

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**MÜŞTERİLERİN ALGILAMASINA BAĞLI
OLARAK KURUMSAL İTİBAR VE MARKA
SADAKATI İLİŞKİSİNİN ÖLÇÜLMESİ**

**ZEYNEP KARABULUT
2501110668**

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. MUHTEŞEM BARAN**

İSTANBUL, 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : ZEYNEP KARABULUT

Numarası : 2501110668

Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : İŞLETME YÖNETİMİ VE
ORGANİZASYON

Danışman : PROF.DR.MUHTEŞEM BARAN

Tez Savunma Tarihi : 23.09.2019

Saati : 14.00

Tez Başlığı

MÜŞTERİLERİN ALGILANMASINA BAĞLI OLARAK KURUMSAL İTİBAR VE MARKA
: SADAKATI İLİŞKİSİNİN ÖLÇÜLMESİ

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.MUHTEŞEM BARAN		KABUL
DOÇ.DR.YASEMİN ŞEN		KABUL
DOÇ.DR.MERVE KOÇOĞLU SAZKAYA		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.MUHSİN MURAT YAŞLIOĞLU		
DOÇ.DR.MALİK VOLKAN TÜRKER		

MÜŞTERİLERİN ALGILAMASINA BAĞLI OLARAK KURUMSAL İTİBAR VE MARKA SADAKATİ İLİŞKİSİNİN ÖLÇÜLMESİ

HAZIRLAYAN
Zeynep KARABULUT

ÖZ

Bu çalışmada, müşterilerin değerlendirmesine bağlı olarak kurumsal itibar ve marka sadakati arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Telekomünikasyon sektöründe hizmet veren X GSM operatörünün kurumsal itibarı, müşterilerinin değerlendirmelerine bağlı olarak ölçülmüş ve sonrasında marka sadakati ile olan ilişkisi incelenmiştir.

Araştırma toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurumsal itibarın kavramsal çerçevesi açıklanarak, etkileşim içinde olduğu alanlar ve kurumsal itibarın temel bileşenleri açıklanmıştır. Bu bölümde ayrıca kurumsal itibar yönetimi uygulamaları ve kurumsal itibar yönetiminin işletmeler açısından sağladığı faydalar ve önemine değinilmiştir. İkinci bölümde marka sadakati ile ilgili literatür yer almaktadır. Bu bölümde, marka kavramı ve yapısı, marka sadakatinin tanımı, marka sadakati çeşitleri, marka sadakatinin oluşum süreci, marka sadakati ölçütleri ile marka sadakatinin işletmeler için önemi ve sağladığı faydalar açıklanmıştır. Üçüncü bölümde müşterilerin değerlendirmesine bağlı olarak kurumsal itibar ve marka sadakati ilişkisinin ölçülmesi üzerine yapılan uygulama yer almaktadır. Sonuç ve öneriler başlığı altında araştırma bulgularına yönelik yorum ve öneriler yapılmıştır.

Araştırma sonucunda marka sadakati ve kurumsal itibar algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Kurumsal itibar, kurumsal itibar yönetimi, marka sadakati

MEASUREMENT OF RELATIONSHIP OF CORPORATE REPUTATION AND BRAND LOYALTY RELATED TO CUSTOMER PERCEPTION

AUTHOR

Zeynep KARABULUT

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the relationship between corporate reputation and brand loyalty based on customer evaluation. The corporate reputation of the X GSM operator serving in the telecommunication sector was measured based on the evaluations of its customers. Then its relationship with brand loyalty was examined.

The study consists of three chapters. In the first chapter, the fields in which corporate reputation interacts and the main components of corporate reputation were elucidated by explaining the conceptual framework of corporate reputation. In this chapter, corporate reputation management practices and the importance of corporate reputation management and its benefits for businesses were also mentioned. The second chapter includes the literature about brand loyalty. In this chapter, the brand concept and its structure, the definition of brand loyalty, brand loyalty types, the formation process of brand loyalty, brand loyalty criterias, and the importance and benefits of brand loyalty for companies were explained. The third chapter includes the application of measuring the relationship between corporate reputation and brand loyalty based on customer evaluation. Comments and suggestions regarding the findings of this research were given under the title of results and suggestions.

As a result of the study, it was seen that there is a statistically significant positive relationship between brand loyalty and corporate reputation perception.

Key words: Corporate reputation, corporate reputation management, brand loyalty

ÖNSÖZ

Kurumsal itibar yönetiminin marka sadakati ile olan ilişkisini kuramsal ve araştırma bulgularıyla sistematik bir şekilde incelemeyi amaçlayan bu çalışmada, X GSM operatörünün kurumsal itibarı müşterilerinin değerlendirmesine bağlı olarak ölçülerek, marka sadakati ile olan ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmamda bana her konuda verdiği destek ve yardımlardan ötürü değerli hocam Prof. Dr. Muhteşem Baran'a; araştırma bölümüyle ilgili bilimsel yetkinliğiyle bana yol gösteren değerli hocam Doç. Dr. Murat Yaşlıoğlu'na; çalışmamın her alanında yanımda olan ve yardımlarını esirgemeyen değerli ve sevgili arkadaşım Araş. Gör. Oğuzhan İrengün'e; hayatımın her anında yanımda duran sevgili aileme; bütün süreç boyunca benden yardımlarını esirgemeyen tüm dostlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Zeynep KARABULUT

İstanbul, 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi

BİRİNCİ BÖLÜM KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

GİRİŞ.....	1
1.1. Kurumsal İtibarın Tanımı	3
1.2. Kurumsal İtibarın Temel Bileşenleri	8
1.2.1. Duygusal Çekicilik	10
1.2.2. Vizyon ve Liderlik	10
1.2.3. Finansal Performans	11
1.2.4. Ürün ve Hizmetler	12
1.2.5. Çalışma Ortamı	14
1.2.6. Sosyal Sorumluluk	15
1.3. Kurumsal İtibarın Etkileşim İçinde Olduğu Alanlar	17
1.3.1. Kurum Kültürü	18
1.3.2. Kurumsal İmaj	21
1.3.3. Kurumsal Kimlik	22
1.4. Kurumsal İtibar Yönetimi Mekanizmaları.....	26
1.4.1. Paydaş Yönetimi	26
1.4.2. Kriz Yönetimi	34
1.5. Kurumsal İtibar Yönetiminin Oluşturulması ve Uygulanması	38
1.6. Kurumsal İtibar Yönetiminin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi	41
1.7. Kurumsal İtibar Yönetiminin Önemi ve Faydaları	45

İKİNCİ BÖLÜM

MARKA SADAKATI

2.1. Marka Kavramı	50
2.2. Markanın Yapısı	53
2.3. Marka Sadakati Kavramı	54
2.4. Marka Sadakati Yaklaşımları	59
2.4.1. Davranışsal Sadakat	59
2.4.2. Tutumsal Sadakat	60
2.4.3. Karma Sadakat	62
2.5. Satın Alma Sıralamasına Göre Marka Sadakati	62
2.5.1. Tam Sadakat	62
2.5.2. Bölünmüş Sadakat	63
2.5.3. Değişken Sadakat	63
2.5.4. Rastlantısal Sadakat	63
2.5.5. Bağımsız Sadakat	64
2.6. Marka Sadakati Türleri	64
2.6.1. Dikey Marka Sadakati	64
2.6.2. Yatay Marka Sadakati	64
2.7. Marka Sadakati Ölçütleri	65
2.7.1. Davranış Ölçütü	65
2.7.2. Değiştirme Maliyeti Ölçütü	66
2.7.3. Memnuniyet Ölçütü	66
2.7.4. Markanın Beğenilme Ölçütü	67
2.7.5. Markanın Bağlılık Ölçütü	67
2.8. Marka Sadakatinin Oluşum Süreci	67
2.9. Marka Sadakatinin Önemi ve Faydaları	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MÜŞTERİLERİN ALGILAMASINA BAĞLI OLARAK KURUMSAL İTİBAR VE MARKA SADAKATI İLİŞKİSİNİN ÖLÇÜLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	72
--	----

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	72
3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezi	73
3.4. Araştırmanın Yöntemi	74
3.4.1. Veri Toplama Yöntem ve Aracı	74
3.4.1. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçekler	74
3.5. Demografik Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi	75
3.6. Verilerin Analizi	76
3.6.1. Güvenirlilik Analizleri Sonuçları	76
3.6.2. Faktör Analizi Sonuçları	77
3.6.3. Korelasyon Analizi Sonuçları	81
3.6.4. Regresyon Analizi Sonuçları	83
SONUÇ VE ÖNERİLER	88
KAYNAKLAR	92
EKLER.....	103

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Seçilen Kurumsal İtibar Tanımları	4
Tablo 2: Kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar arasındaki farklar	25
Tablo 3: Marka ve Ürün Arasındaki Farklar	51
Tablo 4: Marka Sadakati Tanımları	55
Tablo 5: Katılımcılara Ait Demografik Özellikler	75
Tablo 6: Kurumsal İtibar Cronbach's Alpha Değeri	77
Tablo 7: Marka Sadakati Cronbach's Alpha Değeri	77
Tablo 8: Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi	77
Tablo 9: Kurumsal İtibar Dönüştürülmüş Faktör Matrisi	79
Tablo 10: Marka Sadakati Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi	80
Tablo 11: Marka Sadakatine Ait Dönüştürülmüş Faktör Matrisi	81
Tablo 12: Korelasyon Matrisi	82
Tablo 13: Model Özeti	83
Tablo 14: ANOVA	84
Tablo 15: Parametre Tahminleri	85
Tablo 16: Değişkenler Arası Korelasyonlar	86
Tablo 17: Değişkenler Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Model Özeti	86
Tablo 18: Değişkenler Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi ANOVA Tablosu	87
Tablo 19: Çoklu Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Paydaşların Teşhis Tipolojisi	31
Şekil 2: Fortune-Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri Araştırması Modeli	42
Şekil 3: RepTrak Pulse Modeli	43
Şekil 4: İtibar Katsayısı Modeli	44
Şekil 5: Markanın Bileşenleri Arasındaki İlişki	54
Şekil 6: Aaker Marka Sadakati Piramidi	58
Şekil 7: Araştırma Modeli	73
Şekil 8: Kurumsal İtibar ve Marka Sadakati Değişkenlerinin Serpilme Diyagramı.....	82
Şekil 9: Normal P-P Plot	84
Şekil 10: Standartlaştırılmış Hata Terimleri ile Standartlaştırılmış Tahmin Değerlerinin Serpilme Diyagramı.....	85
Şekil 11: Hata Terimlerinin Histogramı.....	86

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
CEO	: Baş Yönetici
DÜÇS	: Duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk
FVL	: Finansal performans, vizyon ve liderlik
GM	: General Motors
Kİ	: Kurumsal İtibar
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
MS	: Marka Sadakati
Ort	: Ortalama
Std. Sapma	: Standart sapma

GİRİŞ

İnsanlar tarih boyunca ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çeşitli mal ve hizmetler üretmişlerdir. İnsan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetleri üretmek üzere kurulan işletmeler, zaman içinde gelişmeye başladılar. Klasik yönetim düşüncesinin hâkim olduğu 1900’lü yılların başlarında işletmeler üretim tekniklerini geliştirmek için uğraşmaktaydı. Dünya Ekonomik Krizi’nin etkisiyle yönetim alanında 1930’lu yıllarda insan faktörü incelenmeye başlamıştır. Davranışsal yaklaşım olarak adlandırılan bu dönem, klasik düşüncenin eksik yönlerini tamamlaması açısından önem taşımaktadır. Bu dönemde iletişim, liderlik, algı, davranış değiştirme, tatmin öne çıkan konular arasındadır. 1940’lı yıllardan itibaren modern organizasyon teorisi ile birlikte işletme yönetiminde açık ve kapalı sistemler tartışılmaya başlanmıştır. Modern yönetim düşüncesine göre, işletmeler çevreleriyle iletişim ve etkileşim içinde olan açık sistemlerden oluşmaktadır. İşletmelerin birer açık sistem olarak ele alınması, işletme başarısının işletme dışındaki faktörlerden de etkilenebildiğini ortaya koymuştur. Bu durum 1990’lı yılların başından itibaren işletmelerin ve akademisyenlerin gündemine, kurumsal itibar kavramını kazandırmıştır.

Günümüzde işletmelere rekabet avantajı sağlamada maddi varlıklardan ziyade maddi olmayan varlıkları öne çıkmaya başladığı görülmektedir. Bunların en başında kurumsal itibar gelmektedir. Kurumsal itibar, bir işletmenin sahip olduğu en önemli maddi olmayan varlığıdır. İtibar, bir kurumla ilgili zaman içinde paydaşlarının oluşturduğu genel değerlendirme olarak tanımlanmaktadır. İtibar rakipler tarafından taklit edilemeyen, kuruma özgü soyut bir kavramdır. Kurumsal itibar gibi işletmeler için önemli olan bir diğer kavram, marka sadakatidir. Marka sadakati, bir markayla ilgili tekrar eden satın alma ve tercihleri yansıtan bağlılıktır. Marka sadakati de itibar gibi işletmelere rekabet avantajı sağlayan önemli değerlerin başında gelmektedir.

Literatürde kurumsal itibar ve marka sadakatiyle ilgili çok sayıda araştırma yapılmasına karşın; kurumsal itibar ve marka sadakati ilişkisini bir arada inceleyen çok az sayıda araştırma olması, bu çalışmayı değerli kılmaktadır. Bu çalışmada, müşterilerin algılamasına bağlı olarak kurumsal itibar ile marka sadakati ilişkisi

araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırma uygulaması, telekomünikasyon sektöründe hizmet veren X GSM operatörünün müşterilerine yönelik hazırlanmıştır. Araştırmanın telekomünikasyon sektöründe yapılmasının nedeni; günümüzde hemen hemen her bireyin çok küçük yaşlarda cep telefonu kullanmaya başlaması, aynı zamanda bu alanda hizmet veren gsm operatörleri ile de tanışmasını sağlamaktadır. Telekomünikasyon sektöründe hizmet veren marka sayısının diğer sektörlerle oranla daha az olması ve herkes tarafından bu markaların tanınıyor olması, kurumsal itibar araştırması açısından oldukça önemlidir.

Çalışmanın birinci bölümünde kurumsal itibar yönetimi, kurumsal itibar yönetimi kavramının tanımı, temel bileşenleri, etkileşim içinde olduğu alanlar, kurumsal itibar yönetimi uygulamaları ve şirketler açısından önemi ve faydaları açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde marka sadakati ile ilgili literatür incelenmiştir. Öncelikle marka kavramı açıklanarak, marka sadakati kavramının tanımı yapılmıştır. Marka sadakati ile ilgili yaklaşımlar, marka sadakatinin türleri, marka sadakatinin oluşum süreci, işletmeler açısından önemi ve sağlamış olduğu faydalar açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde müşterilerin algılamasına bağlı olarak kurumsal itibar ve marka sadakati ilişkisinin ölçülmesine yönelik yapılan araştırma ve elde edilen sonuçlarla ilgili değerlendirilmeler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

Günümüzün dinamik, rekabetçi ve çalkantılı iş çevreleri şirketlerin maddi olmayan değerlerinin öneminin artmasına neden olmuştur. İtibar da bir şirketin sahip olduğu en önemli maddi olmayan değerdir. Bu nedenle kurumsal itibar kavramına olan ilgi her geçen gün daha da artmaktadır. Kurumsal itibar kavramı, 1990'ların ortalarına doğru şirketlerin gündeminde yer almaya başlamıştır. Son yıllarda kurumsal itibara olan ilgi, hem akademik hem de iş çevrelerinde artmaya başlamıştır.

Birinci bölümde kurumsal itibar yönetimi kavramının tanımı, temel bileşenleri, etkileşim içinde olduğu alanlar, kurumsal itibar yönetimi uygulamaları ve şirketler açısından önemi ve faydaları açıklanmaktadır.

1.1. Kurumsal İtibarın Tanımı

Kurumsal itibar kavramının net bir şekilde anlaşılması için öncelikle itibar kavramının ne anlama geldiği bilinmelidir. İtibar kavramının kökeni dilimize Arapçadan geçmiştir. Arapçada “bir şeyi sayma, saygı gösterme, saygı ve saygınlık”¹ olarak kullanılan itibar kavramı, Türk Dil Kurumu’na göre “saygınlık, borç ödemedeki güvenilir olma durumu, kredi”² olarak tanımlanmaktadır. İtibar, soyut bir kavramdır ve bu nedenle de sübjektiftir. Kişilerin kümülatif algılarını temsil eden bir kavram olduğu için bir kişi veya kuruma atfedilen itibar değeri, kişilerin değer yargılarına bağlı olarak farklılaşabilmektedir. Bu nedenle itibar hem olumlu hem de olumsuz olabilmektedir.³

Kurumsal itibar kavramı, 1990'ların ortalarına doğru çokça tartışılan, önemi yeni fark edilen bir konu olarak şirketlerin gündeminde yer almaya başlamıştır. Çeşitli kaynaklarda kurumsal itibarın farklı tanımlarına rastlamak mümkündür. Bunun nedeni kurumsal itibarın birçok farklı disiplinle ilişkili olmasıdır. Fombrun ve Van Riel, 1997 yılında yaptıkları bir çalışmada kurumsal itibar kavramının altı farklı

¹ Çevrimiçi: <http://www.etimolojiturkce.com/kelime/itibar>, 06 Kasım 2015

² Çevrimiçi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=İTİBAR, 06 Kasım 2015

³Cees B.M., Van Riel, Charles J. Fombrun, “**Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management**”, Routledge, 2007, s. 44

disiplinde nasıl yorumlandığını açıklamışlardır. Fombrun ve Van Riel'in değerlendirmesine göre ekonomistler itibarı, kurum hakkında bilgi veren işaretler ya da kurum davranışlarını açıklayan karakteristik özellikler olarak görmektedir. Stratejik yönetim açısından bakıldığında, itibar taklit edilmesi zor maddi olmayan değerlerden birisidir ve rakiplere karşı kurulan bir bariyer görevi görmektedir. Örgütsel bakış açısına göre itibar, çalışanların kuruma olan aidiyet duygularını güçlendirmektedir. İtibar, örgüt kültürü ve kurumsal kimliğinin bütünsel bir hali olarak, yöneticilere rehberlik etmekte, iş uygulamalarına şekil vermekte ve işletmenin ilişki biçimini belirlemektedir. Sosyologların değerlendirmesine göre itibar, aynı kurumsal ortamda bulunan paydaşların, firma performansı ile ilgili beklenti ve normlarının toplam değerlendirmesinden oluşan bir meşruiyet göstergesidir. Muhasebe yazını araştırmacılarına göre ise itibar, işletmenin yıllık gelir – gider tabloları ile işletmenin piyasa değeri arasındaki boşluğu ifade etmektedir. Yani bir işletmenin maddi varlıklarının çok üstünde bir piyasa değerine sahip olması durumudur.⁴

Aşağıdaki tabloda kurumsal itibar kavramıyla ilgili yapılmış bazı tanımlar verilmiştir:

Tablo 1. Seçilen Kurumsal İtibar Tanımları

Yazarlar	Kurumsal İtibar Tanımları
Wilson (1985)	Genel kullanımda itibar bir kişi, işletme veya sanayi vb. hakkında başkaları tarafından atfedilen bir nitelik veya karakteristik bir özelliktir. İşlevsel olarak ise itibar, genellikle gelecekteki muhtemel davranışlar hakkında bir öngörüü temsil etmektedir.
Wartick (1992)	Kurumsal itibar, örgütün birçok paydaşının talep ve beklentilerini ne kadar iyi karşılandığını gösteren, her bir paydaşın algılarının toplamıdır.
Post ve Griffin (1997)	Kurumsal itibar, bir kuruluşun paydaşlarının fikirleri, algıları ve tutumlarının bir sentezidir.
Fombrun, Gardberg ve Sever (2000)	Kurumsal itibar, bir işletmenin performansı ile ilgili birçok paydaşın algılarının toplamını ifade eden bütünsel bir yapıdır.
Gotsi ve Wilson (2001)	Kurumsal itibar, paydaşların bir şirketle ilgili zaman içinde oluşan genel değerlendirmesidir.
Bromley (2002)	Kurumsal itibar, kurumsal rekabet ortamında içeriden çalışanların dışarıdan diğer paydaşların değerlendirmelerine bağlı olarak bir işletmenin göreceli konumunu yansıtmaktadır.
Balmer ve Greyser (2003)	İtibar; organizasyonun ne yaptığı ve nasıl davrandığına dayalı olarak zaman içinde oluşur.
Highhouse, Broadfoot, Yugo ve Devendorf (2009)	Kurumsal itibar, birçok paydaş tarafından bir firma hakkında zaman içinde oluşmuş genel değerlendirmeleri içeren yargıdır.

Kaynak: Sabrina Helm, Kerstin Liehr-Gobbers, Christopher Storck, "Reputation Management", Berlin, Springer, 2011, s. 6

⁴ Charles Fombrun, Cees Van Riel, "The Reputational Landscape", **Corporate Reputation Review**, Volume 1, Numbers 1-2, 1997, s. 5

Kurumsal itibar literatürünün ortaya çıkmasında ve gelişmesinde uluslararası alanda en önemli isimlerden biri olan Charles J. Fombrun kurumsal itibarı, “bir şirketin önde gelen rakipleriyle kıyaslandığında geçmiş eylemleri ve gelecek beklentileri ile oluşan kilit bileşenlerinin, firmanın bütününde oluşturduğu algısal temsili”⁵ olarak tanımlamaktadır. Van Riel, Cees ve Fombrun, 2007 yılında yaptıkları çalışmada itibarın bir şirketin nasıl bilindiği, insanlar tarafından nasıl tanımlandığı ve nasıl hatırlandığıyla ilgili bir dizi anlamlar bütünü olduğuna ve kurumsal itibarın, bir kişinin kurum hakkındaki izlenimleri, fikirleri, duyguları ve inançlarının etkileşimi sonucunda oluştuğuna dikkat çekmektedir.⁶

Wilson ve Gotsi 2001 yılında yapmış oldukları literatür taramasında, kurumsal itibar kavramına ilişkin birçok tanımları inceleyerek, kurumsal itibar kavramıyla ilgili aşağıdaki özellikleri belirlemişlerdir:

- İtibar, dinamik bir kavramdır.
- İtibarı oluşturmak ve yönetmek zaman almaktadır.
- Kurumsal itibar ve kurumsal imaj arasında çift yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Kurumsal itibar, bir şirketin diğer rakiplerine kıyasla algılanan sıralamasını göstermektedir.
- Farklı paydaşlar kendi ekonomik, sosyal ve kişisel özgeçmişlerine göre aynı şirketle ilgili farklı itibar algısına sahip olabilirler.

Wilson ve Gotsi yapmış oldukları inceleme sonucunda kurumsal itibarı, paydaşların bir kurumla ilgili zaman içinde oluşan genel değerlendirmesi olarak tanımlamaktadır. Bu değerlendirme paydaşların işletmeyle yaşadıkları doğrudan tecrübeler ve çeşitli kaynaklardan işletme ile elde ettiklere bilgilere ve/veya işletmenin önde gelen rakipleriyle karşılaştırılması temeline dayanmaktadır.⁷

Barnett, Jermier ve Lafferty’in 2006 yılındaki çalışması Wilson ve Gotsi’nin 2001 yılındaki çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Barnett, Jermier ve Lafferty de

⁵Charles J. Fombrun, "**Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**", BostonMassachusetts, Harvard Business School Press, 1996, s. 72

⁶ Cees ve diğ., **A.g.e.**, s. 44

⁷Manto Gotsi, Alan M. Wilson, "Corporate Reputation: Seeking a Definition", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol.6, Iss. 1, 2001, s. 28

kurumsal itibar kavramına ilişkin birçok tanımı inceleyerek, tanımların anlam olarak temelde farkındalık, değerlendirme ve varlık olmak üzere üç başlık altında kümелendiğini belirlemişlerdir. Kurumsal itibar kavramını bir farkındalık olarak tanımlayan yazarlar, paydaşların ya da gözlemcilerin kurumla ilgili herhangi bir karara varmadığı, sadece kurumla ilgili genel bir farkındalığı olduğu durumdan bahsetmektedir. Farkındalık grubu altında yer alan tanımlarda, kurumsal itibar kavramını tanımlamak için çoğunlukla algı terimi kullanılmaktadır. Bu grupta yer alan tanımlarda kurumsal itibar kavramı “algıların bir toplamı, gizli algılar, kesintisiz algılar, küresel algılar, algısal temsiller ve kolektif algılar” şeklinde tanımlanmaktadır. Kurumsal itibarı bir değerlendirme olarak tanımlayan grubun görüşüne göre kurumsal itibar, gözlemcilerin ya da paydaşların firmanın bir durumuyla ilgili değerlendirmesidir. Değerlendirme başlığı altında yer alan tanımlarda, kurumsal itibar kavramı paydaşların veya gözlemcilerin işletmenin bir durumuyla ilgili değerlendirmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlarda kurumsal itibar “bir yargı, bir hüküm, bir değerlendirme ya da bir ölçü” şeklinde tanımlanmaktadır. Üçüncü grup olan varlık başlığı altında kurumsal itibar kavramı, işletme için önemli ve değerli bir şey olarak tanımlanmaktadır. Bu grup içerisinde yer alan tanımlarda kurumsal itibar “bir kaynak, maddi olmayan, finansal ya da ekonomik bir varlık” olarak tanımlanmaktadır. Üç grup altında yer alan tanımlar bazı noktalarda benzerlik gösterse de nispeten birbirlerinden farklıdır. Farkındalık, değerlendirme anlamına gelmediği gibi, değerlendirme de bir varlığa dönüşümü ifade etmemektedir. Kurumsal itibar kavramının temelde ne anlam ifade ettiği ve hangi yapı taşlarından oluştuğu konusunda literatürde net bir uzlaşma sağlanamamış olmasına rağmen, birçok yazar kurumsal itibarın önemi ve olumlu kurumsal itibarın kuruma sağladığı birçok fayda olduğu konusunda hemfikirdir.⁸

İnsanların bir kurumla ilgili fikirlerini etkileyen üç düzey bilgi aşaması bulunmaktadır.⁹

- Birinci düzey bilgi aşaması: Kişisel tecrübelerle dayanan temel düzeydeki bilgi aşamasıdır.

⁸Michael L. Barnett, John M. Jermier, Barbara A. Lafferty, "Corporate Reputation: The Definitional Landscape", **Corporate Reputation Review**, Volume 9, Number 1, 2006, s. 32

⁹Cees ve diğ., **A.g.e.**, s. 46

- İkinci düzey bilgi aşaması: Bir ürün ya da organizasyonla ilgili arkadaş ve meslektaşlar gibi yakın çevrenin ne söylediklerine dayanan bilgi aşamasıdır.
- Üçüncü düzey bilgi aşaması: Ücretli reklamlar ve ücretsiz halkla ilişkiler faaliyetleri de dâhil olmak üzere tüm kitle iletişim araçları ile edinilen bilgiye dayanan aşamadır.

Kurumsal itibar üzerinde en çok etkiye sahip olan aşama, doğrudan kişisel tecrübelerle dayanan birinci düzey bilgi aşamasıdır. Ancak, doğrudan kişisel tecrübeler, insanlara sadece sınırlı miktarda bilgi sunmaktadır. İnsanların sahip olduğu bilginin büyük bir kısmını kitle iletişim araçları, arkadaşları ve meslektaşları aracılığıyla dolaylı yollardan elde ettiği bilgiler oluşturmaktadır. Bir başka deyişle, kişisel algılar üzerinde en büyük etkiye kişisel tecrübeler aracılığıyla edinilen bilgiler sahip olmasına rağmen, bu yolla sahip olunan bilgilerin düzeyi diğerlerine göre oldukça azdır. Helm'in 2011 yılındaki çalışmasında kurumsal itibar ile ilgili oluşan algıların firmanın kendisi, medya, bireysel tecrübeler ve başkalarının kurumla olan tecrübeleriyle ilgili söyledikleri olmak üzere dört kaynaktan beslendiği belirtilmektedir.

Sosyal olarak paylaşılan izlenimleri temsil eden itibar, farklı yapıdaki insan toplulukları yerine kolektif yapıyı temel almaktadır.¹⁰ Cees, Van Riel ve Fombrun 2007 yılında yaptıkları bir çalışmada kurumsal itibardan, bir kurumun paydaşları tarafından yapılan o kurum hakkındaki genel değerlendirmesi olarak bahsetmektedir. Bu değerlendirme, bir organizasyonun paydaşlarının beklentilerini karşılama becerisi, bu organizasyon tarafından üretilen ürünleri satın alma istekleri, bu organizasyon için çalışma veya bu organizasyonun hisselerine yatırım yapma istekleri konusundaki paydaşlarının algıları toplamını ifade etmektedir.¹¹

¹⁰Dennis Bromley, "Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?", **Corporate Reputation Review**, Volume 5, Number 1, 2002, s. 36

¹¹ Cees ve diğ., **A.g.e.**, s. 45

1.2. Kurumsal İtibarın Temel Bileşenleri

İnsanlara en beğendikleri veya en çok saygı duydukları şirketin hangisi olduğunu sorduğunuz zaman, her insan farklı bir sebepten dolayı bir şirketin ismini söylemektedir. Bazıları şirketin üretmiş olduğu ürün ve hizmetlerle ilgili yaşamış olduğu bireysel tecrübelerine göre karar vermektedir. Bazıları ise arkadaşlarından ya da yakın çevresinden duyduğu bilgilere göre veya şirketin hisse senetlerinden elde ettiği kazançla göre cevap vermektedir. Bunlar gibi çeşitli görüşlerin toplamı, kurumsal itibarın anlık bir görüntüsünü vermektedir.¹²

Bir organizasyon hakkında, paydaşları tarafından oluşturulan ortak görüş olarak tanımlanan kurumsal itibar, önemi gittikçe artan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal itibar, firma değerini geliştirmede önemli bir rol oynamasının yanı sıra, müşteri algılamasına bağlı ürün kalitesini arttırmakta, nitelikli çalışanların işe alımı ve uzun süre kurumda kalmalarını sağlamakta, çalışanların motivasyon ve verimlilik oranlarını arttırmaktadır. Aynı zamanda kuruluşların finansal performansını değerlendirmede bir ölçü olarak kabul edilmekte ve sermayeyi daha ucuza elde etmeye olanak sağlamaktadır.¹³

Stewart Lewis'in 2003 yılındaki çalışmasında kurumsal itibarın temel bileşenlerini liderlik, ürün/hizmet kalitesi, finansal performans, sosyal sorumluluk, çevresel sorumluluk ve çalışanlara olan tutum olarak sıralamıştır.

Brammer ve Pavelin 2006 yılında yaptıkları çalışmada kurumsal itibar yönetimiyle ilgili stratejik yönetim literatüründe son yıllarda artan bir şekilde hem kavramsal hem de ampirik çalışmalar yapıldığına dikkat çekmekte ve yapılan bu çalışmalarda kurumsal sosyal sorumluluk, finansal performans, tüketicilerin değerlendirmesine göre ürünlerin kalitesi, çalışanların verimlilik, işe alım ve işte tutma, şirket mülkiyetinin özellikleri ve sermaye arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmaları öne çıkan konular olarak sıralamaktadırlar. Benzer şekilde başka bir kaynakta kurumsal itibarın kilit bileşenlerini aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:¹⁴

¹² Charles J. Fombrun, Cess B. M. Van Riel, "**Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations**", Upper Saddle River, FT Press, 2004, s. 3

¹³Stephen Brammer, Andrew Millington, "Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis", **Journal of Business Ethics**, Volume 61, 2005, s. 30

¹⁴Klement Podnar, Urska Tuskej, Ursa Golob, "Mapping semantic meaning of corporate reputation in global economic crisis context: A Slovenian study", **Public Relations Review**, Volume 38, 2012, s. 912

- İyi iş performansı ve yönetim: iyi iş performansı, iyi yönetim, karlılık, vizyon, rekabet gücü, işletmenin iflas etmemiş ya da devredilmemiş olması ve yabancı pazarlarda elde ettiği başarılar.
- Ürün ve hizmet kalitesi: Yüksek kaliteli ürün ve hizmetler, inovasyon.
- İyi işverenler: Çalışanlara karşı gösterilen iyi tutum ve yardımseverlik, iyi ücretlendirme ve çalışanların sömürülmemesi.
- Müşteri odaklılık: Müşterilere karşı gösterilen iyi tutum, reklam ve halkla ilişkiler faaliyetleri
- Sosyal ve çevresel sorumluluk: Sosyal sorumluluk ve çevre bilinci ile çevreyi kirliliğinin önüne geçilmesi
- Duygusal çekicilik: Gelenekler ve güvenilirlik.
- Dürüst işletmecilik: Yolsuzluk yapılmaması, şeffaf ve dürüst olunması.
- Olumlu medya görünümü

Kurumsal takipçiler bir işletmeyle ilgili yatırım kararlarında, kariyer tercihlerinde veya ürün seçimlerinde işletmelerin itibarına göre hareket etmektedir. Kurumsal itibar, işletmenin ne kadar beğenildiğini veya güvenilen bir kurum olduğunu göstermesinin yanı sıra, bir işletmenin ürünleri, çalışma ortamı, mevcut stratejileri ve gelecek olasılıklarının nasıl olduğu hakkında da topluma birtakım işaretler vermektedir. Bununla birlikte olumlu kurumsal itibar, işletmenin ürünlerini daha yüksek fiyatlarla satmasına, kaliteli çalışanları ve yatırımcıları işletmeye çekmesine imkân sağlamaktadır.¹⁵

Kurumsal itibar kavramının temel bileşenleriyle ilgili çalışmalar incelenmiş ve ortak olan konular tek bir başlık altında toplanmıştır. Kurumsal itibar kavramının temel bileşenleri duygusal çekicilik, vizyon ve liderlik, finansal performans, ürün ve hizmetler, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluk başlıkları altında aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

¹⁵Charles Fombrun, Mark Shanley, "What's in a name? Reputation Building and Corporate Strategy", **Academy of Management**, Vol. 33, No. 2, 1990, s. 233

1.2.1. Duygusal Çekicilik

Duygusal çekicilik bir kuruma duyulan güveni, hayranlığı, saygıyı ve sahip olunan iyi duyguları ifade etmektedir. Yani, bir kurumun hangi açıdan hayranlık, saygı ve güven uyandırdığı kastedilmektedir.¹⁶

İşletmeler kullanmış oldukları çeşitli araç ve yöntemlerle insanlarda merak, heyecan, sevinç, mutluluk ya da tutku gibi duygu yüklü bir tepki oluşturmaya çalışmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları itibar görünümleri, bizi bu şirketlerle duygusal bir bağ kurma konusunda manipüle etmektedir. Güçlü itibar platformlarından iletilen duygular insanlara etki etmektedir. Örnek vermek gerekirse Nike'nın "Just Do It" sloganı insanlar üzerinde bir canlılık duygusu yaratmaktadır. Benzer şekilde Johnson&Johnson reklamlarında ve ürünlerinde sık sık gülümseyen bebekler kullanılarak annelik teması işlenmektedir.¹⁷

Duygusal çekicilik ya da cazibe aynı koşullar altında bulunan firmalara rekabet avantajı sağlayan oldukça önemli bir itibar bileşenidir. Somut değerlendirmelere göre aynı kalitede ürün sağlayan iki işletme arasında tercih yapılacağı zaman müşteriler genellikle rastgele bir seçim yapmaktan ziyade daha çok sevdikleri markayı seçmektedir. Bunun nedeni bir şekilde o işletme ile arasında duygusal bir bağ kurmuş olmasıdır.¹⁸

1.2.2. Vizyon ve Liderlik

Vizyon ve liderlik boyutu, bir kurumun sahip olduğu yönetim ekibinin niteliği, gelecek hakkında net bir vizyona sahip olması ve rekabetçi pazar fırsatlarını nasıl değerlendirdiği konusunda bilgi vermektedir. Net bir vizyondan kasıt belirlenen vizyonun gerçekçi ve ulaşılabilir olmasıdır. Kurumsal itibar yönetimi açısından liderlik oldukça önemlidir. Çünkü kurumsal yönetim çalışmaları üst yönetimin isteği ve katılımı olmaksızın yapılamaz.¹⁹

¹⁶ Ömer Faruk Oktar, İlker HüseyinÇarıkçı, "Farklı Paydaşlar Açısından İtibar Algılamaları: Süleyman Demirel Üniversitesi'nde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı:15, 2012, s. 131

¹⁷Fombrun ve diğ., **A.g.e.**, s. 154

¹⁸ **A.e.**, s. 8

¹⁹ Oktar ve diğ., **A.g.e.**, s. 131

Hall 1993 yılında yapmış olduğu çalışmasında CEO'ların sürekli olarak en önemli kurumsal itibar bileşeni olarak sıralandığını bulmuştur. Hall tespitine dayanarak yönetimin sürekli olarak itibarla ilgilenmesi gerektiğini önermektedir.²⁰

Bir şirketin şeffaf bir liderlikle yönetildiğinin en önemli göstergesi o şirketin üst yönetiminin ve CEO'sunun çalışanlar ve paydaşlar tarafından kolay ulaşılabilir olmasıdır. CEO itibarı ile yapılan çalışmalarda toplumun takdirini kazanmış CEO'ların yönetimle ilgili iyi bir algı oluşturduğu görülmüştür. Toplum tarafından takdir edilen CEO'lar bütün işletme üzerinde bir halo efekti yaratmaktadır. Buna karşın toplumun gözünde kötü itibara sahip CEO'lar ise şirket itibarını olumsuz yönde etkilemektedir. Toplum nezdinde olumlu itibara sahip yöneticiler gittikleri her kuruma kendi itibar sermayelerini de birlikte götürmektedir.²¹

1.2.3. Finansal Performans

Kurumsal itibar açısından finansal performans karlılık, büyüme beklentileri ve iş riskini ifade etmektedir. Literatürde genellikle olumlu kurumsal itibar ile finansal başarı arasında doğrusal bir orantı olduğu varsayılmaktadır.²²

İşletmelerin kurumsal itibarı göz önünde bulundurmalarını gerektiren birçok neden bulunmaktadır. İtibar taklit edilmesi oldukça zor, işletmeye rekabet avantajı sağlayan, değerli ve oldukça nadir maddi olmayan bir kaynaktır. Yapılan birçok araştırmada kurumsal itibar ile kurumsal performans arasında bir bağlantı olduğuna vurgu yapılmakta ve itibar ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişki literatürde büyük ölçüde kabul görmektedir.²³ Fombrun, Deephouse, Shanley ve Dowling gibi birçok yazar, iyi itibarın işletme maliyetlerini düşürme, ürünlerini yüksek fiyatlarla satabilmesine olanak tanıma, yatırımcıları ve müşterileri işletmeye çekme, karlılığın artması ve rekabet engelleri oluşturması gibi birçok stratejik faydası bulunduğu konusunda hemfikirdir.

Kaynak tabanlı görüşe göre, değerli ve nadir varlıklara sahip olan işletmelerin rekabet avantajı kazanacağı ve yüksek kazançlar elde edeceği beklenmektedir. Bu

²⁰Kent Walker, "A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory", **Corporate Reputation Review**, Vol. 12, No. 4, 2010, s. 357

²¹Fombrun ve diğ., **A.g.e.**, s. 202

²²Oktar ve diğ., **A.g.e.**, s. 131

²³Walker, **A.g.e.**, s. 357

varlıkların taklit edilmesi zor olduğu için, işletmeler yüksek değerli sürdürülebilir finansal performans elde edebilirler.²⁴ Yapılan birçok araştırmada da bu görüşle benzer şekilde olumlu kurumsal itibara sahip işletmelerin stratejik bir değere sahip olduğu görüşü tartışılmaktadır. Olumlu kurumsal itibar, diğer işletmeler tarafından kolayca taklit edilemeyen maddi olmayan nitelikler ve değer yaratma potansiyeli açısından önemlidir. Yapılan bazı ampirik araştırmalar kurumsal itibar ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermekle birlikte, mevcut literatürde henüz kurumsal itibarın finansal performans üzerindeki etkisini gösteren ya da performansın itibara nasıl etki ettiğini gösteren kesin bir değişken bulunmamaktadır.²⁵

İyi itibar birçok potansiyel faydaya sahip olmakla birlikte, aynı zamanda finansal performans ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi açıklayan mantıklı bir kesit sunmaktadır. Kendi başına değerli bir varlık olan itibar, müşterilerin bu değeri ürün ve hizmetlere yansıtmasına ve kurum itibarı ile kurumun ürün ve hizmetlerinin değerini birleştirmelerine neden olmaktadır. Kurumsal itibar, ürün ve hizmetlerin kalitesiyle ilgili müşterilere bir işaret vermektedir. Özellikle belirsizliğin yüksek olduğu pazarlarda müşteriler yüksek itibarlı firmaların ürün ve hizmetleri için yüksek fiyat ödeyebilmektedirler. İyi itibara sahip işletmeler aynı zamanda maliyet avantajına da sahiptir. Çünkü çalışanlar yüksek itibara sahip işletmelerde daha fazla çalışmak istemekte ya da daha düşük ücretlere razı olabilmektedirler. Bunun yanı sıra tedarikçi firmalar iyi itibara sahip işletmeler ile yaptıkları sözleşmelerden doğacak risklere karşı daha az endişe duymaktadır.²⁶

1.2.4. Ürün ve Hizmetler

Kurumsal itibar açısından ürün ve hizmetler değişkeni ile kastedilen bir firma tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin kalite, kolaylık, yenilik ve güvenilirliği yönünden değerlendirilmesidir. Bir kurumun ürün ve hizmetlerinin yüksek kaliteli olup olmadığı, kurumun ürünlerinin arkasında durup durmadığı, kurumun yenilikçi

²⁴Peter W. Roberts, Grahame R. Dowling, "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", **Strategic Management Journal**, Vol. 23, No. 12, 2002, s. 1077

²⁵Esra Nemli Caliskan, Basak Turan Icke, Yusuf Ayturk, "Corporate Reputation and Financial Performance: Evidence from Turkey", **Research Journal of International Studies** 18, 2011, s. 73

²⁶Roberts ve diğ., **A.g.e.**, s. 1079

ürünler geliştirip geliştirmediği ve kurumun sunmuş olduğu ürünleri iyi bir kalite - fiyat oranı ile sunup sunmadığına bakılmaktadır.²⁷

Satın alma aşamasından önce ürün özelliklerine göre ürün kalitesinin anlaşılmasının zor olduğu durumlarda tüketiciler, firmanın daha önceden üretmiş olduğu ürünlerinin kalitesini referans alarak şimdiki veya gelecekteki ürünlerinin kalitesi hakkında karar vermektedirler. Ürün kalitesinin anlaşılmasının zor olduğu durumlarda firmaların almış olduğu yüksek kaliteli ürün üretme kararı, itibar oluşumuna da katkı sağlamaktadır. Bu anlamda itibar, mevcut dönemde üretilen ürünlerin kalitesi hakkında tüketicilere referans vermektedir.²⁸

Tüketiciler bir ürünü satın alma aşamasında karar verici olmalarına karşın, satın aldıkları birçok ürünün kalitesini o ürünü kullanana kadar bilmemektedirler. Bu nedenle yüksek kaliteli ürün üreticileri, ürünlerinin kalitesiyle ilgili satın alma aşamasından önce tüketicilere ürünlerinin kalitesini gösteren bir işaret vermek istemektedir. Nelson, ürünleri iki genel grup altında incelemektedir: kalitesi tüketildikten sonra anlaşılan ‘deneyim ürünleri’ ve kalitesi ürün özelliklerinden anlaşılan ‘arama ürünleri’. Bu ürünlere örnek vermek gerekirse dondurulmuş bir yemeğin kalitesi ancak ürün tüketildikten sonra anlaşıldığı için bir deneyim ürünüdür. Buna karşın bir kravat tasarımının kalitesi satın almadan önce anlaşıldığı için bir arama ürünüdür. Arama ürünleriyle ilgili tüketicilerin ürün kalitesini kontrol etmesi deneyim ürünlerine göre daha kolay olmaktadır. Hizmet alımlarında da tıpkı deneyim ürünlerinde olduğu gibi (örn; hukuk, tıp, muhasebe, yatırım hizmetleri) hizmet kalitesinin satın alma aşamasından önce belirlenmesi zordur.²⁹ Bu nedenle itibarın stratejik bir önemi bulunmaktadır.

Bir firmanın pazardaki konumu, o firmanın ürettiği ürünlerin temel kalitesinin de bir işareti sayılmaktadır. Piyasadaki mevcut ürünlerin kalitesi hakkında kesin bilgi sahibi olunmadığı durumlarda ya da piyasadaki farklı ürünleri karşılaştırma maliyetlerinin karşılanamadığı veya bu maliyetleri yüklenmek istenilmediği durumlarda diğer paydaşların belirli bir üreticinin ürünleri hakkındaki fikirlerine

²⁷ Oktar ve diğ., **A.g.e.**, s. 131

²⁸Carl Shapiro, "Premiums For High Quality Products As Returns To Reputations", **The Quarterly Journal of Economics**, November 1983, s. 659

²⁹Keith Weigelt, Colin Camerer, "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications", **Strategic Management Journal**, Vol. 9, 1988, s. 448

başvurulmaktadır. Bir üreticinin pazar konumu büyük ölçüde paydaşların düşünceleri ve eylemlerine bağlı olsa da, üreticiler geçmiş eylemleri üzerinde nasıl algılandıkları hakkında bir kontrole sahiptirler.³⁰

1.2.5. Çalışma Ortamı

Çalışma ortamı bir kurumun ne kadar iyi yönetildiği, çalışılmak için ne kadar iyi bir kurum olduğu ve çalışanlarının ne kadar nitelikli olduğu konusunda bilgi vermektedir. Çalışanlarının profesyonellik ve kaliteleri, çalışma ortamının kalitesi konusunda bilgi vermekte ve çalışma koşulları açısından ne kadar tercih edilen bir kurum olduğunu da ifade etmektedir.³¹

Günümüz bilgi çağının bir getirisi olarak karmaşık problemleri çözebilen nitelikli insan gücü yani entelektüel sermaye giderek önem kazanmıştır. İtibar da entelektüel sermayenin kuruma çekilmesi ve korunmasında oldukça önemlidir. Çalışanlar yüksek itibarlı şirketlerde çalışma konusunda daha istekli olmakta ve bunun yanı sıra yüksek itibara sahip kurumlar yetenekli iş gücünü kuruma çekme ve diğer şirketlere göre daha uzun süre kurumda tutma konusunda daha başarılı olmaktadır.³²

Müşteri odaklı çalışan hizmet sektöründe, çalışanların çalıştıkları kurum hakkındaki görüşleri, müşterilerin o kurum hakkındaki görüşlerini birçok farklı şekilde etkileyebilmektedir. Çalışanların davranışları özellikle müşterilere yönelik çalışanların davranışları, kurum itibarını doğrudan etkilemektedir. Dış paydaşlar, bir kurumun iç paydaşlarının imajına bağlı olarak aynı kurumla ilgili bir imaj oluşturabilirler.³³ Birçok kaynakta çalışan memnuniyetinin özellikle de hizmet sektöründe, müşteri memnuniyetinin sağlanmasına önemli bir katkı sağladığı belirtilmektedir. Kurumdan memnun çalışanlar, o kurumda daha uzun süre çalışmakta ve işlerini daha verimli olarak yapmaktadırlar. Bu durum müşteri

³⁰Joel M. Podolny, "A Status-based Model of Market Competition", **American Journal of Sociology**, Volume 98, Number 4, 1993, s. 830

³¹ Oktar ve diğ., **A.g.e.**, s. 131

³²Jooh Lee, James Jungbae Roh, "Revisiting Corporate Reputation and Firm Performance Link", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 19, No. 4/5, 2012, s. 649

³³Gary Davies, Rosa Chun, "Gaps Between The Internal and External Perceptions Of The Corporate Brand", **Corporate Reputation Review**, Volume 5, Number 2/3, 2002, s. 145

memnuniyetine yansımakta ve müşteriler daha iyi hizmet almaktadır. Böylece müşteri memnuniyeti ve sadakati artmakta, satışlar ve kâr yükselmektedir.³⁴

Çalışma ortamının kalitesini belirleyen önemli faktörlerden birisi de iş ilişkileridir. İş ilişkisi ile kastedilen, yönetim ekibi ile çalışanlar arasındaki ilişkidir. Pozitif iş ilişkilerine sahip örgütler diğer örgütlere kıyasla, çalışanlarından daha yüksek verim elde edebilmektedir. Bu durum aynı zamanda bir çalışanın kuruluşa olan bağlılık düzeyini etkileyebilmektedir. Kuruluşlar, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlardan daha yüksek verim elde etmekte ve bu durum örgütsel performans üzerinde de olumlu bir etki yaratmaktadır.³⁵

Olumlu itibar, işletmeye rekabet avantajı sağlayan ve rakipler tarafından taklit edilmesi zor kaynaklardan birisidir. İtibarın yanı sıra değerli ve taklit edilmesi zor olan bir diğer kaynak ise işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayesi ve çalışanlarının bilgi birikimidir. Carmeli ve Tishler'in 2004 yılında yaptıkları araştırma organizasyonların sahip olduğu insan sermayesi ve yönetsel kabiliyetlerin, algılanan kurumsal itibarla bağlantılı olarak örgütsel performansa katkıda bulunduğunu göstermektedir. Üst yönetim de dâhil olmak üzere çalışanların kurumsal itibarı yönetmeye ne ölçüde katkıda bulunabileceği literatürde henüz araştırılmayan önemli bir ilişkidir. İtibarı sadece yönetsel kararların bir sonucu olarak değerlendiremeyiz. Çünkü itibar, yönetsel liderlik ve işletmede bulunan herkesin uyumlu çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.³⁶

1.2.6. Sosyal Sorumluluk

Kurumsal itibarın bir boyutu olarak sosyal sorumluluk kavramı ile bir kurumun faaliyet gösterdiği çevreye ve topluma karşı gösterdiği ilgi, anlayış ve bağlılığı kastedilmektedir. Sosyal sorumluluk kavramı bir kurumun çevreye karşı ne kadar duyarlı olduğu, toplumsal olayları ne kadar desteklediği ve kurumun insanlara nasıl davrandığı konularını içermektedir. Sosyal sorumluluk düşüncesine göre, işletmelerin içinde bulundukları topluma karşı yasal ve ekonomik yükümlülüklerinin

³⁴Gary Davies, Rosa Chun, Rui Vinhas Da Silva, Stuart Roper, "**Corporate Reputation and Competitiveness**", Routledge, 2003, s. 13

³⁵Abraham Carmeli, Ashler Tishler, "The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance", **Strategic Management Journal**, Vol. 25, No. 13, 2004, s. 1261

³⁶Karen S. Cravens, Elizabeth Goad Oliver, "Employees: The key link to corporate reputation management", **Business Horizons**, No. 49, 2006, s. 293

ötesine uzanan bir sorumluluğu bulunmaktadır.³⁷ Archie B. Carroll, kurumsal sosyal sorumluluğu ekonomik, yasal, etik ve gönüllü (hayırsever) sorumluluklar olarak dört boyut altında açıklamaktadır.

Ekonomik sorumluluk: Bir işletmenin ilk ve en önemli sorumluluğu ekonomik sorumluluklarıdır. İş kurumları toplumun en temel ekonomik birimidir. İş kurumlarının öncelikli rolü, müşterilerin ihtiyaç duyduğu ve istediği ürün ve hizmetleri üretmek ve bu süreç sonunda kabul edilebilir bir kâr elde etmektir. İşletmelerin kuruluşundaki birincil teşvik kâr güdüsüdür ve işletme karlılığı işletmenin varlığı için en önemli kavramdır. İşletmenin tüm sorumlulukları ekonomik sorumlulukları üzerine dayandırılmaktadır ve ekonomik sorumluk olmaksızın işletmenin diğer sorumlulukları tartışmalıdır.³⁸

Yasal sorumluluklar: Toplumun en temel ekonomik birimi olarak kurulan işletmelerin, ekonomik sorumluluğunu yerine getirirken yasal gerekliliklere uygun hareket etmesi gerekmektedir. Toplum, işletmelerin kanunlar ve yönetmeliklerle belirlenen hukuki yükümlülüklerle uygun şekilde hareket etmesini beklemektedir. İşletmeler toplumsal sözleşmelerinin bir gerekliliği olarak ekonomik sorumluluklarını kanunlar çerçevesinde sürdürmelidirler. Yasal sorumluluklar bir işletmenin ekonomik sorumlulukları ile birlikte uyması gereken en temel sorumluluklarıdır.³⁹

Etik sorumluluklar: Etik sorumluluklar, işletmeler için başa çıkması en zor olan sorumluluklardır. Ekonomik ve yasal sorumluluklar hakkaniyet ve adaletle ilgili ahlaki normları somutlaştırmalarına rağmen, etik sorumluluklar kanunlaşmamış ancak toplum üyeleri tarafından uyulması beklenen ya da yasaklanan faaliyet ve uygulamaları kapsamaktadır. Etik sorumluluklar müşteriler, çalışanlar ve toplum tarafından adil, iyi ya da paydaşların manevi haklarının korunmasına yönelik itibar edilen standartları, normları veya beklentileri yansıtmaktadır.⁴⁰

Gönüllü (Hayırsever) Sorumluluklar: Hayırsever sorumluluklar, iyi bir kurumsal vatandaş olmak için işletmelerin, toplum beklentilerine karşılık

³⁷Archie B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", **Academy of Management Review**, Vol. 4, No. 4, 1979, s. 497

³⁸Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", **Business Horizons**, Vol. 34, Issue 4, 1991, s. 40

³⁹A.e., s. 500

⁴⁰A.e., s. 41

gerçekleştirmiş olduğu kurumsal faaliyetlerini kapsamaktadır. Hayırseverlik, toplum refahını veya iyiliğini destekleyen eylemleri ya da programları içermektedir. İşletmelerin sanat, eğitim ya da toplumla ilgili olaylara finansal kaynakları ya da uygulamaları ile yaptıkları katkılar hayırsever sorumluluklara örnek olarak gösterilebilir. Hayırsever sorumluluklar gönüllülük esasına bağlı olmasına rağmen, işletmeler üzerinde daima toplumsal bir beklenti bulunmaktadır.⁴¹

Carroll, kurumsal sosyal sorumluluk düşüncesi ile bir işletmenin paydaşları arasında doğal bir uyum olduğundan bahsetmektedir. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk yönelimleri ve faaliyetlerine, işletmelerin sahip oldukları paydaş grupları göz önünde bulundurularak karar verilmelidir.⁴²

Sosyal sorumluluk kavramı işletmenin ekonomik, teknik ve yasal gereksinimlerinin dışında kalan konular karşısında sergilediği tavrı ve tepkilerini ifade etmektedir. İşletmeler sosyal sorumlulukla ilgili karar alma süreci içinde aldıkları karar ile sosyal sistem üzerinde yaratmış oldukları etkiyi ve işletmenin geleneksel ekonomik kazançlarını göz önünde bulundurmalıdırlar. Yani sosyal sorumluluk kavramı yasaların bittiği yerde başlamaktadır. Yasaların gerektirdiği asgari yükümlülükleri yerine getiriyor olmak bir işletmenin sosyal sorumluluk anlayışına sahip olduğunu göstermez. Çünkü bu her iyi vatandaşın yapması gereken bir şeydir. Sosyal sorumluluk kavramı, işletmenin yasal yükümlülüklerinin ötesinde bir toplumsal yükümlülüğü kabul etmesidir.⁴³

1.3. Kurumsal İtibarın Etkileşim İçinde Olduğu Alanlar

Çağdaş organizasyonların karşılaştıkları başlıca zorluklardan biri, iç ve dış yönleri arasındaki sınırın bozulmasıdır. Önceden, organizasyonlar içsel işleyişlerinin çevreyle olan dışsal bağlantılarını kesebilmekteydi. Çünkü organizasyonun içindeki ve dışındaki kişiler arasında çok az bağlantı noktası bulunmaktaydı. Organizasyonların üst yönetimi, pazarlama, satın alma, halkla ilişkiler ve stratejik planlama departmanları dış ilişkileri ele alırken, organizasyonun içsel konuları orta

⁴¹Carroll, A.g.e., s. 42

⁴²Archie B. Carroll, "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", **Business & Society**, Vol. 38, No. 3, 1999, s. 290

⁴³Keith Davis, "The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibility", **Academy of Management Journal**, Volume 16, Number 2, 1973, s. 312

ve alt düzey yöneticiler ile insan kaynakları yönetimi, üretim ve muhasebe departmanları yönetmekteydi. Ancak ağ sistemleri, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, esnek üretim yöntemleri, müşteri hizmetleri konusunda yeni odak noktalarının oluşması ve benzeri konular, daha önceleri dış ilişkilerin konusu olarak kabul edilen birçok konuyu, hemen hemen organizasyonda bulunan tüm üyelerin günlük işlerinin bir parçası olarak yeniden tanımlamaktadır. Bu durum organizasyonda bulunan her bir üyenin kurumsal itibara olumlu veya olumsuz etki edebileceği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.⁴⁴

Fombrun ve Van Riel'in 1997 yılındaki çalışmasına göre imaj ve kültür itibarın temel unsurlarıdır. Fombrun ve Van Riel bütünleştirici bir bakış açısıyla kurumsal kimliği çalışanların ve yöneticilerin yani kurum içindekilerin kendi kurumlarının tabiatını algılaması olarak, imajı ise kurum dışındakilerin kurumla ilgili algılaması olarak ele almaktadırlar. İtibarı da bu algılamaların bir araya toplanmasının net sonucu olarak kabul etmektedirler. Fombrun ve Van Riel'in değerlendirmesine göre kurumsal itibar, bir şirketin içte çalışanlarıyla dışta ise paydaşlarıyla olan göreceli duruşunu ölçen kolektif bir temsildir. Kurumsal itibar, kurum kültürü, kurumsal kimlik ve kurumsal imaj birbirleriyle sürekli olarak etkileşim içinde olan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Her biri birbirini olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilmektedir.⁴⁵

1.3.1. Kurum Kültürü

Dünya üzerinde birçok farklı ulus, toplum ve insan grupları bulunmaktadır ve bu toplulukların her birinin dünyayı algılama, düşünme ve davranış şekilleri birbirinden farklıdır. Her insan dünyaya geldiği andan itibaren, aileden başlayarak içinde bulunduğu toplumdan sosyalleşme ve sosyal öğrenme yolu ile duygu, düşünce ve davranış biçimlerini edinmeye başlar ve bu süreç ömür boyu devam eder. Sosyalleşme süreci, aslında kültürün kuşaktan kuşağa aktarılmasıdır.⁴⁶

Kültür, bir grup tarafından dış çevreyle uyum ve içsel bütünleşme konularında karşılaşılan problemlerin çözümü sırasında keşfedilmiş, öğrenilmiş ya da

⁴⁴Mary Jo Hatch, Majken Schultz, "Relations Between Organizational Culture, Identity and Image", **European Journal of Marketing**, Vol. 31, No. 5/6, 1997, s. 356

⁴⁵Barnett ve diğ., **A.g.e.**, s. 28

⁴⁶ Mehmet Şişman, "**Örgütler ve Kültürler**", 3. bs., Ankara, Pegem Akademi, 2011, s. 2

geliştirilmiş olan geçerli ve dikkate alınması gereken çözümler sunan ve bu nedenle yeni üyelere öğretilmesi gereken doğru düşünme, algı ve hissetme yolunu gösteren temel varsayımların modelidir.⁴⁷ Özetle davranışsal, bilişsel ve duygusal bir sürecin sonunda ortaya çıkan çözümleri ifade eden bir öğrenme şeklidir.

Kültür ile birey arasında oldukça karmaşık bir ilişki bulunmaktadır. Kültür, bireyleri kuşatmakta ve her bireyi içinde bulunduğu kültüre göre biçimlendirmektedir. Bununla birlikte, insanlar da içinde bulundukları kültürü üretmekte, etkilemekte ve değiştirmektedir. Bireyler arasındaki sosyal etkileşimin bir ürünü olan kültür, oluşturulur, öğrenilir, paylaşılır, aktarılır ve değiştirilebilir.⁴⁸

Örgüt kültürü 1980'lerden itibaren önem kazanmaya başlayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Psikoloji, sosyoloji, antropoloji gibi insan davranışlarını inceleyen birçok disiplinle bağlantılı bir kavramdır. Yapılan çalışmalarda örgüt kültürü genellikle, tarihsel bir süreç içinde gelişen, birleştirici ve bütünleştirici özelliği bulunan, antropolojiyle bağlantılı, değiştirilmesi güç bir yapıya sahip bir kavram olarak tanımlanmaktadır.⁴⁹

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan temel değerler, normlar, temel varsayımlar, inançlar, duygular, ideolojiler, beklentiler, tutumlar ve anlamlı semboller sistemidir. Bir örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimini belirleyen, örgüt üyelerinin ortak davranış kuralları, bilişsel yapıları ve algı dayanağının bütününe ifade etmektedir. Bu yönüyle kurumsal itibar kavramıyla da benzerlik göstermektedir. Örgüt kültürü de kurumsal itibar gibi zaman içinde yapılan çalışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların davranışları üzerinde oldukça büyük bir etkiye sahiptir ve dolaylı olarak da kurumsal itibara etki etmektedir.⁵⁰

Balmer ve Greyser'e göre kültür, çalışanların içinde bulundukları örgütle ilgili ne hissettiklerini gösteren ortak duygularını ifade etmektedir. Bu inançlar, örgütün kendisinden, tarihsel kaynaklarından ve mirasından ortaya çıkan değerler, inançlar ve sanılara dayanmaktadır. Bireyler kısmen kendilerini örgütsel üyelik ile

⁴⁷Edgar H. Schein, "Organizational Culture", **American Psychologist**, Vol. 45, No. 2, 1990, s. 111

⁴⁸Şişman, **A.g.e.**, s. 2

⁴⁹Turhan Erkmen, "**İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma: Örgüt Kültürü**", İstanbul, Beta, 2010, s. 1

⁵⁰**A.e.**, s. 5

tanımlayabilir ve birey olarak örgütle ortak değerler paylaştıklarını hissedebilirler. Kültür, çalışanların birbiriyle ve müşteriler gibi diğer gruplarla bağ kurmasını sağlaması açısından önemlidir. Bu bağlamda çalışanlar organizasyonun sınır çizgisini temsil etmektedir.⁵¹ Kurumsal itibar çalışmalarında da benzer şekilde çalışanların çalıştıkları kurum hakkındaki düşüncelerinin, müşterilerin o kurum hakkındaki düşüncelerini birçok farklı şekilde etkilediğinden bahsedilmektedir.

Schein'ne göre örgüt kültürünün başlangıcında kurucuların içinde yetiştikleri toplumun kültürü, kişisel deneyimleri ve sahip oldukları görüşlere dayanan inanç ve varsayımlar doğrultusunda oluşan örgütsel yapı ve işleyiş bulunmaktadır. Sonrasında ise örgütte yer alan birey ve grupların karşılıklı etkileşimi ile oluşan çok aşamalı bir süreçtir. Örgüt kültürü hem kurucuların örgüt üyelerine aktarmaya çalıştığı temel varsayım ve değerler hem de örgüt üyelerinin kendi deneyimleri sonucunda edindikleri doğruların karşılıklı etkileşiminden oluşmaktadır.⁵²

Schein'nin modelinde bahsedilen inanç, herhangi bir düşüncenin doğru olduğuna gönülden bağlı olma ve inanmadır. Temel varsayımlar olarak da ifade edilen inançlar, insanların belirli bir konu hakkında tartışmasız doğru / gerçek olarak kabul ettikleri yargılarıdır. Kültürün en iç katmanında yer alan inançlar, insanların çevreye karşı olan tavırlarını şekillendirmektedir. Örgüt içindeki bireylerin inançları ne kadar benzerlik gösterirse, o örgütün inançları da o derecede güçlü olmaktadır. Örgüt kültürünün özünü oluşturan inançlar, örgüt içindeki üyelerin karşılaştıkları çeşitli durum ve ilişkileri algılama, değerlendirme ve yargılamada kullandıkları temel referans çerçevesini oluşturmaktadır.⁵³

Örgüt kültürünün özünde değerler ve inançlar bulunmaktadır. Hofstede ve arkadaşları tarafından 1990 yılında yapılan çalışmada yer alan kültür modelinin en iç katmanında da değerler bulunmaktadır. Değerler, genellikle farkında olunmayan ve davranış şekilleri içinde kendini gösteren iyi ve kötü, güzel ve çirkin, normal ve anormal gibi spesifik olmayan duygulardır. Örgüt üyeleri tarafından nelerin doğru ve yanlış olarak kabul edildiğini göstermektedir. Örgütsel değerleri belirlemek için

⁵¹John M.T. Balmer, Stephen A. Greyser, "Corporate Marketing: Integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communication, Corporate Image and Corporate Reputation", **European Journal of Marketing**, Vol. 40, No. 7/8, 2006, s. 735

⁵²Erkmen, **A.g.e.**, s. 33

⁵³Şişman, **A.g.e.**, s. 85

örgüt üyeleri tarafından hangi davranışların takdir edildiği ve hangi davranışların istenmediği araştırılmalıdır. Örgütsel davranışların dayanağı olan değerler, itibar oluşumu açısından da önemlidir.⁵⁴

1.3.2. Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj, bir kurum hakkında insanların zihninde oluşan genel izlenim olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal imaj işletmenin adı, yapısı, ürün/hizmet çeşitliliği, gelenekleri, ideolojisi ve müşterilerle etkileşime giren her bir kişi tarafından iletilen kalite algısı gibi birçok fiziksel ve davranışsal özellik ile ilişkilidir. Bu nedenle kurumsal imajın duygusal ve işlevsel (fonksiyonel) olmak üzere iki temel bileşeni bulunmaktadır. İşlevsel bileşen, işletmenin kolayca ölçülebilen maddi nitelikleri ile ilgiliyken, duygusal bileşen bir işletmeye karşı gösterilen tutum ve duygularla kendini gösteren psikolojik boyutlarla ilişkilendirilmektedir. Bu duygular, bir işletme ile yaşanan bireysel deneyimlerden ve imajın fonksiyonel göstergelerini oluşturan niteliklerle ilgili bilginin işlenmesinin sonucunda elde edilmektedir. Bu sebeple kurumsal imaj, insanların bir işletmeyle ilgili çeşitli özellikleri karşılaştırarak elde ettikleri toplu bir sürecin sonucudur.⁵⁵

İmaj kavramıyla ilgili yapılan birçok tanımın odak noktasında “bir organizasyon hakkında insanların kafasında oluşan duygu ve inançlar” olgusu yer almaktadır. Gray ve Balmer'a göre, bir kurumun ismini duyduğunuzda ya da logosunu gördüğünüzde aklınıza ne geliyorsa bu o kurumun sahip olduğu imajını ifade etmektedir. Kurumsal imaj insanların bir kurumla ilgili zihinsel yorumlamaları olarak kabul edilirse, insanların algılamaları medya, rakip stratejileri, bireysel tercihler gibi birçok farklı dış faktörden de etkilenebilir. Bu nedenle imaj, organizasyon içi kaynaklarda oluşturulan ve manipüle edilen bir dizi işaretin, dış paydaşların aklında oluşturduğu karmaşık anlamları içeren resmin temsilidir. Dichter imajı, insanların aklında bir organizasyonla ilgili oluşan toplam izlemin olarak tanımlamaktadır. Bu görüşe göre kurumsal imaj genellikle dışsal

⁵⁴Geert Hofstede ve diğ., "Measuring Organizational Cultures; A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35, 1990, s. 291

⁵⁵Nha Nguyen, Gaston Leblanc, "Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services", **Journal of Retailing and Consumer Services**, No: 8, 2001, s. 228

seçmenler(müşteriler, tedarikçiler, düzenleyiciler vs) tarafından oluşturulan görüntülerin bir özetidir.⁵⁶

Kurumsal imaj ile kurumsal itibarın tanımları karşılaştırıldığında, kurumsal imajın aksine itibar tanımlarının çoğunluğu gerçek paydaş algılamalarına atıfta bulunmaktadır. Kurumsal itibar, aslında (hem iç hem dış paydaşlar tarafından) bilinen durumu temsil etmektedir. Bu nedenle olumlu veya olumsuz olabilir. Örneğin bir şirketi paydaşları çevreye karşı duyarlı ya da zararlı olarak algılayabilir. İtibar ve imaj arasındaki en önemli ayrımlardan birisi de zamandır. Birçok yazar itibarın zaman içinde nasıl oluştuğundan bahsetmektedir. Öte yandan imaj, sık sık değişebilmekte ve bunun bir sonucu olarak hızlı algı değişimlerine neden olmaktadır.⁵⁷

Kurumsal imaj insanların aklında oluşan anlık bir görüntünün temsilidir. Öte yandan kurumsal itibar ise, şirketin nitelikleri hakkında paydaşlar tarafından oluşturulan bir değer yargısını ifade etmektedir. Kurumsal itibar, zaman içinde gösterilen tutarlı performansın bir sonucu olarak gelişen ve etkili iletişim teknikleri ile güçlenen bir kavramdır. Oysaki kurumsal imaj, iyi tasarlanmış iletişim teknikleri ile çok hızlı bir şekilde değişebilmektedir. Şirketler, paydaşlarına doğru ve olumlu bir imaj yansıtmak isterler. Bunun yanı sıra paydaşların aklında olumlu ve beğenilen bir itibara da sahip olmayı arzu ederler. Sonuç olarak bir şirket için paydaşlarının gözünde hem kurum imajı hem de kurumsal itibarı oldukça önemlidir. Bir organizasyonun paydaşların gözünde sahip olduğu itibarı, paydaş gruplarının bu işletmeye destek sağlama ya da sağlamama konusundaki kararlarını etkilemektedir. Bunun bir sonucu olarak, işletmeyle veya onun ürünleriyle ilgili paydaşların zihninde oluşacak herhangi olumsuz bir algı, işletmenin satışlarında ve kârında azalmaya neden olacaktır.⁵⁸

1.3.3. Kurumsal Kimlik

Bir kuruluş, grup veya kişi olduğu fark etmeksizin tüm varlıkların uzun vadede diğer kuruluşlarla etkin bir şekilde iletişim kurabilmeleri için öncelikle en azından

⁵⁶Hatch, ve diğ., **A.g.e.**, s. 359

⁵⁷ Walker, **A.g.e.**, s. 367

⁵⁸Edmund R. Gray, John M. T. Balmer, "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", **Long Range Planning**, Vol. 31, No. 5, 1998, s. 697

"Biz kimiz?" veya "Ben kimim?" sorusuna bir cevap bulmaları gerekmektedir. Benzer şekilde diğer kuruluşların da kurumla etkili bir etkileşim kurabilmesi için "Onlar kim?" sorusuna bir cevap verebilmeleri gerekmektedir. Kimlikler kuruluşları, grupları ve insanları konumlandırmaktadır. Örgütsel yazında yeni bir kavram olmamasına rağmen kimlik kavramının günümüz örgütsel yaşamında önemli bir yer tutmasının birkaç sebebi bulunmaktadır. Bu nedenlere büyük ölçekten baktığımızda, günümüzde organizasyonlar her zamankinden daha karmaşık ve dinamik bir çevre içinde faaliyet göstermekte ve bunun sonucu olarak her zamankinden daha organik bir yapı haline gelmektedirler. Hiyerarşik yapının düzleştirilmesi, ekip çalışmasının ve personel güçlendirmenin artması, ikincil yetenekler için dış kaynak kullanımı ve benzeri uygulamalar, sofistike kapasitelerin esnek havuzlarını oluşturmak anlamına gelmektedir. Bir organizasyon, üyelerinin hem aklında hem kalbinde yer almalıdır. Dolayısıyla dışsallaştırılmış bürokratik yapı ortadan kalktığında, organizasyonun neyi temsil ettiğini ve nereye gitmek istediğini kısaca gösteren içselleştirilmiş bir bilişsel yapının olması, kısaca açık bir kurumsal kimliğin bulunması gerekmektedir.⁵⁹

Kurumsal kimlik, bir organizasyon hakkında esas ve karakteristik olarak uzun süredir var olan özelliktir.⁶⁰ Kurumsal kimlik kavramı "biz kimiz?, biz ne için varız?, bizim asıl amacımız nedir? ve bu şirkete katılmak ne anlama gelmektedir?" sorularına yanıt vermektedir. Bu soruların yanıtlarının bulunması için, çalışanların ve yöneticilerin şirkete yaptıkları katkıyı nasıl değerlendirdiklerinin yakından incelenmesi gerekmektedir.⁶¹

Kurumsal kimlik kavramıyla ilgili kabul gören en yaygın tanım, 1985 yılında Albert ve Whetten tarafından yapılmıştır. Albert ve Whetten, kurumsal kimlik kavramını bir organizasyon hakkındaki en esas, kalıcı ve ayırt edici özellik olarak tanımlamaktadır.

Kurumsal kimlik genellikle, çalışanların perspektifinden işletmeyle ilgili öz veya temel özellik olarak görülmektedir. Fombrun 1996 yılında yapmış olduğu tanımda kimlik kavramını, işletmenin çalışanlarına yansıyan temel ve kalıcı

⁵⁹Stuart Albert, Blake E. Ashforth, Jane E. Dutton, "Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges", **Academy of Management Review**, Vol. 25, No. 1, 2000, s. 13

⁶⁰Susanne G. Scott, Vicki R. Lane, "A Stakeholder Approach To Organizational Identity", **Academy of Management Review**, Vol. 25, No. 1, 2000, s. 43

⁶¹Van Riel ve diğ., **A.g.e.**, s. 61

özellikleri olarak tanımlamaktadır. Balmer ve Greyser tarafından 2006 yılındaki çalışmalarında kurumsal kimlik kavramını, çalışanların bir bütünün parçaları olarak paylaştıkları ortak his olarak tanımlamaktadırlar. Balmer ve Greyser'in tanımı iç paydaşların organizasyonu nasıl algıladığı sorusunu akla getirmektedir. Benzer şekilde Whetten da kimlik tanımında çalışanlara "Biz kim/ne olduğumuzu düşünüyoruz?" sorusunu kullanmaktadır.⁶²

Kurumsal kimlik kavramı, akademisyenler tarafından genellikle bir organizasyonu diğer organizasyonlardan ayıran, organizasyon üyelerinin kolektif anlayışını yansıtan esas ve nispeten kalıcı olduğu tahmin edilen özellikler olarak ele alınmıştır. Kimliğin temel özelliklerinin bağları organizasyonun tarihine bağlı olduğundan, dönemsel veya kısa süreli değişimlere karşı dirençli oldukları kabul edilmektedir. Gagliardi bir organizasyonun temel stratejisinin özellikle tehditkâr değişim koşulları altında, genellikle kurumsal kimliğini korumaya yönelik olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte sözlerine şunları da eklemektedir: Örgütler genellikle her zaman oldukları gibi kalmaya devam ederler. Ancak kimliklerini korumak için değişimleri gerekmektedir.⁶³

Kurumsal kimlik, bir şirketin işlemlerinde ya da üretiminde kullandığı stratejilerle desteklenen kurumsal düzeydeki vizyon ve misyonun stratejik bir manifestosu olarak yorumlanabilir. Kimlik kavramı, etik ve kültürel değerlerin yanı sıra örgütsel tarih ve felsefe üzerine güçlü bir vurgu yapmaktadır. Literatüre bakıldığında neredeyse birçok yazarın kurumsal imaj ile kimlik arasında oldukça güçlü bir bağ kurduğu ve imajı paydaşların kurumsal kimlikle ilgili sahip oldukları kolektif algı olarak açıkladıkları görülmektedir. Balmer'ın 1998 yılında yapmış olduğu araştırma kurumsal kimlik tanımlarının genel kabul gören bazı özelliklerini özetlemesi açısından faydalıdır. Bu özelliklerin başında kurumsal kimliğin çok disiplinli bir alan olduğu öne çıkmaktadır. Kurumsal kimlik, bir firmanın tarih, felsefe, kültür, iletişim ve faaliyet gösterdiği sektör gibi firmanın birçok benzersiz

⁶²Walker, A.g.e., s. 366

⁶³Dennis A. Gioia, Majken Schultz, Kevin G. Corley, "Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, 2000, s. 64

özelliğini birleştirerek firmanın özünü tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Kurumsal kimlik kurumsal kişilikten ayrılamaz.⁶⁴

Yönetim akademisyenleri tarafından önceki yıllarda kurumsal kimlik ve kültür arasındaki kavramsal ilişkiyi açıklamak için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu araştırmacılardan biri olan Albert ve Whetten kimlik ile kültür arasında net bir ilişki olduğundan bahsetmekte ve belirli bir örgüt kültürünün kimlik kavramının "ben kimim?" ya da "ben ne tür bir firmayım?" sorusuna yanıt verebileceğini belirtmektedirler. Kurumun kendine has değerleri, inançları, ritüelleri ve eserleri örgüt üyelerinin kurum kimliğinin algılanan benzersizliğini ifade etmesinde yardımcı olmaktadır.⁶⁵

Tablo 2. Kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar arasındaki farklar

Kurumsal Kimlik		Kurumsal İmaj	Kurumsal İtibar
Paydaşlar: İç / dış	İç	Dış	İç ve dış
Algılar: Gerçek / istenen	Gerçek	İstenen	Gerçek
Ortaya çıkış yeri:			
Firma içi / dışı	Firma içi	Firma içi	Firma içi ve dışı
Firmanın olası algılanması:			
Olumlu / olumsuz	Olumlu/olumsuz	Olumlu	Olumlu/olumsuz
İlgili soru	Kim/Ne olduğumuza inanıyoruz?	Başkalarının bizim kim/ne olduğumuzu düşüncelerini istiyoruz?	Ne görüyoruz?

Kaynak: Walker, A.g.e., s. 367

Tablo 2’de kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar arasındaki benzerlik ve farklılıklar özet şekilde verilmektedir. Kurumsal kimlik, iç paydaşların kurumla ilgili ne düşündükleri veya ne bildikleriyle ilgili bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Gerçek algıları yansıtan bir kavram olduğu için olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Kurumsal imaj, organizasyon tarafından üretilen bir içeriktir. Organizasyon tarafından üretilen içeriklerden oluştuğu için de olumlu bir görüntüyü yansıtmaktadır. Örneğin bir firma çevreci olmasa dahi dış paydaşlarına karşı kendini çevreci bir işletme olarak sunabilir. Kurumsal imajın aksine kurumsal itibar gerçek algılardan oluşmaktadır ve iç ve dış paydaşların değerlendirmesini yansıtır. Gerçek

⁶⁴T.C. Melewar, Elif Karaosmanoglu, "Seven Dimensions of Corporate Identity", **European Journal of Marketing**, Vol. 40, Iss 7/8, 2006, s. 847

⁶⁵Davide Ravasi, Majken Schultz, "Responding to Organizational Identity Threats: Exploring The Role of Organizational Culture ", **Academy of Management Journal**, Vol. 49, No. 3, 2006, s. 437

algılardan oluştuğu için olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Kurumsal imajdan ayrıldığı en önemli nokta zamandır. Kurumsal itibar uzun zaman içinde oluşan ve kurumsal imaja nispeten daha istikrarlı ve uzun süreli bir kavram olarak tanımlanmaktadır.⁶⁶

1.4. Kurumsal İtibar Yönetimi Mekanizmaları

Kurumsal itibar yönetimi çalışmalarında yöneticilerin özellikle dikkat etmesi gereken konuların başında paydaş yönetimi ile kriz yönetimi gelmektedir. Birçok farklı kaynaktan kurumsal itibar, paydaşların bir kurum hakkında yapmış oldukları olumlu veya olumsuz değerlendirme olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, itibar yönetimi yapmak isteyen kurumların paydaş yönetiminin ne olduğunu bilmesi ve nitelikli bir paydaş yönetimi uygulanması gerekmektedir. Çünkü paydaşlar kurumsal itibarın temelini oluşturmaktadır.⁶⁷

Kurumsal itibar çalışmaları açısından bir diğer önemli uygulama kriz yönetimidir. İtibar değerini oluşturmak kadar korumak da önemlidir. Kurumsal itibar değerini korumak isteyen şirketlerin potansiyel ve mevcut krizlerle başa çıkabilmeleri için, etkili bir kriz yönetimine ihtiyaçları vardır.⁶⁸

1.4.1. Paydaş Yönetimi

Bir organizasyon, organizasyon faaliyetlerini etkileyen ya da etkileme yeteneğine sahip birçok grupta ilişki içindedir. Paydaş yönetimi de bu ilişkilerin doğasını anlamaya çalışmaktadır.⁶⁹

Klasik yönetim anlayışına göre işletmeler sadece pay sahiplerinin gelirlerini maximize etmek için çalışırdı. Ancak bu düşünce gelişen modern yönetim anlayışıyla birlikte değişerek paydaş kavramını yönetim literatürüne kazandırmıştır. Paydaş kavramı, ilk kez 1963 yılında Standford Araştırma Enstitüsü'nde yapılan bir bildiride kullanılmıştır. Bu dönemde yapılan tanımda şirketlerin pay sahiplerine olduğu kadar, başka gruplara karşı da sorumluluğu olduğu belirtilmiştir. Şirketin sorumlu olduğu bu gruplar aynı zamanda organizasyonların varlıklarını devam ettirebilmek için

⁶⁶ Walker, **A.g.e.**, s. 367

⁶⁷ Helm ve diğ., **A.g.e.**, s. 78

⁶⁸ Coombs ve diğ., **A.g.e.**, s. 124

⁶⁹ Helm ve diğ., **A.g.e.**, s. 79

desteklerine ihtiyaç duydukları gruplar olarak tanımlanmıştır.⁷⁰ Standford Araştırma Enstitüsü'ndeki tanımda paydaş kavramı ile ifade edilen gruplar hissedarların yanı sıra çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, kredi kuruluşları ve toplum olarak sıralanmıştır.⁷¹

Paydaş kavramıyla ilgili çoğunlukla kullanılan tanım ise Edward Freeman tarafından 1984 yılında yazılan "Strategic Management: A Stakeholder Approach" isimli kitapta yer almaktadır. Edward Freeman'a göre paydaşlar, "işletmelerin örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesinden etkilenen veya gerçekleştirilmesini etkileyebilen kişi ya da gruplardır"⁷². Freeman'ın bakış açısı kavrama farklı bir boyut kazandırmıştır. Standford Araştırma Enstitüsü'nde yapılan tanımda sadece paydaşlar etkin güç olarak kabul edilmekte ve onların desteği olmadan organizasyonların varlıklarını devam ettiremeyeceği belirtilmekteydi. Ancak Freeman, paydaşların organizasyonlar üzerinde etkisi olduğu gibi organizasyonların da paydaşlar üzerinde etkisi olduğuna değinmiştir.

Paydaş kavramıyla ilgili literatürün gelişmesiyle birlikte işletmeler üç konu üzerinde düşünmeye başladılar.⁷³

1. Paydaşların tanımlanması,
2. Paydaşların tanımlanması süreçlerinin geliştirilmesi ve paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarının belirlenmesi,
3. Örgütün amaçları doğrultusunda yapılandırılmış süreçlerin tamamıyla paydaş ilişkilerinin oluşturulması.

Bu üç konu, paydaş yönetimi sürecinin de ana hatlarını genel olarak göstermektedir. Literatürde paydaş yönetimiyle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, benzer bir yapı görülmektedir. Frooman 1999 yılındaki çalışmasında

⁷⁰R. Edward Freeman, "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Cambridge University Press, New York, 2010, s. 31

⁷¹R. Edward Freeman, David L. Reed, "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", **California Management Review**, Vol. 25, No.3, 1983, s. 89

⁷²R. Edward Freeman, "Managing for Stakeholders : Survival, Reputation, and Success", p 31, Yale University Press, New Haven, 2007, s.48

⁷³Emerson Wagner Mainardes, Helena Alves, Mario Raposo "Stakeholder Theory: Issues to Resolve", **Management Decision**, Vol. 49, No. 2, 2011, s. 230

paydaşlarla ilgili yönetsel kararlarda strateji oluşturulurken aşağıdaki soruların cevaplanması gerektiğini belirtmektedir.⁷⁴

- Onlar kimdir? (Bu soru onların özellikleriyle ilgili)
- Ne istiyorlar? (Bu soru onların ulaşmak istedikleri sonuçlarla ilgili)
- Bu sonuçları nasıl elde etmeye çalışıyorlar? (Bu soru kullandıkları araçlarla ilgili)

Bu sorulara verilecek cevaplar, paydaş yönetimi sürecinin de aşamalarını oluşturmaktadır. Benzer şekilde Michael Jay Polonsky 1995 yılındaki çalışmasında genel olarak, paydaş yönetimi sürecinin dört aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. Bu aşamalar:⁷⁵

1. Ele alınan konuyla ilgili paydaşların belirlenmesi
2. Tüm paydaş gruplarının önemin ve sahip olduğu payın belirlenmesi
3. Bir araya geldiklerinde her bir grubun beklentilerinin veya ihtiyaçlarının ne kadar etkili olduğunun belirlenmesi
4. Paydaş çıkarlarına/ilgilerine göre kurumsal hedeflerin ve önceliklerin yeniden oluşturulması.

Paydaş yönetimi oldukça karmaşık bir süreçtir. İşletmelerin bu süreci başarıyla yönetebilmesi için, çeşitli paydaş gruplarının işletme faaliyetleri üzerindeki gerçek etkilerini belirlemeleri gerekmektedir. İşletme faaliyetlerini etkileme potansiyeli yüksek olan paydaşlar, işletmenin kilit paydaşlarını oluşturmaktadır. İşletmeler bu nedenle kilit paydaşlarıyla çatışma yaşamak istemezler. Örgütsel stratejiler oluşturulurken, işletme davranışı ile paydaş beklentilerinin mümkün olduğunca örtüşmesine dikkat edilmesi gerekmektedir. Tüm paydaşları memnun etmek imkânsız gibi görünse de, en azından paydaşlardan dolayı yollardan veya doğrudan gelebilecek zarar potansiyeli minimize edilebilmektedir. Bunun için kimlerin paydaş olduğu, ne istedikleri ve organizasyon için ne derecede önem taşıdıklarının net bir şekilde bilinmesi gerekmektedir. İşletme ve paydaşları arasındaki ilişkiyi yönetmeye çalışan paydaş yönetim süreci, aşağıda dört adımla açıklanmaktadır.⁷⁶

⁷⁴Jeff Froomean: "Stakeholder Influence Strategies", **Academy of Management Review**, Vol. 24, No. 2, 1999, s. 191

⁷⁵Michael Jay Polonsky: "A Stakeholder Theory Approach To Designing Environmental Marketing Strategy", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 10, Iss. 3, 1995, s. 34

⁷⁶Polonsky, **A.g.e.**, s. 44

1. Adım: Paydaşların Tanımlanması: Paydaş yönetimi sürecinin ilk adımında, kimlerin ve hangi organizasyonların paydaş olduğunun belirlenmesi ve paydaş haritasının oluşturulması yer almaktadır. Paydaşlar incelendiğinde, her bir paydaşın farklı konuya/soruna dâhil olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, aynı konularda farklı işletmeler farklı paydaşlarla karşılaşabilmektedir. Bu nedenle tüm paydaşların belirlenmesi kolay bir süreç değildir. Hangi paydaş grubunun işletme amacına daha uygun olduğunun belirlenmesi için, endüstriyel pazarlamacılar öncelikle kendi davranışlarını analiz ederek, davranışlarının iş ortamıyla nasıl bağlantılı olduğunu göz önünde bulundurmalıdır. Pazarlamacılar, işletmenin çevresel pazarlama faaliyetlerini etkileyebilen veya bu faaliyetlerden etkilenebilen grupları tespit ettiklerinde, işletme amacına uygun paydaş gruplarını da belirlemiş olurlar. Şirket faaliyetlerden her biri birkaç paydaşı etkileyebilmektedir. Bu nedenle strateji oluşturulurken tüm bu paydaşlar göz önünde tutulmalıdır. Birçok paydaşın çıkarlarını göz önünde bulunduran strateji süreci, oldukça makul ve sosyal sorumluluk sahibi bir pazarlama faaliyetidir. Strateji geliştirirken, önemli bir paydaşın unutulması, stratejinin etkisiz olmasına hatta işletmenin başarısız olmasına neden olmaktadır.⁷⁷

2. Adım: Payların Belirlenmesi: Firma, her bir paydaşının sahip olduğu payı belirlemelidir. Bir bireyin sahip olduğu "pay" işletme davranışlarını etkileme yeteneği ya da potansiyelidir. Bu adım, aynı zamanda kilit paydaşların da belirlenmesini sağlamaktadır. Paydaşlar, örgütsel sonuçları hem olumlu hem de olumsuz etkileme potansiyeline sahiptir. Geleneksel pazarlamacılar, paydaşların olumlu etkileme potansiyelinden çok zarar verme potansiyeli üzerinde durmuşlardır. Aslında, paydaşların hem işbirliği hem de zarar verme potansiyeline eşit ölçüde dikkat edilmelidir. Bu şekilde işletme ve paydaşları arasındaki işbirliği, örgütsel hedeflere ulaşmada yardımcı bir araç olarak kullanılabilir ve paydaşlardan gelen tehditler azaltılabilir. Bu nedenle işletmenin paydaşları ile arasındaki işbirliği, önemli bir strateji aracıdır. Paydaşlar işletme faaliyetlerini doğrudan olduğu gibi dolaylı olarak da etkileyebilmektedir. İşletme davranışlarını etkileyen olaylar zincirinin olduğu yerde, paydaşlar örgütsel davranış üzerinde dolaylı etkiye sahiptir. Örneğin yeni bir üretim tesisinin çevresel etkilerinden endişelenen yerel halk, işletmenin

⁷⁷Michael Jay Polonsky: "Stakeholder Management and the Stakeholder Matrix: Potential Strategic Marketing Tools", **Journal of Market Focused Management**, Vol. 1, Issue 3, 1996, s. 211

inşaat ruhsatı alamaması için yerel yönetime lobi faaliyetinde bulunabilir. Eğer hükümet toplum baskısına karşı koyamazsa, işletme üretim inşaatı için yeni bir alan bulmak zorunda kalacaktır. Bu durumda tüketiciler işletme üzerinde dolaylı bir etkiye sahipken, hükümet doğrudan bir etkiye sahiptir.⁷⁸

3. Adım: Beklentilerin Ne Kadar İyi Karşılandığının Belirlenmesi: Paydaş beklentileri ile örgütsel performans arasında bir boşluk olup olmadığının belirlenmesi paydaş yönetimi sürecinin önemli bir adımıdır. Bu adım özellikle işletme ve paydaşları arasında iletişim olmadığında, görüldüğü kadar basit olmayabilir. İşletme, paydaşlarının çıkarlarına ve değer yargılarına ne kadar hitap ederse o derecede beklentilerini karşılamış olacaktır. Paydaşların beklentilerinin tam olarak karşılanabilmesi için, paydaş yönetimi sürecinin ilk iki adımının başarıyla tamamlanmış olması gerekmektedir.⁷⁹

4. Adım: Strateji Ayarlama: Paydaş yönetimi sürecinin son adımını, kurumsal önceliklerin paydaş çıkarlarıyla aynı çizgiye getirilmesi için yeniden düzenlenmesi oluşturmaktadır. Bu aşamanın başarılı olması için, paydaş yönetimi sürecinin ilk üç adımı etkili bir şekilde uygulanmalıdır. Aksi takdirde, işletmenin yeni oluşturacağı strateji, paydaş beklentileri ile pazarlama davranışı arasındaki boşluğu azaltamaz. İşletme davranışları ile paydaş beklentileri arasındaki boşluk; işletme davranışının değişerek paydaş beklentilerine yaklaşmasına, ya da paydaş beklentilerinin değişerek mevcut pazarlama davranışının kabul edilmesine veya hem paydaş beklentilerinin hem de pazarlama davranışının değişerek birbirleriyle daha da yakınlaşmasına neden olabilir. Örgütsel strateji, tüm boşlukları ortadan kaldıramayabilir, ama boşlukların sayısını azaltabilir. Pazarlama stratejilerinde yapılan bir değişiklik, her bir paydaş grubunda farklı etkiler yaratabilmektedir.⁸⁰

İşletme amaçları doğrultusunda farklı paydaş gruplarını yönetebilmek ve farklı paydaşları etkileyebilecek uygun stratejiler üretebilmek için yöneticiler, iki boyutlu paydaş strateji matrisinden faydalanabilirler. Model, paydaşların işbirliği potansiyeli ile tehdit potansiyelini gösteren dört grup altında sınıflandırarak, farklı düzeydeki

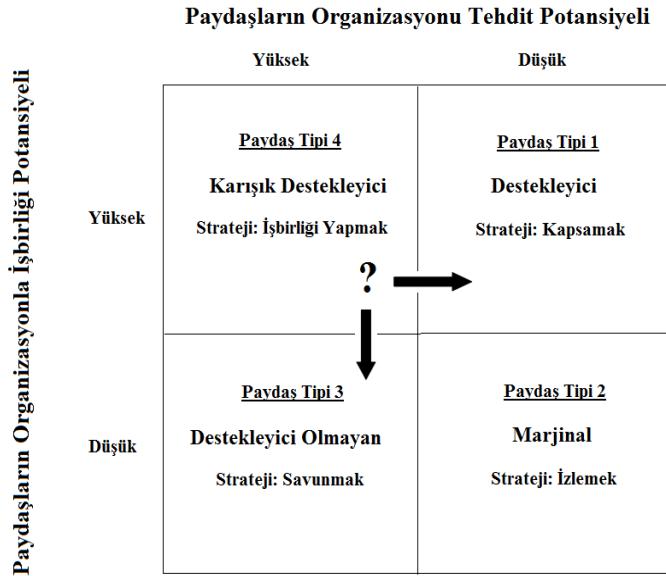
⁷⁸ A.e., s. 213

⁷⁹ A.e., s. 213

⁸⁰ A.e., s. 214

paydaşları yönetmek için kullanacakları genel stratejiler belirlemeleri için yöneticilere yardımcı olmaktadır.⁸¹

Şekil 1. Örgütsel Paydaşların Teşhis Tipolojisi



Kaynak: Savage ve diğ., **A.g.e.**, s. 65

1) Destekleyici Paydaş: Organizasyon hedeflerini ve faaliyetlerini destekleyen ideal paydaş türüdür. Yöneticiler, tüm paydaşlarının destekleyici paydaş olmasını isterler. Destekleyici paydaşların işbirliği potansiyeli yüksek, tehdit potansiyeli ise düşüktür. Genellikle iyi yönetilen bir organizasyonda müteveli heyeti, yöneticiler, çalışanlar ve ana şirket/ortaklık destekleyici paydaş olurlar. Diğer destekleyici paydaşlar ise tedarikçiler, servis sağlayıcılar ve kâr amacı gütmeyen toplum örgütlerinden oluşabilir.⁸²

1. Strateji: Destekleyici Paydaşların Dâhil Edilmesi: İlgili konularda destekleyici paydaşların dâhil edilmesi, yöneticilerin maksimum işbirliği potansiyelini teşvik edebilir. Bu stratejinin özellikle vurgulanmasının nedeni, destekleyici paydaşların

⁸¹ Grant T. Savage, Timothy W. Nix, Carlton J. Whitehead, John D. Blair: "Strategies For Assessing and Managing Organizational Stakeholders", **Academy of Management Executive**, Vol. 5, No. 2, 1991, s. 65

⁸² Savage vd., **A.g.e.**, s. 65

genellikle yönetilmesine gerek olmayan paydaşlar olarak görülmesi nedeniyle bu paydaşların işbirliği potansiyelinin göz ardı edilmesidir. Yönetim, çalışanlar ve alt düzey yöneticiler gibi paydaşlarına katılımcı yönetim tekniklerini uygulayarak, orta düzey yöneticilerine yetkiyi delege ederek ya da bu tür paydaşların karar alma sürecine katılımlarını arttırarak destekleyici paydaşlarının katılımını sağlayabilir. Ancak, bu tür uygulamalar düzenli ve sürekli olmalıdır. Dış paydaşların organizasyonun bir parçası haline getirilmesi, olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Örneğin 1981 ve 1984 yılları arasında Xerox, tedarikçilerini üretim sürecinin içine katarak ürün maliyetlerinde yıllık yüzde onluk bir düşüş sağlamıştır. Ürün planlarını tedarikçilerine göndererek planların yeniden düzenlenmesini istemiştir. Tedarikçilerin oluşturduğu yeni planların performans özelliklerinin başarılı olmasıyla, tedarikçilerin tasarım bölümü olarak çalışmasına izin verilmiştir. Xerox tarafından gönderilen malzemelerin tedarikçiler tarafından reddedilmemeye, yeni ürün geliştirme süresinde %93'lük bir azalmaya, maliyetlerde %50 oranında düşüşe neden olmuştur. Ayrıca üretim süresi 52 haftadan 18 haftaya kadar indirilmiştir.⁸³

2) Marjinal Paydaşlar: Marjinal paydaşlar, ne özellikle işbirlikçidir ne de büyük ölçüde tehdit oluştururlar. Organizasyon ve örgütsel kararlar üzerinde bir hakları olmalarına rağmen, genellikle birçok konuyla ilgilenmezler. Ancak ürün güvenliği, kirlilik ya da greenmail gibi belirli konularda bir veya daha fazla marjinal paydaş organizasyon üzerindeki potansiyel gücünü ya tehdit oluşturmak ya da işbirliğini arttırmak için aktif hale geçebilir. Orta ve büyük ölçekli işletmelerde hissedarlar, profesyonel meslek birlikleri ve tüketici ilgi grupları bu tür paydaşlara örnektir.⁸⁴

2. Strateji: Marjinal Paydaşların İzlenmesi: Marjinal paydaşların izlenmesi, onların düşük orandaki tehdit ve işbirliği potansiyellerinin yönetilmesine yardımcı olmaktadır. Bu paydaşların dar ve belirli konular üzerine ilgilerinin olduğunun fark edilmesi, yönetimin örgüt kaynakları kullanımını minimize etmesine olanak sağlayacaktır. Üst yönetim stratejik bir karar alırken, genellikle marjinal paydaşların ilgi alanlarını takip etmelidirler. Marjinal paydaşların dikkat ettiği konularla ilgili kararlar alınırken, organizasyon bu paydaşların desteğini arttırmak ya da

⁸³ A.e., s. 66

⁸⁴ A.e., s. 66

muhalefetini azaltmak için eylemde bulunmalıdır. Aksi takdirde çabalar boşa gidebilir. 1970'lerde General Motors'un paydaşlarını izleme çabaları kesinlikle boşuna gitmemiştir. ABD'deki sivil toplum kuruluşlarının ırksal sorunlar konusundaki hassasiyetinin fark eden GM, yönetim kurulu üyeliğini genişletmiştir.⁸⁵

3) Destekleyici Olmayan Paydaşlar: Paydaşların tehdit potansiyelinin yüksek, işbirliği potansiyelinin ise düşük olduğu durumdur. Bir organizasyon ve yöneticileri açısından en kötü durum budur. Birçok büyük ölçekli işletme için rakip kuruluşlar, işçi sendikaları, yerel ve genel yönetimler dâhil olmak üzere devlet ve bazen de medya tipik destekleyici olmayan paydaş gruplarıdır.⁸⁶

3. Strateji: Destekleyici Olmayan Paydaşlara Karşı Savunma: Destekleyici olmayan paydaşlara karşı başlangıçta kullanılacak en iyi yönetim şekli savunma stratejisidir. Savunma stratejisi, organizasyonun paydaş çıkarlarına dayalı dış bağımlılığını azaltmaya çalışmaktadır. 1980'lerin başında ABD'de kısa süreliğine durdurulan hava trafik kontrolü grevi sırasında, savunma stratejinin açık bir örneği görülmüştür. Federal Havacılık Ajansı'nın uçuş sayılarını düzenlemesinin önlenmesi ve her havayolunun kendi uçuş sayısını sunabilmesi için, havayolları trafiğin yoğun olduğu saatlerde gönüllü olarak uçuşlarını kesmiştir. Bir paydaş yönetimi stratejisi olan savunma stratejisi, birçok geleneksel pazarlama ve stratejik kavramı içeren stratejik yönetimle de bağlantılıdır. Bu stratejinin kullanımı başlangıçta gerekli olsa dahi, yöneticiler her zaman kilit paydaşlarının durumlarını değiştirmek için çeşitli yollar bulmaya çalışmalıdırlar.⁸⁷

4) Karışık Destekleyici Paydaşlar: Bu paydaş grubu, önemli bir rol oynar. Yönetim, tehdit düzeyi ve işbirliği potansiyeli eşit derecede yüksek olan bir paydaş grubuyla karşı karşıyadır. Genellikle iyi yönetilen bir organizasyonda müşteriler, ikamesi zor bulunan çalışanlar ve organizasyonun bütünleyici ürün veya hizmetleri karışık destekleyici paydaş grupları arasında yer almaktadır. Şekil 1'de görüldüğü üzere karışık destekleyici paydaşların bulunduğu yerde bir soru işareti ve iki farklı yönü gösteren oklar bulunmaktadır. Oklardan birisi destekleyici paydaşları, diğeri ise destekleyici olmayan paydaşları işaret etmektedir. Bunun anlamı karışık destekleyici

⁸⁵ A.e., s. 66

⁸⁶ A.e., s. 66

⁸⁷ A.e., s. 66

paydaşların, daha fazla destekleyen destekleyici paydaşlar haline gelebileceği gibi daha az destekleyen destekleyici olmayan paydaş haline de gelebileceğidir.⁸⁸

4. Strateji: Karışık Destekleyici Paydaşlarla İşbirliği Yapılması: Tehdit ve işbirliği potansiyeli yüksek olan karışık destekleyici paydaşları yönetmenin en iyi yolu işbirliğidir. Eğer işletme yöneticileri bu paydaşlarıyla işbirliği seviyesini en üst düzeye çıkarırsa, bu paydaşların organizasyona karşı tehdit oluşturma potansiyeli zorlaşır. Çeşitli ortaklıklar ya da birleşmeler de dâhil olmak üzere diğer işbirliği çabaları ile bu paydaşların işbirliği potansiyelini arttırmak mümkündür. Örneğin 2006 yılında Shell ile Türk Petrol birleşerek yeni bir ortak girişim şirketi kurmuşlardır. Karışık destekleyici paydaşlar açısından etkili işbirliği stratejisi, uzun dönemli paydaş-organizasyon ilişkisine neden olmaktadır. Bu tür paydaşlar, uygun bir işbirliği stratejisi kullanılarak yönetilmediği takdirde, kolayca destekleyici olmayan paydaş haline gelebilirler.⁸⁹

1.4.2. Kriz Yönetimi

Kurumların sahip olduğu en değerli maddi olmayan varlıklarının başında kurumsal itibar bulunmaktadır. İtibarı tehdit eden en büyük tehlikelerin başında krizler gelmektedir. Krizler, iyi yönetilmediği takdirde kurumun itibarına önemli ölçüde zarar verebilmektedir.⁹⁰

Kriz, örgütsel faaliyetleri bozabilecek ve organizasyonu yok etme potansiyeli olan herhangi bir olay ya da durumdur. Birçok akademisyen krizi, itibar varlıklarına yönelik bir tehdit olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte kurumun mevcut itibarı, kriz zamanlarında itibar varlıklarının korunması ve sonrasında onarımına yardımcı olan bir faktör olarak düşünülmektedir. Kriz yöneticileri mevcut olumlu itibarın kriz dönemlerinde işletmeye fayda sağladığına inanmaktadır. Ancak Dowling bugüne kadar, bir krizin şirket itibarını veya imajını (olumsuz olarak) nasıl etkilediğine dair yapılmış çok az sayıda bilimsel çalışma olduğunu belirtmektedir. Konuyla ilgili bilinen veya düşünülen çoğu şey, bilimsel veri olmaktan ziyade fikir bazlıdır. Birçok

⁸⁸ A.e., s. 67

⁸⁹ A.e., s. 67

⁹⁰ Stephen A. Greyser, "Corporate brand reputation and brand crisis management", **Management Decision**, Vol. 47, No. 4, 2009, s. 590

yönetici sahip olunan olumlu itibarı, şirketin ilk kez karşı karşıya kalacağı ciddi bir kriz durumu için bir tür sigorta poliçesi olarak değerlendirmektedir.⁹¹

İtibarla ilgili krizler birçok farklı nedenden ve birçok farklı şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bazı krizler aniden meydana gelirken, bazıları ise uzun süredir devam eden bir olayın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kuruluşlar, itibar üzerinde tehdit yaratan konunun ne olduğunu ve söz konusu olaya kimlerin dâhil olduğunun farkında olmalıdır.⁹² Kurumsal krizlerin altında yatan koşullar, katılan bireyler, gerçekler, zamanlama ve pazardaki tüm diğer şeylerin hepsi benzersiz olduğundan her krizin benzersiz olduğu da doğrudur. Bu nedenle her durum kendi koşullarına göre yönetilmelidir.⁹³

Kurumsal krizler bir markanın ya da kurumun başarısıyla yakından ilişkili esas özelliği/karakteristiği ile ilgili olduğunda, organizasyonlar için hayati tehlike oluşturmaktadır. Bu durum gerçekleştiğinde şirketin pazar payı ve marka anlamı ciddi bir şekilde tartışılmaya başlanır. Bu nedenle kurumlar, kriz ve tehditlere karşı şeffaf, dürüst, tutarlı, iyi niyetli ve samimi tepkiler vermelidir.⁹⁴

Kurumsal krizlerin yapısı incelendiğinde bir takım karakteristik özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Kurumsal krizlerin ilk karakteristik özelliği sürpriz oluşudur. Birçok kriz, yapısı gereği beklenmedik bir zamanda ortaya çıkmaktadır. Kurumlar olası krizlere karşı çalışma yapmış olsalar da, bu krizlerin ortaya çıkış zamanını öngörmeleri mümkün değildir.⁹⁵

Güvenilir bilgi eksikliği krizin ikinci karakteristik özelliğidir. Günümüz yöneticileri, her zamankinden daha zengin bir bilgi ortamında çalışmaktadır. Ancak herhangi bir krizin başlarında olayla ilgili yeterli bilgi sahibi olmamak en kötü durumdur. Kurum yöneticilerinin konuyla ilgili herhangi bir açıklama yapmaması, konu hakkında hiçbir bilgileri olmadığı sonucuna götürür. Bilgi eksikliği, iletişimi yavaşlatan ve durumun kötüleşmesine neden olan bir durumdur. Bu nedenle güvenilir bilgi kaynaklarına sahip olmak, krizin doğru ve etkin yönetilmesi için oldukça önemlidir. Sosyal medya ve geleneksel medya araçlarının eş güdümlü

⁹¹ Coombs ve diğ., **A.g.e.**, s. 124

⁹² Greyser, **A.g.e.**, s. 591

⁹³ Ray O'Rourke, Burson-Marsteller, "Managing in times of crisis", **Corporate Reputation Review**, Volume 1, Numbers 1-2, 1997, s. 120

⁹⁴ Greyser, **A.g.e.**, s. 592

⁹⁵ O'Rourke ve diğ., **A.g.e.**, s. 120

kullanılması, kriz yönetiminin etkin bir şekilde yapılması açısından önemlidir. Çünkü kriz dönemlerinde önemli olan şey güvenilir bilgiyi paydaşlara en hızlı şekilde iletme. İnternet ve sosyal medya araçları, kurumların hedef kitlelerine hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadır.⁹⁶

Olayların artan hızı krizlerin bir diğer karakteristik özelliğini oluşturmaktadır. Bu durumu en iyi açıklayan örnek 1989'da gerçekleşen Exxon krizidir. Exxon Valdez, şimdiye kadar yaşanan en büyük çevre felaketlerinden birisi olmasına karşın, krizin ilk saatlerinde şirket yöneticileri konuyla ilgili yeterli sağduyulu tavır göstermedikleri ve olaya müdahalede çok geç kaldıkları için, halkın ve devletin tepkisiyle karşı karşıya kalmıştır. Olaylar hiç beklemedikleri bir hızla büyümüş ve tarihe geçen en kötü kriz yönetimine imza atmışlardır.⁹⁷

Kriz yönetiminde uyulması gereken bir takım temel ilkeler bulunmaktadır. Bunların ilki asıl problemin tanımlanmasıdır. Gerçek problem üzerinde çalıştığınızdan emin olduktan sonra kendi hedeflerinizi belirlemeli ve buna uygun stratejileri oluşturmalısınız. Bu süreçte bilgi akışını yönetmek oldukça önemlidir. Bu süreci doğru yönetmek için durumla ilgili şirket tarafından sürekli olarak kamuoyu ve medya bilgilendirilmelidir. Kurumdan bilgi akışı olmadığı takdirde insanlar diğer bilgi kaynaklarına yönelmektedir.⁹⁸

Kriz yönetiminin temel amacı, krizin etkilerini mağdurlar açısından en aza indirmek, mevcut müşterilerini ve kurumsal itibarını korumaktır. Kriz yönetiminde ulaşmak istenen hedefleri Holtz aşağıdaki şekilde sıralamıştır:⁹⁹

- Kurumun olumlu itibarının korunması ve sürdürülmesi,
- Özellikle mağdurlar ve diğer muhataplara güncel ve doğru bilginin zamanında sunulması,
- Kitlelerin ve paydaşların kuruma ulaşabilmesinin sağlanması,
- Yanlış, yanıltıcı ve doğruluk payı olmayan mesajların önlenmesi için hem geleneksel medya araçlarının hem de sosyal medyanın izlenmesi/takip edilmesi,

⁹⁶ A.e., s. 120

⁹⁷ A.e., s. 121

⁹⁸ A.e., s. 122

⁹⁹ Murat Koçyiğit, "Dijital Halkla İlişkiler ve Online Kurumsal İtibar Yönetimi", Konya, Eğitim Yayınevi, 2017, s. 244

- Kanaat önderleri, uzmanlar ve hükümet yetkilileri gibi önemli kişilerin desteğini almayı sürdürmek.

Günümüz bilgi çağında kriz anında kontrolü kaybetmemek, kamuoyunu ve medyayı yanıtsız bırakmamak için, bilgi akışını internet ve sosyal medya üzerinden yapmak, kamuoyuna hızlı ulaşmayı sağlamaktadır. Bununla birlikte kriz dönemlerinde sosyal medyayı iyi yönetemeyen şirketlerin itibar kaybına uğradıkları da görülmektedir. Online kriz yönetimi açısından dikkat edilmesi gereken önemli başlıklar aşağıdaki gibidir.¹⁰⁰

- Anlık yayıncılık yapılmalıdır: Kriz iletişimi web, forum sayfaları, sosyal medya platformları, bloglar, mikrobloglar, içerik paylaşım siteleri ve e-posta üzerinden hızlı bir şekilde yapılmalıdır.
- Artık herkes bir yayıncıdır: İnternet bağlantısı olan herkes istediği herhangi bir bilgiyi, doğruluğunu teyit etmeye gerek duymadan kolayca paylaşabilmektedir. Bu durum kriz dönemlerimde yanlış bilgilerin de hızlıca yayılmasına sebep olmaktadır.
- Hedef kitlenin dikkati dağılmıştır: Medya araçlarının sayısının sınırlı olduğu dönemlerde, kurumların paydaşlarının dikkatini çekmesi ve istediği mesajları yayması çok daha kolaydı. İnternetle birlikte artan bilgi kanalları ile birlikte hedef kitleye ulaşmak da zorlaşmaktadır. Bu yüzden kurumlar, paydaşlarının sıklıkla kullandığı internet kanallarını önceden tespit etmelidir.
- Geleneksel medya hala etkilidir: Kriz iletişiminin etkili olması dijital medya araçlarının geleneksel medya ile birlikte eşgüdümlü olarak kullanmasıyla mümkündür.
- Güvenirlilik eskisi gibi değildir: Kriz durumunda paydaşlar, kurum temsilcilerine şüpheyile yaklaşmakta ve internet ile çok kolay ve hızlı bir şekilde kurumla ilgili tutarsız içeriklere ulaşabilmektedirler.
- Hedef kitleler daha şüpheli bir hale gelmiştir: Kurumların, bireyleri görmezden gelmesi, sadece kâra odaklanması ve kamu güvenini zedeleyecek uygulamalarda bulunması gibi pek çok nedenden dolayı paydaşlar,

¹⁰⁰ A.e., s. 250

kurumlarla ilgili giderek daha şüpheli bir hale gelmektedir. Gerçekte pek çok kurum dürüst bir yönetim politikası ile yönetilmektedir.

Sosyal medya araçları, kriz süresinde ve sonrasında örgütlere paydaşlarıyla doğrudan ve en hızlı yoldan iletişime geçme imkânı sağlamamakla birlikte, bilginin küresel olarak yayılmasına da olanak tanımaktadır. Kriz iletişiminde sosyal medya araçlarını kullanarak paydaşlarla aktif ve diyaloga dayalı bir iletişim kurmak mümkündür. Sosyal medya paydaşlarla direkt iletişim kurma olanağı sunmasının yanı sıra, mevcut krizin daha fazla kişi tarafından duyulmasına ve dolayısıyla yayılmasına da sebep olabilir. Bu nedenle online kriz iletişiminde kurumların önceliği hız, doğruluk ve tutarlılık temelinde paydaşlarla iletişim kurmak olmalıdır.¹⁰¹

1.5. Kurumsal İtibar Yönetiminin Oluşturulması ve Uygulanması

İtibar, herhangi bir şirketin sahip olduğu en güçlü sürdürülebilirlik belirleyicisidir. Liderlerin güçlü bir kurumsal itibar yaratmalarındaki amaç, beklenen veya öngörülemeyen zorluklarla başarılı bir şekilde başa çıkabilen bir iç kültür oluşturmaktır.¹⁰²

Günümüzde şirketler müşterilerin yanı sıra itibar için de rekabet halindedir. Kamu nezdinde itibar, bir kurumla ilgili kendisinden, medya organlarından veya farklı kanallardan elde edilen bilgilerin bir yansımasıdır. İtibar, bir kurumun geçmiş eylemleri ve gelecek beklentileriyle ilgili paydaşlarına bir takım işaretler vermektedir. Kurumsal itibarın sadece yapılan reklam ve tanıtım çalışmalarının sonucunda ortaya çıkmadığının bilinmesi önemlidir. İnsanlar, bir kurumla ilgili farklı kanallardan bilgi edinmektedir. Bromley, insanların bir kurumla ilgili izlenimlerini etkileyen üç bilgi aşaması olduğunu belirtmektedir.¹⁰³

- Birinci seviye bilgi aşaması: Kişisel tecrübelerle dayalıdır.

¹⁰¹ Zuhul Gök Demir, Çiğdem Karakaya, Fulya Erendag Sumer, "Sosyal Medya Üzerinden Kriz Yönetimi: Krize Yanıt Verme Stratejileri Üzerine Bir Araştırma", **Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Aralık 2018, s. 413

¹⁰²Peter J. Firestein, "Building and protecting corporate reputation", **Strategy & Leadership**, 2006, Vol. 34, No 4, s. 25

¹⁰³Van Riel ve diğ., **A.g.e.**, s. 46

- İkinci seviye bilgi aşaması: Bir ürün veya organizasyon hakkında arkadaşların veya tanıdıkların söylediklerine dayalıdır.
- Üçüncü seviye bilgi aşaması: Kitle iletişim araçlarında görülen reklam ve tanıtım faaliyetleri vasıtasıyla edinilen bilgilere dayalıdır.

Bunlar içinde en büyük etki derecesine kişisel tecrübelerle dayalı bilgi sahip olmasına karşın, birçok kişi bir ürün ya da organizasyonla ilgili doğrudan tecrübe sahibi değildir. İnsanlar bilginin büyük bir kısmını, tanıdıkları ve arkadaşları vasıtasıyla veya kitle iletişim araçlarıyla elde etmektedir.¹⁰⁴

Fombrun ve Van Riel kurumsal itibar yönetiminde başarı elde etmek isteyen şirketlerin yönetimde beş prensibi temel alması gerektiğine vurgu yapmaktadır; karakteristik olmak, şeffaf olmak, özgün olmak, tutarlı olmak ve görünür olmak.¹⁰⁵ Bromley'in belirttiği gibi bilginin büyük bir kısmı medya organlarından ya da tanıdıklarından gelmektedir. Bu nedenle, şirket faaliyetleriyle ilgili medyada yeterli görünüm elde edilmesi önemlidir. Çünkü ne kadar iyi bir şirket olursa olsun medyada görünmediği zaman, paydaşları tarafından tanınmaz. Görünür olmak çift taraflı bir etkiye de sahiptir; bir taraftan itibar değerini yükseltmek için bir kaldıraç görevi görürken, diğer taraftan Exxon olayında olduğu gibi itibar değeri üzerindeki olumsuz etkilerin sürmesine neden olabilir. Karakteristik olmak, insanların zihninde ayrı bir yer işgal etmektir. Örneğin Volvo tüm dünyada güvenlik temasıyla tanınmaktadır. Güvenlik denildiğinde akla gelen ilk arabadır. İtibar yönetiminin bir diğer prensibi şirket faaliyetlerinde ve davranışlarında şeffaf olmaktır. Şeffaflık itibarın kurulmasına, devam etmesine ve korunmasına yardımcı olmaktadır. Şirketler kendileri hakkında bilgi paylaştıkça paydaşları tarafından daha güvenilir ve inandırıcı bulunmaktadır. Kurumsal itibar yönetimi açısından en önemli madde ise tüm eylem ve iletişimlerde tutarlı olmaktır. İtibar, uzun süreli tutarlı eylem ve davranışların sonucunda ortaya çıkmaktadır.¹⁰⁶

Başarılı bir kurumsal itibar yönetiminin ilk adımı mevcut durum analizi ile başlamaktadır. Fombrun, mevcut durumun tespiti için kimlik, imaj ve tutarlılık

¹⁰⁴ A.e., s. 46

¹⁰⁵Fombrun ve diğ., A.g.e., s. 86

¹⁰⁶ A.e., s. 86

analizlerinin yapılmasını tavsiye etmektedir. Mevcut durum analizi, yönetsel tüm çalışmaların ilk adımını oluşturmaktadır. Mevcut durum analizinde öncelikle paydaşların gözünde kurumun nasıl algılandığı tespit edilmeli ve bu duruma uygun strateji geliştirilmelidir. Olumlu itibar algısı pekiştirilerek arttırılmalı, olumsuz itibar algısının ise ortadan kaldırılması için uygun stratejiler uygulanmalıdır. Mevcut durumun tespit edilmesinin ardından kurumsal kimlik, kurum kültürü ve kurumsal imaj kavramları kurumsal itibar yönetimi çalışmaları ile entegre bir şekilde uygulanmalıdır. Çünkü kurumun kimliği ve kültüründen bağımsız bir uygulamanın başarı şansı oldukça düşüktür. İçselleştirilen kurum değerleri, kurumsal itibarın oluşturulması açısından oldukça önemlidir.¹⁰⁷

Kurumsal itibar yönetiminin bir sonraki adımı paydaş yönetimidir. Örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için hangi paydaş grupları ile nasıl bir iletişim kurulacağı, hangi stratejilerin uygulanacağı net bir şekilde belirlenmelidir. Paydaşlarla olan ilişki, itibar değerinin olumlu veya olumsuz yönde ilerlemesinde oldukça önemli bir role sahiptir.¹⁰⁸

Kurumsal hedefler doğrultusunda oluşturulan stratejiler düzenli ve tutarlı bir şekilde uygulanmalıdır. Kurumsal itibar açısından en önemli şey uzun vadeli tutarlı çalışmaların devamlılığıdır. İtibar, imajdan farklı olarak uzun bir zaman diliminde güven temelinde oluşmaktadır. Bu nedenle kurumun paydaşları ile olan iletişiminde şeffaf ve samimi olması güven oluşumu açısından fayda sağlayacaktır.¹⁰⁹

Kurumsal itibar yönetimi açısından gelecek durumun planlanması gerekmektedir. Gelecekte şirketin hangi konumda olacağını belirlenmesinden önce, şirketin stratejik amaçları ve rekabet koşullarının açık bir şekilde anlaşılması önemlidir. Bunun için sektörde işletmenin sahip olduğu stratejik konum, sektördeki gelecek trend analizleri, rakip şirketlerin itibar analizlerini içeren rekabet analizleri, sektördeki lider işletmenin konumu, neden lider olduğu ve itibarlarını korumak için ne tür stratejiler uyguladıkları konusunda detaylı bir analiz yapılmalıdır. Bu analizlerin sonunda, gelecekte şirketin olmak istediği konum belirlenerek para, zaman ve enerji kaynakları bu doğrultuda yönlendirilmelidir. Burada unutulmaması

¹⁰⁷ A.e., s. 206

¹⁰⁸ Helm ve diğ., A.g.e., s. 183

¹⁰⁹ A.e., s. 183

gereken en önemli nokta, kurumsal kimliği göz önünde bulundurarak gelecek planlarının yapılmasıdır.¹¹⁰

Kurumsal yönetim açısından önemli bir diğer nokta da geçiş dönemidir. Mevcut durum ve gelecekte olmak istenen konum arasındaki geçiş dönemi iyi yönetilmez. Yapılacak değişikliklere karşı zamanında, yeterli ve doğru bilgilendirme yapılmalıdır. Tüm değişim programlarında olduğu gibi, bilgi eksikliğinin geçiş sürecini olumsuz etkileyebileceği unutulmamalıdır.¹¹¹

Kurumsal itibar yönetiminin bir diğer adımı, potansiyel tehditlere karşı bir hareket planının yani kriz yönetiminin olmasıdır. İtibarın oluşturulması kadar, korunması da önemlidir. Doğru ve zamanında yönetilemeyen krizler, itibara ciddi zararlar verebilmektedir. Bu nedenle, herhangi bir durumda kriz oluşturabilecek potansiyel riskler değerlendirilerek, kriz planı oluşturulmalıdır.¹¹²

Kurumsal itibar yönetiminin son aşaması ise itibarın düzenli aralıklarla ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Ölçüm, yapılan çalışmaların ne kadar faydalı olduğu konusunda yöneticilere yol göstermektedir. Değerlendirme sonunda görülen eksik veya hatalı uygulamalar gözden geçirilerek, düzeltilmelidir. Kurumsal itibar yönetimi tutarlı ve uzun soluklu uygulanması gereken bir plandır.¹¹³

1.6. Kurumsal İtibar Yönetiminin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi

Kurumsal itibar yönetimi uygulamaları kadar, itibarı ölçmek ve değerlendirmek de önemlidir. İtibarın ölçülmesi, izlenen yolun değerlendirilmesi ve alınan sonuçların takip edilmesidir. Mevcut durumun bilinmesi, gelecek stratejiler için kaynakların nasıl kullanılması gerektiği konusunda şirketlere yol göstermektedir.¹¹⁴

Kurumsal itibar yönetimi araştırmalarıyla ilgili literatür taraması yapıldığında, kurumsal itibarı ölçen genel kabul görmüş yöntemler olarak Fortune Dergisi'nin yaptığı Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri Araştırması, İtibar Katsayısı Modeli ve RepTrak Pulse Modelinin öne çıktığı görülmektedir. Bu modellerle ilgili detaylı açıklama aşağıdaki gibidir:

¹¹⁰Fombrun, **A.g.e.**, s. 209

¹¹¹ Helm ve diğ., **A.g.e.**, s. 184

¹¹² **A.e.**, s. 240

¹¹³ Fombrun, **A.g.e.**, s. 396

¹¹⁴ **A.e.**, s. 399

- **Fortune-Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri Araştırması:**1983 yılından bu yana Fortune Dergisi tarafından yapılan “Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri” araştırması, üst ve orta düzey yöneticilere uygulanmaktadır. Katılımcıların modelde yer alan sekiz değişken üzerinden şirketleri derecelendirmeleri istenmektedir. Genel itibar puanı, katılımcıların 11'lik skalada sekiz değişken için verdikleri değerlerin aritmetik ortalaması alınarak hesaplanmaktadır. Bromley, Sobol ve Fryxell/Wang gibi isimler, bu modeli finansal halo etkisinden dolayı eleştirmektedir. Yazarlara göre yönetim uzmanlarının finansal performans algılaması ile diğer paydaşların algıları arasında önemli ölçüde fark olabilir. Brown ve Perry, gibi yazarlar da Fombrun ve Shanley'nin fikrine destek vererek, itibarın ekonomik olmayan kriterlerle belirlendiğini savunmaktadır. Ancak Fortune araştırması, geçmiş finansal performans verilerinden oldukça etkilenmektedir.¹¹⁵

Şekil 2. Fortune-Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri Araştırması Modeli



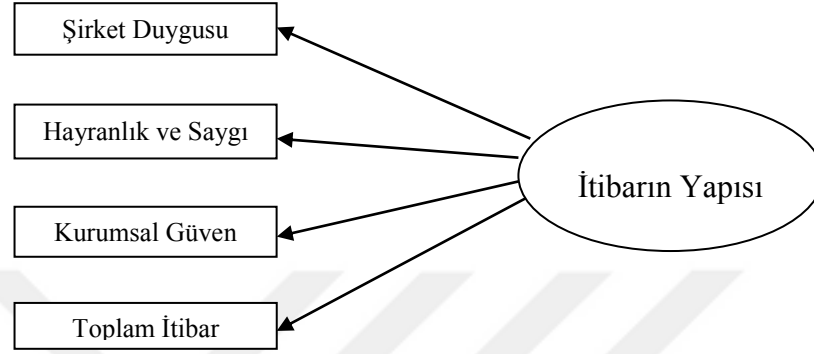
Kaynak: Gerald E. Fryxell, Jia Wang, "The Fortune Corporate 'Reputation' Index: Reputation for What?", **Journal of Management**, Vol. 20, No 1, pg.1-14, 1994, s. 2

- **RepTrak Pulse Modeli:** Charles Fombrun tarafından 2006 yılında geliştirilen bu ölçekte, kurumsal itibar duygu temelinde ölçülmektedir. Modelde kurumsal itibar kavramı bir şirket hakkındaki inançlar bütünü

¹¹⁵Manfred Schwaiger, "Components and Parameters of Corporate Reputation – an Empirical Study", **Schmalenbach Business Review**, Vol. 56, 2004, s. 52

olarak kavramsallaştırılmaktadır. Kurumsal itibar, paydaşlarla kurulan duygusal bir iletişim olarak tanımlanmakta ve model dört değişkenden oluşmaktadır.¹¹⁶

Şekil 3. RepTrak Pulse Modeli



Kaynak: Ponzi ve diğ., A.g.e., s. 23

Modelde yer alan değişkenlerin açıklamaları:

Şirket Duygusu: Bir kurumla ilgili insanların sahip olduğu iyi duygular kastedilmektedir.

Hayranlık ve Saygı: Bir kuruma duyulan hayranlık ve saygı ifade edilmektedir.

Kurumsal Güven: Bir kuruma paydaşların duyduğu güven ifade edilmektedir.

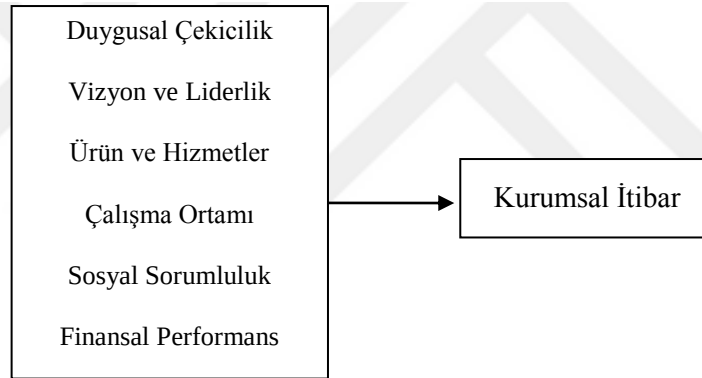
Toplam İtibar: Bir kurumun genel görünüşünde ve uygulamalarında ne kadar iyi bir izlenim bıraktığı, yani genel itibarı ifade edilmektedir.

- **İtibar Katsayısı Modeli:** 1998 yılında, İtibar Enstitüsü'nün teklifi ile itibar ölçümlerinde paydaşların algılamalarını ölçmek üzere standart bir araç geliştirmek amacıyla bir pazar araştırması şirketi olan Harris Interactive ile ortak bir çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmada insanlara sevdikleri ve saygı duydukları, sevmedikleri ve saygı duymadıkları kurumların adları ve neden bu şekilde düşündükleri sorulmuştur. Daha sonra, yapılan çalışma sonucunda farklı gruplar ve sektörlerden toplanan

¹¹⁶Leonard J. Ponzi, Charles J. Fombrun, Naomi A. Gardberg, “RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation”, Corporate Reputation Review, Volume 14, Number 1, 2011, s. 23

bilgilerin analizi yapılmış ve insanların duygularını, altı ana kategoride toplayan yirmi özellik ile ifade ettiği görülmüştür.¹¹⁷ Daha sonra bu yirmi madde üzerinde, itibar yönetimi alanında araştırmalar yapan C. J. Fombrun ve Harris Interactive şirketi birlikte çalışarak “İtibar Katsayısı” olarak isimlendirilen ölçeği oluşturmuşlardır. İtibar Katsayısı ölçeği tüketiciler, yatırımcılar, çalışanlar ve diğer paydaş grupları gibi herhangi bir paydaş grubunun kurum hakkındaki algılarını yakalamak için özel olarak oluşturulmuş kapsamlı bir kurumsal itibar ölçeğidir. Bu ölçek bir şirketin kurumsal itibar değerini hesaplamanın yanı sıra şirketin bulunduğu sektör içindeki itibarının karşılaştırılmasına da olanak tanımaktadır.¹¹⁸ İtibar Katsayısı modelinin şematik gösterimi aşağıdaki gibidir:

Şekil 4.İtibar Katsayısı Modeli



Kaynak: Charles J. Fombrun, Naomi Gardberg, "Who's Tops in Corporate Reputation?", **Corporate Reputation Review**, Volume 3, Number 1, 2000, s. 14

Modelde yer alan değişkenlerin açıklamaları:¹¹⁹

Duygusal çekicilik: Firmanın hangi açıdan hayranlık, saygı ve güven uyandırdığı kastedilmektedir.

Vizyon ve Liderlik: Firma açısından net bir vizyon ortaya koyma ve ileri görüşlü, sağlam liderlik ile ilgilidir. Net bir vizyon koymaktan kasıt belirlenen vizyonun gerçekçi ve ulaşılabilir olmasıdır.

Finansal Performans: Karlılık, büyüme beklentileri ve iş riski ile ilgilidir.

¹¹⁷Oktar ve diğ., **A.g.e.**, s. 130

¹¹⁸ Çevrimiçi: <http://www.harrisinteractive.com/Products/ReputationQuotient.aspx>, 21.05.2013

¹¹⁹ Fombrun ve diğ., **A.g.e.**, s. 13-14

Ürün ve Hizmetler: Firma tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin kalite, kolaylık, yenilik ve güvenilirliği yönünden değerlendirilmesidir.

Çalışma Ortamı: Çalışanların profesyonellik ve kaliteleri ile çalışma ortamının kalitesi anlatılmaktadır. Çalışma koşulları açısından ne kadar tercih edilen bir kurum olduğundan bahsedilmektedir.

Sosyal Sorumluluk: Firmanın faaliyet gösterdiği çevreye ve topluma karşı gösterilen ilgi, anlayış ve bağlılığı kastedilmektedir.

Kurumsal itibar, farklı paydaş gruplarının kurum hakkındaki ortak algılarının bütünüdür. Her paydaş grubunun kurumdaki beklentisi ve kurum hakkındaki algısı da farklıdır. Bu durum her paydaş grubunun önceliğinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır.¹²⁰ Bu durum dikkate alındığında farklı paydaş gruplarının kurum hakkındaki algılarını yakalamak için çok yönlü bir ölçeğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada Fombrun tarafından geliştirilen İtibar Katsayısı ölçeği kullanılmıştır.

1.7. Kurumsal İtibar Yönetiminin Önemi ve Faydaları

İnsanlar karar verirken çoğu zaman mevcut gerçeklikten ziyade kendi gerçeklik algılarına göre hareket etmektedir. Algıladığı gerçekliğin doğru olup olmaması ise önemsizdir. Birçok davranış bilimci, insanların kendi sağduyusuna göre hareket ettiğini belirtmektedir. Bununla birlikte insanların karar alma süreci yüksek oranda mantıksal olmayan öğelerin etkisi altındadır. Bu durum kurumsal itibarı şirketler için önemli bir hale getirmektedir.¹²¹

İtibar, hem itibar sahipleri hem de uzun vadeli hafızada itibarla ilgili depolanan konular için önemlidir. Bir şirket olumlu bir itibara sahip olduğu zaman, bu pozitif etkiyi paydaşlarıyla ticari bir ilişki kurmak için bir ön adım olarak kullanmaktadır. Kurumsal itibar, kurum ile hedef kitlesi arasındaki iletişimi kolaylaştırarak hedef kitleye kolay erişim sağlamaktadır. Benzer şekilde kurumsal itibar belirli bir konuda şirket hakkındaki algıların global etkinlik değerlendirmesini de (iyi/kötü, güçlü/zayıf,

¹²⁰ Helm ve diğ., **A.g.e.**, s. 127

¹²¹Fombrun ve diğ., **A.g.e.**, s. 2

yüksek/düşük) özetlemektedir. Poiesz (1988) itibarın özellikle şu durumlarda faydalı olduğunu belirtmektedir:¹²²

- Paydaşların karar vermeleri gereken bilgi türü karmaşık, çelişkili veya eksik ise,
- Mevcut bilgi miktarı paydaşların sağlıklı bir karar vermesi için yetersiz veya çok fazla ise,
- Paydaşların ilgi düzeyinin düşük olduğu bir ürün veya şirketle ilgili ayrıntılar için karmaşık bir bilgi analizi sürecine ihtiyaç duyulduğunda,
- Paydaşların hızlı karar vermelerini gerektiren dış koşullar olduğu zamanlarda.

İtibar, bilgi işleme sürecini basitleştirerek bilgi arayışını azaltmaktadır. Ürünler ve markalar arasındaki artan benzerlik, müşterilerin bu ürün ve markaları birbirinden ayırt etmesini daha zor hale getirmektedir. Bu nedenle müşteriler, markalar ve şirketler arasında ayırım yapabilmek için daha basit yollar aramakta ve ürünün subjektif ve ölçülemeyen özelliklerine güvenmektedir. Davranış bilimcilere göre insanlar bir ürün satın alırken, ürünün tüm özelliklerini dikkatli ve objektif bir şekilde değerlendirmeden karar vermektedir. Satın alma sürecinde insanların bir ürünle ilgili sahip oldukları algıları, kararlarını etkilemektedir. Kurumsal itibar da müşterilerin satın alma kararını aynı şekilde etkileyen basit bir kılavuz gibidir; müşterilerin bir ürünle ilgili katılım düzeyinin düşük olduğu durumlarda, mevcut ürünü üreten şirketler arasından en iyi itibara sahip olan tercih edilmektedir.¹²³

Kurumsal izleyiciler yatırım kararı verirken, kariyer kararlarında ve ürün satın alırken genellikle işletmenin itibarına güvenerek tercih yapmaktadır. İtibar, rakip firmalarla karşılaştırıldığında bir firmanın ürünleri, çalışma koşulları, kurumsal stratejileri ve beklentilerinin nasıl olduğu hakkında topluma işaret vermektedir. Bu nedenle olumlu itibar, sektördeki rakiplerin hareketliliğini engelleyerek işletme için daha fazla getiri sağlamaktadır. Bununla birlikte tüketicilere ürün kalitesi hakkında işaret veren olumlu itibar, işletmelere ürünlerini yüksek fiyattan satma, nitelikli

¹²²Van Riel ve diğ., **A.g.e.**, s. 47

¹²³ **A.e.**, s. 47

Çalışanları işletmeye çekme, sermaye piyasalarına girişlerini kolaylaştırma ve yatırımcıları çekme konusunda olanak yaratmaktadır.¹²⁴

Paydaşlarının gözünde iyi bir itibara sahip şirketler genellikle;¹²⁵

- rnlerini daha yüksek fiyattan satabilirler,
- rn maliyetlerine daha düşük ücret öderler,
- Nitelikli alışanları işletmeye ekerler,
- alışan ve müşterilerinin sadakati daha fazladır,
- Gelirleri daha istikrarlıdır,
- Daha az kriz riskiyle karşı karşıya kalırlar.

Bu nedenle uzun vadede güçlü bir itibara sahip olmak işletmenin çıkarına bir durumdur. Çünkü kurumsal itibar kendini geri ödeyen bir değerdir. rnlerin daha yüksek fiyattan satılması ile itibar maliyetleri kendi kendini der. Bunun yanı sıra itibar, rakiplerin azalmasına da katkı sağlamaktadır. Düşük fiyat ve güçlü itibar kombinasyonu genellikle daha fazla sayıda müşteriyi işletmeye çekmektedir.¹²⁶

Fombrun ve Van Riel olumlu itibarı bir mıknaısa benzetmektedir. Olumlu itibar, bir organizasyonun cazibesini güçlendirerek, geniş bir faaliyet yelpazesinin anlaşılmasını basitleştirmektedir. İnsanlar olumlu kurumsal itibara sahip işletmelere yatırım yapma eğilimindedir. Aynı şey iş başvurularında da geçerlidir. En saygın kurumlar çalışanlar tarafından çalışılmak için en çok tercih edilen yerler arasındadır. Bu nedenle en kalifiye çalışanlar bu kurumlar tarafından istihdam edilmektedir. Yapılan araştırmalar, olumlu itibara sahip şirketlerin çalışanları işletmeye çekme ve işletmede tutma konusunda daha başarılı olduğunu ve ürünleri için daha yüksek fiyat isteyebilecekleri göstermektedir. Bununla birlikte yeni finansal sermayeleri işletmeye daha kolay ekerler ve kendilerini risk altına sokma olasılıkları daha dşktir.¹²⁷

Olumlu bir itibar, bir şirketi rakiplerinden ayıran en önemli ayırt edici özelliktir. İtibara dayalı farklılaşma küreselleşme, ürünlerin metalaşması, medya, bilginin hızlı erişilebilir olması, reklamların fazlalaşması ve paydaş etkinliği gibi çeşitli çevresel eğilimler nedeniyle şirketler için daha önemli bir hale gelmiştir.

¹²⁴Fombrun ve diğ., **A.g.e.**, s. 233

¹²⁵Fombrun, **A.g.e.**, s. 72

¹²⁶ **A.e.**, s. 72

¹²⁷ Fombrun ve diğ., **A.g.e.**, s. 5

Ulusal sınırların giderek bulanıklaşması ve şirketlerin işgücü ve lojistik maliyetleri düşünmek için bölgesel farklılıklardan yararlanmak için geliştirdikleri çok pazarlı işletme yönetimlerinden ötürü, rekabet giderek artmaktadır. Şirketler yeni pazarlara giriş yaparken yabancı itibarlarının güçlü ve zayıf yönlerini de kendileriyle birlikte yanlarında taşımaktadır. Örneğin yeni bir pazara girdiğinde yerel yönetimler ve tedarikçiler ile cazip anlaşmalar yapmak için Coca Cola'nın itibarı önemli bir güçtür. Yerel pazarlarda itibar gücü zayıf yabancı şirketler, yerel rakiplerine göre dezavantajlı durumdadır.¹²⁸

İyi bir itibara sahip olmak, bazı işletme maliyetlerini de düşürmektedir. Bunun nedeni itibarın distribütörler ve özellikle tedarikçilerle yapılan pek çok anlaşmada avantaj sağlamasıdır. Tedarikçiler, güvenilir şirketlerle çalışmayı tercih etmektedir. Çünkü bu şirketlerin verdikleri siparişi iptal etmeleri pek olası değildir. Aynı şekilde yatırımcılar, bir şirketle ilgili yatırım kararı alırken paralarının boşa gitmeyeceğinden emin olmak istenmektedir. Araştırmalar, iyi bir itibara sahip olmanın şirkete para kazandırma kabiliyetini arttırdığı ve sermaye maliyetlerini azaltabileceğini göstermektedir.¹²⁹

Olumlu kurumsal itibara sahip olmanın birçok faydası bulunmakla birlikte, bunları tek bir başlık altında toplamak mümkündür; güçlü bir itibara sahip olmak stratejik avantaj sağlar. Sürekli olarak müşterilerin, yatırımcıların, tedarikçilerin, çalışanların ve toplumun desteğini almak için rekabet içinde olan şirketler için, iyi itibar rakipler tarafından aşılması zor, gözle görülemeyen bir engel oluşturmaktadır. Sağlamış olduğu bu rekabet üstünlüğü ile itibar, uzun dönemde saygın şirketlerin kazançlarını garanti altına almak için yeterlidir.¹³⁰

Çalışmanın birinci bölümünde kurumsal itibar kavramı tanımlanmış ve temel bileşenleri hakkında bilgi verilmiştir. Kurumsal itibar yönetimi mekanizmaları olan paydaş yönetimi ve kriz yönetimi detaylı bir şekilde açıklanarak, kurumsal itibar yönetiminin oluşturulması ve uygulanması için gerekli adımların neler olduğu anlatılmıştır. İtibar ölçümlerinde literatürde geçerliliği olan ölçeklerin neler olduğu ve itibar ölçümünün nasıl değerlendirilmesi gerektiği açıklanarak, olumlu itibarın

¹²⁸A.e., s. 7

¹²⁹Fombrun, A.g.e., s. 75

¹³⁰Fombrun, A.g.e., s. 80

şirketler açısından önemine ve sağlamış olduğu faydalara değinilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde marka sadakatine ait literatüre yer verilecektir.



İKİNCİ BÖLÜM

MARKA SADAKATİ

Marka sadakatinin kurumsal itibar ile olan bağlantısına bakıldığında müşterilerin yüksek itibarlı şirketler tarafından üretilen ürün ve hizmetleri satın alma eğiliminde olduğu görülmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde marka sadakati ile ilgili literatür incelenmiştir. Öncelikle marka kavramı açıklanarak, marka sadakati kavramının tanımı yapılmıştır. Marka sadakati ile ilgili yaklaşımlar, marka sadakatinin türleri ve marka sadakatinin oluşum süreci hakkında bilgi verilmiştir. Marka sadakatinin işletmeler açısından önemi ve sağladığı faydalar açıklanarak bölüm sonlandırılmıştır.

2.1. Marka Kavramı

Çağımızın yoğun rekabet ortamı, işletmeleri marka oluşturma stratejilerine yönlendirmiştir. Teknolojik ilerlemeler, bilginin hızlı dolaşımı, küreselleşme ve benzeri sebepler ürünlerin gitgide birbirine benzemesine neden olmuştur. Bu durum ürünlerini rakiplerinden farklılaştırmak isteyen işletmeleri marka yaratma sürecine yönlendirmiştir. Marka oldukça geniş bir kavramdır. Literatürde marka kavramıyla ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür. 1960 yılında Amerikan Pazarlama Derneği tarafından yapılan tanıma göre; “ürün veya hizmetleri tanıtmak ve rakiplerinden ayırmak için satıcılar tarafından oluşturulan isim, sembol, tasarım veya bunların çeşitli bileşimleri”dir.¹³¹

Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü, markayı "bir ticari ya da sınaî bir kuruluşun ürünlerini başkalarından ayırt etmek için kullanılan bir işaret" olarak tanımlamaktadır.¹³²

Marka, ürünlerin tanıtılması amacıyla kullanılan bir isim, şekil, işaret, sembol, dizayn veya bunların birkaçı veya tamamının kullanılmasıyla oluşturulan, ürünleri

¹³¹ Rana Özyurt Kaptanoğlu, Menekşe Kılıçarslan, Aytaç Tosun, "Marka ve Marka Farkındalığı", **The Journal of Social Science**, Cilt 3, Sayı 5, 2019, s. 249

¹³² A.e., s. 249

ayırt etmemize yarayan bir kimliktir. Marka bir ürüne ait hem bellek hem de gelecektir.¹³³

Genellikle marka ve ürün kavramları karıştırılmaktadır. Marka kavramının daha iyi anlaşılması için ürün ve marka kavramları arasındaki farkların bilinmesi gereklidir.¹³⁴ Aşağıdaki tabloda marka ve ürün arasındaki farklar sıralanmıştır:

Tablo 3. Marka ve Ürün Arasındaki Farklar

ÜRÜN	MARKA
• Fabrikada üretilir. • Nesne ya da hizmettir. • Biçimi, özellikleri vardır. • Zaman içinde değişebilir veya geliştirilebilir. • Tüketicie fiziksel yarar sağlar. • Somuttur, fiziksel bileşenleri vardır. • Beynin sol (rasyonel) tarafına hitap eder.	• Marka yaratılır. • Tüketici tarafından algılanır. • Kalıcıdır. • Tüketici ihtiyaçlarının giderilmesinde tatmin sağlar. • Tüketici tarafından statü göstergesi olarak değerlendirilir. • Kişiliği vardır. • Soyuttur, duygusal bileşenleri vardır. • Beynin sağ (duygusal) tarafına hitap eder.

Kaynak: Işıl Karpat Aktuğlu, "Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler", Çevrimci: <https://books.google.com.tr> (01.08.2019)

Ürün fiziksel, kimyasal veya psikolojik işlevsel bir fayda sunmaktadır. Buna karşın marka o ürünün değerini arttıran bir isim, tasarım veya semboldür. Zaman içinde ürün değişebilmekte, ancak marka değişmemektedir. Ürün işlevsel fayda sağlamakta, marka ise bu faydanın ötesinde ürünün değerini arttıran bir isim, sembol veya tasarımdan oluşmaktadır. Marka bir ürünü temsil etmekten çok daha fazla anlama sahiptir. Her marka bir üründür, fakat her ürün bir marka değildir. Müşterilerin ürünleri birbirinden ayırt etmesine yarayan marka, pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin odak noktasıdır. Ürünün müşterilere tanıtılmasında marka ön plana çıkmaktadır.¹³⁵

¹³³ Selda İmrak, "Marka Kişiliğinin; Marka İmajı, Genel Memnuniyet ve Sadakat Üzerindeki Etkisi ve Cam Ev Eşyası Sektörü Üzerine Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, 2015, s. 92

¹³⁴ Işıl Karpat Aktuğlu, "Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler", Çevrimci: <https://books.google.com.tr> (01.08.2019)

¹³⁵ Aktuğlu, A.g.e., Çevrimci: <https://books.google.com.tr> (01.08.2019)

Marka fiziksel ve psikolojik olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Logo, ambalaj tasarımı ve renk gibi grafik özellikler fiziksel boyutu, tüketicilerin ürünle ilgili hissettikleri duygu, inanaç ve değerler de psikolojik boyutu oluşturmaktadır.¹³⁶

Philip Kotler markayı, satıcılar tarafından belirli özellik ve faydaları içeren ürün ve hizmetlerin devamlı olarak sunulacağının vaadi ve kalite garantisi olarak tanımlamaktadır. Kotler, markanın ifade ettiği anlamları altı başlık altında açıklamaktadır.¹³⁷

- Nitelik: Ürüne ait özellikleri belirtir. Örneğin Rolex statü sembolüdür.
- Faydalar: Tüketicilerin ürün ve hizmet ile elde edeceği duygusal ve işlevsel faydaları kapsar.
- Değerler: Marka tarafından tüketiciye sağlanan değerlerdir. Örneğin Volvo denilince akla güvenilirliğin gelmesi.
- Kültür: Markalar içinde oluştukları toplumun kültür değerlerini yansıtır. Örneğin İsveç kültürünü yansıtan IKEA'nın, Kuzey Avrupa ülkelerine özgü kısıtlı kaynaklarla yaratıcı çözümler sunan ürünler satması.
- Kişilik: Her markanın kendine has kişilik özellikleri bulunmaktadır. Örneğin Harley Davidson asi ve özgür, Apple yaratıcı olarak tanınmaktadır.
- Kullanıcı: Marka, hangi kullanıcıların o ürünü kullanacağı hakkında çağrışımlar yapmaktadır.

Marka, ürünlerinin birbirinden ayırt edilmesinin dışında tüketicilere de bir dizi fayda sağlamaktadır.¹³⁸

- Tüketiciler, çoğunlukla tanıdıkları ve bildikleri ürünleri tercih etme eğilimindedir. Kendilerini riske atmak istemezler. Markalar tüketicilere güven vermektedir.

¹³⁶ İmrak, A.g.e., s. 92

¹³⁷ Funda Erdoğan, "Marka Değerinin Müşteri Sadakatine Etkisi ve Zincir Kahve Dükkânları Üzerine Bir Saha Çalışması", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s. 4

¹³⁸ Gülay Özeltin Türker, Ali Türker, "Gsm Operatörleri Sektöründe Marka Sadakatini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi; Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama", **Electronic Journal of Vocational Colleges**, Mayıs 2013, s. 51

- Markalı ürünler, tüketicilerin gözünde daha kaliteli olarak algılanmakta ve bu nedenle de satın alınmaktadır.
- Markalar, tüketicilerin ürünleri tanımasını kolaylaştırarak, satın alma işleminin hızlanmasına yardımcı olur.
- Markalar, ürünler hakkında bilgi vermektedir.
- Markalar, ürünler için bir çeşit garanti ifadesidir.

Marka, tüketicilere ürünle ilgili bilgi veren, benzer ürünler arasında ayırt edilmesini kolaylaştıran, ürünle ilgili somut ve soyut bileşenlerdenden oluşan, pazarlama faaliyetlerinin odak noktasında yer alan bir kavramdır.¹³⁹

2.2. Markanın Yapısı

Marka çeşitli bileşenlerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. David Arnold, marka bileşenlerini öz, fayda ve nitelikler altında incelemektedir. Bu üç bileşen arasındaki ilişkinin bilinmesi marka yönetimi konusu açısından önemlidir. Aşağıda şekil 5.'de markanın bileşenleri arasındaki ilişki gösterilmektedir. Markanın en iç katmanında bulunan özü, markanın kişiliğini ifade etmektedir. Öz, markanın benzer ürünler içinde ayırt edilmesini ve tanınmasını kolaylaştıran, tüketiciler tarafından kolayca anlaşılan en basit bileşenidir. Marka özü, marka sadakatinin de yaratıcısıdır. Öz, markanın sunduğu faydalar ve nitelikleri ile tutarlı olmak zorundadır. Marka özü, fiziksel ve psikolojik olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Fiziksel boyut somut özellikler hakkında, psikolojik boyut ise soyut özellikler hakkında bilgi vermektedir. Bir ürünün sağlam, yumuşak, kullanım kolaylığı sunan ve benzeri özellikleri fiziksel, güvenilir, asi, canlandırıcı ve benzeri özellikleri psikolojik marka özüne örnektir.¹⁴⁰

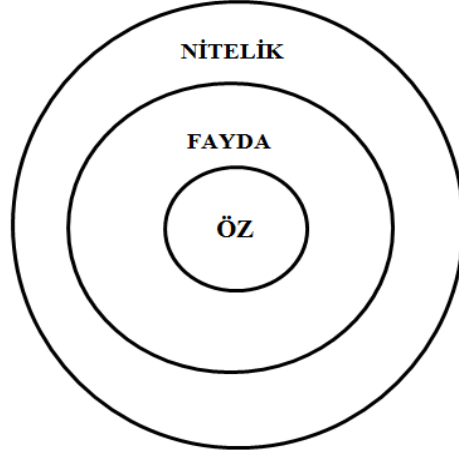
Marka bileşenlerinden ikincisi olan fayda, markanın sunduğu ürünün hangi ihtiyaca karşılık kullandığı sorusuna karşılık vermektedir. Marka bileşenlerinin en dış katmanında ise nitelikler bulunmaktadır. Markanın temsil ettiği ürüne ait sahip

¹³⁹ A.e., s. 51

¹⁴⁰ Aktuğlu, A.g.e., Çevirmci: <https://books.google.com.tr> (01.08.2019)

olduğu özellikler bu başlık altında incelenmektedir. Nitelikler, ürünün ne olduğu ve hangi özellikleri taşıdığı konusunda bilgi vermektedir.¹⁴¹

Şekil 5. Markanın Bileşenleri Arasındaki İlişki



Kaynak: G. Banu Dayanç Kıyat, "Kurumsal İtibar Katsayısı ve Marka Sadakati İlişkisi: Telekomünikasyon Sektöründe Faaliyet Gösteren Kurumlar Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012, s. 70

Marka yapısına ilişkin farklı bir yaklaşıma göre marka, akılcı ve duygusal olmak üzere iki boyuttan meydana gelmektedir. Akılcı boyut beynin sol tarafıyla ilgilidir. Markanın görünen somut öğelerini ifade etmektedir. Duygusal boyut ise beynin sağ tarafına hitap eden, daha soyut ve ölçümü zor kısımları ifade etmektedir. Duygusal boyut sübjektiftir.¹⁴²

2.3. Marka Sadakati Kavramı

Literatüründe sadakat terimi genellikle tekrar satın alma, tercih, taahhüt, akılda tutma, bağlılık kavramlarıyla birlikte ya da birbirinin yerine kullanılmıştır.¹⁴³ Bu nedenle marka sadakati tanımlarında genellikle bu terimler kullanılmaktadır. Gounaris ve Stathakopoulos tarafından yapılan en bilinen tanıma göre marka sadakati, "tekrar eden satın alma, tercih, verilen vaat, akılda kalıcılık ve bağlılıktır".

¹⁴¹ A.e., Çevrimci: <https://books.google.com.tr> (01.08.2019)

¹⁴² A.e., Çevrimci: <https://books.google.com.tr> (01.08.2019)

¹⁴³ Rebekah Bennett, Sharyn Rundle-Thiele, "A Comparison of Attitudinal Loyalty Measurement Approaches", **Journal of Brand Management**, Vol. 9, No 3, 2002, s. 194

Marka sadakati sadece mevcut durumu yansıtmaz; aynı zamanda gelecek tercihleri de ifade eder. Marka sadakatinin yüksek olması, marka değerini de arttırmaktadır.¹⁴⁴

Aşağıdaki tabloda bazı yazarların marka sadakati kavramıyla ilgili yapmış oldukları tanımlar, kronolojik sıra ile verilmiştir:

Tablo 4. Marka Sadakati Tanımları

YAZAR	MARKA SADAKATİ TANIMI
Cunnigham (1956)	Marka sadakati, toplam satın almalar içerisinde en çok satın alınan markadır.
Tucker (1964)	Marka sadakati “markalanmış ürünlere yönelimli/meyilli seçim davranışı”dır. Marka sadakati, göreceli olarak daha sık satın almadır.
Day (1969)	Marka sadakatini sahte ve gerçek marka sadakati olarak ayırmıştır. Sahte marka sadakati bir markanın alışkanlıktan/eylemsizlikten dolayı tekrar satın alınması, gerçek marka sadakati ise bağlılığa dayanan olumlu marka tutumu ve istikrarlı satın almadır.
Jacoby (1971)	Marka sadakati 1-Eğilimli, 2-Davranışsal bir tepki ile 3-Zaman içerisinde ifade edilen (sürekli), 4-Bir karar verme birimi tarafından alınan, 5-Birden fazla markanın arasından seçim yaparak satın alınan, 6-Psikolojik süreçlerin fonksiyonudur.
Raj (1982)	Marka sadakati, tüketicilerin bir ürün sınıfındaki satın almalarının %50’den fazlasını belirli bir markayı satın almalarıdır.
Moschis ve Stanley (1984)	Farklı iki zaman döneminde aynı marka için belirtilen tercihtir.
Onkvisit ve Shaw (1989)	Satın alma sonrası hislerin, bir markaya zaman içerisinde gösterilen tutarlı tercihin (tutum ve davranış olarak), bir boyuttur.
Kumar, Ghosh ve Tellis (1992)	Markaya karşı geliştirilen davranışsal çekim ve/veya cazibe.
Dick ve Basu (1994)	Marka sadakati, bir varlığa karşı geliştirilen göreceli tutum ile tekrar satın alma davranışı arasındaki ilişkinin gücü olarak kavramlaştırılır.
Oliver (1999)	Marka sadakati, durumsal etkilere ve tüketicinin değiştirme davranışına neden olabilecek pazarlama çabalarının (pazarlama karmaşının) varlığına rağmen, bir ürün veya hizmetin istikrarlı olarak tekrar satın alınacağına veya tekrar tüketici olunacağına dair güçlü bağlılıktır.
Hallberg (2004)	Tüketici sadakati, yüksek marka tercihin ve sürekli satın almayla sonuçlanan, markaya duygusal olarak bağlanmadır.
Villas-Boas (2004)	Tüketiciler satın alma sonrası ürünle ilgili bilgi edinirler. Marka sadakati, satın almadan sonra oluşur.
Agustin ve Singh (2005)	Sadakat niyeti, tekrar satın alma veya daha fazla harcama yapma gibi çeşitli davranışları meyilli/hevesli olarak yerine getirmektir.

Kaynak: Türker ve diğ., A.g.e., s. 51

Marka sadakatiyle ilgili yapılan tanımlara bakıldığında, genellikle “tekrarlayan satın almalar, en çok satın alınan marka, belirli bir zaman çizgisi içinde aynı markanın tercih edilmesi, ürünlerin istikrarlı bir şekilde satın alınmaya devam

¹⁴⁴ İmrak, A.g.e., s. 97

edilmesi, markaya duygusal olarak bağlanma” gibi ifadelerin kullanıldığı görülmektedir. Sadece 1969 yılında Day tarafından yapılan tanım, diğer tanımlardan farklılık göstermektedir. Day, sadakati sahte ve gerçek olarak ayırmakta ve gerçek marka sadakatinin bağlılığa dayanan, olumlu marka tutumu ve istikrarlı satın almaları içerdiğine dikkat çekmektedir.

Marka sadakati birden bire ortaya çıkmamaktadır. Müşteriler belirli aşamalardan geçerek sadık müşteri haline gelmektedir. Erbaş, marka sadakatini dört aşamadan oluşan bir süreç olarak açıklamaktadır:¹⁴⁵

- İlk aşama: Markanın tanınması, yani markanın fark edilmesi, denenmesi aşamasıdır.
- İkinci aşama: Müşteriler tarafından markanın kabul edilmesi. Diğer bir ifadeyle müşteriler açısından marka ile imajın birbirine uygun olması.
- Üçüncü aşama: Markanın diğer markalar arasından tercih edilmesi.
- Dördüncü aşama: Müşteriler tarafından tercih edilen markanın ısrarla tekrar satın alınması. Dördüncü aşamaya gelen müşteri için marka sadakatinin oluştuğu söylenebilir. Çünkü bu aşamadaki müşteri, alternatifler yerine aynı markayı satın almaya devam edecektir.

Marka sadakatini etkileyen çeşitli etmenler bulunmaktadır. Bunları sıralamak gerekirse;

- Ürünün performansı: Ürünün müşteri beklentilerini karşılaması ve müşterinin o ürünü kullandığı için memnun olması marka sadakati açısından oldukça önemlidir. İnsanlar genellikle, ihtiyaç ve isteklerini en iyi şekilde karşılan markaları tercih etmektedir.¹⁴⁶
- Müşterilerin demografik özellikleri: Özellikle müşterilerin gelir düzeyi marka sadakati üzerinde etkilidir. Çünkü düşük gelir düzeyine sahip kişiler, ihtiyaçlarını en uygun şekilde karşılayacak seçeneklere yönelmektedir. Gelir düzeyinin artmasıyla ürünlerle ilgili finansal riskin kabullenme seviyesi de artmaktadır. Bununla birlikte yaş da

¹⁴⁵ Sema Doğru, "Marka Sadakati: Gsm Operatörü Kullanıcıları Üzerine Bir İnceleme", Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2015, s. 38

¹⁴⁶ A.e., s. 39

önemli bir etmendir. Genç yaşlarda marka bağlılığı daha düşükken, ileriki yaşlarda marka sadakatinin de arttığı gözlenmektedir.¹⁴⁷

- Markanın Ürün Hayat Eğrisi: Ürünün pazarda bulunma süresi marka sadakati açısından önemlidir.¹⁴⁸
- Yenilik isteği: Müşterilerin bazıları yapı gereği farklı ve yeni ürün arayışı içindedir. Bu müşteriler, farklı ve alışılmadık ürünleri deneyerek tatmin olmaktadır.¹⁴⁹
- Satın alma sıklığı: Satın alma zamanları arasında geçen süre marka sadakati oluşumuna da etki etmektedir. Satın alımlar arasındaki süre kısaltmaya başladıkça marka sadakatinin oluşmaya başladığından söz edilebilir. Süre uzadıkça, müşterinin yeni markaları tanıma ve deneme ihtimali de artmaktadır.¹⁵⁰
- Promosyon ve indirimler: Teknolojik gelişmelerin sonucunda ürünler gitgide birbirine daha fazla benzemektedir. Markalar arasında fark olmadığını düşünen müşteri grupları için, fiyat indirimleri ve promosyonlar satış kararı üzerinde oldukça etkilidir. Ancak bu tarz pazarlama taktikleri, markanın satın alınmasına yardımcı olsa da, uzun vadeli marka sadakatini sağlama konusunda yetersiz kalmaktadır. Çünkü herhangi bir markaya karşı bağlılığı olmayan müşteriler fiyat indirimleri ve promosyonlar gibi pazarlama taktiklerini uygulayan herhangi bir markanın ürünlerini de kolaylıkla satın alabilmektedir.¹⁵¹

Pazarlama literatürünün ünlü isimlerinden David Aaker, marka sadakatini beş katmanlı bir piramit olarak açıklamaktadır. Aaker'e göre piramidin en alt basamağında "değiştiren ya da fiyata hassas olanlar" bulunmaktadır. Bu gruptaki müşteriler için markalar arasında farklılık yoktur ve satın alma kararları açısından markadan ziyade fiyat önemlidir. Bu müşterilerin ürün tercihlerinde ürünün fiyatı ve indirimler önemli rol oynamaktadır. Her alımda farklı bir markayı satın alabilir veya

¹⁴⁷ A.e., s. 39

¹⁴⁸ A.e., s. 41

¹⁴⁹ A.e., s. 40

¹⁵⁰ A.e., s. 40

¹⁵¹ A.e., s. 41

ürünler içinde en ucuz fiyatlı olanını tercih edebilir. Markaya karşı ilgisiz gruptur. Marka sadakatının ikinci basamağında "alışkanlık alıcıları" yer almaktadır. Bu gruptaki müşterilerin markayla arasında duygusal bir bağ yoktur ama alternatif aramaya da ihtiyaç duymazlar. Genellikle alışkanlıktan ötürü satın alırlar. Rakip markalar yön değiştirme faaliyetleri ile bu gruptaki müşterileri alabilirler. Marka sadakatının üçüncü basamağında "memnun müşteriler" bulunmaktadır. Bu grupta markadan tatmin olmuş ve aralarında duygusal bir bağ oluşmaya başlamış müşteriler yer almaktadır. Ancak bu gruptaki müşteriler maliyet karşısında değişim kararı verebilmektedir. Marka sadakatının dördüncü basamağında "markayı gerçekten seven" müşteriler bulunmaktadır. Bu grupta yer alanların markayla olan sadakat ilişkisi kullanım deneyimi, yüksek kalite algısı veya bir sembole bağlıdır. Marka sadakati piramidinin en üst basamağında ise "sadık alıcılar" bulunmaktadır. Bu müşteriler o markanın müşterisi olmaktan gurur duyarlar. Markaya güvenir ve diğer kişilere tavsiye ederler. Marka sadakatının en son noktasıdır. Markaların en çok sahip olmak istediği müşteri grubudur.¹⁵² Aşağıdaki şekilde David Aaker'ın marka sadakati piramidi yer almaktadır.

Şekil 6. Aaker Marka Sadakati Piramidi



Kaynak: Kıyat, A.g.e., s. 78

Günümüzde işletmelerin birçoğu müşterilerinin sadakat piramidinin üst basamaklarında yer almaları için çalışmaktadır. Çünkü yeni müşteri kazanma

¹⁵² Kıyat, A.g.e., s. 78

maliyeti mevcut müşteriye elde tutma maliyetine göre daha yüksektir. Bununla birlikte, günümüz rekabet koşulları giderek artmakta ve müşterilere tercih edebilecekleri yeni alternatifler çıkmaktadır. Bu nedenlerden ötürü sadık alıcıların sayısının artması, işletmelerin başarısı üzerinde doğrudan etki sağlamaktadır.¹⁵³

2.4. Marka Sadakati Yaklaşımları

Marka sadakati literatürde davranışsal ve tutumsal olarak ayrılmaktadır. Yapılan son çalışmalarla birlikte bunlara ek olarak bir de karma sadakatten bahsedilmeye başlanmıştır.

2.4.1. Davranışsal Sadakat

Marka sadakatiyle ilgili çalışmaların başladığı ilk dönemlerde araştırmacılar tarafından sadakat ölçütü olarak, tekrarlayan satın alma davranışı kullanmıştır. Davranışsal marka sadakati birçok yazar tarafından müşteriler tarafından sürekli ve sistematik satın alma olarak açıklanmaktadır. Başka bir ifadeyle davranışsal sadakat, satın alma davranışının sayısal olarak ifade edilmiş şeklidir. Aynı markanın devamlı olarak belirli aralıklarla satın alınması davranışsal sadakate işaret etmektedir.¹⁵⁴

Davranışsal yaklaşımın izlerini 1956'da Cunnigham, 1964'de Tucker, 1975'de Blattberg ve Sen gibi yazarların çalışmalarında görmek mümkündür. Bu yaklaşıma göre, sadakat bir davranıştır ve aynı markanın düzenli şekilde satın alınması marka sadakatinin bir işaretidir. Davranışsal sadakat ne kadar sıklıkta ve ne miktarda satın alma yapıldığına bakarak değerlendirme yapmaktadır. Bu değerlendirmeyi geçmiş verilere bakarak yapmaktadır.¹⁵⁵ Verilerin sayısal olması, verilerin toplanması ve karşılaştırması açısından kolaylık sağlamaktadır. Burada önemli bir nokta bulunmaktadır. Davranışsal yaklaşım işletme bazında bir değerlendirme sunmaktadır. Değerlendirme yaparken, yalnızca geçmiş verileri dikkate alması, gelecekteki satın almaları değerlendirmemesi ve müşteri tutumunu göz ardı etmesi gibi nedenlerden ötürü eleştirilmektedir. Satın alma davranışının ardında yatan nedenleri ve satın alma kararını etkileyebilecek çeşitli durumları yeterli düzeyde açıklamamaktadır. Sadık

¹⁵³ Türker ve diğ., **A.g.e.**, s. 54

¹⁵⁴ Hüseyin Ayvaz, "**Marka Sadakatinde Belirleyici Olan Faktörlerin İncelenmesi**", Yüksek Lisans Tezi, Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2017, s. 36

¹⁵⁵ Bennett ve diğ., **A.g.e.**, s. 195

müşteriler, sadece geçmişte değil gelecekte de aynı markayı satın almaya devam eden kişilerdir.¹⁵⁶

Müşterilerin kullandıkları ürünleri değiştirmek istemelerinin çeşitli nedenleri olabilir. Davranışsal yaklaşıma göre bu nedenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.¹⁵⁷

- Kullandıkları ürüne kıyasla daha iyi bir seçenekleri yoktur.
- Ürünler arasında fark olmadığını düşündükleri için, alıştıkları markayı kullanmaya devam ederler.
- Risk almak istemezler.
- Müşteri sadakat programlarının çeşitli yönlerden avantajlı olması.
- Marka değiştirme maliyetinin yüksek olmasından dolayı, mevcut markayı kullanmaya devam ederler.

2.4.2. Tutumsal Sadakat

Araştırmacılar, marka sadakatini 1950'lere kadar müşteri davranışı olarak tanımladılar. Bu nedenle, hacim ve değer açısından tekrarlanan satın almalar marka sadakatinin önemli bir ölçütü olarak kabul edilmiştir. Ancak bu yaklaşım, sadakati tek boyut üzerinden değerlendirmesi ve müşteri davranışının arkasında yatan nedeni açıklamada yetersiz kalması nedeniyle eleştirilmiştir. Dick ve Basu, marka sadakatinin yalnızca tekrarlayan satın alma davranışı olarak görülmemesi gerektiğini savunmuşlardır. Böylece marka sadakati çalışmalarında daha fazla değişkenin değerlendirmeye alınmasının yolunu açmışlardır. Müşterilerin satın alma kararlarının yaklaşık olarak yüzde yetmiş beşi müşterilerin tutum ve duygularının etkisi altındadır.¹⁵⁸

Tutumsal yaklaşım gerçek marka sadakatinin gerçekleşmesi için tutumu gerekli bir ön şart olarak görmektedir. Bu görüşe sahip yazarlar, olumlu bir tutum olmadan tekrarlayan satın alma davranışını sahte sadakat olarak değerlendirmektedir.

¹⁵⁶ Çiğdem Unurlu, "Algılanan Servis Kalitesinin Marka Sadakati Üzerine Etkisi", **İzmir İktisat Dergisi**, Cilt 34, Sayı 1, 2019, s. 38

¹⁵⁷ Doğru, **A.g.e.**, s. 48

¹⁵⁸ M. Punniyamoorthy, M. Prasanna Mohan Raj, "An empirical model for brand loyalty measurement", **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, Vol. 15, Iss. 4, 2007, s. 223

Tutumsal sadakat ilk olarak 1969'da Day tarafından öne sürülmüş, sonrasında ise 1971'de Jacoby, 1994'de Dick ve Basu, 1998'de Assael gibi yazarlar tarafından desteklenmiştir. Jacoby, marka sadakatini tekrar satın alma olarak tanımlamakta, ancak bu davranışın psikolojik süreçlerin sonunda ortaya çıkan bir işlev olduğunu açıkça belirtmektedir. Başka bir ifadeyle, tekrarlayan satın almalar isteğe bağlı bir tepki değildir, psikolojik, duygusal ya da durumsal bazı faktörlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Dick ve Basu da tekrarlayan satın almaların tek başına sadakati yansıtmayabileceğini, bazı durumsal faktörlerin sonucu olabileceğine dikkat çekmektedir.¹⁵⁹

Tutumsal sadakat, müşterilerin satın alma davranışlarında tercih ettikleri markaya karşı duydukları psikolojik sadakat ve bu sadakatin altında yatan nedenlere bağlı tutumlarla ilgilenmektedir. Müşterilerin bir markaya karşı kurduğu duygusal bağ, tutumsal sadakat ile açıklanmaktadır.¹⁶⁰ Jacoby ve Chestnut, tutumsal sadakati şu şekilde tanımlar; psikolojik süreçlerin bir fonksiyonu olarak tüketicilerin bir markaya olan yatkınlığı. Buna markaya yönelik tercihleri ve taahhütleri de dâhildir. Tutumsal sadakat, hem belli bir markaya ait tutumu, hem de satın alma davranışını ifade etmektedir. Müşterilerin marka hakkında olumlu duygular besleyip beslememesi ve markayı ne kadar tavsiye ettikleri tutumsal sadakatinin anlaşılması açısından önemlidir.¹⁶¹

Tutumsal sadakat sadece kasıtlı satın almaları marka sadakati içinde değerlendirmekte, bunun dışında yapılan alımları değerlendirme dışı bırakmaktadır. Marka sadakati değerlendirmesinde müşteriyi temel alan bir yaklaşım sunmaktadır. Değerlendirme yaparken, müşterilerin söz konusu markayla ilgili gelecek eğilimlerine de yer vermektedir. Ancak, tutumsal marka sadakatiyle ilgili verilerin toplanması davranışsal yaklaşıma göre çok daha zordur.¹⁶²

¹⁵⁹ Jan Moller Jensen, Torben Hansen, "An empirical examination of brand loyalty", **Journal of Product & Brand Management**, Vol. 15, Number 7, 2006, s. 442

¹⁶⁰ Tuğba Uzunkaya, "**Marka Sadakatinin Tekrar Satın Alma Niyetine Etkisi: Bir Gsm Firmasında Kocaeli İli Örneği**", Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, s. 9

¹⁶¹ Bennett ve diğ., **A.g.e.**, s. 195

¹⁶² Unurlu, **A.g.e.**, s. 38

2.4.3. Karma Sadakat

Karma sadakat, tutumsal ve davranışsal sadakatin birleşiminden oluşmaktadır. Müşterilerin satın alma davranışının arkasında yatan tutumları ve tekrar satın alma miktarı ve sıklığını bir arada değerlendirmektedir.¹⁶³

Karma sadakat tutumsal ve davranışsal sadakat yaklaşımlarını birleştirerek, tutum ve davranışa dayalı değişkenleri bir arada değerlendirmektedir. Bu yaklaşım, marka sadakatının bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmasına olanak sağlamaktadır. Karma yaklaşımda, müşterilerin satın alma miktarı, satın alma sıklığı, tercihlerinin ve beğenilerinin ardında yatan tutumlar aynı önem derecesine göre değerlendirmektedir. Sadece davranışa ya da tutuma odaklanılarak, satın alma davranışının ardında yatan nedenlerin veya satın alma davranışının devam edip etmeyeceğinin tam olarak bilinmesi mümkün değildir. Bu nedenle tek bir boyutu açıklayan davranışsal veya tutumsal sadakat yerine, karma sadakat daha doğru bir değerlendirme sunmaktadır.¹⁶⁴

Dick ve Basu, karma yaklaşıma göre marka sadakatini, “müşterinin bir ürüne karşı bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenleri olan göreceli tutumu ve tekrar eden satın alma davranışı” olarak açıklamaktadırlar. Marka sadakatinden bahsedilebilmesi için; satın almanın birden fazla seçenek içerisinde, belirli bir süreçte, müşterinin bilinçli ve tesadüfî olmayan seçimi ile yapılması gerekmektedir. Karma yaklaşıma göre sadık müşteriler, işletmeye düzenli kâr ve yeni müşteriler kazandırmaktadır.¹⁶⁵

2.5. Satın Alma Sıralamasına Göre Marka Sadakati

Müşterilerin birden fazla marka içinden bilinçli olarak yaptığı tesadüfî olmayan tercihler, marka sadakatini işaret etmektedir. Marka sadakatini satın alınma durumuna göre tam sadakat, bölünmüş sadakat, değişken sadakat, rastlantısal sadakat ve bağımsız sadakat olarak beş grup altında sınıflandırmak mümkündür.¹⁶⁶

2.5.1. Tam Sadakat

Tam marka sadakati, müşterilerin farklı marka seçenekleri arasından tek bir markayı tercih edip almasıdır. Diğer bir ifadeyle bir ürün kategorisi içinde sadece tek

¹⁶³ Ayvaz, A.g.e., s. 38

¹⁶⁴ A.e., s. 38

¹⁶⁵ Erdoğan, A.g.e., s. 49

¹⁶⁶ Ayvaz, A.g.e., s. 27

bir markaya duyulan sadakattir. En ideal sadakat şeklidir. Tam sadakat derecesindeki müşteriler kullandığı markayı satış noktalarında bulamadığı zamanlarda, farklı bir markayı tercih etmemekte ve ürünü satın almaktan vazgeçmektedir. Tam sadakat durumunda müşterilerin markayı satın alma sıralaması; A,A,A,A,A şeklindedir. Tam sadakat derecesindeki müşteriler, işletmelere kâr ve rekabet avantajı kazandıran, sadık alıcılardır.¹⁶⁷

2.5.2. Bölünmüş Sadakat

Bölünmüş marka sadakati, çoğunlukla hızlı tüketim malları sektöründe görülmektedir. Müşterilerin bir ürün kategorisi içinden iki ya da üç markayı satın almasının sonucunda ortaya çıkan sadakat türüdür. Müşteri her iki ya da üç markayı da kullanmaktadır. Genellikle kullandığı markayı bulamadığı zaman veya farklı nedenlerden ötürü, belirlediği diğer ikinci veya üçüncü markayı satın alabilmektedir. Bu sadakat türündeki satın alma sıralaması; A, B, A, B şeklinde devam etmektedir.¹⁶⁸

2.5.3. Değişken Sadakat

Değişken marka sadakati, bazı kaynaklarda kararsız sadakat olarak da verilmektedir. Değişken marka sadakati, müşterilerin uzun süre kullandıkları markayı çeşitli sebeplerden dolayı bırakarak, yeni bir markayı tercih etmesi ve bir süre bu markayı satın almaya devam etmesidir. Müşteriler eğer ki isterse daha sonra tekrar ilk kullandığı markayı satın almaya devam edebilirler. Değişken sadakat derecesindeki müşterilerin satın alma sıralaması; A, A, A, B, B, B şeklindedir.¹⁶⁹

2.5.4. Rastlantısal Sadakat

Rastlantısal sadakat, müşterilerin düzenli kullandıkları marka yerine bazen farklı markaları satın almaları ile ortaya çıkan sadakat türüdür. Bu bağlılığın ortaya çıkması için; düzenli olarak kullanılan markanın stokta olmaması nedeniyle bulunamaması, rakip markaların yaptıkları çeşitli promosyon veya indirimler yoluyla

¹⁶⁷ Ayvaz, **A.g.e.**, s. 28

¹⁶⁸ Uzunkaya, **A.g.e.**, s. 14

¹⁶⁹ Gaye Onan, "**Hizmet Sektöründe Marka Sadakati ve TEB Üzerine Bir Uygulama**", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006, s.103

fiyat avantajı sunması gibi nedenler gereklidir. Bu gruptaki müşterilerin satın alma sıralaması; A, A, A, B, A, A, A, C, A, A, A, D... şeklinde devam etmektedir.¹⁷⁰

2.5.5. Bağımsız Sadakat

Bağımsız sadakat, tam marka sadakatinin tersidir. Bağımsız sadakat gösteren müşteriler, herhangi bir ürünün markasına karşı bağlılık göstermezler. Satın alma tercihinde her seferinde farklı bir markayı seçmektedir. Bağımsız sadakatin satın alma sıralaması; A, B, C, D, E, F, G şeklindedir.¹⁷¹

2.6. Marka Sadakati Türleri

Marka sadakati, tüketiciler açısından dikey ve yatay marka sadakati olarak iki başlık altında toplanmaktadır.

2.6.1. Dikey Marka Sadakati

Dikey marka sadakati, müşterilerin kullandıkları markanın ürününü zaman içinde tekrar satın alma eğilimidir. Başka bir ifadeyle tercih ettikleri markanın ürününden memnun kalan müşterilerin, aynı ürüne yeniden ihtiyaç duyduğunda ya da kullandığı ürünün daha gelişmiş üst modelini istediği durumlarda tekrar aynı markanın ürününü satın almasıdır. Dikey marka sadakatinde marka imajından çok ürün imajı öne çıkmaktadır. Günümüzde birçok kişinin eskiyen ürününün yerine yine memnun olduğu markanın bir üst modelini satın alması dikey marka sadakatine örnektir.¹⁷²

2.6.2. Yatay Marka Sadakati

Yatay marka sadakati, müşterilerin tercih ettiği markanın farklı ürünlerini de kullanması eğilimidir. Yatay marka sadakatinde marka imajı ürün imajının önüne geçmiştir. Müşteriler kullandığı markanın kalitesinden ve imajından oldukça memnun kalmıştır. Bu nedenle aynı markanın üretmiş olduğu diğer ürünleri de rahatlıkla satın alıp kullanırlar. Bu ürünleri satın alırken, markaya duydukları beğeni

¹⁷⁰ A.e., s. 104

¹⁷¹ Uzunkaya, A.g.e., s. 14

¹⁷² Ayvaz, A.g.e., s. 27

nedeniyle herhangi bir tereddüt yaşamazlar. Yatay marka sadakati, işletmelere yeni ürünlerini müşterilere denetme olanağı vermesi açısından oldukça faydalıdır.¹⁷³

2.7. Marka Sadakati Ölçütleri

Marka sadakatının ölçülmesi konusunda birçok parametre dikkate alınmaktadır. David Aaker marka sadakatının ölçümünü davranış, değiştirme maliyeti, memnuniyet, markanın beğenilmesi ve markanın bağlılık ölçütü ile açıklamaktadır.¹⁷⁴

2.7.1. Davranış Ölçütü

Marka sadakatini ölçmek için kullanılan yöntemlerden birisi satın alma davranışını incelemektedir. Davranış temelli sadakatin varlığından bahsedebilmek için satın alma davranışının; yeniden satın alma, satın alma yüzdesi ve en çok satın alınan marka bazında yüksek olması gerekmektedir. Bu üç koşul altında en çok satın alınan marka olunması, yüksek düzeyde davranışsal sadakatin olduğunun bir göstergesidir. Davranış ölçütleri:¹⁷⁵

- Yeniden satın alma: Müşterilerin kullanıcı oldukları markanın ürününü tekrar satın alma oranını ifade eder.
- Satın alma yüzdesi: Bir müşterinin son beş satın alma davranışında hangi markayı yüzde kaç satın alındığını göstermektedir.
- Satın alınan markaların sayısı: Marka sadakati bazı durumlarda ürünlerin yapısı gereği rakip marka sayısına bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Belirli bir ürün için, müşterilerin yüzde kaçının tek, yüzde kaçının iki ya da daha çok markayı satın aldığı sadakatin ölçülmesinde kullanılan bir diğer davranış ölçütüdür.

Davranış ölçütleri objektif veriler sağlamasının yanı sıra, sınırlı bir çerçevede verileri analiz etmektedir. Bu verilerin elde edilmesi pahalı ve gelecek hakkında sınırlı bilgiler vermektedir.¹⁷⁶

¹⁷³ Onan, **A.g.e.**, s. 102

¹⁷⁴ Doğru, **A.g.e.**, s. 59

¹⁷⁵ **A.e.**, s. 60

¹⁷⁶ Uzunkaya, **A.g.e.**, s. 10

2.7.2. Değişirme Maliyeti Ölçütü

Müşterilerin kullandıkları markaları değiştirmelerinin sonucunda ortaya çıkan parasal, psikolojik ve fiziksel maliyetlerinin toplamı değişirme maliyeti olarak adlandırılmaktadır. Değişirme maliyeti, bir markadan diğerine geçişte maruz kalınan tek seferlik bir maliyettir. Değişirme maliyeti, kişiden kişiye farklılık gösteren subjektif maliyetleri de içermektedir. Müşterilerin yeni bir markaya geçmek için yapmaları gereken harcamalar, değişimin parasal maliyetini oluşturmaktadır. Bununla birlikte diğer markaları değerlendirmek için zaman ve çaba harcanması, yeni geçeceği markada karşılaşılabileceği sorunları değerlendirmesi değişimin bir diğer boyutunu oluşturmaktadır.¹⁷⁷

Değişirme maliyeti, farklı sektörlerle göre değişiklik gösterebilmektedir. Ancak genel olarak işletmeler, müşteri kaybını en aza indirmek için değişim maliyetlerini yüksek tutmaktadır.¹⁷⁸

2.7.3. Memnuniyet Ölçütü

Müşterilerin kullanmış oldukları ürünle ilgili ihtiyaç ve gereksinimlerini ne ölçüde karşıladığı ve beklentileriyle ne kadar uyumlu olduğu konusundaki subjektif değerlendirmesi memnuniyet ölçütü olarak tanımlanmaktadır. Müşteri memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği sadakat açısından kilit bir role sahiptir. Memnuniyetin temel özelliği, müşterilerin gereksinimlerini karşılarken, aynı zamanda duygusal faydaları da bir arada sunmasıdır. Memnuniyet, müşterilerin fiyata karşı duyarlılıklarını azaltmakta ve ürün kalitesinde oluşan kısa süreli değişimlerin sebep olacağı müşteri kayıplarını en aza indirmektedir. Bu yüzden memnuniyet, işletmelerin marka sadakati yaratması için önemli bir araçtır. Müşterilerin daha önce denemedikleri bir ürünü ilk kez satın alması müşteriler açısından birçok riski de beraberinde getirmektedir. İlk ürün denemesinden memnun olan müşteri için memnuniyet, sonraki satın almaları için belirleyici bir etkidir.¹⁷⁹

¹⁷⁷ Türker ve diğ., **A.g.e.**, s. 56

¹⁷⁸ **A.e.**, s. 56

¹⁷⁹ **A.e.**, s. 55

2.7.4. Markanın Beğenilme Ölçütü

Markanın beğenilme ölçütü, müşteriler tarafından markanın ne kadar sevildiği, takdir edildiği, hayranlık ve saygı duyulduğu ile ilgili değerlendirmeleri içermektedir. Beğenilme ölçütü, rakipler tarafından taklit edilmesi zor, işletmeye rekabet avantajı kazandıran soyut bir özelliği ifade etmektedir. Beğenilme, aynı zamanda müşterilerin fiyat torelansını da ifade etmektedir. Müşterilerin beğendikleri markalara daha fazla fiyat ödeme konusunda istekli oldukları görülmektedir. Genel olarak sevmeye, saygı, güven ve arkadaşlık beğeni ölçütü olarak kabul edilmektedir. Güven, markanın vaatlerine olan inanç derecesini göstermektedir. Markayla arkadaş olmaktan kasıt; marka kişiliğinin tıpkı bir insan gibi değerlendirilerek, beğenilen markalarla yakın olma isteğidir.¹⁸⁰

2.7.5. Markanın Bağlılık Ölçütü

Markanın bağlılık ölçütü, tam marka sadakatini ifade etmektedir. Bağlılığın ölçümü müşterilerin ürünle ilgili kurdukları iletişim ve etkileşim miktarıdır. Müşterinin diğer insanlarla marka hakkında konuşmaktan hoşlanması, markayı tavsiye etmenin ötesinde neden almaları gerektiğini söylemesi markaya olan bağlılık derecesi konusunda bilgi vermektedir.¹⁸¹ Markaya karşı bağlılık gösteren müşteriler, rakip markaların kampanyalarından ve fiyat indirimlerinden etkilenmezler. Bağlılığı yüksek olan müşteriler, tekrar satın alımlarında farklı bir marka arayışı içine girmezler. Kullandıkları markayı diğer müşterilere tavsiye ederek markanın pazar payının arttırılmasına yardımcı olurlar. Bağlılık derecesi yüksek müşteriler ile marka arasında duygusal bir bağ bulunmaktadır. Marka ile kendilerini özdeşleştirmişlerdir. Bu tarz bir bağlılık gösteren müşteriler, tam anlamıyla markaya sadıktır. Bu müşterilerin sayısının çok olması marka gücüne olumlu etki yapan bir unsurdur.¹⁸²

2.8. Marka Sadakatinin Oluşum Süreci

Marka sadakati, müşteriler tarafından bir ürün grubu içinde bir markanın düzenli aralıklarla ve bilinçli bir tercihle satın alınmasıyla gerçekleşmektedir. Marka

¹⁸⁰ Kıyat, A.g.e., s. 81

¹⁸¹ A.e., s. 81

¹⁸² Uzunkaya, A.g.e., s. 12

sadakati bir süreç doğrultusunda oluşan tatmin düzeyini de göstermektedir. Tatmin, müşteri beklentileri ile algılanan kalite arasındaki uyum olarak ifade edilebilir. Tatmin konusunda birçok çalışması bulunan Richard Oliver marka sadakatini dört aşamadan oluşan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Oliver'ın modeline göre marka sadakati aşamaları aşağıdaki gibidir.¹⁸³

- Bilişsel Sadakat: Marka sadakatinin başlangıç evresidir. Bu evrede maliyet ve ürünün sağladığı fayda öne çıkmaktadır. Müşterinin markayla ilgili derinlemesine bir sadakati yoktur. Sadece markayla ilgili tecrübelerine dayanan bilgi birikimine sahiptir. Bu evrede müşteri tatmini yaratmak, marka sadakati açısından belirleyici faktördür.¹⁸⁴
- Duygusal Sadakat: Marka sadakati oluşumunun ikinci evresinde memnuniyet ön planda yer almaktadır. Markayı kullandıkça ortaya çıkan tatmin ve bağlılık neticisinde memnuniyet oluşmaktadır. Duygusal bağlılık bu aşamada oluşmaktadır. Bu evrede memnuniyet kadar memnuniyetsizlik de önemli bir etmendir. Memnuniyetsizlik, duygusal sadakate olumsuz etki ederek, bağlılığı bozmaktadır. Bunun yanı sıra, rakip markaların daha cazip birer seçenek olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır.¹⁸⁵
- Arzusal Sadakat: Marka sadakatinin üçüncü oluşum evresi yeniden satın alma sözünün taahhüdüdür. Markanın olumlu etkisini tekrarlaması sonucunda pekişen davranışsal niyeti ifade etmektedir. Bu evrede müşteri sadakati güçlü olmasın karşın, markayla ilgili memnuniyet devam ettikçe müşteri bağlılığı devam etmektedir. Bu evredeki müşteriler çeşitli kampanya, kupon veya numune ürün dağıtımları ile yeniden satın almaya teşvik edilirler.¹⁸⁶
- Davranışsal Sadakat: Marka sadakatinin son aşamasıdır. Satın alma davranışı müşteride bir alışkanlık haline gelmiştir. Bağlılığı engelleyen tehditler ortadan kalkmıştır. Müşterinin satın alma davranışı için teşvik edilmesine gerek bulunmamaktadır. Müşterinin markayı tamamen benimsediği ve tavsiye ettiği aşamadır.¹⁸⁷

¹⁸³ Kıyat, **A.g.e.**, s. 81

¹⁸⁴ Ayvaz, **A.g.e.**, s. 30

¹⁸⁵ Kıyat, **A.g.e.**, s. 83

¹⁸⁶ **A.e.**, s. 83

¹⁸⁷ Ayvaz, **A.g.e.**, s. 31

Marka sadakati oluşumu açısından göz önünde bulundurulması gereken önemli hususlar bulunmaktadır. Öncelikle ürün, sunduğu kalite ve özelliklerle uyumlu bir fiyat ile müşteriye sunulmalıdır. Ürünün imajı bu özelliklerle tutarlı olmalıdır. Marka vaatleri müşterilere güven vermelidir. Marka sadece ürünle ilgili özellikleri yansıtan görsel bir kimlikten daha fazla şey ifade etmektedir. Marka, çeşitli kişilik özellikleri ile müşterilerle duygusal bir bağ kurmaktadır. Marka sadakati oluşturmak için işletmelerin başlıca yapması gerekenler:¹⁸⁸

- Müşteri taleplerini karşılayan hizmetin devamlı olarak verilmesi,
- Müşterilerin satış öncesi ve sonrası deneyimlerinin takip edilerek, gereken düzenlemelerin yapılması,
- Müşteri şikâyetlerinin ve geri bildirimlerinin takip edilerek, gerekli iyileştirmelerin yapılması,
- Müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik çalışmaların devamlılık arz edecek şekilde uygulanması,
- Şikâyet yönetimi programlarının etkin şekilde kullanılması,
- Müşteri sadakat programları ve tüketici kulüpleri uygulamalarının müşteri gereksinimleri göz önünde tutularak kullanılması.

Marka sadakatini oluşturmak isteyen işletmelerin göz önünde bulundurması gereken bazı faktörler bulunmaktadır. Sadakat yaratma sürecinin birer ön koşulu olan bu faktörleri marka imajı, markaya duyulan güven, müşteri memnuniyeti, algılanan değer, algılanan kalite, değiştirme maliyeti ve beklenti düzeyi olarak sıralamak mümkündür. İşletmelerin öncelikle bu faktörlerle ilgili gereklilikleri yerine getirmiş olması gerekmektedir. Müşteriler için temel koşullar sağlandıktan sonra, marka sadakati oluşmaya başlayacaktır.¹⁸⁹

2.9. Marka Sadakatinin Önemi ve Faydaları

Marka sadakati yaratmak işletme açısından birçok fayda sağlamaktadır. Marka sadakatinin finansal açıdan önemine dikkat çeken Reicheld'in yapmış olduğu bir araştırma sonucunda müşterilerin marka değiştirmesinin %5 oranında

¹⁸⁸ Doğru, **A.g.e.**, s. 53

¹⁸⁹ Türker ve diğ., **A.g.e.**, s. 55

düşürülmesinin kârı %30 oranında yükselttiği saptanmıştır.¹⁹⁰ İşletmeler için bu kadar önemli olan marka sadakatının başlıca faydaları şunlardır:¹⁹¹

- Pazarlama maliyetlerini azaltma: İşletmeler için yeni müşteri bulmak, mevcut müşteriye elde tutmaya oranla daha maliyetlidir. Bu nedenle mümkün olduğu kadar mevcut müşterinin elde tutulması yeni müşteri kazanmaktan daha önceliklidir. Sadık müşteriler, birer marka elçisi gibi görev yapmaktadır. Yeni müşterileri marka hakkında olumlu etkileyerek, pazarlama maliyetlerini azaltmaktadırlar.¹⁹²
- Pazara yeni ürünlerin girişini engelleme: Sadık alıcılara sahip bir marka, kendi ürün kategorisinde pazara yeni ürünlerin girişini engelleyen bir bariyer görevi üstlenmektedir.¹⁹³
- Müşteri şikâyetlerini azaltma: Marka bağlılığı olan müşteriler, markayı beğendikleri için ürünle ilgili daha az şikâyetle bulunmaktadır.
- Satışların artması: Marka sadakati müşteri kayıplarını azaltması nedeniyle satışların düşmesini önlemektedir. Sadık alıcılar işletmelere düzenli satış ve kâr akışı sağlamaktadır. Sadık müşterilerin satış noktalarını daha fazla ziyaret ettiği ve daha fazla ürün alma eğiliminde olduğu izlenmektedir.¹⁹⁴
- Fiyat toleransı sağlaması: Sadık alıcılar, fiyat konusunda daha yüksek toleransa sahiptir. Çoğu zaman tercih ettikleri marka için daha yüksek ücret ödemeye razı olurlar. Sadık müşteriler, tercih ettikleri markada rakip ürünlerin sağlayamadığı bir takım özellikler ve değer elde ederler. Bu nedenle ürün tercihlerinde fiyat değişikliklerine duyarlılık göstermezler.¹⁹⁵
- Marka genişletme imkânı: Marka sadakati yüksek alıcılar, işletmenin üretmiş olduğu diğer ürünleri deneme konusunda daha kolay ikna

¹⁹⁰Emel Karayel Bilbil, Cem Sefa Sütcü, Banu Dayanç Kıyat, "Türkiye’de Telekomünikasyon Sektöründe Kurumsal İtibar Katsayısı ve Marka Sadakati Üzerine Bir Araştırma", **Öneri Dergisi**, Cilt 10, Sayı 39, 2013, s. 164

¹⁹¹ Doğru, **A.g.e.**, s. 37

¹⁹² **A.e.**, s. 37

¹⁹³ **A.e.**, s. 37

¹⁹⁴ **A.e.**, s. 38

¹⁹⁵ Türker ve diğ., **A.g.e.**, s. 54

olurlar. Kullandıkları üründen memnun oldukları için, diğer ürünlerin de aynı standartlarda olduğuna inanır ve satın alırlar. Bu da işletmenin yeni ürettiği ürünlerinin pazarda tutunmasına yardımcı olmaktadır.

- Rekabet avantajı sağlaması: Marka sadakati sağlam bir müşteri tabanı oluşturmakta ve rakipler tarafından yapılan kampanya ve indirimlerden etkilenmemektedir. İşletmeye bu şekilde rekabet avantajı yaratmaktadır.¹⁹⁶

Çalışmanın ikinci bölümünde marka sadakati literatürü detaylı şekilde incelenmiştir. Öncelikle marka kavramının tanımı yapılarak, ürün ile marka arasındaki farklılıklar açıklanmış ve marka yapısı hakkında bilgi verilmiştir. Marka sadakatinin tanımı yapılarak, satın alma sıralamasına göre marka sadakati çeşitlerinin neler olduğu açıklanmıştır. Yatay ve dikey marka sadakatinin ne olduğu, temel marka sadakati yaklaşımları ve marka sadakati ölçütlerinin neler olduğu detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Marka sadakatinin oluşum sürecinde dikkat edilmesi gereken noktalar belirtilerek, sürecin evreleri hakkında açıklama yapılmış ve marka sadakatinin sağlamış olduğu faydaların neler olduğu açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü kısmında müşterilerin algılamasına bağlı olarak kurumsal itibar ve marka sadakati ilişkisinin ölçülmesi üzerine yapılan araştırmaya yer verilmiştir.

¹⁹⁶ Erdoğan, A.g.e., s. 34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MÜŞTERİLERİN ALGILAMASINA BAĞLI OLARAK KURUMSAL İTİBAR VE MARKA SADAKATI İLİŞKİSİNİN ÖLÇÜLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde Türkiye'de hizmet veren gsm operatörlerinden X GSM operatörünün kurumsal itibarının marka sadakati üzerine olan etkisi, müşterilerinin değerlendirmesine bağlı olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Öncelikle, araştırmanın amacı, kapsam ve kısıtları, metodolojisi anlatılmış olup araştırmanın bulguları paylaşılarak, elde edilen bulgular ile verilerin analizi yapılmıştır. Analizlerden elde edilen yorumlamalar ile X GSM operatörü örneği üzerinden kurumsal itibar ve marka sadakati konusunda işletme yöneticilerinin üzerinde durması gereken önemli noktalar ortaya çıkmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzün dinamik, rekabetçi ve çalkantılı iş çevreleri şirketlerin farklılaşmasında maddi olmayan değerleri öne çıkarmaya başlamıştır. Kurumsal itibar ve marka sadakati bir şirketin sahip olduğu en değerli maddi olmayan varlıklarıdır. Kurumsal itibar, bir kurumla ilgili zaman içinde paydaşlarının oluşturduğu genel değerlendirme olarak tanımlanmaktadır. Marka sadakati, bir markayla ilgili tekrar eden satın alma ve tercihleri yansıtan bağlılıktır. Marka sadakati de itibar gibi işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu durum şu soruyu akla getirmektedir: Kurumsal itibar ile marka sadakati arasında bir ilişki var mıdır?

Dolayısıyla bu çalışmanın amacı, müşterilerin değerlendirmesine bağlı olarak kurumsal itibar ile marka sadakati arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Günümüzde cep telefonu kullanımının oldukça yaygın olması, bu alanda hizmet veren operatörlerin de herkes tarafından tanınmasına sebep olmuştur. Bu durum telekomünikasyon sektörünü kurumsal itibar ölçümü araştırması için oldukça uygun

bir seçenek haline getirmektedir. Bunun yanı sıra sektörde hizmet veren operatör sayısının diğer sektörlerle kıyasla hem sayıca az olması hem de herkesçe tanınıyor olması araştırma açısından bu sektörün tercih edilmesine neden olmuştur. Araştırma, X GSM operatörü müşterilerine yönelik gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamına X GSM operatörünü hâlâ kullanmaya devam eden X GSM operatörünün müşterileri alınmıştır. Müşteriler, paydaş grupları içinde önemli bir yere sahip olduğundan, birçok itibar araştırması müşterilere yönelik uygulanmaktadır.

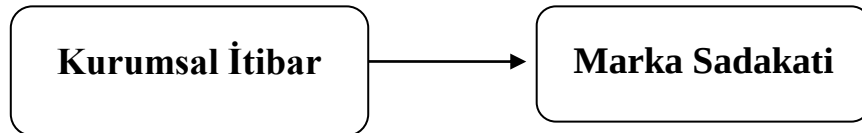
Örneklem'in sağlamak amacıyla sosyal bilimlerde araştırma literatürü taranmış ve çalışmanın; 10.000.000 üzerinde evren büyüklüğü olan araştırmalarda %5'lik bir belirlilik düzeyinde en az 384 kişinin gerekli örnekleme sağladığı ve araştırmanın sağlıklı bir şekilde yürüyebileceği öngörülmüştür.¹⁹⁷ Oluşturulan anket formu internet üzerinden X GSM operatörü kullanıcılarına doldurtulmuş ve toplamda 400 müşteriye ulaşılmıştır. Yani araştırma evreni için yeterli sayıda kişiye ulaşılmıştır.

Araştırmada zaman ve parasal kısıtlar nedeniyle kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi

Araştırmada kurumsal itibar ile marka sadakati arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmanın hipotezi aşağıdaki modelden yola çıkarak geliştirilmiştir. Araştırmada bağımsız değişkeni "kurumsal itibar" ve bağımlı değişkeni ise "marka sadakati" oluşturmaktadır.

Şekil 7. Araştırma Modeli



Araştırma hipotezi:

H₁: Kurumsal itibarın marka sadakati üzerinde etkisi vardır.

¹⁹⁷ Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı", 6. bs., Sakarya, Sakarya Yayıncılık, 2010, s. 135

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada birincil veri kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 21 paket programı ile analiz edilmiştir.

3.4.1. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırmada kullanılacak verilere ulaşabilmek için, ölçütlerin bulunduğu anket formu online olarak tasarlanmış olup, internette forum siteleri üzerinden dağıtımı yapılmıştır.

3.4.2. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçekler

Kurumsal itibarın marka sadakati ile olan ilişkisini ölçmek için üç bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Birinci bölümde katılımcıların sosyo-demografik bilgilerini belirlemek amacıyla cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve kullanım süresine yönelik sorular sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde X GSM operatörünün kurumsal itibarının belirlemesine yönelik ifadeler yer almaktadır. Anketin son bölümünde ise, X GSM operatörü kullanıcılarının marka sadakatinin belirlenmesine yönelik ifadeler kullanılmıştır.

Katılımcıların, kurumsal itibar değerlendirmesinin belirlenmesi için Harris Interactive şirketi ve Charles J. Fombrun tarafından geliştirilen "İtibar Katsayısı" ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 6 boyut ve 20 ifadeden oluşmaktadır. İtibar Katsayısı ölçeğinin değişkenleri birebir çeviri ile anlamı değiştirilmeden kullanılmıştır. "Duygusal çekicilik, vizyon ve liderlik, finansal performans, ürün ve hizmetler, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk" ölçekte yer alan boyutlardır.

Marka Sadakatini ölçmek için, Banu Dayanç Kıyat'ın (2012) doktora tezinde yer alan ve kendi geliştirdiği marka sadakati ölçeği kullanılmıştır. Kıyat'ın David A. Aaker'ın "Sadakat Piramidi"ni temel alarak geliştirdiği ölçek,¹⁹⁸ 10 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeklerin her ikisinde yer alan ifadeler "kesinlikle katılmıyorum (1)'dan kesinlikle katılıyorum (5)'a" kadar uzanan beşli likert ölçeği ile birlikte kullanılmıştır.

¹⁹⁸ Kıyat, A.g.e., s. 122

3.5. Demografik Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi

X GSM operatörü müşterilerine yönelik online uygulanan anket sonucunda 400 katılımcıya ulaşılmış olup, katılımcılara ait demografik bilgiler aşağıdaki gibidir:

Tablo 5. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Katılımcılara Ait Demografik Özellikler			
Değişken	Karakteristik	Frekans	Yüzde Değerleri
Cinsiyet	Erkek	166	41,5%
	Kadın	234	58,5%
Yaş	20'nin altında	8	2%
	20 - 29	114	28,5%
	30 - 39	130	32,5%
	40 - 49	73	18,3%
	50 - 59	46	11,5%
	60 ve üzeri	29	7,2%
Öğrenim Durumu	İlköğretim mezunu	9	2,3%
	Lise veya dengi okul mezunu	42	10,5%
	Önlisans veya lisans mezunu	205	51,2%
	Yüksek lisans ve üzeri mezunu	144	36%
Kullanım Süresi	1 yıldan az	13	3,2%
	1 - 4 yıl arası	55	13,7%
	4 - 8 yıl arası	65	16,3%
	8 - 12 yıl arası	49	12,3%
	12 yıl ve üzeri	218	54,5%

Araştırmada yer alan katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek üzere sorulan sorulara verdikleri cevaplara göre,

- Katılımcıların %41,5'i (166) erkek, %58,5'i (234) kadınlardan oluşmaktadır.
- Katılımcıların çoğunluğunun genç ve orta yaşlı kişilerden oluştuğu görülmektedir. %2'si (8) 20 yaşın altında, %28,5'i (114) 20-39 yaş aralığında, %32,5'i (130) 30-39 yaş aralığında, %18,3'ü (73) 40-49 yaş aralığında, %11,5'i (46) 50-59 yaş aralığında, %7,2'si (29) 60 yaş ve üzerinde olduklarını belirtmiştir.

- Katılımcıların büyük çoğunluğunun yükseköğrenime sahip olduğu görülmektedir. %36'sı (144) yüksek lisans ve üzeri mezunu, %51,2'si (205) önlisans veya lisans mezunu, %10,5'i (42) lise veya dengi bir okul mezunu, %2,3'ü (9) ilköğretim mezunu olduklarını belirtmiştir.
- Katılımcıların ne kadar süre aynı gsm operatörünü kullandıklarını belirlemeye yönelik sorulan soruya verdikleri cevaba göre büyük çoğunluğunun uzun süredir aynı gsm operatörünü kullandığı görülmektedir. Katılımcıların %54,5'i (218) 12 yıl ve üzerinde, %12,3'ü (49) 8-12 yıl aralığında, %16,3'ü (65) 4-8 yıl aralığında, %13,7'si (55) 1-4 yıl arasında, %3,2'si (13) 1 yıldan az zamandır aynı gsm operatörünü kullandıklarını belirtmiştir.

3.6. Verilerin Analizi

Anket yolu ile elde edilen veriler faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi ile test edilmiştir.

3.6.1. Güvenirlilik Analizleri Sonuçları

Güvenirlilik analizi yapılırken, Cronbach's Alpha (α) değerinin 0.70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir.¹⁹⁹ Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenirliliği aşağıdaki gibi yorumlanır:²⁰⁰

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenirliliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin hesaplanan güvenirlilik sonuçları aşağıdaki gibidir:

¹⁹⁹ Beril Durmuş, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko, “Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi”, 7. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2018, s. 89

²⁰⁰ Şeref Kalaycı, “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, 9. bs., Ankara, Dinamik Akademi Yayınları, 2018, s. 405

Tablo 6. Kurumsal İtibar Cronbach's Alpha Değeri

Cronbach's Alpha	Öge Sayısı (N)
,970	20

Tablo 7. Marka Sadakati Cronbach's Alpha Değeri

Cronbach's Alpha	Öge Sayısı (N)
,889	10

Kurumsal itibar için kullanılan ölçeğin Cronbach's Alpha (α) değeri .970 marka sadakati için kullanılan ölçeğin Cronbach's Alpha (α) değeri ise .889 olarak çıkmıştır. İki ölçek için de kullanılan soru gruplarının güvenilirlik katsayıları $0.80 \leq \alpha < 1.00$ olduğundan ölçekler, istatistiksel açıdan yüksek derecede güvenilir çıkmıştır.

3.6.2. Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmaktadır. Çok sayıdaki değişkeni faktör olarak isimlendirilen daha az sayıdaki değişkenler altında toplamaktadır. Herhangi bir veri setine faktör analizi uygulanabilirliği KMO testi ve Bartlett küresellik testi ile ölçülmektedir. Bartlett küresellik testi ile evrende bulunan değişkenler arasında ilişkinin olmadığı hipotezi (Sıfır hipotezi) test edilmektedir. Bunun yanında Kaiser Meyer Olkin (KMO) istatistiği de veri setinin faktör analizi uygulamaya uygunluğunu göstermektedir. Faktör analizinin uygun olarak değerlendirilebilmesi için KMO değerinin 0,5'ten büyük olması gerekmektedir.²⁰¹

Tablo 8. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği (KMO)		0,957
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	8073,811
	Df	190
	P	0,000

²⁰¹ Altunışık ve diğ., **A.g.e.**, s. 262

Tablo 8’de kurumsal itibar ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett's Testi sonuçları verilmiştir. KMO değeri 0,957 ve p değeri 0,000 olarak çıkmış olup, elde edilen örneklem sayısının analiz yapabilmek için uygun olduğu sonucunu vermektedir.

Kurumsal itibar ölçeğinin KMO değeri 0,5'den büyük olduğu için istatistiksel açıdan mükemmel derecede faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. KMO değeri bütün soru grubunun genel olarak faktör analizine uygunluğunu ölçmektedir. MSA (Measures of sampling adequacy) değeri ise tek tek her bir sorunun faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. MSA değeri, anti-image korelasyon tablosunda sağ üst köşesinde "a" harfi ile gösterilmektedir. MSA değeri 0,5'den az olanların analizden çıkartılarak, faktör analizinin yeniden uygulanması gerekmektedir.²⁰²

Kurumsal itibarı ölçmek için kullanılan 20 ifadeye uygulanan faktör analizinin sonucunda, kurumsal itibar ölçeğinin iki faktör altında toplandığı görülmüştür. Anti-image korelasyon matrisinde her bir ifadenin MSA değerlerinin 0,5’den büyük olduğu görülmüştür. Bu nedenle ölçekte kullanılan ifadelerin tamamı faktör analizine dâhil edilmiştir. Birinci faktör kurumsal itibarı %64,400 oranında, ikinci faktör ise %6,511 oranında açıklamaktadır. İki faktör toplamda %70,912 oranında açıklamaktadır.

²⁰² Durmuş ve diğ., **A.g.e.**, s. 81

Tablo 9. Kurumsal İtibar Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

Kurumsal İtibar Dönüştürülmüş Faktör Matrisi						
Faktör	a	Soru	İfade	Faktör Yükleri	Ort.	Std. Sapma
Duygusal Çekicilik, Çalışma Ortamı, Sosyal Sorumluluk, Ürün ve Hizmetler	0,963	1	Bu kurum hakkında iyi duygulara sahibim.	0,833	3,27	1,217
		2	Bu kuruma hayranlık ve saygı duyarım.	0,824	2,93	1,182
		3	Bu kuruma oldukça güvenirim.	0,856	3,14	1,211
		4	Bu kurum ürün ve hizmetlerinin arkasında durur.	0,827	3,26	1,148
		5	Bu kurum yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunar.	0,829	3,50	1,206
		6	Bu kurum yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirir.	0,806	3,52	1,203
		7	Bu kurum ürün ve hizmetlerini iyi bir kalite - fiyat oranı ile sunmaktadır.	0,631	2,53	1,199
		8	Bu kurum üst düzey bir liderlik takımı tarafından yönetilir.	0,78	3,15	1,199
		11	Bu kurum oldukça iyi yönetilir.	0,817	3,14	1,156
		12	Bu kurum çalışmak için iyi bir şirkettir.	0,792	3,21	1,153
		13	Bu kurum yetenekli çalışanlara sahiptir.	0,793	3,21	1,139
		19	Bu kurum çevreye karşı duyarlıdır.	0,759	3,06	1,218
		20	Bu kurum insanlara iyi davranır.	0,837	3,11	1,183
Finansal Performans, Vizyon ve Liderlik	0,922	9	Bu kurum gelecek hakkında net bir vizyona sahiptir.	0,776	3,23	1,174
		10	Bu kurum pazar fırsatlarını fark eder ve bu fırsatların nasıl avantaja dönüştürüleceğini bilir.	0,72	3,37	1,190
		14	Bu kurum uzun yıllar mükemmel mali sonuçlar elde etmiştir.	0,738	3,57	1,150
		15	Bu kurum yatırım yapmak için düşük riske sahiptir.	0,72	3,19	1,117
		16	Bu kurum gelecek dönemlerde güçlü bir büyüme potansiyeline sahiptir.	0,848	3,36	1,091
		17	Bu kurum rakiplerinden daha üstün performans gösterir.	0,795	3,55	1,255
		18	Bu kurum faydalı toplumsal olayları destekler.	0,711	3,17	1,237

Dönüştürülmüş faktör matrisinde hangi sorunun hangi faktöre ait olduğu görülmektedir. Araştırmanın başında "duygusal çekicilik, vizyon ve liderlik, finansal performans, ürün ve hizmetler, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk" olarak belirlenen altı boyutun iki boyut altında toplandığı görülmektedir. Literatüre bakıldığında itibar katsayısı ölçeğinin telekomünikasyon sektörü araştırmalarında iki boyut altında toplandığı görülmektedir. Kıyat (2012) “Kurumsal İtibar Katsayısı ve Marka Sadakati İlişkisi: Telekomünikasyon Sektöründe Faaliyet Gösteren Kurumlar Üzerine Bir Araştırma” isimli doktora tezinde itibar katsayısı ölçeği, iki faktör

altında toplanmıştır.²⁰³ Benzer şekilde Emel Karayel Bilbil ve diğ. (2013) "Türkiye’de Telekomünikasyon Sektöründe Kurumsal İtibar Katsayısı ve Marka Sadakati Üzerine Bir Araştırma" isimli araştırma sonuçlarında da itibar katsayısı ölçeğinin iki boyut altında toplandığı görülmektedir.²⁰⁴

Oluşan yeni boyutların soru içerikleri incelendiğinde birinci faktörün “duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, sosyal sorumluluk, çalışma ortamı” boyutlarını oluşturan ifadelerin birleşiminden, ikinci faktörün ise “finansal performans ile vizyon ve liderlik” boyutlarını oluşturan ifadelerin birleşiminden oluştuğu görülmektedir. Oluşan yeni boyutlara ait Cronbach’s Alpha (α) değerleri Tablo 10.’da verilmiştir.

Orijinal çalışmadaki boyutları oluşturan ifadelerden bazılarının yer değiştirdiği görülmektedir. Orijinal çalışmada “vizyon ve liderlik” altında yer alan 8 numaralı ifade, yeni oluşan "duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk" boyutu içine girmiştir. Orijinal çalışmada “sosyal sorumluluk” boyutu altında yer alan 18 numaralı ifade yeni oluşan " finansal performans, vizyon ve liderlik" boyutu içine girmiştir. Ancak ifadelerin kendi içinde tutarlı, güvenilir ve geçerli olduğu söylenebilir.

Müşterilerin değerlendirmesine bağlı olarak ölçülen X GSM operatörünün kurumsal itibar ortalamasının değeri 3,22 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 10. Marka Sadakati Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği (KMO)		0,871
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	2083,693
	Df	45
	P	0,000

Tablo 10’da marka sadakati ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett's Testi sonuçları verilmiştir. KMO değeri 0,871 ve p değeri 0,000 olarak çıkmış olup, elde edilen örneklem sayısının analiz yapabilmek için uygun olduğu sonucunu vermektedir. Marka sadakati ölçeğinin KMO değeri 0,5’den büyük olduğu için istatistiksel açıdan mükemmel derecede faktör analizine uygun olduğu görülmektedir.

²⁰³ Kıyat, A.g.e., s. 154

²⁰⁴ Bilbil ve diğ., A.g.e., s. 169

Marka sadakatini ölçmek için kullanılan 10 ifadeye uygulanan faktör analizinin sonucunu Tablo 11'de verilmiştir. Tek boyut olarak alınan marka sadakatinin, faktör analizi sonucunda da tek boyut altında toplandığı görülmüştür. Dönüştürülmüş faktör matrisinde de tek boyut olarak çıkan ölçek, toplamda marka sadakatini %50,667 oranında açıklamaktadır.

Tablo 11'de her bir ifadenin aldığı toplam korelasyon değeri, ortalama ve standart sapma değeri yer almaktadır.

Müşterilerin değerlendirmesine bağlı olarak ölçülen X GSM operatörünün marka sadakati ortalamasının değeri 3,13 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 11. Marka Sadakatine Ait Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

Marka Sadakatine Ait Dönüştürülmüş Faktör Matrisi					
a	Soru	İfade	Faktör Yükleri	Ort.	Std. Sapma
0,871	1	Benim için marka, fiyattan daha önemlidir.	0,581	2,65	1,213
	2	Gsm operatörleri arasında fark vardır.	0,554	3,85	1,151
	3	Kullandığım gsm operatöründen ne memnunum ne de değilim, ama markamı değiştirmeyi de düşünmüyorum.	0,544	3,17	1,252
	4	Rakip markaların indirim kampanyalarından etkilenip kullandığım gsm operatörünü değiştirmem.	0,77	3,25	1,371
	5	Markamdan memnunum, rakip firmanın fiyat avantajı olsa bile, yeni markada karşılaşabileceğim hizmet riskini göze almam. Aynı markayı kullanmaya devam ederim.	0,791	3,32	1,351
	6	Markam ihtiyaçlarım doğrultusunda bütçeme uygundur.	0,679	3,06	1,234
	7	Markam ile aramda duygusal bir bağ var.	0,729	2,62	1,359
	8	Bence markam, rakip markalara göre üstündür.	0,762	3,38	1,276
	9	Bu markanın kullanıcısı olmaktan gurur duyuyorum.	0,82	2,89	1,249
	10	Gsm operatörümü arkadaşlarıma tavsiye ediyorum.	0,814	3,12	1,288

3.6.3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla, korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, böyle bir ilişki tespit edildiğinde, bunun yönünü ve gücünü belirleyen analize korelasyon analizi denir.²⁰⁵ Korelasyon katsayısı, iki gözlem arasındaki benzerliği göstermektedir. Yüksek korelasyon benzerliğin var olduğunu, düşük korelasyon ise

²⁰⁵ Aziz Akgül, Osman Çevik, “İstatistiksel Analiz Teknikleri ‘SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları”, 2. bs., Ankara, Emek Ofset, 2005, s. 356

benzerliğin yokluğunu göstermektedir. (-) ile gösterilenler, negatif yönlü korelasyonlardır ve gözlemlerin birbirine benzemediklerini ifade etmektedir. (*) ile gösterilenler, pozitif yönlü yüksek korelasyonlardır ve gözlemlerin birbirine benzediğini göstermektedir.²⁰⁶

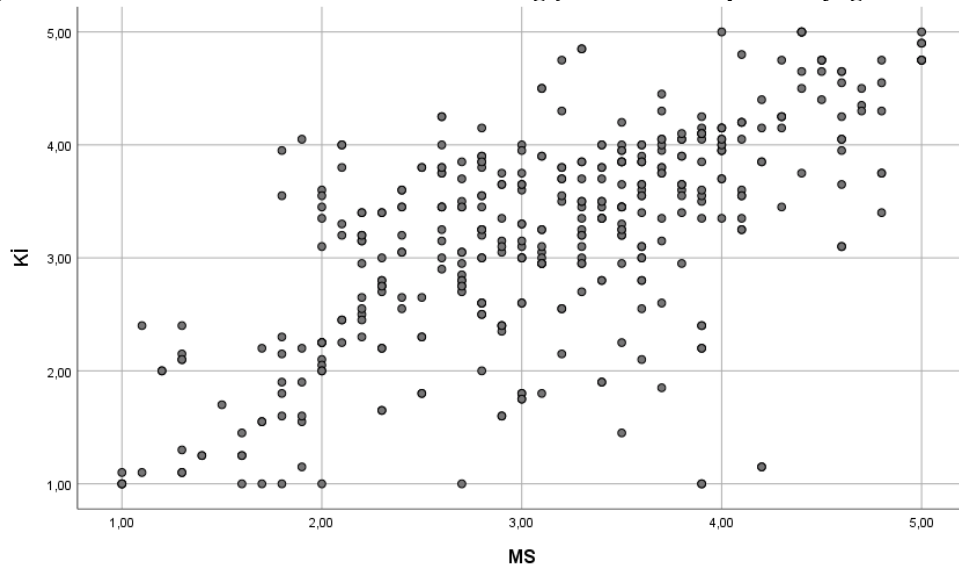
Araştırmada Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Kurumsal itibar ve marka sadakatine ilişkin korelasyon matrisi Tablo 12.'de verilmiştir. Çıkan korelasyon sonucuna göre, kurumsal itibar ve marka sadakati arasında pozitif yönde ve 0,658** kuvvetinde bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 12. Korelasyon Matrisi

	Kurumsal İtibar	Marka Sadakati
Kurumsal İtibar	1	,658**
Marka Sadakati	,658**	1
<i>p</i> : 0,000		

Aşağıda marka sadakati ve kurumsal itibar değişkenlerine ilişkin serpilme diyagramı yer almaktadır.

Şekil 8. Kurumsal İtibar ve Marka Sadakati Değişkenlerinin Serpilme Diyagramı



MS: Marka Sadakati
Kİ: Kurumsal İtibar

²⁰⁶ Kalaycı, A.g.e., s. 354

3.6.4. Regresyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi herhangi iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığını istatistiksel olarak test eder. Regresyon analizi ise bir değişkenin (bağımlı) diğer değişken(ler) (bağımsız) tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışır.²⁰⁷ Korelasyon analizi sonucunda, regresyon analizinin ön şartı olan değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu kanıtlanmıştır. Araştırmada tek bir bağımsız değişken olduğundan hipotezin testi için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi tek bir bağımlı değişken ile tek bir bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır.

H₁: Kurumsal itibarın marka sadakati üzerinde etkisi vardır.

Tablo 13’de yer alan R² değeri .433’dur. Bu sonuca göre bağımlı değişkendeki %43,3’lük değişim modele dâhil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Başka bir ifade ile marka sadakatindeki varyasyonun %43,3’lük kısmı kurumsal itibar ile açıklanmaktadır.

Tablo 13. Model Özeti^b

Model Özeti ^b				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart hatası
1	,658 ^a	,433	,432	,68076
a. Belirleyici: (Sabit), Kurumsal İtibar				
b. Bağımlı Değişken: Marka Sadakati				

Tablo 14’de yer alan Anova sonuçlarında anlamlılık düzeyi 0,05’ten küçük olduğu için ($p: 0,000$) kurumsal itibar ve marka sadakati arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir.

²⁰⁷ Durmuş ve diğ., **A.g.e.**, s.154

Tablo 14. ANOVA^a

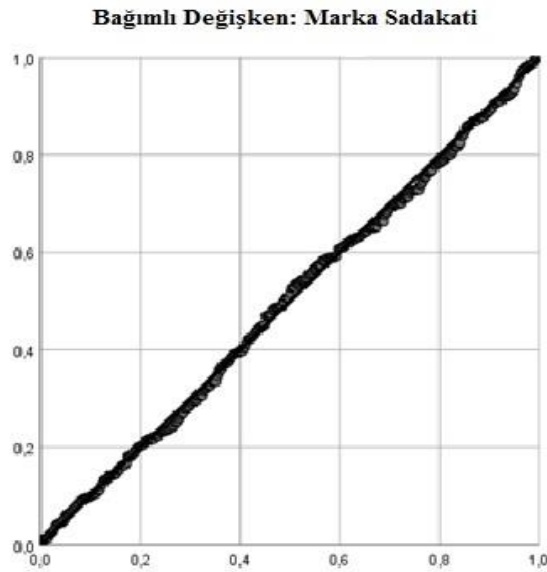
ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
1	Regresyon	140,956	1	140,956	304,159	,000 ^b
	Kalan	184,444	398	,463		
	Toplam	325,400	399			
a. Bağımlı Değişken: Marka Sadakati						
b. Belirleyici: (Sabit), Kurumsal İtibar						

Tablo 15. Parametre Tahminleri

Katsayılar ^a						
Model		Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anl.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,104	,121		9,122	,000
	Kurumsal İtibar	,628	,036	,658	17,440	,000
a. Bağımlı Değişken: Marka Sadakati						

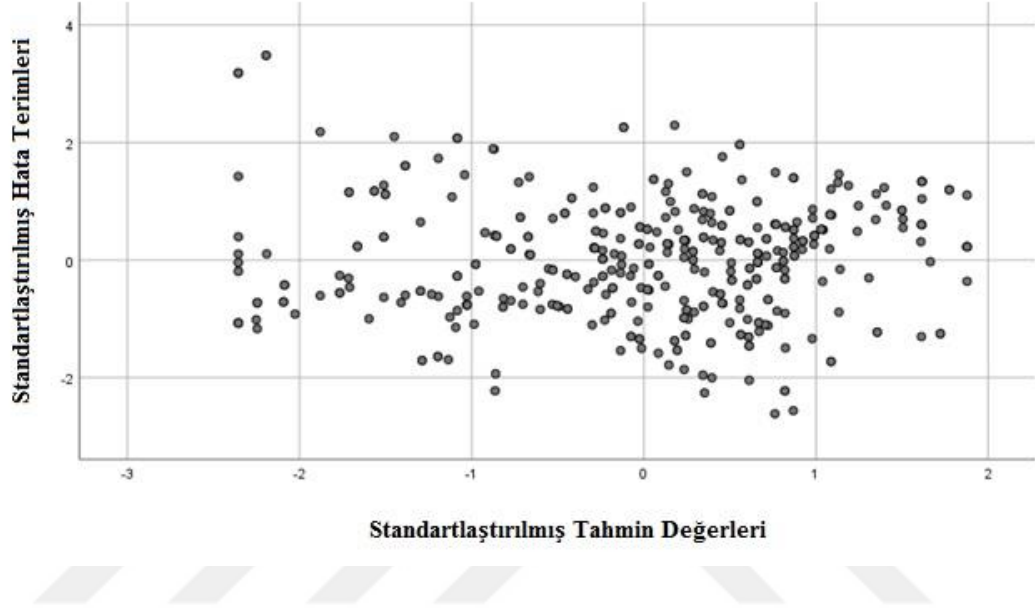
Marka Sadakati=1.104+0.628 Kurumsal İtibar

Kurumsal itibar değişkenindeki bir birimlik değişim, marka sadakati değişkeninde 0,628’lik bir değişime neden olmaktadır.

Şekil 9. Normal P-P Plot

Şekil 9’da yer alan Normal P-P Plot grafiği, hata terimlerinin normale yakın dağıldığı göstermektedir.

Şekil 10. Standartlaştırılmış Hata Terimleri ile Standartlaştırılmış Tahmin Değerlerinin Serpilme Diyagramı

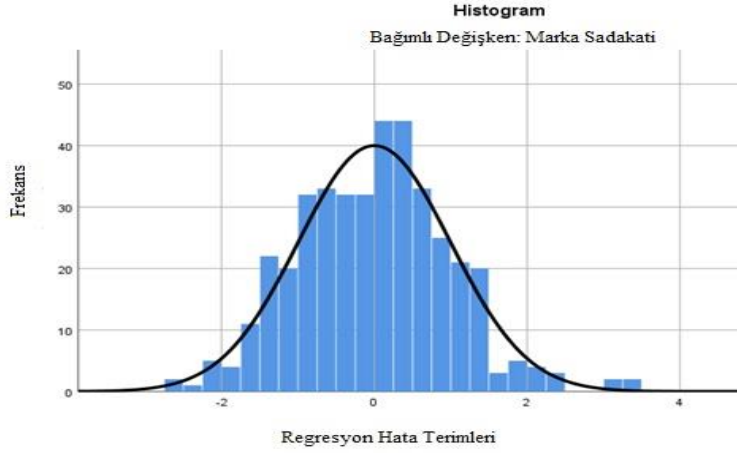


Şekil 10’da standardize edilmiş hata terimleri ile bağımsız değişkenin serpilme diyagramı görülmektedir. Bu bilgiler ışığında yukarıda yorumlanan modelin kurumsal itibar ve marka sadakati arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılması istatistiksel olarak anlamlıdır.

Basit doğrusal regresyon analizinden sonra, kurumsal itibar değişkeninin alt boyutlarının marka sadakatini ne ölçüde açıkladığını analiz etmek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyon, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin normal veya normale yakın dağıldığı durumlarda kullanılmaktadır.

Tablo 16. Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişkenler Arası Korelasyonlar				
		Marka Sadakati	Kurumsal İtibar DÜÇS	Kurumsal İtibar FVL
Marka Sadakati	Pearson Korelasyonu	1	,645**	,616**
	Anlamlılık (çift yönlü)		0,000	0,000
	N	400	400	400
Kurumsal İtibar DÜÇS	Pearson Korelasyonu	,645**	1	,849**
	Anlamlılık (çift yönlü)	0,000		0,000
	N	400	400	400
Kurumsal İtibar FVL	Pearson Korelasyonu	,616**	,849**	1
	Anlamlılık (çift yönlü)	0,000	0,000	
	N	400	400	400
** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü).				
DÜÇS: Duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk				
FVL: Finansal performans, vizyon ve liderlik				

Şekil 11. Hata Terimlerinin Histogramı

Şekil 11’de hata terimlerinin histogram eğrisine bakıldığında simetrik olduğu görülmektedir. Bu durum verinin tam normal dağıldığını göstermektedir.

Tablo 17. Değişkenler Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Model Özeti

Model Özeti ^b				
Model	Çoklu korelasyon katsayısı (R)	Tanımlayıcılık katsayısı (R ²)	Düzeltilmiş R ²	Tahmini standart hatası
1	,658 ^a	0,433	0,43	0,68160
a. Bağımsız Değişkenler: Kurumsal İtibar DÜÇS, Kurumsal İtibar FVL				
b. Bağımlı değişken: Marka Sadakati				

Tablo 17’de değişkenler arasındaki çoklu regresyon analizi model özeti sonuçları yer almaktadır. Tablodaki “çoklu korelasyon katsayısı (R)” sonucuna göre iki bağımsız değişkenin, bağımlı değişkendeki değişimlerin %65,8’ini açıklayabildiği görülmektedir. R^2 değerinin 0,433 olduğu görülmektedir. Marka sadakati ile kurumsal itibarın iki alt boyutu arasında zayıf bir doğrusal ilişki olduğu belirtilebilir. Diğer bir ifadeyle marka sadakatindeki değişimlerin yaklaşık %43,3’ünü kurumsal itibarın alt boyutları açıklayabilmektedir.

Tablo 18. Değişkenler Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi ANOVA Tablosu

ANOVA ^a				
Model		Kareler Toplamı	F	Anl.
1	Regresyon	140,963	151,712	,000 ^b
	Kalan	184,437		
	Toplam	325,4		
a. Bağımlı Değişken: Marka Sadakati				
b. Bağımsız Değişkenler: Kurumsal İtibar DÜÇS, Kurumsal İtibar FVL				

Anova tablosu modelimizin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmemize yarar.²⁰⁸ Tablo 18’de F değerinin 151,712 ve anlamlılık değerinin de 0,000 olduğu görülmektedir. Bu durum, modelin bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğu sonucunu vermektedir.

Tablo 19. Çoklu Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu

Çoklu Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu ^a						
Model		Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anl.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,101	0,124		8,884	0,000
	Kurumsal İtibar DÜÇS	0,401	0,066	0,437	6,109	0,000
	Kurumsal İtibar FVL	0,228	0,067	0,245	3,43	0,001
a. Bağımlı Değişken: Marka Sadakati						

Tablo 19’da modelin tahmini sonucu elde edilen değişkenlerin değerleri ve bunlara ait t değerleri yer almaktadır. Değişkenlere ait t değerlerinden modele dâhil

²⁰⁸ Kalaycı, A.g.e., s. 268

edilen her bir değişkenin ayrı ayrı anlamlı (anl. değeri: 0,000) olduğu görülmektedir. Sabit terim değeri 1,101 olarak bulunmuştur. Beta değerlerine bakıldığında kurumsal itibar DÜÇS değişkeninin, kurumsal itibar FVL değişkenine göre daha önemli olduğu söylenebilir. Orijinal çalışmadaki boyutların baş harfi kullanılarak isimlendirilen “duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk” boyutlarının birleşiminden oluşan yeni boyutun marka sadakati ile arasında 0,437 zayıf kuvvette bir korelasyonu bulunmaktadır. Kurumsal itibarın “finansal performans ve vizyon ve liderlik” boyutlarının birleşiminden oluşan ikinci boyut ile marka sadakati arasında 0,245 çok zayıf kuvvette bir korelasyon bulunmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, yapılan çalışmadan elde edilen araştırma sonuçları değerlendirilmiş, bulgulardan yola çıkarak önerilerde bulunulmuştur.

Telekomünikasyon sektöründe hizmet veren X GSM operatörü müşterilerine uygulanan anket sonucunda 400 kişiye ulaşılmıştır. Sonuçlar SPSS 21 paket programı ile değerlendirilmiştir. Araştırmada müşterilerin değerlendirmesine bağlı olarak kurumsal itibar ortalama değeri hesaplanmış ve kurumsal itibarın marka sadakati üzerindeki etkisine bakılmıştır. Yapılan analizler sonucunda kurumsal itibarın marka sadakati üzerinde etkisi olduğu görülmüş olup, araştırmada belirlenen hipotez kabul edilmiştir. Modelde kurumsal itibar bağımsız değişken, marka sadakati ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan kişilerin %58,5’ini kadınlar, %41,5’ini erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların %81,3’ünü 18 – 49 yaş arasındaki kişiler oluşturken, %18,7’lik kısmını 50 yaş ve üzeri bireyler oluşturmaktadır. Katılımcıların %87,2’lik büyük çoğunluğu yükseköğrenim mezunudur. Katılımcıların %83,1’lik kesimi X GSM operatörünü 4 yıldan daha uzun süredir kullandıklarını belirtmiş olup, 12 yıl ve üzeri kullanıcılar, toplam katılımcıların %54,5’ini oluşturmaktadır. Katılımcıların %16,9’luk kesimi 4 yıldan daha az süredir X GSM operatörünün müşterisi olduklarını belirtmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre müşterilerin değerlendirmesine bağlı olarak kurumsal itibar ortalama değeri 3,22 olarak hesaplanmıştır. 5 üzerinden puanlanan X

GSM operatörünün kurumsal itibarının olumlu olarak değerlendirildiği görülmektedir. Müşterilerin değerlendirmesine bağlı olarak 5 üzerinden puanlanan X GSM operatörünün marka sadakati değeri ise 3,13 olarak hesaplanmıştır. Bu değer de ortalamanın üstünde olması marka sadakatinin orta düzeyde olduğuna işaret etmektedir.

Araştırma sonucunda yapılan korelasyon analizinde kurumsal itibar ve marka sadakati arasında pozitif yönlü ve 0,658** kuvvetinde bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırma tezinde kurulan "H₁: Kurumsal itibarın marka sadakati üzerinde etkisi vardır." hipotezi analiz sonuçlarına göre kabul edilmiştir. Korelasyon sonucuna göre uygulanan basit doğrusal regresyon analizinde bağımsız değişken olarak kurumsal itibarın, marka sadakati üzerindeki %43,3'lük değişimi açıkladığı tespit edilmiştir. Basit doğrusal regresyon analizinden sonra, kurumsal itibar değişkeninin alt boyutlarının marka sadakatini ne ölçüde açıkladığını analiz etmek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyon sonucuna göre, marka sadakati ile kurumsal itibarın iki alt boyutu arasında zayıf bir doğrusal ilişki olduğu görülmüştür. Alt boyutlardan “duygusal çekicilik, sosyal sorumluluk, çalışma ortamı ve ürün ve hizmetler” boyutlarının birleşmesinden oluşan yeni boyutun, “finansal performans ve vizyon ve liderlik” boyutuna göre marka sadakati üzerinde daha önemli etkileri olduğu görülmüştür. Marka sadakati gelişimi açısından sosyal sorumluluk çalışmalarının desteklenmesi, müşterilerle tutumsal bir bağ kurulması, ürünle ilgili beklentilerin karşılanması, çevreye ve insanlara duyarlı bir yönetim felsefesi benimsenmesinin finansal performans, vizyon ve liderlik gibi özelliklerden daha önemli olduğunu göstermektedir.

Kurumsal itibar ve marka sadakatini arasındaki ilişkiyi araştıran az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların sonuçları ile benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir.

Kıyat (2012) “*Kurumsal İtibar Katsayısı ve Marka Sadakati İlişkisi: Telekomünikasyon Sektöründe Faaliyet Gösteren Kurumlar Üzerine Bir Araştırma*” isimli doktora tezinde Telekomünikasyon sektöründe hizmet veren dört firmanın kurumsal itibarı ve marka sadakati arasındaki ilişki incelenmiştir. İtibar katsayısı ölçeğinin kullanıldığı araştırma sonucunda kurumsal itibar ve marka sadakati

arasında ilişki olduğu tespit edilmiş ve orijinalde altı boyuttan oluşan itibar katsayısı ölçeğinin, iki faktör altında toplandığı tespit edilmiştir.

Emel Karayel Bilbil ve diğ. (2013) "*Türkiye’de Telekomünikasyon Sektöründe Kurumsal İtibar Katsayısı ve Marka Sadakati Üzerine Bir Araştırma*" isimli çalışmada kurumsal itibar ve marka sadakati arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. İtibar katsayısı ölçeğinin kullanıldığı çalışmada ölçeğin iki boyut altında toplandığı görülmüştür.

Araştırma sonucunda orijinal çalışmada altı boyuttan oluşan kurumsal itibar bileşenleri iki boyut altında toplanmıştır. Yeni oluşan boyutlardan ilki "duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluk" boyutlarının birleşiminden; ikinci boyut ise "finansal performans ve vizyon ve liderlik" boyutlarının birleşiminden oluşmaktadır. Müşterilerin değerlendirmesine bağlı olarak birinci boyutun almış olduğu değerlerin ortalamasının (3,40), finansal performans ve vizyon ve liderlik boyutunun almış olduğu değerlerin ortalamasından (3,34) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum müşteriler açısından markanın müşterileriyle kurduğu duygusal bağın, ürün ve hizmet kalitesinin, sosyal sorumluluk çalışmalarına verdiği desteğin işletmenin mali tablolarından daha önemli değerlendirildiğini göstermektedir. Telekomünikasyon sektöründe müşterilerin kurumsal itibar değerlendirmesinde somut faydanın öne çıktığını söylemek mümkündür. Ürün ve hizmet kalitesinin müşteri beklentilerini karşılama yanısıra fiyat avantajı ile sunulması, itibar ve sadakat üzerinde olumlu etki yaratarak işletmeye rekabet avantajı kazandırmaktadır.

Marka sadakatiyle ilgili sonuçlar incelendiğinde “GSM operatörleri arasında fark vardır” ifadesinin 3,85 ortalama ile en yüksek değeri alan ifade olduğu görülmektedir. Buna karşın “Benim için marka fiyattan daha önemlidir” ifadesi 2,65 ortalama ile en düşük değeri almıştır. Telekomünikasyon sektöründe marka sadakatinin yüksek olduğu durumlarda dahi, fiyat konusunun müşteriler için önemli olduğu söylenebilir. Pazarlama kampanyalarının bu doğrultuda oluşturulması, müşteri sadakatini arttırmak isteyen işletmeler için faydalı olacaktır.

Araştırma sonuçlarına göre, olumlu kurumsal itibarın marka sadakati üzerinde etkisi bulunmaktadır. Müşterilerin olumlu olarak değerlendirdiği kurumsal itibara sahip bir markanın, marka sadakati de yüksek olmaktadır. İşletmelerin müşterileriyle

kuracakları duygusal bağ, hem kurumsal itibarın olumlu algılanmasına hem de müşteri sadakatinin arttırılmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle algıların yönetilmesi konusu yöneticilerin gündeminde önemli bir yer tutmalıdır.

Telekomünikasyon sektöründe yapılan araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde; kurumsal itibar çalışmalarının marka sadakati uygulamalarını desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle işletmelerin öncelikle kurumsal itibar çalışmalarına ağırlık vermesi, sadakati de birlikte getirecektir. Ürün ve hizmetlerin, uygun fiyat ile sunulması müşteri memnuniyetini arttıran hususlardan birisi olarak öne çıkmaktadır. Ancak uygun fiyat kesinlikle verilen hizmet kalitesini etkilecek düzeyde olmamalıdır. Çünkü müşterilerin marka tercihinde almış olduğu hizmet ve ürünün kalitesi ve sağladığı diğer faydaları göz önünde bulundurarak tercih yaptıkları dikkat çekmektedir.

Bu araştırma sonucunda kurumsal itibar ve marka sadakati arasında bulunan ilişkinin literatürde yer alan araştırma sonuçları ile benzerlik gösterdiği görülmüştür. Gelecekte bu konuyla ilgili araştırma yapacakların farklı sektörlere yönelmesi ve sektördeki tüm işletmeleri araştırma kapsamına dâhil ederek, araştırma kapsamlarını genişletmeleri önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Albert, Stuart, Blake E. Ashforth, Jane E. Dutton: "Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges", Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, 2000, pp. 13-17
- Akgül, Aziz, Osman Çevik: "İstatistiksel Analiz Teknikleri 'SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları", 2. bs., Ankara, Emek Ofset, 2005
- Aktuğlu, Işıl Karpas: "Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler", (Çevrimci) <https://books.google.com.tr>, 01.08.2019
- Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım: "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı", 6. bs., Sakarya, Sakarya Yayıncılık, 2010
- Ayvaz, Hüseyin: "Marka Sadakatinde Belirleyici Olan Faktörlerin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2017
- Balmer, John M.T., Stephen A. Greyser: "Corporate Marketing: Integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communication, Corporate Image and Corporate Reputation", European Journal of Marketing, Vol. 40, No. 7/8, 2006, pp. 730-741
- Barnett, Michael L., John M. Jermier, Barbara A. Lafferty: "Corporate Reputation: The Definitional Landscape", Corporate Reputation Review, Volume 9, Number 1, 2006, pp. 26-38
- Bennett, Rebekah, Sharyn Rundle-Thiele: "A comparison of attitudinal loyalty measurement approaches", Journal of Brand Management, Vol. 9, No 3, 2002, pp. 193-209

Bilbil, Emel Karayel, Cem Sefa Sütçü, Banu Dayanç Kıyat: "Türkiye’de Telekomünikasyon Sektöründe Kurumsal İtibar Katsayısı ve Marka Sadakati Üzerine Bir Araştırma", Öneri Dergisi, Cilt 10, Sayı 39, 2013, s. 163-175

Brammer, Stephen, Andrew Millington: "Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis", Journal of Business Ethics, Volume 61, 2005, pp. 29-44

Bromley, Dennis: "Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?", Corporate Reputation Review, Volume 5, Number 1, 2002, pp. 35-50

Caliskan, Esra Nemli, Basak Turan Icke, Yusuf Ayturk: "Corporate Reputation and Financial Performance: Evidence from Turkey", Research Journal of International Studies 18, 2011, pp. 73-84

Carmeli, Abraham, Ashler Tishler: "The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance", Strategic Management Journal, Vol. 25, No. 13, 2004, pp. 1257-1278

Carroll, Archie B.: "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", Academy of Management Review, Vol. 4, No. 4, 1979, pp. 497-505

Carroll, Archie B.: "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizons, Vol. 34, Issue 4, 1991, pp. 39-48

Carroll, Archie B.: "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", Business & Society, Vol. 38, No. 3, 1999, pp. 268-295

Chun, Rosa: "Corporate Reputation: Meaning and Measurement", International Journal of Management Reviews, Volume 7, Issue 2, 2005, pp. 91-109

Cravens, Karen S., Elizabeth Goad Oliver: "Employees: The key link to corporate reputation management", Business Horizons, No. 49, 2006, pp. 293-302

Çevrimiçi: <http://www.harrisinteractive.com/Products/ReputationQuotient.aspx>, 21 Kasım 2013

Çevrimiçi: <http://www.etimolojiturkce.com/kelime/itibar>, 06 Kasım 2015

Çevrimiçi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=İTİBAR, 06 Kasım 2015

Davies, Gary, Rosa Chun: "Gaps Between The Internal and External Perceptions Of The Corporate Brand", Corporate Reputation Review, Volume 5, Number 2/3, 2002, pp. 144-158

Davies, Gary, Rosa Chun, Rui Vinhas Da Silva, Stuart Roper: "Corporate Reputation and Competitiveness", Routledge, 2003

Davis, Keith: "The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibility", Academy of Management Journal, Volume 16, Number 2, 1973, pp. 312-322

Deephouse, David L.: "The Effect of Financial and Media Reputations on Performance", Corporate Reputation Review, Vol. 1, No 1-2, 1997, pp. 68-72

Demir, Zuhale Gök, Çiğdem Karakaya, Fulya Erendağ Sümer: "Sosyal Medya Üzerinden Kriz Yönetimi: Krize Yanıt Verme Stratejileri Üzerine Bir

Araştırma", Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Aralık 2018, s. 410-428

Doğru, Sema: "Marka Sadakati: Gsm Operatörü Kullanıcıları Üzerine Bir İnceleme", Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2015

Durmuş, Beril, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko: "Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi", 7. bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2018

Erdoğan, Funda, "Marka Değerinin Müşteri Sadakatine Etkisi ve Zincir Kahve Dükkânları Üzerine Bir Saha Çalışması", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014

Erkmen, Turhan: "İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma: Örgüt Kültürü", İstanbul, Beta, 2010

Firestein, Peter J.: "Building and protecting corporate reputation", Strategy & Leadership, 2006, Vol. 34, No 4

Fombrun, Charles, Mark Shanley: "What's in a name? Reputation Building and Corporate Strategy", Academy of Management, Vol. 33, No. 2, 1990, pp. 233-258

Fombrun, Charles J.: "Reputation: Realizing Value from the Corporate Image", Boston Massachusetts, Harvard Business School Press, 1996

Fombrun, Charles, Cees Van Riel: "The Reputational Landscape", Corporate Reputation Review, Volume 1, Numbers 1-2, 1997, pp. 5-13

Fombrun, Charles J., Naomi Gardberg: "Who's Tops in Corporate Reputation?", Corporate Reputation Review, Volume 3, Number 1, 2000, pp. 13-17

- Fombrun, Charles J., Cess B. M. Van Riel: "Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations", Upper Saddle River, FT Press, 2004
- Freeman, R. Edward, David L. Reed: "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", California Management Review, Vol. 25, No. 3, 1983, pp. 88-106
- Freeman, R. Edward: "Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success", p 31, Yale University Press, New Haven, 2007
- Freeman, R. Edward: "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Cambridge University Press, New York, 2010
- Friedman, Andrew L., Samantha Miles: "Stakeholders: Theory and Practice", Oxford University Press, New York, 2006
- Frooman, Jeff: "Stakeholder Influence Strategies", Academy of Management Review, Vol. 24, No. 2, 1999, pp. 191-205
- Fryxell, Gerald E., Jia Wang: "The Fortune Corporate 'Reputation' Index: Reputation for What?", Journal of Management, Vol. 20, No 1, 1994, pp. 1-14
- Gioia, Dennis A., Majken Schultz, Kevin G. Corley: "Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability", Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, 2000, pp. 63-81
- Gotsi, Manto, Alan M. Wilson: "Corporate Reputation: Seeking a Definition", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 6, Iss. 1, 2001, pp. 24-30

Gray, Edmund R., John M. T. Balmer: "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", Long Range Planning, Vol. 31, No. 5, 1998, pp. 695-702

Greyser, Stephen A.: "Corporate brand reputation and brand crisis management", Management Decision, Vol. 47, No. 4, 2009, pp. 590-602

Hall, Richard: "The Strategic Analysis of Intangible Resources", Strategic Management Journal, Volume 13, Issue 2 , Feb. 1992, pp. 135-144

Hatch, Mary Jo, Majken Schultz: "Relations Between Organizational Culture, Identity and Image", European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 5/6, 1997, pp. 356-365

Helm, Sabrina: "One Reputation or Many? Comparing Stakeholder's Perceptions of Corporate Reputation", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 12, No. 3, 2007, pp. 238-254

Helm, Sabrina, Kerstin Liehr-Gobbers, Christopher Storck: "Reputation Management", Berlin, Springer, 2011

Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denise Davat Ohayv, Geert Sanders: "Measuring Organizational Cultures; A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", Administrative Science Quarterly, Vol. 35, 1990, pp. 286-316

İmrak, Selda, "Marka Kişiliğinin; Marka İmajı, Genel Memnuniyet ve Sadakat Üzerindeki Etkisi ve Cam Ev Eşyası Sektörü Üzerine Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, 2015, s. 91-104

Jensen, Jan Moller, Torben Hansen: "An empirical examination of brand loyalty", Journal of Product & Brand Management, Vol. 15, Number 7, 2006, pp. 442-449

- Kalaycı, Şeref: “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, 9. bs., Ankara, Dinamik Akademi Yayınları, 2018
- Kaptanoğlu, Rana Özyurt, Menekşe Kılıçarslan, Aytaç Tosun: "Marka ve Marka Farkındalığı", The Journal of Social Science, Cilt 3, Sayı 5, 2019, s. 248-266
- Kıyat, G. Banu Dayanç: "Kurumsal İtibar Katsayısı ve Marka Sadakatı İlişkisi: Telekomünikasyon Sektöründe Faaliyet Gösteren Kurumlar Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012
- Koçyiğit, Murat: "Dijital Halkla İlişkiler ve Online Kurumsal İtibar Yönetimi", Konya, Eğitim Yayınevi, 2017
- Lange, Donald, Peggy M. Lee, Ye Dai: "Organizational Reputation: A Review", Journal of Management, Vol. 37, No. 1, 2011, pp. 153-184
- Lee, Jooh, James Jungbae Roh: "Revisiting corporate reputation and firm performance link", Benchmarking: An International Journal, Vol. 19, No. 4/5, 2012, pp. 649-664
- Lewis, Stewart: "Reputation and corporate responsibility", Journal of Communication Management, Vol. 7, Iss. 4, 2003, pp. 356-366
- Mainardes, Emerson Wagner, Helena Alves, Mario Raposo: “Stakeholder Theory: Issues to Resolve”, Management Decision, Vol. 49, No. 2, 2011, pp. 226-252
- Melewar, T.C., Elif Karaosmanoglu: "Seven Dimensions of Corporate Identity", European Journal of Marketing, Vol. 40, Iss 7/8, 2006, pp. 846-869

Nguyen, Nha, Gaston Leblanc: "Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services", Journal of Retailing and Consumer Services, No: 8, 2001, pp. 227-236

Oktar, Ömer Faruk, İlker Hüseyin Çarıkçı: "Farklı Paydaşlar Açısından İtibar Algılamaları: Süleyman Demirel Üniversitesi'nde Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2012/1, Sayı:15, s. 127-149

Onan, Gaye: "Hizmet Sektöründe Marka Sadakati ve TEB Üzerine Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006

O'Rourke, Ray, Burson-Marsteller: "Managing in times of crisis", Corporate Reputation Review, Volume 1, Numbers 1-2, 1997, pp. 120-125

Otara, Alfred: "Perception: A Guide for Managers and Leaders", Journal of Management and Strategy, Vol. 2, No. 3, September 2011, pp. 21-24

Podnar, Klement, Urska Tuskej, Ursa Golob: "Mapping semantic meaning of corporate reputation in global economic crisis context: A Slovenian study", Public Relations Review, Volume 38, 2012, pp. 906-915

Podolny, Joel M.: "A Status-based Model of Market Competition", American Journal of Sociology, Volume 98, Number 4, 1993, pp. 829-872

Polonsky, Michael Jay: "A Stakeholder Theory Approach to Designing Environmental Marketing Strategy", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 10, Iss. 3, 1995, pp. 29-46

Polonsky, Michael Jay: "Stakeholder Management and The Stakeholder Matrix: Potential Strategic Marketing Tools", Journal of Market Focused Management, Vol. 1, Issue 3, 1996, pp. 209-229

Ponzi, Leonard J., Charles J. Fombrun, Naomi A. Gardberg: "RepTrak TM Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, Volume 14, Number 1, 2011, pp. 15-35

Post, James E., Jennifer J. Griffin: "Corporate reputation and external affairs management", *Corporate Reputation Review*, Volume 1, Numbers 1-2, 1997, pp. 157-194

Punniyamoorthy, M., M. Prasanna Mohan Raj: "An empirical model for brand loyalty measurement", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 15, Iss. 4, 2007, pp. 222-233

Ravasi, Davide, Majken Schultz: "Responding to Organizational Identity Threats: Exploring The Role of Organizational Culture", *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 3, 2006, pp. 433-458

Roberts, Peter W., Grahame R. Dowling: "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 12, 2002, pp. 1077-1093

Savage, Grant T., Timothy W. Nix, Carlton J. Whitehead, John D. Blair: "Strategies For Assessing and Managing Organizational Stakeholders", *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 2, 1991, pp. 61-75

Schein, Edgar H.: "Organizational Culture", *American Psychologist*, Vol. 45, No. 2, 1990, pp. 109-119

Schwaiger, Manfred: "Components and Parameters of Corporate Reputation – an Empirical Study", *Schmalenbach Business Review*, Vol. 56, 2004, pp. 46-71

Shamma, Hamed M.: "Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications", International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 16, 2012, pp. 151-169

Shapiro, Carl: "Premiums For High Quality Products As Returns To Reputations", The Quarterly Journal of Economics, November 1983, pp. 659-679

Smith, Alan D.: "Corporate Social Responsibility Implementation: Comparison of large not-for-profit and for-profit companies", International Journal of Accounting and Information Management, Vol. 19, No. 3, 2011, pp. 231-246

Stupak, Ronald J.: "Perception Management: An Active Strategy for Marketing and Delivering Academic Excellence, Business Sophistication, and Communication Successes", Public Administration & Management: An Interactive Journal, Vol. 5, No. 4, 2000, pp. 250-260

Şişman, Mehmet: "Örgütler ve Kùltürler", 3. bs., Ankara, Pegem Akademi, 2011

Scott, Susanne G., Vicki R. Lane: "A Stakeholder Approach to Organizational Identity", Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, 2000, pp. 43-62

Türker, Gülay Özaltın, Ali Türker: "Gsm Operatörleri Sektöründe Marka Sadakatini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi; Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama", Electronic Journal of Vocational Colleges, Mayıs 2013, s. 49-67

Unurlu, Çiğdem: "Algılanan Servis Kalitesinin Marka Sadakati Üzerine Etkisi", İzmir İktisat Dergisi, Cilt 34, Sayı 1, 2019, s. 37-49

Uzunkaya, Tuğba: "Marka Sadakatinin Tekrar Satın Alma Niyetine Etkisi: Bir Gsm Firmasında Kocaeli İli Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015

Van Riel, Cees B.M., Charles J. Fombrun: "Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management", Routledge, 2007

Walker, Kent: "A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory", Corporate Reputation Review, Vol. 12, No. 4, 2010, pp. 357-387

Weigelt, Keith, Colin Camerer: "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications", Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988, pp. 443-454

EKLER

EK 1: Anket Formu Örneği

Sayın Katılımcı,

Elinizdeki anket, İ.Ü. İşletme Fakültesi'nde devam eden yüksek lisans tez çalışmamdaki araştırmanın bir parçasıdır. Ankette yer alan hiçbir sorunun doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Önemli olan kendi düşüncelerinize göre anketteki soruları cevaplamanızdır. Araştırmamız açısından kimlik bilgilerinizin bilinmesine gerek olmadığından isim ve soyadı bilgisi istenmemektedir. Ankete vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçla değerlendirilecektir.

Bu araştırmanın amacı algılanan kurumsal itibar değeri ile marka sadakati arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak test edilmesidir.

Elinizdeki anket formunda yer alan soruları dikkatli ve tarafsız bir şekilde cevaplarken, olması gereken durumu değil, mevcut durumu göz önünde bulundurmanız gerekmektedir. İfadelerin hepsine cevap vermeniz araştırmanın yürütülebilmesi için oldukça önemlidir.

Çalışmayla ilgili bilgi almak ve soru sormak için Zeynep Karabulut (z.karabulut9@gmail.com) ile irtibata geçebilirsiniz.

Çalışmaya verdiğiniz destekten dolayı teşekkür ederim.

Cinsiyetiniz:	
☐	Kadın
☐	Erkek
Yaşınız:	
☐	20'nin altında
☐	20 - 29
☐	30 - 39
☐	40 - 49
☐	50 - 59
☐	60'nın üstünde
Öğrenim Durumunuz:	
☐	İlköğretim mezunuyum
☐	Lise veya dengi okul mezunuyum
☐	Önlisans veya Lisans mezunuyum
☐	Yüksek Lisans veya üzeri mezunuyum

Kaç yıldır bu gsm operatörünün kullanıcısı olduğunuzu lütfen işaretleyin.	
☐	1 yıldan az
☐	1 - 4 yıl arası
☐	4 - 8 yıl arası
☐	8 - 12 yıl arası
☐	12 yıl ve üzeri

Bölüm 1.

Bu bölüm kullandığınız gsm operatörünün itibarı hakkındaki algınızı ölçmektedir. Aşağıdaki kriterlerinin tümünü gsm operatörünüzü düşünerek ayrı ayrı 1 ile 5 arasında değerlendiriniz.

1: Kesinlikle katılmıyorum $\longleftrightarrow$ 5: Kesinlikle Katılıyorum

ifade edecek şekilde 1 den 5 kadar giden bir skala kullanılmaktadır.

		1	2	3	4	5
1	Bu kurum hakkında iyi duygulara sahibim.					
2	Bu kuruma hayranlık ve saygı duyarım.					
3	Bu kuruma oldukça güvenirim.					
4	Bu kurum ürün ve hizmetlerinin arkasında durur.					
5	Bu kurum yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunar.					
6	Bu kurum yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirir.					
7	Bu kurum ürün ve hizmetlerini iyi bir kalite - fiyat oranı ile sunmaktadır.					
8	Bu kurum üst düzey bir liderlik takımı tarafından yönetilir.					
9	Bu kurum gelecek hakkında net bir vizyona sahiptir.					
10	Bu kurum pazar fırsatlarını fark eder ve bu fırsatların nasıl avantaja dönüştürüleceğini bilir.					
11	Bu kurum oldukça iyi yönetilir.					
12	Bu kurum çalışmak için iyi bir şirkettir.					
13	Bu kurum yetenekli çalışanlara sahiptir.					
14	Bu kurum uzun yıllar mükemmel mali sonuçlar elde etmiştir.					
15	Bu kurum yatırım yapmak için düşük riske sahiptir.					
16	Bu kurum gelecek dönemlerde güçlü bir büyüme potansiyeline sahiptir.					
17	Bu kurum rakiplerinden daha üstün performans gösterir.					
18	Bu kurum faydalı toplumsal olayları destekler.					
19	Bu kurum çevreye karşı duyarlıdır.					
20	Bu kurum insanlara iyi davranır.					

Bölüm 2.

Bu bölüm kullandığınız gsm operatörüyle ilgili marka sadakati hakkındaki algınızı ölçmektedir. Gsm operatörünüzü düşünerek aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi ayrı ayrı 1 ile 5 arasında değerlendiriniz.

1: Kesinlikle Katılmıyorum $\longleftrightarrow$ 5: Kesinlikle Katılıyorum

ifade edecek şekilde 1 den 5 kadar giden bir skala kullanılmaktadır.

		1	2	3	4	5
1	Benim için marka, fiyattan daha önemlidir.					
2	Gsm operatörleri arasında fark vardır.					
3	Kullandığım gsm operatöründen ne memnunum ne de değilim, ama markamı değiştirmeyi de düşünmüyorum.					
4	Rakip markaların indirim kampanyalarından etkilenip kullandığım gsm operatörünü değiştirmem.					
5	Markamdan memnunum, rakip firmanın fiyat avantajı olsa bile, yeni markada karşılaşılabileceğim hizmet riskini göze almam. Aynı markayı kullanmaya devam ederim.					
6	Markam ihtiyaçlarım doğrultusunda bütçeme uygundur.					
7	Markam ile aramda duygusal bir bağ var.					
8	Bence markam, rakip markalara göre üstündür.					
9	Bu markanın kullanıcısı olmaktan gurur duyuyorum.					
10	Gsm operatörümü arkadaşlarıma tavsiye ediyorum.					