir. Olumlu itibarın satışlara etkisi ise, genel olarak her zaman olumlu olmaktadır. Yüksek itibara sahip kurumlar, promosyon kampanyalarında kendi ürünlerine sahip çıktıkları için, tüketicilere güvenilir gelme olasılıkları daha yüksektir. Ürünlerin güçlü bir şekilde pazarlanması çevreyle kurulmuş iyi ilişkiler sayesinde olur, zayıf çevresel itibar satışlara zarar vermeye eş anlamlıdır<sup>116</sup>. İtibarın satışlara etkisi, kurum itibarının temel yeteneklerine dayandığı dönemlerde kurumun

<sup>116</sup> Roger HAYWOOD, **Manage Your Reputation, How To Plan Public Relations To Build And Protect The Organization's Most Powerful Asset**, Kogan Page Limited, USA, 2002, s.118

sosyal sorumluluk algılamalarından daha kuvvetlidir.(ürün kalitesi yada yenilik) Zayıf itibar ürün satışlarını düşürürken, iyi itibar kurumun güvenilirliğini artırmakta ve kurumdan ürüne yönelik pozitif etki aktarmaktadır<sup>117</sup>.

### **3.4.2. Yetenekli Çalışanları Kuruma Çekmek**

İşe almak bir kurumun önem vermesi gereken en önemli işlevlerinden biridir ve sürekli başarı sağlamasındaki unsurlardan belki de en önemlisidir. Ancak, işe alma az önem verilen ve genelde son anda ve ani olarak karar verilen bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu plansız davranışlar sonucu kurumlar riskli işe almalar yapmakta ve dolayısıyla geleceklelerini ve performanslarını da tehlikeye atmaktadırlar<sup>118</sup>.

Hedeflenen itibarın elde edilmesinde bir diğer önemli halka ise doğru kişileri işe almaktır. İşe almada kabul görmüş genel ilke, kişinin özgeçmişinin iyi olması ve arzu edilen teknik becerilere sahip olmasıdır. Kurum işe alırken, kişinin yetkinliklerine veya diğer bir deyişle, kişinin yönetsel ve liderlik özelliklerine önem vermektedir. Teknik olarak yeterli olan bir kişi, doğru aday olarak kabul edilmekte ve doğru seçim yapılmış kabul edilerek alım kararı verilmektedir. Oysa, işe alma, kurum itibarını dolaylı olarak etkileyerek, gelişimin ve kurum vizyonu ile ona bağlı hedeflerinin gerçekleştirilmesinde en büyük faktörlerden biri olmaktadır.

Kurumun marka değerini artırmanın en kolay yollarından birisi de, kurumun sağlam etik yapıya sahip olması; gelişen ve değişen çevreye uyum politikalarını açık ve güvenilir bir şekilde göstermesidir. “The Best Reputation in America” (Amerika’da En İyi Tanınmışlık) yazarı Ron Alsop, itibarın soyut bir kavramdan daha fazlasını içerdiğini söylemektedir. İtibarın müşteriyi, çalışanı ve yatırımcıyı kuruma mıknatıs gibi çeken bir değer olduğunu belirtmektedir<sup>119</sup>.

---

<sup>117</sup> Charles FOMBRUN, Cees VAN RIEL, **Fame and Fortune**, Financial Times Prentice Hall, New York 2003, s.9

<sup>118</sup> KAVUNCU, **a.g.m.**, s.54

<sup>119</sup> Dale NEEF, **Managing Corporate Reputation & Risk A Strategic Approach Using Knowledge Management**, Elsevier, Burlington, 2003, s.34

Hiç kimse bir kurum ile ilgili sadece doğrudan ve kendi başına bir deneyim yaşamaz. Herkes, diğerlerinin izlenim ve deneyimlerinden etkilenir. Potansiyel yatırımcılar; borsa yorumcuları ve analistlerinden, müşteriler: haberler, reklamlar ve yakın çevrelerindeki tanıdıklarından ya da o kurumda çalışanlardan etkilenmektedir, bunun yanı sıra potansiyel çalışanlar ise o kurumda çalışanlardan etkilenmektedirler<sup>120</sup>.

Kurum itibarı işi almada ve yüksek yetenekteki çalışanı kurumda tutmada önemli bir faktördür. Fortune dergisi, kurumun yetenekli çalışanlarını tutması ve yeni yetenekli çalışanları kendine çekmesinin bir kurumun genel mükemmelliğini koruyan en basit güvencesi olduğunu saptamıştır<sup>121</sup>.

İyi çalışanlar iyi bir kuruma ait olmak ister; iş arayanlar arasında en iyi 100 kurum listesindeki sıralamada görüldüğü gibi, itibar, kurumda çalışmak isteyenler ve kurumda kalıcı olmayı düşünenler için çok önemli bir unsurdur<sup>122</sup>.

Gözle görülemeyen, soyut bir varlık olan kurumsal itibarın yüksek olması kurumları kriz zamanlarında koruyan bir rezerv olarak da görev yapar. Bu da öncelikle çalışanların kurumu terk etmemelerini, kurumda krizi birlikte göğüslemelerini ve itibarı korumalarını sağlar. İyi bir itibar, daha iyi iş başvurularını çeker; başvuranların uzun süre kurumda kalmasını sağlar; çalışan moralini yüksek tutar<sup>123</sup>.

Her çalışan, kurumun ismini taşıyan bir paydaştır. Kurumun kalbi ve ruhudur. Büyük ya da küçük başarılarla sahip kurumlar, kurumsal itibarı yaratmak için çalışanlarını gerekli olan becerilerle desteklerler. Bu da çalışanları dinlemeyi, onaylamayı, geribildirimde bulunmayı gerekli kılar; beklentileri tanımlamayı ve çalışanları bu beklentileri karşılamak üzere donatmayı içerir<sup>124</sup>.

---

<sup>120</sup> Arın DÖRTOK, **Kurumsal İtibarımızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?**, Rota Yayınları, İstanbul, 2004, s.74

<sup>121</sup> Philip SADLER, **Strategic Management 2nd ed.**, Kogan Page Limited, USA, 2003, s.75

<sup>122</sup> NEEF, **a.g.e.**, s.35

<sup>123</sup> DÖRTOK, **a.g.e.**, s.76

<sup>124</sup> DÖRTOK, **a.g.e.**, s.77

Çalışanlara motivasyonu ve tatmini sağlayan ilk beş faktörü belirtmeleri sorulmuştur: Ödeme seviyeleri, fayda sağlayan programlar, iş güvenliği, eşit fırsat, ambians-kurumun tarif edilmesi zor çalışma tarzı. Çalışanlar, buradan üç önemli özelliği ön plana çıkarmışlardır<sup>125</sup>:

1. Güveni teşvik ediyorlar
2. Çalışanları donatıyorlar
3. Gurur uyandırıyorlar

Aşağıda bu özellikler kısaca açıklanmıştır.

**1. Güveni teşvik etmek:** İyi bilinen kurumlar çalışanlarına güvenilirliği göstermek için sistematik olarak çaba harcarlar. Bilgiye eşit ve özgürce ulaşılmasını sağlarlar. Çalışanların işlerini ödüllendirirler. Bu bazen kar paylaşımı planlaması içinde çalışanların payını alması ile, bazen de kurumun hisselerine sahip olunması ile olur.

**2. Çalışanları donatmak:** Araştırma, çalışanların gerekli bilgi ve beceri ile donatıldığı, katılımının ve kararlara katkıda bulunmalarının sağlandığı zaman, iyi gelişmeler olduğunu göstermektedir. Çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri, daha çok ve daha iyi çalışmaları için motive olmaları kendilerine daha çok güven duymalarının ön işaretidir. Olumlu davranışların hâkim olduğu bir çalışma ortamı, takım çalışmasını cesaretlendirir, yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik eder ve kurumun rakipleri karşısında daha hızlı hareket etmesini sağlar. Kararlara katılım çalışanlara kendilerini iyi hissettirir, çünkü; ürünler, hizmetler ve kurumun müşterileri ile her gün karşı karşıya olan çalışanlar doğrudan karar verici konumundadırlar.

**3. Gurur uyandırmak:** Saygıdeğer kurumlar çalışanlarının işlerine yüksek derecede duygusal katılımında bulunmalarını sağlarlar. Eğer çalışana işi anlamsız geliyorsa; işe, ürüne, kurumun ona sağladıklarına katılımı da beklenemez. Ürün

---

<sup>125</sup> DÖRTOK, a.g.e., s.78-79



sorunlu ise müşteri beklentilerini karşılamıyorsa, çalışandan onu satması beklenemez.

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

Sonuç olarak, çalışan kurumsal itibarı, kurumsal itibar da çalışanı ve potansiyel işgücünü etkilemektedir.

### ***3.4.3. Yatırımcı Güvenini Kazanmak***

Eğer uzun süreli ilişkiler hedefleniyorsa, kurumların stratejilerini ana(önemli, major) paydaşlarıyla paylaşması ve onların bu stratejileri anlamalarını sağlaması gerekmektedir. Aynı şekilde paydaşların da kurumu ilgilendiren bir gelişmeye tanık olduklarında kurumu bilgilendirme rolünü üstlenmelidirler. Paydaşlar ve yöneticiler her ikiside aralarında iletişim kurulmasına katkıda bulunmak zorundadırlar<sup>126</sup>. Böylelikle karşılıklı bir güven ortamı sağlanabilecektir.

### ***3.4.4. Büyüme Sağlamak***

Kurumlar iyi yönettikleri itibarları sayesinde satışlarını artırarak, pazar paylarını büyütebileceklerdir. Bu büyüme de tüketicilerden daha fazla ürün ve hizmet talebi yaratacaktır. Yaşanan büyüme sonucunda kurum kapasite artırımına gidip, üretimlerini doğal olarak artırma yoluna gideceklerdir.

Kapasite artırımını gibi büyüme sağlanmış veya büyümekte olan bir kurum farklı sektörlerde de faaliyetlerini sürdürebilme olanağına kavuşacaklardır.

---

<sup>126</sup> HAYWOOD, a.g.e., s.175

Büyüme fiziksel anlamda olabileceği gibi imaj yönlü de olabilecektir. İtibarlarını iyi yöneten kurumlar tüketicilerin algılamalarında olumlu değişiklikler yapıp marka değerlerini artırabileceklerdir.

### **3.4.5. Pazar Payını Büyütmek**

Yüksek kaliteyi yakalayabilmek için öncelikle itibarın kazanılmış olması gerekmektedir. Bu durum, kuruma yükselen satış oranı ve daha fazla pazar payı elde etme sonuçları doğurarak, kurumun yüksek kârlılık oranlarına ulaşmasını sağlayacaktır<sup>127</sup>.

İtibar katsayısı yüksek kurumlar, büyüme sağlayabileceği gibi yer aldıkları pazarlarda paylarını artıracak güce kavuşabilecektir. Yüksek itibarlı kurumlar, elde etmiş oldukları itibar sayesinde, satışlarını artırarak pazarlarını genişletebileceği gibi; aynı pazarda rekabet içinde oldukları daha küçük ölçekli, itibarları ve finansal güçleri kendilerine nazaran küçük olan kurumları finansal güçlerinin de yardımıyla bünyelerine katabileceklerdir. Bu durum, resim işleme, web tasarımı, internet için çeşitli animasyonlar yapmayı sağlayan yardımcı ürünler üreten Adobe firmasının aynı pazarda faaliyetlerini yürüten Macromedia firmasını bünyesine katmasıyla örneklendirilebilir. Adobe'un yüksek finansal gücü ve itibarı, Macromedia'yı kendi bünyesine katmasına neden olmuştur. Ayrıca, bu durum Adobe'un kurum olarak ne kadar güçlü bir yapıda olduğunu gözler önüne sermiş ve itibar katsayısını artırmasına neden olmuştur. Bu duruma benzer örnekler çoğaltılabileceği gibi, kurum evlilikleri de bu duruma farklı örnekler oluşturmakta yardımcı olabilir.

Geçtiğimiz yıllarda, dünya otomotiv sektöründe faaliyet gösteren Chrysler ile Mercedes otomobillerinin üreticisi Daimler-Benz firmalarının evliliği bu duruma örnek gösterilebilir. İki firma yaptıkları evlilik ile güçlerini birleştirmiş ve DaimlerChrysler adında yeni bir şirket doğmuştur. İki firmanın pazar payları birleşmiş, dolayısıyla pazar payları büyümüştür.

---

<sup>127</sup> DAVIES, VINHAS, DA SILVA, ROPER, **a.g.e.**, s.10

### 3.4.6. Paydaşların Sadakatini Artırmak

Bir kurum kalite, hizmet yada fiyat için itibar geliştiriyorsa, tüketiciler kurumların yaratmış olduğu bu kimliğe bağlanmakta ve onlarla iş yapmak istemektedirler. En iyi müşterilerin kafasındaki kurum kimliği markaya dönüşmekte ve müşterilerin kafa yapısındaki değerler üzerinde etki yaratmaktadır. Araştırmalar gösteriyor ki; McDonalds, American Express, Harley Davidson, Herman Miller ve diğerleri gibi sağlam ve gözönündeki kurumlar, yüksek paydaş değeri yaratmaktadır. Kurum için marka sahibi olmak, internet tabanlı satışlar için de çok önemli bir hale gelmiştir. İnternette olumlu itibara ve bilinen kimliğe sahip kurumlar, tanınmamış ve bilinmeyen kurumlara göre çok daha fazla müşteri çekmektedir<sup>128</sup>.

Yapılan araştırmalar, itibarın satın alma kararını da etkilediğini göstermektedir. Örneğin; tüketiciler adı bilinen, güvenilir bir markanın çıkarttığı yeni ürünü deneme taraftarıdır; tüketicilerin %14'ü Heinz adı altında yeni çıkan bir gıda ürünü, adı bilinmeyen bir kurumun ürününe tercih etmektedirler<sup>129</sup>.

### 3.5. Kurumsal İtibarın Korunması

Birçok politikacıya hiçbir eleştiriden etkilenmedikleri için, yapışmaz yüzeye atfen, “Teflon adam” adı takılmıştır<sup>130</sup>. Fakat politikacılar için yapılmış bu benzetmeyi, kurumlar için yapılamayacağını söylemekte yarar vardır.

Birçok nedenlerle kurumların yönetim riski daha da zorlaşmıştır. İlk olarak, kurumlar farklı kaynaklardan ve bölgelerden kaynaklanabilecek (doğabilecek) risk unsurlarının bulunduğu evrensel pazarlarda faaliyetlerini yürütmekte ve rekabet etmektedirler. Bu nedenle, olası riskler ile başa çıkmak ve karşılaşıldığı takdirde bunlara nasıl karşılık verileceğini bilmek oldukça zorlaşmıştır. İkinci olarak, kurumlar artık hiç olmadığı kadar büyük bir gözaltında yaşamaktadırlar. Küresel

---

<sup>128</sup> Dave ULRICH, Norm SMALLWOOD, **Why The Bottom Line Isn't How To Build Value Through People And Organization**, John Wiley & Sons Inc. USA, 2003, s.104

<sup>129</sup> HAYWOOD, a.g.e., s.176

<sup>130</sup> ARGÜDEN, a.g.e., s.36

elektronik medyaya bağlı büyük gruplar, anlık mesajlaşma ve bilgi aktarımını – gerçek ve algısal- mümkün kılan milyonlarca tüketiciyi birbirine bağlayan internet tarafından izlenmektedir. Üçüncü olarak, kurumun şeffaf olmasıyla ilgili mevcut baskılar, kurumu, kamuoyunu bilgilendirmesi için baskı altında tutmaktadır<sup>131</sup>.

Genel olarak özetlemek gerekirse paydaşların algıları, tüm faktörler arasında değişimi etkileyen en büyük unsurdur.

İtibar riskleri çok ve değişkendir. Aşağıda günümüzün en yaygın risk türleri sıralanmıştır<sup>132</sup>.

- Güvenlik eksikliği
- Ürün/hizmet açığı
- Rakip hedef
- Kötü davranış
- Adaletsiz görevlendirmeler
- Çevrenin, güvenliğin ve sağlığın tahrip edilmesi
- Politikalarda/uygulamalardaki tutarsızlık
- Zayıf yönetim/etik
- Düzenleyici müdahaleler
- Dava tehdidi
- Paydaşların yanlış algılamaları

### **3.6. Kriz Dönemlerinde Kurumsal İtibar Yönetimi**

İtibar yönetimi genellikle zamanla oluşturulmuş ve kurumun nitelikleriyle ilgili değer yargılarını içermektedir. İyi yönetilen bir itibarın, kuruma sayısız yararlar sağladığı bir gerçektir. Bu yararlar şöyle sıralanabilir<sup>133</sup>.

---

<sup>131</sup> Judy LARKIN, **Strategic Reputation Risk Management**, Palgrave Macmillan, New York, 2003, s.3

<sup>132</sup> LARKIN, **a.g.e.**, s.3

<sup>133</sup> LARKIN, **a.g.e.**, s.2

- Hissedarların ve tüketicilerin iş ile arasındaki gerilimi azaltır.
- Pazar genişlemesi ve pazar rekabetinde oluşacak engelleri azaltır.
- Sermayeye ulaşım ve yatırımlar için uygun koşullara sahip çevre ortamını yaratır.
- En iyi yatırımcıları, yeni üyeleri ve iş arkadaşlarını kuruma çeker.
- Ürünler ve hizmetler için belirlenen fiyatları güvenceye alır.
- Pazarın gelgitlerini ve hisse senedi fiyatlarındaki azalmayı önler.
- Artan iş kurallarının ve hukuksal davaların oluşuracağı tehditleri en aza indirir.
- Kriz olasılıklarını azaltır.
- Yatırımcılar ile güven ve inanılabilirlik ortamı kurar.

İtibarı doğru yönetmek için kriz dönemlerinde hazırlıklı olmak ve itibarın bozulmasını engelleyici önlemleri daha önceden hazırlanmış ve planlamasının yapılmış olması gerekmektedir. Dürüst ve şeffaf olmakla beraber, medya tarafından yönetilen bir kriz için ise, verilecek cevapların ve basına bildirilecek bilginin hazır ve akılcı olması gerekmektedir<sup>134</sup>.

Krizlere karşı yüksek düzeyde duyarlılığı olan turizm endüstrisi, çeşitli şekillerde ortaya çıkan krizlerin etkilerini farklı biçimlerde hissetmektedir. Olağan koşulların tehdit eden, ziyaretçilerin olumsuz yönde algılamalarına yol açan, çekicilik, konfor ve güvenlik konularında çekim yeri imajına zarar veren, yerel ekonomileri güç durumda bırakan, turizm faaliyetlerinin sürekliliğini sekteye uğratan, turist sayısı ve turizm gelirlerinde azalmalara neden olan her tür durum şeklinde açıklanabilir<sup>135</sup>.

Kriz yönetimi en zor iletişim görevlerinden biridir. Her ne kadar pek çok işletmeci kriz dönemlerini fırsata çevrilecek bir olanak olarak görseler de pek çok kriz kurumun imajına ve itibarına ciddi zararlar verebilecektir. Konu üzerinde çalışmalar yapan uzmanlar, kavramı çeşitli şekillerde tanımlamaya çalışmışlardır.

<sup>134</sup> BRISSETTE, a.g.m., s.28

<sup>135</sup> Abdullah TANRISEVDİ, Murat HANÇER, **Krizlere Yönelik Stratejiler ve Bu Stratejilerin Uygulanması: Türkiye Seyahat Acenteleri Örneği**, Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 14, Sayı 2, Güz, 2003, s.119

Bazı araştırmacılar krizin ayırt edici özelliği üzerinde durarak, kriz kavramını, "tehdit edici koşula müdahale edebilmede yetersiz durumda kalma" olarak tanımlarken, bir kısım yazarlar da "beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve ivediliği" üzerinde durarak, açıklamaya çalışmışlardır. Genel bir tanımla kriz, kurumun üst düzey hedeflerini tehdit eden bazen de kurumun yaşamını tehlikeye sokan ve hızlı tepki gösterilmesini gerektiren; kurumun kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur<sup>136</sup>. Daha Bir başka tanımla kriz, krize kaynaklık eden faktörler karşısında organizasyonların kurumsal ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozukluklarına ve kurumsal düzenin büyük ölçüde sarsılmasına neden olan ve plansız bir biçimde ortaya çıkan sorunların giderilmesi için, mevcut çözümlerinin yetersiz kalması sonucu, çaresizlikle içi içe gelişen gerilim durumudur<sup>137</sup>.

O halde kriz durumunun temel özellikleri şöyle belirtilebilir<sup>138</sup>:

- Kriz durumu genellikle tahmin edilemez.
- Kurumun tahmin ve kriz önleme mekanizmaları bazen yetersiz kalabilir.
- Kriz, kurumun amaç ve varlığını tehdit eder.
- Krizin üstünden gelmek ve izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz.
- Kriz, ivedi müdahale gerektirir.
- Kriz, karar veren kişilerde gerilim yaratır.

İşletme faaliyet çevresi içinde büyüme ve gelişme gösterdikçe, başta rakipler olmak üzere, tüm çıkar gruplarının baskılarına, hatta düşmanlıklarına maruz kalabilir. Özellikle kriz anlarında kurumların adına gelebilecek karalamalar ve aleyhte propagandaya karşı, kurumun lehine yürütülecek propaganda faaliyeti özellikle kriz sonrası dönemde güvenin ve itibarın korunması bakımından büyük bir öneme sahiptir<sup>139</sup>.

---

<sup>136</sup> Halil CAN, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992, s.297

<sup>137</sup> Hasan TUTAR, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.16

<sup>138</sup> BUDAK, BUDAK, **a.g.e.**, s.568

<sup>139</sup> TUTAR, **a.g.e.**, s.185

İş yönetimi, esas olarak krizi bir kurumun gelişimini önemli ölçüde olumsuz etkileyen bir süreç olarak tanımlar. Bu anlamda kriz, etkilenen kurumun varlığını tehlikeye atar veya yaşamasını imkansız hale getirir. Bir kriz durumunu saptamak için, söz konusu organizasyonun önemli kurum hedeflerine ulaşma yeteneğine hala sahip olup olmadığı sorusu sorulmalıdır<sup>140</sup>.

Kriz yönetiminin en tehlikeli yanı, kurum krizlerinin görünür hale gelmesidir. Medya evrimi sonucunda yalnızca krizler değil, kurumun karşı karşıya kaldığı her olay kurumla ilgili hedef kitlelerin gündemine girer haldedir. Bir kriz ile karşılaşıldığında krizden etkilenecek tüm kişi ya da kuruluşlar krizle ilgili açık, net, hızlı bilgi almak ve normal duruma dönmek için neler yapılacağını detayları ile öğrenmek isterler<sup>141</sup>. İletişim, krizin kısa sürmesi için temel koşuldur. Kriz döneminde krize karşı gösterilecek **ilk tepki, ilk yanıt** çok önemlidir. İlk yanıt, kurumun itibarının güçlendirilmesi, paydaşların bilgilendirilmesi ve sürekli bilgi akışının sağlanabilmesi için çok önemlidir. İlk yanıt kriz ekibine olayları kontrol edebilecek kurumsal anlama yetisini oluşturmalarına ve kurbanlara karşı merhamet ettiklerini gösterebilme fırsatını tanımaktadır. Kriz kontrolü sırasında erken konuşmak, krizin yol açacağı gereksiz zararları, dedikoduları ve spekülasyonları önler. Erken yanıt paydaşlarla iletişime açık durumdayken çok hızlı ve tutarlı olmalıdır. İdeal bir kurum-paydaş ilişkisi ilk yanıtı kolaylaştıran bir etkendir<sup>142</sup>.

Kriz iletişimi stratejileri, Sturges'in tanımıyla içselleştirilmiş bir bilgidir. İçselleştirilmiş bilgi için paydaşların kurum itibarıyla ilgili algılarının kuruma yardım sağlayacağı bir gerçektir. Aynı şekilde kriz yönetimi stratejileri, paydaşlara aktarılmadan (söylenmeden) kullanılmamalıdır. İtibar yönetimi anlayışı, kurumun kendi kendisini görme fırsatı vermektedir. İtibar yönetimi çabalarında paydaşların kuruma aktaracağı bilgi öncelikli bilgi özelliğine getirilmelidir<sup>143</sup>. Bilgi boşluğunun

---

<sup>140</sup> Dirk GLAESSER, **Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi**, Çeviren: A. Bahader Ahıska, Set-Systems, İstanbul, 2005, s.3

<sup>141</sup> Aylin ÖZDEMİR, **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, Ege Yayıncılık, 1994, s.53

<sup>142</sup> W. Timothy COOMBS, **Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding**, Sage Publication Inc., California, 1999, s.133

<sup>143</sup> COOMBS, a.g.e., s.128

doğruluk payı olmayan spekülasyon ve dedikodularla doldurulmasına izin verilmeyerek, hızlı yanıt verilerek bu boşluğun doldurulması gerekmektedir<sup>144</sup>.

Otto Lenbinger, kriz yönetiminin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası iyileştirme olarak üç aşamadan oluştuğunu savunmaktadır<sup>145</sup>.

Kriz öncesi aşamada yönetim tecrübe edeceği olası krizleri tanımlamanın yanısıra, krizin gerçekleşme olasılığını da tanımlamak ve karşılaşılabilecek her krize karşı gelmek için birtakım hazırlıkları yapma girişiminde bulunmalıdır.

En etkileyici aşama ikinci aşama olan kriz anıdır. Karar anı için ayrılan zaman oldukça kısıtlıdır ve yüksek belirsizlik koşulları altında verilmesi gerekmektedir. Yönetim, medyanın halka duyurduğu krizin zararını kendi gidermelidir.

Kriz sonrası olan son aşamada, yönetim itibarını geri kazanmaya çabalamalıdır. Kurumsal yapısındaki, kurum yönetimi politikalarındaki kurum kültüründeki ve kontrol mekanizmalardaki değişimleri, yeniden yapılanma girişimi içerisinde gerçekleştirmelidir.

İyi ya da kötü elde edilmiş itibarın kriz dönemlerinde kuruma etkisi yadsınmaz. İtibarı yüksek bir kurumun itibarı düşük bir kuruma göre krizi atlama süreci daha az sıkıntılı geçer. İtibarı yüksek kurumun sahip olduğu olumlu imaj sayesinde krizin yaratabileceği sorunlar daha kolaylıkla giderilebilecektir. Ayrıca gelecek dönemler için de mümkün olabilecek krizler daha önceden öngörülebilecektir.

---

<sup>144</sup> BRISETTE, a.g.m., s.28

<sup>145</sup> Therese H. MONSTAD, *Issues - & Crisis Management: "same, same but different"?*, Uppsala University Department of Information Science Media and Communication Master's Thesis, Sweden, 2003, s.40



### 3.7. Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar

Bir kurumun itibarı paydaşların algılamalarının ürünüdür<sup>146</sup>. Kurumsal itibarın oluşması çalışanların ortak hareketleri ve davranışlarıyla kurumun tüm başarılarına etki eden ortak bir olgudur<sup>147</sup>. Çeşitli sektörlerdeki tüm kurumlar için geçerli olan bu durum, hizmet sektöründe faaliyet gösteren turizm hizmeti veren kurumlar için çok daha fazla önem taşımaktadır. Turistik ürün sunan kurumların turistik faaliyet sırasında birden fazla ürün (konaklama, yemek, ulaşım vb.) sunması, bu durumun daha da iyi anlaşılmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla birimlerde çalışanların iyi örgütlenmiş olması, verilecek hizmetin kalitesini artıracak ve bu da hizmeti alan müşterilerin tatmin olma düzeyini artıracaktır. Müşterinin artmış olan ya da yüksek düzeyde olan tatmini, kurum hakkındaki düşüncelerine olumlu yansıtacaktır. Böylelikle, kurumsal itibarını yükselten bir turizm işletmesi, dış müşterinin tatmin olmasının yanısıra iç müşterilerine de yeterli tatmini sağlayabilecektir.

Turizmin, hizmet sektöründe yer aldığı düşünülürse, hizmet aşamalarının üretim sektöründen daha farklı olduğu vurgulanabilir. Bu aşamalar sektörde faaliyet gösteren kurumların eylemlerini, iş tasarımlarını, iş görme yöntemlerini ve iş takvimlerini tüketiciye yansıtma noktasında etkileyecek niteliktedir. Örneğin; Çalışanların tüketiciler için harcayacakları çaba ve dikkat tüketicide hayal kırıklığına ya da tam tersine tatmine neden olabilecektir. Bir yemeğin tüketiciye zamanında ulaştırılması tüketiciyi mutlu edecektir. Ekonomi sınıfı uçan bir yolcuyu, uçak tam dolmamış ise business class mevkiinde uçurmak, havayolları şirketi için itibarı artırıcı bir tüketici deneyimi olabilecektir. Az yağlı yiyecekleri ürünleri arasına katabilen restoran işletmeleri de, talep edilen hizmete karşılık verebilme noktasında önemli bir rekabet avantajını kendisine sağlayabilecektir<sup>148</sup>.

---

<sup>146</sup> COOMBS, a.g.e., s.51

<sup>147</sup> EDWARDS, SCOTT, RAJU, a.g.e., s.86

<sup>148</sup> Jay KAMDANPULLY, Connie MOK, Beverly SPARKS, **Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure**, The Harworth Hospitality Press, USA, 2001, s.44

Turizm işletmelerinin itibarlarının yanısıra, ülke itibarını da göz önünde bulundurmakta yarar vardır. Yüksek hizmet kalitesiyle ve itibarıyla ünlü bir otel zincirinin, terör ve diğer unsurlardan dolayı imajı ve itibarı zedelenmiş bir ülkede faaliyet göstermesi oldukça zor olacaktır. Ayrıca turizm sektöründe faaliyet gösteren kurumlar (havayolları, oteller, seyahat acentaları) birbirleriyle uygun ortaklıklar kurarak da birbirlerinin itibarlarına etkide bulunabilirler. Aralarındaki uyumlu çalışma ile yaratacaklar değerler, herbirinin itibarını yükseltici birer unsur olarak yansıyacaktır<sup>149</sup>.

---

<sup>149</sup> Alan FYALL, Brian GARROD, **Tourism Marketing: A Collaborative Approach**, Channel View Publications, 2005, USA, s.75

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### “TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TAMAMLAYICISI OLARAK İTİBAR YÖNETİMİ ETKİLERİNİN ANALİZİNE YÖNELİK UYGULAMA”

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Küresel ekonomide, gerek üretim gerekse hizmet işletmelerinde kurum itibarı önemli bir rekabet aracı olmaktadır. Bu araştırmanın amacı, kuramsal bilgilerden yararlanarak, belirlenen itibar yönetimi değişkenlerinin ülkemizde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde etkinliğinin test edilmesiyle yararlı olabilecek sonuçlara ulaşmaktır. Bu genel amaçla birlikte, otel işletmelerinde itibar yönetimi açısından önem taşıyan **sosyal sorumluluk, finansal başarı, kurumsal imaj, pazarlama ve yönetim performansı** konularında bulgulara ulaşmak diğer amaçları oluşturmaktadır.

#### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada ülkemizdeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde anket tekniğinden faydalanılarak yapılan çalışmayla itibar yönetimine ilişkin birincil verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS for Windows 11.5 (Statistical Program For Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlerde, tanımsal istatistikler (frekans, ortalama), tek yönlü ANOVA , bağımsız örneklem için T TEST, itibar yönetimi ile ilgili değişkenlerin karşılıklı ilişkilerini inceleyen Korelasyon analizi kullanılmıştır.

## ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma Kıyı Ege – Akdeniz bölgelerinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine uygulanmıştır. 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin bu araştırma için seçilme nedeni diğer otel işletmelerine kıyasla büyük olmaları ve daha profesyonel yönetim tarzına sahip oldukları düşüncesidir.

## ANKET SORULARININ HAZIRLANMASI

Otel yöneticilerine uygulanan anketin soruları, kuramsal bilgilerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Anket kendi içinde üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, demografik özellikleri içeren 13 soru bulunmaktadır. Bunlardan 1-8 arası sorular yöneticilerin demografik özellikleri, 9-13 arasındaki sorular ise otel işletmeleri hakkında bilgi edinmeye yöneliktir. Anketin ikinci bölümünde ise, otel işletmelerinde itibar yönetiminin tanımlanması açısından yedi ifadeden oluşan “itibar yönetimi” değişkeni yer almaktadır. Bu bölümde, çok maddeli ölçeklerden en çok kullanılanlardan biri olan Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek “**kesinlikle katılmıyorum**”dan “**kesinlikle katılıyorum**”a kadar uzanan 5’li Likert kullanılarak yapılmıştır. Bu modele göre ölçekte yer alan ifadeler “Kesinlikle Katılmıyorum(1)”, “Katılmıyorum(2)”, “Kararsızım(3)”, “Katılıyorum(4)”, ve “Kesinlikle Katılmıyorum(5)” değerlerine karşılık gelmektedir. Üçüncü ve son bölümde ise, kurum itibarına etki eden değişkenlere yer verilmiştir. Söz konusu değişkenler; Kurum, Sosyal Sorumluluk, Çalışanlar, Pazarlama, Yönetim, Finansman ve Halkla İlişkiler başlıkları altında toplanmıştır. Anket formunda bu değişkenlere ilişkin toplam yirmi sekiz ifade bulunmaktadır.

## ANKETİN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ

Bu araştırmada anketin geçerliliğinin doğrulanmasında, yeterli sayıda olduğundan ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruların içeriğinden emin olmak için **İçerik Geçerliliği**; testin ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı doğru bir şekilde ölçebilme derecesini belirleyen **Yapı Geçerliliği** kullanılmıştır. Bu bilgilerle itibar yönetimi ile ilgili anket formunun oluşturulmasından sonra, öncelikle danışman öğretim üyesi ve bazı öğretim üyelerinin görüşleri alınmış ve bu öneriler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. İzmir ve çevresinde faaliyet gösteren on beş otel işletmesinde yapılan ön uygulama ile de, anketi dolduran otel yöneticilerinden çalışma ile ilgili fikirleri alınmıştır.

Diğer yandan, bu araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısının hesaplanmasıyla belirlenmiştir. Buna göre, anketin güvenilirlik katsayısı 0.930 olarak hesaplanmıştır. Böylelikle geliştirilen anketin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür.

## ANKETİN UYGULANMASI

Ön uygulama ve gerekli düzenlemelerin yapılmasından sonra anket formunun otel işletmelerine ulaştırılması aşamasına gelinmiştir. Bu amaçla anket formunun hazırlanan WEB sayfasıyla otel işletmelerine ulaştırılması hedeflenmiştir.

Böylelikle anket internet ortamına yüklenerek araştırma kapsamındaki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerinden “<http://www.aybata.com/muratusta/>” ve “[www.muratusta.net](http://www.muratusta.net)” adreslerinde bulunan anket soru formunu doldurmaları e-posta gönderilerek istenmiştir.

E-posta gönderilen otel yöneticileri genel müdür, genel müdür yardımcısı, genel koordinatör, ön büro müdürü ve diğer departman müdürlerinden oluşmuştur. Verilerin toplanması iki aylık zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilmiştir. Bu sürede toplam kırk sekiz yöneticiden geri dönüş sağlanmıştır.

## **ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ**

İtibar yönetimiyle ilgili anketlerin değerlendirilmesiyle ilgili **SPSS 11,5** ( Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi ) ve Excel programları kullanılmıştır. Verilerin analizinde; **One-Way Anova Analizi ( Bağımsız Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi )** , **Independent-Samples T Test ( Bağımsız Örneklem İçin T Testi )** F-testi , **Regresyon** analizi ( tekli ) ve **Korelasyon** analizi tekniklerinden yararlanılmıştır.

Analizlerde öncelikle demografik özelliklere ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Daha sonra, tüm değişkenler için tanımsal istatistik sonuçları ve hipotezlerin testi yapılmıştır. Son olarak, itibar değişkeni ve diğer değişkenlerle ilgili ilişkiler korelasyon analizi ile ortaya konularak; itibar yönetimiyle ilgili nedensellik ilişkisini gösteren regresyon analizi ile araştırma tamamlanmıştır.

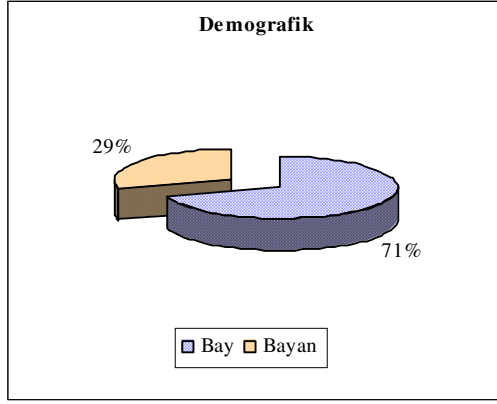
### **4.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgu ve Değerlendirmeler**

Bu bölümde anket formlarının 13 soruyu kapsayan demografik bulgularına ilişkin sonuçlar şekiller halinde aşağıda yer almaktadır.

#### 4.7.2. Otel Yöneticileri İle İlgili Demografik Bulgular

⇒ CİNSİYET

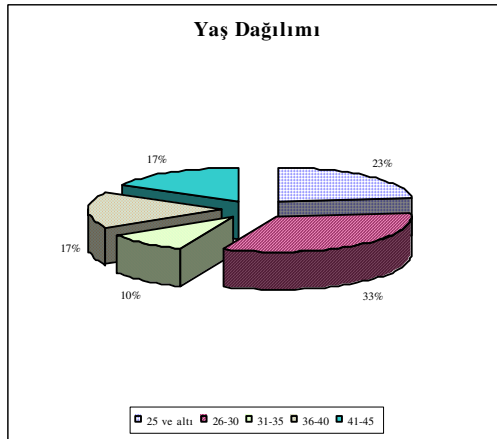
Şekil 3.1. Otel Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı



Şekil 3.1.'de yer aldığı gibi anketi yanıtlayan otel yöneticilerin 34 tanesi bay, 14 tanesi bayandır. Bu rakamlara karşılık gelen oranlar %71 ve %29 şeklindedir.

⇒ YAŞ

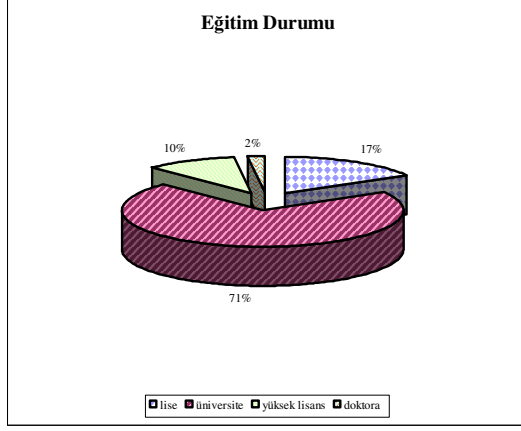
Şekil 3.2. Otel Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı



Şekil 3.2'de yöneticilerin yaş guruplarını belirlemeye yönelik analiz sonuçları görülmektedir. Buna göre; 11 otel yöneticisi (%23) 25 ve altı, 16 otel yöneticisi (%33) 26-30, 5 otel yöneticisi (%10) 31-35, 8 otel yöneticisi (%17) 36-40, ve son olarak 8 otel yöneticisi (%17) 41-45 yaş aralığındadır.

## ⇒ EĞİTİM

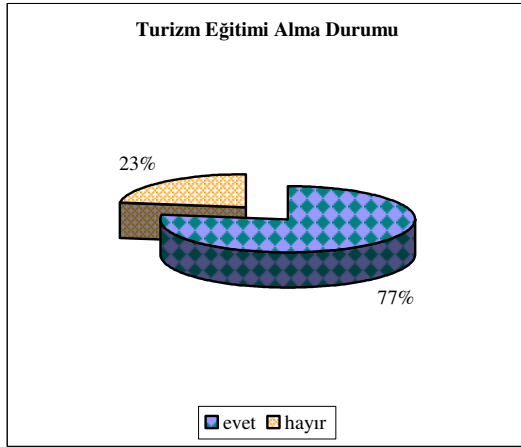
Şekil 3.3. Otel Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı



Otel yöneticilerinin eğitim durumları incelendiğinde, 8 yöneticinin (%17) lise mezunu; 34 yöneticinin (%71) üniversite mezunu; 5 yöneticinin (%10) yüksek lisans, 1 yöneticinin (%2) ise doktora eğitimi görmüş olduğu **şekil 3.3'**ten anlaşılmaktadır.

## ⇒ TURİZM EĞİTİMİ

Şekil 3.4. Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılım

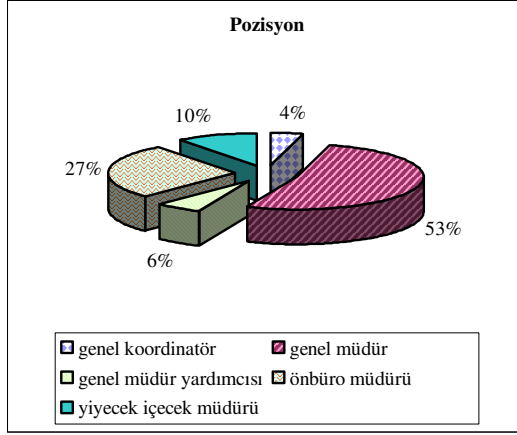


**Şekil 3.4.**'de anketi dolduran otel yöneticileri turizm eğitimi almalarına göre sınıflandırılmasında, 37 yöneticinin (%77) turizm eğitimi aldığı buna karşın 11 yöneticinin (%23) turizm eğitimi almadığı ortaya çıkmıştır.



### ⇒ İŞLETMEDEKİ POZİSYON

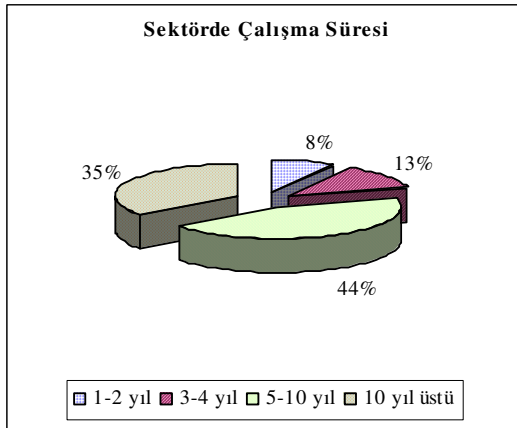
Şekil 3.5. Otel Yöneticilerinin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı



Şekil 3.5’de yöneticilerin işletmedeki pozisyonlarına yer verilmektedir. Buna göre, yöneticilerin 2’sinin genel koordinatör (%4); 25’inin genel müdür (%53); 3’ünün genel müdür yardımcısı (%6); 13’ünün (%27) önbüro müdürü, geriye kalan 5 yöneticinin (%10) ise yiyecek içecek müdürü olarak görev yaptıkları görülmektedir.

### ⇒ SEKTÖRDE ÇALIŞMA SÜRESİ

Şekil 3.6. Otel Yöneticilerinin Sektörde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

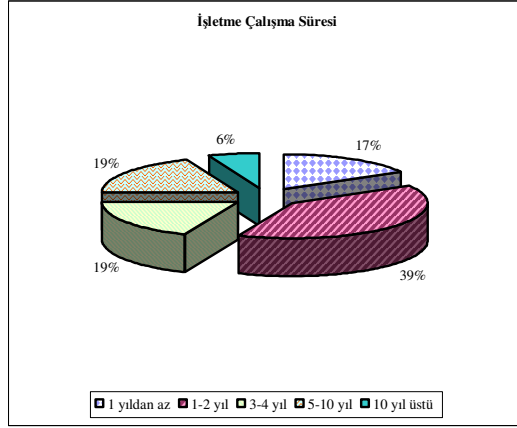


Şekil 3.6.’da yöneticilerin sektörde çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde 4 yöneticinin 1-2 yıl (%8); 6 yöneticinin 3-4 yıl (%13); 21 yöneticinin

5-10 yıl (%44) ve 17 yöneticinin de (%35) 10 yıl ve daha fazla süredir sektörde çalıştığı anlaşılmaktadır.

### ⇒ İŞLETMEDE ÇALIŞMA SÜRESİ

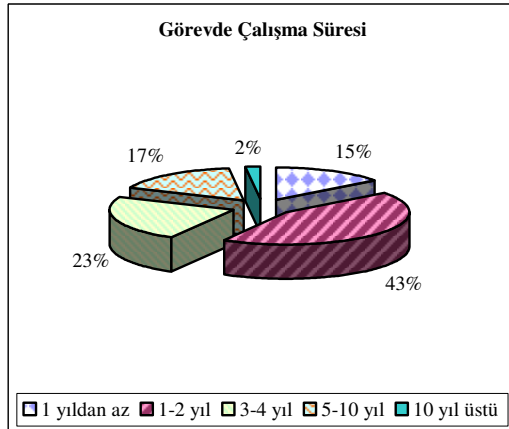
Şekil 3.7. Otel Yöneticilerinin Sektörde Çalışma Süresine Göre Dağılımı



Şekil 3.7.'de buldukları işletmede çalışma sürelerine ilişkin yapılan analiz sonucunda yöneticilerin 8'inin 1 yıldan az ( %17); 19'unun 1–2 yıl (%39); 9'unun 3–4 yıl (%19); 9'unun 5–10 yıl (%19); geriye kalan 3'ünün ise 10 yıl ve daha fazla zamandır (%6) aynı işletmede görev yaptığı görülmektedir.

### ⇒ GÖREVDE ÇALIŞMA SÜRESİ

Şekil 3.8. Otel Yöneticilerinin Görevde Çalışma Süresine Göre Dağılımı



**Şekil 3.8.**'de işletmede çalışma süreleri belirlenen yöneticilerin buldukları görevi ne kadar süredir yürüttükleri analiz edildiğinde; 7 yöneticinin (%15) 1 yıldan az; 21 yöneticinin (%43) 1-2 yıl; 11 (%23) yöneticinin 3-4 yıl; 8 yöneticinin (%17) 5-10 yıl; 1 yöneticinin (%2) ise 10 yıl ve daha uzun süredir mevcut görevlerini sürdürdükleri sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.7.3. Otel İşletmelerinin Özellikleri İlgili Bulgular

Otel işletmelerinin özellikleri ile ilgili bulgular; yıldız sayılarına göre dağılımı, oda sayılarına göre dağılımı, personel sayılarına göre dağılımı, statülerine göre dağılımı, bilgi teknolojilerinin sağlanma birimlerine göre dağılımından oluşmaktadır.

**Tablo 3.1. Otel İşletmelerinin Özelliklerine İlişkin Bulgular**

		Frekans	Yüzde
<b>İşletmenin Yıldızı</b>	4 yıldız	33	0,69
	5 yıldız	13	0,27
	özel statü	1	0,02
	1.sınıf tatil köyü	1	0,02
<b>İşletmenin Oda Sayısı</b>	80-120	19	0,40
	121-160	9	0,19
	161-200	3	0,06
	201-240	1	0,02
	240'tan fazla	16	0,33

**Tablo 3.1.'in devamı**

<b>Çalışan Personel Sayısı</b>	60'tan az	13	0,27
	61-80	12	0,25
	81-100	5	0,10
	101-120	5	0,10
	121'den fazla	13	0,27
<b>Otel İşletmesinin Türü</b>	şehir oteli	27	0,56
	kıyı oteli	21	0,44
<b>Otel İşletmesinin Statüsü</b>	bağımsız yerli işletmeye bağlı	34	0,71
	bağımsız yabancı işletmeye bağlı	1	0,02
	yerli bir zincir işletmeye bağlı	10	0,21
	yabancı bir zincir işletmeye bağlı	2	0,04
	yabancı bir işletmeyle yönetim anlaşması var	1	0,02

48 otel işletmesinin 33'ü dört yıldızlı; 13'ü beş yıldızlı, buna karşın 1'i özel statü, 1'i ise 1.sınıf tatil köyüdür. Bir başka ifadeyle dört yıldızlı otel işletmelerinin oranı %69, beş yıldızlı otellerin oranı ise %27'dir.

Oda sayılarına göre sınıflandırma yapıldığında, tablodaki verilere göre; 19 otel işletmesinin (%40) 80-120; 9 otel işletmesinin (%19) 121-160; aynı şekilde 3 otel işletmesinin (%6) 161-200; 1 otel işletmesinin (%2) 201-240; geriye kalan 16 otel işletmesinin (%33) 240'dan fazla odası bulunduğu görülmektedir.

Otel işletmelerinin personel sayıları verilerine göre 60'dan az çalışanı olan 13 otel işletmesi bulunmakta ve rakam %27'lik bir bölüme denk gelmektedir. Diğer

yandan 12 işletmenin (%25) 61–80; yine 5 işletmenin (%10) 81–100; 5 işletmenin (%10) 101–120; 13 işletmenin (%27) 120'den fazla çalışanı bulunmaktadır.

Ankette yer alan 48 otel işletmesinin %56'lık bölümünü oluşturan 27 tanesi şehir oteli, diğer yandan %44'ünü karşılayan 21 tanesi kıyı oteli olarak sınıflandırılmaktadır.

Otel işletmelerinin statülerini belirlemeye yönelik soruya alınan yanıtlara göre 34 otel (%71) bağımsız yerli işletme statüsünde; 10 otel (%21) yerli bir zincir işletmeye bağlı; 2 otel (%4) yabancı bir zincir işletmeye bağlı olup; 1 otelin (%2) yabancı bir işletmeyle yönetim antlaşması bulunmakta; 1 otel işletmesi (%2) ise bağımsız bir yabancı işletme statüsünde faaliyet göstermektedir.

#### **4.7.4. İtibar Yönetiminin Etkilediği Değişkenlere İlişkin Bulgu ve Değerlendirmeler**

Anketin ikinci bölümüne itibar değişkeni, kurum, sosyal sorumluluk, çalışanlar, pazarlama, yönetim, finansman ve kriz yönetimi ve halkla ilişkiler itibar değişkeni açılarından ele alınmaktadır. Değişkenlere ilişkin ifadeler katılım oranları hesaplanarak, otel yöneticilerinin itibar yönetimine ilişkin bakış açılarının belirlenmesine çalışılmıştır. Değişkenlere ilişkin tanımsal istatistik bulgular **tablo 3.2.** 'de verilmektedir.

**Tablo 3.2.**'ye göre genel olarak itibar yönetiminin otel işletmeleri için 4 düzeyinde önemli olduğu görülmektedir. Tüm değişkenler için standart sapmanın 1 veya 1'in altında olması ankete katılanların benzer yanıtlar verdiğini göstermektedir ve ortalamalar gerçeğe yakın olmaktadır. Ankete katılan yöneticiler tarafından, itibar yönetiminin en çok 4,33 ortalaması ile pazarda farklılık yaratacağına inanılmaktadır. Daha sonra, itibar yönetimi ile 4,19'luk yüksek ortalama ile marka, imaj ve kimlik

unsurlarının dış çevreye yansıtıldığına ve paydaşların güvenini artırdığına inanılmaktadır.

İtibar yönetiminin kuruma etkisini, ankete katılanlar 4,10 ortalama ile önemli bulmaktadırlar. Kuruma etkisini belirleyen dört değişken içerisinde en çok 4,23 ortalama ile kurum imajını artırdığına inanılmaktadır. Daha sonra, itibar yönetiminin kuruma vizyon kazandırması açısından önemli etkisi olduğu görülmektedir.

Sosyal sorumluluk açısından itibar yönetimi, 4,08 ortalama ile yüksek düzeyde önemlidir. Sosyal sorumluluk, çalışma ortamı ve çevresini etkilemesi bakımından en önemli değişken olarak görülmektedir.

İnsan kaynakları ve çalışanlar açısından itibar yönetimi, 3,90 seviyesinde yükseğe yakın düzeyde önemli bulunmaktadır. İtibar yönetimi, en çok nitelikli elemanları kuruma çektiği için çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır.

Otel işletmelerinin itibar yönetiminde pazarlama değişkeni 4'ün üzerinde önemli bulunmaktadır. Pazarlama değişkeninin önemli olması, itibar yönetiminin rekabet gücünü artırdığı inancıdır.

İşletme yönetimi açısından itibar yönetimi, diğer değişkenlere göre en az önemli bulunan değişkendir. İtibar yönetimi işletme yönetimi açısından 3,65 düzeyinde iyiye yakın olarak değerlendirilmektedir. Turizm işletmesi yöneticileri, itibarın, yönetim açısından en çok 3,98 ortalama ile yönetim kalitesini artırdığını düşünmektedirler.

Ankete katılan otel işletmesi yöneticileri, finansman birimi açısından 4'e yakın düzeyde itibar yönetiminin etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle itibar yönetiminin bankalardan finansal destek almayı kolaylaştırdığı düşünülmektedir.

Kriz yönetimi ve halkla ilişkiler açısından itibar yönetimi, 3,72 düzeyinde önemli bulunmaktadır. İtibar yönetimi en çok medya ile ilişkileri artırdığı için önem kazanmaktadır.

**Tablo 3.2. İtibar Yönetimine ve Etkilediği Değişkenlere İlişkin Tanımsal İstatistik Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma
<b>İTİBAR YÖNETİMİ</b>	<b>48</b>	<b>4,08</b>	<b>0,55</b>
Kurumun kamuoyu tarafından nasıl algılandığıdır	48	3,90	1,08
Dış çevrenin kurum için düşündükleridir	48	3,90	0,86
Pazarda farklılığı yaratır	48	4,33	0,83
Kurumun en önemli değeridir	48	4,06	0,86
Marka, imaj ve kimlik unsurlarını kurum içinde barındırır	48	3,98	0,93
Marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımalarıdır	48	4,19	0,84
Paydaşların duyduğu güveni yansıtır	48	4,19	0,89
<b>KURUM</b>	<b>48</b>	<b>4,10</b>	<b>0,69</b>
Kurumun imajını geliştirir	48	4,23	0,93
Kurum kültürünü olumlu yönde etkiler	48	3,96	1,09
Kuruma vizyon kazandırır	48	4,19	0,92
Kurum kültürünün çalışanlar tarafından kolayca benimsenmesini sağlar.	48	4,02	0,91

**Tablo 3.2. 'nin devamı**

<b>SOSYAL SORUMLULUK</b>	<b>48</b>	<b>4,08</b>	<b>0,52</b>
Örgütlerin toplumsal sorumluluklarını artırır.	48	3,88	0,76
Etik unsurlara daha duyarlı yaklaşılmasını sağlar.	48	3,94	0,78
Çalışma ortamı ve çevresini olumlu yönde etkiler	48	4,38	0,61
Çevreye duyarlı ve uyumlu kurum yaratır.	48	4,15	0,85
<b>ÇALIŞANLAR</b>	<b>48</b>	<b>3,90</b>	<b>0,85</b>
Nitelikli Çalışanları Kuruma çeker.	48	4,19	1,00
Nitelikli Çalışanları Kurumda tutar.	48	3,92	1,05
Çalışanların iş tatmininin artmasına yardımcı olur.	48	3,60	1,05
Kurumsal bağlılık yaratır.	48	3,90	1,02
<b>PAZARLAMA</b>	<b>48</b>	<b>4,09</b>	<b>0,65</b>
Daha iyi ürün ve hizmet sunmaya katkıda bulunur.	48	3,88	0,94
Rekabet gücünü artırır.	48	4,23	0,91
Yeni Pazar ve müşteri kazandırır.	48	4,10	0,86
Tüketicide güven ve müşteri sadakati yaratır.	48	4,15	0,74
<b>YÖNETİM</b>	<b>48</b>	<b>3,65</b>	<b>0,82</b>
Yönetim kalitesini artırır.	48	3,98	1,00
Yönetici kalitesini artırır.	48	3,92	1,09
Liderliği teşvik eder.	48	3,54	1,03
Yönetimin iç çatışmaya (dedikodu) karşı mücadelesini kolaylaştırır.	48	3,17	1,02



**Tablo 3.2.'nin devamı**

<b>FİNANSMAN</b>	<b>48</b>	<b>3,84</b>	<b>0,77</b>
Bankalardan finansal destek almayı kolaylaştırır.	48	3,96	1,11
Yabancı yatırımcıyı ortaklığa teşvik eder.	48	3,90	0,93
Karlılığı artırır.	48	3,67	1,08
Firmanın hisse değeri artırır.	48	3,83	0,91
<b>KRİZ YÖNETİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER</b>	<b>48</b>	<b>3,72</b>	<b>0,69</b>
Etkin halkla ilişkilerle kurulmasını sağlar.	48	3,94	0,76
Kurumun medya ilişkilerini güçlendirir.	48	4,02	0,89
Krize karşı hızlı davranılmasını sağlar.	48	3,40	1,03
Kriz anlarında kontrolü elde tutmayı sağlar.	48	3,54	1,01

#### **4.7.5. Değişkenler Arasında Farklılık Analizleri**

Çalışmanın bu bölümünde, itibar yönetimine ilişkin görüşlerin ankete katılanların demografik özellikleri ve çalıştıkları otellerin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuş ve test edilmiştir.

*H<sub>1</sub>. Cinsiyete göre itibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır.*

*H<sub>2</sub>. Yaş grupları arasında itibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır.*

*H<sub>3</sub>. Eğitim durumuna göre itibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır.*

*H<sub>4</sub>. Turizm eğitimi alma durumuna göre İtibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır.*

*H<sub>5</sub>. İşletmedeki pozisyona göre itibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır.*

*H<sub>6</sub>. Sektörde çalışma süresine göre itibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır.*

*H<sub>7</sub>. İşletmede çalışma durumuna göre itibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır.*

*H<sub>8</sub>. İşletmede çalıştığı görevde bulunduğu süre durumuna göre itibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır.*

*H<sub>9</sub>. Otellerin yıldız durumuna göre itibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır.*

*H<sub>10</sub>. Otelin oda sayısı durumuna göre itibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır.*

*H<sub>11</sub>. Otelin personel sayısı durumuna göre itibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır.*

*H<sub>12</sub>. Otelin türüne göre itibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır.*

*H<sub>13</sub>. Otelin statüsüne göre itibar yönetiminin değerlendirilmesinde fark vardır.*

**Tablo 3.3'**de itibar yönetimi üzerine turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin yöneticilerinin görüşlerinin demografik özelliklere göre farklı olup olmadığına ilişkin hipotezlerin analizlerine ilişkin sonuçlar verilmektedir. **tablo 3.3.**'e göre birinci ve onbirinci hipotezler kabul edilmiş ancak diğer hipotezler red edilmiştir.

Birinci hipoteze göre ankete katılanların cinsiyetlerine göre itibar yönetimini değerlendirmeleri arasındaki fark anlamlıdır. Buna göre bayanların(4,31) baylardan (3,98) daha yüksek düzeyde itibar yönetimine önem verdikleri söylenebilir.

Onbirinci hipotez tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre çalışan sayısı çok düştükçe ve yükseldikçe itibar yönetimi azalmakta, 60-120 arası çalışana sahip işletmelerde ortalamalar birbirine yakın olup artış göstermektedir.

Diğer hipotezler red edildiği için demografik özelliklerin seçenekleri arasındaki farklar anlamlı olarak değerlendirilmemiştir. Örneğin, eğitim durumu değiştikçe, itibar yönetimi anlayışı değişmemektedir.

**Tablo 3.3. İtibar Yönetiminin Demografik Özelliklere Göre Farklılık Analizleri**

Demografik Özellikler		Ortalama	İtibar Yönetimi	
			Test değeri (t/F)	İşaret değeri (P)
<i>Cinsiyet</i>	<i>Bay</i>	3,98	-2,07	0,04
	<i>Bayan</i>	4,31		
Yaş	25 ve altı	3,94	2,19	0,09
	26-30	4,21		
	31-35	4,46		
	36-40	4,14		
	41-45	3,70		
Eğitim Durumu	Lise	4,08	0,51	0,61
	Üniversite	4,04		
	Lisans Üstü	4,29		
Turizm Eğitimi alma	Evet	4,07	-0,04	0,92
	Hayır	4,08		

**Tablo 3.3.'ün devamı**

İşletmedeki pozisyonunuz	genel koordinatör	4,57	0,68	0,60
	genel müdür	4,11		
	genel müdür yardımcısı	3,76		
	Önbüro müdürü	4,04		
	Yiyecek içecek müdürü	4,00		
Sektörde çalışma süreniz	1-2 yıl	4,04	0,93	0,43
	3-4 yıl	4,24		
	5-10 yıl	4,18		
	10 yıl üstü	3,91		
İşletmede çalışma süreniz	1 yıldan az	4,21	0,43	0,78
	1-2 yıl	4,11		
	3-4 yıl	4,13		
	5-10 yıl	3,92		
	10 yıl üstü	3,86		
Görevde çalışma süreniz	1 yıldan az	3,86	1,10	0,35
	1-2 yıl	4,10		
	3-4 yıl	4,29		
	5-10 yıl	3,94		

**Tablo 3.3'ün devamı**

İşletmenin Yıldızı	4 yıldız	4,03	1,15	0,34
	5 yıldız	4,19		
	özel statü	4,71		
	1.sınıf tatil köyü	3,43		
İşletmenin Oda Sayısı	80-120	4,17	1,21	0,32
	121-160	3,87		
	161-200	4,57		
	201-240	3,71		
	240'tan fazla	4,02		
Çalışan Personel Sayısı	60'tan az	3,80	5,55	0,01*
	61-80	4,38		
	81-100	4,20		
	101-120	4,49		
	121'den fazla	3,87		
Otel İşletmesinin Türü	Şehir oteli	4,04	-0,55	0,58
	kıyı oteli	4,12		

**Tablo 3.3'ün devamı**

Otel İşletmesinin Statüsü	Bağımsız yerli işletmeye bağlı	4,00	1,22	0,31
	bağımsız yabancı işletmeye bağlı	3,57		
	Yerli bir zincir işletmeye bağlı	4,37		
	yabancı bir zincir işletmeye bağlı	4,29		
	yabancı bir işletmeyle yönetim anlaşması var	3,86		

**P<0,05 anlamlı farklılık**

#### **4.7.6. İtibar Yönetimi ve Etkisinin Araştırıldığı Değişkenler Arası İlişkiler Analizleri**

Ankete katılan otel yöneticilerinin itibar yönetimine bakış açılarına ilişkin tanımsal istatistik ve demografik özelliklere göre farklılık analizleri incelendikten sonra, tezin esas amacı olan turizm işletmelerinin itibar yönetimine ilişkin bakış açılarını ve birimlere göre itibar yönetimine bakış açılarını ortaya koymaktır. Bu amaçla, itibar yönetimi ve işletme birimlerinin itibar yönetimi çalışmaları arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığı korelasyon analizi ile ortaya konmuştur. Değişkenler arasında anlamlı ilişki olup olmadığını ölçmek için yapılan korelasyon analizi sonuçları **Tablo 3.4.**'te gösterilmektedir.

**Tablo 3.4. Türkiye’de Doğrudan Pazarlama Potansiyelinin ve Potansiyele Etki Eden Değişkenlerin Pearson Korelasyon Tablosu**

		İTİBAR YÖNETİMİ	KURUM	SOSYAL SORUMLULUK	ÇALIŞANLAR	PAZARLAMA	YÖNETİM	FİNANSMAN	KRİZ YÖNETİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER
İTİBAR YÖNETİMİ	r	1	0,66	0,55	0,35	0,45	0,42	0,39	0,62
	p		0,00**	0,00**	0,01**	0,00**	0,00**	0,01**	0,00**
KURUM	r	1	0,64	0,40	0,40	0,40	0,45	0,42	0,51
	p			0,00**	0,01**	0,01**	0,00**	0,00**	0,00**
SOSYAL SORUMLULUK	r	1	0,40	0,39	0,54	0,47	0,47	0,57	
	p				0,00**	0,01**	0,00**	0,00**	0,00**
ÇALIŞANLAR	r	1	0,47	0,29	0,35	0,47			
	p						0,00**	0,05*	0,02*
PAZARLAMA	r	1	0,67	0,65	0,47				
	p					0,00**	0,00**	0,00**	
YÖNETİM	R	1	0,50	0,37					
	P				0,00**	0,01**			
FİNANSMAN	R	1	0,68						
	P			0,00**					
KRİZ YÖNETİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER	R	1							
	P								

\*\*: $\alpha=0,01$  önem düzeyinde anlamlı, \*  $\alpha=0,05$  önem düzeyinde anlamlı



**Tablo 3.4.**'e göre itibar yönetimi anlayışı itibar yönetiminin kurum açısından değerlendirilmesi arasında %66 düzeyinde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Yani itibar yönetimine önem verme ile kurum açısından önemli olduğunu düşünme arasında orta düzeyin üzerinde bir ilişki bulunmaktadır. Diğer değişkenlerle de anlamlı sayılabilecek ilişki bulunmaktadır. Bu yönüyle orta düzeyde de olsa itibar yönetimine önem verme ile sosyal sorumluluk açısından itibar yönetiminin önemli olduğu görüşü arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablonun incelenmesinden itibar yönetimi ile kurum, sosyal sorumluluk, çalışanlar, pazarlama, yönetim, finansman ve kriz yönetimi-halkla ilişkiler arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ilişkiler arasında en düşük korelasyon katsayısı ortalama değerinin 0,390 ile **finansman**, yüksek korelasyon katsayısı ortalama değeriyle (0.621) **kriz yönetimi ve halkla ilişkiler** olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

İtibar yönetimi ile kurum arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.664$ ,  $p<.01$ ). Buna göre işletmenin genel itibar yönetimi değerleri yükseldikçe benzer şekilde kurum açısından itibar yönetimi değerlerinin de yükseldiği söylenebilir.

İtibar yönetimi ile sosyal sorumluluk arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sosyal sorumluluk çabalarına verilmesi gereken önem yapılan analizde görülebilmektedir. İtibar yönetimine verilecek önem arttıkça kurumsal sosyal sorumluluğunda artabileceğini söylemek mümkündür. ( $r=0.546$ ,  $p<.01$ ).

İtibar yönetimi ile çalışanlar arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İtibar yönetimi verilen önemin yükselmesiyle nitelikli çalışanların kuruma çekilmesi ve çalışanların iş tatminlerinin artmasıyla doğru orantılı ilişkiler bulunmuştur. ( $r=0.352$ ,  $p<.01$ ).

İtibar yönetimi ile pazarlama arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu durum itibarlarını yükselten kurumların satışlarında da doğru oranda yükselmenin yaşanağını göstermektedir. ( $r=0.450$ ,  $p<.01$ ).

İtibar yönetimi ile yönetim arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yönetim kalitesini yükselmesi itibar değerlerinin yükselmesiyle doğru orantılı bir artış göstermekte ve itibarın yönetim kalitesini de arttırdığı yönünde yorumlanabilmektedir. ( $r=0.420$ ,  $p<.01$ ).

İtibar yönetimi ile finansman arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İtibarı yüksek kurumların finansal yapılarının da itibara bağlı olarak güvenilir ve sağlan olduğu sonucu çıkmaktadır. ( $r=0.390$ ,  $p<.01$ ).

İtibar yönetimi ile kriz yönetimi/halkla ilişkiler arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İtibar yönetiminin önemini fark etmiş kurumların kriz dönemlerine ilişkin daha olumlu sonuçlara varabilmesi yapılan analiz sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yani itibara verilen önemin derecesi kriz dönemlerinde kurumun en az düzeyde zarara maruz kalmasıyla doğru orantılı gitmektedir. ( $r=0.620$ ,  $p<.01$ ).

İtibar yönetimine verilen önemle beraber hem kurumun dışarıda algılanışı hem de kendi içinde alt birimlerine katkısı olduğu söylenebilmektedir. İtibar yönetimi finansmandan, pazarlamaya, insan kaynaklarından, halkla ilişkilere kadar her birimde yöneticilerin firma açısından faydalı sonuçlar çıkaracağını göstermektedir.

Dolayısıyla, itibar yönetimine önem veren firmaların rekabet avantajı daima elinde barındırabilecek iken , kurumun her birim açısından da önemli bir değere sahip olduğu görülebilmektedir. Anket katılanların kurumların yöneticileri olmasına rağmen analiz sonucuna göre “itibarın yönetiminin”, yönetim birimine diğer birimlerden daha az avantaj sağladığını düşündükleri söylenebilmektedir.

Çıkan ilişkiler tüm değişkenler temelinde anlamlı çıkmıştır. İlişki yoğunluğu sırasına koyacak olursak itibar yönetimi sırasıyla en çok kurumu sonrasında, kurumun halkla ilişkiler çabalarını, sosyal sorumluluk anlayışını, pazarlama faaliyetlerini, yönetimini, finansal olanaklarını ve çalışanlarını etkilemektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İtibar Yönetimi kurumların önem vermesi gereken stratejik bir konudur. Dünyadaki tüm kuruluşlar itibar yönetimi çalışmalarına hız vermekte ve önemini giderek daha iyi anlamaktadırlar.

Ülkemizin ekonomik kalkınmasında ve özellikle ihracatta önemli rol oynayan büyük kurumlar, itibar yönetimi çalışmalarlarıyla hem iç pazarda hem de dış pazarda kendilerini yeniden tanımlamaktadırlar. Dolayısıyla tüketici tarafından nasıl algılandıklarını sorgulamaktadırlar. Sorgulama sonucu ulaşılan veriler çerçevesinde itibar yönetimi çalışmalarını yönlendirmektedirler..Halkla İlişkilerin de önemli bir payı bulunan bu çalışmaların sonucunda, kurumsal itibarlarını yüksek düzeyde tutup, hem kendilerine pazarda saygın bir yer sağlamak, hem de dış pazarlar sayesinde ülke itibarına katkıda bulunmaktadırlar.

Hizmet sektöründe olsun, ürün sektöründe olsun yaşanan rekabet yoğun ve zorlu koşullar altında sürmektedir. Gün geçtikçe bu yoğunluk ve zorlu koşullar daha da artmaktadır. Çünkü, tüketiciler aldıkları hizmet ya da ürüne dikkat etmelerinin yanısıra, ürünü ya da hizmeti kimden aldıklarına daha fazla dikkat etmektedirler. Dolayısıyla, itibarı yüksek kurumların, tüketiciler için ilk tercih nedeni haline gelmeleri somut bir gerçek olarak ortaya çıkmıştır.

Yoğun rekabetin yaşandığı hizmet sektöründe yer alan turizm işletmeleri de, itibar yönetimi çalışmalarına önem vererek, kurumsal itibar oluşturma yolundaki çalışmalarını sürdürmelidirler. Turizm işletmelerinin ve de özellikle otel işletmelerinin tüketicilere sunduğu ürünler, tüketicilere ağırlıklı olarak psikolojik ve manevi tatmin sağlamaktadır. Hizmetten elde edilen mutluluk derecesi, tüketicilerin hizmet aldığı kuruma karşı oluşan duygularıyla paralel gitmektedir. Gelişmiş bir örgüt kültürü, etkin bir halkla ilişkiler faaliyeti sayesinde tüketicide ne kadar çok tatmin sağlanırsa, kurumsal itibarın yüksek düzeyde kazanılabileceği bir gerçektir.

Turizm sektöründe ürün çeşitlendirmesinin fazla olduğu ve çok kapsamlı bir alanda faaliyetlerin sürdürüldüğü düşünülürse, itibar yönetimi çalışmalarının da diğer sektörlerde bulunan kurumlara nazaran daha ayrıntılı ve karmaşık olduğu ortaya çıkmaktadır.. Verilen hizmetlerin kimi zaman kişiden kişiye değişebildiğinden, tüketici ilk olarak ürünü almaya başladığında ürünü tüketme sürecinin birinci basamağını yaşamaktadır. Son basamağını ise turistik ürünü tamamen tükettiğinde yaşamaktadır. Oysa,turistik bir ürün satın alındığı anda tüketilmektedir. Bu önemli fark nedeniyle, turizm sektöründe alınan hizmetin niteliği, hizmetin tüketim süreci içinde sürekli olarak değişmektedir. Bu durum turizm sektörünü zorlamakta ve verilecek hizmetin kusursuzluğunu daima etkilemektedir.

Belirtilen nedenden dolayı da, turizm sektöründe itibar kazanmak ve kurumsal itibar oluşturmak oldukça zorlu olmakta,çeşitli güçlüklerle karşılaşmaktadır.. Tüketicilerin algı düzeylerinin artması ve aynı zamanda bilinçlenmeleri, turistik ürünün ve hizmetin hatasız olması gerektiğini vurgulayan unsurlar arasındadır.

İtibar yönetimi,turizm işletmeleri için de satışları artıran, nitelikli elemanların kuruma çekilmesini sağlayan özellikleriyle kuruma değer kazandıran olan bir olgudur. Yatırımcının güveninin sağlanması, kurumsal büyümenin sağlanması ve kurum paydaşlarının bağlılığının sağlanması yüksek itibarlı kurumlarda görülen nitelikler arasındadır. Fakat, itibarın basit ve kısa bir süreçte oluşturulamadığı gerçeğinin bilinmesi gerekmektedir. Bu süreç, kimi kurumlar için uzun yıllar alabilmektedir. Yıllar alabilen bu süreç,turizm işletmelerinin yapısal özelliklerinden kaynaklanan nedenlerle ve yapılan basit hatalar nedeniyle itibarın bir anda yok olmasına neden olabilmektedir.

Kurumlar artık sadece ürün ya da hizmet satarak yaşamlarını sürdürmeyeceklerinin farkına varmış bulunmaktadırlar. Çalışma ortamlarına etkileri, sosyal sorumluluk bilinçlerinin oluşması, etik unsurlara verdikleri değerler çerçevesinde tüketiciler tarafından değerlendirilmektedirler. Tüm bu değerler sayesinde de itibar elde edebilmektedirler.

Turizm sektöründe yer alan kurumlar yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı, itibar yönetimi değerlerine önem vermek zorundadırlar.

Markalaşma yolunda önemli mesafeler alan turizm işletmelerinin, markalaşmanın ötesine geçip kurumsal itibar çalışmalarına yönelmeleri gerekmektedir. Artık, marka tüketiciler için bir sembol olmaktan öteye gidememektedir. Markalaşmanın yarattığı imaj, mutlaka itibar olgusuyla desteklenmelidir. Marka olmadan itibarın elde edilemeyeceği gibi, itibar olmadan da markanın sürekliliği sağlanamamaktadır. Bu durum bize sürekli bir döngünün varlığının göstermektedir. Dolayısıyla markalaşma çabaları kadar, itibar çabaları da turizm işletmeleri için önemlidir.

İtibar sahibi markalar kadar, itibar sahibi yöneticilerin turistik işletmelere olumlu özellikler kazandırdığı göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. İtibarı yüksek bir yönetici kuruma itibar kazandırabileceği gibi; itibarlı bir kurum yöneticilerine itibar yüklemesi yapabilmektedir.

İtibar yönetimi, kriz dönemlerinde özellikle talep esnekliğinin yüksek olduğu turistik işletmelerde, kurumu kurtarıcı bir özelliğe sahiptir. İtibarı yüksek olan kurumlar, kriz ortamlarından en az zararla kurtulan kurumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kriz olasılığı ile karşılaşma derecesi yüksek olan otel işletmeleri düşünülecek olursa, itibar yönetiminin stratejik önemi net olarak ortaya çıkmaktadır.

İtibar, kurumların finansal desteğe ihtiyaç duyduğu dönemlerde de katkı sağlamaktadır. İtibarı yüksek kurumlar, finans sektöründen daha kolay finansal destek sağlayabilmektedirler. Günümüz koşullarında finansal desteğin kolayca sağlanabilmesi ancak yüksek itibar sayesinde olmaktadır. Kuruma karşı duyulan itibarın yarattığı güven sayesinde, ihtiyaç duyulan finans desteği, finansal kuruluşlar aracılığı ile daha kolay ve uygun koşullarda mümkün olabilmektedir. Turizm sektörünün mevsimselliği göz önüne alındığında ,belli dönemlerde turistik işletmeler

finansal desteğe ihtiyaç duyabileceklerdir. Dolayısıyla, itibarı yüksek turizm işletmeleri, ihtiyaç duydukları dönemlerde kolay finansal destek bularak parasal sıkıntı yaşamamaktadırlar.

İtibar yönetiminin turizm işletmelerini de her yönden etkileyebileceği bu çalışmanın sonucunda ortaya çıkmıştır. Turizm hizmeti veren kurumlar, itibarlarını daima yüksek tutarak gelecek dönemlere yatırım yapmalıdırlar. İtibara yapılacak olan yatırım, kurumun sürekliliğini sağlayacaktır.

İtibarı yüksek turizm hizmeti veren kurumlar, iç ve dış müşterilerin gözünde ilk tercihler arasında yer alıp, pazardaki varlığını, rekabet gücünü ve gelişmesinin sürdürülebilirliğini sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- ACUNER Taner, **Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 2, Sayı:2, İzmir 2000
- ALSOP Ronald, **Corporate Reputations Are Earned with Trust, Reliability, Study Shows**, The Wall Street Journal, Dow Jones&Company, 1999
- ARGENTI Paul A., DRUCKENMILLER Bob, **Reputation and the Corporate Brand**, Corporate Reputation Review Vol.6, No.4, Henry Stewart Publications, 2004
- ARGÜDEN Yılmaz, **İtibar Yönetimi**, Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul, 2003
- ARGÜDEN Yılmaz, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Arge Danışmanlık, İstanbul, 2002
- ATAOL Alpay, **Halkla İlişkiler**, Tanık Matbaacılık, İzmir, 1991
- AVCIKURT Cevdet, **Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2005
- AY Canan, ÜNAL Aylin, **“Pazarlama ve Kurum Kültürü”**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi Sayı:5, Manisa, 1999



- BALMER John M. T. ve GRAY Edmund R., **Rekabetçi Bir Avantaj Yaratmak İçin: Kurum Kimliği ve Kurumsal İletişimler**, Çev: Filiz OTAY, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı:10, İstanbul, 2000
- BAYKASOĞLU Adil, DERELİ Türkay, SÖNMEZ Ali İhsan, YAĞCI Erdinç, **İmaj Yönetimi**, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:1, Sayı/No:1, İstanbul, Aralık 2004
- BELKAOUI Ahmed Riahi, **Multinationality – Earnings, Efficiency, and Market Considerations**, Quorum Books, USA, 2002
- BICKERTON Pauline, BICKERTON Matthew, PARDESI Upkar, **Cybermarketing: How To Use The Internet To Market Your Goods And Services**, Butterworth-Heinemann, Woburn, 2000
- BOCKELMAN Wilfred, **Social Responsibility of Business**, Culture of Corporate Citizenship Minnesota's Business Legacy For The Global Future, Glade Press, Canada, 2000
- BOZKURT İzzet, **Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, MediaCat Kitapları, Ankara, 2000
- BOZKURT Rüştü, , **“Kendine Ayna Tutan Yönetici”**, Dünya Yayıncılık, Ankara, 1998
- BRISSETTE Susan, **Reputation Management**, Nuclear Plant Journal, Canada, May-june 2005
- BUDAK Gönül, BUDAK Gülay, **Halkla İlişkiler**, Barış Yayınları, İzmir, 2004

- BUDAK Gülay, BUDAK Gönül, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2004
- BUDD John F., **How to Manage Corporate Reputations**, Public Relations Quarterly, Volume:39, Number:4., New York, 1994
- CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992
- CHALMETA Ricardo, “Methodology for Customer Relationship Management”, **The Journal of Systems and Software**, Article in Press, 2005
- COFFEE Rob & JONES Gareth, **Kurum Kültürü Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri**, Çeviren: Kıvanç Kutmandu, MediaCat Kitapları, Ankara, 2002
- COOMBS W. Timothy, **Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding**, Sage Publication Inc., California, 1999
- CORNELISSEN Joep, **Reputation Management Corporate Image:An Audience Centered Model**, Corporate Communications:An International Journal Volume 5, Number 2, MCB University Press, 2000
- DALKIRAN Nesrin, **Kurumsal Kültür Yaklaşımları ve Halkla İlişkiler Faaliyetleri**, İzmir Ticaret Odası Dergisi Ekonomik Vizyon Özel Rapor, İzmir
- DAVIES Gary, CHUN Rosa, DA SILVA Rui Vinhas, ROPER Stuart, **Corporate Reputation and Competitiveness**, Routledge, New York, 2003

- DENİZ Baki Recep, “**Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının İşletmelere Sağladığı Yararlar**”, Pazarlama Dünyası, Yıl.16, Sayı.6, 2002
- DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998
- DOWLING Graham, **Creating Corporate Reputations Identity, Image, and Performance**, Oxford University Press Inc., New York, 2001
- DÖRTOK Arın, **Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?**, Rota Yayınları, İstanbul, 2004
- EDWARDS Jack E., SCOOT John C., Nabury S. RAJU, **The Human Resources Program-Evaluation Program** , Sage Publication Inc., California, 2003
- ERÇETİN Ş.Şule, “**Lider Sarmalında Vizyon**” , Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000
- ERDEM Ferda, İŞBAŞI Janset Özen, **Eğitim Kurumlarında Kurum Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları**, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi Sayı:1, Mayıs 2001
- ERDOĞAN Nazmiye, **Çevre ve (eko)turizm**, Erk Yayıncılık, Ankara, 2003
- FOMBRUN Charles, VAN RIEL Cees, **Fame and Fortune**, Financial Times Prentice Hall, New York 2003
- FYALL, Alan, GARROD Brian, **Tourism Marketing: A Collaborative Approach**, Channel View Publications, USA, 2005

- GALBREATH Jerem, ROGERS Tom, “**Customer Relationship Leadership: A Leadership and Motivation Model for The Twenty-First Century Business**”, The TQM Magazine, Vol.11, No.3, 1999
- GIDDENS Anthony, **Sociology**, Polity Press, Cambridge, 2000
- GLAESSER Dirk, **Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi**, Çeviren: A. Bahader Ahıska, Set-Systems, İstanbul, 2005
- GÖNEN İbrahim, **Kriz Dönemlerinde Kullanılan Turizm Pazarlama Teknikleri ve Önleyici Unsurlar**, Türk Kooperatifçilik Kurumu Basın Yayın Araştırma Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri İşletmesi, Sayı:140, Mars Matbaası, Ankara, 2003
- GREGORY James P. with WIEDMANN Jack G., **Marketing Corporate Image The Company As Your Number One Product**, NTC Business Books NTC/Contemporary Publishing Company, USA, 1991
- GROENLAND E.a.g, **Qualitative Research To Validate The RQ Dimension**, Corporate Reputation Review, Henry Stewart Publications, Volume:4, Number:4, Rotterdam, 2002
- GÜLSOY Tanses, **Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü** , Adam Yayınları, İstanbul, 1999
- HAYWOOD Roger, **Manage Your Reputation, How To Plan Public Relations To Build And Protect The Organization’s Most Powerful Asset**, Kogan Page Limited, USA, 2002
- HEALY Robert, GRIFFIN Jennifer J., **Building BP’s Reputation: Tooting Your Own Horn 2001-2002**, Public Relations Quarterly, Volume:49 Number:4, 2004

- HESSELBEIN Frances, COHEN Paul M., **Liderden Lidere**, Çeviren; Salim ATAY, MESS Vakfı Yayınları, İstanbul, 1999
- KADIBEŞEGİL Salim, **İtibarınızı Yönetmekten Daha Önemli Bir İşiniz Var mı?**, KobiFinans Dergisi, Sayı: 6, 2005
- KAKU Ryuzaburo, **Kyosei Tarzı**, **Harvard Business Review Kurumların Toplumsal Sorumluluğu**, Çev: Murat Çetinbakış, BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri, İstanbul, 2005
- KAMDANPULLY Jay, MOK Connie, SPARKS Beverly, **Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure**, The Harworth Hospitality Press, USA, 2001
- KARAFAKIOĞLU Mehmet, **Pazarlama İlkeleri**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2005
- KAVUNCU Cihangir, **Kültür**, Executive Excellence'nin Ekim 2003 eki, Rota Yayın, İstanbul, 2003
- KOCABAŞ Füsün, ELDEN Müge, YURDAKUL Nilay, **Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2002
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003
- KUDRLE Albert E., SANDLER Melvin, **Public Relations for Hospitality Managers**, John Wiley & Sons, Inc. New York, 1995
- **Kurum Kültürü Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 3, Baran Ofset, 2000

- L'ETANG Jacquie, PIECZKA Magda, **Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar**, Çev:Gülcan Işık, Derya Tellan, Sema Yıldırım Becerikli, Ayşe Elif Emre Kaya, Serra Pehlivan, Vadi Yayınları, Ankara, 2002
- LARKIN Judy, **Strategic Reputation Risk Management**, Palgrave Macmillan, New York, 2003
- LEWIS Steward, **Measuring Corporate Reputation**, Corporate Communication: An International Journal Volume 6, Number 1, MCB University Press, 2001
- LIEVENS Filip, **Organizational Image/Reputation**, Encyclopedia Of Industrial and Organizational Psychology Ghent University, Belgium, 2005
- LONDON Manuel, **Principled Leadership and Business Diplomacy Values-Based Strategies for Management Development**, Quorum Books, USA, 1999
- LUTHANS Fred, **Organizational Behavior**, McGraw Hill Inc, U.S.A, 1992
- MAVİŞ Fermani, **Otel İşletmelerinde Halkla İlişkiler ve Reklamcılık**, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1987
- MAVİŞ Fermani, **Otel İşletmesinde Kurum İklimi Üzerine Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksekokulu, Eskişehir, 1998
- MONSTAD Therese H., **Issues - & Crisis Management: “same, same but different”?**, Uppsala University Department of Information Science Media and Communication Master's Thesis, Sweden, 2003
- NAKRA Prema, **Corporate Reputation Management:”CRM” with a Strategic Twist?**, Public Relations Quarterly Volume 45 Number:2 New York, Summer 2000

- NEEF Dale, **Managing Corporate Reputation & Risk A Strategic Approach Using Knowledge Management**, Elsevier, Burlington, 2003
- ODABAŞI Yavuz, **İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Kavramı İçerisinde Reklamcının Yeri**, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, No:42, Eskişehir, 1986
- OKAY Ayla, **Kurum Dizaynının Kurum İmajına Katkısı**, MediaCat Kitapları, Ankara, 2000
- OKAY Ayla, **Kurum Kimliği**, MediaCat Kitapları, Ankara, 2003
- OKAY Ayla, OKAY Aydemir, **Halkla İlişkiler, Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, Der Yayınları, İstanbul, 2001
- ÖZDEMİR Aylin, **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, Ege Yayıncılık, 1994
- ÖZKOL A. Erdal, ÇELİK Muhsin, GÖNEN Seçkin, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu**, Muhasebe ve Finans Dergisi, Sayı:27, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, Temmuz 2005
- RYAN Cynthia, **Reflecting on the organization: Introducing Engineers to Corporate Identity, Image, Brand and Culture**, Reflection On Communication, Volume:2, No:2, 2002
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, **Kurumsal Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001
- SADLER Philip, **Strategic Management 2nd ed.**, Kogan Page Limited, USA, 2003

- SCHEIN Edgar H., **Organizational Culture and Leadership**, Jossey Boss Inc., California, 1997
- SCHMITT Bernd, SIMONSON Alex, **Marketing Aesthetics The Strategic Management Brands Identity and Image**, The Free Press, New York, 1997
- SCHULTZ Majken, HATCH Mary Jo, LARSEN Mogans Holten, **The Expressive Organization: Linking, Identity, Reputation and The Corporate Brand**, Oxford University Press Inc., New York, 2000
- ŞİMŞEK Levent, **Kültür**, Executive Excellence'nin Ekim 2003 eki, Rota Yayın, İstanbul, 2003
- TANRISEVDİ Abdullah, HANÇER Murat, **Krizlere Yönelik Stratejiler ve Bu Stratejilerin Uygulanması: Türkiye Seyahat Acenteleri Örneği**, Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 14, Sayı 2, Güz, 2003
- TAVMERGEN Pınar, MERİÇ Pınar Özdemir, **Turizmde Tanıtma ve Halkla İlişkiler**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002
- TEK Ömer Baybars, ÖZKUL Engin, **Modern Pazarlama İlkeleri**, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2005
- TORTOP Nuri, **Halkla İlişkiler**, Gazi Üniversitesi Basın-Yayın Yüksekokulu Matbaası, Ankara, 1990
- TORTOP Nuri, **Halkla İlişkiler**, Yargı Yayınları, Ankara, 1993
- TUTAR Hasan, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000



- ULRICH Dave, SMALLWOOD Norm, **Why The Bottom Line Isn't How To Build Value Through People And Organization**, John Wiley & Sons Inc. USA, 2003
- VURAL Z.Beril Akıncı, **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998
- WERNER Isabel, **Liderlik ve Yönetim**, Çeviren: Vedat Üner, Rota Yayın, İstanbul, 1993
- WHALLEY Andy, **Obtaining and Retaining Customers**, Scitech Educational, UK, 2001
- WOOD Emma, **Corporate Identity, Public Relations Handbook**, Routledge, USA, 2001
- [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=428](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=428)
- <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=42>
- <Http://www.harrisinteractive.com/services/reputation.asp>
- <http://www.ekocerceve.com/basindanDetay.asp?yaziID=2996&YazarID=146>

## **EKLER**

### **ANKET SORULARI**

#### **Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tamamlayıcısı Olarak Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimine İlişkin Soru Formu**

**Sayın Yönetici,**

Bu çalışmanın amacı, ülkemizdeki otel işletmelerinde itibar yönetimi çalışmaları hakkında bilgi edinmektir. Konu hakkındaki düşüncelerinizi anket formunda yer alan yönlendirmeler doğrultusunda belirtmeniz istenmektedir. Anket formunu doldurmanız 5 dakikadan fazla sürmeyecektir. Bu çalışmanın bulguları akademik çalışmalara katkı sağlaması için kullanılacak, bunun dışında başka amaçlar için kullanılmayacaktır. İstedığınız takdirde çalışmaların bulguları tarafınıza rapor halinde sunulacaktır. Gösterdiğiniz yardım ve ilgiden dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz..

**Araş.Gör. Murat USTA**  
**Dokuz Eylül Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Tel: 0.533.4659595**

**murat.usta@deu.edu.tr**

**Prof.Dr. İge Pırnar**  
**Dokuz Eylül Üniversitesi**  
**İşletme Fakültesi**





### 13. Otelinizin statüsü aşağıdakilerden hangisine girer?

Bağımsız Yerli İşletmesine

Bağımsız Yabancı İşletmesine

Yerli Bir Zincir İşletmeye Bağlı

Yabancı Bir Zincir İşletmeye Bağlı

Yerli Bir İşletmeyle Yönetim Anlaşması Var

Yabancı Bir İşletmeyle Yönetim Anlaşması Var

Franchising Antlaşması Var

### İkinci Bölüm

Lütfen aşağıdaki ifadeleri yanıtlarken işletmenizde kullanılan itibar yönetimi uygulamaları çerçevesinde cevaplandırınız. İfade hakkında kesin bir yargıya sahip değilseniz, “Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum” seçeneğini; ifadeye tamamen katılıyorsanız “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğini ‘X’ ile işaretleyiniz. Lütfen aklınıza gelen ilk seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum, Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Kurumun kamuoyu tarafından nasıl algılandığıdır.					
Kurumun en önemli değeridir.					
Pazarda farklılığı yaratır.					
Marka, imaj ve kimlik unsurlarını kurum içinde barındırır.					
Marka, imaj ve kimlik unsurlarının dış çevreye yansımasıdır.					
Paydaşların duyduğu güveni yansıtır.					
Dış çevrenin kuruma karşı gösterdiği olumlu tutumlar bütünüdür.					

### **KURUM AÇISINDAN**

Kurumun imajını geliştirir.					
Kurum kültürünü olumlu yönde etkiler.					
Kuruma vizyon kazandırır.					
Kurum kültürünün çalışanlar tarafından kolayca benimsenmesini sağlar.					

### **SOSYAL SORUMLULUK AÇISINDAN**

Örgütlerin toplumsal sorumluluklarını artırır.					
Etik unsurlara daha duyarlı yaklaşılmasını sağlar.					
Çalışma ortamı ve çevresini olumlu yönde etkiler.					
Çevreye duyarlı ve uyumlu kurum yaratır.					

### **ÇALIŞANLAR AÇISINDAN**

Nitelikli Çalışanları Kuruma çeker.					
Nitelikli Çalışanları Kurumda tutar					
Çalışanların iş tatmininin artmasına yardımcı olur.					
Kurumsal bağlılık yaratır.					

### **PAZARLAMA AÇISINDAN**

Daha iyi ürün ve hizmet sunmaya katkıda bulunur.					
Rekabet gücünü artırır.					
Yeni pazar ve müşteri kazandırır.					
Tüketicide güven ve müşteri sadakati yaratır.					

## YÖNETİM AÇISINDAN

Yönetim kalitesini artırır.					
Yönetici kalitesini artırır.					
Liderliği geliştirir.					
Yönetimin iç çatışmaya (dedikodu) karşı mücadelesini kolaylaştırır.					

## FİNANSMAN AÇISINDAN

Bankalardan finansal destek almayı kolaylaştırır.					
Yabancı yatırımcıyı ortaklığa teşvik eder					
Karlılığı artırır.					
Firmanın hisse değeri artırır.					

## KRİZ YÖNETİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN

Etkin halkla ilişkilerle kurulmasını sağlar.					
Kurumun medya ilişkilerini güçlendirir.					
Krize karşı hızlı davranılmasını sağlar					
Kriz anlarında kontrolü elde tutmayı sağlar.					