KURUMSAL İTİBARIN ÖLÇÜMÜ:
TÜRKİYE'YE YÖNELİK ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Şaha Burcu BAYGÜL ÖZPINAR

DOKTORA TEZİ

Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Ali Atıf BİR

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ekim, 2008

DOKTORA TEZ ÖZÜ

KURUMSAL İTİBARIN ÖLÇÜMÜ: TÜRKİYE'YE YÖNELİK ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Şaha Burcu Baygül Özpınar
Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, Ekim 2008
Danışman: Prof. Dr. Ali Atıf Bir

Türkiye'de yapılan itibar araştırmalarında ölçekler, ulusal boyutta gerçekleştirilmiş keşifsel araştırmalara değil, yazında bulunan ve yurtdışında kullanılan itibar kriterlerine dayandırılmaktadır. Bu araştırma, Türkiye'de gerçekleşen ve gerçekleşecek itibar araştırmalarında bu boşluğu doldurmayı; Türkiye'de yaşayan ve Türk izleyici kitlesini oluşturan bireylerin "itibarlı şirket" tanımlamalarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bir başka deyişle amaç, kurumsal itibarı Türkiye'de, genel halk-tüketici perspektifinden ölçebilecek bir araç geliştirmektir. Bu aracı oluşturabilmek için kurumsal itibarı oluşturan öğeleri anlamak gerekmektedir.

Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, genel tüketicinin itibar kavramına yüklediği anlamlar ile kurumsal itibarı oluşturan ve gelişimini etkileyen unsurların neler olduğuyla ilgili genel bir çerçeve çizmek üzere fokus gruplar oluşturulmuştur. İkinci aşamada anket tekniğiyle araştırmanın ilk aşamasında elde edilen bulgular daha büyük bir örneklemle test edilmiş, buna ek olarak itibarı oluşturan etkenlerin bu oluşumdaki rolleri araştırılmıştır.

Yapılan faktör analizinde itibarı etkileyen 6 faktör olduğu ve bu faktörleri 26 değişkenin oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Bu faktörler; Güven, İş Ortamı, Sosyal Sorumluluk, Yenilikçilik ve Liderlik, Bilinirlik ve Hedef Kitleye Yakınlıktır.

Anahtar Kelimeler: İtibar, Kurumsal İtibar, Kurumsal İtibar Ölçümü.

ABSTRACT

MEASURING CORPORATE REPUTATION: A RESEARCH ON DEVELOPING A MEASUREMENT TOOL FOR TURKEY

Şaha Burcu Baygül Özpınar

Department of Advertising and Public Relations
Institute of Social Sciences, Anadolu University, October, 2008
Advisor: Prof. Dr. Ali Atıf Bir

The reputation research conducted in Turkey is based on the literature and the reputation scales which are developed abroad, instead of explorative research realized in this country. This research attempts to fill this gap and aims at discovering the "reputation" and "reputable company" understandings of people living in Turkey. In other words, the aim is to develop a scale that might measure corporate reputation from the Turkish public and consumer perspective. In order to develop such a scale, it is important to find out the attributes that constitute corporate reputation.

The research has been realized in two stages. The first stage has been the focus group stage, which were an opportunity to sit down with people and have them talk about the meanings they assign to reputation, the attributes that affect corporate reputation. The subsequent stage has been the survey stage, in which the findings of focus groups were tested with a larger sample group and the importance of each factor that plays a role in the evaluating a company's reputation.

In the factor analysis, 6 factors, formed of 26 variables, have been found to be affective. These factors are, the Trust, Workplace Environment, Social Responsibility, Innovativeness and Leadership, Awareness and the Connection with the Target Audience, with the order of importance.

Keywords: Reputation, Corporate Reputation, Measurement of Corporate Reputation.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Şaha Burcu Baygül Özpınar'ın Kurumsal İtibarın Ölçümü başlıklı tezi ..... tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı-Soyadı İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Ali Atıf BİR ……...

Üye : Prof. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK ……...

Üye : Prof.Dr. Füsun TOPSÜMER ……...

Üye : Doç. Dr. R. Ayhan YILMAZ

……...

Üye : Yrd. Doç. Dr. Sevil BAYÇU ……...

Prof. Dr. Ramazan GEYLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yaşamayı Öğretene…

ÖNSÖZ

Tezimin hazırlanması süresince bana yol gösteren danışmanım, Hocam, Sayın Prof. Dr. Ali Atıf Bir'e tavsiyeleri, eleştirileri, titizliği ve beni teşvik ettiği için teşekkür ederim.

Tez çalışmalarım sırasında değerli görüşleriyle doğru yolda kalmama yardımcı olan Sayın Prof. Dr. Sevgi Ayşe Öztürk'e ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Sevil Bayçu'ya; tezimi okuyan ve yapıcı eleştirilerde bulunan Sayın Prof. Dr. Füsun Topsümer ve Sayın Doç. Dr. Ayhan Yılmaz'a,

Bilimsel konularda olduğu kadar kişisel konularda da daima yanımda olan, çalışma ortamı ve zaman konusundaki anlayışı ve içten ilgisi ile beni teşvik eden değerli hocam, Sayın Prof. Dr. Ayseli Usluata'ya,

Hazırlık ve sunum aşamalarında önemli katkıları bulunan, sonsuz çalışma saatlerini unutulmayacak anılara çeviren ve bu en bireysel çalışma alanında dahi çoğulcu olunabileğinin kanıtı olan arkadaşlarım Dr. Gülşah Gönenli'ye, Öğr. Gör. Pelin Hürmeriç'e, Öğr. Gör. Banu Bıçakçı'ya, Öğr. Gör. Devrim Baran'a ve Elçin Barlas'a,

Analizlerimdeki yardımları için Yrd. Doç. Dr. Kemal Süher'e, iş hayatımda beni destekleyerek rahat çalışmamı sağlayan Yeditepe Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü araştırma görevlileri Melis Ergenekan, Gözde Dalan ve Betül Büyüksoy'a, sekreterimiz Ayşe Şipal'e, idari görevlimiz Bayram Baysal'a,

Tüm doktora hayatım boyunca beni hiç yalnız bırakmayan, Anadolu Üniversitesi'ni tanıyıp sevmemde büyük payları olan ve başka bir şehirde okumanın zorluklarını sayelerinde atlattığım arkadaşlarım Dr. Özgül İnam'a, Öğr. Gör. Bilge Sandıkçıoğlu'na ve Öğr. Gör. Gökçe Büyükerşen Göksel'e,

Bugüne ulaşmamda en büyük paya sahip olan aileme; annem, idolüm Nihal Çakmak'a, babam Cengiz Baygül'e, akademik meselelerde kaybolmuşken dışarıda yolumu bulmama yardım eden ablalarım Ebru Baygül, Dilara Bayraktar ve kardeşim Sevla Şener'e,

Son olarak, her ihtiyacım olduğunda yanımda bulduğum, gücümün, azmimin ve yaşamımdaki mutlulukların kaynağı, eşim Alper Özpınar'a,

Sonsuz teşekkürlerimle.

Şaha B. Baygül Özpınar

ÖZGEÇMİŞ

ŞAHA BURCU BAYGÜL ÖZPINAR

Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı
Doktora Programı

Eğitim

Y. Ls. 2002 Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Yüksek Lisans Programı.

Ls. 2000 Yeditepe Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

Lise 1995 Özel Moda Lisesi

İş

2003-…… Öğretim Görevlisi, Yeditepe Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

2000-2003 Araştırma Görevlisi, Yeditepe Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

1999-2000 Halkla İlişkiler Uzmanı, TÖMER

Yaz – 1998 Stajyer, A&B Tanıtım

Ödüller

1999-2000 Yeditepe Üniversitesi, İletişim Fakültesi Birinciliği

1999-2000 Yeditepe Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölüm Birinciliği

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı: 28 Eylül 1977 Cinsiyet: Kadın Yabancı Dil: İngilizce

Yayınlar-Bildiriler

Baygül, Ş.B., İnam, Ö. (2006). Kurumiçi iletişim: Çalışanların sağlıklı iş yaşamı beklentilerinin betimlenmesine yönelik bir araştırma. **Kocaeli Üniversitesi II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu Bildiri Kitabı**, ss. 91-99 , Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi.

Batı, U., Baygül, Ş.B. (2006). 'Reklamlarda ideal kadın bedeninin sunumuna ilişkin bir içerik analizi. **Yeditepe Üniversitesi İletişim Fakültesi, İletişim Çalışmaları Dergisi**, No:3, ss.49-73, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Yayınları.

Baygül, Ş.B., Gencer, A.B (2005). "Validating the RQ Project: Does Culture Matter?", **Shaping the Future of Communication Research in Europe - ECA İstanbul Konferans Kitapçığı:** 41-51. (ed.) Usluata, A., Rosenbaum, J. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Yayınları.

Baygül, Ş.B. (2007). Business Communication Education in Turkey, **9th European Convention of the Association for Business Communication (ABC),** 14-16 Mayıs 2007; İstanbul.

Baygül, Ş.B., İnam, Ö. (2006). Kurumiçi iletişim: Çalışanların sağlıklı iş yaşamı beklentilerinin betimlenmesine yönelik bir araştırma, **II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu.** 27-28 Nisan, Kocaeli Üniversitesi, Türkiye.

Baygül, Ş. B., Gencer, A.B (2004). Validating the RQ Project: Does culture matter?, **Shaping the Future of Communication Research in Europe - ECA İstanbul Konferansı.** 17-20 Nisan, Yeditepe Üniversitesi, Türkiye.

Baygül, Ş.B. (2003). The new face of public relations (PH.D. Kolokyum sunumu), **5. ABC Avrupa Konferansı – Communicating in Business: Meeting the Challenges of a Changing World.** 29-31 Mayıs, Lugano Üniversitesi, Switzerland.

İÇİNDEKİLER

ÖZ ii

ABSTRACT iii

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI iv

ÖNSÖZ v

ÖZGEÇMİŞ vii

TABLOLAR LİSTESİ xii

ŞEKİLLER LİSTESİ xiii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. KURUMSAL İTİBARIN TARİHSEL BAĞLAMI 5

2. KURUMSAL İTİBARI ÇEVRELEYEN KAVRAMLAR 11

2.1. Kurum Kültürü 12

2.1.1. Tanımlar 12

2.1.2. Kurum Kültürünün Kaynak, Düzey ve Bileşenleri 14

2.1.3. Kurum Kültürünün İşlevleri 18

2.2. Kurumsal İmaj 19

2.2.1. Kurumsal İmajın Gelişimine Kısa Bir Bakış 19

2.2.2. Kurumsal İmaj Kavramı 20

2.2.3. Kurumsal İmaj Yönetimi 25

2.3. Kurumsal Kimlik 28

2.3.1. Kurum Kimliğinin Gelişimine Kısa Bir Bakış 28

2.3.2. Kurumsal Kimlik Kavramı 30

2.3.3. Kurumsal Kimlik Yönetimi 36

2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk 38

2.4.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Gelişimine Kısa Bir Bakış 39

2.4.2. Tanım ve İlkeler 41

2.4.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları ve Süreci 44

2.5. Kurumsal Kültür, Kimlik, İmaj ve Sosyal Sorumluluk Etkileşimi . 48

3. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI VE YÖNETİMİ 51

3.1. Kurumsal İtibar Kavramı 51

3.1.1. Kurumsal İtibarın Önemi 57

3.1.1.1. İtibar ve Rekabet Avantajı 58

3.1.1.2. İtibar ve Çalışan İlişkileri 59

3.1.1.3. İtibar ve Tüketici İlişkileri 60

3.1.1.4. İtibar ve Medya İlişkileri 61

3.1.1.5. Yatırımcı İlişkileri 62

3.2. Kurumsal İtibar Yönetimi 64

3.2.1. Kurumsal İtibarın Oluşturulması ve Yönetiminde İletişimin Rolü 71

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR ÖLÇÜMÜ

1. KURUMSAL İTİBARI ÖLÇME YÖNTEMLERİ 75

1.1. Kurumsal İtibarı Değerlendirmede Kullanılan Bazı Yöntemler 76

1.1.1. Lig Tabloları 76

1.1.2. İtibar Katsayıları 77

1.1.3. Benchmarking 80

1.1.4. Serbest Anlatım Yöntemi 81

1.1.5. Psikometri 82

1.1.6. Örnek Olay Çalışmaları 83

1.2. İtibar Ölçümleriyle İlgili Verilerin Kaynakları 83

1.2.1. Medyanın Çeşitli Sponsorluklarla Yürütüp Yayınladığı Araştırmalar 84

1.2.1.1. Fortune "En Beğenilen Şirketler Araştırması" 84

1.2.1.2. Asian Business "En Beğenilen Şirketler Araştırması" 84

1.2.1.3. Financial Times "Avrupa'nın En Saygı Duyulan Şirketleri Araştırması" 85

1.2.1.4. Management Today "İngiltere'nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması" 85
1.2.1.5. Far East Economic Review "İzleme 200" 86
1.2.1.6. Capital "Türkiyenin En Beğenilen Şirketleri Araştırması" 86
1.2.2. Belli İlgi/Çıkar Gruplarının Yaptığı Araştırmalar 87
1.2.3.Sosyal Denetçiler Tarafından Yürütülen ve Duyurulan Araştırmalar 88

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

1. AMAÇ 89

2. ARAŞTIRMA MODELİ VE YÖNTEM 90

2.1. Fokus Grup 91
2.2. Anket Uygulaması 92

3. ÇALIŞMA KÜMESİ VE ÖRNEKLEM 93

3.1. Sınırlılıklar 94

4. VERİLERİN ANALİZİ 94

5. BULGULAR VE YORUM 95

5.1. Fokus Gruplardan Elde Edilen Bulgular 95
5.1.1. Sorulara Göre Katılımcı Cevapları 95
5.1.2. Ana Temalar ve İtibarı Oluşturan Öğelerin Önem Sırası 100
5.2. Anketten Elde Edilen Bulgular 101
5.2.1. Araştırma Katılımcılarına İlişkin Özellikler 101
5.2.2. Şirketlerin İtibarını Etkileyen Faktörler 103
5.2.3. Faktörlerin Katılımcı Özelliklerine Göre Analizi 109

SONUÇ VE ÖNERİLER 116

EKLER 124

KAYNAKÇA 130

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kültürün İçerikleri 15
Tablo 2. Tanımlar ve Bileşenler Özeti 32
Tablo 3. Tipik Modern Bir Organizasyonun Paydaşları ve Yönetimin Onlara Karşı Sosyal Sorumluluklarından Bazı Örnekler 46
Tablo 4. Önceki Raporlama Çalışmaları 74
Tablo 5. İtibar Katsayısı Kriterleri 79
Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....102
Tablo 7. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı 102
Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı 102
Tablo 9. Toplam Okul Yılı 103
Tablo 10. KMO and Bartlett's Test 103
Tablo 11. Döndürülmüş Faktör Matrisi (Rotated Component Matrix) 105
Tablo 12. Şirketlerin İtibarını Oluşturan Faktörler 107
Tablo 13. Güvenilirlik 108
Tablo 14. Faktörlerin Cinsiyete Göre Analizi 109
Tablo 15. Faktörlerin Yaşa Göre Analizi 111
Tablo 16. Faktörlerin Eğitim Durumuna Göre Analizi 112
Tablo 17. Okulda Geçen Yıl ve Faktörler Arasındaki İlişki.....114
Tablo 18. Kurumsal İtibar Ölçeği 120

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kurumsal Kimlik Düşüncesinin Gelişimi 9
Şekil 2. İmaj ve İtibar Yönetiminin İşlevsel Bir Modeli 12
Şekil 3. Kurumsal İmajın Üç Paradigması 23
Şekil 4. İmaj Oluşturmanın Aşamaları 26
Şekil 5. Kurumsal İmaj Yaratmanın Yolları 27
Şekil 6. Kurum Kimliğinin Unsurları 35
Şekil 7. Kurum kimliğinin oluşumunda itibarın, gelişimin ve performansın etkisi 37
Şekil 8. Kurum Kültürü, Kurum Kimliği ve Kurumsal İmaj Arasındaki İlişki 49
Şekil 9. Kurumsal İtibar 55
Şekil 10. Kurumsal kimlik, imaj ve itibar 56
Şekil 11. İtibarlar İşletme Performansını Etkileyerek Finansal Bir Değer Oluştururlar .63
Şekil 12. İtibar Yönetimi Süreci 68

GİRİŞ

80'li yıllarda iş çevreleri ve akademisyenler küreselleşmeyi, teknolojiyi, rekabetçi ortamı, hedef kitlelerin aynı ihtiyaçları karşılayan, aynı ya da benzer faydaları sunan ürün ve servisler arasından tercih yaparken neleri dikkate aldıklarını ve giderek artan talepleriyle "sofistike" tüketiciye nasıl ulaşılacağını tartışmaktaydı. Bugün, pazarların küresel olarak yayıldığı, medyada tıkanıklık ve parçalanmaların yaşandığı, sesi her zamankinden çok daha fazla çıkan hedef kitlelerin (Gardberg ve Fombrun, 2002), en çok da tüketicilerin, tek odak olduğu iş çevrelerinde aynı konular halen tartışılmaktadır; ancak rekabet avantajı sağlamak, kurumlar için 20 yıl öncekinden daha zor ve daha zorunlu bir hedeftir. Artık üretim ve sunum tekniklerinde, tüketim anlayışında ve tüketicide, tüm hedef kitle ve paydaşlarda büyük farklılıklar göze çarpmaktadır; farklı düzeylerde olsa da, yine de eskiyle karşılaştırıldığında çok bilinçli ve ulaşması-etkilemesi güç hedef kitlelerden söz edilmektedir. Bu 'zor' kitlelere ulaşmakta iletişim kanallarını yaratıcı ve stratejik boyutlarıyla, başarıyla kullanmak rekabet üstünlüğü sağlamakta önemli bir adımdır.

Ancak her geçen gün gelişen teknoloji, iletişimin her öğesini – kaynağı, mesajı, kanalları, alıcıyı, geri beslemeyi ve hatta gürültüyü- değiştirmekte, iletişimin içeriğini ve yapısını farklılaştırmaktadır. Hedef kitleleri oluşturan bireyler artık kurumların kendileriyle kurdukları iletişimde pasif, sadece gönderilen mesajları alan ve buna göre hareket eden kişiler değildir. İletişim kanallarını, ürünler ve servisler hakkında verilenden daha fazla bilgi almak için kullanmaktadırlar. Üstelik ulaşabildikleri sadece kurumların hangi ihtiyaca ne tür bir ürün ya da servisle cevap verdikleri bilgisini değil, diğer tüketicileri ne kadar tatmin edip etmediğini, yasal ya da ahlaki olmayan faaliyetlerde bulunup bulunmadığını; kendisine, ailesine, çevresine ve içinde yaşadığı topluma başka şekillerde de hizmet edip etmediğini kapsamaktadır. İletişim öğesini stratejik kararlar listesine daha önce alanlar, bugün kitlelere diğerlerinden önce ulaşmanın meyvelerini toplamaktadırlar.

Bir kurumun iletişim başarısı, kim olduğunu, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için neler yaptığını hedef kitlelerine iletebilmesi ve bunun sonucu olarak bu hedef kitlelerin beyinlerinde ve kalplerinde yer edinebilmesidir. Bunu başarmanın yolu ise hedef kitlelerin kurumu nasıl algıladıklarını öğrenmek, olumlu algıların artması için çabalamak; bir başka deyişle halkla ilişkileri başarıyla yönetmektir.

Bu olumlu algı, kurumun diğerleriyle karşılaştırıldığında sergilediği duruşuyla yakından ilgilidir. Bu duruş sosyolojide *prestij*, pazarlamada *imaj*, hukukta *iyi niyet*, ekonomide - ve artık iletişimde – ***itibar*** olarak adlandırılmaktadır (Shenkar ve Yuchtman-Yaar, 1997). Kurumun hedef kitleler nezdindeki itibarı, farklı disiplinler tarafından farklı perspektiflerle ele alınsa da, bu konuda çalışanların görüş birliğine vardığı nokta itibarın günümüzde bir kurumun sahip olabileceği en büyük değer olduğudur.

İtibar, hedef kitlelerin, elde ettiği birtakım ipuçları sonucu kurumu nasıl algıladığı anlamına gelmektedir; bu ipuçları çoğunlukla kurumun iyi ya da kötü olarak tanınırlığı, dürüstlüğü, güvenilirliği, topluma getirdiği fayda ve zararlarla ilgili bilgileri kapsamaktadır. Kurumsal itibar yönetimi ise kurumların, paydaşlarının zihinlerinde ayırt edici, olumlu bir yer edinebilmeleri için izlenecek stratejilere karar verilmesi süreci olarak özetlenebilir. Kurumsal itibarın yönetilmesi, henüz tüm kurumlarca bilinsin ya da bilinmesin, önemli bir meseledir, çünkü Fombrun'un da belirttiği gibi "*insanlar sadece gerçeklere değil, doğru olsun ya da olmasın algılarına da dayanarak karar verirler"* (2004:2). İtibar yönetimi bu nedenle algıların yönetimi anlamına gelmektedir.

Bu çalışmanın ilk amacı, son yıllarda organizasyonların ilk ortaya çıktıkları günden bu yana toplamda gördüğü ilgiden çok daha fazlasını gören kurumsal itibar kavramını tanımlarıyla, imaj, kimlik, kültür, felsefe gibi kurumsal iletişim sürecinde dikkate alınması gereken diğer unsurlarla olan ilişkileriyle ve stratejik yönetim, planlama ve bu süreçte kullandığı araçlarla ele almaktır. Bu doğrultuda ilk bölüm kapsamlı bir kavramsal çerçeve çizmektedir. Çalışmanın ikinci amacı ise itibarın mevcut ölçüm yöntemlerini incelemek ve Türkiye'de kurumların itibarını ölçmekte kullanılabilecek geçerli bir ölçek geliştirmektir. Bu amaca uygun olarak, ikinci bölüm araştırma

sorularını, hipotezleri ve araştırma desenini kapsamakta, sonuç bölümünde ise bulgular sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM
KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kurumsal itibar, harici üyelerin kurumsal imajı nasıl algıladıklarını yansıtan (Dutton ve ekibi, 1997); ve kurumsal imajın yalnızca bir boyutu olarak (Barich and Kotler'den aktaran Caruana, 1997) ele alınmakta, zaman zaman kurumsal imajla aynı anlamda kullanılmaktadır (Dowling, 1993). Karışıklığın bir kısmı "kurumsal imaj" kavramının uygulamacılar ve akademisyenler tarafından farklı kullanımından kaynaklanmaktadır, öyle ki; "kurumsal imaj ve kurumsal kimlik de birbirlerinin yerine veya belirsiz olarak kullanılmaktadır" (Caruana, 1997). Şu durumda itibar söz konusu olduğunda, imajla aynı anlamda kullanılabilen, ve imajın kimlikle aynı ya da benzer anlamda kullanılmasından ötürü kimlikle de karıştırılabilen bir kavramla karşı karşıya kalınmaktadır.

Kurumsal itibar alanındaki yazarların çoğu farklı akademik disiplinlerden geliyor ve konuyu saran karmaşık kavramlarda olduğu gibi bu konunun hangi ana başlıkta ele alınması gerektiği konusunda bile farklı görüşler ileri sürüyor olsalar da, itibarın stratejik önemi konusunda anlaşmakta; ortaya koydukları fikir farklılıkları, tanım ve süreçlerle itibarın profilini ortaya çıkartmaktadırlar. Söz konusu düşünce ayrılıkları sadece disiplinler arası değil, dönemler arası farklılıklar da göstermektedir. İlk olarak bu farklılıkları; gelişimi süresince itibara ne tür farklı yaklaşımlar getirildiğini ortaya koymak, bir başka deyişle kurumsal itibarı tarihi bir bağlama yerleştirmek bu konuda derin bir anlayış sağlayabilmek için önemli bir adımdır.

1. KURUMSAL İTİBARIN TARİHSEL BAĞLAMI

1950'lerden bu yana kurumsal pazarlama alanındaki kimlik, marka, imaj, itibar ve iletişim gibi kavramlar bilim adamlarının ve uygulamacıların dikkatini çekmiştir. Bu kavramların hepsinin kendi entelektüel kökleri ve uygulamaya bağlı boyutları bulunmaktadır. Bunlardan sadece birine dayalı bir perspektif oldukça kısıtlı kalacaktır, ancak tek tek kavramlara bakmak da kurumları anlamak için faydalı, güçlü ve radikal bir görüş sağlar (Balmer ve Greyser, 2006).

Geçtiğimiz son elli yıl içindeki gelişmeler farklı disiplinlerin ve farklı milliyetlerden grupların bu gelişen yönetim alanına belirgin katkılarda bulunduğunu göstermiştir. Örnek olarak Kuzey Amerikalılar, yazının kurum imajına yoğunlaştığı 1950 ve 60'larda oldukça etkili olmuşlardır. 1970 ve 80'lerde ise İngiliz ve Avrupalı yazarlar kurum kimliği, kişiliği ve imajının oluşumuyla ilgisi olan süreçlere odaklanarak önemli bir katkıda bulunmuşlardır. Buna ek olarak bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri eklemlenmeye başlamıştır; İngiliz ve Avrupalılar iç çevreler ile paydaşlara yönelirken, Kuzey Amerikalılar dış çevre ile paydaşlara ilgi göstermeye başlamışlardır. Son yıllarda, kurum itibarına olan ilginin artmasıyla da en fazla etkili olan Kuzey Amerikalılar olmuştur. Bu noktada Balmer, bu konuların hangi ana başlık altında konuşulacağı meselesinin altını çizmektedir. İmaj ve kimlik kavramlarıyla bağlantılı zorlukların yanısıra "Kurumsal İtibar" başlığı kendi zorluklarıyla gelmektedir. Bu alana, pazarlamanın – sözgelimi kurum ve paydaşları arasındaki çeşitli değiş-tokuşlar gibi temel prensiplerinden faydalanılacak Kurumsal Pazarlama etiketini takmak da mümkündür. Ancak bunu yapabilmek için pazarlamayı ve pazarlama iletişimini tekrar düşünmek ve hatta pazarlamanın 4 P'sini 10P'ye genişletmek gerekecektir (Balmer, 1998).

Şemsiye başlık ne olursa olsun, son elli yılda itibarla ilgili yola imaj ve kimlik meselelerinden çıkıldığı ortadadır. Yazın taramasında kurumsal iletişimle ilgili kavramların gelişimine bakıldığında 1950 ve 60'larda akademisyen ve uygulamacıların en büyük ilgiyi imaja gösterdikleri görülmektedir (Howard, 1998). Bu ilgi daha sonraları bölünmüş olsa da günümüze kadar hız kesmeden gelmiş bulunmaktadır.

Jefkins (1994), imaj kavramının oldukça eski bir kavram olduğunu, kavramın köklerinin yüzyıllarca önceki savaşlarda, Aziz George ve Lorrraine'nin ordularının taşıdığı kalkanlardaki haçlara uzandığını söylemektedir. O zamandan sonra şovalyelerin aynı amblemi taşımaları popülerlik kazanmıştır. Sonraları bu amblemler bayraklara dönüşmüş ve ordular kendilerini diğerlerinden görsel olarak ayırt etmek üzere üniforma giymeye başlamışlardır.

Zaman içinde taşımacılık geliştikçe posta arabaları, buharlı gemiler, otobüs, tramvay ve hatta trenler karakteristik olarak giydirilmeye başlanmıştır. 1930'larda General Omnibus Company ve hemen arkasından London Taşımacılık, Londra'nın rengarenk otobüslerini kırmızı renk altında toplamışlar ve böylelikle kırmızı otobüsler Londra adıyla bütünleşmiştir. Aynı zamanlarda, şirketler de, şirket araçlarını ayırtedici şekilde boyamaya başlamışlardır. Tüm bunların yapılmasındaki ilk amaç, belirli bir imajı özel bir kurumsal kimlik değişkeni yoluyla- bir amblem ya da renk gibi – yaymak, kurumu diğerlerinden görsel olarak farklılaştırmaktır (Jefkins, 1994; 1998:324).

Başka bir deyişle, kurumsal imaj oluşturma konusundaki ilk çabaların nedeni aslen kurumların rakiplerinden görsel olarak ayırt edilebilmelerini sağlamak; kurumun isminin, logosunun, renklerinin, yazışmaların yapıldığı tüm kağıtların, kurum servis ve araçlarının görünüşünü diğerlerinden farklılaştırmaktır.

Güzelcik'in (1999) anlattığı gibi o yıllarda pazarda farklılaşma görsellikle sağlanabilmekteydi. Çünkü 1960'lar bütün endüstrilerde sadece yenilikçi ve kaliteli ürünlerin üretimi ve dağıtımı ile; 1970'lerde ise bunlara ek olarak pazarda iyi bir konum ve marka mükemmelliğinin elde edilmesi ile başarı garanti edilebilmekteydi. Bir başka deyişle kaliteli ürün başarı demekti ve o yıllarda hedef kitlenin sadece kimin neyi ürettiğini bilmeye ihtiyacı vardı. Onlara bu bilgiyi sağlamak isteyen işletmelerin yukarıda adı geçen görsel unsurları yaratmaları yeterliydi. Ancak rekabetin artması ve sadece ulusal değil, başka uluslardan işletmelerin de ülke pazarlarına girmesiyle sadece kaliteli ürünler üretmek yeterli olmamaya başladı. Böylelikle işletmeler ürünlerini farklılaştırmak için marka isimleri ve kişilikleri geliştirmek; mükemmel ürüne ek olarak

mükemmel hizmet de sağlamak zorunda kalmışlardı (Howard, 1998). Bir başka deyişle bugün görsel kimlik olarak adlandırılan, işletmenin kendisiyle ilgili olan her malzeme ve araçta değişmeyen standartlar kullanarak kendini görünür ve tanınır kılması o yıllarda kurum imajı olarak düşünülmüş ve farklılaşmak için yeterli olmuştur.

Buradan da anlaşılacağı gibi, kurumsal imaj önceleri bir tasarım meselesi olarak algılanmaktaydı ve bu görüşe uygun olarak en iyi grafik tasarımcıların gerçekleştirebileceği bir iş olarak görülmekteydi.

Kurum imajı kavramını kimin "keşfettiği" henüz belli değilken, Boulding (1956) ve Martineau (1958) çalışmaları oldukça etkili olmuştur. Ünlü bir Amerikalı filozof olan Boulding, "İmaj" isimli kitabında, insanların imajlara güvenmesi gerektiğini söylemiştir. Bir bireyin bir kurum hakkında edindiği imaj ile kişinin kuruma olan tavrı arasında öncelikli bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Boulding imajın kurumlar için olan önemi açısından bu görüşü ilk ele alan yazar olarak görülürken, yazıları Aristo gibi klasik Grek yazarları ile aynı bağlama yerleştirilebilir. Aristo, imajları düşüncenin temel elementi olarak değerlendirmiştir ve bu perspektif John Locke, David Hume ve John Stuart Mill tarafından kullanılmıştır (aktaran Balmer, 1998).

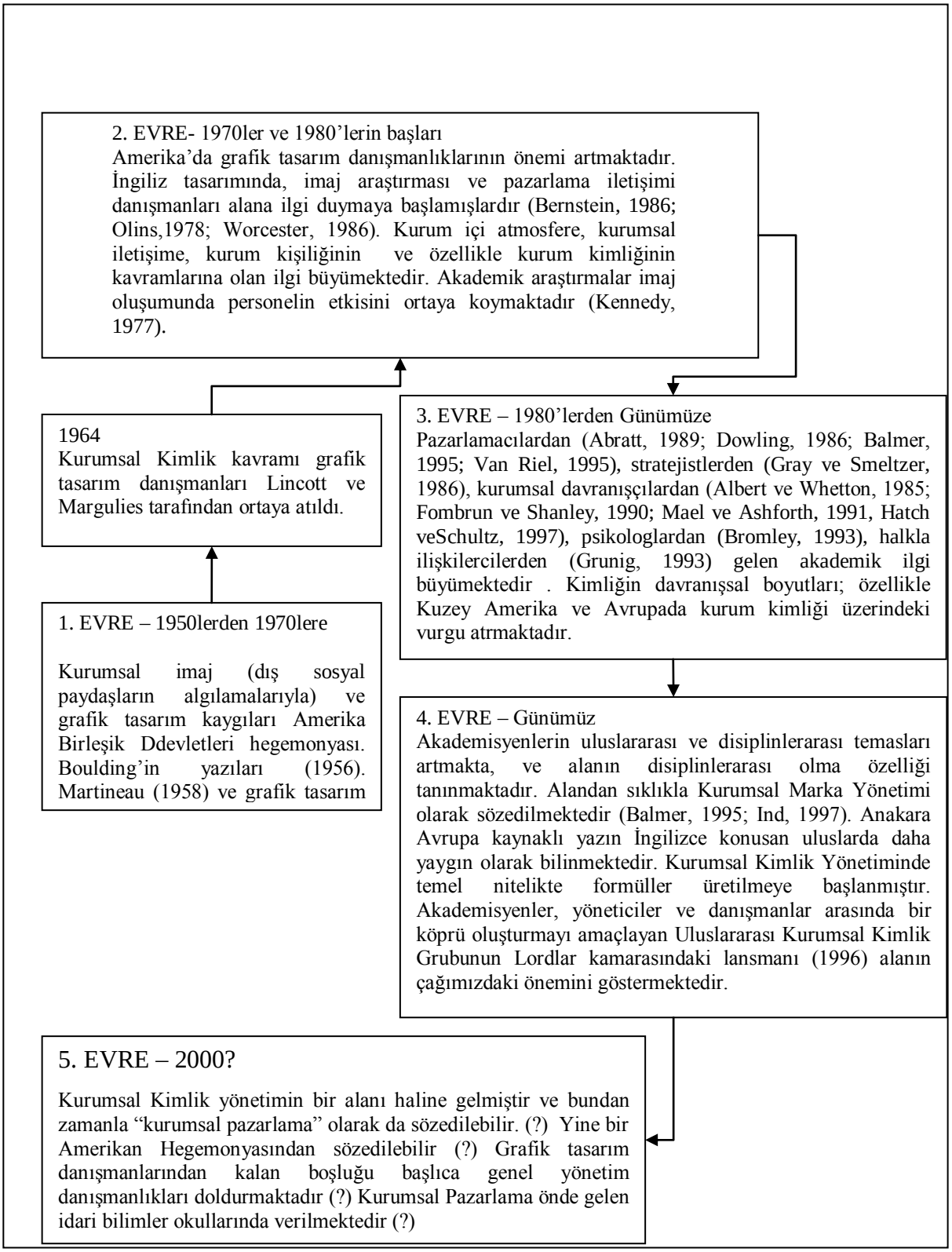
İmaj kavramının gelişiminde 3 belirgin disipliner yaklaşım bulunmaktadır. G*rafik tasarım paradigmasında* kurumsal imaj, kurumun bir imajı isim ya da bir ikon vasıtasıyla nasıl ilettiği şeklinde yorumlanmaktadır. Bu noktada Balmer grafik tasarımın kurumlar ve danışmanlar tarafından dört temel amaçla kullanıldığını ortaya atmaktadır: (i) kurumun misyon ve felsefesini ifade etmek (ii) kurumun kültürel değerlerini kaplamak, (iii) kurumun iletişim çabalarına destek olmak, (iv) görsel kimliği modaya uygun olarak muhafaza etmek. *Psikoloji paradigmasında* Grunig kurumsal imajın gerçeğin görsel, duyumsal veya uzaysal bir benzeri olan zihinsel bir imge ya da düşünce olduğunu kaydetmiştir. Pazarlama paradigmasında ise Bevis kurumsal imajı, insanların bir şirket hakkında sahip oldukları tüm deneyimler, izlenimler, inançlar, duygular ve bilgilerin etkileşiminden doğan sonuç olarak tanımlamaktadır (Bernstein'dan aktaran Balmer, 1998:966). Bu paradigmalar ileriki sayfalarda, kurumsal imaj bölümünde tartışılacaktır.

Özetle, kurumsal imajın kökleri, dikkatin kurum isimlerine, tipografiye, logolara, yapıların ve basılı malzemelerin tasarımına yoğunlaştığı bir anlayışa dayanmaktadır. Bu anlayışa göre kurumların görsel kimlikleri şirketin imajını yansıtmak ve korumak için yeterliydi. Buna ek olarak bu evrede imaj çoğunlukla "şirket dışındaki paydaşların algılarıyla" ilişkilendirilmekteydi.

1950'lerde hüküm süren imaja odaklı bu evre 1970 ve 80'lerde yerini, kurum kişiliğinden gelişen bir kurumsal kimlik anlayışına bıraktı. Bu evrede akademisyen ve uygulamacılar kurum içini de dikkate almışlar, kurumsal iletişim ve kurumsal kimlik kavramları popülerlik kazanmaya başlamıştır.

Pek çok yazar kurumsal kimlik konusundaki çalışmaların tarihteki ilk örneklerini ülke "renklerini savaşlara taşımak" (Harrison, 1996:13) olarak göstermektedirler. Bu daha önce de belirtilen bazı kaynaklarda kurumsal imajın ilk örnekleri olarak kabul edilmektedir.

Kavram olarak kurum kimliğinin II. Dünya Savaşı'ndan sonra, 1945'te kurulan Lippincott ve Margulies NewYork danışmanlık firmasının sahibi Walter Margulies tarafından, başlıca Amerikan şirketlerine sağladığı tasarım işini rakiplerinin sunduğu basit baskı/yazı hizmetlerinden farklılaştırmak ve bu işe "değer eklemek" niyetiyle ortaya atıldığı sanılmaktadır. İngiltere'de ise kurum kimliği çalışmaları 1960'larda tümüyle tasarım danışmanları tarafından üstlenilmiş olsa da 1965'te Wolff Olins bir kurumsal kimlik danışmanlık şirketi kurarak, bu şirketin alanda ilk olduğunu iddia etmiştir (Meech, 1996). Kurumsal kimlik düşüncesinin tarihsel gelişimi Balmer (1998) tarafından Şekil 1'de gösterildiği şekilde özetlenmiştir. Bu şekil imaj ve itibar kavramlarını tarihsel bağlam içinde sunmasıyla da önemlidir. Kurum kimliği tarihsel gelişiminde ilk olarak bir gruba/topluluğa ait olduğunu diğerlerine ifade etme ve dışarıdan bakıldığında bütünlüğü göstermek üzere belli bir profili sağlama gereği ile doğduğundan, kimlik kavramının ilk zamanlarda yalnızca kurumların görsel olarak bir bütünlük sergilemeleri şeklinde kabul edilmesi doğaldır. Bu durum bu dönemde de kurum kimliğinden çok kurum imajı çalışmaları yapıldığı fikrini doğurmaktadır.



Şekil 1. Kurumsal Kimlik Düşüncesinin Gelişimi

Balmer, 1998:965

Bununla birlikte, bu dönemde kurum içi atmosfere, kurumsal iletişime, kurum kişiliğinin ve özellikle kurum kimliğinin kavramlarına olan ilgi artmıştır ve akademik araştırmalar imaj oluşumunda personelin etkisini ortaya koymaktadır.

Bu evrede pazarlamacılardan, stratejistlerden, kurumsal davranışçılardan, psikologlardan, halkla ilişkiler alanındakilerden konuya gelen akademik ilgi büyümektedir. Kimliğin davranışsal boyutları – özellikle Kuzey Amerika ve Avrupa'da – kurum kimliği üzerindeki vurgusunu artırmaktadır. Balmer (1998) bu bilgileri aktardığı özetinde her ne kadar Avrupalı ve Kuzey Amerikalı yazarlar üstünde durmuşsa da, kurumsal kimlik konusuna başta Çinli, Koreli ve Japonlar olmakla beraber Asyalılardan da ilgi büyümüştür.

İmajda olduğu gibi kimliğe yalnızca dilbilimsel anlamda değinenlerle, kurumsal kimlik danışmanları ve bilimcileri arasında fark bulunmaktadır. Dilbilim rotasında Latince "idem" kelimesinden kaynaklanan ve 'aynı' anlamına gelen kimlikte tutarlılık ve uyuma önem verilir. Bir başka Latince kelime ise "tekrarlanan" anlamına gelen identidemdir (Bernstein 1984). Bu, kavramın neden örgütsel sembolizmle (kurumsal logo ve görsel tanıma sistemleri) bağlantılı olarak kullanıldığını açıklayabilir.

Bugün, kurumsal kimlik – yukarıdaki görüşü savunan pek çok kişi bulunmakla birlikte – çoğunlukla kurumun kim olduğunu, ne için varolduğunu, neyi nasıl yaptığını anlamaya ve bunların algılanışının yönetilmesine ilişkin bir yönetim kaynağı ve aracı olarak görülmektedir. Kendisini görsel olarak nasıl ifade ettiği de bunun, süreci hızlandıran bir parçası olarak düşünülmektedir (Olins, 1995:3). Bu konu ileriki bölümlerde detaylarıyla tartışılacaktır.

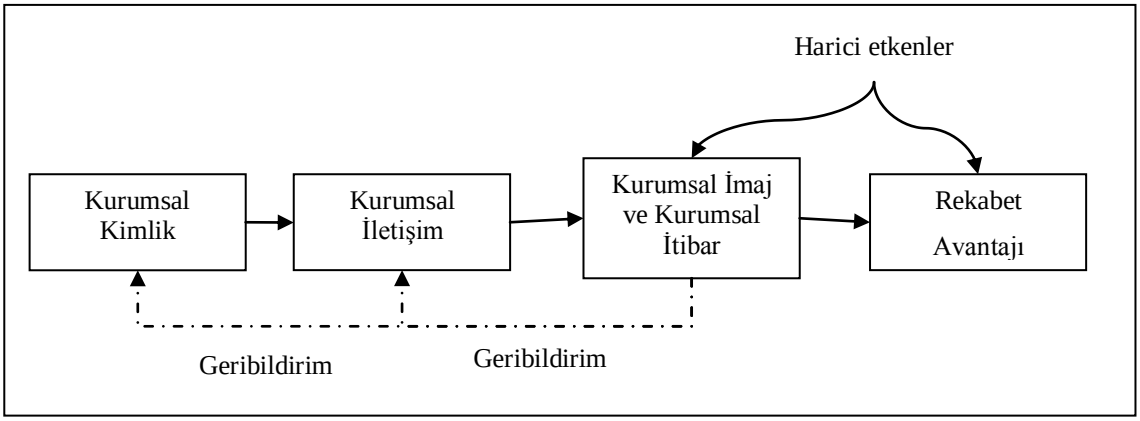
1990'larda Brown'ın (1998:215) "rakipler tarafından kolaylıkla kopyalanamayacak bir rekabet platformu" olarak tanımladığı itibar kavramı yazındaki yerini almış, ve giderek artan ilgiyle itibar yönetimi, kötü imajı nedeniyle terim olarak kullanılmaktan kaçınılmaya başlanan halkla ilişkiler kavramının yerine geçmeye başlamıştır.

2. KURUMSAL İTİBARI ÇEVRELEYEN KAVRAMLAR

İletişim profesyonelleri de dahil olmak üzere pek çok kişinin imaj, kimlik ve itibar anlayışları tecrübe ve sağduyularıyla ilgili olarak gelişmektedir. Bununla birlikte, bu kavramların artık günlük hayatın, ortalama her insanın kelime dağarcığının bir parçası haline geldiği söylenebilir. Bu, hedef kitlelerin artık kurumların kendileriyle kurdukları iletişimde pasif; sadece gönderilen mesajları alan ve buna göre hareket eden kişilerden oluşmamasının bir sonucudur. Hedef kitleler artık iletişim kanallarını, ürünler ve servisler, kurumların hangi ihtiyaca ne tür bir ürün ya da servisle cevap verdikleri bilgisini; buna ek olarak kurumun sadece kendilerini değil, diğer tüketicileri de ne kadar tatmin edip etmediğini, yasal ya da ahlaki olmayan faaliyetlerde bulunup bulunmadığını; kendisine, ailesine, çevresine ve içinde yaşadığı topluma başka şekillerde de hizmet edip etmediği bilgilerine ulaşmak için kullanmaktadırlar ve imaj, kimlik, itibar kelimelerinin kurumlar için ne tür bir önem arzettiğinin farkındadırlar.

İç ve dış paydaşlar arasında sınırların kalktığı anlamına gelen bu durum kurumlar için bir tehdit oluşturmaktadır. Daha önceleri, iç ve dış paydaşların arasındaki temas az olduğundan kurumlar içerde olup biteni, operasyonlarını dış ilişkilerinden bağımsız olarak sürdürebilmekteydiler. Üst düzey yöneticiler, pazarlama, halkla ilişkiler ve stratejik planlama departmanları dış ilişkileri yönetirken, iç meseleler orta ve daha alt düzeydeki müdürler, insan kaynakları, mühendislik, üretim ve muhasebe departmanları tarafından çözülmekteydi. Ancak, iletişim ağları, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, esnek üretim ve tüketici üzerine odaklanan yeni anlayış önceki uygulamaların gözden geçirilmesine ve dış ilişkilerin bir kurumun neredeyse tüm çalışanlarını ilgilendiren günlük bir faaliyet haline gelmesine yol açtı. İşte bu noktada, kurumsal uygulamalarda sadece iç ve dış ilişkilerin aynı çatıda toplanması gereği değil, örgütsel davranış ve pazarlamanın –ve hatta diğer disiplinlerin– bilgilerinin de birleştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Hatch ve Schultz, 1997). Şekil 2'de Gray ve Balmer'ın (1998) imaj ve itibar yönetimine ilişkin modeli gösterilmektedir. Kurumun kendini nasıl sunduğu (kimlik), bunu sunuş yolu (iletişim) kurumsal imaj ve kurumsal itibarı oluşturmaktadır; bu süreçte alınan geribildirimler gerek kimliği gerekse iletişim biçimlerini ve sonuç olarak imaj ve itibarı değişirebilmektedir. Olumlu bir imaj ve güçlü

bir itibar rekabet avantajı sağlamaktadır. Ancak kurumun kontrolü altında olmayan dış etkenler – söz gelimi diğer kurumların çalışmaları – imajı ve/veya itibarı etkileyebilmektedir.



Şekil 2. İmaj ve İtibar Yönetiminin İşlevsel Bir Modeli

Gray ve Balmer, 1998:696.

İmaj, kimlik, ve bunların her ikisini de etkileyen belirgin bir kavram olarak kültürün farklı paydaşlar ve kurum açısından incelenmesinin önemi burada ortaya çıkmaktadır.

2.1. Kurum Kültürü

2.1.1. Tanımlar

Kurum kültürünü anlamak ve yönetmek itibar oluşturulmasında ve sürdürülebilmesinde önemli unsurlardan biridir; bunun önemi özellikle çalışanların çalışma ve davranışlarına olan etkisinden kaynaklanmaktadır. Dikkatle hazırlanmış bir örgütsel yapı ve kendiliğinden oluşup oluşmadığı hala tartışılan kurum kültürü çalışanların kurumsal amaçları benimsemesinde ve çalışan davranışlarının şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Antropoloji, psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış gibi birçok farklı disiplinden akademisyenler kurum kültürü üzerine araştırmalar gerçekleştirmişlerdir. Bu disiplinlerin yaklaşımları ve ilgi alanları fark edilebilir biçimde farklı olduğu için

tanımlar da farklılıklar göstermektedir. Brown (1998:7-8), en çok kullanılan tanımlardan bir seçme yapmıştır. Brown'ın aktardığı tanımlardan bazıları şöyledir:

> Bir grup insan tarafından paylaşılan anlayışlar ve anlamlar bütünü. Grup üyeleri arasında çoğunlukla kendiliğinden anlaşılan anlamlar, açıkça belli bir gruba ait olabilir ya fa belli bir grup için ayırt edici bir unsur olabilir (Louis, 1980).

> Kültür, 'buralarda işin nasıl döndüğüdür'. Kültürün tipik özellikleri, alışkanlıkları, geçerli olan tutumlar, kabul edilmiş ve beklenen davranışlardır (Drennan, 1992:3).

> Kurum kültürü, bireylerin davranışlarına rehberlik eden ve onların davranışlarını kendi kendine şekillendiren örgütün örtülü, görünmez, esas ve resmi olmayan bilincidir (Scholz, 1987:80).

> Kültür, yönetim pratikleri bütün ve bu basit prensipleri güçlendiren ve örnekleyen davranışlar olduğu kadar, bir örgütün yönetim sistemlerinin temeli olarak işlev gören değerlerin, inançların ve prensiplerin altında yatan unsurdur (Denison, 1990:2).

Marin ve Siehl çalışmalarında, konuya bu kadar çok ilgi olmasının nedenlerini ve araştırma konularını dört cümlede özetlemektedir (aktaran Sypher,1990: 71):

> "İlk olarak, üyelerin gelecekte, onlardan nasıl davranmalarının beklendiğini daha iyi anlayabilmesini sağlayacak kurumların tarihçesinin yorumunu sunar. İkinci olarak kültürler, çalışanların kendilerini inandıkları bir şey için çalıştıklarını hissettirecek kurumsal değerler veya yönetim felsefesi konusunda sorumluluk ve bağlılık yaratmaktadır. Üçüncü olarak, bazı davranış biçimlerini gayri resmi bicimde onaylayan ya da yasaklayan örgütsel kültür mekanizması olarak hizmet verir. Sonuç olarak, daha fazla verimlilik ve karlılık ile ilgili olan örgütsel kültürlerin yaratılması için bir ihtimal söz konusudur".

Kurumsal kültürle yakından ilgili olan bir kavram da örgüt iklimidir.

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, çalışanlarının davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özelliklerin tümü olarak ya da organizasyon üyelerinin iş ortamına ilişkin algıları olarak tanımlanmaktadır. Örgüt ikliminin yönetilmesi, yaratıcılık ve yeniliğin geliştirilmesi açısından oldukça

önemlidir. Değişimin ve rekabetin hızla arttığı pazar yaşamında, organizasyonlar için çalışanların yaratıcı davranışlarını, iş tatminlerini ve motivasyonlarını artırmak oldukça önemli hale gelmiştir. Bu noktadan hareket eden birçok araştırmacı organizasyonların rekabet avantajı elde etmesinde çalışanların yaratıcı performansını arttırmanın önemli bir aşama olduğunu, normal kapasiteye sahip tüm bireylerin yaratıcı olabileceğini ve bunun için örgüt ikliminin düzenlenmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Aynı zamanda, araştırmalar örgüt ikliminin çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyeti, bağlılık, iş performansı ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Çekmecelioğlu, 2005).

Literatürde çoğu kez kurumsal kültür ile eşanlamlı olarak kullanılan örgüt ikliminin özellikleri şöyle sıralanabilir (http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1549-sirketlerin-omurgasi-kurumsal-kultur.html): Kurumu diğerlerinden ayırır; süreklidir ve kolayca değişmez; kurum çalışanlarının davranışlarını etkiler.

Toplumların bir kültür mirasına sahip olmaları gibi, kurumların da sonraki çalışanlara devredilecek kuruma ait norm ve değerler bütünü vardır. Bu değerler bütünü anlamında örgüt kültürü, örgütün kimliğini de içinde barındırır.

2.1.2. Kurum Kültürünün Kaynak, Düzey ve Bileşenleri

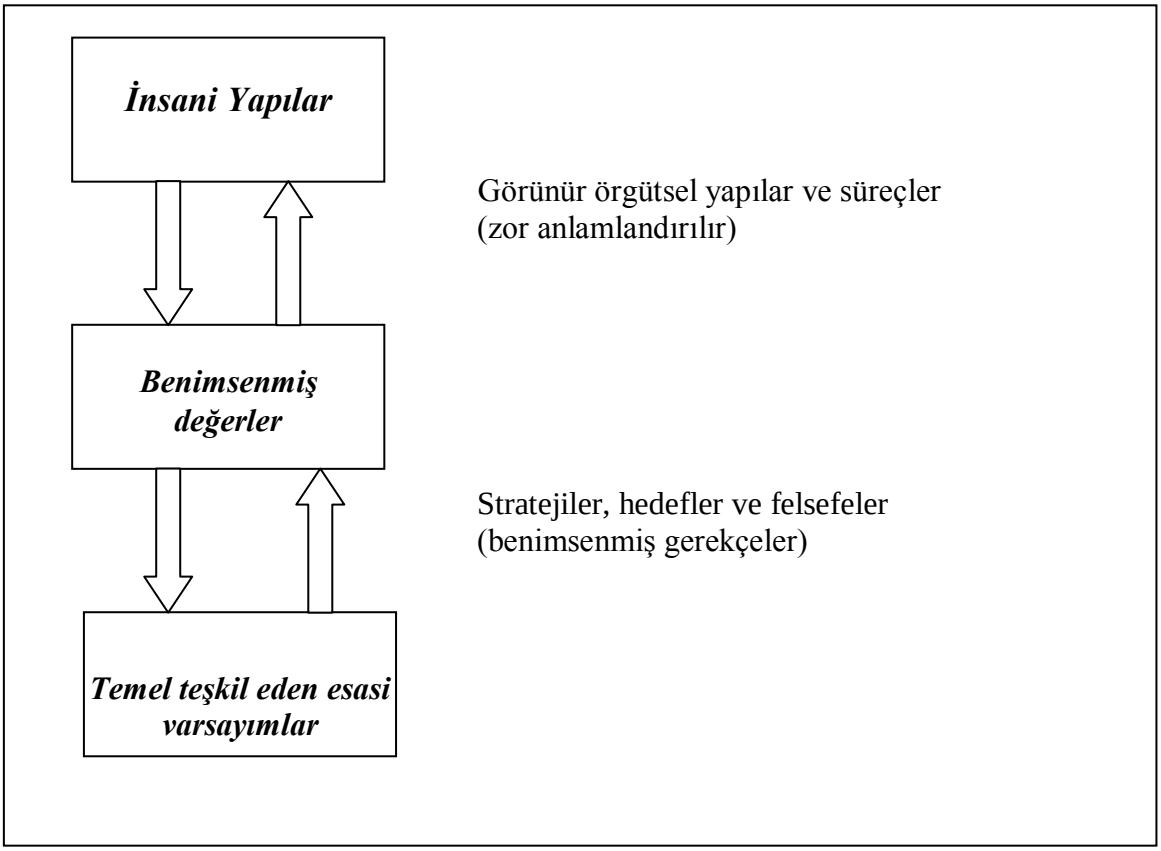
Kurum kültürünün kaynakları üzerine pek çok yaklaşım bulunmaktadır. Pek çok akademisyen ulusal kültürün, baskın ve güçlü liderlerin ve iş çevresinin/iş tipinin, örgütsel kültürlerin en önemli kaynağı olduğu konusunda hemfikirlerdir. Hali hazırda pek çok araştırmacı, kurum kültürünün biçimlenmesinde etkili olduklarını düşündükleri faktörleri kendi listelerine eklemektedirler.

Drennan (1992) kendi kaynaklarının bir listesini oluşturmuştur ve bu liste en kapsamlı olanlardan biridir. Buna göre kurumsal kültürü şekillendiren 12 unsur vardır: (1) dominant bir liderin etkisi, (2) şirketin geçmişi ve geleneği, (3) teknoloji, ürünler ve servisler, (4) sektör ve rekabet, (5) müşteriler, (6) şirket beklentileri, (7) bilgi ve kontrol sistemleri, (8) yasal çerçeveler ve çevre, (9) politika ve prosedürler, (10) ödül sistemleri ve değerlendirme, (11) organizasyon ve kaynaklar, (12) amaç, değer ve inançlar.

Schein (1999:30) kurum kültürünün kaynaklarını Tablo 1'de gösterildiği gibi, *dış önemli konular* – misyon, strateji, amaçlar; araçlar, yapı, sistemler, işlemler ve ölçüm, hata-tarama ve düzeltme sistemleri; *iç entegrasyon konuları* – ortak dil ve konseptler; grup sınırları ve kimlik, otorite ve ilişkilerin doğası; *ödüller ve cezaların dağıtımı* – daha derinde yatan öngörüler, insanların doğayla ilişkileri, gerçek ve doğrunun doğası, insan ilişkilerinin doğası ile zaman ve mekânın doğası olarak göstermektedir.

Kuramcılar kurum kültürünün birçok farklı düzeyde özelliğini ortaya koymuşlardır. Bunlardan bazıları, bu düzeyleri kurum kültürünün 'manifestoları' veya kurum kültürünün 'içerikleri' (Brown, 1998) olarak adlandırmışlardır. Bu ifadeler bazen örtüşür ya da çakışırlar. Pek çok araştırmacının çalışmalarını bir araya getiren, Schein ve Brown'ın kategorizasyonlarını burada sunmak faydalı olacaktır.

Tablo 1. Kültürün İçerikleri



Schein, 1992:17.

İnsani yapılar, sosyal ve fiziksel hizmet ekseninde kültürel sembollerdir. Schein insani yapıları, inceleme konusunda en kolay seviye olarak tanımlar: herhangi bir organizasyon kapsamında, görme, işitme ve hissetme gibi algılar ön plandadır. Schein bunlara 'fiziksel çevresindeki mimari gibi bir topluluğun görünür ürünleri, dili, teknoloji ve teknolojik ürünleri, sanatsal yaratıları, giyim tarzı, hitap biçimleri, duygusal göstergeleri, organizasyon hakkında söylenegelen mit ve öyküleri, yazılı değer kayıtları, gözlemlenebilir ritüel ve seremonileri ve bunun gibi' öğeleri dahil eder (Schein 1992: 17-18).

Değerler ve inançların önemi, kurumsal kültür üzerine yayınlanmış araştırmaların çoğunda vurgulanmıştır. Değerler, kültürün ikincil derin seviyesidir. Değerler, neyin yapılması gerektiği ve neyin yapılmaması gerektiği konusunun temelini oluşturan inançlardır ve etik ve ahlaki kodlar ile yakından bağlantılıdır. Hofstede (1991) değerleri, öteki olanla kurulan belli başlı ilişkileri tercih etme konusundaki ana yatkınlıklar olarak tanımlar. Bu türden yatkınlıklar; kötü karşısında iyi, normal karşısında anormal, rasyonel karşısında irrasyonel ile alakalı hislerdir. Hofstede aynı zamanda değerlerin çocukların öğrendikleri ilk şeylerden olduğunu söylemektedir; böylece değerlerin pek çoğu etkisi altında kalanlar için bilinçdışında durur. Öte yandan inançlar, insanların neyin doğru olup neyin olmadığı konusundaki düşünceleri ile ilgilidir. Pratikte değerlerin ve inançların birbirinden ayırt edilmesi çoğu kez güçtür. Çünkü inançlar, sıklıkla neyin yapılması gerektiği veya yapılması zorunlu olduğu hakkındaki görüşler olan değerleri içeren dünyanın nasıl çalıştığı üzerinedir (Brown, 1998: 26).

Denison (1990:4-6) yönetimsel pratiklerin, kurumun baskın inanç ve değerlerinden kaynaklandığına ve onları güçlendirdiğine işaret eder. Aynı zamanda Denison, 'verimliliğin' (ya da verimsizliğin) kurum üyeleri tarafından benimsenmiş değer ve inançların bir fonksiyonu olduğunu; özgül değerlerin ya da özgül değerlerin üzerine uzlaşmanın faydayı etkilediğini ... kuvvetle benimsenmiş inançların, görev duygusunun ya da bir takım ortak inanç ve değerlerden kaynaklanan tutarlılığın kurum dahilindeki eşgüdümlü edim için esaslı bir temel oluşturduğunu savunur. Bu ifade, Denison'ın diğer verimlilik önermeleri ile birlikte yer almaktadır. Deal ve Kennedy (1982) de ortak bazı değerlerin performansı etkilediğini öne sürmektedirler: (1) hakim pozisyonlardaki

yönetici veya insanlar şirkete özgü değer sistemindeki hususlara dikkat etmektedirler, (2) değer sistemi algıları tarafından yönlendirilmiş alt kademe yöneticiler, süreklilikle daha az oranda iyi kararlar almaktadırlar ve (3) sistemin bir parçası olduğunu hissettikçe, insanlar daha faal çalışmaktadırlar.

Kültürün bir metafor olup olmadığı ele alındığında, "pusula" metaforundan bahsedilmiştir. Buna göre ' yanlış değerler arızalı bir pusula gibidir: 'yanlış' yönü işaret ederler ve nihayetinde insanlar gitmek istedikleri yere ulaşamayacaklardır (ya da, belki, yönetimin istediği yere gideceklerdir). Doğru değerler sağlıklı çalışan bir aygıt ile yanlış değerler ise arızalı bir aygıtla ilişkilendirilir' (Alvesson, 1993: 19).

Temel varsayımlar için en yakın eş anlamlı söz "kullanımdaki teoriler"dir. Bir çözüm, defalarca diğer başka problemlere de etki ettiğinde, gerçeklik olarak kabul edilir. Böylece, temel varsayımlar bir kültürel birim dahilinde bir soruna çözüm olarak baştan kabul edilirler. Schein temel varsayımların tipolojisini 5 boyutlu bir inceleme ile yapmıştır: (1) insanın doğa ile olan ilişkisi, (2) gerçeklik ve hakikatin doğası, (3) insan doğasının özü, (4) insan eyleminin doğası ve (5) insani ilişkilerin doğasıdır (Schein'dan aktaran Lessem, 1990:69; Schein in Brown, 1998:28-31). Schein (1999) seviyeler arasında temel varsayımların değiştirilmesinin en zor seviye olduğunu ileri sürmektedir. Burada değiştirmekten kasıt, yeniden canlandırma, yeniden değerlendirme ve bilişsel yapının nispeten daha sağlam kısımlarını değiştirmektir.

Brown'a (1998) göre, birçok farklı teorisyen tarafından diğer biçimler olarak kabul edilen 10 farklı örgütsel kültür unsuru vardır. Bunlar:

- insan yapımı unsurlar;
- şakalarda, metaforlarda, hikayelerde, mitlerde ve efsanelerde kullanılan öğeler;
- törenler, ritüel, semboller ve kutlamalardaki davranış özellikleri;
- davranış kuralları;
- kahramanlar;
- semboller ve sembolik eylem;
- inançlar, değerler ve tutumlar;

- etik kodlar;
- temel öngörüler;
- tarih

dir.

İster manifesto, ister içerik olarak adlandırılsın, kurum kültürü sözü edilen kaynaklardan doğmakta, o kurumda hayatın nasıl devam ettiğini ve o kurumun ne olduğunu ifade eden, paylaşılan ve aşağıda tartışılacağı üzere işlevleri olan bir anlamlar bütünüdür.

2.1.3. Kurum Kültürünün İşlevleri

Deal ve Kennedy'e göre, zayıf veya güçlü olsun, kültür bir örgüt içinde güçlü bir etkiye sahiptir; pratik olarak kimin yükseltileceğinden ve hangi kararların verildiğinden, çalışanların nasıl giyindiğinden hangi sporların yapılacağına kadar her şeyi etkiler. Onlar kültürün iki önemli işlevini vurgularlar. İlk olarak, kültür resmi olmayan kurallar sayesinde çoğu zaman insanların nasıl davranacağı konusunda rehberlik eder. Tam olarak ne bekleneceğini bilince, çalışanları düşünmek için verili bir durumda nasıl davranacağına karar vermek amacıyla çok az zaman harcarlar. İkinci olarak, kültür insanların eylemlerinde daha iyi hissetmelerini sağlar, böylece, insanlar daha sıkı çalışmaya eğilimli olurlar. Deal ve Kennedy, bu işlevlerin ancak güçlü kültürlerde göründüğünün altını çizerler.

Farklı akademisyenler, kurum kültürünün farklı işlevlerinden bahsederler. Trice ve Beyer (1993:8-12), kurum kültürünün işlevlerini, onların sonuçları olarak tanımlar. Bunlar aşağıdaki unsurları içerir:

- Kolektif belirsizliklerin yönetimi
- Sosyal düzenin yaratımı
- Devamlılığın yaratımı
- Kolektif kimliğin ve sorumluluğun yaratımı

- Duygusal olmanın cesaretlendirilmesi
- Teknik ve anlamlı, görünür ve görünür olmayan ve işlevsel ve işlevsel olmayan çiftler gibi ikili sonuçların yaratımı

Kreitner ve Kinicki (1998:62-63) ayrıca, Trice ve Beyer tarafından ortaya atılan bu işlevleri test etmişlerdir ve kurum kültürünün esas olarak 4 işlevi yerine getirdiğini ileri sürmüşlerdir:

> *Üyelere örgütsel bir kimlik verir:* Her örgütün kendine özgü, tutum, değer ve davranışları vardır, çalışanlar bu tutum, değer ve davranışları öğrenir ve o kurumda bulunmakla bunun bir parçası olduklarını deklare ederler.
> *Kolektif bağlılığı kolaylaştırır:* Kurum kültürü, üyelerin örgütlerinden gurur duymalarını sağlayarak birçok farklı yolla örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine neden olur.
> *Toplumsal sistemin kalıcılığını teşvik eder:* Kurum kültürünün işlevlerinden ve sonuçlarından biri, olumluluk yaydığı düşünülen çatışma ve değişimin etkili olarak yönetildiği inancını güçlendirir.
> *Üyelerin çevrelerini anlayabilmelerine yardım ederek davranışları şekillendirir:* Kültür üyelerin neyin ne amaçla yapıldığını anlamaları için ve örgütün uzun-dönemli amaçları başarabilmek amacıyla nasıl çalışıldığının anlaşılmasına yardımcı olur.

Brown (1998) ayrıca, kültürün işlevleri arasında çatışmayı azaltma, koordinasyon, kontrol, belirsizliği azaltma, motivasyon ve rekabetçi avantaj sağlama gibi unsurları saymaktadır.

Kültürün kurumsal itibarı çevreleyen diğer kavramlarla olan ilişkisi, bu kavramların açıklanmasından sonra tartışılacaktır.

2.2. Kurumsal İmaj

2.2.1. Kurumsal İmajın Gelişimine Kısa Bir Bakış

İtibarın tarihsel bağlamında verilen bilgilere imaj özelinde bir ek yapılması söz konusu olduğunda ilk olarak Boulding ve Martineu'dan bahsetmek gereklidir. Amerikalı filozof Boulding, İmaj (The Image, 1956) adlı kitabında imajın bireyin dünya hakkındaki

subjektif bilgisi olduğunu (http://www.beyondintractability.org/booksummary/10065/), insanların imajlara güvenmesi gerektiğini söylemiş ve bireyde kurum hakkında oluşan imaj ile o bireyin kurumla ilgili davranışları arasında önemli bir bağlantı olduğunu tartışmıştır (aktaran Balmer, 1998).

Boulding'in metninden iki yıl sonra, Pierre Martineau (1958) kurumsal imaj yönetimi sorununa ilk kez dikkat çekmiştir ve imajın yöneticilerin dikkatini çekecek önemde olduğu sonucuna varmıştır. Martineau'nun yazısı 1960'larda akademisyenlerin yazdığı bir dizi yazıya dayanak oluşturmuştur (örneğin Bolger, 1959; Bristol, 1960; Budd, 1969). Daha sonraları, Bernstein (1984) yöneticilerin imajla "imaj oluşturmak" için değil, ancak kurumsal sinyallerin nasıl algılandığını ve şifrelerinin nasıl çözüldüğünü anlamaya ve bu algılamaların yönetimin kurumun kendine ait algılaması ile nasıl kesiştiğini idrak etmeye duydukları ihtiyaç yüzünden ilgilenmeleri gerektiğini söylemektedir. Brown (1998) kurum imajına ait yazını incelediği eserinde on yıllardır akademisyenlerin kurum imajını incelemesine rağmen, "Kurum Çağrışımları" nın kökleri ve sonuçlarına ilişkin anlayışımızda çok az ilerleme olduğunu açıklamıştır. Brown kurum çağrışımları ve kurum imajının daha fazla akademik ilgiyi hakkettiği sonucuna varmıştır (aktaran Balmer, 1998).

2.2.2. Kurumsal İmaj Kavramı

İmajın aslında gerçekliğin görsel temsili olduğu, bunun fiziksel (bir resim ya da fotoğraftaki gibi) ya da hayal gücüyle (edebiyat ve müzikteki gibi) olabileceği sıklıkla tartışılmaktadır (O'Sullivan et al., 1995). Bugünlerde ise çoğunlukla gerçekliğin yeniden üretimi anlamında değil, hedef kitleyi çekmek için yaratılmış bir fabrikasyon ya da izlenim anlamına geldiği ve gerçeklikle imaj birbirini nadiren tuttuğu için bir ölçüde yanıltma içerdiği ileri sürülmektedir.

Mesleklerinde imajı profesyonel olarak kullanan yazar, sanatçı, reklamcı ya da halkla ilişkiler uzmanı gibi profesyoneller akıldan geçenleri ya da soyutlamaları temsil etmek ya da sunmak için sembol toplulukları kullanırlar; imaj yaratma nedenleri farklı farklı olabilir yine de tüm imajlar bir şekilde duygusal tepkiler yaratırlar. İmajlar genellikle

psikolojik tetikleyiciler olarak çalışırlar ve imajları eklemlemek ve açıklamak oldukça zordur (Watson ve Hill, 2000).

Kurumlar ve iletişim açısından bakıldığında ilgili iki imaj türünden bahsedilebilir; marka imajı ve kurumsal imaj. Broomley (1993) marka imajının iki anlamından bahsetmektedir. İlki Mercedes'inki gibi, bir ürüne ait görsel sembol; ikincisi ise bir ürünle bağdaştırılan karakteristik özelliklerdir. Bu iki anlam biraraya geldiğinde tüketicinin marka hakkında ne düşünebileceğini ve tüketici marka hakkında düşündüğünde ne hissedeceğini ifade etmektedir. Amerikan Pazarlama Vakfı marka imajını "insanların markayı algılamaları" olarak tanımlamıştır. Marka imajı, marka kişiliği yada ürünün –belki de doğru olmayan– bir yansımasıdır. İnsanların marka hakkında neye inandıkları –düşünceleri, duyguları ve beklentileridir (http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view339.php). Pozitif marka imajları kurumun imajına olumlu katkıda bulunmaktadır.

Howard (1998) kurumsal imajın görsel, sözel ve davranışsal yönlerini vurgulayarak imajın kurumsal iletişimin önemli bir bileşeni olduğunu ileri sürerken, Balmer (2001:17) kurumsal imaj kavramını kendi ifadesiyle "yavan" olarak 'bir bireyin kurum hakkında hali hazırda sahip olduğu zihinsel resim' olarak tanımlamaktadır.

Meech (1996:69), ise kurumsal imaj tanımını yaparken imajın çeşitli şekillerde tanımlanmış olmasından söz etmiş, imajın 'görüntüsel' birşeyi temsil ettiğini, bu yüzden de şüphe yarattığını vurgulamıştır. Meech kendi imaj tanımını yapmadan önce Williams'ın şu yorumlarına yer vermiştir: İmaj reklam ve halkla ilişkilerin bir jargonudur.... Görsel medyanın artan önemiyle birlikte imaja olan ilgi de artmıştır. Uygulamadaki bu teknik anlam "algılanan" itibar ya da karakter olarak imajın ticari ve yönlendirici süreçlerini desteklemektedir. Kendisinin ulaştığı tanım ise 'bireyin kurum hakkında edindiği toplam izlenim' olmuştur.

Regenthal kurumsal imajı şu cümlelerle anlatmaktadır (akaran Okay 2002:66):

> Bir kuruluşun çalışanları, hedef grupları (müşteriler, ortaklar vs), ve kamu üzerinde kurum kimliğinin etkisi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Organizasyonun/kuruluşun kimliği aracılığıyla kişilerde organizasyon hakkında bir görüş resim ve düşünce oluşmaktadır. Kamuoyunda kuruluş hakkında oluşmuş olan bu bu yabancı resim sadece soyut bir izlenimdir. Gerçekliğe çok yakın olabilir fakat onunla tam olarak örtüşmez.... Kurum kimliği kuruluşun kendi resmini tanımlarken kurum imajı yabancı resmi tanımlamaktadır. Yani imaj kimliğin sosyal alandaki projeksiyonudur.

Olins'e (1995:3) göre kimliğin farklı kitleler tarafından nasıl algılandığı kurumun imajıdır.

Önceki sayfalarda belirtildiği gibi Balmer (1998:966) kurumsal imaja üç disiplinin üç farklı yaklaşımına işaret etmiştir. Bu üç paradigması Şekil 3'de özetlenmiştir. Psikoloji paradigmasında Grunig kurumsal imajın gerçeğin görsel, duyumsal veya uzaysal bir benzeri olan zihinsel bir imge ya da düşünce olduğunu kaydetmiştir. Grafik tasarım paradigmasında kurumsal imaj kurumun bir imajı isim ya da bir ikon vasıtasıyla nasıl ilettiği şeklinde yorumlanmaktadır.

Bu noktada grafik tasarımın kurumlar ve danışmanlar tarafından dört temel amaçla kullanıldığını ortaya atılmaktadır: (i) kurumun misyon ve felsefesini ifade etmek (ii) kurumun kültürel değerlerini kaplamak, (iii) kurumun iletişim çabalarına destek olmak, (iv) görsel kimliği modaya uygun olarak muhafaza etmek. Pazarlama paradigmasında ise Bevis kurumsal imajı, insanların bir şirket hakkında sahip oldukları tüm deneyimler, izlenimler, inançlar, duygular ve bilgilerin etkileşiminden doğan sonuç olarak tanımlamaktadır.

Pazarlama literatüründe çok az kişi örgüt imajı konseptini ele alırken iç örgütsel yönleri dikkate alır. Örgüt literatürü pazarlamanın aksine, neredeyse tamamen imajla ilgili dahili meselelere odaklanır. Örneğin Dutton and Dukerich (aktaran Hatch ve Schultz, 1997) imajı "kurumun üyelerinin diğerlerinin kurumu nasıl algıladıklarıyla ilgili düşünceleri" olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşım pazarlamanınkinden büyük farklılıklar gösterir. Örneğin, Bernstein (aktaran Abratt, 1989, s. 68) imajın, kurumun kendisinin ne

olduğuna inandığı değil, izleyicilerinin zihinlerinde ona dair olan duygular ve inançları olduğunun altını çizmiştir.

Paradigma Bağlantısı	Bağlantı(lar)	Kurum Sosyal Paydaş
Psikolojik paradigma	Kurumla sosyal paydaşları arasındaki sembolik ilişkilere odaklanmıştır (örneğin kurum adına ve sembol kurumun özelliklerini kapsamaktadır (Bromley, 1993;Grunig, 1993)	Organizasyon → Paydaşlar
Grafik Tasarım Paradigması	Grafik tasarımın kullanılması, kitlelerin algılamalarını kurumsal misyonu, felsefeyi, kültürel değerleri grafik biçiminde ifade etmek, kurumsal iletişime bir tutarlılık sağlamak ve kurumun modaya uygun gözükmesini sağlayarak etkileme girişimidir (Balmer, 1995).	Organizasyon → Paydaşlar
Pazarlama ve Halkla İlişkiler	Kurum hakkında edinilmiş deneyimlerin, inançlann, duyguların bir birey, grup ya da gruplar perspektifinden anlaşılmasıdır (Bemstein, 1984).	Paydaşlar → Organizasyon

Şekil 3. Kurumsal İmajın Üç Paradigması

Balmer, 1998: 967

Bu ve pek çok örnek pazarlama paradigmasının farklı paydaşların sahip olabileceği farklı imajlara işaret ederek imajın harici temelinin altını çizmektedir (Bromley, 1993). Bununla birlikte, Bernstein (1992) ve pazarlama yaklaşımını benimseyen bazı yazarlar imajın bir izleyici kitlesini cezbetmek için oluşturulmuş kamu izlenimleri inşası olduğunu tartışmışlardır. Bu da imajın, kurumun içindekiler tarafından dışardakilerin tüketimi için bilinçli olarak manipüle edilebileceği anlamına gelmektedir, ve dışardakilerin algılamalarını anlamak için bir çaba değildir (aktaran Hatch ve Schultz, 1997).

Çeşitli imajlardan, ya da farklı imaj kavramlarından söz eden Kurt Heber, bunları aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır (aktaran Okay, 2005: 243-245):

> *Şemsiye imaj:* Kurumun tüm alan ve markalarını kapsayan şemsiye imajı, belli bir temel tutumun ifadesi olan bir tür üst imajdır.
> *Ürün imajı:* Bir ürünün sahip olduğu imajdır, kurumunkinden daha yaygın olabilir, bazen o ürünü üreten kurum hiç tanınmayabilir.
> *Marka imajı:* En tanınmış imaj türüdür, lüks tüketim malları gibi gündelik tüketim malları da marka imajına sahip olabilirler.
> *Kendi imajı:* Bir patronun kendi kurumunu görme ve değerlendirme tarzıdır, objektif olması her zaman mümkün değildir.
> *Yabancı İmajı:* Kendi imajının tersidir; üçüncü şahısların (yabancıların) sahip oldukları imajdır.
> *Transfer imaı:* En bilinen türü, uluslararası tanınan, genellikle lüks mallarla bilinen bir markanın imajının aynı yürde olmayan bir ürne transferidir; Cartier sigaraları, Davidoff saatleri gibi.
> *Mevcut İmaj:* Kuruluşun şu anda sahip olduğu imajdır. Dinamik yapılar olan imajları analiz edebilmek için bilimsel analizler gerekmektedir.
> *İstenilen imaj:* Kurumun sahip olmak istediği imajdır. Yapılan analizlerden sonra yapılacak olan düzeltmelerle bu imaja ulaşılabilir.
> *Olumlu imaj:* Hedef kitlelerle pozitif bağlantı kurmuş, iyi ve güçlü profillere sahip marka ve isimlerdir.

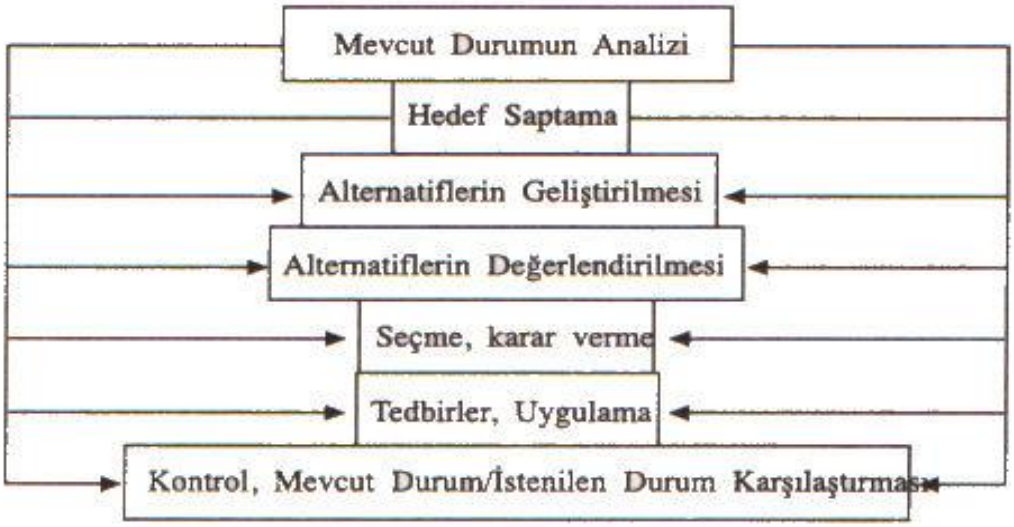
Olumsuz imaj: Çevrelerini olumsuz yönde etkilemiş marka ve isimlerdir.

Yazının taranmasıyla ortaya çıkan hakim fikir, kurumun imajının, kurum kimliğinin kurumsal iletişim aracığıyla iletilmesiyle oluştuğudur. Güçlü bir kimliğe sahip olan kurum, bunu paydaşlarına başarıyla iletebildiği takdirde olumlu bir imaja sahip olacaktır. Kurumun farklı paydaşları için farklı imajları olabileceği bir gerçektir; kurum bu paydaşlara göre farklı değerlerini yansıtmış olabilir ancak tutarlı bir imaj oluşturmak kurum için hayati önem taşımaktadır. Tutarlı, olumlu bir imaj yaratabilmek ise uzun vadeli ve dikkatli bir planlama gerektirmektedir.

2.2.3. Kurumsal İmaj Yönetimi

Strateji, kurumsallaşmayı çevresi ile ilişkilendiren planın tümüdür. Çevre ise gruplar veya kitlelerden oluşmaktadır. Kurumsal imaj bu farklı kitleler tarafından edinilen tüm kurumsallaşma etkisidir. Her topluluğun kurumsallaşmaya dair sahip olduğu imaj geniş ölçüde bu grup özelinde stratejinin başarısını belirlemektedir. Bu yüzden bir stratejinin etkin olabilmesi için hedef kitleler tarafından doğru olarak kavranmalıdır. Dahası iletilen imaj olumlu olmalıdır. Şirketin kitlelerinden herhangi biri tarafından algılanan zayıf veya negatif bir imaj ya uygun olmayan bir stratejiyi ya da stratejinin etkin olarak iletilmesinde bir başarısızlığın göstergesidir. Her iki şıkta da, kurum stratejisi planlanırken kurumsal imajın dikkate alınması esastır (Gray ve Smeltzer, 1985).

Regenthal'e göre (aktaran Okay, 2005: 258-259), iyi bir imaj oluşturmak için iki ile beş yıl arasında bir süreye ihtiyaç vardır. Bu sürede yapılması gerekenler ise sırasıyla mevcut durumun analizi; ulaşılmak istenen durumun analizi (kurum kimliği yönelimleriyle, kurumsal felsefeye dayalı bir vizyon tarifi), istenilen imaja uygun kurum kimliği tedbirlerinin seçilmesi ve uygulamada karşılaşılabilecek sorunların belirlenmesi ve imajın testi (analizler)dir. İmaj oluşturmanın safhaları ise Şekil 4'de verildiği gibidir.



Şekil 4. İmaj Oluşturmanın Aşamaları

Regenthal'dan aktaran Okay, 2005:258-259.

Kurumsal stratejinin başarısına önemli ölçüde katkıda bulunan bir kurum imajı anlaşılır bir program tasarlamak karmaşık bir uğraşıdır; birbiriyle ilişkili olan ya da örtüşen çok sayıda konu ve karar içermektedir. Bir imaj iletişim programını formüle ederken üç kritik alan her zaman incelenmelidir (Gray ve Smeltzer, 1985):

1) İlk olarak imajın iletildiği çeşitli kaynaklar ve kanallar belirlenmeli ve iletişim planına dahil edilmelidir. Kurumsal imajın bir çok potansiyel iletişimcisi bulunmaktadır:

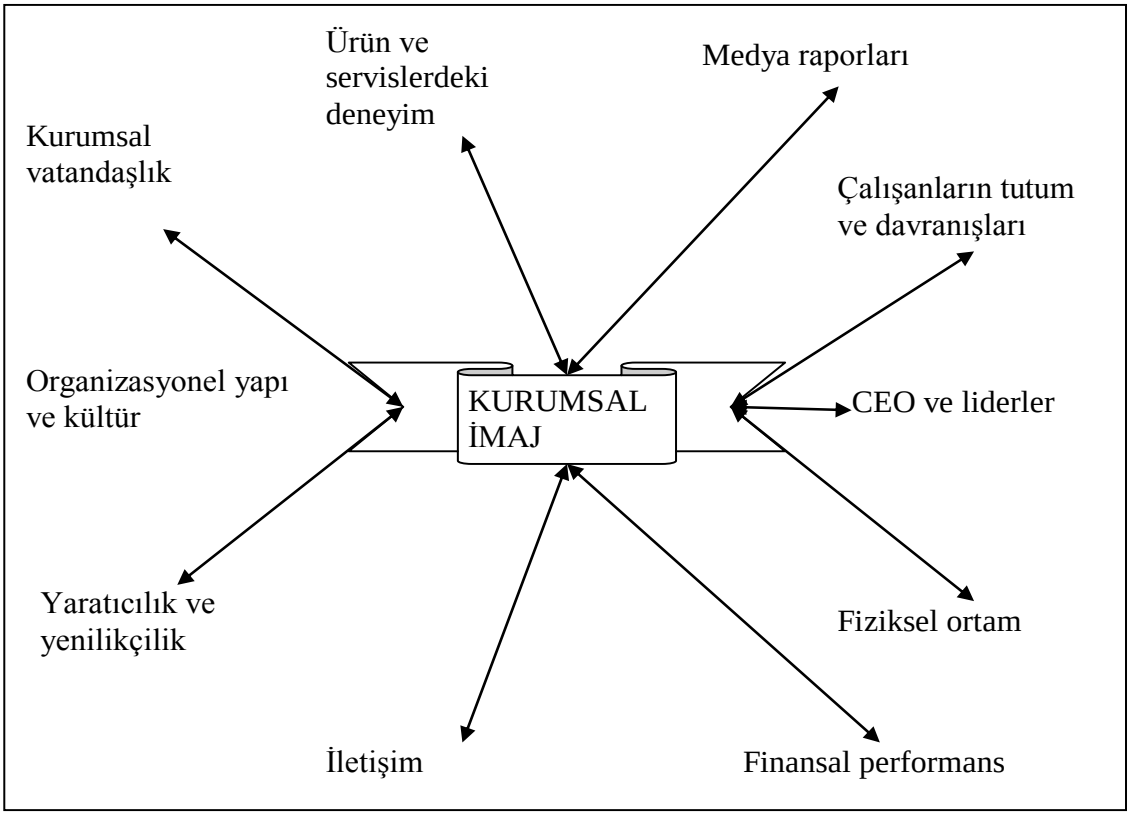
Adlandırma (terminoloji) yani kurumsallaşma ve bölümleri, departmanları, iştiraklari için kullanılan isimler ile, şirketin sanayilerini, pazarlarını, ofislerini, hizmetlerini ve personel ünvanlarını tanımlamak için kullanılan isimler, *Resmi açıklamalar;* bir şirketle veya şirketin unsurlarıyla sürekli olarak bağdaştırılan ve misyonunu, objektiflerini, felsefesini veya temel katkısını (hem iç hem dış izleyicilere) açıklığa kavuşturan açıklamalar, *Organizasyon; b*ölümler departmanlar ve iştiraklar arasında yansıtılan "ilişki derecesi", *Söz Sanatları ve Grafikler;* logolar, diğer semboller, yazı tipi formatları ve renkler – görsel iletişimin her türlü formu; *Sürekli medya;* işaretler, kırtasiye, kartvizitler ve formları , taşıtlar, tesisler, kağıtlar, zarflar ile, *Tanıtım medyası;*

reklam metinleri, broşürler, yayınlar, halkla ilişkiler, makaleler, olaylar, aktiviteler, temsilci ve sözcü olarak seçilen bireyler, konuşmalar ve sunumlardır.

2) Firmanın ilgili kitleleri tanımlanmalıdır ve hayati meselelerinden planda bahsedilmelidir, ve

3) Kurumsallaşma ile yönetimin kitlelerine iletmek istediği ürünleri arasındaki ilişki kurulmalıdır.

Dalton and Croft (2003:17) "imaj, tüketicilerin benimsenen konumlandırma stratejileri sonucunda ve kişisel beklenti ve tecrübeleri doğrultusunda kurum kimliğini nasıl algıladığıdır" tanımının altını çizerek imaj oluşumunu etkileyen çeşitli değişkenleri Şekil 5'teki gibi göstermektedir.



Şekil 5. Kurumsal İmaj Yaratmanın Yolları

Dalton and Croft, 2003:17.

Dalton ve Croft (2003), günümüzde kimlik ve imaj faaliyetlerinin, iletişim idealleri ve kurumun nasıl görülmek istediği üzerine yoğunlaştığını söylemektedir. Ancak parlak, etkili ve çevreye duyarlı bir görüntü veren iletişim faaliyetleri; kurumun tüketicisi ve çalışanları kurumla anlatılandan farklı tecrübeler yaşıyorsa hiç bir anlam ifade etmeyecektir. Boşluklar çok çabuk farkedilecek, tutarsızlıklar dikkati çekecek ve itibar da zarar görecektir. Yazarlar imajın oluşumuyla –ve yönetimiyle- ilgili en önemli etkenleri sekiz başlık altında toplamaktadır :

1- Ürün ve servislerle ilgili tecrübeler
2- Çalışanların davranış ve tutumları: CEO liderliğinin rolü
3- Kurumsal sosyal sorumluluk
4- Örgütsel yapı ve kültür
5- İletişim: Pazarlama, yönetim ve lobicilik
6- Fiziksel ortam
7- Yenilikçilik ve yaratıcılık
8- Hissedar değeri yönetimi

Herhangi bir şeyin "tüketiciye dokunuyorsa" bir pazarlama meselesi olduğunu ileri süren Howard, pazarlama savaşını kazananların kim ve ne olduklarını, ne yaptıklarını ve ne yöne gittiklerini bilenler olduğunu, kurumsal imaj yönetiminin en kritik üç meselesinin bunlar olduğunu söylemektedir (http://www.allaboutbranding.com/index.lasso?article=276). Howard'ın imajla ilgili bu görüşü, bu çalışmada da kabul edilen kurumsal imaj yönetiminin kimlik yönetiminden geçtiği görüşüyle aynı doğrultudadır.

2.3. Kurumsal Kimlik

2.3.1. Kurum Kimliğinin Gelişimine Kısa Bir Bakış

Kurumsal kimlik düşüncesinin tarihsel gelişimi, imaj ve itibarın da gelişimini gösterecek biçimde Şekil 1'de özetlenmişti. Kimlik özelinde bir evrim ise Okay (2005) tarafından dört dönem altında incelenmiştir:

Geleneksel Dönem 1. Dünya Savaşının sonuna kadar süren ve kuruluşun kimliğinin sahibi ya da kurucusu tarafından belirlendiği dönemdir. Bu kişinin kişisel kimliği örgütün davranışını etkilemekteydi ve hiyerarşik yönetim söz konusuydu. Kuruluşun sahibi fabrikayla, binaları yapacak olan mimarla, grafikerle ve ürünlerle ilgili kararları kendisi verirdi.

Marka Tekniği Dönemi iki dünya savaşı arasındaki, kuruluşun kimliğine ürünle ya da markayla; tarz, nitelik ve ambalajla ulaşılmaya çalışıldığı dönemdir. Bu dönemde kurumların kimliklerini etkileyen sahip oldukları markalardı; marka isimleri ve ürünler, kurumdan bağımsız bir ortaya çıkış ile tanınır olmalıydı ve bu da belli semboller aracılığıyla desteklenmekteydi. Başarılı bir marka kimliği aynı zamanda başarılı bir kurum kimliği demekti.

Üçüncü dönem olan *Dizayn Dönemi* II. Dünya Savaşı sonrasında kuruluşların uluslararası faaliyet göstermeye başladığı ve özellikle Amerikan ve İngiliz kuruluşlarının kurum kimliğinin önemini anlamaya çalıştığı dönemdir. Bir önceki dönemin markaya yönelik dar kalıplarından çıkılmaya ve kurum kimliği, ürün ve dizayn üzerinden gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Almanya'da Yaratıcılık Yüksekokulu bu dönemde kurulmuş ve ürün ile grafik dizaynı yoğun bir biçimde ele alınmıştır. Bu dönemin sonlarına doğru kurum kimliği çalışmaları bazı ajanslar tarafından gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Bu dönemin 1960'lardan 80 li yıllara kadar olan kısmı bazı yazarlar tarafından "İmaj Dönemi" olarak adlandırılmaktadır (Karolus'tan aktaran Okay, 2005).

Okay'ın anlattığı son dönem *Stratejik Dönem*'dir. Kurum kimliği ajanslarının sayısının önemli ölçüde artış gösterdiği 70'li yıllardan günümüze kadar süren bu dönemde, reklam ajansları da kavrama yaklaşmaya başlamışlardır. Artık kimlik, kurumun tek bir yönü – ürün veya grafik dizayn, halkla ilişkiler veya kurum felsefesi olarak – değil, kuruluşun pazarlama ve sosyal strateji aracı olarak değişik unsurların bir karışımı biçiminde görülmeye başlanmıştır.

Kurum kimliği tarihsel gelişiminde ilk olarak bir gruba/topluluğa ait olduğunu diğerlerine ifade etme ve dışarıdan bakıldığında bütünlüğü göstermek üzere belli bir profili sağlama gereği ile doğduğundan, kimlik kavramının ilk zamanlarda yalnızca kurumların görsel olarak bir bütünlük sergilemeleri şeklinde kabul edilmesi doğaldır.

Günümüzde hala kurumsal kimliği yalnızca görsel unsurların toplamı olarak tanımlayanlar bulunmaktadır. Örneğin Jefkins, kurumsal kimliği, amblem, bina tasarımı, çalışanların giysileri ve taşıtlarındaki renkler gibi kurumun görsel sunumu olarak ifade etmektedir. Ancak kurumsal kimlik daha çok, kurumun felsefesini, iletişimini, davranışını ve tasarımını kapsayan önemi daha da artmış bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çağdaş yazında kurumsal kimlikle ilgili yaklaşımların toplandığı üç ana başlık bir sonraki bölümde sunulmaktadır.

2.3.2. Kurumsal Kimlik Kavramı

Van Riel ve Balmer (1997) kurum kimliği tanımlarında üç temel yaklaşım olduğundan söz etmektedir: Görsel tasarım yaklaşımı, bütünleşik kurumsal iletişim yaklaşımı ve disiplinlerarası yaklaşım.

Görsel tasarım yaklaşımını benimseyenler, kurumsal kimliği daha önce de anlatılan amblem, logo, renkler, bina tasarımları gibi görsel tanımlama unsurlarının bileşimi olarak görürler. *Bütünleşik kurumsal iletişim yaklaşımına* göre kurumun kimliği sadece görsel unsurlarla sınırlı değildir; kurumsal iletişimin bileşenleri olmadan kurumsal kimliğin oluşturulması ve iletilmesi mümkün olamaz. Disiplinlerarası yaklaşıma göre ise, stratejik bir unsur olan kimlik ancak örgüt kuramı, psikoloji, halkla ilişkiler gibi disiplinlerin bir arada çalışmasıyla açıklanabilir.

Bu çalışmada benimsendiği tanımıyla kurum kimliği, kurumun kim olduğunu, ne için var olduğunu, neyi nasıl yaptığını anlamaya ve bunların algılanışının yönetilmesine ilişkin bir yönetim kaynağı ve aracı olarak görülmektedir. Kendisini görsel olarak nasıl ifade ettiği de bunun, süreci hızlandıran bir parçası olarak düşünülmektedir (Olins,

1995: xiv-3). Olins'e göre kimlik çok farklı şekillerde ifade edilebileceğinden farklı aşamalardan oluşan bir program olmadıkça, bir bütün olarak yönetilemez. Bir kurumun kendini nasıl sunduğu o kurumun kimliğidir ve dört şeyi yansıtır; kim olduğunu, ne yaptığını, nasıl yaptığını ve gelmek istediği yeri. Ve bunu üç temel alanda ortaya koyar (Olins, 1995:3):

(1) ürün ve hizmetleriyle – ne ürettiği ya da sattığıyla,
(2) çevresi/ortamıyla – nerede yaptığı ya da sattığıyla,
(3) iletişimle – yaptıklarını ne şekilde anlattığıyla

Check-Teck ve Lowe (1999) kurumsal kimlik karması tanımlarında ise üç büyük V'den: Vision (Görüntü), Values (Değerler) ve Voice (Ses- yani iletişim)'den söz etmektedirler.

Uzoğlu'na göre kurumsal kimlik bir kuruluşun kişiliğinin hem görsel hem de görsel olmayan sunumlarla iç ve dış paydaşlara somut bir biçimde yansıtılmasıyla oluşur. Her kuruluşun ayrı bir kurumsal kimliği vardır ve kurumlar birbirlerinden kimlikleriyle ayrılırlar (Uzoğlu, 2001). Warwick Üniversitesi'nden Melewar ve Jenkins (2002) yazın incelemelerinin sonucunda Balmer ve Soenen'in (1996) kurumsal kimliğin disiplinlerarası bir yaklaşımla incelenmesi gereği ve kurumsal kimlik karmasının bileşenlerinin ne olduğu konusunda bir görüş birliği olmadığı bulgusuna yer vermişler; her ne kadar kurumsal kimlik tanımları uygulamacılar ve akademisyenler tarafından farklı farklı tanımlansa da, tanımlar arasında büyük bir uçurum olmadığını bildirmişlerdir. Tablo 2'de Melewar ve Jenkins'in ulaştıkları tanım ve bileşenlerin bir bölümü gösterilmektedir.

Tablo 2. Tanımlar ve Bileşenler Özeti

YAZAR(LAR)	*ALINTI*	*TANIM*	*BİLEŞENLER*
Wolff Olins	Olins, 1995	kurumun kendisini tüm hedef kitlelerine algılar ve tecrübeler yoluyla takdim etmesinin tüm yollarını net ve belirgin bir şekilde yönetmesidir.	Sosyal paydaşların görebileceği alanlar: ürünler, hizmetler, çevre/ortam, iletişim, davranış
Fikir birliği	van Riel ve Balmer, 1997	Bkz: Strathclyde İfadesi: 'bir kurumun kimliğinin davranışları, iletişimi, iç ve dış izleyiciler /kitleler arasındaki sembolizm yoluyla açığa vurulmasıdır.' 'bir kurumun üyelerinin davranışlarından kaynaklanan kendine özgü karakteristikleri'	Kurumsal Kimlik Karması: davranış, iletişim ve sembolizm
Dowling, 1986	van Rekom, 1997	'Bir kurumun gerçekte ne olduğu'	
van Rekom, 1997	van Rekom, 1997	'bir nesnenin kendisinin tanınmasına ve bu sayede inssanların kendisini tanımlamasına, hatırlamasına ve bağlantılar kurmasına izin verdiği anlamlar grubudur.'	
Albert ve Whetten, 1985	van Rekom, 1997	Sahip olunduğu iddia edilen merkezi karakter, diğerlerinden ayrılınan özellikler ve maddi devamlılık	
Van Rekom, van Riel, Wierenga, 1991		Kurumsal kimlik aşağıdaki kriterlere uyduğu sürece bir kurumun davranışlar bütünüdür: farklı koşullarda ve ortaklarla etkileşimlerinde aynı olmak, devamlı olmak, kuruma özel olmak.	
Schmitt, Simonson, Marcus, 1995		'Bir kurumun estetik olarak farklı ve uygun bir imajı başarabilme düzeyi'	
Markwick, Fill, 1997		'bir kurumun kendini çeşitli sosyal paydaşlarına nasıl; kendisini diğerlerinden ne şekilde ayırederek tanıttığı' 'kurumun ne olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığı, iş alanı ve benimsediği stratejiler'	Çeşitli ipuçları, planlı iletişim, bilinçli ya da ani ortaya çıkan mesajlar da etkilidir.

Balmer ve Soenen, 1998		‘zeka, ruh ve ses’	Vizyon, felsefe, strateji, performans, marka yapısı, mülkiyetin özellikleri, tarih, değerler, altkültür karması, işgören eğilimleri, iç imajlar, kontrol dışı iletişim, kontrollü iletişim, sembolizm, davranış dolaylı iletişim.
Larcon ve Reitter, 1979; Reitter ve Ramanantsoa, 1985	Moingeon ve Ramanantsoa, 1997	‘kuruma özelliğini, sürekliliğini ,tutarlılığını veren ve böylece onu tanınır kılan bağımsız karakteristikler grubu.	
Moingeon ve Ramanantsoa, 1995	Moingeon ve Ramanantsoa, 1997	‘kimlik bir seyri olan ve kuruma özelliğini, sürekliliğini ve tutarlılığını veren karakteristikler sisteminin varlığına	
van Riel, 1997		‘bir kurumun birey olarak kurum üyelerinin davranışlarından kaynaklanan ve kurumun zaman geçtikçe aynı kaldığını, sürekliliğini ve farklılığını ifade eden kendisini takdim ediş şekli’	

Melewar ve Jenkins, 2002:78-79.

Balmer (2001) her tüzel kişilikte bulunan beş kuvveti bağdaştıran bir çerçeveden söz etmektedir. Bu beş kuvvet gerçeklik, iletişim, algı, strateji ve vizyondur. AC²ID TEST adını verdiği bu çerçevede bu beş kuvvet beş kimlik tipi olarak tanımlanmıştır:

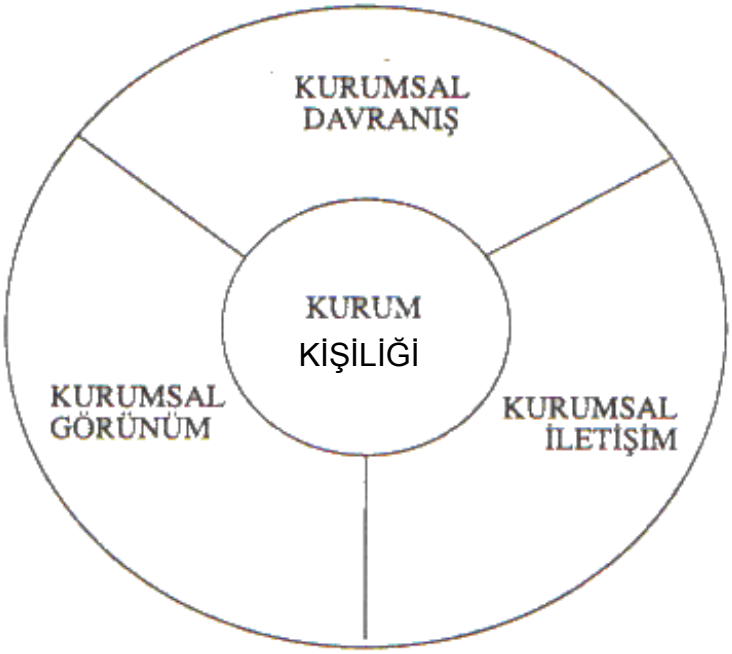
- *Mevcut kimlik:* Kurumun aidiyeti, yönetim şekli, kurumsal yapı, iş faaliyetleri ve pazarlar, sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi ve performans gibi unusrlarla şekillenmektedir. İşgörenlerin ve yönetimin değerleri ve mevcut kimliği ne şekilde tanımlayacakları da mevcut kimliğin önemli bir boyutudur.
- *İletilen kimlik (toplam kurumsal iletişim):* Kontrol altındaki iletişimi; reklamları, sponsorlukları ve Halkla İlişkiler faaliyetlerini kapsadığı kadar konrol dışındaki iletişimi; ürünlerin performansını, kurumsal

davranışları ve işgörenlerin söylemlerini, rakiplerin ve medyanın yorumlarını da kapsamaktadır.

- *İnanılan (olası) kimlik:* Algıya dayalı kavramlarla**;** kurumsal imajı, kurumsal itibarı ve kurumsal markalamayla ilgilidir. Bunlar bireylerin ve grupların zihinlerinde oluşan kavramlardır.
- *İdeal kimlik***:** Tamamıyla kavramsal bir yapı olan ideal kimlik kurumla ilgili mevcut bilgiler ışığında stratejistler ve diğerlerinin kurumun pazar ve ya pazarlardaki konumlandırılmasına ilişkin projelerini içermektedir.
- *Arzu edilen kimlik:* Kurum liderlerinin kurumla ilgili vizyonlarıdır. Bu her ne kadar ideal kimlikle aynı olarak gözükse de, kurumun mevcut stratejileri kurum yönetiminin vizyonunı yansıtmayabilir. İdeal kimlik çeşitli analiz ve araştırmalar sonucu ulaşılan bir kavramken, arzu edilen kimlik bireylerin kişilikleri ve egolarıyla ilgilidir.

Kurumsal kimlik kavramı kurumsal iletişim alanındaki diğer kavramlardan üç özelliğiyle ayrılmaktadır. Bunların ilki kurumsal kimlik kavramının temelde gerçeklikle ilgili olmasıdır; kurumun gerçekte ne olduğuyla: stratejisi, felsefesi, tarihi, faaliyet alanı, ürün dağılımı, ürün ve hizmet tipleri, resmi ve gayriresmi iletişiminin yansımalarıdır. İkincisi, kurumsal kimlik çok yönlüdür ve birçok disiplinde ilerlemektedir. Balmer'ın farklı disiplinlerden gelen Birkigt ve Stadler (1988) ile Schmidt ve Ludlow'un önerdiği kurumsal kimlik bileşenlerine dair verdiği bilgiler Tablo 3'te özetlenmişti. Kurumsal kimliğin ayırdedici üçüncü özelliği ise kurumsal kişilik, örneğin kurumiçi değerler, üstüne kurulu olmasıdır (Balmer, 1998:979-980).

Birkigt ve Stadler ve Funck'a göre kurum kimliğinin unsurları aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:



Şekil 6. Kurum Kimliğinin Unsurları

Birkigt ve Stadler ve Funck'tan aktaran Okay, 2005:59.

Birkigt ve Stadler (aktaran van Riel ve van der Ban, 2001) bir örgütün kimliğinin; merkezi, ayırt edici ve kalıcı özelliklerinin bir ifadesi olması gerektiğini söylemektedir. Bu özellikler iç ve dış paydaşlara üç kurumsal kimlik karması unsuruyla iletilmektedir: 1) Kurumsal Davranış (çalışanlar), 2) Kurumsal iletişim (reklam, duyurum, sponsorluk... vs) ve Kurumsal Semboller (logo, marka isimleri, üniformalar... vs.).

Bununla birlikte Balmer ve Soenen (1999) yeni bir kurumsal kimlik karması önermektedirler. Bu yeni karmada yönetsel vizyon, kurum felsefesi, strateji, performans, marka mimarisi, kurum sahipliğinin yapısı ve kurumsal tarih; ayırt edici değerlerden, altkültürlerin birleşiminden, çalışanların ilginliklerinden ve iç imajlardan meydana gelen ruh ve toplam kurumsal iletişim anlamına gelen ses yer almaktadır.

2.3.3. Kurumsal Kimlik Yönetimi

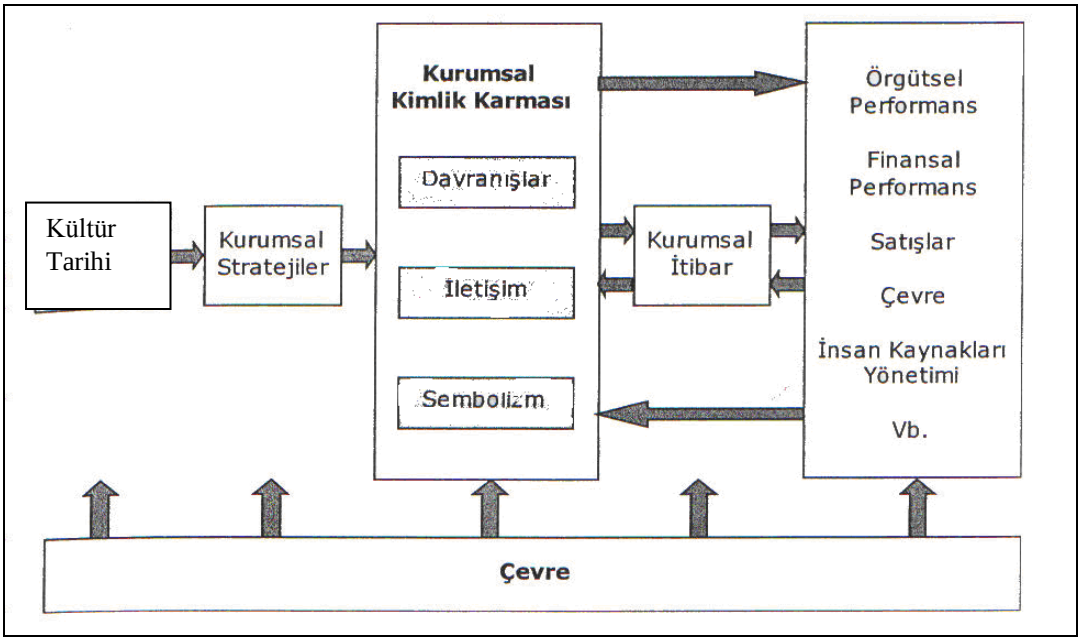
Kurumsal kimlik yönetimi bir kurumun güçlü bir kimliğe sahip olmasını ve bunun paydaşlara başarıyla iletilmesini sağlamaya yönelik çabaların sistemli, tutarlı ve devamlı olarak sürdürülmesidir. Nicel sonuçlar üzerine yoğunlaşan iş hayatının bu yüzünde nitel meseleler önem taşımaktadır. Argenti (2003), kimliğin bir kuruma ait isim, ürünler, servisler, binaların, aslında kurumun yarattığı herşeyin görsel manifestosu olduğunu, ve bunun çeşitli ilginlikteki gruplara iletilmesiyle oluştuğunu söylemektedir. Bu gruplar somut halde gördükleri bu iletilerden algılar oluşturmaktadır; ve Argenti, oluşan bu imaj kurumun gerçeğini yansıtıyorsa kimlik yönetiminin başarılı olduğunu ileri sürmektedir.

Henrion, Ludlow ve Schmidt kurum kimliğinin oluşturulmasında beş işlevsel boyut belirlemişlerdir (aktaran Okay, 2005). Buna göre kimlik oluşturulurken *kültür boyutu* (kuruluşu çevreleyen kültür ile ilgili tüm durumlar), *davranış boyutu* (kuruluşun bir bütün olarak ya da dahili-harici parçalar halindeki davranışları), *pazar boyutu* (hedef grupları, marka ve pazarlama stratejileri, pazar konumu, rekabet, fiyat, teknoloji), *ürünler ve hizmet faaliyetleri boyutu* ile *iletişim ve dizayn boyutu* (dahili ve harici kurumsal iletişimin tüm "below-the-line" aktiviteleri, pazarlama iletişimi, markalama ve mimari) dikkate alınmalıdır.

Yukarıda da belirtildiği gibi kurumsal kimlik, kurumsal iletişim vasıtasıyla farklı paydaşlar gözünde kurumsal imaja ve itibara dönüşür. Bir başka deyişle kurumsal iletişim, kimlik, imaj ve itibar arasındaki bağlantıdır (Gray ve Balmer, 1998).

Bir kurum kendisiyle ilgili toplam bir ileti göndermek istediğinde ya da kurumsal imajıyla uğraştığında kimliğiyle ilgili kaygılar duymalıdır; çünkü imaj her zaman kurumun kendi hakkında verdiği işaretlerle başlar (van Rekom, 1997).

Kurum kimliğinin oluşumunda itibarın, gelişimin ve performansın etkisi yazında ulaştıklarını biraraya getiren van Riel ve Balmer tarafından Şekil 7'deki gibi gösterilmiştir.



Şekil 7. Kurum kimliğinin oluşumunda itibarın, gelişimin ve performansın etkisi

Van Riel ve Balmer, 1997:342.

Bu şekle göre kurumsal kimliği yönetebilmek için kurumun kökleri ve tarihi, stratejileri, ve kurumsal kimlik karmasının üç bileşeni daha güçlü bir kurumsal itibar elde edebilmek için hesaba katılmalıdır; bu itibar kurumun performansının gelişmesine yol açacaktır. Modeldeki tüm unsurlar, özellikle itibar ve performans, rakiplerin çalışmaları, tüketiciler, çalışanlar ve devlet kurumları gibi paydaşlarla ilişkiler gibi çevresel faktörlerden etkilenmektedir.

Gerhard Regenthal kurum kimliği yönetimini 4 aşamada açıklamıştır (aktaran Okay, 2005: 86-88):

1-Kuruluşun mevcut durumunun analizi; kuruluş tarihi, ürünleri ve çalışma alanı, rakip ve pazar analizi, üretim süreçlerş, dahili yapı – çalışanlar, yönetim, örgüt iklimi – farklı paydaşlardaki imaj, görünüş şekli, anlayış, kendini tanıma öğelerini tanımlama ve anlama adımlarından oluşur.

2-Kurum kimliği hedeflerinin geliştirilmesi ve belirli bir kuruluş felsefesinin ifade

edilmesi; kurumda iç ve dışa yönelik tüm tedbirler için temel oluşturur. İfade edilecekler arasında şu başlıklar gelmektedir:
Biz şunları istiyoruz (motifler –kuruluşun imajı, temel değerler, sorumluluk, hedef saptama, yönler...)
Biz şuyuz (özellikler – görünüş, bütünlük, kalite organizasyonu, nitelikler, yaratıcılık temelleri...)
İşimiz (faaliyetler – düşünmek, yaratmak, iletişim kurmak, üretmek, faaliyet önerisi, çalışan davranışı, yönetim davranışı... ; durumlar – sınırlar, bilinç, imaj...; kurum kimliği kavramının yön çizgileri – kuruluş adı, logo, yazı stili, renkler, slogan...)

3-Stratejik kurum kimliği kavramlarının/pazarlama tedbirlerinin/kurum kimliği tedbirlerinin geliştirilmesi ve uygulanması; kuruluş felsefesinin kararlara dahil edilmesi, ve kararlar ile tedbirlerin tümünün kurum felsefesine dayanması, demokratik bir yönetim tarzıyla temel değerlerin gerçekleştirilmesi, bir kurumsal tasarım programının yaratılması ve geliştirilmesi, kurumsal iletişim stratejisinin yaratılması ve geliştirilmesi, kurum kimliği tedbirlerinin uygulanması.

4-Kurum kimliği düşüncesinin/kavramının tamamlanması ve kontrolü; akustik tanımlamalar (şarkılar vs.) ve mimarinin de dahil edilmesi, kuruluş felsefesi/kimliği yön kurallarını temel alarak mevcut durum ve arzulanan durum arasında düzenli karşılaştırmalar yapılması.

Okay (2005) anlatılan süreçlerin hepsinin ortak bir hedefinin başarılı bir kurum kimliği oluşturmak olduğunu, ancak bunların eksik parçalarının daha yukarıda anlatılan Henrion, Ludlow ve Schmidt'in kimlik oluşturulmasında dikkate alınması gereken beş işlevsel boyutuyla giderilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumların toplumdaki rolü ve sorumlulukları yeni bir konu değildir, ancak kurumların ölçeklerinin büyümesi, çalışan insan sayısı ve kazanılan paranın artmasıyla gelen güç, son yirmi yılda bu rol ve sorumluluklar üstündeki vurgunun da artmasına yol açmıştır.

Şirketlerin kimin için var olduğu, toplumsal sorumlulukları olup olmadığı, ya da toplumsal sorumluluk duygularının sadece onların hayırseverlikleriyle mi ilgili olduğu tartışıladursun, şirketler başarılı olabilmek için, ve başarılı şirketler farklarının altını çizmek için, sosyal sorumluluk kavramına giderek daha fazla önem vermektedir. Artık yalnızca satın aldıkları ürün ya da hizmetin maddi değeri ve kalitesi ile değil, o ürün ya da hizmeti üreten şirketin kim olduğu ve ne yaptığıyla da ilgilenen bilinçli tüketiciye ulaşabilmek için kurumlar, içinde var oldukları toplumun ekonomik ve sosyal gelişimine katkıda bulunmayı stratejilerinin bir parçası olarak görmektedir.

2.4.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Gelişimine Kısa Bir Bakış

Ticaret öncesi dönem olarak bilinen M.S.1100'den önceki dönemde iş yaşamında belirleyici olan iki güç vardı: yöneticinin dini inançlarını yansıtan kişisel iş ve ahlak anlayışları ve kanunlar ya da kurallar. Kanun ve kurallarla işveren ve işgören ilişkileri ile işin nasıl yapılacağı; layıkıyla yapılmadığı takdirde cezanın ne olacağı düzenlenmekteydi. M.S.1100'den sonra kapitalizmin yerleşmesiyle birlikte o dönemde temelini Hristiyanlıktan alan sosyal sorumluluk anlayışı da şekillenmeye başladı. Ancak bu anlayış daha çok dönemin 'en ucuza aldığını mümkün olan en pahalıya sat' düşüncesinin değişmesine yani fiyata yönelikti. Kilise tefecilikle beraber, 'adil fiyat'ın üstünde satışla da mücadele içindeydi, kabaca da olsa sosyal sorumluluk anlayışı ciddi bir meseleydi. Sonraları kapitalizmin iyice yerleşmesi, tefecilik kavramının yeniden tanımlanması ve liberalleşmesi ile kilisenin gücünü giderek kaybetmesi; iş dünyasının üstündeki bir takım yüklerin kalkmasına neden oldu. O dönemde Avrupa'da sosyal sorumluluk meselelerine ayrılan ilgi ve zaman çok azalmıştı (Luthans ve Hodgetts, 1990; Anderson, 1989).

Toplumun endişeleri ve tepkilerinin sonucunda 1890'la 1945 arasında çıkarılan kanunlar nedeniyle ortaya çıkmaya başlayan sosyal sorumluluk anlayışı uygulamaları ise insancıl olmaktan değil, yasalardan kaynaklanmaktaydı ve 'sorumluluk'la

anlatılmaya çalışılan devletin götüremediği alanlarda şirketlerin topluma hizmet götürmesi ve benzeri bir şey değil, çoğunlukla zarara yol açılmamasıydı (Cannon,1994).

L'Etang kurumsal sorumluluğun yirminci yüzyılda vücut bulmasının Amerikan uygulamalarından kaynaklandığını, sonraları İngiltere ve Avrupa'ya yayıldığını öne sürmektedir (belki de bu yüzden kavramın ABD'deki uygulamalarında halen ağırlıklı olarak hayırseverlik ön plana çıkmaktadır). Bu uygulama zengin şirketlerin durumu iyi olmayanlara yardım etmeleri gerektiği görüşünden doğmuştur. Yükümlülük, toplumsal eylemciler tarafından 1960 ve 70'lerde geliştirilmiştir (2005:157):

> "...eylemcilerin çoğu toplumdaki büyük kurumların ve iktidar seçkinlerinin rolünü eleştirmişler, siyasi ve ekonomik adaletin sadece malların ve iktidarın yeniden dağıtımıyla başarılabileceğini tartışmışlardır. Bu türden argümanlar, artan gücün beraberinde bir sorumluluk getirmesi gerektiği, küçük toplulukların ve bireylerin çıkarlarını gasp etmek ya da sömürmemek yükümlülüğünün taşınması gerektiğini ifade eden görüşün yaygınlaşmasına neden olmuştur".

Amerika'da kurumsal sosyal sorumluluğun 1970'lerdeki ortaya çıkışı, sorun yönetiminin ortaya çıkışı ile aynı döneme rastlamaktadır. Bilindiği gibi *sorun yönetimi* – yazında karşılaşılan diğer adıyla *konu yönetimi* – bir kuruluşu ya da paydaşlarını etkilemesi muhtemel olan sorunları, meseleleri veya ortaya çıkan eğilimleri önceden sezinlemek ve bunlara uygun eylemler yapmak için resmi bir yönetim metodudur ve paydaş beklentilerini belirleyerek kurum ve paydaşları arasındaki boşluğu kapatabilmek amacıyla konuları/meseleleri teşhis etmeyi, analiz etmeyi, öncelikleri belirlemeyi, program stratejilerini seçmeyi, hareket ve iletişim programlarını yürütmeyi ve verimliliği değerlendirmek gibi karmaşık süreçleri içermektedir (Bir, 2006). Sorun yönetimi kurumsal sosyal sorumluluğa stratejik bir düzeyde bağlıdır, çünkü şirketlerin toplumun yapısından kaynaklanan sorunları önceden tahmin edebilmelerini, ve bu sorunlara yanıt vermek üzere reklam ve halkla ilişkiler kampanyaları tasarlamalarını sağlamanın bir yolu olarak görülür.

Turan, sosyal sorumluluk kavramını Amerika'daki gelişimine bağlı olarak üç temel dönemde incelemektedir (Turan'dan aktaran Kağnıcıoğlu, 2007):

Birinci dönem 1800'lü yılların başında toplumun bütününü etkileme gücüne sahip büyük ölçekli şirketlerin kurulmasıyla başlamaktadır. Bu dönemde şirketlerin etik ve rekabet dışı faaliyetleri ve çalışanlarına yönelik haksız uygulamaları, devleti ve toplum kuruluşlarını yukarıda değinildiği gibi toplumsal eylemcileri harekete geçirerek kavramın bugünkü anlamıyla ilk kullanımına sahne olmuştur. *İkinci dönem* 1929'da yaşanan Büyük Bunalım ve ABD'de borsanın çökmesiyle başlamıştır; şirketler, yanlış uygulamalarının toplumun bütününe zarar verebileceğini fark etmişlerdir. Bu dönemin şirketlere faaliyetlerinde önemli sınırlamalar getiren yasaların çıkmaya başlamasıyla sona erdiği söylenebilir. *Üçüncü dönem* 1960'larda tüm dünyada savaşa karşı gelişen protesto hareketlerinin başka alanlara da ayayılmasıyla başlamaktadır. Sivil toplum kuruluşları demokratik bir baskı olarak güç kazanmış, gelişmelere tepkisiz kalamayacak olan şirketler de sosyal sorumluluğu önce baskı sonucu, sonraları kendilerine yarar sağlayan ve onları farklılaştıran bir unsur olarak uygulamaya başlamışlardır.

Bugün ise kurumsal sosyal sorumluluk artık kurumların bir jesti olarak değil, kurumların da sorumlu birer vatandaş gibi davranmaları gereğine dayanan bir zorunluluk olarak görülmektedir.

2.4.2. Tanım ve İlkeler

Kurumsal sosyal sorumluluğu tanımlamadaki temel zorluk kavramdaki 'sorumluluk' kelimesinin farklı şekillerde kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Kelimeye yüklenen anlam farklı coğrafyalara, kültürlere, geleneklere, eğitime ve ekonomilere göre değişmenin yanı sıra dile dayalı farklılıklar da göstermektedir. L'Etang (2002:155), sıfat olan sorumluluğun yüklem olarak kullanıldığında farklı anlamlar taşıyabileceğini söylemektedir:

> "Sıfat olan 'sorumluluk' yüklem olarak kullanıldığında, 'XYZ Şirketi kirlilikten sorumludur' ya da 'XYZ Şirketi yeni iş alanlarının oluşturulmasından sorumludur' örneklerinde olduğu ... gibi şirketlerin faaliyetleri ve ihmalleri arasında iyi ya da kötü olarak görülebilecek tesadüfi bir bağlantı kurmaktadır. Sorumluluk sıfatı, bir şirket kirlilik ya da iş yaratımı konularında 'sorumsuz olamaz' cümlesinde olduğu gibi kullanıldığında olumsuz bir karşılığı yoktur.".

Kurumsal sosyal sorumluluk hayırseverlikten fazlasını içeren bir kavramdır. Bir şirketin aldığı tüm kararlarda tüm paydaşlarına ve çevreye karşı tüm sorumluluklarını göz önünde bulundurması anlamına gelmektedir. Yazında kavramın farklı boyutlarını irdeleyen çeşitli tanımlara rastlamak mümkündür:

"Bir kurumun sosyal sorumluluğunu gösterdiği faaliyetler, ileride toplum tarafından değerlendirildiğinde talep edilen mal ve hizmetlerin en düşük finansal ve sosyal maliyetlerle, gereken miktarda sağlanmasına ve mümkün olan en adil şekilde dağıtılmasına yardımcı olanlardır" (Farmer ve Hogue, 1985: 4).

"Kurumsal sosyal sorumluluk hem toplumun refahını hem de kurumun çıkarlarını koruyacak ve geliştirecek yönetsel faaliyetlerde bulunma zorunluluğudur" (Certo, 2000: 48).

Kolosa'ya (1972: 4) göre karmaşık bir kavramın, onu kullanan kişi sayısı kadar çok tanımı olabilir; sosyal sorumlulukta olduğu gibi. Yine de ortak kullanım tartışmaya zemin hazırlayacak yeterliliktedir. Sorumluluk kelimesinin sözlük anlamı '1) sorumlu, yükümlü ve mesul olma durumu', '2) etik; ahlak kurallarının ya da törel ilke ve ideallerin yarattığı yaptırımlara uyma' olarak tanımlanmaktadır. Her iki kelime de yönetici için büyük önem taşımaktadır, çünkü karar-verenin mesuliyeti kararın sonuçlarında göze çarpmaktadır. Böylelikle sorumluluğun iki yönü birbirinden ayrılmamaktadır. Sorumluluk diğerlerini ilgilendiren bir kaygı da içerdiğinden her ikisinde de 'sosyal' kelimesinin eklenip eklenmemesi gereği söz konusudur. ... Alanın şekli iş etiği, ahlak, değerler ve – şimdilerde – sosyal sorumluluk kelimeleri ile çizilse de, tüm bu kelimeler toplumsal çıkarların desteklenmesine yönelik duygu ve davranışları anlatmak için kullanılmaktadır.

"Sosyal sorumluluk yönetsel kararların sosyal ve ekonomik sonuçlarını vurgulayan bir yönetim felsefesidir" (Boone ve Kurtz,1990: 28).

Keith Davis'in kurumların toplumun refahını neden ve ne şekilde korumaya ve geliştirmeye çalışmaları gerektiğini gösteren modeli oldukça kabul görmüştür ve belki de bu konudaki fikir birliğini en iyi özetleyen görüştür (aktaran Boone ve Kurtz, 1990). Beş önermelik modele göre:

(1) *Sosyal sorumluluk sosyal güçten doğar* – iş dünyası, azınlık istihdamı ya da çevre kirliliği gibi önemli sosyal meseleler üzerinde büyük bir etkiye sahiptir, bir ülkede işyerlerinin kollektif hareket etmesi ile çalıştırılan azınlık oranı ve çevrenin durumu değişecektir.

(2) *İş dünyası toplumdan aldıklarının açık makbuzları ve faaliyetlerinin halka verdikleri hesabı ile iki-yönlü açık bir sistem olarak çalışmalıdır* – bu önermeye göre iş dünyası toplumun refahını muhafaza etmek ve geliştirmek için ne yapılması gerektiğine kulak vermelidir. Bunun yanında toplum da sosyal sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğini raporlardan takip etmelidir. Buna göre iş dünyası ve toplum arasında açık ve dürüst bir iletişim devam etmelidir.

(3) *Bir faaliyetin, ürünün ya da hizmetin sosyal maliyetleri ve faydaları hesap edilmeli ve işlem yapılıp yapılmayacağı kararında göz önünde tutulmalıdır* – teknik olanaklılığın ve ekonomik kârlılığın karar alma sürecinde tek belirleyici olmaması gerektiğini vurgulayan bu önerme, iş faaliyetlerinin kısa ve uzun vadeli sosyal sonuçlarının da göz önünde bulundurulması gerektiğini öne sürmektedir.

(4) *Her faaliyet, ürün ya da hizmetin sosyal maliyetleri tüketiciye yansıyacaktır* - Sosyal olarak avantajlı ancak ekonomik olarak kayba uğratacak faaliyetlerin tamamını iş dünyasının karşılaması beklenemez; sosyal olarak arzulanan faaliyetlerde bulunmanın maliyeti, bu faaliyetlerle ilgili ürün ve hizmetlerin fiyatlarına yansıtılarak tüketici ile paylaşılmalıdır.

(5) *İş kuruluşları da vatandaşlar gibi faaliyet alanlarının dışında olabilecek sorunlarla ilgilenme sorumluluğuna sahiptirler* – kuruluşlar toplumdaki gelişmelerden fayda elde edeceği için, doğrudan kendi iş alanlarına dahil olmayan konularda rastlanabilecek sorunları çözmede topluma yardım etmelidirler .

Davis'in modeli kurumsal sosyal sorumluluğun kurumların düzenli işleyişinde ve karar alma sürecinde önemli bir yere sahip olduğunu ve kavramın stratejik yönetimin önemli bir parçası haline geldiğini ortaya koymaktadır.

2.4.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları ve Süreci

Sosyal olarak sorumlu olmak bir işletmenin öncelikli ekonomik misyonunu terk etmesi gerektiği anlamına gelmez; aksine işletmelerin kâr elde etmekle, bu kârı elde etmek için katlandığı maliyetler arasında denge kurmayı gerektirir. Pek çok birey ve işletme, işletmelerin sosyal sorumlu olmak için aktif bir şekilde çaba harcadığında hem işletmenin hem de toplumun kazançlı çıkacağına inanmaktadır (Wood'dan aktaran Dalyan ve Gökbel, 2005).

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların genellikle faaliyet gösterdikleri alanlarda (çevre, sağlık, eğitim vb.) gerçekleştirdikleri projelerle karşımıza çıkar. Bazı kurumlar kendi vakıflarını kurarak, bazıları da mevcut sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yaparak proje gerçekleştirme yoluna gidebilir. Sivil toplum kuruluşlarının yürütmekte oldukları projelere destek vermek de yöntemlerden biridir (http://www.kurumsalsosyal.com/?pid=140).

İş dünyasının sosyal sorumluluklarını gösterebilecekleri alanlar genellikle ekonomik, hukuki, etik ve sosyal olarak dört temel başlık altında toplanmaktadır. Boone ve Kurtz (1990) sorumlulukları kime karşı olduklarına göre gruplandırmaktadır. Buna göre kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların toplum, müşteriler, personel, iş ortakları, yatırımcı ve finans çevreleri ile olan ilişkilerine göre kategorize edilebilir:

Topluma karşı sorumluluklar, kurumun toplumu genel olarak ilgilendiren çeşitli meselelere gönüllü olarak eğilmesi şeklinde özetlenebilir. Bunların başında çevre gelmektedir. Herkesin çevre ve hava kirliliğinin arttığının ve bunun sonuçlarının farkında olduğu günümüzde bu konudaki sorumluluktan anlaşılan, çevresel temizliğin muhafaza edilmesi – hava, su ve kara kirliliğinin önlenmesi ve bunu sağlayacak teknolojinin gelişme ve yayılmasına destek verilmesi - kurumun faaliyetlerini ekolojik

dengelere özen göstererek gerçekleştirmesi ve çevreye zarar verecek uygulamalardan kaçınılması konusunda yasaların gerektirdiğinin üstünde çaba sarfedilmesidir. Toplumun bütününü ilgilendiren, dolayısıyla kurumların dikkate aldığı diğer önemli meseleler arasında yaşlı ve kimsesizler, işsizlik ve enerji kaynaklarının muhafazası ve geliştirilmesi sayılabilir (Bowen'dan aktaran Epstein ve Votaw, 1978; Luthans ve Hodgetts, 1972).

Müşterilere karşı sorumlulukların bilincine özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra pazarlamaya ağırlık verilmesi ve üretimin ikinci plana alınması ile varılmıştır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde tüketici hareketi önemli bir ekonomik ve sosyal harekettir. Tüketicilerin, iş dünyasının karar verme sürecinde tüketicinin istek ve ihtiyaçlarına gereken önemin verilmesi talebi "consumerism" olarak adlandırılmış (Boone ve Kurtz, 1990), ve bu hareket pek çok ülkede çesitli ve artan sayıda 'tüketiciyi koruma' yasalarıyla sonuçlanmıştır. Tüketicilerin birey olarak en temel hakkı yaşama haklarıdır; sosyal platformda bireylerin sağlığı, refahı ve güvenliği herşeyin önünde olmalıdır. İlaçtan, otomobile kadar her ürünün bu felsefe ile üretilmesi konusunda çok az tartışma olsa da, sıra bu kavramların hayata geçirilmesine geldiğinde ne kadar araştırma yapılması gerektiği, hangi ürünlerin pazara sürülüp hangilerinin kaldırılması gerektiği gibi pek çok sorun ortaya çıkmaktadır (Kolosa, 1972).

Kurumların personellerine karşı sorumlulukları temelini medeni kanundan almış, bireylerin medeni haklarını geliştirmeye yönelik hareketlerle beraber iş dünyasının konuya olan ilgiside artmıştır. Bugün işyerlerinde yBir kurumun personeline karşı sorumlulukları arasında serbest sendikalaşma, herkese eşit hakların tanınması ve ayrımcılığın ortadan kaldırılması, çocukların doğumu, bakımı ve hastalıkları söz konusu olduğunda personele destek olma, cinsel taciz ve seksizm meseleleri sayılabilir (Cannon, 1994; Boone ve Kurtz, 1990).

İş paydaşlarına; ortaklara, yatırımcı ve finans çevrelerine karşı sorumluluk sosyal sorumluluğun özellikle halkın güvenini sağlamak ve devam ettirmek açısından önemli bir parçasıdır. En üst düzey yöneticiden, işgörenlere kadar kurumun tüm üyelerinden

tüm iş paydaşları ve finansal çevrelerle olan ilişkilerinde en yüksek standartlardaki etik davranışlar beklenmektedir.

Dalyan ve Gökbel sosyal sorumluluk alanlarını doğal yaşamı koruma sorumluluğu, tüketicilere olan sorumluluk, çalışanların refahına yönelik sorumluluk, yerel yönetim ve hükümet kurumlarına yönelik sorumluluk, işletmenin faaliyet gösterdiği bölgedeki kamuoyu ya da topluma olan sorumluluk, ile medyaya olan sorumluluk şeklinde gruplandırmıştır (2005:28-30). Kağnıcıoğlu (2007:23) sosyal sorumluluğun sadece sermayedarlarına karşı değil, onun kararlarından ve faaliyetlerinden etkilenen herkese karşı olduğunu soylemekte; modern bir organizayonun paydaşları ve yönetimin sosyal sorumluluklarından bazılarını Tablo 3' deki gibi örneklemektedir.

Tablo 3. Tipik Modern Bir Organizasyonun Paydaşları ve Yönetimin Onlara Karşı Sosyal Sorumluluklarından Bazı Örnekler

Paydaşlar	Sosyal Sorumluluklar
İşletme sahipleri	İşletmenin değerini yükseltmek
İşçiler ve sendikalar	Güvenli bir çalışma ortamı sağlamak, sendika temsilcileriyle adilce pazarlık etmek
Hükümet Kuruluşları	Yasalara uymak
Tüketiciler	Güvenli ürünler sağlamak
Tedarikçiler	Adil ticaret yapmak
Rakipler	Adil rekabet koşullarına uymak
Toplum	Çevreye zararlı faaliyetlerden kaçınmak

Certo'dan aktaran Kağnıcıoğlu, 2007:23.

Bugün ister kurumsal sosyal sorumluluk adı altında, ister "sürdürülebilir gelişme", ister "kurumsal vatandaşlık", "kurumsal sorumluluk", "üçlü son satır" "iş etiği"ya da "sürdürülebilir iş uygulamaları" başlıkları altında olsun, kurumlar paydaşlarının beklentilerine çeşitli şekillerde cevap vermeye çalışmaktadırlar. Aşağıda görüldüğü gibi

üçlü son satır anlayışı bu beklentileri tüm kapsamıyla listelemektedir (http://www.btplc.com/Societyandenvironment/CSRresources/CSRBasics.pdf).

Bunların arasında *üçlü son satır anlayışı*, adından da anlaşılabileceği gibi sorumluluğu üç ana grupta toplamaktadır; çevresel, sosyal ve ekonomik. Bir şirketin *çevre* grubunda dikkate alması gereken sorumlulukları kirlilik, iklim değişimi, atıklar, su kullanımı, enerji kullanımı, alan kullanımı, yayılma, gürültüden oluşmaktadır. *Sosyal* sorumluluk grubunda sağlık, iş yeri koşulları, çocuk işçi çalıştırma, güvenlik, toplum üzerindeki etki, tüketiciyi koruma, kültürel farklılıklar, iş/özel yaşam dengesi, mahremiyet, hayırseverlik, (ilaç gibi ürünlerde) ulaşılabilirlik sağlamadan oluşmaktadır. *Ekonomik* sorumluluk grubunda finansal performans, sermaye yatırımları, yönetici/işçi kompansasyonu, vergiler, sübvansiyon, rüşvet ve yolsuzluk, çıkar çatışmaları, entellektüel yatırım ve sorumlu lobicilik gibi konular yer almaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının iki boyutu vardır. *İlk boyut* bu anlayışı şirketin bütün operasyonlarına entegre etmektir. Bu yolda atılması gereken belli adımlar vardır (http://www6.miami.edu/ethics/pdf_files/csr_guide.pdf):

- Kurumun tümünün, üst düzey yönetimin ve özellikle de CEO'nun bu konudaki kararlılığından haberdar olmasını sağlamak,
- Stratejik karar alma kademesine, şirket politikasının gelişimi ve yürütme işlemini yönetmek için bir kurumsal sosyal sorumluluk pozisyonu tayin etmek,
- Tüm paydaş ve çıkar grupları ile ilişkiler geliştirmek (örneğin konuyla ilgili belirli sivil toplum kuruluşları ile)
- Şirketin yıllık raporuna bir sosyal veya kurumsal sosyal sorumluluk/etik hesap verebilirlik denetimini dahil etmek,
- Bir dış denetçi atayarak anonim bir geribildirim (denetleme) süreci yaratarak, sosyal sorumluluk görevlisinin daha etkili çalışmasını sağlamak.

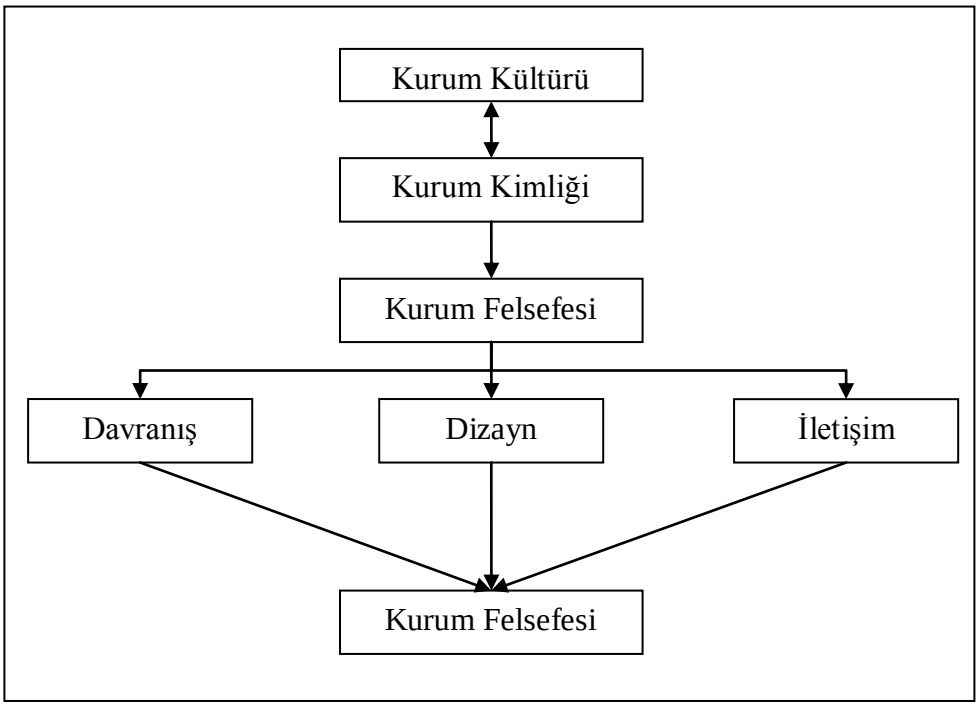
Sosyal sorumluluk anlayışının *ikinci boyutu* iletişimdir. Artık kurum kimliğinin bir parçası haline gelen sorumluluk anlayışını bilgilendirme kampanyalarıyla ya da farklı alanlarda gerçekleştirilecek sorumluluk faaliyetleriyle paydaşların bilmesini sağlamaktır. Bu boyutta atılacak ilk adım stratejik önem taşıyan konuların tayin

edilmesidir. Bu aşamada paydaşlar için şu an önem taşıyan ya da gelecekte taşıması olası olan konular/ihtiyaçlar ortaya konmalıdır. İkinci adım seçilen konu/ihtiyacın derinlemesine analizinin yapılmasıdır; bunu stratejik planlama takip eder. Üçüncü olarak meseleye nasıl cevap verileceği – politikalar – kararlaştırılır. Dördüncü ve beşinci adımlar sırasıyla programın hayata geçirilmesi ile, sosyal sorumluluk kampanyasının etkililiğinin araştırılmasıdır.

2.5. Kurumsal Kültür, Kimlik, İmaj ve Sosyal Sorumluluk Etkileşimi

Fombrun ve van Riel birbirleriyle büyük etkileşim içinde olan kimlik ve kültür kavramlarının bir şirketin uygulamalarını ve dış paydaşlarla olan ilişkilerini şekillendirdiğini söylemektedir. Kurum kültürü çalışanların (yazarlar 'müdürler' olarak değinmiştir) algı ve motivasyonlarını biçimlendirmekte, ve bunları homojenleştirmektedir. Temel prensipler yaratarak kurumda işleri yürütmenin 'doğru' yolunu göstermekte ve bu anlayışı sağlayarak dış paydaşlarda tutarlı bir imaj oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Kurum kimliği ise çevresel etkenlerin nasıl algılandığını ve bunlara nasıl tepki verildiğini etkilemektedir. Paylaşılan güçlü bir kurum kültürü ve kimliği çalışanları yönlendirmekte ve kurumlarının amaçları ile ana paydaşlarıyla olan etkileşimlerini anlamalarına yardımcı olmaktadır (1997:8).

Hatch ve Schultz'a göre (1997) kurum kimliğini ifade ederken alıcılar tarafından yorumlanacak bir imajı sembolik olarak sunmak için kültürel yapılarını kullanır. Buna göre, kültür, imaj ve kimlik arasındaki ilişkiler birbirlerine bağımlı olarak sirküler süreçler oluşturmaktadır. Kimlik, kurum kültürünün dinamik süreçlerinin kendini yansıtan bir ürünüdür. Kurumsal kimlik üst yönetimin vizyonu ve liderlik çabalarının etkileri ile şirket hakkında; kendi iç hedef kitleleri günlük faaliyetlerini gerçekleştirirken oluşturdukları fikirler ve inançların bir serisi olarak betimlenebilmektedir. Her iki etki grubu da kurum kültürü içerisinde yorumlanmakta ve bağlamlanmakta ve kimlik üzerinde iç etkiler oluşturmaktadır. Kültüre dayalı kurum kimliği, kurumsal imajları oluşturacak ve bunların aracılığıyla iletişim kuracak sembolik materyali sağlayacaktır.



Şekil 8. Kurum Kültürü, Kurum Kimliği ve Kurumsal İmaj Arasındaki İlişki

Okay, 2005: 241.

Kurumsal imajlar daha sonra dışarıya yansıtılmakta ve kültürel eserler olarak kültürel sistem tarafından geri emilmektedir...

Kurumsal kimlik bazı dış etkilere de sahiptir. Örneğin kurumsal kimlik iletişim kanallarıyla dışarıdaki kitlelere ulaşarak kurumsal imajları oluşturur; imajlar kısmen de olsa kimlik temeline dayanırlar. Bu iletişimin şekilleri ve araçları üst yönetimin medyada planlanmadan yer almasından dış kurumsal iletişim için tasarım yönetimi, kurumsal reklam ve halkla ilişkileri barındıran bilinçli bir stratejiye kadar değişiklik gösterebilmektedir. Bununla beraber, organizasyonla direkt tecrübe ve etkileşim dış hedef kitlelerinin imaj-oluşum süreçlerinde kuvvetli etkenlerdir. İçeridekiler ve dışarıdakiler arasındaki direkt bağlantılar ise kurumsal kültür tarafından bağlamlanmaktadır. Kurumsal üyeler dışarıdakiler ile etkileşim halinde oldukları sürece, hem kurumsal kültür hem de imajdaki kimlik üzerinde etkileri olacaktır.

Tüm bu stratejilerde kurumsal sosyal sorumluluk da önemli bir rol üstlenmektedir; çünkü sosyal sorumluluk önemli bir iş stratejisidir. Tüketiciler, koşulların elverdiği

ölçüde, güvendikleri firmalardan ürün almak istemektedirler; tedarikçiler itimat ettikleri firmalarla iş ortaklığı yapmak istemektedirler; çalışanlar saygı duydukları firmalar için çalışmak istemektedirler; sivil toplum kuruluşları ise gittikçe artan bir şekilde ortak paydalarda uygulanabilir çözümler ve yenilikler arayan firmalarla ortak çalışma yapmak istemektedirler. Bu da hem yukarıda sözü edilen direkt tecrübeleri, hem de tüm paydaşların iletişim yoluyla edindikleri bilgileri etkilemektedir.

İtibarı anlamak tanımlarını ve itibarlı olmaya yardımcı olabilecek birkaç etkeni bilmekten ibaret değildir. Yukarıda detaylı olarak anlatılan kurumsal kültür, imaj, kimlik ve sosyal sorumluluk kavramları kendilerini oluşturan ve etkileyen bileşenleriyle kurumsal itibarı çevrelemektedir. İtibarın oluşmasında ve korunmasında yönetimlerinin önemli bir pay sahibi olduğu bu kavramları ve etkileşimlerini anlamak bundan sonraki bölümlerde anlatılacak olan itibarın ne olduğunu, boyutlarını, kurumsal algılanışda ve kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde üstlendiği anahtar rolü ve nasıl ölçüleceğini daha iyi ve derinlemesine anlamaya yardımcı olacaktır.

3. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI VE YÖNETİMİ

"Kişinin itibarı gölgesi gibidir, kendinden önce geliyorsa bir dev, sonra geliyorsa cücedir"
(Talleyrand'dan aktaran Marconi, 2002).

3.1. Kurumsal İtibar Kavramı

Kurumsal iletişim terminolojisindeki karışıklıklar kurumsal itibar alanına da taşınmıştır. Bir başka deyişle yazında üstünde anlaşılmış bir itibar tanımı bulmak güçtür. Bununla birlikte kurumsal itibar iletişim alanında en sık tartışılan konulardan biridir. Bu konudaki yazın da, özellikle son yıllarda, artan ilgiyle birlikte gelişmiştir (örneğin Bromley, 2000a; Fombrun, 1996; Fombrun ve van Riel, 1997; Greyser, 1999; Desmond, 2000; Mahon, 2002).

Kennedy bir çalışmasında yazında aynı kavramları açıklamak için farklı tanımlar kullanıldığını ama bir araştırmanın okuyucu kitlesi, terimlerin o araştırmadaki kullanılışını anladığı sürece bunun bir sorun olarak kabul edilmemesi gerektiğini söylemiştir (aktaran Gotsi ve Wilson, 2001). Ancak bu çalışmada, Gotsi ve Wilson'ın da söylediği gibi, kavramların ve birbirleriyle olan ilişkilerinin net olarak ortaya koyulması gerektiği ve böylelikle tüm potansiyel okuyucular tarafından anlaşılabileceği savunulmaktadır. Ayrıca bu araştırmanın asıl amacı itibara yönelik bir ölçek geliştirmektir ve Wartick'in (2002) de ifadesiyle, ölçüm tanıma bakmakla başlamalıdır.

Türk Dil Kurumu (http://www.tdk.org.tr/) itibar kelimesini "saygı görme, değerli, güvenilir olma durumu, saygınlık, prestij" olarak tanımlasa ve İngilizce sözlüklerde de – örneğin Webster's Revised Unabridged Dictionary– kelime benzer biçimlerde açıklansa da yıllar içinde pek çok yazar farklı tanımlar geliştirmişlerdir (Gotsi ve Wilson, 2001). Fombrun ve van Riel (1997:6-10), tanımlamadaki sorunların kaynağını, kavramı çok farklı perspektiflerle ele alan farklı disiplinler olarak göstermektedir. Yazarlar bu çalışmalarında itibarı farklı perspektiflerle ele alan 6 yazına işaret etmektedirler. Buna göre *ekonomistler* - Weigelt ve Camerer (1988) gibi oyun kuramcıları ile Myers ve

Majluf (1984); Ross, (1977); Stigler, (1962); gibi işaret kuramcıları itibarı kişilik özellikleri ve işaretler olarak görmektedirler. Ve her iki grup da itibarın, dış halklar tarafından algılanış olduğunu kabul etmektedirler. Caves and Porter (1977); Freeman (1984), Dutton and Dukerich (1991) gibi *stratejistler* itibarın büyük bir aktif değer olduğunu ve değişkenliğin önünde bir bariyer oluşturduğunu söylemekte ve ekonomistler gibi onlar da olumlu itibar oluşturmanın rekabet avantajlarından bahsetmektedirler. *Pazarlamada* itibar (çoğunlukla marka imajı ismini alsa da) bilgi işleme süreci ve bunun sonucunda zihinlerde oluşan büyük resme odaklanır (örneğin Lipmann, 1922; Maathuis ve van Riel, 1996; Nayyar, 1990). *Örgütbilimciler* (Barney, 1986; Dutton ve Penner, 1992; Albert ve Whetten, 1985; vd.) için itibarın kökenleri çalışanların tecrübelerden anlam çıkarmalarında bulunmaktadır. Bu da; kültür ve kimlikle şekillenen iş uygulamalarıyla ve yöneticilerin temel paydaşlarla kurdukları ilişkilerle yakından ilgilidir. Abrahamson and Fombrun (1992); DiMaggio ve Powell (1983) ve Shaphiro (1987) gibi *sosyologlar* itibar sıralamalarında sosyo-bilişsel süreçlerin dikkate alınması gerektiğini, sıralamaların firmaların paydaşlarıyla olan ilişkileri bağlamında oluşan sosyal yapılar olduğunu ileri sürmektedir. Şirketler birden fazla değerlendirmeciye sahiptir ve bunların hepsi değerlendirmede farklı kriterleri dikkate alırlar. Bununla birlikte, bu değerlendirmeciler kurumla ilgili ortak alanlarda etkileşim içine girerler ve bilgi alışverişinde bulunurlar. Bu bilgi şirketlerin normlar ve beklentiler nispetinde yaptıklarını da içermektedir; böylelikle kurumsal itibarlar, şirketlerin kurumsal prestijleri hakkındaki toplam değerlendirmeleri temsil eder ve şirketler ve sanayileri çevreleyen sosyal sistemdeki tabakalaşmayı anlatır. Bir grup h*esap uzmanı* (Scheutze, 1993; Lev ve Sougiannis, 1996; Deng ve Lev, 1997) ise itibar konusunda çağdaş görüşler bildirmişler ve finansal raporlama standartlarının elle tutulmayan (intangible) değerleri belgelemedeki yetersizliklerini onaylamışlardır. Bir başka deyişle muhasebeciler ve hesap araştırmacıları, yöneticilerin, stratejistlerin bir şirketin mevcut algılanan kaynaklarının güçlendirilmesi olarak gördüğü araştırma-geliştirme, reklam ve eğitim gibi faaliyetlere para harcamasını sağlayan yaygın uygulamaları eleştirmektedirler. Mevcut muhasebe yöntemleri şirketleri, gelirlerini tahsis etme konusunda uygunsuzluğa; elinde bulunan gerçek değerlere yönlendirmede yanlışlara teşvik etmektedir. Adı geçen hesap uzmanları ve araştırmacıları bunun yerine markalama, eğitim ve araştırmaya yapılan yatırımların nasıl elle tutulmayan değerler

stoku oluşturacağı konusunda geniş tabanlı çabalar çağrısında bulunmaktadır ve stratejistlerin bu soyut değerlerin daha yüksek itibar inşa etmekte işe yaradığını söylemeleri hiç de tesadüf değildir.

Kurumsal itibarın göreceli bir doğası vardır ve bir kurumun diğerleriyle karşılaştırıldığındaki duruşuyla yakından ilgilidir. Shenkar ve Yuchtman-Yaar (1997) bu duruşun sosyolojide *prestij*, pazarlamada *imaj*, hukukta *iyi niyet*, ekonomide – ve artık iletişimde– *itibar* olarak adlandırıldığını söylemektedir. Bununla birlikte, çalışmalarında prestij ve takdir kavramlarının pozitif, itibarın ise nötr olduğu; imajın markalara uygulanıp şirketlere uygulanmadığı, itibarın bir tanımının 'halk tarafından hatırlanan isim' olduğu ve muhasebede iyi niyet kavramına mistik bir nitelik katıldığı önermelerinde bulunan Shenkar ve Yuchtman-Yaar' ın söylediklerinin aksine Türkçede itibarın pozitif bir çağrışımı bulunmaktadır. Herbig and Milewicz (1997:25) çalışmalarında itibarın güvenle bağlantısının altını çizmektedirler.

İş ve pazarlama yazınında da itibarın tanımı hakkında bir tutarlılık görülmemektedir. Gotsi ve Wilson (2001) bunun nedeninin imaj ve itibar kavramları üzerine yapılan yaygın tartışmalardan kaynaklandığını ileri sürmektedir. İmaj ve itibarın sıklıkla eşanlamlı, birbirinden tamamen farklı ya da ilişkili ve etkileşimli olarak tanımlandığını söyleyen yazarlar, pazarlama yazınında iki temel düşünce ekolü olduğundan söz etmektedir: *Benzerliğe dayalı düşünce ekolü* ve *farklılığa dayalı düşünce ekolü*. 1950 ve 1960'larda yapılan araştırmalarda *benzerliğe dayanan ekolün* temellerini Bernays (1977), Boorstin (1961), Boulding (1973), Budd (1969), Crissy (1971), Enis (1967), Gates and McDaniel (1972), Kennedy, (1977), Martineau (1958) ve Schafhauser (1967) gibi araştırmacı ve yazarlar tarafından atıldığını söylemektedir; bu yazarlar itibarı daha çok dışarıdan, tüketici perspektifinden ele almışlardır; 1970'lerde personelin bakış açısına önem verildiyse de, ikisine de imaj etiketi takılmıştır. Örneğin kurumsal imaj ve itibarı eşanlamlı olarak kabul eden Kennedy, ister bir ürün, ister bir kurumla ilgili olsun imajın oluşmasının seneler aldığını ve Gray ve Balmer'ın tanımladığı gibi bir zihinsel resim değil de, bir uyaranlar değeri toplamı olduğunu ileri sürmektedir (Gotsi ve Wilson, 2001; Davies vd., 2001).

Farklılığa dayalı düşünce ekolünden gelen Balmer (1997), Bromley (1993), Brown ve Cox (1997), Brown and Dacin (1997), Fombrun (1996), Fombrun and Shanley (1990) Gray and Balmer, (1998), Grunig (1993), Mason (1993), O'Sullivan, (1983), Rindova (1997), Saxton (1998) ve Semons (1998) gibi araştırmacı ve yazarlar, itibar ve imajın birbirinden farklı kavramlar olduğunu söylemektedir. Bu ekolde farklı üç görüş bulunmaktadır; ilk görüş; itibarla imajın etkileşim içinde olmadığı hatta imajın negatif bir anlam yüklendiği şeklindedir. İkinci görüş kurumsal itibarın kurumsal imajı şekillendirdiği; üçüncü görüş ise kurumsal imajın kurumsal itibarı şekillendirdiği yönündedir (Gotsi ve Wilson, 2001).

Wartick (2002) itibarın tanımı ve ölçümü üzerine yaptığı çalışmada, 1990'lardan bu yana Fombrun'un tanımının diğer tanımlara oranla daha fazla kabul edildiğini gördüğünü söylemektedir. Bu tanıma göre itibar bir şirketin, tüm yapıtaşlarına sunduğu çekicilikleri anlatan geçmişteki faaliyetleri ve geleceğe yönelik potansiyelinin, önde gelen rakipleriyle kıyaslandığındaki durumuyla ilgili algısal bir temsilidir. Wartick (1992;2002), kendi tanımında "tek bir paydaşın kurumsal arzın diğer paydaşların taleplerini ve beklentilerini hangi ölçüde karşıladığıyla ilgili toplam algısı" olarak tanımladığı itibarın, bilgi toplama ve işleme süreci mükemmel olmasa da ve varılan sonuçlar mevcut performansla bağdaşmasa da sonuçta mutlaka oluşacağını söyleyerek algıların merkezinin öneminin altını çizmektedir.

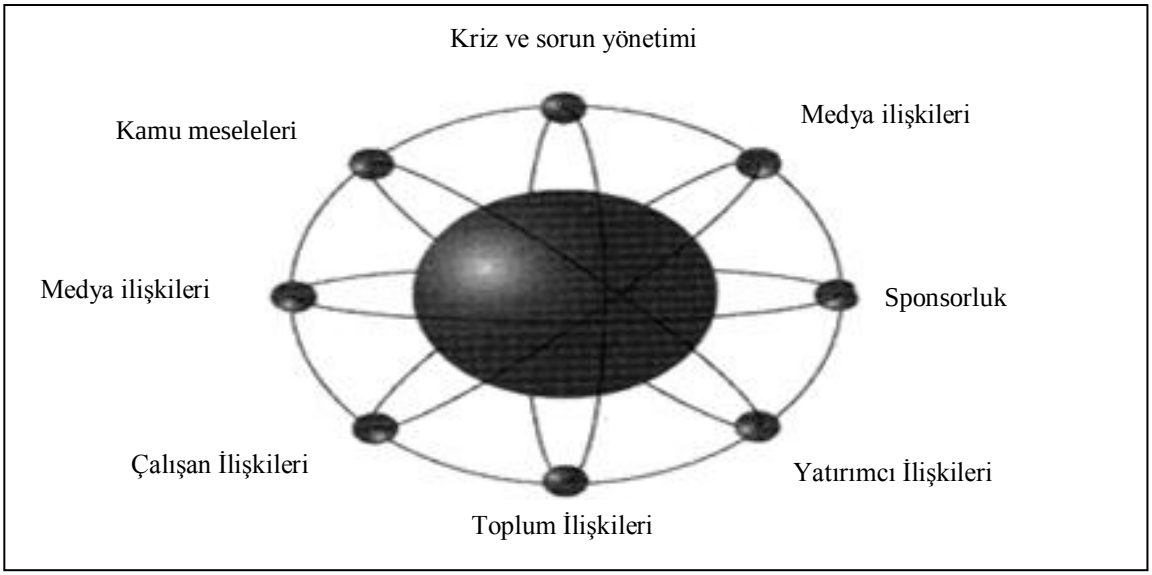
Bromley (2001:316) itibarı bir kişi, ya da herhangi bir varlık hakkında bir paydaş ya da çıkar grubunun görüşlerinin dağılımı –kollektif bir imajın açık ifadesi olarak tanımlamaktadır. Sosyal antropolog David Gregory'e göre itibar, köklerini inanılırlık ve güven kavramlarında bulmaktadır; inanılırlık bir kişinin sahip olduğu varsayılan bilgiye ve becerilere dayalı olarak ortaya çıkan etkileme gücüdür; güven ise bir kişinin doğruluğuna olan inançtır. İtibar ise güven inşa etmenin ve inanılırlık kazanmanın getirdiği kollektif sonuçtur (aktaran Budd, 1994:11).

Davies ve ekibine (2001) göre itibar kurumsal kimlik ve imajı da kapsayan; tüm paydaşların görüşlerine işaret eden kollektif bir terimdir. Tanımlar üzerine yaptıkları araştırmanın sonucunda, tüm farklılıkları ve benzerlikleri gözden geçirerek nihai bir

tanım arayan Gotsi ve Wilson (2001), yazında en çok destek bulanın farklılığa dayalı düşünce ekolü olduğunu tespit etmişler ve ancak bu ekolün ikinci ve üçüncü görüşlerinin birleşmesiyle doğru bir tanıma gidilebileceğini vurgulamışlardır. Yazarların ulaştığı tanım aşağıdaki gibidir:

> "Bir paydaşın zaman içinde bir kurumla ilgili olarak ulaştığı değerlendirmeler bütünüdür. Bu bütün, paydaşın kurumla birebir yaşadığı tecrübeler ile kurumun faaliyetlerine ve bunların rakipleriyle karşılaştırılmasına dair bilgi sağlayan her türlü iletişim ve sembolizme dayalıdır."

Morley ise kurumsal itibarın tüm halkla ilişkiler girişimlerinin bir arada ve aynı anda yönetilmesi gerektiğini öne sürmekte ve kurumsal itibara katkıda bulunan "takımyıldızı"nı Şekil 9'daki gibi anlatmaktadır (2002:10).

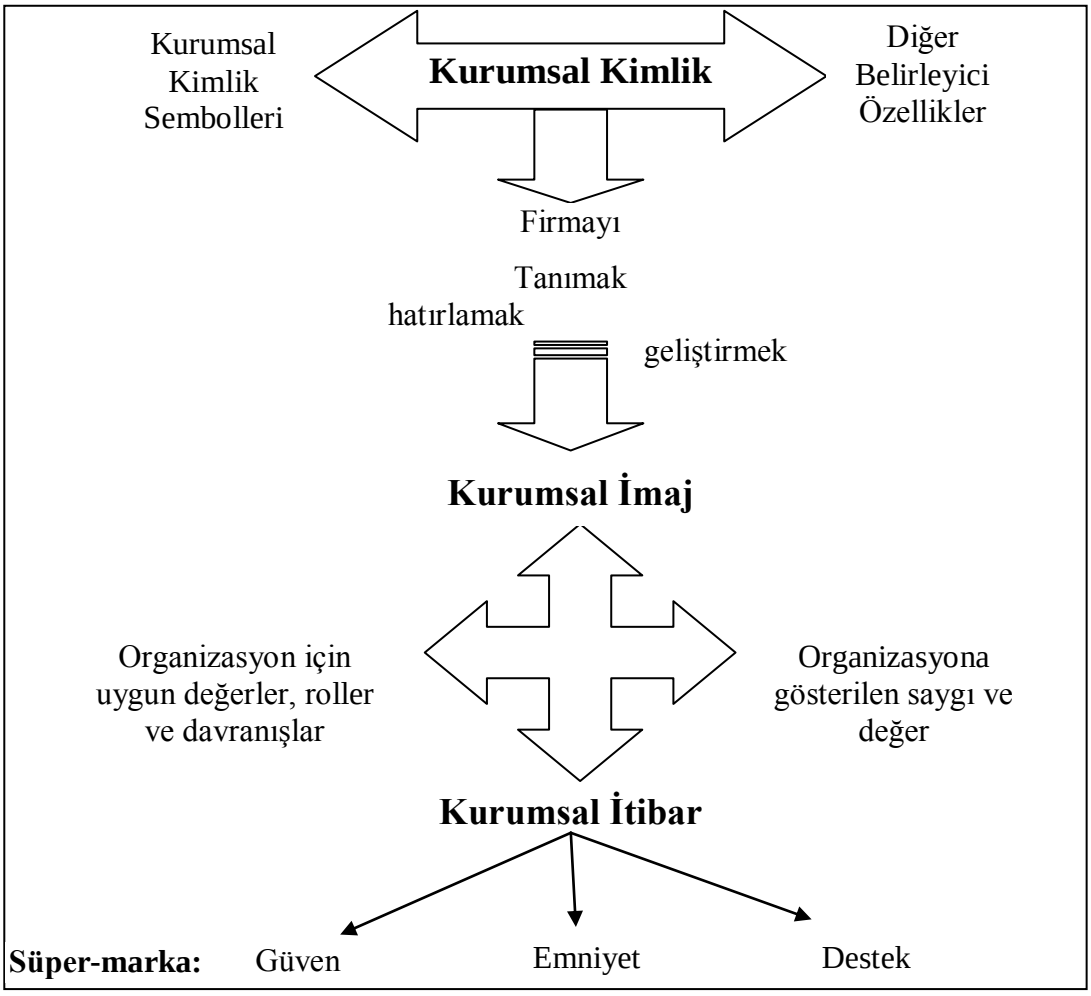


Şekil 9. Kurumsal İtibar

Morley, 2002:10.

Bu bölümde sunulmuş olan, yazın taramasında rastlanılan araştırmacı, düşünür ve yazarların tanımları göz önünde bulundurularak, itibarın yeni ve kapsamlı bir tanımı daha yapılabilir. Buna göre kurumsal itibar, paydaşların, kurumsal imaj ve kimlik de dahil olmak üzere kendilerini etkileme potansiyeli olan tüm ipuçları sonucu kurumu nasıl algıladığıdır; bu ipuçları çoğunlukla kurumun iyi ya da kötü olarak tanınırlığı,

inanılırlığı, güvenilirliği, bireyin kendisine, çevresine ve topluma getirdiği fayda ve zararlarla ilgili bilgileri kapsamaktadır. Dowling (2001) itibarın atanan değerler (gerçeklik, dürüstlük, sorumluluk ve doğruluk gibi) olduğunu ve bunların kurumsal imaj tarafından uyandırıldığını ileri sürmektedir. Dowling'e göre itibar imaj ve kimlikle yakından ilgilidir ve bu ilgi Şekil 10 da gösterilmektedir.



Şekil 10. Kurumsal kimlik, imaj ve itibar

Dowling, 2002:20.

Figüre göre kurumsal kimliğin kurumsal imaj üzerinde iki etkisi olabilir; ilk olarak insanlar kurumun kimlik sembolleriyle kurum arasında doğru bir bağ kurabilirler; ve bunu takiben kimlik sembolleri insanların kurumun imajını (zihinsel bir resim ya da bir his) akıllarına getirmelerine yardımcı olabilir. Bu da kurumsal imajın iki bileşeni

olduğuna işaret eder; mantıksal (bilişsel)ve duygusal. Bunların her ikisi de bireyin aklında eşzamanlı olarak belirmektedir. Modeldeki değerler roller ve davranış unsuru ile kurum için duyulan saygı ve güven bu iki bileşeni temsil etmektedir. İtibar ise bir super-markanın özellikleriyle paralel olarak güven, inanç ve desteği getirmektedir.

Farklı disiplinler ve bu alanlardan gelen kişilerin farklı perspektiflerle yaptıkları çalışmlar kurum itibarını değişik şekillerde tanımlayıp ele alsa da, hepsi itibarın üstlendiği anahtar rol üstünde görüş birliğine varmaktadırlar. Buna göre kurumsal itibar, bir kurumun sahip olabileceği en büyük değerdir (Fombrun, Shanley,1990).

3.1.1. Kurumsal İtibarın Önemi

Yazında, tanımlarda bulunamayan görüşbirliği itibarın önemi konusunda ortaya çıkmaktadır (örneğin Vendelo, 1998; Nakra, 2000; Fombrun, van Riel, 2003; Bickerton, 2000; Bennett ve Kottasz, 2000; Lewis, 2003). Kurumlar rekabet avantajı sağlamak ve artık ürünleri, hizmetleriyle sağlayamadıkları farklılaşmaya ulaşmak üzere itibarlarına ve itibar yönetimine giderek daha fazla önem vermekte ve bu elle tutulamayan değeri ölçümlemeye giderek artan bir şekilde kaynak ayırmaktadırlar (Tanlasa, 2005).

Ciro, kâr ve piyasa değeri, ya da bina, donanım gibi somut şeylere odaklı geleneksel anlayıştan insan, iletişim ve algı odaklı çağdaş bir anlayışa geçiş için kurumların nedenlere ihtiyacı vardır. Bu nedenleri ise onlara son dönemde gerçekleşen araştırmalar sağlamaktadır; bu araştırmalar kurumsal itibarın geleneksel anlayıştaki değişkenleri aslında ne kadar çok etkilediğini ortaya koymaktadır.

Örneğin Fombrun ve Rindova'nın (1998) yaptığı bir amprik çalışma itibar sahibi kurumların temel misyonlarını ve kimliklerini itibar sahibi olmayanlara göre daha sistematik ve tutarlı yansıttıklarını ortaya koymuştur. Akademisyenler itibarın çok önemli bir değer olduğu, kurumların iş performansını olumlu etkilediği, ve kuruma karşı iyiniyet yarattığı konusunda hemfikirlerdir. İtibar tüketicilerin güvenini kazanmak anlamına gelmektedir; o kuruma ait ürün ve hizmetlerin daha kaliteli olduğu inancını

yaymakta ve kurum için rekabet avantajı sağlamaktadır. İtibar, kriz dönemlerinde kurumlar için bir kalkan da oluşturmaktadır.

Greyser (1999:12), itibarın önemini gösterdiği üç temel kuşaktan söz etmektedir: İlk olarak itibar aynı ya da benzer ürün kalitesi söz konusu olduğunda tercih edilme sebebi yaratır. İkinci olarak ihtilaf dönemlerinde kuruma destek sağlar. Üçüncü ve son olarak kurumun finansal değerini artırır. Greyser yöneticilerle yapılan anketlerde, onların da bu üç stratejik faydayı öngördüklerinin ortaya çıktığını vurgulamaktadır.

Caruana (1997: 114) itibarın yarattığı hale etkisinin stratejik ortaklıklara ve beraberliklere tesir ettiğini söylemektedir. Fombrun ve van Riel (2003:2-20),ise itibarın rekabet avantajı sağladığını, kurumsal itibarın insanların karar alma mekanizmalarını etkilediklerini söylemektedir. Buna göre müşteriler, çalışanlar, medya, yatırımcılar ve mali analistler kurumların itibarından etkilenmektedir. Sonuç olarak itibar kurumların stratejik konumlarını aşağıda anlatıldığı gibi etkilemektedir.

3.1.1.1. İtibar ve Rekabet Avantajı

Greyser (2003:234), itibar yönetiminin altı faktöre dayandırıldığını , bunların ilkinin ise rekabet avantajı olduğunu söylemektedir. Rekabet avantajları arasında ise iyi yönetim, araştırma-geliştirmeye yatırım, finansal güç gibi nitelikler sayılmaktadır.

Dowling (2001:16), itibarın sağladığı faydaları operasyonel ve finansal olarak ikiye ayırmaktadır; ürününün algılanan değeri, müşterinin ve çalışanın memnuniyetini, kurumdan gönderilen mesajların inandırıcılığını, kurumun sunduğu yeniliklerin kabul edilme şansını artırır. Bunlar farklılaşmanın da temelleridir. Bunlar rakipler için güçlü bir işaret olduğu gibi, uzun vadede daha fazla kâr elde edilmesine yardımcı olur ve bu pozisyona ulaşmış kurumun bunu sürdürmesini sağlar. Dowling literatürde rastladığı tüm örnekolayların ve bilimsel araştırmaların, itibarın kuruma hem operasyonel hem de finansal değer kattığını bildirdiğini söylemektedir.

Fombrun ve van Riel (2003: 6), güçlü itibara sahip şirketlerin küreselleşme, bilgi kaynaklarını kullanma, ürünlerin çoğalması ve benzeşmesi, medyayla ilişkiler ve reklam kirliliğini aşma gibi konularda daha zayıf itibarlı ya da itibarsız şirketlere göre daha avantajlı olduklarını söylemektedir. Küreselleşen şirketlerin itibar sahibi olmaları, ve yeni pazarlara bunun sağladığı hale efektiyle girmeleri yerel yönetim ve halkla daha kolay ilişki kurmalarını sağlamaktadır. Bilgi kaynaklarının ve bilginin ulaşılabilirliğinin artmasıyla ürün ve hizmet kalitesi hakkında gerçek bilgiye ulaşmakta zorluk çeken insanlar, araştırmaya bilinirlikleri sebebiyle itibarlı şirketlerden başlamaktadır. Küreselleşmenin de etkisiyle birbirine giderek daha çok benzeyen ürün ve hizmetlerin seçiminde itibarlı olan daha avantajlıdır. Medya da, gerek yer ayırmada gerekse iyi/kötü haberleri duyurma hızında itibarlı şirketlerin lehinde kararlar vermektedir. Buna ek olarak aktif paydaşlar da, sosyal olarak sorumlu, gündemdeki meselelere karşı duyarlı olan şirketler lehine eylemler düzenleyebilmekte, ya da bu şirketlerin etkinliklerine destek sağlayabilmektedir. Tüm bunlar itibarlı şirketlere rekabet avantajı sağlamaktadır.

3.1.1.2. İtibar ve Çalışan İlişkileri

Bir şirketin çalışanları en alt kademedekilerden en üst yöneticiye kadar tüm işgörenleridir. Şirketler çalışanlarının iş görmedeki istekleri ve nitelikleriyle varlıklarını sürdürür ve geliştirirler. Ve iş de, pek çok insanın sosyal, kültürel, ve ekonomik hayatlarının merkezidir. İnsanlar çalışmakla sadece gelir elde etmezler; bu aynı zamanda onların kimliklerini, benlik kavramlarını ve kendilerine olan güvenlerini etkiler. Saygın bir şirkette çalışmak insanlar için çok önemli olabilir (Dowling, 2001). Dowling, itibarın çalışanlar üzerinde bir hale etkisi yarattığından söz etmektedir, itibar çalışan isteğini ve memnuniyetini artırmaktadır. İtibarı zayıf bir şirkette çalışmak iş atmosferini bozup motivasyonu düşürebilir, itibarlı bir şirkette çalışanlar ise motive olacak, ve şirketlerinin tanıtımını üstlenerek gelişmesine yardımcı olacaklardır. Buna ek olarak itibar daha nitelikli personele ulaşmayı sağlar, nitelikli personel itibarlı kurumlarda çalışmayı tercih eder (Baygül, Gencer, 2004:43). Fombrun ve van Riel (2004) itibarın bir mıknatıs gibi insanları kuruma doğru çektiğini; tüketiciler ve yatırımcılar gibi, çalışanların da itibarlı olan şirketlerle bir bağlantı kurmayı istediklerini

söylemektedir. İyi üniversitelerden gelen nitelikli işgücü itibarlı şirketlerde çalışmak ister, böylelikle itibarlı şirket, nitelikli işgücünü çekmekte, onlarla pazarlık yapmada ve daha düşük ücretler ve daha yüksek performans yakalamada avantajlı durumdadır (Devine ve Halpern, 2001: 42).

3.1.1.3. İtibar ve Tüketici İlişkileri

Tüketicilerin satın alma davranışını etkilediği bilinen bilinirlik, hatırlanma, bağlılık gibi pek çok kavramın kurumların itibarıyla da yakından ilgilidir.

Keh ve Xie (2008), 351 tüketiciyle yaptıkları araştırmada, kurumsal itibarın, bilinirliği ve tüketicilerin güvenini artırdığını ortaya koymaktadır. Buna göre, tüketicinin güveni, özdeşleşmesi ve bağlılığı ile itibar, tüketici satın alma niyeti ve fazla para ödemeye razı olma arasında kuvvetli bir bağlantı bulunmaktadır. Fombrun ve van Riel'e (2003:8)göre tüketiciler markayla ilişkilendirdikleri güçlü, olumlu ve eşsiz nitelikler nedeniyle ürün alır ve alışveriş davranışlarını tekrar ederler. Marka etkisi tüketiciler ürün niteliklerini yeterince soruşturamadıkları zaman güçlüdür. Kurumsal markalama da standart markalama sürecinin tüm kuruma uygulanmasıdır. Bir şirketle müşterileri arasında güçlü duygusal ilişkiler yaratmak müşterilerinin özdeşleşmesine ve böylelikle satın alma davranışının gerçekleşme olasılığının artmasına sebep olur. Tüketiciler kurumla ilgili olumlu düşünceler taşırlarsa (hale etkisi), bu düşünceleri ürün ve hizmetlere de transfer ederler. Başka bir deyişle, şirketin itibarı ürünlerinin çekiciliğini artırmaktadır. İtibarlı şirketler yeni kampanyalarla ürün veya hizmetleri konusunda uç mesajlar verdiğinde tüketiciler için diğerlerine oranla daha güvenilir bulunurlar (Brown ve Dacin'den aktaran Fombrun ve van Riel, 2003) .

Omar ve Williams Jr. (2006) bunlardan farklı olarak itibarlı şirketlerin ürünleri gerçek değerinden fazlasına satma olanağından ve ağızdan ağıza pazarlamanın avantajını daha iyi kullanabileceklerinden söz etmektedir. İtibarlı olmak kurumun tüm hedef kitleleri gibi tüketicilere de şirketin ürün ve servislerinin kalitesi hakkında ipuçları vermektedir.

3.1.1.4. İtibar ve Medya İlişkileri

Medya mensupları kurumlardan gelen haberleri izleyiciye ulaştırıp ulaştırmamaya karar veren, başka bir deyişle insanların neyi izleyip neyi izlemeyeceklerine karar veren eşik bekçileri olarak düşünülebilirler.

Caroll ve McCombs'a göre medyanın gündem yaratma fonksiyonu kurumsal çevreler için de geçerlidir. Yazarların bununla ilgili olarak bulundukları önermelerden dördü halkla ilişkiler, medya ilişkileri, imaj ve itibar ilişkisi konusunda yukarıda anlatılanlarla uygunluk göstermektedir (2003):

1. Bir şirketin medyada kapladığı yer ve zaman şirketin halk nezdinde tanınırlığı ile doğru orantılıdır.
2. Bir şirketin belli niteliklerinden bahseden haberlerin sayısı ile şirketi bu özelliklerle tanımlayan kişi sayısı doğru orantılıdır.
3. Belli bir nitelik ne kadar pozitif ele alınırsa, halkı oluşturan bireyler bu niteliği o kadar pozitif algılarlar. Aynı şekilde bir nitelik ne kadar negatif işlenirse, o kadar negatif algılanacaktır.
4. Ekonomi ve iş haberlerinde şirketle ilişkilendirilen güçlü ve etkili nitelikler, halkın şirketle ilgili tutum ve görüşlerinde şirket lehine bir zemin hazırlayacaktır.

Şirketlerin çeşitli hedef kitleler nezdindeki itibarı şirketle direkt etkileşimde bulunmuş olmak, satış temsilcileriyle, çalışanlarıyla, ya da ürün ve hizmetleriyle birebir tecrübe yaşamış olmak gibi faktörlerle şekillense de, bu kitleler; medyadan edindikleri bilgiyi, diğer bilgi kaynaklarından edinilenlerle karşılaştırma eğilimi göstermektedir.

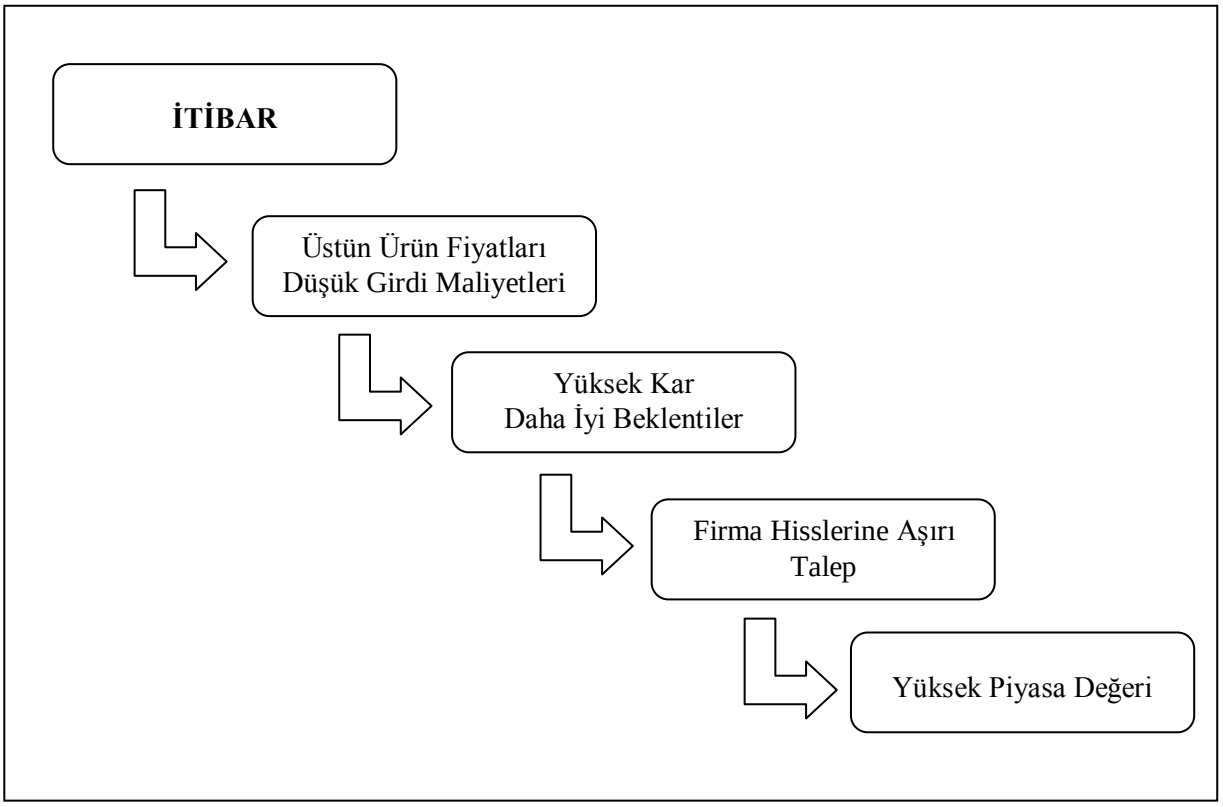
Fombrun ve van Riel de (2004:14-15), medyanın insanların nelere dikkat ettiğini etkileme gücünden bahsetmektedirler. İzleyiciler medyada bulup izledikleri ve takip ettikleri olaylar üzerinden değerlendirmek yapmaktadır. Bir hikayenin medyada ne sıklıkla yer aldığı insanların o hikayenin önemiyle ilgili algısını etkilemektedir. Medya da ve dolayısıyla kitlelerin aklında bir yer edinmek şirketler için bu nedenle özel önem taşımaktadır. Yazacakları ya da işleyecekleri konuları seçmek zorunda olan gazetecileri, okuyucu/izleyicilerinin nelerle ilgilnediğini bilmek zorunda olan editörleri, varlıklarını

reklam gelirleriyle sürdüren yayıncıları cezbeden ise çoğunlukla şirketlerin ve şirket yöneticilerinin itibarları olmaktadır.

3.1.1.5. Yatırımcı İlişkileri

İnsanlar gelirlerinin harcamalar kısmından arta kalanlarını, ileriki bir tarihte kullanmak üzere saklamak ve gelir getiren bir enstrumanda değerlendirmek istiyecektir. Yatırım aracı olarak tanımladığımız, ileride bize artı olarak bir gelir getirme fırsatı sunan enstrumanlara yatırım yapan kişilere yatırımcı denir (http://analiz. ibsyazilim.com/).
Fombrun ve van Riel (2004: 12) iki temel yatırımcı tipi olduğundan bahsemektedirler; bireysel yatırımcı ve kurumsal yatırımcılar. İtibarlı şirketlerin her iki tip yatırımcının da ilgisini rakiplerine oranla daha fazla çektikleri, piyasalardan daha kolay mali destek bulabildikleri ve büyümeyi ve şirketin piyasa değerini de pozitif etkilediği yazında sıklıkla tekrarlanmaktadır (örneğin Fombrun ve Shanley, 1990; Fombrun ve van Riel, 2004; Omar ve Williams Jr., 2006; Okay ve Okay, 2002).

Fombrun ve van Riel (2004:27) itibarın bir şirketin operasyonel performans ve bunu takiben piyasa değerine olan etkisini Şekil 11'de gösterildiği gibi anlatmaktadır. Buna göre itibar, bir şirketin verimliliğini ve etkinliğini çalışanlarını teşvik ederek geliştirilebilir. Aynı zamanda itibar ortakların, tedarikçilerin, bayilerin ve kredi kaynaklarının beslediği bir iyi niyet havuzu oluşturur; bu paydaşların desteği daha düşük maliyetler ve daha yüksek marjlar anlamına gelir. Daha düşük girdi maliyetleri sundukları için daha iyi teklif yapma niteliği sağlar; bu da kar marjlarını artıracağından mali analistlerin olumlu yorumlar yapmasını ve hisseleri için talep artışı sağlamalarını teşvik eder. Bu giderek daha fazla Pazar değeri kazanmak anlamına gelir. Burada Fortune dergisinin yaptığı "En Beğenilen Şirketler" anketinde 1984-1995 yılları arasında oylanan şirketlere bakılarak yapılan bir araştırmadan söz eden yazarlar, bulgularına göre itibarlı olmanın iki temel sonucu olduğundan söz etmektedir. İlk olarak daha itibarlı kurumların zaman içinde yüksek operasyonel performanslarını koruyabildikleri yönündedir. İkinci bulgu ise daha itibarlı kurumların bu performansı daha az itibarlı kurumlara göre daha çabuk ve çok geliştirebileceklerini ortaya koymaktadır.



Şekil 11. İtibarlar İşletme Performansını Etkileyerek Finansal Bir Değer Oluştururlar

Fombrun van Riel, 1997:27.

Finlandiya'da kurumsal itibar araştırmaları yapan iletişim uzmanı Jouni Heinhonen itibarın önemini şu şekilde anlatmaktadır (aktaran Kadıbeşegil, 2006:101):

> "...çok sayıda şirket kurumsal itibarını ölçmüyor bile. Ölçmedikleri şeyi yönetmeleri de mümkün değil. Gelcekte CEO'ların ve şirketlerin bu konudaki çalışmalarında artış olacak. Çünkü araştırmalar yatırımcıların kurumsal yönetim standartlarını iyi uygulayan, itibarı yüksek şirketlere yüzde 12-14 arasında daha fazla prim ödemesinde bulunduklarını gösteriyor. İtibarın faydaları ve çarpan etkisi ile ilgili olarak da şunu söyleyebiliriz: İtibarlı şirketlerin ürün ve hizmetlerini almak isteyen müşterilerin sayısı 7, hisse senetlerini almak isteyen yatırımcıların sayısı ise 5 kat artmaktadır".

Tüm iş sonuçlarını ve paydaşların algılarını bu derece etkileyen bir kavram olarak itibar çok sayıda akademisyenin ve uzmanın dikkatini çekmekte; bu görünmeyen değerin nasıl yönetilmesi gerektiği hakkında değişik bakış açıları ortaya çıkmaktadır. Takip eden bölüm itibar yönetimi konusunda ortaya konulan fikir ve uygulamaları anlatmaktadır.

3.2. Kurumsal İtibar Yönetimi

Kurumsal itibarın kurumsal rekabet üstünlüğü sağlamada ve devam ettirmedeki önemi iş çevrelerindeki dört akıma bağlı olarak giderek artmaktadır (Fombrun ve Gardberg, 2002:303):

1- pazarların küresel olarak içiçe girmesi,
2- medyadaki tıkanıklık ve parçalanma,
3- sesi her zamankinden daha fazla çıkan hedef kitleler,
4- sanayilerin ve ürünlerin farksızlaşması.

Bu akımlar kurumlara, kendilerini farklılaştırmaları ve politikalarının, faaliyetlerinin ve sosyal paydaş algılarının istikrarını gözden geçirmeleri için baskı uygulamaktadır. Kurumlar küresel pazarlardaki varlıklarının yönetiminde istikrarın stratejik bir silah olduğunun farkına varmaya, kurumsal politikalarını ve ülkelerarası etkileşimlerini denetlemeye zorlanmışlardır.

Kurumsal itibar yönetimi, kurumların paydaşların zihinlerinde ayırt edici, olumlu bir yer edinebilmeleri için izlenecek stratejilere karar verilmesi süreci olarak özetlenebilir. Kurumsal itibarın yönetilmesi, henüz tüm kurumlarca bilinsin ya da bilinmesin, önemli bir meseledir, çünkü Fombrun ve van Riel'in de belirttiği gibi "*insanlar sadece gerçeklere değil, doğru olsun ya da olmasın algılarına da dayanarak karar verirler"* (2004:2). İtibar yönetimi bu nedenle algıların yönetimi anlamına gelmektedir.

Kurumsal itibar yönetimi incelikli ve hassas bir süreçtir. Uğraşılan somut bir ürün değildir; gerçeklerden daha fazla insan ruhuna dayanan bir yargı, tutum, anlayışla uğraşılmaktadır. İtibar kazanılan bir şeydir; sadece halkla ilişkiler ya da tek tek iletişim

kampanyalarıyla yaratılamaz. İtibar soyuttur ve herzaman gerçeklere dayanmak zorunda olmayan kişisel yargılardır. İnsanların bu yargıları nasıl oluşturduğu araştırmaları çok uzun bir zamandır çalışılmış, araştırılmış, analiz edilmiş ve projelendirilmiştir; ve bu çalışmaların sonuçları hala tahmin düzeyindedir (Budd, 1994).

İtibarın, insanların karmaşık sinyaleri biraraya getirmesiyle oluştuğunu söyleyen Fombrun ve Shanley'e göre şirketler müşteriler için olduğu kadar statüler için de rekabet etmektedir. Tüm kamu ve özel hedef kitleler kendi tecrübeleri, medya ve diğer kaynaklardan şirketlerle ilgili edindikleri bilgilerle itibar inşa ederler. Şirketlerin kaynak edinme, kaynakları işleme, üretme ve arz süreçlerindeki başarı ve başarısızlıklarıyla ilgili önem atfettikleri bilgileri kullanır ve yayarlar. Şirketlerin faaliyetleri, başarıları ve potansiyeli yayıldıkça tek tek yorumlar biraraya gelerek kurumsal alandaki şirketler için itibar sıralamaları oluştururlar. Şirketlerin bugüne dek edindikleri itibar, gelecekteki itibarı için de önemli bir kaynaktır (DiMaggio ve Powell'dan aktaran Fombrun ve Shanley, 1990:234).

Gürgen, kurumsal itibarın evrensel insanlık değerleriyle doğrudan bir ilişki içerisinde olduğunu; adalet, yasalar önünde eşitlik, kişi özgürlüğü ve güvenliği gibi insanlık değerleriyle örtüşmeyen karar ve uygulamaları olan kurumların itibarlı olamayacağını; bu nedenle kurumsal itibarın her şeyden önce şirketlerin toplum değerleriyle çelişmeyen vizyon, misyon, değerler ve kültürden oluşan kurumsal temeller ve iş hedefleriyle yönetilmesi gerektiğini söylemektedir. Gürgen'e göre bu noktada iyi kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal sosyal sorumluluk ve koşulsuz iç ve dış müşteri mutluluğu gibi kavramlara ek olarak CEO da –hem itibarı yaratan unsurların başında gelmesi, hem de itibar bileşenlerinin yönetiminden sorumlu olan kişi olarak– büyük önem taşımaktadır (aktaran Kadıbeşegil, 2006: 23).

Fombrun itibar yönetimiyle ilgili analizlerin beş temel ilkeyi ortaya koyduğunu ileri sürmektedir; bu ilkeler stratejik konumlandırmayı, marka pazarlamasını, örgüt teorisini ve kurumsal iletişimi ilişkilendirmektedir (4 Aralık, 2000):

Farklılık: Güçlü itibarlar şirketler kaynak sahiplerinin akıllarında ayırd edici bir yer tuttuklarında ortaya çıkmaktadır. İtibarı oluşturmadaki başarı şirketler boş bir yuvaya sahip olduklarında gerçekleşmektedir. Ürün endüstrilerinde rekabet eden şirketler bunun örnekleridir. Örneğin petrol şirketleri kirletme kapasitelerine ilişkin kamu algılamasıyla günlük olarak boğuşmaktadırlar. Olumsuz imajlara karşı koymak için, bir çok şirket programlar ve girişimler ile çevreye ilişkin duyarlılıklarını göstermeye çalışmaktadır.

Odak Noktası: Kurumsal itibarlar, şirketler temel bir tema üzerine odaklanırsa gelişme eğilimi gösterirler. Johnson ve Johnson kamu güveni konulu sıralamalarda oldukça üst sıralarda gelmektedir; çünkü güvenilirlik şirketin en temel odaklarından biridir.

Bütünlük: Şirketler tüm kaynak sahipleriyle olan eylemlerinde ve iletişimlerinde tutarlı olmalıdır. Global şirketlere ilişkin bir araştırmada, daha saygın görülen şirketler girişimlerini daha iyi yönetmekte ve fonksiyonlarına entegre etmektedir. İtibarları daha zayıf olan şirketler ise departmanlaşmış ilişkileri korumaktan muzdariptirler.

Toplumla ilişkiler bölümünde izole olan personel toplum gruplarıyla ilişkileri yönetmektedir, reklam departmanlarında ürün ve kurumsal konumlanma üzerine akıl vermektedirler, ve insan kaynaklarında ise, personel tipik olarak çalışanların iletişimini yönetmektedir. Bu tür yaklaşımlar tutarsızlığa yol açmak eğilimindedir.

Kimlik: Güçlü itibarlar şirketin gerçekliği üzerine kuruludur. Uzun vadede, dış imajları reklama ve halkla ilişkilere dayalı olarak manipüle etmeye çalışmak, bu durumun şirketin kimliğinden kopuk olması durumunda başarısız olacaktır. Güçlü bir itibar şirketin yatırımcılarına kendini orjinal olarak sunmasıyla oluşmaktadır.

Şeffaflık: Güçlü kurumsal itibarlar şirketlerin işlemlerini yürütürken şeffaf davranmasıyla gelişmektedir. Şeffaflık iletişimi -çok fazla iletişimi- gerektirmektedir. Çok saygın şirketlerin iletişimleri ile aynı derecede itibar görmeyen doğrudan rakiplerinin iletişimlerinin karşılaştırılması, daha itibarlı şirketlerin tüm medyada daha çok yer aldığını göstermektedir. Daha fazla bilgi vermektedirler ve yatırımcılarını diyaloğa dahil etmeye daha çok isteklidirler. İletişim bir şirketin orijinal ve güvenilir

olarak algılanması olasılığını arttırmakta ve dolayısıyla yatırımcılarından destek elde etmesini sağlamaktadır.

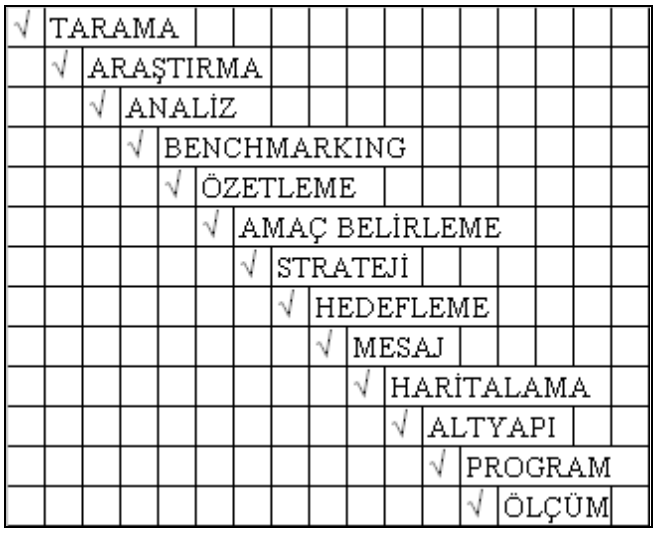
Budd (1994) itibarın yönetimine ilişkin alternatif bir görüş sunmaktadır. Buna göre "ağızdan ağıza" iletişim, iletişim biçimleri arasında en inanılır olanıdır. Çünkü halk medya ya da uzmanlar tarafından verilen herşeye kolayca güvenmemektedirler. Onlar için Time'nin ya da Fortune'nin kapağında, ya da televizyonda görünenler, ulusça tanınan kişiler; kendi çevrelerinde gördükleri ve saygı duydukları insanlardan, aile üyelerinden, arkadaşlarından, bağlı bulundukları yerel örgütlerden ve tanıdıklarından daha inanılır ya da güvenilir değillerdir. İşte bu yüzden, itibar konusunda da kitle iletişiminden çok ağızdan ağıza iletişim hedeflenmelidir. İtibar elle tutulmayan bir değerdir ve subjektiftir; kurumun ilettiği bir haber, faaliyet, rapor, olay, toplantı, görüşme ya da paylaşılan bir mektup aslında kritik birer sinyaldir; çünkü halkta bir anlayış ve duygu yaratmaktadır ve hepsi yap-bozun birer parçasıdır. Bu parçalar bir noktada bütünleşir ve itibarı oluşturur. Bu sinyalleri bu anlayışla koordine etmenin yolu ise stratejik bakış açısıyla, iletişimin klasik iki aşamalı sürecinden –kitle iletişim araçlarından kamuoyu liderleri aracılığıyla halka –çok aşamalı sürece– kitle iletişim araçlarından önce birbirleriyle sonra halkla iletişim içine giren yerel kamuoyu önderlerine– geçilmesidir. Eğer ağızdan ağıza iletişim işler hale getirilirse, yerel konuşmalar başlatılırsa, yüzyüze bilgi değişimi sağlanabilirse, kitle iletişiminin var olduğu söylenen değeri ortaya çıkacaktır. Sonuç olarak, hayli kişisel ve duygusal bir şey olan itibarı yaratabilmek için her gün karşılaşılan vatandaşlar arasından yeni kamuoyu önderleri yaratmak gerekmektedir.

Paddy Briggs marka yönetimini anlattığı çalışmasında hedef kitlelerin marka ya da kurum itibarı olarak bir ayrıma gitmediklerini, bu nedenle de kurumların bütünsel bir yaklaşıma ihtiyaç duyduklarını söylemektedir. Briggs bunların yönetiminin en üst yönetimce üstlenilmesi gerektiğini ve bu iş için iletişim profesyonelleriyle çalışılsa da başkalarının yetkilendirilmesinin yanlış olduğunu savunmaktadır. İletişim yönetimi bütünleşik olmalı; halkla ilişkiler ya da pazarlama/marka iletişimi gibi ayrımlara gidilmemelidir. Kurumun yapısı da bu bütünlüğü yansıtır nitelikte olmalıdır. Son olarak tüm dış iletişim tutarlı olmalı ve hedef kitlelerin birbirlerinden sanıldığı kadar ayrı

olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır; finansal analistler aynı zamanda müşteri, müşteriler aynı zamanda hissedarlar ve hissedarlar aynı zamanda çıkar gruplarının ve siyasal partilerin üyeleridir (http://www.brandaware.co.uk/reputation.htm).

Morley (2002: 18) kurumsal itibarın değerinin iyice anlaşılması sağlandıktan sonra yönetilmesi aşamasına geçileceğini söylemektedir. Morley itibar yönetimi sürecine metodolojik bir yaklaşım getirilirse üst yönetimin bu konuda daha da cesaretleneceğini ileri sürmektedir. Yazar bu konuda 13 adımlık bir süreç tavsiye etmektedir. Bu süreç Şekil 12'de gösterilmekte ve takip eden paragraflarda açıklanmaktadır.

Şekilde de görüldüğü üzere, Morley'in yöntemi (2002: 18-27) *tarama*yla başlamaktadır. Bu adımda şirket ve operasyonlarıyla, bu operasyonları nasıl yürüttüğüyle ilgili mevcut veriler taranır, şirketin kurucularından bugüne geçmişi, ürün ve kurumsal reklamlarına kadar tüm kurumsal iletişim öğeleri gözden geçirilir. Bu adımın amacı şirketle ilgili derin bir anlayış kazanmaktır. İkinci aşama olan *araştırma*da, ilk olarak pazarlama ve tüketici araştırmaları da dahil olmak üzere şirketin tüm bölümleri tarafından yapılan araştırmalar bir araya getirilir; bu adım sonunda şirketin mevcut itibarı hakkında zihinsel bir resme ulaşılabilir.



Şekil 12. İtibar Yönetimi Süreci

Morley, 2002:18-27.

Araştırmanın ikinci safhası başka kaynaklarça yapılmış ve şirketin bir şekilde dahil olduğu araştırmaları toplamaktır (Fortune gibi...). *Analiz* aşaması yukarıda söz edilen tüm kaynakların filtrelenmesi ve rapor haline getirilmesi; bunu takiben şirketin şu andaki itibarı ile arzulanan itibarı hakkında iki kısa betimlemenin yapılmasından oluşur. *Benchmarking* bu aşamaları gerçekleştirmiş olan şirketlerden 20 tanesinin seçilmesi ve razı olanlardan kendi tecrübeleri ile ilgili bilgi toplama aşamasıdır. Bu aşamada kurumsal itibar konusundaki en iyi uygulamaların hangilerinin olduğunun öğrenilmesi amaçlanmaktadır. *Özetleme*, değerlendirme bölümünün son aşamasıdır. Bu aşamada tüm bulgular özetlenir, SWOT analizi yapılır. Bundan sonraki aşamadaki iletişim amaçlarında güçlü yanları vurgulayıp, zayıf yanları geri plana atma stratejisi için taban sağlanır. Eğer değerlendirme bulguları şirketin itibar konusunda iyi olmadığını yansıtıyorsa *amaç belirleme* aşamasında iyi düşünülmesi ve gerçekçi olasılıklar değerlendirilmelidir. Çok geniş kapsamlı amaçlar belirlenebileceği gibi ölçülebilir, spesifik ifadeler de kullanılmalıdır –"Şirketin Fortune'un En Saygı Duyulan Şirketler araştırmasında kendi sektöründe listeye girmesini sağlamak" gibi. 7. aşama olan s*trateji*de amaçlara nasıl ulaşılacağı kararlaştırılır; çokuluslu şirketler her pazar için ayrı stratejiler oluşturmalıdır. *Hedefleme* tüm paydaşların ve özel hedef kitlelerin listelenmesi, bu hedef kitleleri etkileme potansiyeli bulunanların belirlenmesi, paydaşlar arasında öncelikli olanların ve onların arasındaki öncelikli hedef kitlelerin kararlaştırılması gibi safhalardan oluşmaktadır. Bu süreçte özel bir öneme sahip olan *mesaj* aşamasında şirketin yeni algılanışını yaratmada yardımcı olacak ve şirketin tüm sözcüleri tarafından verilecek ve tekrarlanacak olan ana mesajlar tasarlanır. *Haritalama* şirketin itibarı konusunda yapılmak istenenleri bir yol haritasına dönüştürme, *altyapı* bu yolu katetmek için gerekli olan altyapıya sahip olunduğunun ve bu altyapının etkin bir biçimde çalıştığının kontrolünün yapılması aşamalarıdır. 12. aşama olan *programlama*da akılda kalan, yaratıcı temalar, faaliyet planları ve kullanılabilecek taktiklerin bir listesi oluşturulur. Bütün teknikler sıralandıktan sonra farklı ve yaratıcı teknikler seçilir ve programlar oluşturulur. 13. ve son aşama olan *ölçüm*de ise bu çalışmanın ileriki bölümlerinde de anlatılmakta olduğu gibi çeşitli yöntemler kullanılarak bu sürecin başarısı ölçülür. Ölçümün yapılmadığı herhangi bir çalışma boşa gitmiş bir çalışma olarak değerlendirilebilir.

Kadıbeşegil, CEO'ların itibar yönetiminde atmaları gereken 10 temel adım olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre ilk adım mevcut durumun ne olduğunu tespit etmektir. Öncelikle, kurumsal itibarın yönetimi ile ilgili genel olarak tanımlanmış bazı temel politikaların ve süreçlerin şirket içinde ne durumda olduğuna bakmak ve bir "sıfır" noktası belirlemek için mevcut durum analizi yapmak gerekmektedir. İkinci adım, şirketin itibarını oluşturan kriterleri belirlemektir. Kurumsal itibar, farklı metodolojiler kapsamında çok sayıda kriterden oluşabilir. Şirket, kendisine rekabette güç kazandıracak ve kurum kültür ve değerleri ile ilişkilendirilebilecek kriterleri belirlemeli ve bunları geliştirmelidir. Bunu takiben itibarı oluşturan kriterlerle birlikte değerlendirildiğinde kurumsal itibarın "hammaddesi" haline dönüşecek ve kamuoyuna yansımada etkili olacak kurum kültür ve değerleri yazılı hale dönüştürülmelidir. Dördüncü aşama, şirketin çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, medya, yerel yönetimler, yerel toplum, akademisyenler, kamu bürokrasisi ve benzeri sosyal paydaşlar nezdinde nasıl bir algılamaya sahip olduğuyla ilgili araştırma aşamasıdır. Bunları belirledikten sonra bir itibar yönetimi modeli oluşturulmalıdır. Bu model itibarın hangi ilke ve esaslarla yönetileceğini ortaya koymalı, süreçlerin işleyişi, sorumlu yöneticiler, gelişmelerin raporlanması, iletişim kurulacak toplum kesimlerinin belirlenmesi ve üretilecek mesajlar gibi konuları açıklığa kavuşturmalıdır. Altıncı adım yöneticilerin sürece dahil edilmesi, başta CEO olmak üzere tüm yöneticilere bu bilincin kazandırılmasıdır. Bunu takiben itibar yönetimi iletişim planlarının içine entegre edilmeli, yerel toplum stratejileri, medya ilişki yönetimi, kurum içine yönelik iletişim markalarının oluşturulması gibi çalışmaların nasıl ve ne zaman yapılacağı bu plan içinde yer almalıdır. Kriz yönetimi ve kurum içi iletişim de planın bir parçası olmalıdır. Kurumsal itibarın sürdürülebilir olması için; "çalışanların aidiyet" duygularının yakından izlenmesi ve itibar yönetimi modeli ilkeleri ile ilişkilendirilmesi gerekir. Yılda en az bir kez "kriz workshop"ları yapılmalı ve bu durumlarda yapılması gerekenler ortak akıl ile belirlenmelidir. Dokuzuncu adım kurumsal performansın düzenli ölçümlenmesidir. Kurumsal itibarla ilgili konular, yönetim takımının gündemine ortalama 3-4 ayda bir gelmeli ve çalışmalarla ilgili yöneticiler bilgi aktarımında bulunmalıdırlar. Bunun dışında yılda bir kez öncelikli sosyal paydaşlar nezdinde yaptırılacak algılama araştırmaları ile uygulanmakta olan çalışmaların ne durumda olduğu ölçümlenmelidir. Son olarak tüm dünyada kurumsal itibar konusunda geliştirilen

ölçümlemeler, raporlamalar, denetimler için yeni standartlar izlenmeli ve kıyaslamalar yaratılmalıdır. Uygun uygulamaları planın içine dahil edilmelidir. (Kadıbeşegil, 2004)

Lewellyn (2002) üst yönetimin kurumsal itibarın yönetimiyle ilgili aşağıdaki beş soruyu sormaları gerektiğini ileri sürmektedir:

1- İmajımız kimliğimizi yansıtıyor mu?
2- Kurumsal kimliğimiz kollektif değerlerimizle uyuşuyor mu?
3- Kimliğimizi iletişim kanallarıyla başarılı bir şekilde anlatabildik mi?
4- İtibar bağlamında ne tür getiriler öngörebiliriz?
5- İtibarımız hangi ölçüde bilinçli olarak oluşturuldu?

Önceki bölümlerde 1, 2, 4 ve 5. sorulara çeşitli yaklaşımlar getirilmiştir. 3. sorunun cevabı ise aşağıda itibarın yönetiminde iletişimin rolü bölümünde tartışılacaktır.

3.2.1. Kurumsal İtibarın Oluşturulması ve Yönetiminde İletişimin Rolü

Kurumsal sağlık ve başarıda iletişimin rolü giderek artmaktadır. Kurumsal iletişim şirketlerin tüm paydaşlarıyla olan bağ ve bağlantılarını güçlendirmekte, iletişim öğesini stratejik kararlar listesine önce ve öncelikle alanlar, bugün kitlelere oturmuş-sağlamlaşmış iletişim kanallarıyla ulaşabilmenin meyvelerini toplamaktadırlar. Çünkü artık kitleler iletişim kanallarını, ürünler ve servisler hakkında verilenden daha fazla bilgi almak için kullanmaktadırlar. Sadece kurumların hangi ihtiyaca ne tür bir ürün ya da servisle cevap verdikleri bilgisine değil, diğer tüketicileri ne kadar tatmin edip etmediği, yasal ya da ahlaki olmayan faaliyetlerde bulunup bulunmadığı; kendisine, ailesine, çevresine ve içinde yaşadığı topluma başka şekillerde de hizmet edip etmediği bilgilerine de kolaylıkla ulaşabilmektelerdir. İtibar insanların ne düşündüğü ile ilgilidir; ve insanlar belli bir kurumla ilgili algılarını kurumla yaşadığı direkt tecrübelerden ve başka insanların edindiği tercübelerden edinirler. Bu nedenle güçlü bir kurumsal itibar edinmenin ve devam ettirmenin yolu, kurumun paydaşlarıyla ve kamuyla temas ettiği her noktada tek sesle, tek ve tutarlı bir mesaj vermesi, bu mesajın şirketin güvenilirliği,

sağlamlığı ve vermesi gereken herşeye gereken önemi verdiği ipuçlarını içermesinden geçmektedir.

Bu anlamda bütünleşik pazarlama iletişimi anlayışını kurumsal iletişimde yeni bir yaklaşım, bütünleşik kurumsal iletişim yaklaşımı olarak benimsemek mümkündür. Bilindiği gibi bütünleşik pazarlama iletişimi genel anlamda, bir organizasyonun tüm pazarlama ve iletişim aktivitelerinin koordine edildiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte pazarlama çabaları içinde yer alan bütün farklı parçalar hedef kitlelere tek ses, birleştirilmiş tek bir mesaj ve imajla ulaşmak için koordine edilir; reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme, doğrudan pazarlama, kişisel satış, ticari fuarlar ve satış noktası iletişim materyallerinin ve internetin pazarlama karmasının diğer unsurları ile koordinasyon içinde yürütülmesidir. Kurum içindeki ve kurum dışındaki bütün iletişim çalışmaları ile pazarlama karmasını oluşturan tüm unsurları tek bir ses ve tek bir disiplin içinde planlamak esastır (Belch and Belch, 2007; Dörtok, 2004).

İtibarı oluşturmada ve devam ettirmede çok önemli bir yere sahip olan kurumsal iletişim süreci şirketin iş amaçlarını belirlemekle başlamalı; bunlardan birinde yaşanacak herhangi bir olumsuzluğun diğerlerine medya yoluyla hızla yayılacağı ve onlarla olan ilişkileri de etkileyeceği bilinciyle; kriz ve sorun yönetimi, kamu meseleleri, medya ilişkileri, çalışan ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, toplum ilişkileri ve sponsorluk gibi iletişim çabalarının düzenlenmesinden oluşmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM
KURUMSAL İTİBAR ÖLÇÜMÜ

'Kurumsal itibarı yönetebilmek için önce ölçmek gerekmektedir' (Fombrun& van Riel 2004). Ancak soyut bir kavram olan itibar insanların tutumlarıyla ilgili olduğundan ölçümü güç olan bir kavramdır. Bugün, kurumsal itibarı ölçmeye yönelik birçok küresel ölçek bulunmakta ancak yapılan araştırmalar çeşitli yönleriyle eleştirilmektedir. Araştırma kriterleri, araştırmanın kimler üzerinde yapıldığı ve aslen insan algısına dayalı olan itibarın somut verilere örneğin performansa bakılarak ölçülmeye çalışılması gibi konular halen tartışılmaktadır.

Dowling (2002) insanların bir kurum hakkında ne hissettiklerini anlamanın en iyi yolunun onlara sormak olduğunu söylemekte ancak bunun söylendiği kadar kolay olmadığını eklemektedir. Çünkü bu araştırmalar hem çok zaman almakta hem de dışarıdan işgücü kiralanmak zorunda olduğu halde yapıldığı dönemde bir getiriye sahip olmamaktadır. Tüm bunlar itibar, imaj gibi konularda ölçüm yapma fikirlerini yok etmektedir.

Bununla birlikte paydaşlar ve özellikle hissedarlar için değer yaratmak isteyen yöneticiler şirketin içindeki değerlere yönelme becerisini edinmişlerdir. Bu tip beceriler sistematik olarak ilk kez 1990'ların başında öncü kurumlar tarafından geliştirilmeye başlanmıştır. Örneğin İsveç finans ve sigorta şirketi Skandia 1993'te yıllık raporunda entellektüel sermayeye bir sayfa ayırarak böyle bir uygulamada ilk olmuştur. Bir sonraki yıl ise aynı şirket yıllık raporuna entellektüel sermayelerine gerekli tüm ilaveleri yapmışlar ve beş temel alan üzerinde durmuşlardır. Bunlar finansal sermaye, müşteriler, süreçler, yenilikçilik ve insan sermayeleri olarak sunulmuştur. Bu raporun amacı hissedarlara Skandia'nın içinde saklı olan gerçek değerle ilgili bir takdir hissi kazandırmaktır. Esas nokta, sermayenin sadece finansal olmadığı ancak kurumun farklı bölümlerinden çıkabileceğidir. Hissedarların ve herkesin, kurumsal itibarın yönetilmesi için

- markaların,
- kurumun içyapısı ve süreçlerinin,
- araştırma ve geliştirmenin,
- entellektüel mahiyetin,
- riskin ve
- müşterilerin

yönetilmesi gerektiğini anlamaları gereklidir (Dalton ve Croft, 2003:26-27).

Pek çok çalışma, işletme ve iş raporlarının amacına dikkat çekme; özellikle de tanınırlık, ölçüm ve elle tutulmayan değerlerin ifade edilmesine olan ihtiyacı gözler önüne koyma amacına hizmet etmiştir. Çoğu akademisyen bu değerlerin ölçümlenmesinin zorluğuna değinse de bu konuya eğilme gerekliliği evrensel kabul görmüştür. Cravens, Oliver ve Ramamoorti'nin anlattığı (2003:202-205), bu yeni ekonomi raporları Tablo 7'de gösterildiği gibidir.

Tablo 4. Önceki Raporlama Çalışmaları

American Institute of Certified Public Accountants – 1994 *Improving Business Reporting – A Customer Focus.*
Canadian Institute of Chartered Accountants – 1995 *Performance Measures in the New Economy.*
Danish Agency for Development of Trade and Industry – 1998 *Intellectual Capital: Reporting and Managing Intellectual Capital*
Netherlands, the Ministry of Economic Affairs – 1999 *Balancing Accounts with Knowledge*
Institute of Chartered Accountants in England and Wales – 2000 *New Measures for the New Economy*

Cravens, Oliver ve Ramamoorti, 2003:202-205.

Bu raporlar kurumsal değerlerin tanımıyla ilgili bir fikirbirliğinin olmayışına işaret etmektedir. Bu nedenle pek çok araştırmacı, daha önce soyut olarak nitelenen bir takım değerleri sayabilmenin yollarını geliştirmeye başlamışlardır. Baruch Lev'in de dediği gibi 'soyut değerlerle ilgili ölçüm ve değerlendirmelerde karşılaşılan zorluklar bunlarla ilgili bilgilerin aktarılmaması için bir mazeret oluşturamaz' (aktaran Cravens, Oliver ve Ramamoorti, 2003).

1. KURUMSAL İTİBARI ÖLÇME YÖNTEMLERİ

Tanımlardaki çeşitlilik, kurumsal itibar alanında çalışan kişi sayısının hızla artmış ve artmakta olmasının bir sonucudur, bu ilgi ayrıca itibar araştırmaları alanında da spesifik konular yaratmakta, bu da bu konular üstünde yoğunlaşan farklı yöntemler lanse edilmesine yol açmaktadır. Bu konuda çalışan bazı araştırma grupları aşağıdaki gibidir (Fombrun ve Van Riel, 2002):

> Manchester İşletme Fakültesinden Gary Davies etrafında toplanan bir grup "kurumsal kişiliği" ölçen yeni bir ölçek geliştirmişlerdir.
> Bradford'dan John Balmer 'ın çalışma grubu ACID-TEST kimlik ölçümü ve değişim yöntemleri üstünde çalışmaktadır.
> Cees van Riel'in Rotterdam İşletme Fakültesindeki grubu ise işgören iletişiminin örgüt kimliği üzerindeki etkisini ölçen bir ölçek üzerinde çalışmaktadır.
> Son olarak NewYork Üniversitesindeki Stern İşletme Fakültesinden Charles Fombrun ve ekibi bir araştırma programı yürütmeye devam etmektedir.

İtibar ölçümünde en çok bilinen ve en popüler yöntemler anket ya da görüşmelerdir. Bunlar bireyleri ya da çıkar gruplarını bir şirket hakkında yoklamak kadar gündelik, yada Fortune'un "En Beğenilen Şirketler" araştırmasındaki gibi yapılandırılmış olabilir (Cribbs, 2003).

Kadıbeşegil (2006:100), şirketlerin itibar performanslarını ölçebilmeleri için iki temele gereksinim olduğunu söylemektedir; itibarlarını oluşturan kriterlerin ne olduğu ve itibarlarını kimin nezdinde (çalışanlar, müşteriler, medya, yatırımcılar, yerel toplum vb) ölçümleyecekleri. Bu ölçümler şirketlerin müşteri memnuniyetinden insan kaynakları

yönetimine, finansal performanstan sosyal sorumluluğa bir çok kriter konusunda ne durumda olduklarını göstermektedir.

1.1. Kurumsal İtibarı Değerlendirmede Kullanılan Bazı Yöntemler

Tüm dünyada kurumsal itibarları ölçme ve değerlendirmede kulanılan çok farklı yöntemler bulunmaktadır. Bunların en bilinenleri lig tabloları, itibar katsayıları, benchmarking ve örnek olay çalışmalarıdır.

1.1.1. Lig Tabloları

Lig tabloları belli bir konuda bir kurumun diğerlerine kıyasla nerede olduğunu gösteren raporlardır. Bromley (2002:35) lig tablolarının çok sayıda katılımcının; ama en çok üst düzey yöneticiler, müdürler, finansal analizcilerin, önceden belirlenmiş bir takım şirketi kurumsal başarılarıyla ilgili çeşitli kriterler üzerinden değerlendirdikleri yoklamalar olarak anlatmaktadır. Örneklemler farklı sektörlere göre alt-gruplara bölünebilmektedir.

Fombrun, Gardberg ve Sever (2000), lig tablolarını taraflı örneklemler, aday şirketlerin kazançlarına göre ve sadece halka açık şirketler arasından seçilmesi, değerlendirenlerin sektörden seçilmesi nedeniyle hile ihtimali, örneklemlerde üst düzey yönetici, müdür ve finansal analizcilerin sayıca fazla olması, değerlendirenlerin kriterlerin bazılarında direkt tecrübeye sahip olmaması ve soru formlarının çoğunlukla posta yoluyla gerçekleşmesi nedeniyle kısıtlı sonuçlar verdiğini iddia etmektedir.

Lig tablolarının en çok bilineni Amerika'da yayınlanan iş dünyası dergisinin 1982'den bu yana yayınladığı bu çalışmada daha sonra anlatılacak olan "En Beğenilen Şirketler" araştırmasıdır. Bu araştırma gibi lig tablosu oluşturmak üzere hazırlanan anketler geniş, göreceli heterojen cevap veren topluluktan alınan örneklere dayanmaktadır. Bu durum dikkati insanlar 'topluluğu' ile 'toplu' arasındaki farka çekmektedir. 'Toplu', bir şirket, bir ürün veya bir kişi gibi itibarı olan bir kişiliğe karşı ortak ilgi düzeyine sahip göreceli olarak homojen bir insan grubudur. Ortak ilgi ve sosyal etkileşim derecesi güven ve saygı gibi paylaşılan izlenimler, inançlar ve davranışlar ve boykot, grev veya hisse alma telaşı gibi grup eylemleri için bir baz oluşturmaktadır (Bromley, 2002).

Sosyal olarak paylaşılan itibarlar heterojen insan 'toplulukları'na değil 'toplu'ya dayanmaktadır (Bromley, 1993; 2000a). İnsan topluluklarına ilişkin araştırmalar itibara ilişkin verileri taklit eden verileri (skor ve derece) üretebilir, ancak bu sonuçlar adayların toplu beyanları olarak değil, bir seçimde olduğu gibi, genel başarı endeksleri olarak yorumlanmalıdır. Bromley'e göre itibarın ölçülmesi için küme tablosu yöntemine ilişkin en az dört sınırlama mevcuttur:

- itibara ilişkin nitelikler işlemsel olarak tanımlanamayabilir,
- nitelikler araştırmacılar tarafından ortaya konan soyut, genel terimlerle ifade edilmektedir, bu da zamanlama ve araştırma koşulları ile birlikte derecelendirenlerin kişisel yorumları ve diğer etkiler için alan bırakmaktadır,
- nitelikler hem objektif hem sübjektif bakış açısından eşit derecede önemli değildirler,
- örneklemler gerçek bir 'toplu' ifade oluşturmak açısından çok fazla heterojendir.

1.1.2. İtibar Katsayıları

İlk olarak Charles Fombrun ve ekibi tarafından 1999'da lanse edilen ve sonucunda yine bir lig tablosu elde edilen İtibar Katsayısı yöntemi "çoklu paydaşlarla yapılan bir kurumsal itibar ölçümü önermektedir" (Fombrun ve Gardberg, 2002). Fombrun herhangi bir aritmetik katsayı hesaplamamaktadır. Tanım olarak bir 'katsayı' iki rakam arasındaki orandır; örneğin Zeka Katsayısı (IQ) Akli Yaşın Kronolojik Yaşa oranının 100 ile çarpımıdır. Ancak, bir dizi öznitelik üzerinden şirketlere genel bir derecelendirme uygulanırsa, bu derecelendirmeler örneğin seçilmiş bir şirketin derecelendirmesi ile ortalama bir şirket derecelendirmesi arasındaki oranı hesaplamak için kullanılabilir. Örneğin, seçilmiş bir şirket için 4.8 genel derecelendirme ve ortalama bir şirketin 6.0 derecelendirmesi sonucunda elde edilen oran (4.8/6.0) x 100'dür, itibar katsayısı 80'dir, bu da seçilen şirketin ortalamanın oldukça altında olduğunu göstermektedir. Bunu yüzdelik değere çevirmek için çeşitli koşulların yerine getirilmesi gerekir (Bromley, 2002).

İtibar Katsayısı (RQ) ve Global RQ Projesi, amacı şirketlerin kurumsal itibarlarını araştırmak olan bir pazarlama firması Harris Interactive tarafından tasarlanan standardize edilmiş bir ölçüm yöntemidir.

Fombrun ve ekibi aralarında Fortune's Global Most Admired Companies, Far Eastern Economic Review ve Financial Times'ın da bulunduğu en bilinen sekiz itibar ölçümünün kriterlerini biraraya getirerek 27 maddelik bir liste oluşturmuşlardır. Literatür taraması sonucu ulaşılan akademisyen ve uygulamacıların önerdiği maddeler ile araştırma ortağı olan Harris Interactive'in önerileri eklenip mükerrer olanlar çıkarıldıktan sonra liste 32 madde olmuştur. Bununla beraber 27 maddenin bir kısmı daha önceki araştırmalarda kullanılmıştır (Gardberg ve Fombrun, 2002; Fombrun, Gardberg ve Sever, 2000):

> "Amerika'da ölçümün geliştirilmesi ve geçerliliği Shandwick International'ın -küresel halkla ilişkiler şirketi- yardımcılığı ile sağlanmıştır. Yazarlar ölçümün şekillenmesi için beş fokus grubu kurarak oluşumun boyutlarını incelemiş, üç online deneme testi uygulamıştır. Farklı psikometrik elementler ve testler uygulanması- faktör analizi, Cronbach's Alpha- ile içerik ve form her deneme testinde geliştirilmiştir. Focus grupları New York üniversite bölgesindeki şirket yöneticileri, havayolu müşterileri, PC kullanıcıları ve MBA adaylarıdır. Bu testlerin sonucunda yazarlar insanların şirketler hakkında nasıl düşündüğünü, şirket itibarı meselesinin onlar için ne ifade ettiğini, değerli olup olmadığını, itibar meselelerini ifade etmek için kullandıkları dili, ve şirket itibarı konusunda farklı grupların kullandıkları belirli sözcükleri ortaya koymuşlardır".

Fortune'un eleştirildiği finansal eğilimden uzaklaşmak için RQ değerlendirmeleri halk tarafından yapılmaktadır. Belli firmaların değerlendirilmesi yerine halkın en iyi ve en kötüler konusundaki adayları toplanmakta ve bunlar değerlendirilmeye alınacak şirketler havuzunu oluşturmaktadır. İkinci aşamada hem iyi hem kötü anlamda en bilinen şirketler değerlendirilmektedir. Bir başka deyişle, iki aşama bulunmaktadır. İlk "adaylar aşaması" halkı, aralarından en iyi ve en kötü itibarlara sahip şirketlerini seçecekleri temsili bir havuz oluşturmaya çağırır. Sonuç ülkedeki "en bilinen" –göz önünde olan- şirketlerin bir listesidir. Daha sonra halkın belli bir temsili örneklemi bu şirketleri RQ ölçeğini oluşturan 20 nitelik üzerinden değerlendirmek üzere davet edilir. (van Riel ve Fombrun, 2002). RQ ölçeğini oluşturan 6 boyut ve 20 boyut Tablo 8'de

gösterilmektedir (Groenland, 2002; Fombrun, Gardberg ve Sever, 2000; Kadıbeşegil, 2006):

Tablo 5. İtibar Katsayısı Kriterleri

Duygusal Çekicilik
Şirket hakkında olumlu duygulara sahip olmak.
Şirketi takdit etmek ve ona saygı duymak.
Şirkete büyük ölçüde güvenmek.
Ürün ve Hizmetler
Şirket ürün ve hizmetlerinin arkasında durmaktadır.
Yenilikçi ürün ve servisler geliştirmektedir.
Yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar.
Sunduğu ürün ve hizmetler verilen para için iyi bir değer yaratmaktadır.
Finansal Performans
Şirket yüksek kârlılık göstermektedir.
Düşük riskte bir yatırım olarak gözükmektedir.
Gelecekteki büyüme için yüksek beklentileri olan bir şirket gibi gözükmektedir.
Rakiplerinden daha yüksek performanslı olma eğilimi göstermektedir
Vizyon ve Liderlik
Kusursuz birl iderliğe sahiptir.
Geleceği için net bir vizyonu vardır.
Pazar olanaklarını görür ve bunlardan avantaj yaratır.
Çalışma Ortamı
İyi yönetilmektedir.
Bu şirkette çalışmak iyi bir fırsattır.
İyi çalışanlara sahip olan bir şirket izlenimi vermektedir.
Sosyal Sorumluluk
İyi amaçları desteklemektedir.
Çevreye karşı duyarlı ve sorumlu bir şirkettir.
İnsanlarla olan ilişkilerinde yüksek standartlar yakalamıştır ve sürdürmektedir.

Groenland, 2002; Fombrun, Gardberg ve Sever, 2000'den uyarlanmıştır.

1.1.3. Benchmarking

İlk olarak bir yerölçümcüler tarafından sabit bir nokta belirleyerek diğer tüm ölçümleri bu noktaya göre almak anlamında kullanılan *benchmarking*, 1970'lerden sonra daha farklı ve yaygın bir anlam kazanmıştır (http://www.uwm.edu/Dept/CUTS/bench/bm-desc.htm). Yine de kavram ölçümlerde referans alınacak nokta anlamının üstünden genişlemiştir.

Benchmarking "kimin en iyi olduğunu, kimin standartları geliştirdiğini, ve daha da önemlisi standardın ne olduğunu belirleyen çalışmadır. Başka bir tanımla benchmarking, konusunda en iyi olmak amacıyla kendi süreçleriyle aynı ya da benzer nitelikte olan firma içinde ya da dışında süreçleri önceden belirlenmiş bir sıraya göre inceleyen, o süreçlerdeki uygulamalardan ders almaya çalışan bir çalışmadır" (Demirkan, 2004).

Benchmarking yöntemi iki tarafla gerçekleşir, kıyaslamayı yapan ve kıyaslama yapılan. Bunlardan ilki, adından anlaşılacağı gibi benchmarking sürecini başlatan ve devam ettiren taraf, ikincisi ise uygulamaları incelenen kurumdur. Benchmarking'in avantajları ve dezavantajları olmakla beraber, literatürde faydalarına sıklıkla değinildiği görülmektedir. Buna göre benchmarking (Camp; Zairi; Smith ve ekibi; Rogers ve ekibinden aktaran Kozak, 2004:2):

1- Kurumların tedarik zinciri, talep ve pazar koşullarındaki değişikliklere bağlı güçlü ve zayıf yanlarını anlamalarına,
2- Yeni standartlar ve amaçlar geliştirerek, tüketicinin kalite, maliyet, ürün ve servislerle ilgili ihtiyaçlarını tatmin etmeye,
3- Çalışan motivasyonunun artırılmasına ve yeni amaçlar konusunda heyecanlanmalarına,
4- Kurumun başka şirketlere bakarak aslında performansın ne kadar artabileceğini anlamalarına,
5- Farklılıkların neden kaynaklandığını belgelemeye,
6- Kurumların sürekli gelişim göstererek rekabetçi avantajlarını artırmalarına,

7- Yenilikçi fikirlerin gerçekleşmesi için zaman ve maliyetten tasarruf edilebilecek bir platform oluşturulmasına

yardımcı olur.

İtibarla ilgili bir benchmarking metaforik olacaktır. İdeal ya da ortalama bir itibarla ilgili bir standart oluşturup tüm itibarların buna göre durumuna bakmak anlamında kullanılmaktadır. Fortune'un kullandığının bir versiyonu olarak, benchmarking'de, belli bir sektördeki kıyaslanabilir şirketlerin temsil edildiği bir örneklem alınmalıdır; konuyla ilgili bilgi sahibi katılımcılar, bu şirketleri operasyonel olarak tanımlanmış soru setleri üzerinden, tamamen öznel izlenimleriyle değerlendirmelidir; skorlar normalize edilmeli, ve normal dağılıma uymalıdır. Bu ancak talimatlara uyan katılımcı davranışı ve bunun gözlemlenmesiyle ve/ve ya manipule edilmiş ham veriyle mümkün olacaktır (Bromley, 2002:.38). Benchmarkingle yapılan kıyaslamalar sonucu lig tabloları oluşturulabilir.

1.1.4. Serbest Anlatım Yöntemi

Standart derecelendirme ölçeğine dayanan bir itibar lig tablosu oluşturmak için kullanılabilecek alternatif bir yaklaşım, serbest tanımlama yönetimidir. Bu yöntemde, yanıt verenler kendi kişisel ilgi ve deneyimlerine dayanan çeşitli nitelikleri listeleyebilirler (Bromley 1993, 2000a). Yanıt verenler, araştırmanın amacına bağlı olarak, seçilen paydaşlardan seçilebilir. Daha sıklıkla belirtilen nitelikler Fortune anketlerinde kullanılana benzer bir metodoloji uygulayarak bir küme tablosu oluşturmak için kullanılabilir.

Serbest tanımlama yöntemi, yukarıda ele alınan bir 'itibar katsayısı' ile ortalama derecelendirmeye atıfta bulunarak kıyaslamalı itibar sonucu verebilir. Nasıl seçildiklerine bakılmaksızın, niteliklere ayrıca oluş sıklıklarına veya tahmini önemlerine göre ağırlık verilebilir. Serbest tanımlama yöntemi çoğu yanıt verenlerin göreceli olarak ufak bir yüzdesi tarafından paylaşılan veya özel durumlarla ilgili olan diğer yanıt verenler tarafından paylaşılmayan) geniş bir dizi özellik yaratabilir. Bir serbest

tanımlama yöntemi uygulamasındaki görülen özelliklerin oluş sıklığındaki farklılıklar bunların göreceli önemini veya en azından aşinalıkları veya dikkat çekme düzeylerini gösterebilir (Bromley, 2002).

Bir kıyaslama uygulamasına katkıda bulunan özelliklerin sayısı örnekte ne sıklıkla anıldıklarına dayanabilir. Örneğin, katılımcıların yüzde 25'inden fazlası tarafından belli şirketler için belirtilen özellikler benchmarking kriterleri listesine dahil edilebilir.

1.1.5. Psikometri

Psikometri kişinin psikojisinin ölçümü olarak tanımlanabilir, psikometerik testler ise ölçüm aletleridir. Bu ölçüm, bireyi anlamak için yapılır, böylelikle bireyin davranışları tahmin edilebilir ve gelecekteki faaliyetleri öngörülebilir (Edenborough, 2005:4).

Bir terim olarak "psikometri", bir şirketin kararlılığını veya bir markanın cazibesini değerlendirmek gibi öznel ölçümler konusunda sayısal değerlerin kullanımı olarak tanımlanır. Bu türden ölçümler, "performans/maliyet" oranı veya çalışan sayısı gibi şirketin performansını veya niteliğini ilgilendiren nesnel ölçümlerden farklıdır.

Geleneksel derecelendirme (rating) prosedürü ise iki varsayım üzerine temellendirilmektedir: 1- Bir şirketin değerlendirmeye alınmış ürünleri olarak da adlandırılan muhtelif pek çok niteliğin, ortak bir takım etmenleri paylaşması 2- Bu niteliklerin (ya da niteliklerin izlenimlerinin) ölçülebilir, nicel olması ve yapılacak değerlendirmelerin geçerli ve güvenilir ölçümleri veya bu niceliğin göstergelerini oluşturması. Bir şirketin itibarını değerlendirmek üzere bir psikometrik ölçek oluşturabilmek için izlenmesi gereken ideal prosedür , birbirlerinden göreceli olarak bağımsız, yine de tüm skor ve kriterlerle korelasyon içinde olacak nitelikler, saptamaktır. "Doğru" değerlendirme psikometri çerçevesinde kuramsal bir kavramdır. Şirketlere özgü (kitlesel veya kurumsal) itibardan bahsedildiğinde; doğru bir değerlendirme, şirket itibarı konusuyla ilgili bir nitelikler evreni (bütünü) içerisinde nicel olarak hesaplanmış nitelikler açısından bir şirketin gerçekleştirdiği toplam

başarıdan oluşmaktadır. Bu niteliklerin bir bölümü, şirketin başarısına işaret etmeyebilir (Bromley, 2002:40).

1.1.6. Örnek Olay Çalışmaları

Klasik örnekolay çalışması etnografik ve katılımcı gözlem yöntemlerine dayanır. Çoğunlukla betimleyici incelemelerdir. Araştırmacı, incelediği birimde hayatın nasıl devam ettiğine bakar, ulaşabildiği belgeleri inceler, insanlarla resmi ve gündelik konuşmalar yapar. Örnekolay çalışmaları derinlemesine görüşmeler, gözlemler, anketler ve analizler sonucu bir araya getirilen çalışmalardır (Frechtling ve Westat, 1997).

Uzun süren bir ilgisizlikten sonra itibar ve örnekolaylara gösterilen ilgi tesadüfen birlikte artmaya başlamıştır. Yönteme gösterilen ilgi ve verilen önem ise iktisadi çalışmalarda kullanılmasının ötesine geçmektedir. Bununla birlikte geleneksel örnek olay yöntemi açık ve net bir bilimsel yönteme dayandırılmıyor gibi gözükmektedir. Bu kayda değer çalışmalar olmadığı anlamına gelmez, ancak sistematik bir, raporlama ya da örnekolayları kataloglama yöntemi olmadığı söylenebilir. İtibarda olabilecek istikrarsızlıklar ile ticaret ve sanayideki değişimler göz önünde tutularak , şirket itibarlarını araştıracak, değerlendirecek ve kıyaslayacak küçük çaplı ve standartlaştırılmış bir yönteme ihtiyaç vardır. Örnekolay çalışmalarında örneklerin 3 özelliği mutlaka göz önünde tutulmalıdır; iç karmaşıklıkları, örnekolayın bağlamı, kökeni ve tarihsel gelişimi (Bromley 2002).

Buraya kadar itibar ölçümünde kullanılan yöntemler sunulmuştur. Aşağıdaki bölümde ise bu yöntemlerden birini benimseyerek itibar araştırması yapan kurum, örgüt ve topluluklardan en bilinenleri özetlenmektedir.

1.2. İtibar Ölçümleriyle İlgili Verilerin Kaynakları

Fombrun (1998: 327) şirketlerin itibarlarıyla ilgili derecelendirme ve sıralamaları sunan üç temel kaynak olduğunu söylemektedir:

1) Medyanın çeşitli sponsorluklarla yürütüp yayınladığı araştırmalar,

2) Belli ilgi/çıkar gruplarının yaptığı araştırmalar,
3) Sosyal denetçiler tarafından yürütülen ve duyurulan araştırmalar.

1.2.1. Medyanın Çeşitli Sponsorluklarla Yürütüp Yayınladığı Araştırmalar

1.2.1.1. Fortune "En Beğenilen Şirketler Araştırması"

İş ve ekonomi dergilerinin yaptığı araştırmalar arasında en çok bilineni Amerika'da yayınlanan iş dünyası dergisi Fortune'un 1982'den bu yana yayınladığı "En Beğenilen Şirketler" araştırmasıdır. Fortune yazarı Fisher (1996) artık şirketlerin stratejik hedeflerinin arasında "Fortune'un En Beğenilen Şirketler araştırmasında üst sıralarda yer alabilmek" maddesinin de olduğunu ileri sürmektedir. Araştırma sektörün içinden gelen 10.000den fazla üst düzey yönetici, finansal analizci ve ekonomi yorumcusunun kendi sektörlerindeki şirketler arasından ilk onu belirlemek üzere değerlendirme yapmaya davet edilmesiyle gerçekleştirilmektedir (van Riel ve Fombrun, 2002). Fortune'un araştırmasında şirket itibarlarının değerlendirildiği kriterler aşağıdaki gibidir (Morley, 2002:19):

1- Ürün ve hizmetlerin kalitesi
2- Yönetim kalitesi
3- Uzun vadeli yatırım değeri
4- İnsan kaynaklarını cezbetme
5- Kaynakların kullanımı
6- Küreselleşme
7- Finansal sağlamlık
8- Yaratıcılık, yenilikçilik
9- Sosyal Sorumluluk

1.2.1.2. Asian Business "En Beğenilen Şirketler Araştırması"

Fortune'nunkine benzeyen bir yöntem kullanarak itibar sıralamaları yapan bir medya kuruluşu da aylık iş dergisi Asian Business'dar. Araştırmada Asya'nın en büyük 250 şirketini özellikle iş hacmine göre listelenmekte; bölgede aktif olan çeşitli çok uluslu

şirketleri de dahil etmekte ve Asyalı işadamlarından oluşan bir gruba bu şirketlerin nitelikleri hakkında görüşlerini soran anketler gönderilmektedir. Cevap verecek kişilerden şirketleri önce "toplam takdirlerine" göre ve sonrasında ürün, servis ve yönetimlerine ve yerel ekonomiye katkılarına göre oylamaları istenmektedir. Sonunda cevap verenlerden bu niteliklerin her birinin bir şirket hakkında kapsamlı bir fikir oluşturmada ne kadar önemli olduğunu göstermeleri istenmektedir (Fombrun, 1998:328).

1.2.1.3. Financial Times "Avrupa'nın En Saygı Duyulan Şirketleri Araştırması"

Financial Times her yıl 18 Avrupa ülkesinde, 22 iş sektöründen 1000 üst düzey yöneticiye ayrıntılı bir soru formu gönderilerek gerçekleştirilen araştırmaya sponsor olmaktadır. Katılımcılardan çeşitli kriterlere göre en çok itibar ettikleri şirketleri, ülke, sektör ve Avrupa genelinde sıralamaları istenmektedir (Fombrun, 1998). Financial Times'in itibar kriterleri aşağıdaki gibidir (Kadıbeşegil, 2006):

1- Dünyada en çok saygı duyulan şirket
2- Kendi sektöründe dünyada en saygın olan şirket
3- Hissedarlarına en yüksek değeri sağlayan şirket
4- En yaratıcı/yenilikçi ürün ve hizmetleri sunan şirket
5- Een etkili kurumsal yönetişim (iyi yönetim) yapan şirket
6- En yüksek sosyal sorumluluk duyarlılığına sahip olan şirket

1.2.1.4. Management Today "İngiltere'nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması"

Management Today dergisi, 1989'dan beri İngiltere'nin en büyük şirketlerinin yıllık itibar değerlendirmelerini yayınlamaktadır. Derginin araştırma yöntemi Fortune ile benzerlik göstermektedir. Şirket yöneticilerinden, emsal şirketlerin performanslarını altı kategori çerçevesinde oylamaları istenmektedir (Fombrun, 1998):

1- yönetim kalitesi
2- finansal sağlamlık
3- cezbetme, gelişme ve üst düzey kabiliyeti sürdürme

4- pazarlama kalitesi
5- toplumsal ve çevre ile ilgili sosyal sorumluluk
6- kaynakların kullanımı

1.2.1.5. Far East Economic Review "İzleme 200"

Far Eastern Economic Review'in rastlantısal olarak seçilen abonelerine ve Asya'nın önde gelen en önemli iş dergilerine dört yüz adet soru formu göndererek yaptığı araştırmada Uzak Doğu'da işletilen - merkezleri 11 Asya ülkesinde yer alan 110 şirket ile merkezleri Asya dışında yer alan 90 çokuluslu şirket - toplam 200 şirketin itibar sıralamasının yapılması amaçlanmıştır. Katılımcılardan şirketleri, belirtilen kriterlere göre oylamaları istenmiştir. Morley (2002) bu kriteleri aşağıdaki gibi listelemektedir:

1- Uzun Vadeli Yönetim Vizyonu
2- Ürün ve Hizmetlerin Kalitesi
3- Tüketici İhtiyaçlarına Cevap Vermede Yenilikçi Yaklaşım
4- Finansal Sağlamlık
5- Diğerlerinin Özendiği Bir Şirket Olmak.

Araştırmaya Avusturalya, Hong Kong, Hindistan, Endonezya, Japonya, Malezya, Filipinler, Singapur, Güney Kore, Tayvan ve Tayland'da bulunan en büyük şirketler dahil edilmiştir (Fombrun, 1998).

1.2.1.6. Capital "Türkiyenin En Beğenilen Şirketleri Araştırması"

Dünyanın her yerinde itibar araştırmaları başlayalı neredeyse 30 yıl olsa da, Türkiye itibar araştırmalarıyla Capital Dergisinin 'Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri' araştırması ile 1999'da tanıştı. Araştırma Fortune'un yöntemine oldukça yakın bir yöntem kullanmaktadır. Bu araştırmada anketi yanıtlayan yöneticiler, ilk aşamada bir şirketi beğenilebilir kılan 18 kriteri 10 üzerinden değerlendirmekte, ardından sektöre bakmaksızın Türkiye'de en beğendikleri şirketi ve nedenlerini belirtmektedirler. Daha sonra otuzdan fazla farklı sektördeki yöneticilere, kendi sektörlerinde en begendikleri 3 şirket ve nedenleri sorulmaktadır. Katılımcılara kendi şirketlerini değerlendirme dışı

bırakmaları söylenmektedir (Büyük, 2003). Capital'in her sene yenilediği bu araştırmanın kriterleri aşağıdaki gibidir (Kadıbeşegil, 2006):

1- Bilgi ve teknoloji yatırımları
2- Hizmet veya ürün kalitesi
3- Finansal sağlamlık
4- Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik
5- Yönetim kalitesi
6- Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar ve haklar
7- Ücret politikası ve seviyesi
8- Çalışanların niteliklerini geliştirme
9- Pazarlama ve satış stratejileri
10- İletişim ve halkla ilişkiler
11- Çalışanların nitelikleri
12- Rekabette etik davranma
13- Çalışan memnuniyeti
14- Müşteri memnuniyeti
15- Yönetim ve şirket şeffaflığı
16- Yatırımcıya değer yaratma
17- Toplumsal sorumluluk
18- Uluslararası pazarlara entegrasyonu
19- Bölgeye, ekonomiye iş gücü ve yatırımları ile katkısı

1.2.2. Belli İlgi/Çıkar Gruplarının Yaptığı Araştırmalar

Genel iş ve ekonomi dergilerinin yaptıklarına ek olarak bazi paydaş ya da spesifik gruplar da itibar araştırmaları yapmaktalardır. Fombrun (1998) bu araştırmaların başlıcalarının isimlerini aşağıdaki gibi listelemektedir:

- Business Ethics; "America'nın 100 Kurumsal Vatandaşı"
- Çalışan Anne (Working Mother) Dergisi; "Çalışan Kadın için En İyi 100 Şirket"
- Amerika'da Çalışılabilecek En İyi 100 Şirket Kitabı

- Azınlıklar için En İyi Şirketler Kitabı
- Kadınlar için En İyi Şirketler Kitabı
- Gay ve Lezbiyenler için En İyi Şirketler Kitabı

1.2.3. Sosyal Denetçiler Tarafından Yürütülen ve Duyurulan Araştırmalar

Şirketleri izleyen kurum ve kuruluşların sayılarının giderek artmakta olduğunu söyleyen Fombrun, bu kurum ve kuruluşların şirketleri daha dar anlamda ölçmekte olduklarını, ama yine de tek bir konudan fazlasına baktıklarını ve çoğunun raporlarını halkla paylaşıp, en beğenilen şirketlere ödüller verdiğini ifade etmektedir. Aşağıda bunların en bilinenlerinin bir listesi sunulmaktadır (1998: 332-334):

- Ekonomik Öncelikler Konseyi (Council on Economic Priorities)
- Kinder, Lydenberg Domini & Company, Inc
- Etik Yatırım Araştırma Servisi (Ethical Investment Research Service)
- Franklin Araştırma ve Geliştirme Şirketi
- InterFaith Kurumsal Sosyal Sorumluluk Merkezi (Interfaith Center on Corporate Responsibility)
- Yatırımcı Sorumlulukalrı Araştırma Merkezi (Investor Responsibility Research Center)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA

1. AMAÇ

Daha önce de belirtildiği gibi Türkiye'de itibar araştırmalarını 1999'da Capital Dergisi başlatmıştır. Ancak Kadıbeşegil'in de (kişisel görüşme, 28 Haziran 2007) belirttiği gibi Capital Dergisi itibar kriterlerini oluştururken, sözgelimi İtibar Katsayısı projesinde olduğu gibi keşifsel araştırmalar yapmamış, araştırma ölçeğini yazında bulunan ve yurtdışında kullanılan itibar kriterlerine dayandırmıştır.

Bu araştırma, ilk olarak Türkiye'de gerçekleşen ve gerçekleşecek itibar araştırmalarında bu boşluğu doldurmayı; Türkiye'de yaşayan ve Türk izleyici kitlesini oluşturan bireylerin "itibarlı şirket" tanımlamalarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bir başka deyişle amaç, kurumsal itibarı Türkiye'de, genel halk-tüketici perspektifinden ölçebilecek bir araç geliştirmektir. Bu aracı oluşturabilmek için kurumsal itibarı oluşturan öğeleri anlamak gerekmektedir. Araştırmanın ikinci amacı kurumsal itibar anlayışının cinsiyet, yaş ve eğitim ve okulda geçen yıl değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

Araştırmanın soruları aşağıdaki gibidir:

1- İnsanlar şirketler hakkında nasıl düşünmektedirler?
2- İtibar konusunu ifade ederken nasıl bir dil ve kelimeler kullanmaktadırlar?
3- Kurumsal itibar onlar için önemli bir mesele midir?
4- İtibarı oluşturan faktörler cinsiyete, yaşa, eğitime ve okulda geçen yıla göre değişmekte midir?
5- İtibarı oluşturduğunu düşündükleri etkenlerin önem sırası nedir?
6- Türkiye'de itibarı değerlendirmede kullanılan faktörler yurtdışındakilere göre farklılık göstermekte midir?

İtibarın değerlendirilmesi bireylerin demografik özelliklerine göre değişebilmektedir. Kadın ve erkeklerin, farklı yaş gruplarının ve eğitimin durumunun itibarı oluşturan faktörleri değerlendirmelerinde farklılıklar ortaya çıkabilir. Bu araştırmanın dördüncü sorusu bağlamında sınanacak hipotezler aşağıda sunulduğu gibidir:

H_1 : Kurumsal itibarı değerlendirmede etkili olan faktörler kadın ve erkeklere göre farklılık gösterir.

H_2 : Kurumsal itibarı değerlendirmede etkili olan faktörler yaşa göre farklılık gösterir.

H_3 : Kurumsal itibarı değerlendirmede etkili olan faktörler eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H_4 : Kurumsal itibarı değerlendirmede etkili olan faktörler okulda geçirilen yıl sayısına göre farklılık gösterir.

2. ARAŞTIRMA MODELİ VE YÖNTEM

Araştırma nitel ve nicel olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. İlk adım, araştırmanın ilk üç sorusunu cevaplamak üzere desenlenmiştir. Bu adımda araştırma itibarla ilgili düşünme çerçevesini incelemeyi amaçladığından keşifsel nitelik taşımaktadır. İnsanların sadece "ne" düşündükleri değil, neden böyle düşündükleri; kişisel yargıları, algı ve duyguları ve deneyimleri öğrenilmeye çalışılacaktır. Bu davranışları sayılarla açıklamak zordur. Nicel araştırmalar kaç kişinin nasıl davrandığını gösterirken, "niçin?" sorusunun cevabına yönelik nitel araştırma yapılmıştır (Babbie, 2004; Geray2004).

Bilindiği gibi nicel araştırmalarda hipotez kurma, test etme ve sonucun rapor edilmesi süreci ayrıntılarıyla belirlenebilmekteyken, nitel araştırma süreci açık ve belirgin değildir. Bu süreçte genel olarak problem belirleme, veri toplama aracını oluşturma, veri toplama, bu verileri açıklama ve yorumlama aşamaları yer almaktadır. Ancak nitel araştırmada, araştırma sürecinde araştırmanın yönünün değişmesi, yeni problemlerin ortaya çıkması ve yeni yöntemlere başvurulması olasıdır. Bu nedenlerle nitel araştırma sürecinde araştırmacı esnek bir tutum sergileyebilir; ancak araştırma deseninde ya da

çeşitli boyutlarında yaptığı değişiklikler ayrıntılı bir şekilde rapor edilmeli ve bu değişikliklerin gerekçelerini açıklanmalıdır (Yıdırım, Şimşek, 2006:26).

İkinci kısımda ise saymak, ölçmek ve toplanan veriyi istatistiksel olarak işlemek için nicel araştırma tekniği olan anketten faydalanılmıştır. Bu teknikle araştırmanın ilk aşamasında elde edilen bulgular daha büyük bir örneklemle test edilecek ve dördüncü sorusunun cevabı olan itibarı oluşturan etkenlerin bu oluşumdaki rolü araştırılmıştır.

2.1. Fokus Grup

İtibar insanların diğer insanlarla etkileşim içinde olarak; ilişki bağlantıları içinde değişkenlerden etkilenerek fikir oluşturdukları bir konu olduğundan, sosyal bağlamıyla derinlemesine görüşmelerden ayrılan fokus grup tekniği uygulanmıştır. Araştırmanın bu adımında amaç itibarın Türkiye halkı için ne anlama geldiğini anlamak ve itibarı oluşturan ve etkileyen değişkenleri belirlemek olduğundan başlangıç noktası olarak fokus grup tekniği seçilmiştir.

Fokus gruplarının amacı, belirlenen bir konu hakkında hedef kitlenin eğilimleri, fikirleri, duyguları, tutum ve alışkanlıklarına dair derinlemesine ve çok boyutlu, zengin nitel bilgi edinmektir. Benzer demografik (yaş grubu, sosyo-ekonomik düzey, marka kullanım alışkanlıkları) özellikler taşıyan 6 ila 8 kişi bir moderator eşliğinde bir araya gelir ve araştırma konusu grup ortamında tartışılır. Moderatorün görevi, grubu önceden belirlenmiş bir tartışma akışı çerçevesinde yönlendirmek ve belirli bir zaman diliminde hedeflenen bilgileri derlemektir (Frechtling ve Westat,1997; Yıdırım, Şimşek, 2006). Fokus grup tartışmalarının en önemli avantajı grup içi etkileşimin ve grup dinamiğinin bir sonucu olarak yeni ve farklı fikirlerin ortaya çıkmasıdır. Karşılıklı çağrışımın bir sonucu olarak, katılımcılar birbirlerinin zihinlerindeki duygu ve düşünceleri tetikleyerek zengin ve çeşitli bilgi akışı sağlanır.

Bu araştırma da, fokus gruplarda;

- Genel tüketicinin itibar kavramına yüklediği anlamlar,

- "İtibarlı" olma durumunun kriterleri; kimin veya neyin itibarlı olduğu ve olmadığı,
- Kurumsal itibarın onlar için önemli bir mesele olup olmadığı,
- Kurumsal itibarı oluşturan unsurların neler olduğu,
- İtibarlı şirketlerin ne yaptığı, ve ne yapmaması gerektiği

konuları konuşulmuştur.

Fokus gruplarda araştırmacı yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanmıştır. Ancak soru sayısı kısıtlı tutulmuş, sorular grubun tartışması dağıldığı takdirde, yönlendirmede kullanılmıştır. Araştırmacı her grupta araştırmanın amacını; ve katılımcıların söylediklerini ve toplantıyı daha sonra kapsamlı olarak değerlendirilebilmesi toplantının kayda alındığını açıklamıştır. Katılımcılar haklarının korunacağı ve kimliklerinin kimseyle paylaşılmayacağı konusunda temin edilmişlerdir.

2.2. Anket Uygulaması

Araştırmanın ikinci adımı, fokus gruplardan elde edilen bulguların daha büyük bir örneklemle test edilmesi ve dördüncü sorusunun cevabı olan itibarı oluşturan etkenlerin bu oluşumdaki rolünü bulmaya yönelik olarak desenlenmiştir. 7'li ölçek ile hazırlanacak olan ve daha büyük bir örneklem üzerinde uygulanacak anketle, hem daha çok insanın fokus grupta ortaya çıkan öğelerin doğruluğu yönündeki fikirleri sorgulanmış, hem de itibarla ilgili kriterlerin önem derecelerine göre sıralamasına bir başka deyişle itibarı oluşturan etkenlerin bu oluşumdaki rolünün büyüklüklerine ulaşılmıştır. Ankette katılımcıların itibar anlayışının deneyimlerine, duygu ve düşüncelerine dayalı olduğu belirtilmiş ve anketi doldururken çok itibarlı bir şirket düşünmeleri istenmiştir. Böyle bir şirketin sahip olması gereken özellikleri; ankette verilen ifadelere katılım düzeylerine göre 1 (İtibarlı bir şirketi kesinlikle tanımlamıyor)'dan 7 (İtibarlı bir şirketi çok iyi tanımlıyor)'a kadar olan rakamı daire içine alarak göstermeleri istenmiştir.

3. ÇALIŞMA KÜMESİ VE ÖRNEKLEM

Bilindiği gibi nitel araştırmada örneklem seçimi nicel yöntemden daha farklı olmakta derin bilgiye ulaşma amacı büyük bir örneklem kullanılmasını zorlaştırmaktadır. Şimşek ve Yıldırım (2006) bazı durumlarda tek başına bir bireyin bile araştırma örneklemini oluşturabileceğini söylemektedir.
Bu araştırmanın ilk aşaması için sekizer kişiden oluşan 4 fokus grup toplanmıştır. Fokus gruplarda yaş ve eğitim değişkenleri esas alınmıştır. Farklı sosyo-ekonomik statülerden gelen, yüksek öğrenim görmüş 24-36 yaş grubu ile 37-48 yaş grubu birer grup oluşturmuşlardır. Yine farklı sosyo-ekonomik statülerden gelen, aynı yaş grupları lise ve altı öğrenim görmüş katılımcılarla da toplanmıştır. Katılımcılar kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir.

Anket uygulaması için evren Türkiye'de yaşayan genel halk / tüketiciler; çalışma evreni ise (bkz: Karasar, 2003) İstanbul'da yaşayan genel halk ve tüketicilerdir. Uygulama 458 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir, katılımcılar, bir grubun belli bir konudaki fikrini öğrenmek için nicel araştırmalarda sıklıkla kullanılan kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 50) böyle bir evreni temsil etmek üzere 384 kişilik bir örneklem grubu yeterli görmektedir; seçilen örnekleme yöntemi nedeniyle temsili olarak değil ancak istatistik olarak anlamlı sonuçlar vermek için 458 katılımcı yeterli olarak değerlendirilmiştir.

Anket önce 40 kişilik bir gruba uygulanmış, bu pilot çalışmayla ifadelerin anlaşılırlığı test edilmiş, neticede bazı ifadeler değiştirilerek anket son haline getirilmiştir. Daha sonra anket alışveriş merkezlerinde ve İstanbul şehir hatları vapurlarında katılmaya gönüllü olan kişilere dağıtılmış, anketin doldurulma süresi ortalama 8 dakika olmuştur. Bu anketlerin 445 adedi değerlendirmeye alınmıştır. Anketörler topladıkları anketlerdeki eksik- yanlış doldurmaları kontrol edip katılımcıları uyararak veri girişine uygun olmayan anket sayısının düşük olmasına katkıda bulunmuşlardır.

3.1. Sınırlılıklar

Araştırmanın temel sınırlılıklarını örneklemle ilgili sınırlılıklar oluşturmaktadır. Rapor edilen bulgular küçük ölçekli ve İstanbul'da, kolayda yöntemle seçilen bir örneklem grubundan elde edilmiştir. Ayrıca kurumsal itibar kavramı sadece genel halk-tüketici perspektifinden ele alınmıştır. Diğer kitlelerin bakış açıları araştırılmamıştır.

4. VERİLERİN ANALİZİ

Nitel araştırmada veri analizi konusunda belli bir standarttan söz edilmemekte, çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu araştırmanın fokus grup aşamasının analizi Simon'un (1999) önerdiği şekilde gerçekleştirilmiştir. Yukarıda belirtildiği gibi fokus grupların tamamı esnasında notlar alınacak ve seanslar ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Her seanstan sonra veriler betimlenecektir; bir başka deyişle toplantı çözümlenerek yazılı dökümleri elde edilmiştir. Analiz aşamasında dökümler incelenerek katılımcıların itibarı oluşturduğunu ve etkilediğini düşündükleri öğeler tek tek bulunmuş, tekrarlar kaldırıldıktan sonra ise itibarı oluşturan ve etkileyen öğeler listesine ulaşılmıştır. Son aşamada bu öğeler birbirleriyle ilişkilendirilerek yorumlanmış, tekrarlanan ifadeler çıkartılmış, sonuçlar anket formunun oluşturulmasında kullanılmıştır.

Anket uygulamasının analizinde ise SPSS Programından faydalanılmıştır. Faktör analizi ile Türkiye'de kurumsal itibarın nasıl algılandığı – kaç boyutlu olduğu ve bu boyutların önem sıralaması, her bir altboyutun maddeler arası tutarlılığı bulunmuştur. Coefficient alpha ile her bir boyutun ne oranda güvenilir olduğu ortaya koyulmuştur. Sonuç olarak anket aşaması, itibarı oluşturan etkenlere ve bunların önem sıralamalarına ulaşılmasını sağlamıştır.

5. BULGULAR VE YORUM

5.1. Fokus Gruplardan Elde Edilen Bulgular

5.1.1. Sorulara Göre Katılımcı Cevapları

Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar aşağıdaki konular hakkında bilgi içermektedir:

1- İtibar anlayışları
2- Şirket itibarı anlayışları
3- Şirket itibarına verilen önem, ve şirket itibarını oluşturan öğelerin önem sırası.

"Kelime olarak itibar ne anlama gelir?" sorusuna katılımcılar çoğunlukla güvenilirlik, kredibilite, saygınlık, dürüstlük, doğruluk, sevilen, cevaplarını vermişlerdir. Cevaplarda sıklıkla itibarın izlenimlerle bağlantılı olduğu ve bir davranış bütünü olup ancak zamanla oluştuğuna, ilişkisel olduğuna değinilmiştir. Buna ek olarak itibarın mevkii/sosyal statü, zenginlik, iyi ve kötü zamanlarda istikrarlı olmakla da ilgili olduğu söylenmiştir. Statü itibar göstergesi olabilir. İtibar anlayışı değişkendir, eğitim, yaşam tarzı, içinde bulunulan çevre ve aile itibar algısını etkileyecektir. Katılımcılar itibar konusunda ortaya atılan görüşlerdeki farklılıkları bunlara bağlamışlardır.

Kavramı somutlaştırmak adına sorulan *"İtibarlı kişi nasıl bir kişidir?"* sorusuna verilen cevaplar kurum, şirket ya da kişi için itibar kavramının çok da değişmeyeceği yönünde olmuştur. İtibarlı bir insan saygın, güvenilir, dürüsttür. İnsani değerlere saygılı, tutarlı, ve sadece bir kişi tarafından değil diğer insanlar ve hatta toplumun (ya da çevremizdeki insanların) geneli tarafından saygı gören biridir. Bir meslek ve kariyer sahibidir. Yaptığı işi iyi yapar, ismi örf ve adetlere, toplumsal normlara, kanunlara aykırı olaylara, yüz kızartıcı şeylere karışmaz. Yalan söylemez. İnsanlar yaşlı insanlara daha çok "itibar ederler", yaşlı insanlar daha itibarlıdır. Bu tecrübeyle de bağlantılıdır. Bir mesleği icra edenler arasında daha yaşlı olan, daha fazla tecrübeye sahip olduğu düşüncesiyle daha fazla itibar görür. Ancak yaşça içinde bulunduğu ortama göre nispeten küçük bir kişi de

tecrübe sahibi ise itibar görür. Bilgi-işlem alanında çalışan bir katılımcı bunu şu şekilde ifade etmektedir:

> *"... bizim bilgi işlemde çalışan bir çocuk, 82'li,taş çatlasa 25 yaşında, ancak bilgi işlemde çalışan 40 kişi ona bir şekilde itibar ediyor, sözüne güveniyor, tecrübesiyle ilgili..."*

Belirgin olarak ortaya çıkan bir diğer görüş ise itibarın farklı gruplarca farklı seviyelerde gerçekleşebileceğidir. Örneğin:

> *"... mafya üyesi S.P.'e etrafındaki herkes saygı duyuyordur. Etrafındakiler tarafından itibar görüyordur. Ama bu o adamın güvenilir bir adam olduğunu göstermez, kişiye endeksli bir olaydır."*

Bu soruda iki farklı görüş özellikle dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki itibar kelimesinin özel yaşamla pek de bağlantılı olmadığını, bunun daha çok iş yaşamında karşılaşılan ya da hissedilen bir şey olduğunu söyleyen katılımcının sözleridir:

> *"... itibar mutlaka bir davranışlar bütünüdür ama daha çok iş yaşamında itibarlı insan kavramını kullanıyoruz. Her güvendiğimiz insan itibarlı mıdır? Arkadaşlarımın itibarlı olduğunu düşünmem mesela.. o anlamda itibar kelimesini kullanmam, iş hayatımda itibar daha fazla kullanırım".*

İkinci farklı görüş ise kendi itibar görüşünün başkalarından etkilenmeyeceğini, bunun ancak kişisel tecrübeyle oluşacağını söyleyen katılımcıya aittir:

> *"Açıkcası, ben kişiyi şahsen tanımadıkça o noktaya koymam. ..tanınan ünlü bir iş adamının yaptığı çok şey olabilir, bir takım yerlere birşeyler kazandırmış olabilir ama o noktaya gerçekten birebir anlattığı gibi mi geliyor?Ben buna şahit olmadığım için, etrafımdaki insanların, şahsen tanıdığım kişilerin dışındakileri ben bu gruba dahil etmiyorum".*

Bu iki görüş dışında katılımcılar itibarlı kişinin özellikleri hakkında hemfikirlerdir.

"İtibarlı bir şirket nasıl bir şirkettir?" sorusuna verilen cevaplarda katılımcıların büyük çoğunluğu ürün ve hizmet kalitesinin itibarlı olmak için en önemli kriter olduğunu düşündüğü görülmüştür. *"İtibarlı olmak için iyi ürün ya da hizmet sunmak yeterli midir, bunu yaparken şirketin nasıl yaptığı ile ilgilenir misiniz?"* sorusuna bir katılımcı:

> *" Benim için sonuç önemlidir, hiç ilgilenmem. Alırım, bakarım. Nasıl üretmiş ne yapmış beni ilgilendirmez. Sunum ilgilendirir beni, geri döndüğümde nasıl ilgileniyor benimle; budur."*

derken, bir başka katılımcı:

> *"... buzdolabı alırken bunu nasıl yapmış diye düşünemem ki..."*

şeklinde cevap vermiştir.

Toplam 32 olam katılımcıların arasında küçük bir grup ise aşağıda alıntı yapılmış olan katılımcı gibi, şirketlerin ürün üretir ya da hizmet sunarken nasıl davrandığına dikkat etmektedir:

> *" ... bunlarla ilgilenmeniz gerekiyor. Ben ..x. marka giymem, 7 yaşındaki çocukları çalıştırıp o ürünleri daha sonra piyasaya sürdükleri için. Birazcık da backgrounduyla toplum olarak ilgilenmemiz gerekiyor."*

Şirketler ve çalışanları ile ilgili sorularda da farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Tüm katılımcılar şirket çalışanlarının tüketici ile buluştuğu noktalarda çalışanın şirketi temsil ettiğini, bu nedenle kaliteli, eğitimli, tutum ve davranışlar açısından çok düzgün olması gerektiğini söylemiştir.

> *"... biz servis olayındayız, mesela günün aşağı yukarı 8-10 saati trafikteyiz. Bizim dışarıya karşı davranışımız okulun kalitesini gösterir. Biz trafikte normak vatandaşın yaptığı hareketi yapamayız."*

Şirketin çalışanı ile olan ilişkilerinin itibara etkisi konusunda ise görüş ayrılıkları belirmiştir. Bunların toplandığı iki grup katılımcıların aşağıdaki sözleri ile özetlenebilir:

> *" ... eğer bir şirkette eşim ya da bir akrabam çalışıyorsa şirketin ona nasıl davrandığı önemlidir. Ama tanımadığım insanlara çalıştıkları şirketin nasıl davrandığı önemli değildir."*

> *" ancak bencil bir insansanız şirketin çalışanlarına nasıl davrandığı önemli değildir."*

Bu noktada ürün ve hizmet sektörünün birbirinden ayrılması gerektiği söylenilenler arasındadır. Buna göre, hizmet sektöründe olan şirketlerin çalışanlarına nasıl davrandığı çalışanın müşteriye olan davranışını etkileyecektir. Ancak ürün satan şirketlerde böyle bir durum yoktur.

En çok değinilen itibarlı şirket özellikleri şunları kapsamaktadır:

- Şirketler vaadleri olan kurumlardır; bu vaadleri yerine getiren,
- Güvenilir olan,
- Ürün ve hizmeti kaliteli (özellikle dayanıklı) olan,
- Ürün ve ya hizmetinin kalitesi ile herkesi memnun eden,
- Ürettiği malın içerdiklerini doğru ve eksiksiz olarak açıklayan,
- Çok pahalı olmayan ama kuşku duyuracak kadar ucuz da olmayan ürün sunan,
- Sırf marka olduğu için fahiş fiyat uygulamayan,
- Ürün ve hizmette çeşitlilik sunan,
- Ürünleri çok satan, yaygın olan
- Yaptığı işe ve bunu yapış şekline saygı duyulan,
- Müşterisi kötü duruma düştüğünde kendi menfaatini değil, müşterisin menfaatini kollayan,
- Bir sorun çıktığında bununla ilgilenen, malının arkasında olan,
- Tüketici haklarına saygılı,

- Varlığını belli bir süre devam ettirmiş ve ettirmekte olan,
- Tanınmış olan; başka insanların da bildiği, beğendiği ve saygı duyduğu
- Olumlu bir imajı olan,
- Çevresinde belli bir yaptırım gücü olan,
- Yaptıkları beğenilen ve taklit edilen,
- Parası olan, zengin
- Finansal olarak güçlü,
- Dakik,
- Kalifiye, eğitimli, düzgün tutumlu çalışanlara sahip,
- Çalışanı ile ilişkileri iyi olan,
- Prim veren, terfi ettiren,
- Müşteri ile direkt ilişkide olan çalışanı saygılı, işini bilen ve yardımcı olan,
- Müşteri hizmetleri organize olan,
- İyi bir dağıtım ağına sahip olan,
- "Eve yakın olan"
- İsmi bilinen,
- Sahibi bilinen,
- Binası ve görülebilen her unsuru iyi ve kaliteli olan
- Reklam veren
- Kampanyalar, promosyonlar yapan
- Ürünlerine her yerde ulaşılabilir olan,
- Satış sonrasında da müşterisinin yanında olan, garanti veren,
- Çalışanını eğiten, onlara yatırım yapan,
- Statü sahibi, rakipleriyle karşılaştırıldığında önde olan,
- Verdiği mesajlarla ya da yaptığı işlerle toplumdaki bir açığı kapatan,
- Sosyal olarak sorumlu olan,
- Vergilerini ödeyen,
- Çevreyi kirletmeyen,
- Çevreyi kirletmediğini belgeleyebilen,
- Vatandaşlık sorumluluğuna sahip,

- Yardım dernekleriyle birlikte çalışan
- Yoksullara yardım eden,
- Ürettiklerinin bir kısmını satmak yerine ihtiyacı olanlara dağıtan,
- Okul, cami, yol yaptıran,
- Uluslararası iş yapan,
- Rakipleri aynı hizmeti sunana kadar pahalı olup, rakipler geldiğinde fiyat düşürmeyen,
- Yenilikçi olan, müşteri memnuniyeti için yenilikler arayan.
- Uzun süredir var olan, köklü,
- Üretimde ve hizmette Türkiye'nin özkaynaklarını kullanan
- Türk sermayeli, Türk menşeli olan,
- Karşıt ideolojilere sahip olmayan.

5.1.2. Ana Temalar ve İtibarı Oluşturan Öğelerin Önem Sırası

Fokus grupta dile getirilen ve bir şirketin itibarlı olup olmamasında rol oynayan özellikler, konulara göre gruplara ayrılmaktadır. Bu gruplara verilen başlıklar literatürdekilerle (örneğin Fombrun, Gardberg ve Sever, 2000) paralellik gösterecek şekilde aşağıdaki gibi belirlenmiştir: Ürün ve hizmetler, müşteri ilişkileri, bilinirlik ve algı, finansal durum, sosyal sorumluluk ve hedef kitleye (tüketiciye) yakınlık.

Katılımcılar saydıkları unsurlar arasında aldıkları ürün ya da hizmetin kalitesinin kendileri için en ön planda olduğunu sıklıkla tekrarlamışlardır. Bir katılımcının kurduğu

> *"Şirketin itibarı, o şirketle birebir etkileşim içinde olan kişi ya da kurumun, o ilişkiden ne beklediği ve ne aldığı ile ilgilidir"*

cümlesi söylendiği fokus grupta diğer katılımcılar tarafından büyük kabul görmüştür. Katılımcılar itibarın içeriden ve dışarıdan – yani farklı hedef kitlelerce farklı şekillerde değerlendirildiğini ancak birbirlerini de etkileyebilecekleri fikri de onaylanmıştır.

İtibarın önemli olduğunu söylemişlerdir, ancak ürün ve hizmet açısından itibar ettikleri bir şirketten ya da markadan, başka bir tanesi sosyal sorumluluk çalışmaları yapıyor diye vazgeçmeyeceklerini de söylemişlerdir. Vicdanları ürün ve hizmetlerden memnun olduklarında ikinci planda olabilmektedir. Bu şirketin operasyonlarında ne kadar "kötü" olduğuna ve kötü olduğu alanların tüketicinin ne kadar umrunda olduğuna göre değişmektedir.

İtibar farklı alanlarda farklı derecelerde olabilir. Örneğin katılımcılardan biri:

> *"...ürün ve hizmetinden kesinlikle memnun olmadığım bir bankanın sanatsal etkinliklerini yakinen takip edebilirim ve bu anlamda o şirkete saygı duyarım ve o şirket bu anlamda itibarlı olur."*

demektedir.

Genel görüş ürün ve hizmetlerden memnun olunduğu sürece itibarı oluşturan unsurlar olarak sayılan diğer maddelerin ikinci planda kaldığıdır. Şirkete, özellikle ürün ve hizmetlerle ilgili, duyulan güven en önemli unsurdur. Katılımcılar diğer unsurların önem sırası açısından çok farklı yaklaşımlarda bulunmuşlardır. Bu durum bir sıralamaya ulaşmak açısından zorluklar doğurmuştur. Bu durumda ankette kullanılacak sıralamanın cok anlamlı olmayacağı sonucuna varılmıştır.

5.2. Anketten Elde Edilen Bulgular

5.2.1. Araştırma Katılımcılarına İlişkin Özellikler

Araştırmaya katılan 445 deneğin %51'i (227 kişi) kadınlardan, % 49'u (218) erkeklerden oluşmaktadır. Tablo 7 katılımcıların cinsiyete göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde
Kadın	227	51,0	51,0
Erkek	218	49,0	49,0
Total	445	100,0	100,0

Tablo 8'de katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı gösterilmiştir. Bunların %15,5'i (69 kişi) 18-23 yaş grubunda, %53,7'si (239) 24-35 yaş grubunda, %26,7'si (119 kişi) 36-48 yaş grubunda, %4'ü (18 kişi) 48-60 yaş grubundadır.

Tablo 7. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
18-23 Yaş	69	15,5	15,5
24-35 Yaş	239	53,7	53,7
36-48 Yaş	119	26,7	26,7
48-60 Yaş	18	4,0	4,0
Toplam	445	100,0	100,0

Tablo 9'da da gösterildiği gibi araştırmaya katılan deneklerin %0,4'ü (2 kişi) okur-yazardır, %6,1'i (27 kişi) ilköğretim, %17,1'i (76 kişi) lise, %57,5'i (256 kişi) üniversite mezunudur ve %18,9'u (84 kişi) lisansüstü eğitim almıştır.

Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Okuryazar	2	,4	,4
İlkögretim	27	6,1	6,1
Lise	76	17,1	17,1
Üniversite	256	57,5	57,5
Lisansüstü	84	18,9	18,9
Toplam	445	100,0	100,0

Deneklerin okulda geçirdiği toplam yıl sayısı Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Toplam Okul Yılı

Toplam Okul Yılı	Sıklık
2	1
4	2
5	9
6	1
7	2
8	15
9	1
10	9
11	78
12	26
13	4
14	23
15	134
16	40
17	33
18	39
19	11
20	4
21	7
22	2
23	1
24	2
27	1
Toplam	445

5.2.2. Şirketlerin İtibarını Etkileyen Faktörler

Katılımcıların şirket itibarını nelerin etkilediğini değerlendirmeleri için toplam 35 değişken sunulmuştur. Bu değişkenlerin kategorize edilerek ana faktörlere dağıtılması amacıyla Faktör Analizi yapılmıştır. Şirket itibarını etkileyen özelliklere ilişkin değişkenlere faktör analizinin uygulanabilmesi için örneklem yeterliliğine bakmak gerekmektedir. Tablo 10'da görüldüğü gibi Kaiser-Meyer-Olkin testi 0,881 değeri ile örneklemin yeterli olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 10. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,881
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5955,395
	Df	325
	Sig.	,000

Bartlett Test for Sphericity 5955,395 (p=.000) değeri ile değişkenlerin varyans hipotezi ve kovaryans matrisinin reddedildiğini ve faktör analizi yapmaya uygun olduğuna işaret etmektedir.

Yapılan ilk faktör analizinde ortak varyans tablosuna (communality) bakarak 1 değişken elenmiş, 34 değişken 7 faktöre düşürülmüştür. Analizin bu bölümünde 0.500 değerinin altında olan "*siyasi görüşüme yakın olan*" değişkeni çıkarılmış, özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük olarak atanan 7 faktör bulunmuştur.

Ancak bu analizde her bir faktörün nasıl gruplandığını gösteren döndürülmüş faktör matrisi (rotated component matrix) incelendiğinde bazı değişkenlerin iki farklı faktörde de bulunduğu görülmüştür. Bu durumda iki faktörde bulunan değişkenlerin faktörler arasındaki değer farkına bakılmış ve farkı 0,10 ve altında olan değişkenler, bu durum değişkenin anlamını yitirmesine yol açtığından (Tabachnick ve Fidell, 2007), elenmiştir. Tüm elemeler yapıldığında tekrarlanan faktör analizinde bu kez 6 faktöre düşürülmüş 26 değişkene ulaşılmıştır. Bunlar Tablo 11'de görülmektedir.

Bu tablo incelendiğinde şirketlerin itibarını etkileyen 6 faktör ortaya çıkmaktadır. Birinci faktör *güvenilir olan, tüketici haklarına saygılı olan, vaadlerini yerine getiren, garanti veren, sattığı ürün ve/veya hizmetin arkasında olan, müşteri ile doğrudan ilişki kuran görevlileri düzgün davranışlar sergileyen (saygılı, yardımcı, güleryüzlü vs. olan)* ve ü*rün ve/veya hizmetleri kaliteli olan* değişkenlerinden oluşmaktadır ve **Güven Faktörü** olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 11. Döndürülmüş Faktör Matrisi (Rotated Component Matrix)

	Faktör					
	1	2	3	4	5	6
Güvenilir olan	,817					
Tüketici haklarına saygılı olan	,809					
Vaadlerini yerine getiren	,784					
Garanti veren, sattığı ürün ve/veya hizmetin arkasında olan	,720					
Müşteri ile doğrudan ilişki kuran görevlileri düzgün davranışlar sergileyen (saygılı, yardımcı, güleryüzlü vs. olan)	,677					
Ürün ve/veya hizmetleri kaliteli olan	,647			,517		
Çalışanlarının o şirketin bir parçası olmaktan mutlu olduğu		,859				
Çalışanlarını eğiten, onlara yatırım yapan		,846				
Eğitimli, kalifiye çalışanlara sahip olan		,787				
Terfi mekanizması iyi ve adaletli olan		,755				
Yoksullara yardım eden			,804			
Sivil toplum örgütleriyle, yardım dernekleriyle işbirliği yapan			,789			
Ürettiklerinin bir kısmını satmak yerine ihtiyacı olanlara dağıtan			,690			
Çevreyi kirletmeyen	,502		,625			
Vergilerini ödeyen	,457		,602			
Devletin yeterli olamadığı konularda toplumdaki açıkları kapatmaya çalışan			,575			
Yenilikçi olan: Ürün ve/veya hizmetlerinde yenilikler yapan				,737		
Ürün ve/veya hizmetlerinde çeşitlilik sunan				,682		
Ürün ve/veya hizmetleri rakipleri tarafından taklit edilen				,630		
Ürün ve/veya hizmetleri başkaları tarafından da beğenilen	,479			,614		
Reklam yapan					,891	
Kampanya-promosyon yapan					,814	
Uzun süredir var olan, köklü olan					,707	
Üretimde ve hizmette Türkiye'nin özkaynaklarını kullanan						,841
Türk menşeli (kökenli) olan						,839
Yabancı menşeli (kökenli) olan						,641

Yapılan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 12'de gösterilmektedir.

İkinci faktör, ç*alışanlarının o şirketin bir parçası olmaktan mutlu olduğu, çalışanlarını eğiten, onlara yatırım yapan, eğitimli, kalifiye çalışanlara sahip olan, terfi mekanizması iyi ve adaletli olan* değişkenlerinden oluşmaktadır. Bu faktör **İş Ortamı** olarak isimlendirilmiştir.

Üçüncü faktör *yoksullara yardım eden, sivil toplum örgütleriyle, yardım dernekleriyle işbirliği yapan, ürettiklerinin bir kısmını satmak yerine ihtiyacı olanlara dağıtan, çevreyi kirletmeyen, vergilerini ödeyen, devletin yeterli olamadığı konularda toplumdaki açıkları kapatmaya çalışan* değişkenleriyle **Sosyal Sorumluluk** olarak isimlendirilmiştir.

Dördüncü faktör, y*enilikçi olan: ürün ve/veya hizmetlerinde yenilikler yapan, ürün ve/veya hizmetlerinde çeşitlilik sunan, ürün ve/veya hizmetleri rakipleri tarafından taklit edilen, ürün ve/veya hizmetleri başkaları tarafından da beğenilen değişkenlerinden oluşmaktadır.* Bu faktör **Yenilikçilik ve Liderlik** şeklinde isimlendirilmiştir.

Beşinci faktör üç değişkenden oluşmaktadır; *reklam yapan, kampanya-promosyon yapan* ve *uzun süredir var olan, köklü olan.* Bu faktör **Bilinirlik** olarak isimlendirilmiştir.

Altıncı ve son faktör de üç değişkenden meydana gelmektedir; ü*retimde ve hizmette Türkiye'nin özkaynaklarını kullanan, Türk menşeli (kökenli) olan veya yabancı menşeli (kökenli) olan.* Bu faktöre **Hedef Kitleye Yakınlık** ismi verilmiştir.

Tablo 12. Şirketlerin İtibarını Oluşturan Faktörler

Faktörler	ORT.	Standart Sapma	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyansın %si	Alpha
Güven Faktörü						
Güvenilir olan	6,57	0,93	0,82			
Tüketici haklarına saygılı olan	6,42	1,07	0,81			
Vaadlerini yerine getiren	6,22	1,18	0,78	9,99	38,42	0,890
Garanti veren, sattığı ürün ve/veya hizmetin arkasında olan	6,30	1,07	0,72			
Müşteri ile doğrudan ilişki kuran görevlileri düzgün davranışlar sergileyen (saygılı, yardımcı, güleryüzlü vs. olan)	6,34	1,10	0,68			
Ürün ve/veya hizmetleri kaliteli olan	6,08	1,25	0,65			
İş Ortamı Faktörü						
Çalışanlarının o şirketin bir parçası olmaktan mutlu olduğu	6,33	1,08	0,86			
Çalışanlarını eğiten, onlara yatırım yapan	6,04	1,29	0,85	3,41	13,13	0,893
Eğitimli, kalifiye çalışanlara sahip olan	6,30	1,07	0,79			
Terfi mekanizması iyi ve adaletli olan	6,42	1,07	0,75			
Sosyal Sorumluluk Faktörü						
Yoksullara yardım eden	5,79	1,48	0,80			
Sivil toplum örgütleriyle, yardım dernekleriyle işbirliği yapan	5,85	1,36	0,79			
Ürettiklerinin bir kısmını satmak yerine ihtiyacı olanlara dağıtan	5,83	1,26	0,69	2,00	7,69	0,876
Çevreyi kirletmeyen	6,33	1,08	0,63			
Vergilerini ödeyen	6,22	1,18	0,60			
Devletin yeterli olamadığı konularda toplumdaki açıkları kapatmaya çalışan	5,67	1,63	0,57			
Yenilikçilik ve Liderlik Faktörü						
Yenilikçi olan: Ürün ve/veya hizmetlerinde yenilikler yapan	5,84	1,31	0,74			
Ürün ve/veya hizmetlerinde çeşitlilik sunan	5,56	1,54	0,68	1,44	5,53	0,752
Ürün ve/veya hizmetleri rakipleri tarafından taklit edilen	5,70	1,49	0,63			
Ürün ve/veya hizmetleri başkaları tarafından da beğenilen	5,83	1,26	0,61			
Bilinirlik Faktörü						
Reklam yapan	5,07	1,82	0,89	1,17	4,5	0,807
Kampanya-promosyon yapan	4,98	1,81	0,81			
Uzun süredir var olan, köklü olan	5,97	1,42	0,71			
Hedef Kitleye Yakınlık Faktörü						
Üretimde ve hizmette Türkiye'nin özkaynaklarını kullanan	5,00	1,70	0,84	1,03	3,97	0,787
Türk menşeli (kökenli) olan	4,30	2,00	0,84			
Yabancı menşeli (kökenli) olan	4,13	2,01	0,64			
Toplam Açıklanan Varyans					73,24	

Her bir faktöre ilişkin güvenilirlik katsayısı (Cronbach-alpha = α) şu şekildedir:

Tablo 13. Güvenilirlik

	Cronbach's Alpha	N – öğe sayıları
Güven Faktörü	,890	6
İş Ortamı Faktörü	,893	4
Sosyal Sorumluluk Faktörü	,876	6
Yenilikçilik ve Liderlik Faktörü	,752	4
Bilinirlik Faktörü	,807	3
Hedef Kitleye Yakınlık Faktörü	,787	3

Her bir faktöre ilişkin güvenilirlik katsayısı 0, 89 ile 0,78 arasında değişmektedir. Bu durum Nunnaly'nin ileri sürmüş olduğu güvenilirliğin genel kabul sınırlarının dahilindedir. Ölçekte bulunan tüm ifadelerin güvenilirlik değeri ise ,938 olup önerilen (Nunnally, 1978) 0,70'in üzerinde olduğundan yeterlidir.

Tablo 13'te yer alan 6 faktör hepsi 1'in üzerindeki özdeğerleriyle toplam varyansın %73.241'ini açıklamaktadır. Her bir faktörün açıklanan varyans yüzdesinin, faktörlerin göreceli önemini ortaya koyduğu düşünülürse, özellikle ilk faktörün önemli bir ayrışma gösterdiği, ikinci ve üçüncü faktörlerde yine anlamlı ayrışmalar olduğu görülmektedir. Dört ve beşinci faktörlerde önemli bir ayrışmanın olmadığı dikkati çekse de, tüm faktörlerin itibarın değerlendirilmesinde azımsanmayacak bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle, faktör analizinde ortaya çıkan bu bulgular, şirket itibarını değerlendirmede sözü geçen tüm faktörlerin önemli olduğuna işaret etmektedir.

Bu çalışmanın içerik geçerliliği, yani ölçümü yapılan değişkenlerin ölçümdeki yeterliliği konusunda bir uzmanın görüşlerinden yararlanılmıştır. Değişkenler fokus gruplardan elde edilen bulgularla geliştirilmiştir. Geliştirilen ilk ölçek, araştırmanın amacını bilen bir akademisyen tarafından değerlendirilmiş, ve gerekli gördüğü ifadelerde değişiklik yapması istenmiştir.

5.2.3. Faktörlerin Katılımcı Özelliklerine Göre Analizi

Kurumsal itibarı değerlendirmede katılımcıların, bazı özelliklerine göre nasıl farklılaştıklarını ortaya koymak üzere t-test, ANOVA ve korelasyondan faydalanılmıştır.

Bu testler iki değişken arasındaki farklılığın şans eseri olup olmadığını ortaya koymaya çalışır. İki değişkenin aralarında anlamlı farklılık olup olmadığına bakmak demek iki değişkenin ortalamalarını (mean) karşılaştırmak demektir. Ancak bu karşılaştırma yapılmadan önce verilerin eşit varyanslara sahip olup olmadıkları test edilmelidir. Bu testi yapmak için iki taraflı bir hipotez kurmak gerekir. İki değişkenin karşılaştırıldığı bir istatistiksel değerlendirmede, grupların birbirinden farklı olmadığı ve ortaya çıkan farklılığın şans eseri ortaya çıktığı farzedilerek bir 0 hipotezi (null hipotez), bir de iki grubun birbirinden gerçekten farklı olduğunu söyleyen karşıt hipotez ileri sürülür. Varyanslar ile ilgili bu hipotezi test etmek için Levene's Test for Equality of Variances testi kullanılır. Analiz sonuçlarında Levene's Test for Equality of Variances kısmının yorumunun 'Varyanslar eşit varsayımı' ve 'Varyanslar eşit değil varsayımı' alanlarına göre yapılması gerekir. Verilere uygulanan söz konusu iki test Ek 2'de sunulmuştur. İki cinsiyet grubu arasındaki farklılık ve benzerlikler özeti Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14. Faktörlerin Cinsiyete Göre Analizi

Faktörler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart	t	P
Güven	Kadın	227	6,40	,83	,0555	,000
	Erkek	218	5,97	1,24	,0840	,000
İş Ortamı	Kadın	227	6,18	,94	,0628	,000
	Erkek	217	5,52	1,37	,0934	,000
Sosyal Sorumluluk	Kadın	227	5,95	1,07	,0714	,000
	Erkek	217	5,49	1,36	,0929	,000
Yenilikçilik ve Liderlik	Kadın	227	5,83	,98	,0654	,001
	Erkek	218	5,49	1,19	,0808	,001
Bilinirlik	Kadın	227	5,47	1,29	,0857	,144
	Erkek	216	5,27	1,58	,1079	,146
Hedef Kitleye Yakınlık	Kadın	227	4,58	1,62	,1079	,779
	Erkek	215	4,53	1,63	,1113	,779

Tabloda da görüldüğü gibi burada Levene's Test for Equality of Variances'ta yalnızca *Hedef Kitleye yakınlık* faktöründeki p değeri (sig.) 0,770 olduğundan (p >0.05) varyansların esit olduğunu isaret etmektedir. Bu durumda t-test'te de bu faktörün varyanslar eşit varsayımınının yer aldığı kısımdaki p değerine göre karar alınmalıdır (Bkz. Ek 2).

Yapılan t-test'te belirlenen 6 faktörden dördünde anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Güven, iş ortamı, sosyal sorumluluk, yenilikçilik ve liderlik faktörlerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Tüm bu faktörlere yönelik değerlendirmelerde kadınların ortalamalarının erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bilinirlikte ortalamalar arasındaki fark düşmekte, hedef kitleye yakınlık faktöründe ise en aza inmektedir.

"t" testi ile sadece iki grup arasındaki farklılıklar incelenebilmektedir. İkiden fazla grup söz konusu olduğunda "varyans analizi" olarak da bilinen "ANOVA" kullanılır. Her bir grubun eşit varyansa sahip olması gereken bu test, sadece karşılaştırma yapılan gruplar arasında bir fark olup olmadığını gösterir. Hangi grubun diğerlerinden farklı olduğunu görmek için ise Post Hoc testi yapılmalıdır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 186).

Kurumsal itibarı değerlendirmede etkili olan faktörlerin yaşa göre farklılaşma durumu ANOVA analiziyle tespit edilmiştir ve Tablo 15'de gösterilmektedir.

Tablo 15. Faktörlerin Yaşa Göre Analizi

		N	Ortalama	Standart sapma	F	P.
Güven	18-23 Yaş	69	5,58	1,47	9,657	,000
	24-35 Yaş	239	6,30	,87		
	36-48 Yaş	119	6,34	1,00		
	48-60 Yaş	18	6,00	1,30		
İş Ortamı	18-23 Yaş	69	5,42	1,13	5,086	,002
	24-35 Yaş	238	5,91	1,24		
	36-48 Yaş	119	6,07	1,10		
	48-60 Yaş	18	5,47	1,55		
Sosyal Sorunmluluk	18-23 Yaş	69	5,07	1,25	8,799	,000
	24-35 Yaş	238	5,80	1,21		
	36-48 Yaş	119	5,98	1,18		
	48-60 Yaş	18	5,53	1,34		
Yenilikçilik ve Liderlik	18-23 Yaş	69	5,30	1,07	4,721	,003
	24-35 Yaş	239	5,66	1,13		
	36-48 Yaş	119	5,90	,97		
	48-60 Yaş	18	5,43	1,25		
Bilinirlik	18-23 Yaş	69	5,12	1,58	1,881	,132
	24-35 Yaş	238	5,33	1,46		
	36-48 Yaş	118	5,61	1,29		
	48-60 Yaş	18	5,40	1,47		
Hedef Kitleye Yakınlık	18-23 Yaş	67	4,52	1,62	2,722	,044
	24-35 Yaş	239	4,45	1,66		
	36-48 Yaş	119	4,87	1,50		
	48-60 Yaş	17	3,92	1,67		

Bu analize göre *Bilinirlik* faktörü (p >.05) dışındaki tüm faktörler yaşa göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Faktörlere göre anlamlı farklılaşmaların hangi yaş gruplarında oluştuğunu görmek amacıyla yapılan Post Hoc testine göre; *Güven* ve *İş Ortamı* faktörlerinde anlamlı farklılıklar 18-23 yaş grubu ile 24-35 ve 36-48 yaş grupları arasındadır. Sosyal Sorumluluk faktöründe yine 18-23 yaş grubu ile 24-35 ve 36-48 yaş grupları arasında anlamlı farklar bulunmaktadır. *Yenilikçilik ve Liderlik* faktöründe yine aynı gruplar arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenirken, 36-48 yaş grubunun diğer tüm gruplardan farklı düşündüğü ortaya konmuştur. *Hedef Kitleye Yakınlık* faktöründe ise 18-23 yaş grubu, önceki faktörlerin aksine diğer tüm gruplarla benzerlik göstermekte, diğer gruplar birbirlerinden anlamlı düzeylerde farklılaşmaktadır (Bkz. Ek 3).

Tablo 16. Faktörlerin Eğitim Durumuna Göre Analizi

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Güven	Okuryazar	2	4,91	,11	11,547	,000
	İlköğretim	27	5,83	1,04		
	Lise	76	5,55	1,48		
	Üniversite	256	6,37	,87		
	Lisansüstü	84	6,34	,95		
İş Ortamı	Okuryazar	2	5,62	,53	3,619	,006
	İlköğretim	26	5,24	1,17		
	Lise	76	5,59	1,25		
	Üniversite	256	5,93	1,24		
	Lisansüstü	84	6,08	1,06		
Sosyal Sorumluluk	Okuryazar	2	4,95	,63	3,150	,014
	İlköğretim	26	5,61	,90		
	Lise	76	5,31	1,44		
	Üniversite	256	5,80	1,25		
	Lisansüstü	84	5,92	1,05		
Yenilikçilik ve Liderlik	Okuryazar	2	5,37	,88	3,984	,003
	İlköğretim	27	5,52	1,05		
	Lise	76	5,30	1,12		
	Üniversite	256	5,83	1,07		
	Lisansüstü	84	5,53	1,12		
Bilinirlik	Okuryazar	2	7,00	,00	3,169	,014
	İlköğretim	26	4,92	1,61		
	Lise	76	5,70	1,12		
	Üniversite	256	5,40	1,46		
	Lisansüstü	83	5,09	1,51		
Hedef Kitleye Yakınlık	Okuryazar	2	5,41	1,29	1,762	,136
	İlköğretim	27	4,80	1,74		
	Lise	76	4,65	1,71		
	Üniversite	253	4,63	1,56		
	Lisansüstü	84	4,16	1,67		

Kurumsal itibarı değerlendirmede etkili olan faktörlerin eğitim değişkenine göre farklılaşma durumu ANOVA analiziyle tespit edilmiştir ve Tablo 16'da gösterilmektedir.

Bu analize göre *Hedef Kitleye Yakınlık* faktörü ($p > .05$) dışındaki tüm faktörler eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. *Güven* ($p < .01$), *İş Ortamı* ($p < .01$), *Sosyal Sorumluluk* ($p < .05$), *Yenilikçilik ve Liderlik* ($p < .01$) *ile Bilinirlik* faktörleri ($p < .05$) eğitim durumuna göre değişmektedir. Faktörlere göre anlamlı farklılaşmaların hangi eğitim gruplarında oluştuğunu görmek amacıyla yapılan Post Hoc testine göre; *Güven* faktöründe okuryazarlar, ilköğretim ve lise mezunları kendi içlerinde benzerlik göstermekte, üniversite mezunları ve lisansüstü grubuyla farklılaşmaktadır. 6'nın üzerindeki ortalamalarla üniversite ve lisansüstü mezunlarının güven faktörüne daha

fazla önem atadığı görülmektedir. *İş ortamı* faktöründe okuryazarlar tüm gruplarla, lise mezunları ise üniversite ve lisansüstü hariç diğer gruplarla benzerlik göstermektedir. İlköğretim grubu lisans ve lisansüstü grubu ile, lise grubu üniversite ve lisansüstü grubu ile üniversite grubu ve lisansüstü grupları ise ilköğretim ve lise gruplarıyla anlamlı farklılıklar göstermektedir. Üniversite ve lisansüstü gruplarının iş ortamının itibar üzerindeki etkisine yönelik değerlendirmeleri sırasıyla 5,9 ve 6.0' lık ortalamalarla diğerlerine göre daha yüksek ortalamalara sahiptir. *Sosyal sorumluluk* faktöründe okuryazar ve ilköğretim grupları birbirleriyle ve diğer gruplarla, üniversite ve lisansüstü grupları birbiriyle benzerlik gösterirken, lise grubunun, üniversite ve lisansüstü gruplarından farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu faktörde yine üniversite ve lisansüstü gruplarının iş ortamının itibar üzerindeki etkisine yönelik değerlendirmeleri, sırasıyla 5,8 ve 5.9' luk ortalamalarla diğerlerine göre daha yüksek ortalamalara sahiptir. *Yenilikçilik ve Liderlik* faktöründe okuryazar, ilköğretim ve lise ve lisansüstü gruplarında benzerlik vardır. Ancak üniversite grubu lise ve lisansüstü grubuyla farklılaşmaktadır. Anlamlı bir farklılaşmaya rastlanan son faktör *bilinirlik*tir ve okuryazarlarla ilköğretim grubunun farklılaştığı tek faktördür. Okuryazarlar diğer tüm gruplarla benzeşmekte, ilköğretim grubu ise sadece lisansüstü grubuyla benzerlik göstermektedir. Lise grubu ilk öğretim ve lisansüstüyle farklı, üniversite grubuyla benzer; lisansüstü grubu ise ilköğretim grubu hariç tüm gruplarla farklıdır. Bilinirlikte 7 tam ortalamayla okuryazarla en yüksek ortalamaya sahiptir. Buna en yakın ortalama ise 5.7 ile lise grubuna aittir.

Okulda geçen yıl ile faktörler arasındaki ilişkiye ve bu ilişkinin yönüne bakmak üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz Tablo 17'de gösterilmektedir.

Tablo 17. Okulda Geçen Yıl ve Faktörler Arasındaki İlişki

		Toplam Okul Yılı	Güven	İş Ortamı	Sosyal Sorumluluk	Yenilikçilik ve Liderlik	Bilinirlik	Hedef Kitleye Yakınlık
Toplam Okul Yılı	Pearson Correlation	1	,294(**)	,141(**)	,158(**)	,030	-,079	-,160(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,003	,001	,527	,098	,001
	N	445	445	444	444	445	443	442
Güven	Pearson Correlation	,294(**)	1	,508(**)	,588(**)	,534(**)	,110(*)	,126(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,020	,008
	N	445	445	444	444	445	443	442
İş Ortamı	Pearson Correlation	,141(**)	,508(**)	1	,568(**)	,462(**)	,275(**)	,359(**)
	Sig. (2-tailed)	,003	,000		,000	,000	,000	,000
	N	444	444	444	444	444	443	441
Sosyal Sorumluluk	Pearson Correlation	,158(**)	,588(**)	,568(**)	1	,509(**)	,356(**)	,376(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000	,000	,000
	N	444	444	444	444	444	443	441
Yenilikçilik ve Liderlik	Pearson Correlation	,030	,534(**)	,462(**)	,509(**)	1	,419(**)	,295(**)
	Sig. (2-tailed)	,527	,000	,000	,000		,000	,000
	N	445	445	444	444	445	443	442
Bilinirlik	Pearson Correlation	-,079	,110(*)	,275(**)	,356(**)	,419(**)	1	,404(**)
	Sig. (2-tailed)	,098	,020	,000	,000	,000		,000
	N	443	443	443	443	443	443	440
Hedef Kitleye Yakınlık	Pearson Correlation	-,160(**)	,126(**)	,359(**)	,376(**)	,295(**)	,404(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,008	,000	,000	,000	,000	
	N	442	442	441	441	442	440	442

** Korelasyon 0.01 (2-tailed).düzeyinde anlamlıdır.
* Korelasyon 0.05 (2-tailed).düzeyinde anlamlıdır.

Bu tabloda Pearson Coorrelation ifadesinin karşısındaki değerler "r" ile ifade edilir. Bu değerler -1 ile + 1 arasındadır. Burada – ve + işareti ilişkinin yönünü gösterir, eksi değerler ters ilişki olduğuna, bir başka deyişle bir değişken artarken diğerinin azaldığına, artı değerler ise değişkenlerin birlikte azalıp arttığına işaret eder. Katsayı ise ilişkinin derecesini göstermektedir. Korelasyon katsayısı her zaman nedenselliği ifade etmez (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 224).

Tablodaki *Güven* faktörünün okulda geçen yıl değişkeni için r değeri ,294'tür. Bu iki değişken arasında orta düzey pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Okulda geçen yıl arttıkça güven faktörüne verilen önem artmaktadır. Bu durum *İş Ortamı* (r= ,141), *Sosyal Sorumluluk* (r= ,158), *Yenilikçilik ve Liderlik* (r= ,030) faktörlerinde de aynıdır. Okulda geçen yıl sayısı arttıkça bu faktörlere verilen önem de artmaktadır. Ancak ilişkilerin anlamlılık düzeyi güven faktöründe (p= ,000), iş ortamı (p= ,003) ve sosyal sorumlulukta (p= , 001) yüksekken, yenilikçilik ve liderlikte (p= ,527) düşüktür. Başka bir deyişle, bu faktördeki ilişki istatistiki bir anlam taşımamaktadır. Bu tabloda *Bilinirlik* (r= - ,079) ve *Hedef Kitleye Yakınlık* (r= - ,160) faktörlerinin okulda geçen yıl değişkeni ile arasında düşük negatif ilişki olduğu görülmektedir. Okulda geçen yıl sayısı arttıkça bu iki faktöre verilen önem azalmaktadır. Ancak bu ilişki hedef kitleye yakınlık faktöründe (p= ,001) istatistiki olarak anlamlıyken, bilinirlikte (p= , 098) anlamlı değildir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde yönetimle ilgili çok önemli bir kavram haline gelen kurum itibarı, hedef kitlelerin, kendi tecrübeleri ya da çevrelerinden elde ettikleri birtakım ipuçları sonucu ulaştıkları çıkarımlar anlamına gelmektedir. Bu ipuçları çoğunlukla kurumun iyi ya da kötü olarak tanınırlığı, dürüstlüğü, güvenilirliği, topluma getirdiği fayda ve zararlarla ilgili bilgileri kapsamaktadır. Hedef kitlelerin ulaştıkları çıkarımlar, kurumların diğer kurumlara göre ne durumda olduğunu, nerede durduğunu ortaya koymaktadır. Kurumsal itibarlarını yönetmek kurumların, paydaşların zihinlerinde farklı ve olumlu bir yer edinmek üzere çalışmaları anlamına gelmektedir. Bu yolda izlenecek stratejileri belirlemeleri, bunun için de hedef kitlelerin itibara, şirketin hangi özelliklerine bakarak karar verdiklerini bilmeleri gerekmektedir.

Bu özellikleri belirlemek üzere tüm dünyada itibarın ölçümü çalışmaları yapılmaktadır. Ancak yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğu yöntem açısından finansal ağırlıklı olmakla eleştirilmektedir; Türkiye'de yapılan çalışmalar da, dünyadaki araştırmalardan esinlenerek gerçekleştirildiğinden, ölçümü genel halk/ tüketici bakış açısıyla ortaya koyan yaklaşımlara ihtiyaç vardır. Bugün tüm akademisyenler ve alandaki uzmanlar itibarın paha biçilmez bir değer olduğunda görüş birliğine sahiptirler; genel halk – tüketicinin bakış açısını öğrenmek, varlıklarını sürdürmek isteyen şirketlerin itibar kazanmak ya da itibarlarını yönetmek için ne yapmaları gerektiğini ortaya koyacaktır. Bu kitlenin herhangi bir şirkete yaklaşımının, diğer paydaşları etkileme potansiyeline sahip olduğu unutulmamalıdır.

Bu noktadan hareketle gerçekleştirilen bu çalışma, ulusal boyutta şirket itibarının içeriğini; Türkiye'de yaşayan genel halkın/tüketicilerin şirketler hakkında nasıl düşündüklerini, şirketlerin itibarlarından söz ederken nasıl bir dil ve kelimeler kullandıklarını, şirketlerin itibarının onlar için önemli bir mesele olduğunu, itibar anlayışının cinsiyete, yaşa, eğitime ve okulda geçen yıla göre değişebildiğini ve şirketlerin itibarını etkileyen faktörlerin önem sırasını ortaya koymuştur.

Buna göre şirketlerin itibarını etkileyen 6 faktör bulunmaktadır. Açıklanan varyansın %38.42 sini alan *Güven Faktörü*, itibarı belirleyen en önemli faktör olarak ortaya çıkmıştır. Şirketin güvenilir ve tüketici haklarına saygılı olması, vaatlerini yerine getirmesi, garanti vererek sattığı ürün ve/veya hizmetin arkasında olması, müşteri ile doğrudan ilişki kuran görevlilerinin düzgün davranışlar sergilemesi ve ürün ve/veya hizmetlerinin kaliteli olması güven faktörünü oluşturan ipuçlarıdır.

Yüzde 13.3 ağırlıkla *İş Ortamı Faktörü* ikinci sırada gelmektedir. İkinci faktör, çalışanlarının o şirketin bir parçası olmaktan mutlu olması, çalışanlarını eğiten, onlara yatırım yapan, eğitimli, kalifiye çalışanlara sahip bir şirket olması, terfi mekanizmasının iyi ve adaletli olması niteliklerinden oluşmaktadır. Üçüncü derecede önemli olan faktör, yoksullara yardım eden, sivil toplum örgütleriyle, yardım dernekleriyle işbirliği yapan, ürettiklerinin bir kısmını satmak yerine ihtiyacı olanlara dağıtan, çevreyi kirletmeyen, vergilerini ödeyen, devletin yeterli olamadığı konularda toplumdaki açıkları kapatmaya çalışan değişkenlerinden oluşan ve açıklanan varyansın %7,69' u ile *Sosyal Sorumluluk Faktörüdür.*

Dördüncü önem sırasında yer alan faktör, yenilikçi olan: ürün ve/veya hizmetlerinde yenilikler yapan, ürün ve/veya hizmetlerinde çeşitlilik sunan, ürün ve/veya hizmetleri rakipleri tarafından taklit edilen, ürün ve/veya hizmetleri başkaları tarafından da beğenilen değişkenlerinden oluşmaktadır. Bu faktör varyansın yüzde 5,53 ü ile açıklanmaktadır ve *Yenilikçilik ve Liderlik Faktörü* şeklinde isimlendirilmiştir. *Bilinirlik* Faktörü 4,5 olarak açıklanan varyansla beşinci sırada gelmektedir ve üç değişkenden oluşmaktadır; reklam yapan, kampanya-promosyon yapan ve zun süredir var olan, köklü olan. Altıncı derecede önem atfedilen son faktör de üç değişkenden meydana gelmektedir; üretimde ve hizmette Türkiye'nin öz kaynaklarını kullanan, Türk menşeli (kökenli) olan veya yabancı menşeli (kökenli) olan. *Hedef Kitleye Yakınlık* ismi verilen bu faktörün açıklanan varyansı yüzde 3,97'dir. Son üç faktör arasında önemli bir ayrışmanın olmadığı dikkati çekmektedir. Bu durumda ilk üç faktör itibarı değerlendirmede ön plana çıkmakta, bununla birlikte geriye kalan diğer faktörler de azımsanmayacak bir etkiye sahip olmaktadır.

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan altı faktöre genel halkın - tüketicilerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve okulda geçirdikleri yıllara göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla t-test, ANOVA ve korelasyon testleri uygulanmıştır.

Cinsiyet değişkeni itibarı değerlendirmede kullanılan faktörleri etkilemektedir. Bu durum altı faktörden dördünde gerçekleştiğinden araştırmanın ilk hipotezi doğrulanmıştır. Kadınlar güven, iş ortamı, sosyal sorumluluk, yenilikçilik ve liderlik faktörlerinde erkeklere göre daha yüksek ortalamalara sahiptir. Bilinirlikte ortalamalar arasındaki fark düşmekte, hedef kitleye yakınlık faktöründe ise en aza inmektedir.

Sınanan ikinci hipotez kurumsal itibarı değerlendirmede etkili olan faktörlerin yaşa göre farklılık göstermesiyle doğrulanmıştır. Yapılan testlerde *Bilinirlik Faktörü* dışındaki tüm faktörlerin yaşa göre anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Özellikle insanların kendi tüketim ihtiyaçlarını kendilerinin seçmeye başladığı ama hala aileye bağlı olabildikleri dönem olan 18- 23 ile, kendi hayatlarını kazanmaya ve birey olarak hareket etmeye başladıkları 24-35 yaş dönemi arasında belirgin farklar görülmüştür. *Güven, İş Ortamı, Sosyal Sorumluluk* ile *Yenilikçilik ve Liderlik* faktörlerinde ilk dönemden ikincisine geçişte, ortalamalar artmaktadır. Bunun dışında belli yaş gruplarında itibarı değerlendirmede etkili kriterlerin ortalamaları değişmekte, bir başka deyişle önemleri artmakta ya da azalmaktadır. Sözgelimi, 48-60 yaş grubu hedef kitleye yakınlık faktöründe 3,9 ortalama ile en düşük ortalamaya sahipken, aynı grup iş ortamı faktöründe 6,0 ile kendi grubundaki en yüksek ortalamayı göstermiştir. Bununla birlikte 24-35 yaş grubu 6.3 ile en yüksek ortalamaya güven faktöründe göstermiştir. Bu farklılıklar ikinci hipotezin doğru olduğuna işaret etmektedir.

Eğitim durumu değişkeninin itibarı şekillendiren faktörlere etkisi aynı şekilde analiz edilmiş ve üçüncü hipotez de doğrulanmıştır. Genel halkın/tüketicilerin eğitim durumu, hedef kitleye yakınlık faktörü dışındaki tüm faktörleri etkilemektedir. Yapılan analizler okuryazar, ilköğretim ve lise mezunlarının çoğunlukla benzer özellikler taşıdıklarını, üniversite mezunları ve lisansüstü eğitim almış kişilerden farklılaştıklarını ortaya koymuştur.

Bu araştırmanın dördüncü hipotezi olan okulda geçen yıl sayısının kurumsal itibarı değerlendirmede etkili olacağı görüşü, güven, iş ortamı, sosyal sorumluluk ve hedef kitleye yakınlık faktörleriyle değişken arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkiler bulunmasıyla doğrulanmıştır. Okulda geçen yıl sayısıyla birlikte güven, iş ortamı ve sosyal sorumluluk faktörlerine verilen önem anlamlı olarak artarken, hedef kitleye yakınlık faktörüne verilen önem azalmaktadır.

Özetle bu araştırmada, literatür taramasından elde edilen anlayışlar ışığında fokus gruplarda tartışılması gereken konular belirlenmiş, fokus gruplardan elde edilen bulgular anket yöntemiyle daha büyük bir örneklemle test edilmiş, sonuç olarak geçerli, güvenilir ve dinç bir ölçüm aracı elde edilmiştir. Buna ek olarak demografik değişkenlerin etkisi ortaya konularak farklı tüketici kitlelerine hitap eden şirketlere ölçüm ve itibar yönetimiyle ilgili öngörüler sağlanmaya çalışılmıştır. Buna göre Türkiye'de itibarı genel halk – tüketici perspektifinden ölçmek için Tablo 18'deki ölçeğe ulaşılmıştır.

İtibar fikirlerin oluşmasıyla ve kültürle yakından ilgilidir; anlamlarla, anlayışlarla, inançlarla, bilgiyle ve elle tutulmayan daha pek çok şeyle de bağlantılıdır ve kültür gibi paylaşılan bir oluşumdur. Holistik bir yapısı vardır. İtibar anlayışı katı bir şekilde mantıklı ya da analitik olmaktan çok öznel ve duygusaldır. Aşağıdaki faktörlere bakıldığında ise boyut ve süreçleri yazın taramasıyla ortaya koyulmuş olan kurum kültürünün ve kimliğinin güçlü, imajının pozitif olmasının, kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesinin bu duygusal ve öznel yapıda önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

Türkiye'de yapılan itibar ölçümlerinin dünyadaki araştırmalardan esinlenerek gerçekleştirildiği daha önce belirtilmiştir. Bu araştırmanın çıkış noktalarından bir tanesi de itibarın Türkiye'de farklı algılanabileceği varsayımı olmuştur. Araştırma sonuçları Fombrun ve ekibinin aralarında Fortune's Global Most Admired Companies, Far Eastern Economic Review ve Financial Times'ın da bulunduğu en bilinen sekiz itibar ölçümü kriterine dayanarak oluşturdukları, bu özelliğiyle tüm dünyadaki itibar ölçeklerini bir araya getirmiş olan İtibar Katsayısı ölçeği ile karşılaştırılmıştır. Bu

karşılaştırmada farklı coğrafyalarla Türkiye arasında farklılıklar olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 18. Kurumsal İtibar Ölçeği

Bu kuruma güveniyorum.
Bu kurum tüketici haklarına saygılıdır.
Bu kurum vaatlerini yerine getirmektedir.
Bu kurum garanti vermekte; sattığı ürün/hizmetin arkasında durmaktadır.
Bu kurumun müşteri ile doğrudan ilişki kuran görevlileri düzgün (saygılı, yardımcı, güleryüzlü) davranışlar sergilemektedir.
Bu kurumun ürün/hizmetleri kalitelidir.
Bu kurumun çalışanları kurumun bir parçası olmaktan mutluluk duymaktadırlar.
Bu kurum çalışanlarını eğitmekte, onlara yatırım yapmaktadır.
Bu kurum eğitimli ve kalifiye çalışanlara sahiptir.
Bu kurumun terfi mekanizması iyi ve adaletlidir.
Bu kurum yoksullara yardım etmektedir.
Bu kurum sivil toplum örgütleriyle, yardım dernekleriyle işbirliği yapmaktadır.
Bu kurum ürettiklerinin bir kısmını ihtiyacı olanlara dağıtmaktadır.
Bu kurum çevreyi kirletmemektedir.
Bu kurum vergilerini ödemektedir.
Bu kurum devletin yetersiz olduğu konularda toplumdaki açıkları kapatmaya çalışmaktadır.
Bu kurum ürün/hizmetlerinde yenilikler yapar; yenilikçidir.
Bu kurum ürün/hizmetlerinde çeşitlilik sunmaktadır.
Bu kurumun ürün/hizmetleri rakipleri tarafından taklit edilmektedir.
Bu kurumun ürün/hizmetleri başkaları tarafından da beğenilmektedir.
Bu kurum reklam yapmaktadır.
Bu kurum kampanya ve promosyonlar yapmaktadır.
Bu kurum uzun süredir var olan, köklü bir kurumdur.
Bu kurum üretim ve hizmette Türkiye'nin özkaynaklarını kullanmaktadır.
Bu kurum Türk menşelidir.
Bu kurum yabancı menşelidir.

İtibar Katsayısı gibi bu çalışmada geliştirilen ölçek de itibara ilişkin nitelikleri işlemsel olarak tanımlayabilmekte, nitelikler araştırmacılar ya da sadece akademisyenler atarfından değil genel halk-tüketici tarafından da anlaşılabilecek genel terimlerle ifade edilmektedir, ve bir kıyaslama imkanı sunmaktadır. Değerlendirenlerin belli bir sektörden olmaması, sayıca finansal analistlerin ağırlıkta olmaması ve genel halk – tüketicinin aynı zamanda farklı paydaş gruplarından bireyleri de içeriyor olması ölçeğin tarafsız olmasını sağlamaktadır.

İtibar Katsayısı'nda bulunan güvenilir olma, ürün ve hizmetlerinin arkasında olma, kaliteli ve yenilikçi ürün ve hizmetler sunma, çevreye karşı duyarlı ve sorumlu bir şirket olma, iyi çalışanlara sahip olma gibi nitelikler bu çalışma örneklemi tarafından da doğrulanmıştır. İtibar Katsayısı'nda bulunan iyi yönetilmek, bu araştırmanın sonuçlarında yer alan terfi mekanizmasının iyi ve adaletli olması ile bağdaştırılabilir.

Ancak araştırmada ortaya çıkmış olan ve Türkiye halkının şirket itibarını değerlendirmede önemli bulduğu tüketici haklarına saygılı olmak, vaatlerini yerine getirmek, müşteri ile doğrudan ilişki kuran görevlilerinin düzgün davranışlar sergilemesini sağlamak, mutlu çalışanlara sahip olmak, onları eğitmek ve onlara yatırım yapmak İtibar Katsayısı'nın 6 boyutunun 20 niteliği arasında bulunmamaktadır.

Ayrıca sosyal sorumluluk kavramının algılanışında da farklılıklar görülmekte, Türkiye'de yoksullara yardım etmek, üretilenlerin bir kısmını fakirlere dağıtmak gibi hayırseverlik kavramları önemli bulunmaktadır. Vergilerini ödüyor olmak ve devletin yeterli olmadığı konularda toplumdaki açıkları kapatmaya çalışmak da şirketlerin sosyal sorumluluğunun bir parçası olarak görülmektedir. Türkiye'de önemli bulunan ancak İtibar Katsayısı'nda bulunmayan bir diğer boyut da bilinirliktir. Reklam yapmak, kampanya ve promosyonlar yapmak ve uzun süredir var olan, köklü bir kurum olarak bilinmek Türkiye'de şirket itibarını etkilemektedir. Son olarak şirketlerin menşeleri, üretimlerinde ve hizmetlerinde Türkiye'nin (operasyonlarının gerçekleştiği ülkenin) öz kaynaklarını kullanması Türk tüketicisinin itibar algılarını şekillendirmektedir ve böyle bir nitelik İtibar Katsayısı ölçeğinde bulunmamaktadır.

Bu farklılıklar çok sayıda nedenle ortaya çıkıyor olabilir. Ülkenin coğrafi, demografik ve kültürel yapısı, tarihi ve yönetim biçimi bile itibar gibi soyut kavramların nasıl algılandığını etkileme potansiyeline sahiptir. Ortaya çıkan niteliklere atanan önemler de aynı şekilde değişik nedenlere dayandırılabilir. Tüm bunlar farklı örneklemlere farklı yöntemlerle uygulanacak olan gelecek araştırmalara konu olabilir.

Türkiye için geçerli olan bir kurumsal itibar ölçeği geliştirmenin çeşitli faydaları bulunmaktadır.

İlk olarak bu ölçeği geliştirebilmek için kurumsal itibarın oluşumunda ve gelişmesinde rol oynayacak nitelikler Türkiye özelinde saptanmıştır ki, bu da Türkiye'de faaliyet gösteren /göstermeyi planlayan şirketlere itibarlı olabilmeleri için izlenecek stratejilere nelere bakarak karar vereceklerini göstermektedir. Yazı taramasında ortaya konduğu gibi, farklı paydaşların farklı itibar değerlendirmeleri olacaktır. Bununla birlikte genel halkın/tüketicilerin algıları, özellikle davranışa dönüştüğünde diğer paydaşları etkileme potansiyeline sahiptir ve onların bir kurumun itibarını formüle etmelerindeki ipuçlarını anlayarak şirket yöneticileri, şirketlerinin tüketicilerle olan ilişkilerini geliştirmek için birtakım faaliyetler başlatabilir. Sonuçlarda, kurumsal itibar söz konusu olduğunda dile getirilen pek çok niteliğin, bu çalışmada daha önce anlatılan kurum kültürü (örneğin çalışanlara nasıl davranıldığı ve çalışanların genel halka nasıl davrandığı), kurum kimliği (örneğin ürün ve hizmetlerinin niteliği, bunları nasıl ürettiği, yenilikçi olup olmaması, ürün ve hizmetlerinin arkasında durup durmadığı), ve kurum imajıyla yani kurumun kendisini kitlelere nasıl anlattığı ve kitlelerin bunun sonucu olarak kurumu nasıl gördükleriyle (örneğin reklam, kampanya, promosyon yapıp yapmadığı), ve kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili olduğu görülmüştür. Bu yüzden şirketler itibarlarını yönetirken bu kavramların her birini göz önünde bulundurmalılardır.

İkinci olarak şirketler böyle bir ölçekle, Türkiye'deki itibarlarını, dünya üzerindeki farklı ulusların ortalama kriterleriyle değil, Türkiye kriterleriyle anlama ve ölçme imkanı bulacaklardır. Böylelikle araştırmacı ve uygulamacılar ulusal çevrelerde uygulayabilecekleri bir ölçme ve değerlendirme belgesine sahip olmuşlardır. Farklı ülkelerle Türkiye kıyaslamalarını tartışabilirler.

Bu araştırmanın sunduğu anlayış ve imkanların geliştirilebileceği noktalar bulunmaktadır. Öncelikle araştırmanın bazı sınırlamaları olmuştur. İtibarın sadece tüketici perspektifinden ele alındığı unutulmamalıdır. Diğer kitleler bir firmanın itibarını farklı niteliklerle değerlendirebilirler. Araştırmanın gerek fokus grup, gerekse anket uygulamaları farklı hedef kitlelerin itibarı nasıl değerlendirdikleriyle ilgili bilgi edinmek üzere farklı evrenlerden seçilecek örneklemlerle yapılabilir. Ayrıca araştırmadaki örneklemden kaynaklanmakta olan sınırlamalar da göz önünde tutulmalıdır. İtibarın ölçümü konusunda derin anlayışlar sağlayan bu araştırma, tüm Türkiye'den rastlantısal yöntemle seçilecek bir örneklemle genellenebilir sonuçlar vermek üzere tekrarlanabilir.

EKLER

sayfa

EK 1: KURUMSAL İTİBAR ANKET FORMU..... 123
EK 2: FAKTÖRLERİN CİNSİYETE GÖRE FARKLILAŞMA DURUMU ….. 125
EK 3: YAŞ GRUPLARI İÇİN POST HOC TESTİ 126

EK 1: KURUMSAL İTİBAR ANKET FORMU

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Değerli katılımcı,

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı'nda Doktora tezi olarak yürütülen bu çalışma, Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarının kurumların itibarını nasıl algıladıklarını bulmayı amaçlamaktadır. Katkılarınız araştırma sonuçları için büyük önem taşımaktadır.

Tüketicilerin itibarlı bir şirketten beklentileri nelerdir? Bir şirketin müşterileri nezdinde itibarlı olabilmesi için neler yapması gerekir? Bu araştırma temel olarak bu soruların cevabını aramaktadır. Aynı zamanda bu doğrultuda söylenen maddelerin önem dereceleri de araştırılmaktadır.

Toplam 2 sayfa olan bu anketi doldurmak ortalama 8 dakika sürmektedir. Doğru ya da yanlış cevap yoktur. Önemli olan vereceğiniz cevabın sizin duygu, düşünce ve davranışlarınızı yansıtmasıdır. Cevaplarınız sadece bilimsel amaçlı kullanılacak; kesinlikle gizli kalacak, özenle muhafaza edilecek ve sonuçlara toplu olarak istatistiksel analizler uygulanacaktır.

Sonuçlar bireysel değil toplu olarak değerlendirileceğinden lütfen formun üzerine isminizi yazmayınız.

Saygılarımızla,

Şaha BAYGÜL ÖZPINAR Prof. Dr. Ali Atıf BİR

A BÖLÜMÜ

İtibar anlayışınız deneyiminize, duygu ve düşüncelerinize dayalıdır. Lütfen, çok itibarlı bir şirket düşünün. Aşağıdaki ifadelerle, sizce böyle bir şirketin

1	Cinsiyetiniz:	☐ Kadın		☐ Erkek					
2	Yaşınız:	☐ 18- 23		☐ 24-35		☐ 36-48		☐ 48-60	
3	Eğitim Durumunuz:	☐ Okur-yazar ☐Lise		☐ İlköğretim ☐ Üniversite		☐ Lisansüstü			
4	Okulda geçirdiğiniz toplam yıl:	……							
		İtibarlı bir şirketi kesinlikle tanımlamıyor						**İtibarlı bir şirketi kesinlikle tanımlıyor**	**Fikrim Yok**
5	Ürün ve/veya hizmetleri kaliteli olan	1	2	3	4	5	6	7	☐
6	Ürün ve/veya hizmetleri başkaları tarafından da beğenilen	1	2	3	4	5	6	7	☐
7	Ürün ve/veya hizmetlerinde çeşitlilik sunan	1	2	3	4	5	6	7	☐
8	Garanti veren, sattığı ürün ve/veya hizmetin arkasında olan	1	2	3	4	5	6	7	☐
9	Fahiş (abartılı) fiyat uygulamayan	1	2	3	4	5	6	7	☐
10	Kuşku duyulacak kadar ucuz fiyat uygulamayan	1	2	3	4	5	6	7	☐
11	Yenilikçi olan: Ürün ve/veya hizmetlerinde yenilikler yapan	1	2	3	4	5	6	7	☐
12	Ürün ve/veya hizmetleri rakipleri tarafından taklit edilen	1	2	3	4	5	6	7	☐
13	Dağıtım sistemi iyi olan: Ürünlerine kolay ulaşılabilen	1	2	3	4	5	6	7	☐
14	Finansal olarak güçlü (zengin)	1	2	3	4	5	6	7	☐
15	Uluslararası iş yapan	1	2	3	4	5	6	7	☐
16	Rakipleriyle karşılaştırıldığında önde olan	1	2	3	4	5	6	7	☐
17	Müşteri hizmetleri birimi olan	1	2	3	4	5	6	7	☐
18	Müşteri ile doğrudan ilişki kuran görevlileri düzgün davranışlar sergileyen (saygılı, yardımcı, güleryüzlü vs. olan)	1	2	3	4	5	6	7	☐
19	Tüketici haklarına saygılı olan	1	2	3	4	5	6	7	☐
20	Vaadlerini yerine getiren	1	2	3	4	5	6	7	☐
21	Güvenilir olan	1	2	3	4	5	6	7	☐
22	Saygın olan	1	2	3	4	5	6	7	☐
23	Siyasi görüşüme yakın olan	1	2	3	4	5	6	7	☐
24	Üretimde ve hizmette Türkiye'nin özkaynaklarını kullanan	1	2	3	4	5	6	7	☐
25	Türk menşeli (kökenli) olan	1	2	3	4	5	6	7	☐
26	Yabancı menşeli (kökenli) olan	1	2	3	4	5	6	7	☐
27	Eğitimli, kalifiye çalışanlara sahip olan	1	2	3	4	5	6	7	☐
28	Çalışanlarını eğiten, onlara yatırım yapan	1	2	3	4	5	6	7	☐
29	Çalışanlarının o şirketin bir parçası olmaktan mutlu olduğu	1	2	3	4	5	6	7	☐
30	Terfi mekanizması iyi ve adaletli olan	1	2	3	4	5	6	7	☐
31	Devletin yeterli olamadığı konularda toplumdaki açıkları kapatmaya çalışan	1	2	3	4	5	6	7	☐
32	Vergilerini ödeyen	1	2	3	4	5	6	7	☐
33	Çevreyi kirletmeyen	1	2	3	4	5	6	7	☐
34	Sivil toplum örgütleriyle, yardım dernekleriyle işbirliği yapan	1	2	3	4	5	6	7	☐
35	Yoksullara yardım eden	1	2	3	4	5	6	7	☐
36	Ürettiklerinin bir kısmını satmak yerine ihtiyacı olanlara dağıtan	1	2	3	4	5	6	7	☐
37	Sahibinin kim olduğu bilinen	1	2	3	4	5	6	7	☐
38	Kampanya-promosyon yapan	1	2	3	4	5	6	7	☐
39	Reklam yapan	1	2	3	4	5	6	7	☐
40	Uzun süredir var olan, köklü olan	1	2	3	4	5	6	7	☐

Teşekkür ederiz.

EK 2: FAKTÖRLERİN CİNSİYETE GÖRE FARKLILAŞMA DURUMU

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalamaların Farkları	Standart Sapma Farkları	Farklar için 95% Güven Aralığı	
Güven	Varyanslar eşit varsayımı	18,344	,000	4,313	443	,000	,43125	,10000	,23472	,62777
	Varyanslar eşit değil varsayımı			4,280	378,812	,000	,43125	,10076	,23313	,62936
İş Ortamı	Varyanslar eşit varsayımı	20,963	,000	5,959	442	,000	,66598	,11176	,44633	,88564
	Varyanslar eşit değil varsayımı			5,911	381,098	,000	,66598	,11267	,44445	,88752
Sosyal Sorunmluluk	Varyanslar eşit varsayımı	13,042	,000	4,001	442	,000	,46676	,11665	,23749	,69602
	Varyanslar eşit değil varsayımı			3,980	409,928	,000	,46676	,11728	,23622	,69730
Yenilikçilik ve Liderlik	Varyanslar eşit varsayımı	4,034	,045	3,274	443	,001	,33913	,10360	,13553	,54273
	Varyanslar eşit değil varsayımı			3,261	421,037	,001	,33913	,10399	,13472	,54354
Bilinirlik	Varyanslar eşit varsayımı	8,703	,003	1,465	441	,144	,20097	,13719	-,06865	,47059
	Varyanslar eşit değil varsayımı			1,458	414,748	,146	,20097	,13788	-,07006	,47200
Hedef Kitleye Yakınlık	Varyanslar eşit varsayımı	,086	,770	,280	440	,779	,04347	,15505	-,26126	,34821
	Varyanslar eşit değil varsayımı			,280	438,529	,779	,04347	,15507	-,26130	,34824

EK 3: YAŞ GRUPLARI İÇİN POST HOC TESTİ

Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkları (I-J)	Standart Sapma	Sig.	95% Güven Aralığı	
Güven	18-23 Yaş	24-35 Yaş	-,71664(*)	,14282	,000	-,9973	-,4359
		36-48 Yaş	-,75678(*)	,15814	,000	-1,0676	-,4460
		48-60 Yaş	-,41280	,27660	,136	-,9564	,1308
	24-35 Yaş	18-23 Yaş	,71664(*)	,14282	,000	,4359	,9973
		36-48 Yaş	-,04014	,11725	,732	-,2706	,1903
		48-60 Yaş	,30384	,25543	,235	-,1982	,8059
	36-48 Yaş	18-23 Yaş	,75678(*)	,15814	,000	,4460	1,0676
		24-35 Yaş	,04014	,11725	,732	-,1903	,2706
		48-60 Yaş	,34398	,26430	,194	-,1755	,8634
	48-60 Yaş	18-23 Yaş	,41280	,27660	,136	-,1308	,9564
		24-35 Yaş	-,30384	,25543	,235	-,8059	,1982
		36-48 Yaş	-,34398	,26430	,194	-,8634	,1755
İş Ortamı	18-23 Yaş	24-35 Yaş	-,48839(*)	,16484	,003	-,8124	-,1644
		36-48 Yaş	-,65471(*)	,18243	,000	-1,0133	-,2962
		48-60 Yaş	-,04710	,31909	,883	-,6742	,5800
	24-35 Yaş	18-23 Yaş	,48839(*)	,16484	,003	,1644	,8124
		36-48 Yaş	-,16632	,13536	,220	-,4323	,0997
		48-60 Yaş	,44129	,29472	,135	-,1379	1,0205
	36-48 Yaş	18-23 Yaş	,65471(*)	,18243	,000	,2962	1,0133
		24-35 Yaş	,16632	,13536	,220	-,0997	,4323
		48-60 Yaş	,60761(*)	,30491	,047	,0084	1,2069
	48-60 Yaş	18-23 Yaş	,04710	,31909	,883	-,5800	,6742
		24-35 Yaş	-,44129	,29472	,135	-1,0205	,1379
		36-48 Yaş	-,60761(*)	,30491	,047	-1,2069	-,0084
Sosyal Sorunmluluk	18-23 Yaş	24-35 Yaş	-,73298(*)	,16648	,000	-1,0602	-,4058
		36-48 Yaş	-,90455(*)	,18424	,000	-1,2667	-,5424
		48-60 Yaş	-,46119	,32226	,153	-1,0946	,1722
	24-35 Yaş	18-23 Yaş	,73298(*)	,16648	,000	,4058	1,0602
		36-48 Yaş	-,17157	,13670	,210	-,4402	,0971
		48-60 Yaş	,27179	,29765	,362	-,3132	,8568
	36-48 Yaş	18-23 Yaş	,90455(*)	,18424	,000	,5424	1,2667
		24-35 Yaş	,17157	,13670	,210	-,0971	,4402
		48-60 Yaş	,44336	,30794	,151	-,1619	1,0486
	48-60 Yaş	18-23 Yaş	,46119	,32226	,153	-,1722	1,0946
		24-35 Yaş	-,27179	,29765	,362	-,8568	,3132
		36-48 Yaş	-,44336	,30794	,151	-1,0486	,1619
Yenilikçilik ve Liderlik	18-23 Yaş	24-35 Yaş	-,36406(*)	,14906	,015	-,6570	-,0711

EK 3 DEVAM: YAŞ GRUPLARI İÇİN POST HOC TESTİ

		36-48 Yaş	-,60111(*)	,16504	,000	-,9255	-,2767
		48-60 Yaş	-,12621	,28868	,662	-,6936	,4411
	24-35 Yaş	18-23 Yaş	,36406(*)	,14906	,015	,0711	,6570
		36-48 Yaş	-,23705	,12237	,053	-,4776	,0035
		48-60 Yaş	,23785	,26659	,373	-,2861	,7618
	36-48 Yaş	18-23 Yaş	,60111(*)	,16504	,000	,2767	,9255
		24-35 Yaş	,23705	,12237	,053	-,0035	,4776
		48-60 Yaş	,47491	,27584	,086	-,0672	1,0170
	48-60 Yaş	18-23 Yaş	,12621	,28868	,662	-,4411	,6936
		24-35 Yaş	-,23785	,26659	,373	-,7618	,2861
		36-48 Yaş	-,47491	,27584	,086	-1,0170	,0672
Bilinirlik	18-23 Yaş	24-35 Yaş	-,20773	,19700	,292	-,5949	,1795
		36-48 Yaş	-,49304(*)	,21836	,024	-,9222	-,0639
		48-60 Yaş	-,28180	,38134	,460	-1,0313	,4677
	24-35 Yaş	18-23 Yaş	,20773	,19700	,292	-,1795	,5949
		36-48 Yaş	-,28531	,16222	,079	-,6041	,0335
		48-60 Yaş	-,07407	,35222	,834	-,7663	,6182
	36-48 Yaş	18-23 Yaş	,49304(*)	,21836	,024	,0639	,9222
		24-35 Yaş	,28531	,16222	,079	-,0335	,6041
		48-60 Yaş	,21124	,36459	,563	-,5053	,9278
	48-60 Yaş	18-23 Yaş	,28180	,38134	,460	-,4677	1,0313
		24-35 Yaş	,07407	,35222	,834	-,6182	,7663
		36-48 Yaş	-,21124	,36459	,563	-,9278	,5053
Hedef Kitleye Yakınlık	18-23 Yaş	24-35 Yaş	,06851	,22369	,760	-,3711	,5081
		36-48 Yaş	-,34939	,24715	,158	-,8351	,1364
		48-60 Yaş	,60579	,43944	,169	-,2579	1,4695
	24-35 Yaş	18-23 Yaş	-,06851	,22369	,760	-,5081	,3711
		36-48 Yaş	-,41789(*)	,18155	,022	-,7747	-,0611
		48-60 Yaş	,53729	,40618	,187	-,2610	1,3356
	36-48 Yaş	18-23 Yaş	,34939	,24715	,158	-,1364	,8351
		24-35 Yaş	,41789(*)	,18155	,022	,0611	,7747
		48-60 Yaş	,95518(*)	,41955	,023	,1306	1,7798
	48-60 Yaş	18-23 Yaş	-,60579	,43944	,169	-1,4695	,2579
		24-35 Yaş	-,53729	,40618	,187	-1,3356	,2610
		36-48 Yaş	-,95518(*)	,41955	,023	-1,7798	-,1306

KAYNAKÇA

Alvesson, M. **Cultural Perspectives on Organizations,** Cambridge, Cambridge University Press, 1993.

Anderson, J.W. JR. **Corporate Social Responsibility: Guidelines for Top Management**, New York, Quorum Books, 1989.

Argenti, P. **Corporate Communication: Internal Communication,** New York: McGraw-Hill, 2003.

Babbie, E. **The Practice of Social Research**, USA, Wadsworth, 2004.

Balmer, J.M.T., Greyser, S.A. "Corporate Marketing: Integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communications, Corporate Image and Corporate Reputation", **European Journal of Marketing,** Vol. 40 No. 7/8, 2006, ss. 730-741.

Balmer, J.M.T., Soenen, G.B. The Acid Test of Corporate Identity Management, **Journal of Marketing Management**, Vol. 15, No.1-3, 1999, ss. 69-92.

_____. (Eds). Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate –level marketing. Financial Times Prentice Hall, NJ., 2003.

Balmer, J. M. T., Gray, E. R. "Corporate Brands: What are They? What of Them?"', **European Journal of Marketing**, Vol. 37, No. 7/8, 2003, ss. 972-997.

Balmer, J.M.T. "From the Pentagon: A New Identity Framework". **Corporate Reputation Review**, Volume 4, No 1, 2001.

_____. "Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing", **Journal of Marketing Management,** Volume 14, 1998.

Belch, G.E., Belch, M.A. **Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective**. Boston, McGraw Hill, 2008.

Bennett, R., Kottasz, R. "Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: an Empirical Investigation", **Corporate Communications: An International Journal**, Volume 5, No 4, 2000, ss. 224-234.

Bickerton, D. "Corporate Reputation versus Corporate Branding: The Realist Debate", **Corporate Communications**, Volume *5*, No 1, 2000, ss. 42-52.

Bir, Ç.S., "Konu Yönetimi Sürecinde İletişim ve Halkla İlişkiler. **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, *25*, 2006.

Boone, L.E. ve Kurtz D.L. **Contemporary Business**, Chicago, The Dryden Press, 1990.

Bromley, D.B. "Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks or Case Studies?", **Corporate Reputation Review**, Volume 5, No 1, 2002, ss.35-50.

Bromley, D.B. "Relationships Between Personal and Corporate Reputation. **European Journal of Marketing,** 2001, Volume 35, No 3.

_____. "Psychological Aspects of Corporate Identity, Image and Reputation. **Corporate Reputation Review**, Volume 3, No 3.

_____. "**Reputation, Image and Impression Management**, Surrey, John Wiley & Sons, 1993.

Brown, A. **Organisational Cultures**, London, Financial Times- Prentice Hall, 1998.

Budd, J.F.J. "How to Manage Corporate Reputations", Public Relations Quarterly, Vol. 39, No.4, 1994/1995, ss.11-15.

Büyük, S.S. "**Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri**", Erişim Ekim 2007, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=624.

Cannon, T. **Corporate Responsibility**, London, Prentice Hall, 1994.

Carroll, C.E., McCombs, M. "Agenda-Setting Effects of Business of News on the Public's Images and Opinions About Major Corporations", Corporate Reputation Review, Volume 6, No 1, 2003, ss. 36-46 .

Caruana, A. "Corporate Reputation: Concept and Measurement", **Journal of Product & Brand Management**, Volume 6, No 2, 1997.

Check-Teck, F.& Lowe, A. "Modelling for Corporate Identity", **Corporate Communications: An International Journal**, Volume 4, No 2, 1999.

Cornellissen, J.P., Elving, W.J.L. "Managing Corporate Identity: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants. **Corporate Communications**, Volume 8, No *2*, 2003, s.114.

Cravensa, K., Oliverb, E.G., and Ramamoortic, S. "The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation", **European Management Journal**, Volume 21, No 2, 2003, ss. 201-212.

Cribbs, G. "**How can you put a value on reputation?: Corporate image- most companies acknowledge the importance of ...** . Erişim tarihi 26 Haziran 2007, http://www.reputationinstitute.com/press/FinancialTimes_20Nov2003.htm.

Çekmecelioğlu, H.G. "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Volume 6, No 2, 2005, s. 23.

Dalton, J., Croft, S. **Managing Corporate Reputation: The New Currency** London: Thorogood Professional, 2003.

Dalyan, F., Gökbel, S.A. "**İşletmelerde Sosyal Sorumluluk: İMKB'de işlem gören bankaların sosyal sorumluluk faaliyetleri ve kârlılıkları arasındaki ilişki**., Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2005.

Davies, G., Chun, R., Silva R.V., Roper, S. "The Personification Metapfhor as a Measurement Approach for Corporate Reputation", **Corporate Reputation Review**, Volume 4, No 2, 2001.

Demirkan, M. **İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi: Sorularla kıyaslama**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2004.

Denison, D.R. "**Corparate Culture And Organizational Effectiveness**, NewYork, John Wiley & Sons, 1990.

Desmond, P. "Reputation Builds Success ? Tomorrow's Annual Report", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol.5, No. 3, 2000, ss. 168-72.

Dowling, G. **Creating Corporate Reputations*:* Identity, Image and Performance,** Oxford: Oxford University Press, 2001.

Dowling, G.R. "Developing your company image into a corporate asset", **Long Range Planning**, Vol. 26, No. 2, 1993, ss. 101-109.

Drennan, D. **Transforming Company Culture**, Maidenhead, McGraw-Hill, 1992.

Dörtok, A. **Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?**, İstanbul, Rota Yayınları, 2004.

Dutton, J.E., Dukerich, J.M. and Harquail, C.V. "Organization images and member identification", **Administrative Science Quarterly**, No. 39, 1994, pp. 239-63.

Edenborough, R. **Assessment Methods in Recruitment, Selection and Performance : A Manager's Guide to Psychometric Testing, Interviews and Assessment Centres**, London, Kogan Page, 2005.

Ergün, M. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Nitel Araştırma**. Erişim Ekim 2007, http://www.egitim.aku.edu.tr/nitelarastirma.ppt#256,.

Fearnley, M. "Corporate Reputation: The Wasted Asset", **Marketing Intelligence & Planning**, Volume 11, No 4, 1993.

Fombrun, C.J., Van Riel, C.B.M. **Fame and Fortune: How SuccessulCompanies Build Winning Reputations**, NJ, Prentice Hall, 2004.

Fombrun, C.J., Gardberg, N.A., Sever, J.M. "The Reputation Quotient sm: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation, **The Journal of Brand Management**, Volume 7, No 4, 2000, ss. 241-255.

Fombrun, C.J., van Riel, C. "The Reputational Landscape", **Corporate Reputation Review.** Volume 1, No 1, 1997.

Fombrun, C. J. and Rindova, V. "Reputation Management in Global 1000 firms: A Benchmarking Study", **Corporate Reputation Review**, Volume 1, No 3, 1998, ss. 205-215.

Fombrun, C.J. "Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitors Ratings", **Corporate Reputation Review**, Volume 1, No 4, 1998, ss. 327-340.

Fombrun, C.J., Shanley, M. "What's in a Name? Reputation Building and Corporate strategy", **Academy of Management Journal,** Volume 33, No 2, 1990, ss. 233-258.

Frechtling, J., Westat, L.S. **User-Friendly Handbook for Mixed Method Evaluations,** U.S.A: National Science Foundation, 1997.

Gardberg, N.A.& Fombrun, C.J. "The Global Reputation Quotient Project: First Steps Towards a Cross-National Valid Measure of Corporate Reputation", **Corporate Reputation Review,** Volume 4, No 4, 2002, ss.303-307.

Geray, H. **Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2004.

Gotsi, M., Wilson, A.M. "Corporate Reputation: Seeking a Definition", **Corporate Communications: An International Journal**, Volume 6, No 1, 2001, ss. 24-30.

Gray, E.R. & Balmer, J.M.T. "Managing Corporate Image and Corporate Reputation, ***Long Range Planning***, Volume 31, No 5, 1998, ss. 695-702.

Gray, E.R., Smeltzer, L.R. "Corporate Image: An Integral Part of the Strategy", ***Sloan Management Review***, Summer, 1985, ss.73-78.

Greyser, S.A. "Advancing and Enhancing Corporate Reputation", **Corporate Communications: An International Journal**, Volume 4, No 4, 1999.

Groenland, E.A.G. "Qualitative Research To Validate The RQ-Demensions". **Corporate Reputation Review**,Volume 4, No 4, 2002, ss. 308-318.

Güzelcik, E. **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1999.

Harrison, S. **Public relations: An introduction**. London, Routledge, 1995.

Hatch, M.J., Schultz, M. "Relations Between Organizational Culture, Identity and Image", **European Journal of Marketing**, Volume 31, No 5/6, 1997, ss. 356-365.

Herbig, P., Milewicz, J. "The Relationship of Reputation and Credibility to Brand Success", **Pricing Strategy & Practice**,Volume 5, No 1, 1997, ss.. 25–29.

Hofstede, G. **Cultures and organizations: Software of the mind**. London, McGraw-Hill, 1991.

Howard, S. **Corporate Image Management: A Marketing Discipline For 21. Century**, Singapore, Butterworth-Heinemeann Asia, 1998.

Jefkins, F. **Public Relations,** (5. Baskı), London, M&E Pitman Publishing, 1998.

_____. **Public Relations Techniques**, (2.Baskı), Wiltshire, Butterworth-Heinemeann Ltd, 1994.

Kadıbeşegil, S. **CEO'lar için İtibar Yönetiminde 10 Temel Adım**, 2004. Erişim tarihi 26 Haziran 2007, http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=279311&p=2.

_____. **İtibar Yönetimi**. İstanbul, Mediacat, 2006.

Kağnıcıoğlu, D. **Endüstri ilişkiler boyutuyla sosyal sorumluluk.** Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2007.

Karaosmanoğlu, E. **The Relationship Between Corporate Communication and Corporate Image**, Unpublished doctoral dissertation, Warwick: University of Warwick, 2003.

Keh, H.T., Xie, Y. "Corporate Reputation and Customer Behavioral Intentions: The roles of Trust, Identification and Commitment", **Industrial Marketing Management**, 2008, Erişim: Science Direct VeriTabanı.

Kozak, M. **Destination benchmarking : Concepts, practices and operations**. Cambridge, CABI Publishing, 2004.

Lessem, R. **Managing corporate culture**. Gower, Hants, 1990.

Lewellyn, P.G. "Corporate Reputation: Focusing the Zeitgeist", **Business Society**, Volume 41, 2002, ss. 446-455.

Lewis, S. "Reputation and Corporate Responsibility", **Journal of Communication Management,** Volume 7, No 4, 2003, ss. 356–364.

Luthans, F., Hodgetts, R. M. **Social Issues in Business: Poverty, Civil Rights, Ecology and Consumerism,** London, The Macmillan Company, 1972.

Mahon, J.F. "Corporate Reputation: Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature", **Business & Society**, Volume 41, ss. 415 - 445.

Melewar, T.C., Jenkins, E. "Defining the Corporate Identity Construct", **Corporate Reputation Review**,Volume 5, No 2, 2002.

Meech, P. (Ed.) **Corporate Identitiy and Corporate Image. Critical Perspectives in Public Relations,** England, International Thompson Publishing Company, 1996.

Morley, M.. **How to Manage Your Global Reputation: A Guide to the Dynamics of International Public Relations**, New York University Press, New York, 2002.

Nakra, P. "Corporate Reputation Management: CRM with a strategic twist?" **Public Relations Quarterly**,Volume 45, No 2, 2000, ss. 35-42.

O'Sullivan, T., Hartley, J., Saunders, D., Montgomery, M., Fiske, J. **Key Concepts in Communication and Cultural Studies** (İkinci basım), New York, Routledge, 1994.

Okay, A. **Kurum Kimliği** (Besinci basım), İstanbul, MediaCat, 2002.

Okay, A., Okay, A. **Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları.** İstanbul, Der Yayınları, 2002.

Olins, W. **The New Guide to Identity**. Hampshire, Gower , 1995.

Schein, E.H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1992.

Shenkar, O., Yuchtman-Yaar, E. "Reputation, Image, Prestige, and Goodwill: An Interdisciplinary Approach to Organizational Standing", **Human Relations**, Volume 50, No 11, 1997, ss. 1361-1381.

Simon, J.S. "**How to Conduct a Focus Group**", Erişim 10 Mayıs 2008, http://tgci.com/magazine/HowToConductAFocusGroup.pdf.

Şimşek, H., Yıldırım, A. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2003.

"Türkiyenin En Beğenilen Şirketleri", **Hürriyet**, (7 Aralık, 2004).

Uzoğlu, S. "Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj", **Kurgu Dergisi,** Volume 18, 2001.

van Riel, C.B.M., Fombrun, C.J. "Which Company is Most Visible in Your Country? An Introduction to the Special Issue on the Global RQ-Project nominations", **Corporate Reputation Review**,Volume 4, No 4, 2002, ss. 296-303.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. Using Multivariate Statistics , Boston: Allyn and Bacon, 2007.

van Riel, C.B.M., Balmer, J.M.T. "Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management", **European Journal of Marketing**, Volume 31, No 5/6, 1997, ss. 340-355.

van Rekom, J. "Deriving an Operational Measure of Corporate İdentity. **European Journal of Marketing**, Volume 31, No 5/6, 1997.

Vendelo, M.T. "Narrating Corporate Reputation", **International Studies of Management & Organization**, Volume 28, No 3, 1998, ss. 120-137.

Wartick, S.L. "Measuring Corporate Reputation: Definition and Data", **Business and Society,** Volume 41, No 4, 2002, *ss.* 371-393.

Watson, J., Hill, A. **Dictionary of Media and Communication Studies** (Beşinci Basım), London, Arnold, 2000.

Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. ***SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri***. Ankara: Detay Yayıncılık, 2004.