

KRİZ ORTAMINDA TURİZM İŞLETMELERİNİN REKABET ARACI OLARAK İTİBAR YÖNETİMİ

*Erkan AKGÖZ**
(Selçuk Üniversitesi, Türkiye)

GİRİŞ

Her kurumun kendine özgü kişiliği, zayıf ve güçlü olduğu yanları vardır. Kimlik sadece bir slogan ya da belli bir kalıptan oluşamaz, kimlik görünen, dokunulan ve benimsenen bir şey olmalıdır. Kurumun yapmış olduğu her şey kimliğini doğrular. Güçlü bir kimliğe sahip olmak için üretilen mal ve hizmetler belli standartları ve değerleri korumalı, hizmetlerin tüm dünyaya kurumu ve kurumun amacını yansıtacak, kurumsal iletişim faaliyetlerine yer vermesi gerekmektedir. Pazarda birbiriyle rekabet halinde olan işletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin büyük çoğunluğu birbirine benzemektedir. Bir kurumun fiyat, kalite veya hizmette sağlamış olduğu avantajı diğer firmalar da hemen yakalamaktadır. Kurumlar sahip oldukları kimlikle, bütünleşme sağlayarak, rakiplerinden ayırt edilebilmektedirler.

Turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri turistlere tanıtmak, onların tekrar işletmeyi tercih etmelerini sağlamak ve onlarla iyi ilişkiler kurmak ancak itibar ile mümkündür. İşletmelerin özellikle dış aktif turizmden beklediği verimi almaları ve sahip oldukları potansiyelleri değerlendirmeleri için güçlü itibarlarının olması gerekmektedir. Kurum içinden veya çevreden gelebilecek her türlü olumsuzluklara karşı hazırlıklı olunmalıdır. Özellikle dış çevredeki değişim ve gelişmeler iyi analiz edilmeli ve işletmenin bu duruma adaptasyonu sağlanmalıdır. Bunu başaran işletmeler hem kurum içi hem de kurum dışı beklenti ve ihtiyaçları karşılayarak itibarlarını koruyabilmektedirler.

Kurumların itibarlarını yıllar süren çabalar sonucunda kazanıp, buna karşın tahmin edilenden çok kısa bir sürede de kaybedilen bir değer olması, itibarı yönetmenin ve itibarı daima elde tutmanın zorluğunu ortaya koymaktadır. İyi bir itibar, turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetlerin satış ve pazarlamasına yardımcı olmanın yanı sıra, aynı zamanda çalışanların kurum içerisinde tutulmasına ve motivasyonuna da yardımcı olmaktadır.

Pazar odaklı olmak pazara, özellikle müşterilere yanıt vermek demektir. Yoğun bir pazarda müşterilerin bütün arz olanaklarını araştırarak zamanları olmayabilir. Böyle durumda turistler sınırlı seçenekler içinde karar alabilirler. İşte bu

* Selçuk Üniversitesi, Beyşehir Meslek Yüksekokulu 42700 Beyşehir/Konya-Türkiye
eakgoz@hotmail.com - eakgoz@selcuk.edu.tr

noktada, kurumun itibarı devreye girmektedir. Sınırlı seçeneği olan müşterinin ilk tercihleri arasında itibarı yüksek kurumların yer alması da doğaldır.

İtibar yönetimi günümüzün yönetim anlayışında yeni bir kavram olarak karışımıza çıkmaktadır. Gün geçtikçe de bu kavrama verilmesi gereken önem kurumlar tarafından anlaşılmakta ve itibar yönetimi üzerine çalışmalar yoğunlaşmaktadır. İtibar yönetimi ile birlikte, turizm sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların hem maddi açıdan hem de hizmet kalitesi açısından daha iyi bir noktaya geleceği aşikârdır. Kurumsallaşmış işletmelerde itibar yönetimi ile ilgili profesyonel uygulamalar görülse de birçok turizm işletmesinde bu anlayışın varlığından bahsetmek iyimserlikten öteye gitmeyecektir.

1. Turizm İşletmeleri ve Özellikleri

Turizm denilince akla esas olarak gezip dolaşmak, dostları ve akrabaları ziyaret etmek, tatil yapmak için belirli yere giden, hoşça vakit geçirmeyi uman insanlar gelmektedir. Bu kişiler, tatillerini, çeşitli spor faaliyetlerinde bulunarak, güneşlenerek, sohbet ederek, şarkı söyleyerek, turlar yaparak, okuyarak ya da sadece iç ve dış mekânlardan yararlanarak geçirmektedirler. Turizmi belli bir sektörün içine almak pek mümkün değildir. Turizm sektörü genel olarak hizmet sektörünün içindedir ancak diğer sektörlerden de yararlanmaktadır. Diğer sektörlerden girdi alır ve çıktı olarak ortaya koyar.

Turizm sektörü ulaşım, haberleşme, konaklama, yeme-içme, eğlence, sağlık gibi ekonomik faaliyetleri içinde barındıran bir sektör olarak algılanmaktadır. Turizm sektörünü her hizmet alanında görmek mümkün olmakla birlikte karma ekonomik yapıya uygunluğundan da bahsedilmektedir. Ancak, bu hizmetlerin ne kadarının özel, ne kadarının kamu sektörü tarafından üstlenileceğinin belirlenmesi oldukça güçtür. Turizm işletmeleri, geçici bir süre için yer değiştirme olayının meydana getirdiği seyahat ve konaklama ihtiyaçlarının ve buna bağlı diğer ihtiyaçların karşılanmasına yarayan mal ve hizmetlerin üretilmesini ve pazarlanmasını sağlayan birimler olarak tanımlanır¹.

Turizm sektöründeki ekonomik faaliyetler dinlenme, eğlence ve kişisel hizmetler ana grupları içinde yer almaktadır. Karmaşık bir yapısı olan turizm endüstrisinin kapsamına çok sayıda birim girmektedir. Turizm talebinin karmaşık yapısı, değişik ihtiyaçların ortaya çıkması, talebi karşılayan değişik yapıda işletmelerin de sayılarının artmasını beraberinde getirmektedir. İşletme sayısının artması ve buna bağlı olarak verilen hizmetin niteliğinin farklılaşması turizm işletmelerinde sınıflandırma yapmayı güçleştirmektedir².

¹ Saime Oral, **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s.15

² Orhan Batman, **Otel İşletmeciliği ve Organizasyonu**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 1999, s. 5.

Turizmin gelişmesi hem ulusal ekonomik yapıda değişikliklere yol açmakta hem de hizmet sektörünün giderek artan oranda önem kazanmasını sağlamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde kalkınmanın önemli faktörlerinden biri olarak görülen turizm sektörü, özellikle işsizliğin önlenmesini amaçlayan ekonomi politikaları açısından da, emek-yoğun üretimi içerdiğinden, önemli roller üstlenmektedir. Ayrıca turizm sektörünün cari tüketim, donatım sanatları, konfor, yardım ve güvenlik hizmetleri ile lüks tüketim hizmetleri sektörünü desteklediği göz ardı edilmemelidir.

Turizm olay ve ilişkilerinin sonucunda turistlerin ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin karşılanması, bunların geniş kitlelere duyurulup pazarlanması ve satışlarını yapmak amacıyla kurulan işletmelere turizm işletmesi olarak kabul edilen işletmelerin diğer işletmelerden farklı bir takım özellikleri vardır.

1.1. Turizm İşletmelerinin Özellikleri

Turizm işletmeleri, turistlerin seyahati boyunca yararlandığı konaklama, ulaştırma, yeme-içme, eğlence ve diğer birçok hizmetlerinin karşılanması için faaliyet gösteren işletmeler olarak kabul edilmektedirler. Turizm işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler, ekonominin diğer sektörlerindeki işletmelerden farklı birtakım özelliklere sahip olduğun belirten Hasan OLALI, bu işletmelerin özelliklerini özetle aşağıdaki gibi belirtmektedir³:

- Turizm işletmeleri konaklama, ulaşım, yiyecek-içecek ve eğlence gibi mal ve hizmet üreten işletmelerden oluşmaktadır.
- Turizm işletmelerinde üretilen mal ve hizmetleri genel olarak turistler birleştirmektedir. Turist olmadan turizm işletmelerindeki ürünler oluşturulamaz.
- Turizm işletmelerindeki ürünler genel olarak objektif ürünler değil subjektif nitelikli ürünlerdir. Bu özelliğinden dolayı turistik ürün ile turistlerin hepsini aynı ölçüde memnun etmek oldukça zordur.
- Turizm işletmelerinde üretim genel olarak insan gücü ile gerçekleşmektedir. Makineleşmeye ve otomasyona elverişli değildir. Bu özelliğinden dolayı standart bir kaliteyi yakalamak da pek mümkün değildir.
- Turizm işletmelerinde üretici ile tüketici doğrudan karşı karşıya gelmektedir.
- Turizm işletmelerinde üretilen ürünler üretildiği yerde tüketilmek mecburiyetindedir. Depolanmadığı gibi taşınmaz bir özelliğe sahiptir.
- Bu işletmelerde üretilen mal ve hizmetler esnek değildir. Dolayısıyla turizm işletmelerinde arzı talebe göre ayarlamak oldukça zordur.

³ Hasan Olalı, **Turizm Politikası ve Planlaması**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No: 228, İstanbul, 1990, s. 140

- Turizm sektöründe üretim ile tüketim aynı anda gerçekleşmektedir. Genellikle ürün önce satılır, sonra üretilir, daha sonra da tüketilir. Çoğu zaman üretim ile tüketim eş zamanlı gerçekleşmektedir.
- Turizm işletmelerinde çalışan kişi, kuruluş ve departmanlar arasında sağlıklı bir iş birliği ve koordinasyon sağlanmalıdır.

2. Kriz

Kriz kavramı, işletmeler için ani, olumsuz veya arzu edilmeyen sonuçlar oluşturan potansiyel tehdit olarak tanımlanmaktadır. Tehditler genellikle zarar anlamında kullanılmaktadır. Kriz, işletmelerin itibar ve finansal kayıplar yaşamasına, paydaşlarını kaybetmesine ya da fiziksel yapısına zarar vermektedir. İşletmelerin kurumsal çevresinin ve itibarının zedelenmesine neden olabilir⁴. Kriz genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir⁵. Kriz, işletmelerin tüm fonksiyonlarını etkileyerek hem finansal hem de itibar kayıplarına yol açabilir.

Krizler, aslında plansız eylemler olduğundan yöneticiler için önemli bir sınav özelliği taşır. Krizlerin birçok etkisi vardır. İşletmelerin hem iç hem de dış paydaşlarını etkilemekte, tüketicilerin siparişlerini iptal etmesine neden olmaktadır. Kriz durumunda, çalışanların sorunları artar, yöneticiler sorgulanır, paydaşlar huzursuz olur, çıkar grupları fırsat kollar⁶.

Ekonominin lokomotifini taşıyan turizm işletmeleri için hiç de hoş karşılanmayan kriz durumları her geçen gün daha fazla çeşitlenerek işletmelerin faaliyetlerini ciddi biçimde tehdit etmektedir. Bu yüzden, turizm işletmeleri krizlere hazırlıklı oldukları ölçüde krizin etkilerini azaltabilecek ve faaliyetlerinin devamlılığını sağlayabileceklerdir. Krizlere karşı turizm işletmelerinin hazırlıklı olabilmesi, yöneticilerin yönetsel faaliyetleri doğru kullanmalarına ve kararlarını işletmenin menfaatleri doğrultusunda almaları ile ilişkilendirilmektedir.

Sürekli değişen şartlarda işletmeler öz sermayelerini korumak ve faaliyetlerini sürekli hale getirebilmek için farklı arayışlara yönelmektedirler. İtibar kavramı, bu anlamda işletmelere rekabet avantajı sağlayan önemli bir unsur olarak kabul edilmesine rağmen kurumsal itibar alanında yapılan çalışmalar genellikle sosyal sorumlulukla sınırlandırılmaktadır.

4 W. Timothy Coombs, **Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory**, Corporate Reputation Review Volume 10, Number 3, 2007, s.164.

5 Melek Vergili Tüz, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2001, s. 3.

6 David Weiner, **“Crisis Communications: Managing corporate reputation in the court of public opinion”**, Ivey Business Journal, March/April 2006, s.1.

İşletmelerin kriz dönemlerinde boyutu ne olursa olsun yapması gereken en önemli özelliği sağlıklı karar verebilme yeteneğidir. Kurumlar kriz durumlarında öncelikle şu soruları cevaplandırması gerekmektedir⁷:

- Bu bir kriz mi, yoksa basit bir ekonomik sorun mu?
- Kriz uluslararası boyutta mı ya da lokal bir bölgeye mi sıkışmış durumda?
- Herhangi bir kurum veya kişi içinde bulunulan durumu kriz olarak doğruladı mı?
- Krizin hukuki sonuçları nelerdir?
- Krizi yönetmek için hangi kaynaklara ihtiyaç duyulacak?

2.1. Kriz Stratejileri

Gelişen ve değişen ekonomik şartlar ile birlikte işletmeler, yoğun bir rekabet ortamına girmekte ve krizlerle karşılaşmaktadırlar. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren turizm işletmeleri ulusal ve uluslararası boyutta birçok krizden olumsuz etkilenmekte, faaliyetlerine ara vermekte hatta iflasın eşiğine gelmektedirler. Bu değişim sürecinde kurumlar ekonomik, sosyal, kültürel ve benzeri pek çok alanda krizler ile karşılaşırken bazıları da faaliyet gösterdikleri alanda satışlarını ya da cirolarını arttırmak gibi fırsatlar yakalamaktadırlar. Coombs, ani ve olumsuz durum ile karşılaşan işletme yöneticilerinin aşağıda belirtilen krize karşılık stratejilerini kullanması gerektiğini belirtmektedir⁸:

2.1.1. Birinci Dereceli Stratejileri

Krizi Reddetme Stratejileri

- a. Başkalarını Suçlamak:** Kriz yöneticisi işletme ile ilgili yanlış bir takım izlenimlerin olduğunu belirtir.
- b. Krizi Reddetmek:** Kriz yöneticisi işletmede herhangi bir krizin olmadığını iddia eder.
- c. Günah Keçisi Bulmak:** Kriz yöneticisi krizin nedeni olarak işletme dışından bazı kişi veya grupları suçlar.

Krizin Etkisini Azaltacak Stratejiler

- a. Mazeretler Bulmak:** Kriz yöneticisi, krizde kurumlarının sorumluluğunu minimize etmek için mazeretler bulur ya da krizi tetikleyen olayları kontrol altına aldığını belirtir.
- b. Yasal Dayanak Belirlemek:** Kriz yöneticisi, kurumun içinde bulunduğu durumu en az zarar ile algılanması için çaba sarf eder.

7 Davied Weiner, s. 4.

8 Coombs, s. 170.

Yeniden İtibar Kazanma Stratejileri

- a. **Tazminat Vermek:** Kriz yöneticisi, krizden zarar gören paydaşlarına para veya buna benzer hediyeler vererek kurumsal itibarı yeniden kazanmaya çalışır.
- b. **Özür Dilemek:** Kriz yöneticisi, yaşanan kriz için tüm sorumluluğu üstlenir ve paydaşlarından özür diler.

2.1.2. İkinci Dereceli Stratejiler

Kriz Destek Verme Stratejileri

- a. **Hatırlatma:** Kurumun tüm paydaşlarına, işletmenin krizden önceki iyi ve başarılı işlerini hatırlanmasına gayret gösterir.
- b. **Bütünleşme:** Kriz yöneticisi, kurumun geçmişte iyi ve başarılı işleri tüm paydaşları ile başardığını ve bunu birlikte tekrar gerçekleştireceklerini belirtir.
- c. **Mağduriyet:** Kriz yöneticisi, paydaşlarına işletmenin kriz mağduru olduğunu anlatır.

3. Kurumsal İtibar Kavramı

İtibar “ bir şirketin zaman içinde sosyal ortakları nezdinde oluşan yansıması” ve “belirli bir anda davranışları, iletişimi ve beklentileri bir karışım halinde sunan ürün” olarak tanımlanmaktadır⁹. Kurumlar için önemli bir yere sahip olan itibar kavramı sadece maddi güç ile değil, tüm paydaşlarla birlikte elde edilen entelektüel birikim ile belirlenmektedir. İşletmelerin günümüz piyasa şartlarına göre güçlenmesi, ayakta kalabilmesi, itibarını koruyabilmesi için sürekli kendisini değiştirmesi ve yenilemesi gerekmektedir.

İtibar, kurumsal değerlerle toplumun değerleri arasındaki etkileşiminin sonucunda ortaya çıkan bir kavramdır¹⁰. İtibarına önem veren kurumların sadece müşterileriyle olan ilişkilerine değil, personeli, iş ortakları, yatırımcılar gibi tüm paydaşları ile olan ilişkilerinde tutarlı ve ilkeli olmaları gerekmektedir. Dış çevresiyle olan iletişimine önem veren kurumların itibar kazanmaları daha kolay olmaktadır. Mal ve hizmet üretiminde ilkeli ve tutarlı olan kuruluşlar aynı zamanda faaliyetleri ile ilgili açıklamalar da yapmaktadırlar. Yani hangi faaliyetin neden yapıldığı da açıklanmalıdır.

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

⁹ Salim Kadıbeşegil, **İtibar Yönetimi**. MediaCat Kitapları, İstanbul, 2006, s.37.

¹⁰ Turgut Karaköse, **Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, s. 5.

tanımlanmaktadır¹¹. Kurumsal itibar paydaşların işletmenin geçmiş davranışlarından hareketle gelecekteki davranışlarına ilişkin projeksiyonlar yapmadır. Dolayısıyla itibar işletmenin paydaşlarının gözündeki değerinin göstergesidir¹². Finanssal anlamda kurumsal itibar, işletme bilanço değeri ile cari piyasa değeri arasındaki farkın önemli bir bölümünü ifade etmekte ve işletmelerin sahip olduğu bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır¹³. Kurumsal itibar, bireylerde kurum imajını çağrıştıran, gerçeklik, dürüstlük, sorumluluk ve bütünlük gibi kuruma atfedilen değerler bütünü olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda itibar uzun vadeli duyguları, değerleri, düşünceleri içine alan bir kavramdır¹⁴.

Yapılan bu tanımlar sonucunda itibar, kişi veya kuruluşların belirledikleri hedeflerine ulaşabilmeleri için iç ve dış paydaşlar üzerinde oluşturdukları olumlu izlenimleri içeren soyut bir kavram şeklinde açıklanabilir.

3.1. Kurumsal İtibarı Oluşturan Unsurlar

İtibar oluşturma mücadelesi sadece iş hayatına yeni giren şirketleri değil, yeni bölümler kuran büyük kurumları, adlarını değiştiren eski şirketleri de kapsamaktadır. Kurum itibarının sadece bir tek temas veya etkileşim ile yaratılması mümkün değildir. Bir kurumun bizim gözümüzdeki imajı, bu kurumda çalışan kişilerin bize davranış şekillerine, kurumun hangi ülkenin bir kuruluşu olduğuna, üretmekte olduğu ürünlere, iletişim yöntemlerine ve benzeri kurumlara daha önce yapmış olduğumuz temaslar sonucunda oluşan algılarımıza bağlıdır¹⁵.

Etik ve sosyal sorumluluk kurumsal itibarın iki önemli bileşeni olmasına rağmen, bu iki unsurun tek başına kurumsal itibarı oluşturmada zorluklarla karşılaşılabilir. Kurumsal itibar finansal performans, toplumsal çevre, mal ve hizmetlerin kalitesi, kurumsal liderlik, vizyon gibi bileşenlerden oluşmaktadır¹⁶. Kurumsal itibarı oluşturan unsurları Charles Fombrun ve Cees van Riel aşağıdaki gibi belirtmektedirler¹⁷.

¹¹ Ayla Okay, Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler, Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, Der Yayınları, İstanbul, 2005, s. 452.

¹² Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Aktüel Yayınları, Bursa, 2004, s.73.

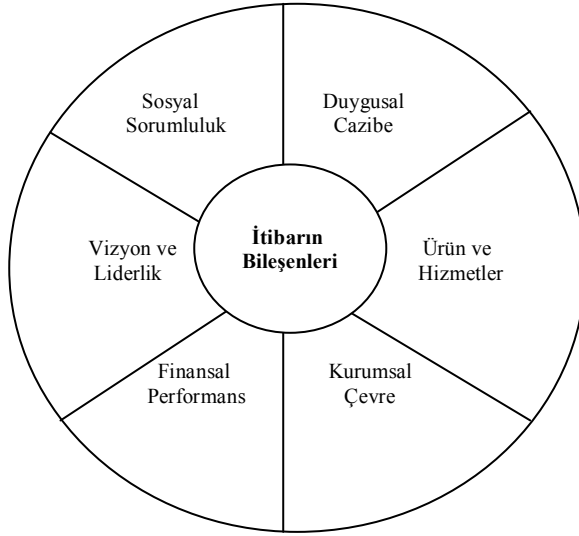
¹³ Peter S. Green, **Şirket Ününü Korumamın Yolları**, Milliyet Yayınları, İstanbul, 1996, s. 11.

¹⁴ Graham Dowling, **Creating Corporate Reputations Identity, Image and Performance**, Oxford University Press Inc., New York, 2001, s. 19.

¹⁵ Gary Davies, Chun Rosa, Rui Vinhas Da Silva, Stuart Roper, **Corporate Reputation and Competitiveness**, Hardcover, 2002, s. 68.

¹⁶ Ronald J. Alsop, **Immutable Laws of Corporate Reputation**, NY:Wall Street Journal Book, 2004, s. 10.

¹⁷ Charles J. Fombrun, Cees van Riel, **Managing Your Company's Most Valuable Asset: Its Reputation**, Criticaleye, September, October 2004, s. 72.



Şekil 1: Kurumsal İtibarı Oluşturan Unsurlar (Kaynak: Fombrun, Riel 2004).

3.1.1. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk kavramı işletmenin faaliyetlerini toplumun refahını dikkate alarak yürütmesi ilkesi üzerine kurulmuştur. Başka bir ifade ile sosyal sorumluluk, işletmelerin kâr elde etme yükümlülüklerinin yanı sıra toplumdaki kişi ve kurumlara karşı da yükümlü olma ve cevap verme zorunluluğu olarak da ifade edilebilir¹⁸.

Kurumsal sosyal sorumluluk: “Kurumlarca, çeşitli eylemlerin sosyal paydaşlarına karşı oluşturduğu çevresel, ekonomik ve sosyal etkileri ölçmek; oluşan olumsuz etkileri azaltmak ve toplumun ve şirketin aynı anda gelişmesine katkı sağlayabilecek işlemleri hayata geçirmek¹⁹” olarak tanımlanmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda uygulanması gereken modeli Yılmaz Argüden aşağıdaki gibi belirtmektedir²⁰:

Bilinçlenme: Şirketlerin faaliyet gösterdikleri çevreyi ve yerel toplumu, iyi veya kötü, nasıl etkilediklerinin bilincinde olmaları gerekir.

Politika: Şirketler, sosyal ve çevresel sorunlara karşı sorumluluklarını yansıtacak geniş hedefler ve kısıtlar belirlenmeli ve bu yönde kendi davranışlarını yönlendirmelidirler.

¹⁸ Başak Aydem Aydemir “İşletmelerin Yeni Rekabet Aracı Olarak Kurumsal İtibar”.

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:10, Sayı: 2. 2008, s. 33.

¹⁹ Selma Karatepe, “İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2008, s. 88.

²⁰ Yılmaz Argüden, “FTSE4GOOD” Endeksi, (Derleyen: Yılmaz Argüden) Kurumsal Sosyal Sorumluluk, ArGe Danışmanlık Yayınları, No: 3, İstanbul, 2002, s. 63.

Yönetim sistemleri: Politikaların uygulanması ve risklerin etkin yönetimi için süreç ve yapılar oluşturulmalıdır.

Performans ve izleme: Şirketler, sosyal ve çevresel performanslarını, politikalarıyla getirdikleri amaçlar ve hedefler doğrultusunda devamlı geliştirmeli ve bu sahadaki başarılarını izlemelidirler.

Raporlama: Şirketler, etkileri, politikaları, yönetim sistemleri ve performansları ile ilgili değerlendirmelerinin, sosyal ve çevresel konuları dikkate alarak iletişimini yapmalıdırlar.

Danışmanlık: Şirketler, şirket aktiviteleri ve etkileri konularında önemli hissedarlarına danışmalıdır. Hissedarların görüşleri ve öncelikleri de karar verme sürecine girdi sağlamalıdır.

Bu modelin başarılı bir şekilde uygulanması, kurumsal sosyal sorumluluk alanında şirketlerin performansını artırmaktadır. Stratejik Fokus Dergisine göre kurumsal itibarı oluşturan unsurlardan bir tanesi olan sosyal sorumluluk çalışmalarına ağırlık veren kurumlar şu soruları cevaplandırması gerekmektedir²¹:

1. İş paydaşlarım nezdinde şirketime yönelik nasıl güven telkin edebilirim?
2. Sosyal sorumluluk, şirketimin itibarına ve performansına ne gibi katkıda bulunur?
3. Sosyal sorumluluğun dayanağı olarak şirketim için geçerli olan başlıca parametreler hangileridir?
4. Şirketimin mevcut Sosyal Sorumluluk Programı ne ölçüde etkin? Hangi yönleri şirketime ne katıyor?
5. Şirketim iş paydaşlarım nezdinde topluma ne katkı sağlıyor?
6. İş paydaşları şirketimin toplum ve yerel cemaat üzerinde ne gibi bir etkiye sahip olduğunu düşünüyor?

Günümüzde belirtilen sorumluluklarını yerine getirmeyen kuruluşlar toplum tarafından çeşitli şekillerde uyarılmaktadırlar. Çalışanlarının haklarını istismar eden, müşterilerini önemsemeyen bir örgüt, kalifiye eleman sıkıntısı çekmekte veya pazara sunduğu mal ve hizmetlere yönelik boykotlarla cezalandırılmaktadır²².

3.1.2. Duygusal Cazibe

Her işletmenin paydaşları ile ürün ve hizmetler arasında oluşturduğu bağa duygusal cazibe denilmektedir. Duygusal cazibe, kurumun ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesi, tüketiciler tarafından ne kadar beğenildiğini, saygı gördüğünü, takdir edildiğini yansıtmaktadır.

Kurumu ile arasında duygusal bir bağ olan çalışan, kendini kurumla daha kolay özdeşleştirebilecek sonuçta güvenilir ve sadakatli bir birey haline gelerek ku-

²¹ www.stratejikkfokus.com/kurumsal_algilama_04.asp, Erişim Tarihi: 24/12/2008

²² Karatepe, s. 89.

rumsal itibarın güçlenmesini olumlu yönde etkileyecektir²³. Kurumun ofisleri, çalışma şartları, çalışanlarına ve paydaşlarına sağladığı eğitim fırsatları, kurumsal kültürü geliştirme çabaları gibi konular da kurumsal itibarı etkilemektedir²⁴.

Kurumlar, felsefelerini ve değerlerini belirlerken paydaşlarına danışmalı ve ortak bu anlayışın ürünleriyle ilgili mesajları topluma açıkça iletmelidir. Bu noktada sorun ise, farklı paydaş topluluklarının kurumdan bekledikleri ve istediklerinin de farklı olması, dolayısıyla hepsini tatmin etmenin zor olduğu günümüz dünyasında tutarlılık ön plana çıkan bir kavramdır²⁵.

Kurumların, paydaşlarına her alanda, tutarlı davranışlar göstermesi gerekmektedir. Toplumsal söylemlerde ve kurum içindeki departmanlar arası iletişimde; mal ve hizmetler, finansal durum, gerçekleştirilen hedefler, kalite, zamanında yapılan teslimatlar ile kurum içi ve kurum dışı vaatlere sadık kalması, tutarlı davranması itibarın oluşması için önemli unsurlar arasında gösterilmektedir.

Kurumsal itibarın oluşturulmasında sosyal paydaşların algılamalarını tespit etmek önemlidir. Çalışanlar, müşteriler, kamuoyu, yatırımcılar, medya ve tüketici gibi grupların kurum hakkında ne düşündükleri de önem arz etmektedir.

3.1.3. Vizyon ve Liderlik

Vizyon, gerçekleştirilebilir hedef demektir. Vizyon olmaksızın bir hedefe ulaşmak mümkün değildir²⁶. Vizyon; mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktadır²⁷. Vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür; gerçekleşmesi görülebilecek kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar da uzaktır²⁸.

Vizyon, spesifik bir istikamet ve arzulanan bir geleceğin resmidir. Somuttur görece değil aslidir. Vizyon çok cepheli bir olgudur. Sağlık, özgürlük ve kendimizle tutarlı olma gibi kişisel cepheleri vardır. Başkalarına yardım etmek, herhangi bir alandaki bilginin gelişmesine yardımcı olmak gibi de hizmet cepheleri mevcuttur²⁹.

²³ Karaköse, s. 45.

²⁴ Yılmaz Argüden, İtibar Yönetimi, (Derleyen: Yılmaz Argüden) **İtibar Yönetimi**, ArGe Danışmanlık Yayınları, No: 4, İstanbul, 2003, s. 11.

²⁵ Alison Theaker, **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, Çev: Murat Yaz, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2006, s. 139.

²⁶ Çoşkun Aktan, . **Organizasyonlarda Vizyon, Misyon, Değerler ve Ahlak Bildirgelerinin Oluşturulması İçin Değişim İlkeleri**. www.canaktan.org/yonetim/yeni-yonetim/vizyon-yonetimi.htm. Erişim Tarih: 05/02/2009.

²⁷ Karatepe, s. 92.

²⁸ Tahir Akgemici, Adnan Çelik, Ü. Gonca Ertuğrul. "**Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma**", Sel. Üni. Sos. Bil. Ens. Dergisi, Yıl. 2004, Sayı: 11. Konya, s. 2.

²⁹ Başak Solmaz, **Kurumsal İletişim Yönetimi**, Tablet Kitapevi, Konya, 2007, s. 52.

Kurumsal itibarın oluşturulmasında, kurum sahiplerinin veya yöneticilerinde liderlik vasıflarının aranması gerektiği kabul edilmektedir. Çünkü çalışanların yönlendirilmesi ve motive edilmesinde liderlik en etkili faktörler arasında gösterilmektedir.

Liderlik; grup amaçlarını başarmak için grup eylemlerine yön verme ve diğerlerini etkileme sürecidir³⁰. Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların kurumsal hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir³¹. İnsanın en önemli özelliklerinden birisi olan yönlendirme ve yönlendirilme kabiliyeti ile ilgili olan liderlik kavramı, insanları zor kullanmadan belli bir hedefe yönlendirme sanatı olarak da kabul edilmektedir.

Başarılı liderler, kalite, hizmet ve yenilik sağlayarak paydaşlar arasında güvenilir olma konusunda, sosyal ve doğal varlıkların ihtiyatlı bir şekilde idare edilerek bulunması önemli bir konu toplumda sorumlu olunması konusunda ve ayrıca, yürürlükte bulunan yönetmelik ve mevzuata uygun hareket ederek, resmi makamlar ve rakipleri nezdinde rekabet koşullarına riayet edilmesi konusunda güven sağlarlar³².

Kurumsal itibarın inşasında ve güçlendirilmesinde liderin rolü yadsınamaz. Son yıllarda yapılan araştırmalar, itibarın yönetiminden, örgüt yöneticilerinin sorumlu olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Bunun için yöneticilerin, çalışanların desteğini de arkasına alarak örgütün itibarını güçlendirmesi ve hedeflere ulaşmaya çalışması önemlidir. İyi itibara sahip örgütler, rakiplerine kıyasla daha iyi performans göstererek etkili ve verimli olabileceklerdir. Bu aşamada, örgütlerin güçlü bir itibara sahip olmalarının yöneticilerin liderlik vasıflarıyla ilişkili olduğu açıktır³³.

Kurumsal itibarı yükseltmek isteyen liderlerin dikkat etmeleri gereken hususları Yılmaz Argüden aşağıdaki gibi açıklamaktadır³⁴:

- Bir kurumun itibarını oluşturan en önemli unsur müşteri tatmininin yüksek olmasıdır. Bu nedenle itibar kazanmak için en öncelikli adım ürün ve hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesi için çaba göstermektir.
- İçte ve dışta verilen sözlerden dönmemek, sektörde bilgi ve danışma kaynağı olarak algılanmak da itibarı artırmaya yardımcı olmaktadır.
- Hata yapıldığında bunu kabullenip, çözüm üretmek, toplumun güvenini kazanmak için gerekli bir yaklaşımdır.

³⁰ Gönül Budak, Gülay BUDAK, **Halkla İlişkiler**, Barış Yayınları, İzmir, 2004, s. 379.

³¹ Werner, Isabel. **Liderlik ve Yönetim**, (Çev. Vedat Üner, Rota Yayın, İstanbul, 1993, s. 17.

³² Preme Nakra, **Kurumsal İtibar Yönetimi: KİY Bir Stratejik Dönüşüm mü?** (Çeviren: Arş. Gör. Filiz Otay). Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi. Kurgu Dergisi, 2001, s. 40.

³³ Karaköse, s. 49.

³⁴ Argüden 2003, s. 11.

- Çalışanlara ve paydaşlara misyon doğrultusunda heyecan kazandırabilmenin de itibarı artırıcı bir etkisi vardır.
- Üst yönetimin iç ve dış çevreyle etkileşimde bizzat bulunması ve kişiliği ile kurumsal kimliğin tutarlılığı itibar kazanmada fayda sağlar. Kurumların değerlerini şekillendiren kurucu girişimciler genellikle kurumda kendi değerlerini yansıttıkları için bu tutarlılığı daha kolay yakalarlar.
- İletişimde kullanılan mesajların rakamlarla tutarlı olmasının ötesinde mantıksal bir çerçeveye, modele oturtulması da güven unsurunu artırıcı bir etki yapar.

3.1.4. Kaliteli Ürün ve Hizmet

Kalite, ürün ve hizmetlerde yüksek kalite, yenilik, paranın karşılığını alabilme ve satış sonrası desteği kapsamaktadır³⁵. Kaliteli ürün ve hizmet, müşterilerin satın alma davranışını etkilediği gibi firmaya duyulan güvenin ve sadakatin devamlılığını da sağlamaktadır³⁶.

Kurumların ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesi tüketicilerin beklentilerine cevap verecek nitelikte olması gerekmektedir. Piyasada iyi bir itibara sahip olabilmek, topluma sunulan ürün ve hizmetin kalitesi ile doğru orantılıdır. Kurumların özellikle dış paydaşları, işletmede üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi ile ilgili olarak fikir alış verişi yapmakta ve itibarı bu doğrultuda değerlendirmektedirler. Kurumlar kendi itibarını yaratmak ve bu itibarı kaybetmemek için ürün ve hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini sürekli olarak artırmak zorundadırlar. Rekabetin şartları da bunu gerektirmektedir.

Kurumsal itibarı oluşturan en önemli unsurlardan birisi; çalışan ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Müşteri memnuniyetinin gerçekleş-tirilebilmesi, her kademedeki tüm çalışanların ilgi ve emeğini gerektirmektedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi; kuruluşların pazar araştırmaları, ürün tasarımı, üretim, satış ve satış sonrası hizmetler konularında farklılık yaratabilmelerine bağlıdır³⁷.

Kurumsal itibarın oluşturulması için dikkat edilmesi gereken önemli konulardan bir tanesi de çalışan ve müşteri memnuniyetidir. Günümüz ekonomik şartları göz önünde bulundurulduğunda, geniş bir müşteri portföyüne sahip olmanın ilk koşulu, standart kalite de üretilen mal ve hizmetlerin uygun zamanda, uygun fiyat ile sunulmasıdır. Bilgi toplumunda, müşterilerin beklentileri sürekli gelişmekte ve farklılaşmaktadır. Kurumsal itibarın etkili bir şekilde oluşturulabilmesi için de, kurumun gelişen teknolojiye uyum sağlaması, müşterilerinde

³⁵ Nilüfer Yörük Karakılıç "Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri: Afyon'da Perakende Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma" **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.VII, S.2, 2005. Afyon, s. 184.

³⁶ Aydemir, s. 39.

³⁷ Karaköse, s. 75.

alınan tepki ve geri bildirimler sayesinde paydaşların beklentilerine çözüm üreterek etkin bir itibar oluşturulmalıdır.

3.1.5. Finansal Performans

Kurumların itibar değerlerini artırabilmeleri, finansal sorumluklarına paralel olarak üstlendikleri sorumluluklarla doğru orantılıdır³⁸. İtibar finansal değerle yakından ilgilidir. İyi itibar sermayeyi, kaliteli elemanları, müşterileri ve tüm iş ortaklarının desteğini mıknatıs gibi çeker³⁹. Finansal performans, bir örgütün kârlılık ve yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme yeteneğini anlatmaktadır⁴⁰.

Bazı araştırmacılara göre kurumsal itibar, işletmenin finansal performansını artırmadığı, finansal performansın kurumsal itibarı etkileyerek güçlendirdiğini düşünmektedirler. Finans piyasalarında, itibarlı olarak algılanan kurumların öz sermaye maliyetlerini en aza indirdikleri görülmektedir. İtibarlı işletmenin tedarikçileri, kredi kuruluşları ve dağıtım kanalları ile yapacağı anlaşmalarda itibarın getirdiği güven örgütte pazarlık şansı yaratmakta bu da işletme için kaldıraç görevi görerek maliyet avantajı yaratmaktadır.

İşletmelerin itibarlı olarak algılanması, beklenenin üstünde getiri elde etmelerini sağlamaktadır. İtibarlı işletmeler hem finansal girdiler açısından hem de operasyonel maliyetlerin azalması açısından finansal performanslarını artırmaktadırlar⁴¹.

Günümüzün rekabet ortamında kurumlar, finansal varlıklarının dışında kredibilitelerini de yönetmek durumundalar. Sadece müşteriye memnun etmek artık yeterli değil. Tüm sosyal paydaşları ve çevreyi de dikkate alarak daha bütüncül işletme politikaları geliştirilmesi gerekmektedir.

Finansal performansı iyi olan kurumlar şu avantajlara da sahip olacaklardır⁴².

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

3.1.6. Kurumsal Çevre

Kurumsal itibarın etkili bir şekilde yönetilmesi, işlevsel bir iletişim planı sayesinde olanaklıdır. Çünkü itibar, kamuoyunun algılamaları sonucunda

³⁸ Burcu Akar Kuyucu, "Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi", (Derleyen: Yılmaz Argüden) **İtibar Yönetimi**, ArGe Danışmanlık Yayınları, No: 4, İstanbul, 2003, s. 18.

³⁹ Faruk Yazar, **İtibar Yönetimi (Reputation Management)**. <http://stratejikiletisim.blogspot.com/2007/09/itibar-ynetimi.html>. Erişim Tarih: 06/12/2007.

⁴⁰ Karatepe, s. 87.

⁴¹ Aydemir, s. 42-43.

⁴² Karaköse, s. 47.

oluşmakta ve sosyal paydaşların algılamalarının yönetilmesini de kapsamaktadır. Bu yüzden, kurumsal itibarın yönetiminde iletişimin rolü yadsınamaz. Örgüt yöneticileri, kurumun iç ve dış paydaşlar nezdinde oluşan izlenimlerini ancak açık bir iletişim stratejisi ile belirleyebilirler. Diğer bir ifade ile kamuoyu nezdinde oluşan algılamaların belirlenmesi ve bu algılamaların yönetilmesi kurumsal iletişim sorumluluğundadır⁴³.

Paydaşların, kurumlara karşı gelecekteki davranışlarını geçmişte yapmış oldukları faaliyetler belirlemektedir. Eğer bir kurum kötü bir itibara sahip olarak değerlendirilirse, paydaşlar o kurumla iletişimlerini sonlandırırlar. Ama olumlu bir itibarları varsa da paydaşlar kurumla ilişkilerini devam ettirmekte, yapmış oldukları tüm faaliyetleri yakından takip ederek bilgi toplamaya çalışırlar.

Kurumlar açısından, büyük ve kârlı olmak itibarlı olmak için yeterli değildir. Hukuk kurallarına ve toplumsal beklentileri oluşturan etik kurallara da uymak zorundadırlar. Yöneticilerin etik ikilemi yaşayarak bocalamaları ya da duraksamalarının nedenlerinden birisi, felsefi bir temele sahip olmamalarıdır. Bir diğeri ise, açık ve içten olmalarını engelleyen kötü danışmanlık hizmeti almalarıdır. Yöneticilerle kamuoyu arasında oluşan algılama farkları gayet doğaldır. Önemli olan boşluklar ve algı farkları arasında köprülerin kurulmasıdır. Eğer bu başarılamazsa, kamuoyunun kuruma ve yöneticiye yönelik kuşkuları oluşmaya başlar ve bunu önlemek güçleşebilir⁴⁴.

İşletmelerin, kurumsal çevresine karşı yerine getirmiş olduğu sorumlulukları, çalışanlara karşı uygulamaları personelin kurumları ile gurur duymasını ve örgütsel bağlılığını sağlamaktadır. Huzurlu insan, kişisel gelişimini tamamlayarak portföyünü genişletmek ister ve performansı ile kuruma katkı da bulunmaya gayret gösterir. Günümüz rekabet ortamında kişiler, buldukları yerle yetinmemekte, zamanlarını ve yeteneklerini büyük ölçüde kariyer elde edici faaliyetlere yöneltmektedirler. Kalifiye personel, daha iyi ücret politikası, sosyal imkân ve kariyer planlaması yapan işletmeleri tercih etmektedirler.

3.2. Rekabet Aracı Olarak Kurumsal İtibarın Amaçları

Sürdürülebilir rekabetin ya da stratejik rekabetin en önemli unsuru işletmelerin mevcut varlıklarının verimli kullanılmasıdır⁴⁵. Bu anlamda kurumsal itibar işletmelerin en önemli varlıklarından biridir ve kurumlara rakiplerine göre rekabet avantajı sağlamaktadır⁴⁶.

Bir işletmenin toplumda pozitif itibara sahip olması, örgüt ölçeğinin büyük olduğu, uzun süredir sektörde faaliyet gösterdiği dolayısıyla güvenilir olduğu, iyi bir yönetim kalitesine sahip olduğu, ana faaliyet alanında yani ürün ve hiz-

⁴³ Karaköse, s. 55.

⁴⁴ Karatepe, s. 87.

⁴⁵ Pamela Mathew "The Role Of Mentoring In Promoting Organizational Competitiveness", Competitiveness Review, Vol 16, Issue 2, 2006, s. 158.

⁴⁶ Richard Hall, "The Strategic Anaysis of Intangible Resources", Strategic Management Journal, Vol 3, Issue 2, 1992, s. 138.

met sunumunda başarılı olduğu, faaliyetlerinde topluma açık ve dürüst olduğu gibi varsayımların yapılmasına neden olmaktadır. Söz konusu ortak kanılar işletmeye özellikle pazar faaliyetlerinde rakiplerine göre üstünlük sağlamaktadır⁴⁷.

Teknolojik değişimlerin ve yıkıcı rekabetin yaşandığı iş dünyasında kurumsal itibar, hedef kitlelere değer sunarak, rekabette avantaj sağlamak için etkili bir yol olarak kabul edilmektedir. Bu ortamda istenilen sonucun alınabilmesi için öncelikle bir kurum kimliği oluşturulması, bunun tüm paydaşlara iletilerek olumlu bir kurum imajı ve kurum itibarı yaratılması gerekmektedir. Kurumsal itibar, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılmasının yanı sıra, kalifiye personelin istihdam edilmesine ve onları motive etmeye de yardımcı olmaktadır. Ayrıca yeni kalifiye personel için kurumun cazibe merkezi olmasına da yardımcı olmaktadır.

Kurumsal itibarın amacı, örgütün iç ve dış paydaşlar nezdinde ki itibarıyla ilgili algılamaları belirleyip planlı bir şekilde yöneterek, kurumun itibarını korumak ve devamını sağlamak olarak açıklanabilir. Diğer bir deyişle, kurumun itibarını zedeleyebilecek olumsuz durumlara karşı kurumsal sürecin revize edilerek, kurumsal itibarı tehdit edebilecek olayları önceden belirlemek ve ortadan kaldırmaktır⁴⁸.

Kurumsal itibar, işletmelerin marka değerlerini güçlendirmek ve bu değerleri nasıl koruyacaklarına yardımcı olmaktadır. Bunun içinde işletmelerin yönetim anlayışlarında yenilikler yapmak ve itibarın tesadüflere bırakılmadan yönetilmesine yol göstermektedir. Kurumlar için en değerli varlık olan itibarın amaçları aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

3.2.1. Satış Geliştirme

Satmak, bir ilimdir. Bu yüzden onun da her ilim gibi usulleri, esasları, şekilleri, şubeleri ve özellikleri vardır. Her işletmenin sahibi, çalışanı kurumlarını iyi yönetip arzuladıkları verimi almak istiyorlarsa satış geliştirme sanatını mutlaka öğrenmesi gerekmektedir⁴⁹.

Pek çok farklı faaliyet, satış geliştirme olarak nitelendirilmektedir. Bunlardan bir tanesi de promosyon tekniğidir. Promosyon, tüketicilere aldıkları ürünün yanında, ücretsiz birtakım hediye, hizmet veya imkân olarak kabul edilen bukletlerin verilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Hitap edilen kesime göre üç çeşit promosyon vardır. Bunlar:

1. **Tüketiciye Yönelik Promosyon (Consumer Promotion):** Bu promosyon çeşidinde kupon, eşantıyon ürün, fiyat indirimi, yarışma gibi unsurlarla tüketicinin ürünü o an almasını sağlayacak bir dürtü yaratılmaya çalışılmaktadır.

⁴⁷ Aydemir, s. 37.

⁴⁸ Karaköse, s. 93.

⁴⁹ Herbert N. Casson, **Satış Sanatı ve Pazarlama**, (Editör: Rahime Demir), Para Dergisi Eki, Hayat Yayınları, İstanbul, 2006, s. 9.

2. **Aracılara Yönelik Promosyon (Trade Promotion):** Bu promosyon tekniği ise mevzuat ile yasaklanmıştır.
3. **Satış Gücüne Yönelik Promosyon (Salesforce Promotion):** Diğer promosyon tekniklerinden farklı olarak, kurum içerisindeki satış elemanlarının motivasyonlarının artırılması amaçlanmaktadır. Bonuslar, ödüller, tatiller gibi yöntemler ile satış geliştirme çalışmaları desteklenmektedir⁵⁰.

Satışların geliştirilmesi için tüketicilerin kurumsal sadakatin oluşturulması gerektiğini belirten Casson bunun üç adımda gerçekleşebileceğini belirtmektedir. Bunlar:

1. Daimi müşterilere yabancı gibi değil, samimi bir dost ve arkadaş gibi davranılmalı,
2. Müşterilerin ilgisi ve kuruma alakası sürekli hale getirilmeli,
3. Faaliyetler müşterilerin düşünce ve görüşlerine uygun olmalı ve onların istek ve beklentilerine göre hareket edilmelidir⁵¹.

İtibar planlı ve disiplinli bir yaklaşımla başarıya ulaşabilmektedir. İtibar yönetimi sadece herhangi bir departmana devredilmemesi gereken, bizzat tüm departmanların üstlenmesi gereken bir görev olarak kabul edilmektedir. Çünkü başarılı bir itibar oluşturmak, kurumun tüm fonksiyonlarını hedefe yöneltirken aynı zamanda pazarlama, reklâm ve satış geliştirme faaliyetlerini de artırmaktadır.

İtibarın satışlara etkisi, kurum itibarının temel yeteneklerine dayandığı dönemlerde kurumun sosyal sorumluluk algılamalarından daha kuvvetlidir. Zayıf itibar ürün satışlarını düşürürken, iyi itibar kurumun güvenilirliğini artırmakta ve kurumdan ürüne yönelik pozitif etki aktarmaktadır⁵².

3.2.2. Kalifiye Personeli Kuruma Çekmek

Her işletmede, kuruluş amacına göre çeşitli düzeylerde, farklı kademelerde ve farklı eğitim seviyelerinde personel istihdam edilmektedir. Şirketler, sermayenin öncelikle insan olduğu düşüncesine yaklaştıkça, değerli işgücünü kaybetmemek, uzun dönemde motivasyonu ve aidiyet duygusu yüksek çalışanlar yaratmak amacıyla çalışanlarına yatırım yapmak konusunda daha fazla bilinçlenmektedirler.

İşletmelerde üretilen mal ve hizmetlerin istenilen kalitede, maliyette ve uygun zamanda üretilmesi, kurumların genel amaçları arasında yer almaktadır. Bu amaçlara ulaşılması öncelikle personelin kalifiye olup olmaması ve malzeme kayıplarının minimize edilmesine bağlıdır. Bu yüzden işletmeler amaçlarına ulaşabilmek için kalifiye personel istihdam etmeyi amaçlamaktadır.

⁵⁰ Mahir Çipil “Türk Sigortacılık Sektörünün Pazarlama Karması”, Hazine Dergisi, Sayı: 16. 2003, s. 14.

⁵¹ Casson, s. 31.

⁵² Fombrun, Riel, s. 9.

Gelecekte en iyi kuruluşlar, her seviyedeki çalışanlarının öğrenme kapasitelerini devamlı artıran kuruluşlar olacaktır. Başarılı bir işletmenin rekabet avantajını sürdürebilmesinin, yüksek performanslı ve verimli çalışanlarının şirkette kalma süreleri ile doğru orantılı olduğu görüşü her geçen gün daha çok kabul görmektedir⁵³.

“Amerika’da En İyi Kurumsal İtibar” yazarı olarak kabul edilen Ron Alsop, itibarın soyut bir kavramdan daha fazla anlam taşıdığını ifade etmektedir. İtibar, yatırımcıyı, müşteriye ve çalışanı mükafatı gibi işletmeye çekmektedir⁵⁴. Yüksek itibar örgüte; benzer kalitede ürün üreten rakiplerine kıyasla ürününe daha yüksek fiyat biçebilme, sermaye piyasalarına daha rahat girebilme, yatırımcıları ikna edebilme ve daha kalifiye çalışanları kendisine çekebilme imkânı sunmaktadır⁵⁵.

Kalifiye personel, kaliteli bir kuruma ait olmak istemektedir. “Amerika’nın Çalışmak İçin En İyi 100 Kurum”unu belirlemek için yapılan araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda kişiler, yüksek ücret veren işletmeleri değil, gurur duyacakları, sosyal sorumluluklarını yerine getiren, itibarı yüksek kurumları tercih edebileceklerini belirtmektedirler⁵⁶.

Çalışanlar bir kurumun rekabette güçlü olmasını sağladıkları gibi, aynı zamanda iyi bir iç iletişim çalışması yapmayan kurumların pazarda kan kaybetmesine sebep olabilirler⁵⁷. Hiçbir şirket, yatırım yaptığı bir insan kaynağının görevi ve pozisyonu ne olursa olsun dışarı çıkmasını istemez. Hele rakiplerine gitmesini hiç istemez⁵⁸.

Çalışanlar, kurumlar için en az müşteriler veya hissedarlar kadar için önemlidirler. Personelin kurumsal bağlılığı, kurumların en önemli değeri olarak kabul edilmektedir. Çalışanlardan en iyi şekilde yararlanabilmek için sağlam bir kurumsal itibarın oluşturulması gerekmektedir. Çünkü kurumsal itibar, çalışanların iş tatminini hem duygusal hem de rasyonel olarak etkileyerek performanslarının artmasına yardımcı olmaktadır.

3.2.3. Yatırımcının Güvenini Kazanmak

İşletmelerin gelişebilmesi ve gerekli fonların sağlanabilmesi için yabancı yatırımcıların kurumlara karşı güven duymaları gerekmektedir. Güven uzun sürede oluşturulabilecek bir değer olarak kabul edilmektedir. Güveni sarsıcı her

⁵³ Ayşen Arıdur, “Çalışana Yatırım”, Fortune Danışmanlık, www.fortune.com.tr/calisanayatirim.asp. Erişim Tarih: 20/02/2009.

⁵⁴ Dale Neef, Managing Corporate Reputation & Risk A Strategic Approach Using Knowledge Management, Elsevier Butterworth Heinemann. Burlington. 2003, s. 34.

⁵⁵ Mehmet Eryılmaz, “Örgüt İtibarı Kavramı ve Yönetimi ile İlgili Bazı Sorunlar” Anadolu Üni. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı/No: 1. 2008, s. 156.

⁵⁶ Neef, s. 35.

⁵⁷ Arın Dörtok, Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz? Rota Yayınları, İstanbul 2004, s. 76.

⁵⁸ Kadıbeşegil, s. 247.

gelişme yatırımcıların kurumdan soğumalarına, yatırım tercihlerini farklı alanlara ve şirketlere kaydırmalarına neden olmaktadır.

Kurumların finans sorunlarına giderebilmeleri için yatırımcılar bilgilendirilmeli ve yatırımcıya kurumda kullanabilecekleri imkânlar sunulmalıdır. Yatırımcıların güvenini korumak ve geliştirmek, kurumların geleceğine ait teminat olarak kabul edilmektedir. Bu konuda işletme içerisinde herkese ve her departmana sorumluluk düşmektedir. Eğer uzun süreli ilişkiler hedefleniyorsa, kurumlar stratejilerini yatırımcılar ile paylaşması ve onların bu stratejileri anlamaları sağlanmalıdır. Aynı şekilde yatırımcıların da kurumu ilgilendiren bir gelişmeye tanık olduklarında kurumu bilgilendirmeleri gerekmektedir (Haywood 2002; 175). Böylelikle karşılıklı bir güven ortamı sağlanabilecektir.

İşletmelere karşı sürekli güven duyulması ve kurumun gelecek tahminleri hayati önem taşımaktadır. Tüm halka açık şirketler bunu bilir, fakat çok azı buna uygun davranır. Finansal sürprizler ve kurumsal travmalar, hissedarın güveninde harap edici etkiler yaratır. Bunun sonucunda kurumda hem doğrudan hem de dolaylı hasarlar oluşabilir. Doğrudan hasar, hisse başına değerde meydana gelir. Dolaylı hasar ise pazarda ürün ve hizmetlere fazlasıyla ulaşır⁵⁹. Bu hasarı en az kayıpla atlatabilmek için ise profesyonel hizmet şirketlerinde ortaklar ve hissedarlarla düzenli iletişim kurulması gerekmektedir.

İtibar, nitelikli insanları, fon sağlayacak büyük yatırımcıları, kaliteli tedarikçileri şirkete çekmek, sadık müşteriler oluşturmak, kamu kurum ve kuruluşları ile ilişkilerin olması gereken düzeyde kurulmasını sağlamak için bir davetiye olarak kabul edilmektedir⁶⁰.

Kurumsal itibar konusunda ölçümlenmeler, raporlamalar, denetimler için yeni yeni standartlar gelişmektedir. Bu gelişmelerden uzak kalan şirketlerin küresel pazarlarda iş yapması veya yatırımcıların desteğini alması zorlaşmaktadır. Çünkü itibarlı işletme yatırımcılara güven ve devamlılık duygusu vermekte, az riskli olarak algılanmasını sağlamaktadır.

Güçlü bir kurumsal itibara sahip olan işletmeler, genelde sektör ortalamasının üzerinde kârlılık elde ederler. Çalışanlarından daha fazla destek görürler, üretkenlikleri, satışları ve müşteri sadakati yükselen bir seyir izler. Dahası, yatırımcılar için daha cazip bir kurum konumuna gelirler.

3.2.4. Pazar Payını Büyütmek

Günümüzde çok yoğun bir rekabet ortamına sahne olan sektörlerde faaliyet gösteren turizm işletmeleri, pazar paylarını arttırabilmek ve daha fazla tüketiciyi kendilerine çekebilmek amacıyla sürekli bir çalışma içerisinde dirler. Dolayısıyla kurumsal itibar, rekabetin kıran kırana yaşandığı böyle bir ortamda faaliyet gösteren işletmeleri açısından da rekabet avantajı yaratmaya yönelik her faaliyet gibi çok büyük öneme sahiptir.

⁵⁹ Dörtok, s. 64.

⁶⁰ Karatepe, s. 86.

İyi bir itibarın işletmeye pazar payını genişletmesi açısından da değer katmaktadır. Güçlü itibara sahip şirketler, pazarda çok kolay yer bulmakta ve hedef kitleler tarafından hızla kabul görerek, pazar paylarını genişletme fırsatı bulmaktadırlar.

Kurumsal itibar, bazen kurumlar için bir savunma aracı olarak da kullanılmaktadır. Rekabet ortamında işletmeler, rakip kurumların saldırısına uğradıklarında hem pazar paylarını hem de müşterileri ile olan ilişkilerini itibar sayesinde, rahatça koruyabilmektedir.

İtibarlarını vizyon ve misyon ifadeleriyle bütünleştirmiş olan çevreye duyarlı ve güvenilir kurumsal itibara sahip işletmeler, paydaşları ile kurulan iletişim sayesinde satış grafiğini ve pazar paylarını artırmışlardır. Kurumsal itibar, işletmenin büyümesini ve müşteri siparişlerindeki artışları doğrudan; pazar payını, firma kârlılığını ve finansal gücü ise dolaylı biçimde etkilemektedir.

3.2.5. Paydaşların Sadakatini Artırmak

Paydaş, işletmenin faaliyetlerini etkileyen ve faaliyetlerinden etkilenen birey, grup veya örgüt olarak kabul edilmektedir. Kurumlar, varlıklarını bu paydaşlara ve bu paydaşlarla olan ilişkilerine borçludur. Paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin doğru tespit edilmesi kurumsal itibarın yönetilmesi için önem teşkil etmektedir. İşletmeler kurumsal itibarları için çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, medya, yerel yönetimler, toplum, akademisyenler, kamu bürokrasisi ve benzeri sosyal paydaşları nezdinde nasıl bir algılamaya sahip olduğunu araştırması gerekmektedir.

Kurumsal başarı ve iyi bir itibar için, paydaş isteklerinin karşılanması önemlidir. Kurumlar, sundukları ürün ve hizmetin kalitesini müşterilerden aldıkları geri bildirimler sayesinde belirleme olanağına sahiptirler. Bu yüzden, müşterilerden gelen tepkiler dikkate alınmalıdır. Paydaşlarını önemsemenin kuruma sağlayacağı yararlar saymakla bitmez. Kurum açısından paydaş sadakati oluşturmak hayati önem arz etmektedir. Çünkü üretilen ürün veya hizmetin sunulacağı bir hedef kitle yoksa doğal olarak girdi de olmayacaktır. Böyle bir durumda, kurumun varlığını sürdürmesi imkânsız hale gelecektir⁶¹.

Paydaş sadakatini artırma arzusunda olan kurumlar, paydaşların değerlerini ve beklentilerini dikkate alarak onların hayatını kolaylaştırmak için çaba göstermesi gerekmektedir. Bununla birlikte kurumun ürettiği mal ve hizmetlerin de standart kalitede olması gerekir. Paydaş memnuniyetini ve sadakatini gerçekleştiren kurumların başarısı ve itibarı toplum nezdinde daha yüksek olur.

Paydaşlar ile kurumun ürün ve hizmetleri arasında duygusal bir bağ oluşmalıdır. Bu bağ; örgüt kültürünü, algılanan değerleri ve paydaşlarla nasıl bir ilişki kurulacağını da kapsamaktadır. Kurum ile arasında duygusal bir bağ olan çalışan, kendini kurumla daha kolay özdeşirebilecek sonuçta güvenilir ve sadakatli bir birey haline gelerek kurumsal itibarın güçlenmesini olumlu yönde

⁶¹ Karaköse, s. 78.

etkileyecektir. Çalıştığı kurumdan memnun olan bir iş görenin, dış çevrede örgütle ilgili olarak olumlu düşüncelerini ifade etmesi, sosyal paydaşların kuruma bakışını pozitif yönde etkileyebilir⁶².

4. Sonuç ve Öneriler

İşletmeler ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin, değişik nedenlerden dolayı krizlere maruz kalabilir. İşletmelerin krizleri çabuk atlatabilmeleri için krizlere hazırlıklı olmalarının yanında, kriz dönemlerine yönelik çeşitli hazırlıklar yapmalı ve en uygun stratejiyi tercih etmeleri gerekmektedir.

Yaşanan rekabet ve kriz ortamında hemen her kurum itibarın ne kadar önemli olduğunu ve kendilerini diğerleri karşısında öne çıkaracağını bilmektedir. Kurumlar kendilerine değer kattığını düşündükleri itibarlarını korumada ve yönetmede gerekli iletişim araçlarını da kullanarak etkili olabilmektedir. Günümüzün yıkıcı rekabet şartlarına göre şirketlerin konumlandırılmasında finansal göstergeler artık yetersiz kalmakta, etik, şeffaflık, itibar, kalite gibi görülmeyen ancak algılanan değerler ön plana çıkmakta ve kurumu nitelendirmektedir. Bir şirketin, kriz döneminde finansal kayıpları çok olsa da güçlü bir itibarı varsa yeniden yapılanma sürecinde çok çabuk toparlanacak ve ayakta kalabilecektir. Kurumsal itibar tüketicilerin satın alma davranışını veya kararını etkileyen önemli bir unsurdur. Kurumların marka değeri ve kurumsal itibarın tüketicilerin satın alma kararı üzerindeki etkisini incelemek için bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmada kurumun marka değeri, işletmede üretilen mal ve hizmetin kalitesine yönelik algıyı, kurumsal itibarın ise daha geniş anlamda tüketici değerine ilişkin algıyı ve sonuç olarak müşteri sadakatini etkilediği tespit edilmiştir⁶³.

Çinliler krizi “wei” ve “ji” kelimelerinin bileşimini olarak kabul ederler. Bu iki kelime tehlike ve fırsatı ifade etmektedir. Her işletme yöneticisi karşılaştıkları krizin çöküş yaratacağını düşünmek yerine, karşılaşılan krizlere ilişkin yeni fırsatlar oluşturup, umutsuzluğa kapılmadan, sabırla faaliyetlerinin devamlılığını sağlamayı amaçlamalıdır. İyi yönetilen kriz, tüm paydaşlar üzerinde olumlu etki bırakarak işletmeye karşı herkeste olumlu bir etki ve yenilenmiş bir güven bırakabilir⁶⁴. Bu anlayışa sahip yöneticilerin, krizlerin etkisini azaltabilmek için olası yaşanabilecek krizlere karşı mutlaka bir kriz yönetim modeline ve bu modeli uygulayabilecek bir kriz yönetim ekibine sahip olması gerekmektedir. Bu ekip, krize ilk müdahaleyi zamanında yapabilecek yeterlilikte olmalı,

⁶² Karaköse, s. 45.

⁶³ Anca E. Cretu, Roderick J. Brodie, “The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective”, *Industrial Marketing Management*, Volume 36, s. 236.

⁶⁴ Weiner, s. 6.

işletmenin tüm sosyal paydaşları ile (medya, turistler, acente ve tur operatörü temsilcileri, ulaştırma şirketleri vb.) etkin iletişim kurabilmeli, gerekli önlemleri alabilmelidir. Aynı şekilde, tüm bölüm yöneticileri ile koordineli çalışmalar yapacak olan bu ekip, örgüt içinde oluşması muhtemel krizlere yönelik de önleyici tedbirler alabilmelidir.

Rekabetin sınır tanımadığı günümüz koşullarında kurumsal itibar işletmelere birçok avantajlar sağlayacaktır. Kurumsal itibarın oluşturulması uzun bir zaman alması ve itibar oluşturma faaliyetlerinin süreklilik arz etmesi her ne kadar olumsuzluk olarak algılansa da kurumsal itibar, önemli bir işletme varlığı olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla küresel rekabet ortamında yer edinmek ve uluslararası bir işletme kimliğine sahip olmak, tüm paydaşların gözünde farklı olmakla ve farklı olmayı vaat etmekle mümkündür. Turizm işletmelerin rekabet güçlerini korumaları, paydaşlarının gözünde rakiplerinden farklılaşmalarına bağlıdır. Turizm işletmeleri için bahsi geçen farklılaşmayı kurumsal itibar sağlamaktadır. Bu çerçevede turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kendilerine özgü krize karşı bir itibar yönetim stratejileri geliştirmeleri artık bir zorunluluk arz etmektedir. Bu strateji kriz ortamlarında turizm işletmeleri için bir rekabet avantajı oluşturacağı düşüncesindeyiz.

Strateji belirlenirken turizm işletmeleri için önemli olan iki sosyal paydaşın belirlenmesi gerekir. Bu paydaşlardan birincisi kimliği oluşturan iç paydaşlar olarak kabul edilen liderlik, personel, müşteri hizmetleri, halkla ilişkiler faaliyetleri, mali güç ve yönetim anlayışıdır. İkincisi ise imajı oluşturan turistler, acente temsilcileri, ortaklar, yatırımcılar, yerel toplum, basın yayın organları ve kamuoyu önderleridir. Turizm işletmeleri iyi bir itibar yönetimi için iç ve dış paydaşlara yönelik bir araştırma yapması gerekmektedir. Bu araştırma sonucunda güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi, daha sonra bunların giderilmesi için uygun bir planlama yapmalıdır. Eksiklerin giderilmesine yardımcı olacak kişi, kurum ve kuruluşlar tespit edilmeli ve uygun bir strateji geliştirmelidir. Belirlenen bu strateji ile kurumsal itibarın oluşturulması ve korunması için gerekli önlemler alınmalıdır. Tüm paydaşlar üzerinde oluşturulan itibar etkin bir şekilde yönetileceğinden işletmeye önemli rekabet avantajlar sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

1. Akgemici, Tahir (2004). Adnan Çelik, Ü. Gonca Ertuğrul. “**Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma**”, Sel. Üni. Sos. Bil. Ens. Dergisi, Yıl. 2004, Sayı: 11. Konya.
2. Aktan, Çoşkun (2009). **Organizasyonlarda Vizyon, Misyon, Değerler ve Ahlak Bildirgelerinin Oluşturulması İçin Değişim İlkeleri**. www.canaktan.org/yonetim/yeni-yonetim/vizyon-yonetimi.htm. Erişim Tarih: 05/02/2009.
3. Alsop, Ronald J. (2004). **Immutable Laws of Corporate Reputation**, NY:Wall Street Journal Book.

4. Argüden, Yılmaz (2002). “FTSE4GOOD” Endeksi, (Derleyen: Yılmaz Argüden) **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, ArGe Danışmanlık Yayınları, No: 3, İstanbul.
5. Argüden, Yılmaz (2003). İtibar Yönetimi, (Derleyen: Yılmaz Argüden) **İtibar Yönetimi**, ArGe Danışmanlık Yayınları, No: 4, İstanbul.
6. Aydemir, Başak Aydem (2008). “İşletmelerin Yeni Rekabet Aracı Olarak Kurumsal İtibar”. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:10.
7. Batman, Orhan (1999). **Otel İşletmeciliği ve Organizasyonu**, Değişim Yayınları, Adapazarı.
8. Budak, Gönül (2004). Gülay BUDAK, **Halkla İlişkiler**, Barış Yayınları, İzmir.
9. Coombs, W. Timothy (2007). **Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory**, Corporate Reputation Review Volume 10, Number 3.
10. Cretu, Anca E., Roderick J. Brodie (2007). **The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective**, Industrial Marketing Management, Volume 36.
11. Davies, Gary (2002). Chun Rosa, Rui Vinhas Da Silva, Stuart Roper, **Corporate Reputation and Competitiveness**, Hardcover, 2002, s. 68.
12. Dowling, Graham (2001). **Creating Corporate Reputations Identity, Image and Performance**, Oxford University Press Inc., New York.
13. Fombrun, Charles J. (2004). Cees van Riel, **Managing Your Company’s Most Valuable Asset: Its Reputation**, Criticaleye, September, October 2004.
14. Green, Peter S. (1996). **Şirket Ününü Korumanın Yolları**, Milliyet Yayınları, İstanbul.
15. Güzelçik, Ebru Ural (2007). “İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi” **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**, Yıl: 1. Sayı: 2, Aralık 2007, İstanbul.
16. Hall, Richard (1992). “**The Strategic Anaysis of Intangible Resources**”, Strategic Management Journal, Vol 3, Issue 2.
17. Kadıbeşegil, Salim (2006). **İtibar Yönetimi**. MediaCat Kitapları, İstanbul.
18. Karakılıç, Nilüfer Yörük (2005). “Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri: Afyon’da Perakende Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma” **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.VII, S.2, 2005. Afyon, s. 184.
19. Karaköse, Turgut (2007). **Kurumların DNA’sı İtibar ve Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
20. Karatepe, Selma (2008). “**İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma**” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.
21. Kuyucu, Burcu Akar (2003). “**Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi**”, (Derleyen: Yılmaz Argüden) İtibar Yönetimi, ArGe Danışmanlık Yayınları, No: 4, İstanbul, 2003, s. 18.
22. Mathew, Pamela (2006). “**The Role Of Mentoring In Promoting Organizational Competitiveness**”, Competitiveness Review, Vol 16, Issue 2, 2006, s. 158.
23. Nakra, Preme (2001). **Kurumsal İtibar Yönetimi: KİY Bir Stratejik Dönüşüm mü?** (Çeviren: Arş. Gör. Filiz Otay). Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi. Kurgu Dergisi.
24. Okay, Ayla (2005). Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler, Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, Der Yayınları, İstanbul.
25. Olalı, Hasan (1990). **Turizm Politikası ve Planlaması**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No: 228, İstanbul.
26. Oral, Saime (2005). **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**, Detay Yayıncılık, Ankara.
27. Sabuncuoğlu, Zeyyat (2004). **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Aktüel Yayınları, Bursa.
28. Solmaz, Başak (2007). **Kurumsal İletişim Yönetimi**, Tablet Kitapevi, Konya, 2007, s. 52.
29. Theaker, Alison (2006). **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, Çev: Murat Yaz, Mediacat Yayınları, İstanbul.
30. Tüz, Melek Vergili (2001). **Kriz ve İşletme Yönetimi**, Alfa Basım Yayım, İstanbul.

31. Weiner, David (2006). “**Crisis Communications: Managing corporate reputation in the court of public opinion**”, Ivey Business Journal, March/April 2006.
32. Werner, Isabel (1993). **Liderlik ve Yönetim**, (Çev. Vedat Üner, Rota Yayın, İstanbul.
33. www. stratejikfokus.com/kurumsal_algilama_04.asp, Erişim Tarihi: 24/12/2008.
34. Yazar, Faruk (2007). **İtibar Yönetimi (Reputation Management)**.
<http://stratejikiletisim.blog-spot.com/2007/09/itibar-ynetimi.html>. Erişim Tarih: 06/12/2007.

Summary

REPUTATION MANAGEMENT OF TOURISM COMPANIES AS A COMPETING MEDIUM IN CRISIS PERIODS

Erkan AKGOZ

(Selchuk University, Turkey)

Tourism is a sector in which millions of people get interested as a producer or consumer. The basic necessities demanded for tourism are supplied by different companies. The fact that tourism activities are many sided makes it necessary to have close cooperation with the other companies.

Crisis is a specific situation which threatens the targets and endangers the existence of the companies; therefore the companies have to immediately react against it. The tourism companies in which institutional reputation are powerful, are affected lesser than the others.

The reputation management comes out as a new concept in the today's management thought. It is obvious that the companies operating in the tourism sector will reach a better point in terms of economy and the service quality by the help of reputation management. The reputation management activities which can be carried out in the crisis periods will help the company to restore its damaged reputation and to obtain back the market it lost.

Key Words: Crisis, Tourism Company, Reputation, Reputation Management