T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

KURUMSAL İLETİŞİM UYGULAMALARININ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİNDE KURUMSAL İTİBARIN ARACI ROLÜ: TOPLU TAŞIMA ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ

EJDER ORMANCI
14713043

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. YASİN ŞEHİTOĞLU

İSTANBUL
2021

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

KURUMSAL İLETİŞİM UYGULAMALARININ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİNDE KURUMSAL İTİBARIN ARACI ROLÜ: TOPLU TAŞIMA ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ

EJDER ORMANCI
14713043

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. YASİN ŞEHİTOĞLU

İSTANBUL
2021

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

KURUMSAL İLETİŞİM UYGULAMALARININ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİNDE KURUMSAL İTİBARIN ARACI ROLÜ:

TOPLU TAŞIMA ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ

EJDER ORMANCI
14713043

Tezin Savunulduğu Tarih: 14 Temmuz 2021
Tez Oy Birliği ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	**: Doç. Dr. Yasin ŞEHİTOĞLU**	
Jüri Üyeleri	**: Prof. Dr. Esin CAN**	
	Prof. Dr. Mahmut HIZIROĞLU	
	Dr. Öğr. Üyesi Büşra MÜCELDİLİ	
	Dr. Öğr. Üyesi Gökhan GÜRLER	

İSTANBUL
TEMMUZ 2021

ÖZ

KURUMSAL İLETİŞİM UYGULAMALARININ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİNDE KURUMSAL İTİBARIN ARACI ROLÜ: TOPLU TAŞIMA ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ

Ejder Ormancı
Temmuz, 2021

Çalışmanın amacı, toplu taşıma şirketlerinin kullanıcılarına yönelik iletişimlerinin ve kurumsal itibarlarının müşteri memnuniyeti oluşturulmasında etkili olup olmadığının ve bu noktada kurumsal itibarın varsa etkisinin ortaya konulmasıdır. Böylelikle çalışmada; kurumsal iletişim uygulamaları, kurumsal itibar ve müşteri memnuniyeti olarak üç farklı değişken ele alınmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın ilk bölümünde yani girişte çalışmanın konusu ve sorunsalı açıklanmıştır. Ardından kavramlara ilişkin bilgiler verilerek çalışmanın planı ifade edilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal iletişim uygulamalarına yer verilmiştir. Bu bölümde iletişimin türleri, tarihsel gelişimi, işlevleri ve kullanılan araçlar açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde kurumsal itibar kavramı ele alınmıştır. İtibar, kurumsal itibar, ilişkili teoriler ve kavramlar, kurumsal itibar modelleri ve kurumsal itibar bileşenleri ifade edilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümü müşteri memnuniyeti kavramına ayrılmıştır. Müşteri ve memnuniyet kavramlarına derinlemesine bir inceleme yapılarak iç-dış müşteri açıklanmış ve ilişkili teoriler ve müşteri memnuniyetinde etkili olan faktörler belirtilmiştir. Çalışmanın beşinci bölümünde araştırmanın teorik arka planı, modeli ve yöntemi anlatılmıştır. Çalışmaya ait 4 hipotez literatür incelenerek kavramsal bir temele oturtulmuştur. Ardından çalışmanın deseni, veri toplama süreci, ölçekleri ve örneklemi hakkında bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın altıncı bölümünde analizler ve bulgular ortaya konulmuştur. Demografik veriler analiz edilmiş olup ardından faktör analizi, korelasyon analizi, hipotez testleri ve farklılık analizleri yapılarak bulgular paylaşılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise ilgili literatür incelenerek bulgular yorumlanmış ve bir sonuç metni oluşturulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal iletişim uygulamaları, Kurumsal itibar, Müşteri memnuniyeti, Toplu taşıma şirketleri.

ABSTRACT

THE MEDIATOR ROLE OF CORPORATE REPUTATION IN THE EFFECT OF CORPORATE COMMUNICATION PRACTICES ON CUSTOMER SATISFACTION: THE EXAMPLE OF PUBLIC TRANSPORT COMPANIES

Ejder Ormancı

July, 2021

The aim of the study is to reveal whether the communication of public transport companies to their users and their corporate reputation are effective in creating customer satisfaction and at this point, the effect of corporate reputation, if any. Thus, in the study; Three different variables are discussed as corporate communication practices, corporate reputation and customer satisfaction. In this direction, in the first part of the study, that is, in the introduction, the subject and problematic of the study are explained. Then, the plan of the study was expressed by giving information about the concepts. In the second part of the study, corporate communication practices are included. In this section, the types of communication, its historical development, functions and tools are explained. In the third part of the study, the concept of corporate reputation is discussed. Reputation, corporate reputation, related theories and concepts, corporate reputation models and corporate reputation components are expressed. The fourth part of the study is devoted to the concept of customer satisfaction. By making an in-depth analysis of the concepts of customer and satisfaction, internal-external customer is explained and related theories and factors affecting customer satisfaction are stated. In the fifth part of the study, the theoretical background, model and method of the research are explained. The four hypotheses of the study were based on a conceptual basis by examining the literature. Then, information about the study's design, data collection process, scales and sample is given. In the sixth part of the study, analyzes and findings are presented. Demographic data were analyzed and then factor analysis, correlation analysis, hypothesis tests and difference analyzes were made and the findings were shared. In the last part of the study, the relevant literature was examined and the findings were interpreted and a conclusion text was created.

Key Words: Corporate communication, Corporate reputation, Customer satisfaction, Public transport company.

ÖN SÖZ

İnsanlık, binlerce yılda oluşturabildiği medeniyet temelleri üzerinde, özellikle son 1,5 asırda heyecan verici bir hız içerisinde, sayısız gelişmeler kaydetmiştir. Elde edilen her gelişme, keşfedilen her yeni şey, ortaya çıkarılan tüm bilimsel, teknolojik, kültürel, sanatsal velhasıl topyekûn medeniyet kazanımı, insanoğlu için binlerce yıl hayal edilemez büyüklükte görünen dünyayı, çok kısa bir süre içinde küçük bir coğrafya küresi haline getirmiştir. Özellikle son elli yılda meydana gelen siyasi, ekonomik, bilimsel ve sosyo-kültürel gelişmeler bu değişime çok daha büyük bir hız ve ivme katmıştır. Bu baş döndüren değişim ve dönüşüm, insanların ve belli ortak değerleri paylaşan insan topluluklarının oluşturduğu devletleri, kurum ve kuruluşları yönetenlerin kafalarındaki sınırların bir türlü aşılamamasından kaynaklanan kadim problemleri, giderek artan bir hızla yok etmektedir. Böylelikle, globalleşme, küreselleşme, uluslararasılaşma, milli sınırların yok olması, devletler ve hatta milletler birlikleri, devletler üstü kurumlar, devlet bütçelerinden daha büyük ciroları olan firmalar gibi kavramlar, giderek daha fazla konuşulur, üstünde daha çok düşünülür, tartışılır olmaya başlamıştır.

Küreselleşme kavramı, son yıllarda yaşantımızı her anlamda etkilemekte ve değiştirmektedir. Bu kavramın etkileri, devletler üstü kurumların, devletlerin ve kamu ya da özel sektörde faaliyet gösteren kurumların, sivil toplum örgütlerinin yapıları ve yaklaşımlarından, tüketicilerin tercihlerindeki değişimlere kadar her boyutta etkisini göstermektedir. Bu değişimin farkında olmak ve dünyanın nereye doğru gittiğini görebilmek, dünyanın her bölgesinde yaşam süren insan toplulukları adına, iş ve özel yaşamda etkinlik ve başarı için, artık çok önemli ön koşullardan biri haline gelmiştir. Küreselleşmenin etkileri ile küçülen, ulaşılabilir, erişilebilir hale gelen dünyada, iletişimin ve ulaşımın her açıdan zirveye ulaştığı bir ortamda, artık herkesin her şeyden her zaman haberdar olması sıradan bir olgudur. Herkesin büyük bir mobilite içinde hızla ve kolayca bir yerden başka bir yere gidebilir hale gelmesi, dünyanın her yerinde yaşayan insanların bir başkasına sadece birkaç tık kadar yakın olması gibi olgular çok normalleşmiştir. Bu durum beraberinde dünyanın her bir noktasında insanların ve o insanların oluşturduğu kurumların birbirleriyle çok daha fazla etkileşim içinde olmasını sağlamıştır. İnsanlar ve kurumlar arasındaki bu yoğun etkileşim, gelişim, değişim ve dönüşüm süreçlerine ivme ve kalite kazandırmıştır.

Son birkaç on yılda, bilim ve teknoloji alanlarında yaşanan olağanüstü gelişmelerin yanında, yönetim biliminde oluşturulan beceri ve uzmanlığın da bu değişim, dönüşüm ve gelişmeye çok önemli etkileri olduğu yadsınamaz bir gerçektir. 21. yüzyılın ilk yıllarından itibaren her alanda kendini gösteren olağanüstü tempo ve heyecan, insanlığa, diğer tüm bilim dallarında olduğu gibi ‘İşletme Yönetimi’ alanında

da son yıllarda meydana gelen gelişmelerin kat kat fazlasını gerçekleştirme sorumluluğunu yüklemiştir.

Bu tezde yönetim biliminin tartıştığı kavramlar içinde son dönemin en yaygın olarak araştırılanları içinde yer alan Kurumsal İletişim, Müşteri Memnuniyeti ve Kurumsal İtibar kavramları detaylı bir şekilde ele alınacak, bu kavramların birbirleriyle bilimsel temeldeki ilişki ve etkileşimleri teorik olarak incelenecektir. Sonrasında bu kavramların pratik manada Türkiye'deki Toplu Taşıma sektöründe oluşan yansımaları araştırılacak, bu kavramların birbirleri ile etkileşiminin verilere dayalı sonuçları bu tezde ele alındığı şekilde ilk defa sektörün istifadesine sunulacaktır.

İçinde yaşadığımız evrende tüm varlıkların birbirleri ile çeşitli araçlar kullanarak temas kuruyor olması iletişim dediğimiz kavramın temelini oluşturuyor. Semboller, işaretler, kokular, sesler, yazılar ile ve belki de günümüzde yapay zekâyla, hatta çok yakın gelecekte de telepati ile iletişim, vb. iletişim insanoğlunun binlerce yıldır süregelen faaliyetlerinin başında geliyor. Dolayısıyla insanlığın ürünü olan tüm kurum ve kuruluşların, organizasyonların da kendi içlerinde ve dış dünya ile iletişimleri yönetim biliminin en çok incelediği kavramların başında gelmesi yadsınamaz. Kurumların hem kendi iç paydaşları ile hem de yakın ve uzak çevrelerinde faaliyet gösteren tüm paydaşlarla, hissedarları, çalışanları, müşterileri, iş ortakları ve benzeri unsurlarla yürüttüğü tüm iletişim aktivitelerine kurumsal iletişim adını verebiliriz. Kurumların iletişim, kalite ve kapasiteleri aynı diğer canlılarda ve özellikle insanlarda olduğu gibi, kurumların diğer kurumlar içinde farklılaşmasına ve dolayısıyla başarılı olmasına vesile olan faktörlerin başında gelir. Aynı şekilde kurumlar paydaşlarına ulaşmak ve onları etkilemek üzere seçtikleri iletişim faaliyetleri ile de hem kendi kimlikleri ile ilgili mesajlar verirler hem de kendilerini rakiplerinden ayrıştırırlar.

En küçük ticari işletmeden küresel ölçüde faaliyet gösteren en büyük işletmeye kadar tüm ticari organizasyonların hayatta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için olmazsa olmaz şartlar içinde en önemlisi, kurumun hitap ettiği müşteri kitlesi ile arasındaki ilişkinin sağlıklı ve sürdürülebilir temeller üzerine inşa edilmiş olmasıdır. Hizmet ettiği ya da ürünlerini istifadesine sunduğu müşteri kitlesini hizmetlerinin ve ürünlerinin kalitesi ile tatmin etmeyen, memnun bırakmayan işletmelerin orta ve uzun vadede ayakta kalabilmesi, hayatına devam edebilmesi hiç kolay değildir. İşte bu sebeple, hele de ticari rekabetin boyutlarının artık devletsel sınırları tamamen aştığı, ülkelerin siyasi ya da coğrafi sınırlarının ticari manada pek bir şey ifade etmediği günümüz ticaret koşullarında, müşteri memnuniyeti kavramı oldukça farklılaşmıştır. İlaveten tüm dünyanın birbirinden internet ortamında çeşitli medya ve sosyal medya kanalları vasıtası ile anlık olarak haberdar olduğu bir iletişim çağında, müşteri memnuniyeti kavramı her geçen zaman daha zor ulaşılabilir bir kavrama dönüşmüştür.

Kurumlar tüm paydaşları nezdinde oluşturdukları imajı bir araya toplayarak topyekûn bir varoluş ortaya koyarlar ve bu şekilde kendilerini diğer rakiplerinden ayırt etmeye, ayrıştırmaya, farklı ve saygın göstermeye gayret ederler. Kurumsal itibar yönetimi kavramı ile bir arada değerlendirilen tüm bu faaliyetlerin hedefi kurumların

hizmet ve ürünlerini daha kıymetli, daha fazla rağbet gören ve daha çok ekonomik değer ifade eden hale getirmektir. Kurumsal itibar, rekabetin boyutlarının küreselleştiği ve arzın fazla ya da yaygın olduğu sektörlerde neredeyse bir nevi savaş şekline büründüğü günümüz koşullarında, rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen kurumlar, işletme ve organizasyonlar için en belirleyici ve fark oluşturucu kavramlardan biri haline gelmiştir.

Toplu taşıma tarihini, kervan ticaretine, mevsimsel göçlere, savaş hareketlerine veya topyekûn kavimler göçüne ve dahi tarihte ne kadar geriye götürürsek götürelim bu kavramın bildiğimiz manada ticarileşmesi, kurumsallaşması aslında pek çok diğer kavramın da hayatımıza daha yoğun temas etmeye başladığı tarihler olan 19. yüzyıl olarak kabul edilebilir. Tarımsal hayattan kent hayatına uzanan insanlık macerasında birden fazla insanın aynı anda birden fazla yere bir seyahat içinde taşınabilmesi ihtiyacının, kentsel hayatın gelişmesi, sanayileşme ve endüstri devrimi ile hayatımıza çok daha yoğun şekilde girdiği söylenebilir. Günümüzde iklimsel sürdürülebilirlik açısından en önemli bileşenlerden biri olarak toplu taşıma, dünyanın gelecek nesillere aktarılmasında çok kritik role sahiptir. Toplu taşıma uygulamaları bu kritik rolün yanı sıra, kent hayatında bireysel taşıt kullanımına bağlı olarak ortaya çıkan trafik kargaşası sebebiyle, şehir hayatının daha konforlu bir şekilde sürdürülebilmesi için de yaşamsal değere sahiptir.

Bu çerçeveden incelendiğinde, toplu taşımanın daha cazip ve talep edilen hale getirilmesi, toplu taşıma şirketlerinin kullanıcılarına sunduğu hizmetlerin, bu hizmetleri kullanan yolcular yani müşteriler nezdinde memnuniyet oluşturmasına da bağlıdır. Bu memnuniyet oluşturulurken, söz konusu toplu taşıma kurumlarının itibarı en önemli bileşenlerden biridir. Her iki kavram da toplu taşıma işletmelerinin kurumsal iletişim çalışmalarını yürütürken kullandıkları kurumsal iletişim uygulamalarından etkilenmekte ve bu uygulamalar ile şekillenmektedir.

Doktora tez çalışmamın başlangıcında, her çocuk gibi benim eğitim hayatım için de hayati önem taşıyan, çok kıymetli ve saygıdeğer ilkokul öğretmenlerim Sayın Semra Eyüboğlu ve Sayın Reşide Coşkun başta olmak üzere, ilkokul birinci sınıftan doktora eğitimimin sonuna dek bana değer katan, emek veren, bana bir harf dahi olsa öğreten tüm öğretmen ve hocalarıma en derin şükranlarımı sunuyorum. Hayatta olanları saygıyla ve minnetle, ebediyete intikal etmiş olanları rahmetle ve hasretle yâd ediyorum. Bilhassa, 1997 yılında, yüksek lisans yapmak üzere kaydolduğum, Marmara Üniversitesi Uluslararası İşletmecilik Yüksek Lisans Programını, büyük bir vizyonerlik sergileyerek Türkiye' deki ilk uluslararası işletme yüksek lisans programı olarak kuran; o yıldan bugüne dek yüksek lisans ve doktora sürecimde her zaman çok kıymetli öncülüğü ve paha biçilmez desteği ile bana yol gösteren, liderlik eden, yoluma ışık tutan, yüksek lisans ve doktora çalışmalarımda kendisinden ders alma şansını yakaladığım, yüksek lisans tez danışmanım ve çok değerli Hocam Prof. Dr. Esin Can Hanımefendi'ye en samimi minnet ve şükranlarımı sunuyorum. Yine İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde işletme yüksek lisansı öğrencisi iken, kendisine hocaların hocası ünvanını kazandıran derin ilminden daha büyük tevazusu ile herkesin olduğu gibi benim de gönlümde taht kuran, Yüksek Lisans Bitirme Projemde bana danışmanlık

yapmayı kabul ederek beni onurlandıran, çok değerli hocam Prof. Dr. Merhum Erdoğan Alkin'i saygıyla, hasretle ve rahmetle anıyorum. Çok yoğun çalışma, sosyal ve özel hayatımın da etkisi ile gerek başlaması ve gerekse devamı uzun ve zahmetli bir doktora sürecinin sonunda, beni tez öğrencisi olarak kabul ederek doktora tezime büyük değer katan, doktora sürecimin tamamlanması için elinden gelen tüm samimi ve kıymetli katkısını, desteğini, hoşgörü ve anlayışını hiçbir zaman esirgemeyen, bu tezin yazılmasında bilgi ve deneyimi ile bana öncülük ve liderlik eden Tez Danışmanım Yıldız Teknik Üniversitesi Öğretim Üyesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür Yardımcısı Doç. Dr. Sayın Yasin Şehitoğlu Beyefendiye en derin şükranlarımı arz ediyorum. Türkiye'mizin en kadim ve önemli üniversitelerinden biri olan Yıldız Teknik Üniversitesi'nin çok değerli yöneticilerine, öğretim görevlilerine ve tüm çalışanlarına, ülkemizin geleceğinde çok önemli roller üstleneceklerinden emin olduğum, bu programın mezunları olma gururunu birlikte paylaşacağım tüm sınıf arkadaşlarıma da teker teker teşekkür ediyorum. Bu tezin ortaya çıkmasında emeği, desteği, duası olan herkese, özellikle araştırma sorularının cevaplanması için oluşturduğumuz anketi yanıtlayan binden fazla toplu taşıma kullanıcısına, Türkiye'nin 1,5 asırlık markası İETT'de ve toplu taşıma sektörünün ülkemizdeki öncü kurumu Kayseri Ulaşım A.Ş.'de birlikte görev yaptığım çalışma arkadaşlarıma da çok teşekkürler. Tabii ki toplu ulaşım sektöründe tecrübe elde etmem için 10 yılı aşkın süredir yardımlarını, desteğini benden hiç esirgemeyen, Kayseri Ulaşım A.Ş. Genel Müdürü ve Uluslararası Toplu Taşıma Birliği (UITP) Bireysel Taşımacılık Başkanı Sayın Feyzullah Gündoğdu'ya da en kalbi şükranlarımı sunuyorum.

Yoğun ve yorucu bir özel, sosyal ve çalışma hayatıyla birlikte doktora yapma şansını yakalamamda ve sürdürebilmemde bana her zaman destek veren bütün iş ortaklarıma, yöneticilerime ve çalışma arkadaşlarıma şükranlarımı sunuyorum. Tabii ki en çok teşekkür, evlilik sorumluluklarımın doktora eğitimimi engellemesine hiç müsaade etmeyen, kendisi de eğitim ordusunun kıymetli bir üyesi ve felsefe doktora öğrencisi olan Sevgili Eşim Sayın Şule Ormancı'ya! Çoğu zaman onlara ayırmam gereken vakitlerden alarak doktora yapmak durumunda kaldığım için bana hep anlayış gösteren, sevgileriyle bana hep motivasyon kaynağı olan canım güzel kızlarım Dila Nur'a, Safiye Meryem'e ve Azra Melek'e de sonsuz minnet, sevgi ve teşekkürler! Ve nihayet, benim ve kardeşimin daha iyi eğitim alıp, Aziz Türk Milleti'ne ve tüm insanlığa faydalı birer insan olarak yetişip yaşamamız için tüm hayatlarını bıkmadan usanmadan, her manada bize adayan, başımın tacı anneme ve babama, Hediye ve Metin Ormancı'ya en derin minnet, şükran ve saygılarımı iletmeyi bir borç bilirim.

40 yıllık eğitim hayatımı doktora yaparak taçlandırabilme imkânını bana lütfeden Allah'ıma hamdolsun!

Ankara; Temmuz, 2021 Ejder Ormancı

İÇİNDEKİLER

ÖZ iii
ABSTRACT iv
ÖN SÖZ v
İÇİNDEKİLER ix
TABLOLAR LİSTESİ xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ xv
KISALTMALAR xvi
1. GİRİŞ 1
2. KURUMSAL İLETİŞİM UYGULAMALARI 8
2.1. İletişim 8
2.2. İletişim Türleri 10
2.2.1. Yönetim İletişimi 10
2.2.2. Pazarlama İletişimi 11
2.2.3. Örgütsel İletişim 11
2.3. Kurumsal İletişim 13
2.3.1. Kurumsal İletişimin Tarihsel Gelişimi 13
2.3.2. Kurumsal İletişimin Tanımı ve Görüşler 14
2.3.3. Kurumsal İletişimin İşlevleri 15
2.3.3.1. İmaj ve Kimlik 15
2.3.3.2. Kurumsal Reklamcılık 16
2.3.3.3. Medya İlişkileri 17
2.3.3.4. Finansal İletişim (Yatırımcı/Paydaş İlişkileri) 17
2.3.3.5. Çalışan İlişkileri 18
2.3.3.6. Topluluk İlişkileri ve Kurumsal Hayırseverlik 18
2.3.3.7. Devlet ve/veya Hükümet İlişkileri 19
2.3.3.8. Kriz İletişimi 19

2.4. Kurumsal İletişimin Örgütlenmesi 20
2.5. Kurumsal İletişim Uygulamaları 20
2.5.1. Kurum İçi İletişim 21
2.5.1.1. Biçimsel (Formal) İletişim 21
2.5.1.2. Dikey İletişim 21
2.5.1.3. Yatay İletişim 22
2.5.1.4. Çapraz İletişim 22
2.5.1.5. Biçimsel (İnformal) Olmayan İletişim 23
2.5.2. Kurum Dışı İletişim 23
2.5.3. Kurumsal İletişimde Kullanılan İletişim Araçları 24
2.5.3.1. Kurumlarda Yazılı İletişim Araçları 24
2.5.3.2. Kurumlarda Sözlü İletişim Araçları 26
2.5.3.3. Kurumlarda Görsel-İşitsel İletişim Araçları 27
2.5.3.4. Bileşik İletişim Araç ve Ortamları 29
2.5.4. Kriz Yönetimi 29
2.5.5. Sponsorluk 30
2.5.6. Lobicilik 30
2.5.7. İnternet ve Sosyal Medya 30
3. KURUMSAL İTİBAR 37
3.1. İtibar 37
3.2. Kurumsal İtibar 38
3.3. Kurumsal İtibar ile İlişkili Teoriler 41
3.3.1. Kurumsal Teori 41
3.3.2. Kaynak Temelli Yaklaşım 43
3.3.3. Sosyal Kimlik Teorisi 44
3.4. Kurumsal İtibar ile İlişkilendirilen Kavramlar 45
3.4.1. Kurumsal İmaj ve Kurumsal Kimlik 45
3.4.2. Kurum Kültürü 45

3.4.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk 46
3.4.4. Marka Değeri 47
3.4.5. İtibar Sermayesi 48
3.4.6. İtibar Riski 48
3.5. Kurumsal İtibarın Bileşenleri 49
3.5.1. Duygusal Cazibe-Duygusal Çekicilik 49
3.5.2. Ürün ve Hizmetler 50
3.5.3. Vizyon ve Liderlik 50
3.5.4. Çalışma Ortamı ve İş Çevresi 50
3.5.5. Finansal Performans 51
3.6. Kurumsal İtibar Modelleri 52
3.6.1. Argenti Modeli 52
3.6.2. Barnett, Jennifer ve Lafferty Modeli 53
3.6.3. Gotsi ve Wilson Modeli 53
3.6.4. Van Riel ve Balmer Modeli 55
3.6.5. Kurumsal İtibar Zinciri Modeli 55
3.7. Kurumsal İtibarın Yönetimi 56
3.7.1. Kurumsal İtibar Yönetim Süreçleri 57
3.7.1.1. Mevcut Dönem 57
3.7.1.2. Gelecekteki Dönem 58
3.7.1.3. Geçiş Dönemi 59
3.7.1.4. Kriz Dönemi ve Yönetimi 60
3.8. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi 61
3.8.1. İtibar Katsayısı Ölçeği 61
3.8.2. Kurumsal Kişileştirme Yaklaşımı 61
3.8.3. Rotterdam Kurumsal Özdeşleştirme Testi 62
3.8.4. McMillian SPIRIT Modeli 62

3.9. Kurumsal İtibar ve Birincil Paydaşların Davranışları 63
3.9.1. Kurumsal İtibar ve Müşteri Bağlılığı 63
3.9.1.1. Kurumsal İtibar ve Çalışan Davranışları 63
3.9.1.2. İşe Başvurma Niyeti 63
3.9.2. Örgütsel Bağlılık 64
3.9.3. Kurumsal İtibar ve Yatırımcı Davranışları 64
4. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ 66
4.1. Müşteri ve Memnuniyet Tanımları 66
4.1.1. İç Müşteri 67
4.1.2. Dış Müşteri 67
4.2. Müşteri Memnuniyeti Kavramı 68
4.3. Müşteri Memnuniyetine İlişkin Teoriler 73
4.3.1. Beklentilerin Onaylanmaması Kuramı 73
4.3.2. Bilişsel Uyumsuzluk Kuramı 74
4.3.3. Benzeşim Kuramı 75
4.3.4. Eşitlik Teorisi 75
4.4. Müşteri Memnuniyetinde Etkili Olan Faktörler 76
4.4.1. Bireysel Farklılıklar 76
4.4.2. Beklentiler 76
4.4.3. Ürün Kategorisindeki Farklılıklar 77
4.4.4. Algılanan Performans 78
5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE YÖNTEMİ 80
5.1. Teorik Arka Plan: Kaynak Temelli Yaklaşım 80

5.2. Kurumsal İletişim Uygulamaları ile Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki 84
5.3. Kurumsal İletişim Uygulamaları ile Kurumsal İtibar Arasındaki İlişki 86
5.4. Kurumsal İtibar ile Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki 88
5.5. Araştırmanın Deseni ve Veri Toplama..... 91
5.6. Ölçeklerin Oluşturulması ve Kullanımı 92
5.7. Evren ve Örneklem..... 94
6. YAPILAN ANALİZLER VE ELDE EDİLEN BULGULAR..... 95
6.1. Faktör Analizleri..... 95
6.1.1. Kurumsal İletişim Uygulamaları Ölçeği..... 95
6.1.2. Kurumsal İtibar Ölçeği ve Müşteri Memnuniyeti Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları 97
6.2. Demografik Veriler 98
6.3. Korelasyon Analizi..... 103
6.4. Hipotez Testleri..... 104
6.5. Farklılık Analizleri 106
6.5.1. Kurumsal İletişim Uygulamaları Farklılık Testleri 107
6.5.2. Kurumsal İtibar Farklılık Testleri..... 110
6.5.3. Müşteri Memnuniyeti Farklılık Testleri 114
7. TARTIŞMA VE SONUÇ..... 118
8. KAYNAKÇA..... 126
ÖZ GEÇMİŞ 141

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kurumsal İletişim Örgütlenmesi 20
Tablo 2: Geleneksel İletişim Ortamları 32
Tablo 3: Yeni İletişim Ortamları 34
Tablo 4: Argenti'nin Kurumsal İtibar Modeli 52
Tablo 5: Barnett, Jennifer ve Lafferty Kurumsal İtibar Modeli 53
Tablo 6: Müşteri Memnuniyeti Tanımları 72
Tablo 7: Tercih Edilen Ölçekler 93
Tablo 8: Kurumsal İletişim Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları 96
Tablo 9: Kurumsal İtibar ve Müşteri Memnuniyeti Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları 98
Tablo 10: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı 99
Tablo 11: Katılımcıların Yaşı 99
Tablo 12: Katılımcıların Eğitim Durumu 100
Tablo 13: Katılımcıların Gelir Seviyesi 100
Tablo 14: Katılımcıların Meslekleri 101
Tablo 15: Katılımcıların Tercih Ettikleri Toplu Taşıma Şirketi 102
Tablo 16: Korelasyon Analizi 104
Tablo 17: Regresyon Analizleri 105
Tablo 18: Farklılık Analizleri 107
Tablo 19: Kurumsal İletişim Uygulamaları Farklılık Testleri 107
Tablo 20: Kurumsal İtibar Farklılık Testleri 111
Tablo 21: Müşteri Memnuniyeti Farklılık Testleri 114

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel İletişim Modelleri 12

Şekil 2: Gotsi ve Wilson Kurumsal İtibar Modeli 54

Şekil 3: Van Riel ve Balmer Kurumsal İtibar Modeli 55

Şekil 4: Kurumsal İtibar Zinciri Modeli 56

Şekil 5: Araştırma Modeli 91

KISALTMALAR

A.Ş.	: Anonim Şirket
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Age	: Adı geçen eser
BURULAŞ	: Bursa Ulaşım Toplu Taşıma İşletmeciliği
EGO (Ankara)	: Elektrik Gaz Otobüs
ESHOT (İzmir)	: Elektrik Su Havagazı Otobüs ve Troleybüs
ESTRAM	: Eskişehir Tramvay İşletmesi
GAZİULAŞ	: Gaziantep Ulaşım A.Ş.
İETT	: İstanbul Elektrik Tünel Tramvay
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
SAMULAŞ	: Samsun Ulaşım A.Ş.
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TL	: Türk lirası
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
www	: World wide web

1. GİRİŞ

Günümüzde iletişim açısından sınırlılıkların büyük oranda kalkmasıyla bilgiye ulaşım ve erişim oldukça kolay hale gelmiştir. İletişimin bir disiplin haline gelmesiyle insanlar, örgütler, kurumlar ve devletler bu açıdan incelenmeye başlanmıştır. Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası Kuzey Amerika merkezli bir bilimsel anlayışla gelişen iletişim disiplini, teknolojinin ve sosyo-kültürel hayatın ilerlemesiyle beraber daha da önem kazanan bir duruma ulaşmıştır. Diğer taraftan bu dönemde multidisipliner bir yapıya kavuşan iletişim disiplini, siyaset, iktisat, sosyoloji, psikoloji, yönetim, antropoloji, dilbilim, biyoloji, felsefe gibi farklı alanlardan beslenerek daha da gelişmiştir. Bu çerçevede çalışmada incelenen kurumsal iletişim, günümüz dünyasında işletmelerin en önemli organlarından biri haline gelmiştir. 1980 sonrası küreselleşmenin bir başka boyuta ulaşması, teknolojinin ilerlemesi, bilimin hızlı gelişimi işletmeleri müşterileri ile her an direkt iletişime geçecek bir seviyeye ulaştırmıştır. Böylece müşterilerine ulaşmaya çalışan işletmeler gerek kurumsal iletişim uygulamalarıyla gerekse de sahip oldukları kurumsal itibar ile yeni müşteriler kazanmayı ve var olan müşterilerini de elde tutmayı amaçlamaktadır.

Kurumsal iletişim uygulamaları ile işletmeler, müşteriler üzerindeki imajlarını ve kimliklerini maksimum düzeyde tutmaya çalışarak; reklamcılık, finansal iletişim, risk iletişimi ile topluma daha fazla ulaşma eğilimindedir. İşletmelerin; çalışanları, içinde bulunduğu toplum ve bağlı bulunduğu hükümete karşı çeşitli sorumluluklar taşıması sebebiyle kurumsal iletişim bu noktada aracı bir görev üstlenmektedir. Buradan hareketle işletmelerin sahip olduğu kurumsal itibarın sözü edilen görev çerçevesinde yardımcı bir işlevi bulunmaktadır. "*Ticari hayatta güvenilir olma, güven kazanmış olma durumunu*" ifade eden itibar kavramı işletmeler için günümüzde olmazsa olmaz kavramlardan biri haline gelmiştir. Bu noktada işletmelerin sahip olduğu geçmiş ve müşterilerin işletmeden beklentileri ve yargıları kurumsal itibar açısından belirleyici olarak görülmektedir. Duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı-iş çevresi ve finansal performans kurumsal itibarın bileşenlerini oluşturmaktadır. Kurumsal itibarın bu denli farklı bileşenlerden

müteşekkil oluşu, işletmelerin sadece bir varlıktan ibaret olmadığını gerek geçmişi gerekse de maddi olmayan varlıklarıyla işletmeye değer kazandırdığı görülmektedir. Bu noktada müşterilerin memnuniyeti, kurumsal iletişim uygulamalarından ve aynı zamanda kurumun sahip olduğu itibardan etkilenebilir bir durumdadır. Hem iletişim hem de itibar açısından işletmelerin sahip olduğu imaj ve kimlik, müşteri tercihi ve bağlılığında önemli bir faktördür. Diğer taraftan müşteri kavramının günümüz iş dünyasında iç ve dış olarak incelenmesi işletmeleri, çalışanlarının da memnuniyetini ölçmeye ve yükseltmeye doğru itmiştir. Müşteri memnuniyetinde etkili olan beklentiler, algılanan performans ve uyum gibi kavramlar neticesinde işletmeler müşterilerine ürün ve hizmetlerini sunmakta ve geri bildirimler almaktadır. Bu noktada müşterilerini korumak veya yeni müşteriler kazanmak isteyen işletmeler gerek sahip oldukları itibarı iyileştirerek gerekse de çeşitli kurumsal iletişim uygulamaları ile müşterilerine ulaşmaya çalışmaktadır.

Bu çalışma Türkiye'de toplu taşıma kullanan bireyler üzerinde uygulanmıştır. Ülkemizde toplu taşımanın tarihsel gelişimi Osmanlı dönemine kadar uzanmakta olup bu alandaki gelişim merkezinin İstanbul olduğu görülmektedir. Cumhuriyet dönemi ile Anadolu'da da yaygınlaşmaya başlayan toplu taşıma, ağırlıklı olarak karayolu üzerine kuruludur. Osmanlı'nın son döneminde daha ağırlıklı olarak ticari amaçlarla yapılan demiryolları Cumhuriyet ile geliştirilmiştir. Günümüzde kara, demiryolu ve deniz taşımacılığının standartlarının gelişmiş olduğu görülmekle beraber çalışmanın konuları olan kurumsal iletişim uygulamaları, kurumsal itibar ve müşteri memnuniyeti gibi kavramlar üzerinden getirilen açıklamaların yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda çalışma, Türkiye'nin farklı coğrafyalarında yer alan şehirlerde faaliyet gösteren toplu taşıma şirketlerinin çalışma konuları dâhilinde değerlendirmelere yer vermektedir.

Toplu taşıma hizmeti herkesin kullanımına açık olan ve aynı zamanda çok sayıda kişinin bir arada yolculuk yapmasına olanak sağlayan, baştan belirlenen güzergâhlara sahip olan, belirli yerlerde duraklayan, günün belirli saatlerinde hizmet veren ve çoğu zaman belirli bir ücret karşılığı olan kamu hizmeti olarak tanımlanmaktadır.[1] Toplu taşıma yaygın bir kentsel ulaşım türü olmakla beraber, belirlenen ücreti ödeyen tüm kişiler tarafından kullanılabilen, sabit rotaları ve

[1] Ela Babalık Sutcliffe, Toplu Taşıma Sistemleri, **Kentsel Ulaşım: Ulaşım Sistemi-Toplu Taşıma Planlama-Politikalar**, Der. Tülay Kılınçaslan, (İstanbul: Ninova Yayıncılık, 2017)

programları olan ulaşım sistemleridir. En yaygın temsilcileri otobüs, hafif raylı ulaşım ve hızlı ulaşım veya metro olarak gösterilmektedir. Toplu taşıma hizmetleri genellikle devlet sübvansiyonları ve her yolcuya uygulanan ücretlerle finanse edilmektedir.[2] Hükümetler ve toplu taşıma operatörleri, toplu taşımanın herkes için erişilebilir olmasını, yaya ve trafik ortamlarının, insanların toplu taşıma araçlarına güvenle ulaşmasını ve bu araçları güvenli biçimde kullanmasını sağlamak için tasarlanıp yönetilmesini gerçekleştirmek üzere ortak bir hedefi paylaşmaktadır. Toplu taşımanın, tüm bireyler için erişilebilirliği artırmada, böylece sosyal dışlanmayı en aza indirmede ve sosyal uyumu güçlendirmede oynayacağı kilit bir rolü bulunmaktadır. Bu arayışta, hükümetler ve UITP (Uluslararası Toplu Taşıma Birliği), şehirlerde güvenli ve kesintisiz seyahatin önündeki yalnızca fiziksel değil, aynı zamanda psikolojik engelleri (bilişsel, bilgi, korku, ayrımcılık) azaltmak için birlikte çalışmaktadır.[3]

Küresel anlamda toplu taşıma sektörü, bir kamu hizmeti ve genel gelişime katkıda bulunan bir unsur olarak ele alınmaktır. Devlet veya özel işletmeler tarafından sağlanan toplu taşıma hizmetleri çoğu ülkede sübvanse edilmektedir. Örneğin, İngiltere, Fransa, İsveç ve İsviçre gibi Avrupa ülkelerinde, toplu taşıma otobüslerinin işletme maliyetleri eyaletler tarafından yaklaşık %40 ila %75 oranında sübvanse edilmektedir. Bazı Avrupa ülkelerinde, toplu taşıma işletmelerini sübvanse etmek için kaynak toplamak amacıyla özel araçlara veya asgari sayıdan fazla kişiyi istihdam eden firmalara vergi uygulaması bulunmaktadır. Bunun sebebi, toplu taşımacılığın ticari bir girişimden çok bir kamu hizmeti olarak değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir.[4]

Günümüzde, mal ve hizmetlerin üretildikleri yerden ihtiyaç duyuldukları yere taşınması ve insanların yaşadıkları yerlerden iş, eğitim, alışveriş ve boş zaman etkinlikleri gibi yaşamın tüm faaliyetlerini sürdürmeleri için gitmeleri gereken yerlere taşınmaları ulaşıma bağlıdır. İyi bir ulaşım sistemi, bir ülkenin kalkınması için hayati öneme sahiptir; aynı zamanda bir ülkenin kalkınmasını etkileyen faktörler, ulaşım sisteminin nasıl geliştiğini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerin çoğundaki nüfus, araç sahiplik düzeylerinden çok daha hızlı artmaktadır ve bu nedenle, nüfusun artan bir oranı, çok kısa yolculuklar dışında toplu taşımaya

[2] Ashish Verma, T.V. Ramanayya, **Public Transport Planning and Management in Developing Countries**, (CRC Press, 2014)
[3] International Association of Public Transport, Improving Access to Public Transport, (Organization for Economic Cooperation & Development (OECD), 2004), 11.
[4] Verma ve Ramanayya, age, 202.

bağımlıdır. Toplu taşıma ayrıca özel araç sahibi olanlara bir alternatif sunmaktadır. Bazen trafik sıkışıklığı, park güçlükleri veya belirli sokaklara erişim sorunları nedeniyle özel araç sahipleri kendi araçlarını kullanmak yerine toplu taşıma kullanmak isteyebilmektedir. Ancak pratikte özellikle gelişmekte olan ülkelerde özel araç sahiplerinin de toplu taşımayı önemli ölçüde kullanmak durumunda kaldığı bir gerçektir. Özellikle istihdam fırsatlarına erişim için kişisel hareketliliğe ihtiyaç bulunmaktadır. Genel olarak kamu tarafından sağlanan toplu taşıma hizmetleri müşteriler yani yolcular tarafından yetersiz olarak değerlendirilmektedir.[5]

Yukarıda da değinildiği gibi toplu taşıma sektörü gerek son tüketicisinin fazlalığı gerek diğer sektörlerle olan yoğun ilişkisi gerekse büyük çapta finansal potansiyeli ile stratejik değere sahip bir sektördür. Günümüz teknolojisinin geldiği nokta, üretici ile tüketici ilişkilerini başkalaştırmakta, özellikle iletişimin değişen yapısı bu ilişkinin parametrelerini sürekli güncellemeyi gerektirmektedir. İşletmeler uyguladıkları kurumsal iletişim uygulamaları ile paydaşları arasında enerji ve bilgi alışverişi yapmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün ana unsurlarından biri kurumsal iletişim uygulamalarındaki aktifliğidir. "Toplu taşıma sektöründe kurumsal iletişim uygulamalarının ne denli güçlü algılandığı müşterinin memnuniyetini belirler" iddiası üzerinden başlayan bu çalışmanın temel motivasyonu yukarıda izah edilen değerde stratejik öneme haiz bir sektörün, yine yukarıda rekabet üstünlüğüne atıfla öne çıkarılan kurumsal iletişim uygulamalarının hem işletmelerin itibarını hem de son müşterinin memnuniyetini artıracağı yönündedir. Bu sayede rekabet üstünlüğü sağlamanın görece zor olduğunu düşündüğümüz sektörde belirgin bir fark yaratılabilecektir.

Bu açıklamalardan hareketle çalışmanın hedefi, kurumsal iletişim uygulamaları, kurumsal itibar ve müşteri memnuniyeti kavramları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması olarak ifade edilebilir. Bu ilişkinin araştırılmasında, kurumsal iletişim uygulamalarının müşteri memnuniyeti ilişkisinde kurumsal itibarın aracı rolü ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmadaki temel varsayım, kurumsal iletişim uygulamalarının müşteri memnuniyetine etkisinde kurumsal itibarın önemli bir rol üstlendiğidir. Ayrıca bu çalışmada, katılımcıların gelir, meslek, yaş, cinsiyet, eğitim ve tercih edilen toplu taşıma şirketi gibi demografik veriler üzerinden algıları ve memnuniyetleri ölçülerek farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Böylece hem

[5] Richard Iles, **Public Transport in Developing Countries**, (Oxford: Elsevier, 2005)

demografik değişkenlerde meydana gelen farklılıklar değerlendirilmiş, hem de sosyal medya paylaşımları, web sayfası duyuruları ve bilgilendirmeleri, mobil uygulamalar, geleneksel ve dijital medya mecraları, dış mekân bilgilendirme alanları, basılı dökümanlar, etkinlerde gerçekleştirilen faaliyetler (fuar, kongre, konferans) gibi kurumsal iletişim uygulamaları ile müşteri memnuniyetinin sağlanmasında kurumsal itibarın rolünün araştırılması, çalışmanın temel amacı olarak belirlenmiştir. Bu noktada çalışmanın iki temel sorusu bulunmaktadır:

1. Toplu taşıma şirketlerinin kurumsal iletişim uygulamalarının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nedir?
2. Bu etkide toplu taşıma şirketlerinin kurumsal itibarına dair algı aracı bir etki yapmakta mıdır?

İETT (İstanbul), EGO (Ankara), ESHOT (İzmir), BURULAŞ (Bursa), Antalya Ulaşım A.Ş., Adana Ulaşım A.Ş., Konya Ulaşım, BELSAN (Şanlıurfa), GAZİULAŞ (Gaziantep), Kocaeli Ulaşım, Kayseri Ulaşım A.Ş., SAMULAŞ (Samsun), ESTRAM (Eskişehir), TULAŞ (Trabzon) ve Erzurum Ulaşım olmak üzere toplam onbeş toplu ulaşım işletmesinin müşterileri üzerinden yapılan çalışmaya toplamda 1026 birey katılım göstermiştir. Daha önceden de belirtildiği üzere ilgili literatür incelendiğinde, toplu taşıma sektöründe yapılan çalışmaların yeterli derecede olmayışı ve bugüne dek yapılan çalışmaların da bu çalışmanın konuları dahilinde açıklanmaması, çalışmanın katkısını ortaya koymaktadır. Diğer taraftan farklı coğrafyalardan çalışma kapsamına çok sayıda işletmenin alınmasının konunun açıklanmasına bütüncül bir bakış sağlamaya yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Tezin ikinci bölümünde çalışmanın bağımsız değişkeni kurumsal iletişim uygulamaları açıklanmıştır. İlk olarak iletişimin çeşitli görüşler bağlamında tanımlamalarına yer verilmiştir. Bu bağlamda iletişim konusunun tarihsel gelişimi incelenerek günümüze kadar gelen farklı görüşler ifade edilmiştir. Örgütsel, yönetim ve pazarlama iletişim türleri incelenmiş olup literatürdeki güncel tartışmalara yer verilmiştir. İmaj-kimlik, kurumsal reklamcılık, finansal iletişim, çalışan ilişkileri, hükümet ilişkileri ve kriz iletişim gibi iletişimin farklı uygulamaları açıklanarak bir işletmenin iletişimi hangi fonksiyonlarda kullandığı ifade edilmiştir. Kurumsal iletişim uygulamaları son olarak faaliyetler ve kullanılan araçlar çerçevesinde incelenmiştir. Bu başlık altında kurumda çalışanlar arasındaki iletişime de yer verilmiş olup araçlar

yazılı, sözlü, görsel-işitsel ve bileşik iletişim uygulamaları başlığı altında ifade edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde çalışmanın aracı değişkeni olan kurumsal itibar kavramı açıklanmıştır. İlk olarak itibar ve kurumsal itibar kavramları tekil olarak incelenmiştir. Sonrasında kurumsal itibar ile literatürde ortak olarak ilişkilendirilen kurumsal teori, kaynak temelli teori ve sosyal kimlik teorileri açıklanarak bu teorilerin kurumsal itibar ile olan ilişkisi tartışılmıştır. Diğer taraftan; kurumsal imaj-kurumsal kimlik, kurum kültürü, kurumsal sosyal sorumluluk, marka değeri, itibar sermayesi ve itibar riski gibi kurumsal itibar ile ilişkilendirilen kavramların detaylı olarak açıklamalarına yer verilmiştir. Bir sonraki başlık altında, kurumsal itibarın bileşenlerine yer verilmiş olup duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı-iş çevresi ve finansal performans kavramları incelenmiştir. Ardından literatürde kurumsal itibarı açıklayan Argenti'nin kurumsal itibar modeli, Barrett, Jennifer ve Lafferty'nin kurumsal itibar modeli, Gotsi ve Wilson'ın kurumsal itibar modeli, Van Riel ve Balmer'ın kurumsal itibar modeli ve kurumsal itibar zinciri modelleri tablo ve şekillerle beraber açıklanmıştır. Ardından kurumsal itibarı oluşturmak, korumak ve geleceğe bir projeksiyon çizilmesi çerçevesinde mevcut dönem, gelecek dönem, geçiş dönemi ve kriz dönemleri ifade edilmiştir. Son olarak, kurumsal itibarı ölçmek üzere kullanılan; İtibar Katsayısı Ölçeği, Kurumsal Kişileştirme Yaklaşımı, Rotterdam Kurumsal Özdeşleştirme Testi ve McMillian SPIRIT Modeli'ne yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde çalışmanın bağımlı değişkeni olan müşteri memnuniyeti kavramına yer verilmiştir. Bu çerçevede müşteri ve memnuniyet kavramları ayrı ayrı açıklanmıştır. Müşteri memnuniyetini açıklamada bir tasnif olan iç ve dış müşteri kavramları incelenmiştir. Müşteri memnuniyetini açıklamada literatürde ortak olarak görülen beklentilerin onaylanmaması kuramı, bilişsel uyumsuzluk kuramı, benzeşim kuramı ve eşitlik kuramına yer verilmiştir. Son olarak müşteri memnuniyetinde etkili olan bireysel farklılıklar, ürün kategorilerindeki farklılıklar, beklentiler ve algılanan performans kavramları incelenerek açıklanmıştır.

Çalışmanın beşinci bölümünde, ilk olarak çalışmanın teorik altyapısı açıklanmış ve hipotezler literatürdeki öncül çalışmalardan faydalanılarak ifade edilmiştir. Böylece çalışmanın modeli şekil ile gösterilmiştir. Ardından çalışmanın

deseni, veri toplama süreci, ölçeklerin oluşumu ve örneklem yöntemi ve seçimi gibi yönteme dair bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın altıncı bölümünde ise, analizlere ve bulgulara yer verilmiştir. Bu bölümde ilk olarak faktör analizlerine yer verilerek ölçek maddelerinin doğruluğunu teyit etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanarak kurumsal iletişim uygulamaları ölçeği, kurumsal itibar ölçeği ve müşteri memnuniyeti ölçeği faktör analizi sonuçları paylaşılmıştır. Ardından çalışmaya katılan bireylerin demografik verilere ait sonuçlara yer verilmiştir. Bir sonraki başlık altında değişkenler arasındaki ilişkinin ve/veya bağımlılığın şiddetini belirlemek amacıyla korelasyon analizine başvurulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek amacıyla Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği prosedüre başvurularak hipotez testleri yapılmıştır. Bu noktada regresyon analizine başvurularak çalışmanın hipotezlerinin desteklenip desteklenmediği açıklanmıştır. Son olarak çalışmanın değişkenleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına dair gelir, meslek, yaş, cinsiyet, eğitim ve tercih edilen toplu taşıma şirketi gibi demografik veriler açısından incelemek amacıyla farklılık testleri yapılmıştır.

Çalışmanın son bölümü olan yedinci bölümde bulgular yorumlanmış ve tartışılmış olup gelecek araştırmalar için öneriler getirilmiştir.

2. KURUMSAL İLETİŞİM UYGULAMALARI

2.1. İletişim

20. yy'ın en etkili filozoflarından biri olarak kabul edilen Ludwig Wittgenstein, meşhur *Tractatus Logica-Philosophicus* adlı eserinde söze "Dünya olguların toplamıdır, şeylerin değil" cümlesi ile başlamaktadır.[6] İnsan varlığının en önemli olgularından biri olan iletişim, yüzyıllar boyunca teorisyenlerin ve uygulamacıların üzerine kafa yorduğu insan faaliyetlerinden biri olmuştur.

İletişim, 20.yy'da; diyalog, konuşma, bilgi, propaganda, kamuoyu, halkla ilişkiler, gazetecilik, medya, kitle iletişimi ve teknolojiyi içeren bir dizi ilgili terimle bağlantılı temel bir kavram haline gelmiştir.[7] İletişim çalışmalarında I. ve II. Dünya Savaşı dönüm noktası olmuştur. Özelllikle II. Dünya Savaşı esnasında Kurt Lewin, Paul F. Lazarsfeld ve Theodor Adorno gibi göçmen bilim insanları Avrupa'dan ABD'ye gelmiş ve Carl I. Hovland ve Harold D. Lasswell gibi ABD'li akademisyenleri iletişim araştırmalarına çekerek iletişim çalışmalarını başlatacak olan bu bilginleri yoğun bir çalışma ağına bağlamıştır.[8] İletişim, 1970'li yıllardan itibaren gazetecilik, reklamcılık gibi medya çalışmalarıyla beraber ele alınarak multidisipliner bir akademik alan şeklinde ortaya çıkmıştır.[9]

İletişim, bir yanıtı ortaya çıkaran mesajlar oluşturma ve yorumlamanın ilişkisel süreci olarak ifade edilmektedir.[10] İletişim, insanlar arasındaki sembolik davranışlara yanıt verme sürecidir.[11] Bir başka tanıma göre ise, bilginin iki ya da daha fazla birey arasında paylaşıldığı ve anlaşıldığı bir süreç olarak ifade edilmektedir.[12] International

---

[6] Ludwig Wittgenstein, **Tractatus Logico-Philosophicus**. Çev. Oruç Aruoba. (İstanbul: Metis Yayınları, 2017)
[7] Peter Simonson ve diğ., **The handbook of communication history**. (New York: Routledge, 2013).
[8] Everett M. Rogers, **History of communication study**. (New York: Free Press, 1994)
[9] Simonson, age
[10] Em Griffin, Andrew Ledbetter, Glenn Sparks, (2019). **A first look at communication theory**. Tenth Edition. (McGraw-Hill Education, 2019), 6.
[11] Ronald B. Adler, George Rodman, **Understanding human communication**. (Oxford University Press, 2016), 4.
[12] Steven L. Shane, Mary Ann Von Glinow, **Örgütsel Davranış**. Çev. Ed. Ayşe Günsel, Serdar Bozkurt (Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016)

Dictionary of Marketing and Communication adlı ansiklopedide ise iletişim kavramı, *dışavurulan ve algılanan mesajların doğru anlaşılma sanatı* olarak tanımlanmıştır.[13] Yine benzer şekilde Baltaş ve Baltaş'a göre (1994) insanlararası iletişimler temel olarak duygu ve düşünce alışverişini yürütme düzenleridir. Burada ana öğeyi "anlatmak" olarak görmektedirler. İletişimi kuran ve başlatan kişi kendisini, duygu ve ve düşünce dünyasını, ilişkilerini, ilişkilerinin kendisindeki karşılıklarını açıklamak ve karşısındakine iletmek ister. Kişilerin anlatma eylemlerinin iletişim açısından amacı "anlaşılmak"tır.[14] İletişim duygu, düşünce veya bilginin herhangi bir kanal ile başkalarına aktarılarak, cevap vermek, etkilemek veya davranış değişikliği yaratmak süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu aktarma, karşılıklı konuşmada olduğu gibi sözlü, mektup gibi yazılı veya hareketlerle (jest ve mimik) hatta beden dili ile olabileceği gibi, gazete gibi basılı veya sinema-televizyon gibi görsel-işitsel kitle iletişim araçları ile de gerçekleşebilmektedir.[15]

İnsan iletişimi; konuşma, yazışma, müzik, edebiyat, resim, heykel, tiyatro haritalar, konferanslar, kitle iletişim araçları, reklam, propaganda, dekorasyon, tasarım, terapi, öğretme/öğrenme, moda, dans, dini törenler gibi geniş bir fenomen yelpazesini içinde barındırmaktadır. İnsan yapısında, iletişimi içermeyen veya iletişim olarak yorumlanamayacak çok az şey bulunmaktadır.[16] Bir başka tanıma göre iletişim, düşünce, bilinç ve dilsel faaliyetlerin üretilmesi, insanların üretim faaliyetlerinin bir parçası ve sonucu olarak ifade edilebilir. Bilinç, düşünce, dil ve iletişim, tarihsel olarak yaşayan ve üretimde bulunan bilinç, düşünce ve dil sahibi olan ve iletişim faaliyetlerinde bulunan insanın dışında var olamaz.[17] Toparlanacak olursa insan iletişimi, anlamlarında uzlaşılmış simgeler aracılığı ile bilgilerin, düşüncelerin, duyguların biriktirilip aktarılmasının ve alışverişinin hem ortak hem de değişik zaman ve mekân boyutlarında gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır.[18]

İletişim kavramı; siyaset bilimi, iktisat, sosyoloji, psikoloji, yönetim bilimi, antropoloji, dilbilim, biyoloji, felsefe gibi farklı bakış açılarından bakan alanların

---

[13] Frank William Jefkins, "Communication", **International Dictionary of Marketing and Communication**. (Glasgow: Blackie, 1987): 52.
[14] Baltaş, Z., Baltaş, A. (1994). **Bedenin Dili**. 8. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi. s, 19.
[15] Ahmet Hamdi Aydın, İbrahim Ethem Taş, **Halkla İlişkiler: Kamu Yönetiminde (Kavramlar, Kurumlar, Uygulamalar)**, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2016), 23.
[16] Keith Stenning, Jo Calder, Alex Lascarides, **Introduction to cognition and communication**. (MIT Press, 2006), 3.
[17] Levent Yaylagül, **Kitle İletişim Kuramları**. (Ankara: Dipnot Yayınları, 2006)
[18] Merih Zıllıoğlu, **İletişim Nedir?**, (İzmir: Cem Yayınevi, 2014), 24.

katkılarıyla gelişmiştir. Bu liste işletme ile bağlantılı olarak reklamcılık, kurumsal iletişim, pazarlama, örgütsel iletişim, halkla ilişkiler gibi kavramlar ile de genişletilebilir.[19] Bu bağlamda çalışmaya konu olan değişkenlerin birbiri ile olan ilişkilerini anlamak üzere, işletme bilimi içerisinde iletişim konusunu incelemek önem arz etmektedir. Eren'e göre işletmelerde ve kuruluşlarda etkin bir yönetim sağlıklı bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Yönetim fonksiyonları ile ilgili kararları oluşturan düşünceler çeşitli şekillerde gönderici ve alıcının karşılıklı duygu ve jestlerini de barındırarak iletilmektedir. Bu sebeple iletişim, örgüt içi faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır.[20] Bir kuruluşta; işletme, politik, mesleki, dini vb. başka amaçlarla ilişkili bir grup insan bulunduğundan; bilgi, fikir, plan ve teklif alışverişinde bulunmak, koordineli olmak ve karar vermek insanların etkileşim ve tepki vermesini gerektirir. Bu bağlamda iletişim işletmelerin "can damarı" olarak görülmektedir.[21]

2.2. İletişim Türleri

Teorik olarak örgütlerle ilgili üç farklı iletişim türü yazına konu olmuştur. Yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişim olarak anılan bu iletişim türleri araştırmacılar tarafından görev odaklı olarak farklılık göstermektedir.[22]

2.2.1. Yönetim İletişimi

Yönetim iletişimi stratejik seviye olarak en üst düzeyde yer alırken kurumdaki yönetim seviyesi ile iç ve dış paydaşlar arasındaki iletişimi temsil etmektedir. Yöneticilerin lobi faaliyetleri, konferans konuşmaları veya sanal dünyadaki hareketleri bu iletişim faaliyetlerinden bazılarıdır.[23] İletişim, yöneticinin vermiş olduğu kararları uygulamaya aktarmak, iş yaptırmak için kullandığı temel araçtır. Bunun nedeni ise yöneticinin iletişim aracılığı ile kendisine bağlı olan astları ile ilişki kurmasıdır.[24] İşletme yazınında değişim olgusu ile sıkça ilişkililendirilen yönetim iletişimi

[19] Alessandra Mazzei, "A multidisciplinary approach for a new understanding of corporate communication", **Corporate Communications: An International Journal**, c. 19, s. 2 (2014) 216-230.
[20] Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**. 2. Baskı. (İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, 1984), 275.
[21] Herta A. Murphy, Charles E. Peck, **Effective Business Communications**. c. 18. (Grolier Business Library, 1980)
[22] Cees B. M. Van Riel, Charles J. Fombrun, **Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management**, (Routledge, 2007)
[23] Van Riel ve Fombrun, age
[24] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**. 16. Baskı. (İstanbul: Beta Yayıncılık, 2015), 611.

işletmelerde stratejik bir unsur olarak görülmektedir.[25] İç paydaşlar ve dış paydaşların çevrede oluşan değişimlere karşı ikna edilebilmeleri ve değişimlere ayak uydurabilmeleri için yönetim iletişimi kritik öneme sahiptir.

2.2.2. Pazarlama İletişimi

Ürün, hizmet ve marka satışlarını destekleyen iletişim biçimlerinden oluşmaktadır.[26] Pazarlama iletişimi, pazarlama stratejisinin başarısını güvence altına almak için reklam, halkla ilişkiler, satış promosyonu ve ticaret gibi tüm pazarlama unsurlarını içinde barındıran bir kavramdır.[27] Varey'e göre pazarlama iletişimi, bir şirkette pazarlamanın organize edilmesi ve konumlandırılması, planlama ve karar almada yönetim sorumluluğunu ve pazarlama iletişimi yöneticisinin çağdaş toplumdaki rolünü araştırır.[28]

2.2.3. Örgütsel İletişim

Goldhaber örgütsel iletişimi, çevresel belirsizlikle başa çıkmak için birbirine bağlı bir ilişki ağı (işletmenin iç ve dış çevresi) içinde mesaj yaratımı ve alışverişi olarak tanımlamaktadır.[29] Shockley-Zabalak'a göre ise örgütsel iletişim, bireylerin yetkinlikleri, deneyimleri, iletişim bağlamları ve etkileşimlerin gerçekleri, etkileri veya sonuçları ile ilgilidir ve bireylerin örgüt içerisinde gelişen olaylar doğrultusunda şekillendirdikleri gerçekler ile oluşturdukları bir süreçtir. Yazar bu bağlamda örgütsel iletişimi; süreç, insanlar, mesajlar, anlam ve amaç arasında karmaşık bir etkileşim olarak tanımlamaktadır.[30] Halkla ilişkiler, kamu ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, kurumsal reklamcılık, çevre iletişimi ve iç iletişimi kapsamaktadır. Örgütsel iletişimin özellikleri ise şöyledir[31]:

i. Örgütsel iletişim; hissedarlar, finansal gazeteciler, yatırım analistleri, düzenleyiciler ve yasa koyucular gibi kurumsal izleyicilere yöneliktir.

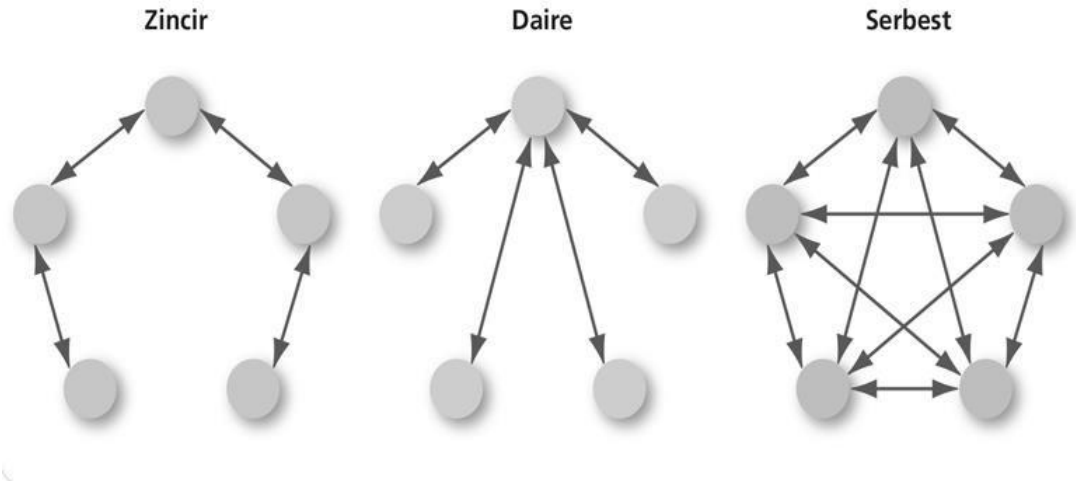
---

[25] Paul Nelissen, Martine van Selm, "Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings", **Corporate Communications: An International Journal**, c. 13, s. 3 (2008): 306-318. Stuart M. Klein, "A management communication strategy for change", **Journal of Organizational Change Management**, c. 9, s. 2 (1996): 32–46.
[26] Van Riel, age
[27] Jefkins, age, 177-178.
[28] Richard Varey, **Marketing communication: Principles and practice**, (Routledge, 2002)
[29] Gerald M. Goldhaber, **Organizational Communication**. Fourth Edition. (C. Brown Company Publishers, 1986), 28.
[30] Pamela Shockley-Zalabak, **Fundamentals of organizational communication**. Ninth Edition. (NJ: Pearson, 2015), 17.
[31] Van Riel, age

ii. Örgütsel iletişim uzun vadeli bir perspektife sahiptir ve doğrudan satış yaratmayı amaçlamaz.
iii. Örgütsel iletişim, pazarlama iletişimine kıyasla farklı bir iletişim tarzı uygular; abartı ve şişirmeler sınırlıdır ve mesajlar daha biçimseldir.
iv. Örgütsel iletişim genellikle dış taraflarca başlatılır. Dış baskılar genellikle şirketi başka türlü paylaşılmayacak bilgileri açıklamaya zorlar.

Robbins ve Judge örgütsel iletişimi, çok fazla insan ve hiyerarşik düzey olabilmesi bakımından açıklamaları basitleştirmek adına "biçimsel küçük grup ağları" üzerinden açıklamaktadır. Bu ağlar; zincir, daire ve serbest olmak üzere her biri beş kişiden oluşan küçük gruplar şeklinde sınıflandırılmıştır. Zincir, emir-komuta zincirini takip etmekte, bu ağ katı bir şekilde üç hiyerarşi basamağına sahip örgütlenmelerde görülen iletişim tipi olarak ifade edilmektedir. Daire, bütün grubun iletişim yolunda merkezi bir yerde bulunur ve güçlü bir liderin bulunduğu iletişim ağını göstermektedir. Serbest ağ, grubun bütün üyelerinin birbirleriyle aktif olarak iletişimde bulunmalarına izin vermektedir. Ayrıca birinin lider olmadığı, grubun bütün üyelerinin birbirlerine katkıda bulunabildikleri kendi kendini yöneten takımlarda görülmektedir.[32]

Şekil 1: Örgütsel İletişim Modelleri



Kaynak: Stephan Robbins, Timothy A. Judge, Örgütsel Davranış. Çev. Ed. İnci Erdem. 14. Baskı. (İstanbul: Nobel Yayın, 2017), 349.

[32] Stephan Robbins, Timothy A. Judge, **Örgütsel Davranış**. Çev. Ed. İnci Erdem. 14. Baskı. (İstanbul: Nobel Yayın, 2017), 349-350.

2.3. Kurumsal İletişim

2.3.1. Kurumsal İletişimin Tarihsel Gelişimi

Kurumsal iletişim çalışmaları işletmelerin bir parçası olarak 20. yüzyılın başında Amerika'da Edward Bernays'ın öncülüğündeki çalışmalarla başlamıştır. Eğitimin, orta sınıfın ve sosyal aktivizmin gelişimi, iş uygulamalarını ve kurumsal iletişimi etkilemiştir.[33] Kurumsal iletişimi bilimden çok sanata benzeten Goodman (2004), kurumsal iletişimin entelektüel temelini Yunanlıların ve Romalıların öncü olduğu retoriğe (hitabet sanatına) dayandırmaktadır.[34]

Kurumsal iletişim akademik olarak, başlarda işletme/yönetim eğitimi müfredatlarında yer almamıştır. İlk olarak iletişim okulları ve gazetecilik okulları bünyesinde faaliyet göstermiştir. Bunun sebebi ise kısmen tarihsel kısmen de politik olarak ifade edilmektedir. Tarihsel olarak, iletişim alanı gazeteciliğin bir alt kümesi olarak büyümüştür. Bunun sebebi ise bu konuda ilk başta bir çalışma alanına ihtiyaç duyan gazeteciler olmuştur. Buna ek olarak, yıllardır kurumsal iletişim olarak adlandırılan alanda çalışan insanlar gazetecilik geçmişine sahiptir. Birçok şirket yöneticisi, gazetecilerin şirket içindeki bu alanla başa çıkmak için en iyi donanıma sahip olduklarına inanmış olup uygulayıcıların yaptıklarının çoğunun medyayla ilgili olduğunu düşünmüştür. İşletme okulları ise nispeten daha geç bir dönemde kurumsal iletişime odaklanmıştır. Diğer taraftan akademik gelişimin aksine kurumsal iletişim alanı iş dünyasında daha hızlı ve çok daha kapsamlı bir şekilde gelişmiştir. 20. yy'ın ortalarına kadar işletmelerin iletişim ile ilgili stratejileri bulunmamaktaydı. Daha sonrasında işletmelerin çevrelerinin radikal bir değişime uğraması yöneticileri halkla ilişkiler (public relations) departmanları kurmaya itmiştir. Halkla ilişkilerin egemenliği 1970'li yıllara kadar devam etmiştir. Bu tarihten sonra halkla ilişkiler fonksiyonu işletmelerin artan gereksinimlerine cevap vermekte zorlanmaya başlamış ve kurumsal iletişim fonksiyonu kök salmaya başlamıştır. Bu gelişme, diğer yöneticilerin kendi dillerinde anlayabilen ve onlarla sohbet edebilen işletme okulu

[33] Augustine S. Ihator, "Corporate communication: reflections on twentieth century change", **Corporate Communications: An International Journal**, c. 9, s. 3 (2004): 243-253. Ek olarak Bernays'ın halkla ilişkiler ve kurumsal iletişimin gelişimine yapmış olduğu katkı için bkz. Edward L. Bernays, "Emergence of the public relations counsel: Principles and recollections", **Business History Review**, c. 45, s. 3 (1971): 296-316.

[34] Michael B. Goodman, Today's corporate communication function. In Sandra Oliver (Ed.), **Handbook of Corporate Communication and Public Relations: Pure and Applied**, (Routledge, London, 2004), 200-227.

eğitimli profesyonellere ihtiyaç duymasına sebep olmuştur. Böylece kurumsal iletişim işletme disiplinine hem teorik hem de pratik açıdan müdahil olmuştur.[35]

Ülkemizde ilk halkla ilişkiler kitabı Alaeddin Asna tarafından 1969'da yazılmıştır. Ardından ilk halkla ilişkiler danışmanlık firmasını yine Asna 1974 yılında kurmuştur. İlk halkla ilişkiler derneği ise 1972 yılında kurulmuş olup bu dernek ülkemizdeki halkla ilişkiler faaliyetlerinde öncü rol üstlenmiştir. Türkiye'de halkla ilişkiler alanında etkin olan ilk uzmanların gazeteci kökenli olmaları, halkla ilişkiler alanında etkin olan ilk uzmanların medya ilişkileriyle sınırlı kalmasına yol açmıştır. Fakat günümüzde gerek sözü geçen derneğin faaliyetleriyle gerek reklamcılıkla ve gerekse de örgütlerin bu faaliyete verdiği önemle beraber kavram ekonomik bir perspektif kazanmıştır.[36]

2.3.2. Kurumsal İletişimin Tanımı ve Görüşler

Cornelissen'e göre kurumsal iletişim, kurumun varlığını sürdürmek için bağlı olduğu paydaş grupları çerçevesinde olumlu bir kurum itibarı inşa etmek ve bu itibarı sürdürmek amacıyla tüm iç ve dış iletişimin etkin bir şekilde koordine edilmesini sağlayacak bir çerçeve ortaya koyan yönetim fonksiyonudur.[37] Kurumsal iletişim, bir kurumun çeşitli birimleri arasında her türlü bilginin paylaşımını, bu paylaşım süreci içerisinde kullanılan mesaj biçimini, tekniğini ve yöntemlerini içermektedir.[38] Kurumsal iletişim, hem iç hem de dış iletişimin bilinçli olarak uygulanmış olan tüm biçimlerinin örgütün amaçladığı imajı en önemli hedef grupları ile elde edeceği ve sürdüreceği şekilde birbiriyle ilişkilendirildiği bir yönetim aracıdır.[39] Kurumsal iletişim, kuruluşlar tarafından müşteriler ve diğer seçmenlerle iletişim kurmak için kullanılan çeşitli giden iletişim kanalları ile ilgilidir. En kapsamlı haliyle kurumsal iletişim yönetimi, çalışanların, ürün davranışlarının, ağızdan ağıza ve medyanın/rakiplerin yorumlarının iletişim etkilerini de hesaba katmaktadır.[40]

---

[35] Paul A. Argenti, "Corporate communication as a discipline: toward a definition", **Management communication quarterly**, c. 10, s. 1 (1996): 73-97.
[36] Mehmet Akif Özer, **Halkla İlişkiler Dersleri**. 4. Baskı. (Ankara: Gazi Kitabevi, 2018), 48.
[37] Joep Cornelissen, **Kurumsal İletişim**. Çev. Ed. Çişil Sohodol Bir, İdil Karademirlidağ Suher. (İstanbul: The Kitap, 2019)
[38] Z. Beril Akıncı Vural, Mikail Bat, **Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim**. 3. Baskı. (İstanbul: İletişim Yayınları, 2018), 25.
[39] Cees B. M. Van Riel, "Corporate communication in European financial institutions", **Public Relations Review**, c. 18, s. 2 (1992): 161-175.
[40] John M.T. Balmer, Stephen A. Greyser "Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation", **European journal of marketing**, c. 21, s. 1 (2006): 22-46.

Van Riel ve Fombrun'a göre kurumsal iletişim; pazarlama iletişimini, örgütsel iletişimi ve yönetim iletişimini kapsamaktadır. Kurumsal iletişim, şirketin bağlı olduğu paydaşlarla uygun başlangıç noktaları yaratmayı amaçlayan tüm iç ve dış iletişimleri yönetmeye ve düzenlemeye yönelik faaliyetler kümesi olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal iletişim, kuruluşun ömrünü sürdürme yeteneğini arttırarak hiyerarşideki çeşitli uzmanlar ve yöneticiler sayesinde bilginin yayılmasıyla oluşmaktadır. Kurumsal iletişimin sorumlulukları ise şunlardır[41]:

i. Şirket profilini ortaya çıkarmak;
ii. Şirketin istediği kimlik ve marka özellikleri arasındaki tutarsızlıkları en aza indiren girişimler geliştirmek;
iii. İletişim alanında kimin görevlerini yerine getirmesi gerektiğini belirtmek;
iv. İletişim ile ilgili konularda karar vermeyi kolaylaştırmak için etkili prosedürler formüle etmek ve yürütmek;
v. İç ve dış desteği kurumsal hedeflerin arkasında seferber etmek.

2.3.3. Kurumsal İletişimin İşlevleri

Kurumsal iletişim hem birbiri ile ilişkili hem de birbirinden uzak kavramları barındıran işlev kümesine sahiptir. Bu çerçevede Argenti, araştırmacılara incelemesi için şu alanları önermektedir: görüntü ve kimlik, kurumsal reklamcılık, medya ilişkileri, finansal iletişim, çalışan ilişkileri, toplum ilişkileri ve kurumsal hayırseverlik, hükümet ilişkileri ve kriz iletişimleri. Yazara göre bu liste, her şeyi kapsayan bir faaliyetler listesi olmasa da büyük bir işletmede bulunan en önemli alt işlevleri temsil etmektedir.[42] Yazarın öne sürdüğü işlevlere daha detaylı bakılacak olursa:

2.3.3.1. İmaj ve Kimlik

Argenti'ye göre imaj, örgüt gerçekliğinin yansımasıdır. Kurumsal iletişim departmanları, farklı grupların ihtiyaçlarını ve tutumlarını anlamak için ürün ve hizmetler için pazarlama araştırmasına benzeyen araştırmalar yapmaktadırlar. Daha sonra imajlarını geliştirmek için bu gruplarla daha iyi iletişim kurmaya çalışırlar.[43]

---

[41] Cees B. M. Van Riel, Charles J. Fombrun, **Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management**. (Routledge, 2007), 23-25.
[42] Argenti, age, 77.
[43] Argenti, age, 77.-78.

Kimlik, genellikle bir örgütün üyelerinin merkezi ve nispeten kalıcı olduğu varsayılan özellikleri ve örgütü diğer örgütlerden ayıran kolektif anlayışları olarak ifade edilmektedir.[44] Bu kavram; kurumsal logo, kırtasiye malzemeleri, üniformaları, binaları, broşürleri ve reklamlarında görüldüğü gibi şirketin imajının görsel tezahürüdür. Kimlik danışmanlık firmaları, logolar ve diğer kimlik tezahürleri yaratmak için belirli kuruluşlarla birlikte çalışır. Bu firmalar giderek büyüyen bu alana personel sağlamak için işletme okullarına giderek daha fazla güvenmektedir.[45]

Kimlik ile imaj kavramlarının birbiriyle ilişkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda yapılan bir çalışmadaki iddiaya göre, kimliğin bir dizi dış etkisi bulunmaktadır. İlk olarak işletmenin kimliği, örgütün imajını algılamış kesimlere mesajlar yollar. Mesajı algılayan bu kesimlerin geri dönüşlerine (feedback) göre işletme belirli stratejiler oluşturmaktadır.[46] Ek olarak başka bir çalışma ise yine aynı iddiayı barındırmaktadır. Buna göre her işletmenin, kuruluşun özelliklerinin toplamı olarak tanımlanan bir kişiliği vardır. Bu özellikler bir kuruluşu diğerinden ayırmaya yarar davranışsal ve entelektüel özelliklerdir. Bu kişilik, bir kimlik oluşturan bilinçli ipuçlarıyla yansıtılır. İzleyicilerin zihninde bu ipuçlarının oluşturduğu genel izlenim imajı oluşturur.[47]

2.3.3.2. Kurumsal Reklamcılık

İmaj ve kimlik genellikle bir şirketin kurumsal reklamlarına yansır. Kurumsal iletişimin bu alt işlevi, ürün reklamcılığından veya pazarlama iletişiminden farklıdır. Bir şirketin ürün veya hizmetini satmaya çalışmak yerine kurumsal reklamcılık şirketin kendisini, genellikle müşterilerden tamamen farklı bir bölgeye satmaya çalışır.[48] Kurumsal reklamlar şirketin imajına odaklanmakta ve piyasada az da olsa satın alma cazibesi oluşturmaya yönelik faaliyetleri barındırmaktadır.[49] Kurumsal reklamcılık işletmelerin ürünlerini ve/veya hizmetlerini tanıtmak için bir destek işlevi

---

[44] Stuart Albert, David Whetten, 1985. Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), **Research in organizational behavior**, (Greenwich, CT: JAI Press, 1985), 263-295.
[45] age, 78.
[46] Mary Jo Hatch, Majken Schultz, "Relations between organizational culture, identity and image", **European Journal of Marketing**, c. 31, s. 5/6 (1997): 356–365.
[47] P. S. B., Shee, Russell Abratt, "A new approach to the corporate image management process", **Journal of Marketing Management**, c. 5, s. 1 (1989): 63–76.
[48] Argenti, age, 78.
[49] Daha detaylı bilgi verilecek olursa, satın alma cazibesi oluşturma görevi ürün reklamcılığının bir fonksiyonu olarak belirtilmektedir. Bkz. Sora Kim, Eric Haley, Gi-Yong Koo, "Comparison of the paths from consumer involvement types to ad responses between corporate advertising and product advertising" **Journal of Advertising**, c. 38, s. 3 (2009): 67-80.

görmektedir. Kısaca kurumsal reklamcılık amacı açısından şirketin kimliğini oluşturmak, değiştirmek veya korumak olarak tanımlanabilir.[50]

2.3.3.3. Medya İlişkileri

Medya ilişkileri, bir kuruluşun imajını üçüncü taraflar aracılığıyla şekillendirmesine olanak tanımaktadır. Bu ilişkiler, eski halkla ilişkiler departmanının son kalıntısı ve herhangi bir kurumsal iletişim fonksiyonunun temel dayanağıdır. Kurumsal iletişim için personelin çoğu genellikle bu alt fonksiyonda bulunur ve bir bütün olarak departmanın sorumlusu da firmanın sözcüsü olarak medyayla uğraşmaktadır. İşletme ve medya arasındaki ilişki göz önüne alındığında, bu alt işlev genellikle hissedarlara ve diğer kritik bileşenlere olumlu bir imaj sunmayı ümit eden üst düzey yöneticiler için en kritik olanlardan biridir.[51] Diğer bir görüşe göre ise, medya ilişkilerini yöneten kesim, pratik işlerle ilişkilendirilmektedir. Medya ilişkilerinin halkla ilişkiler pratiğinde merkezi bir rolü vardır çünkü medya "halka akan bilgileri kontrol eden kapı bekçileri" olarak görülmektedir.[52]

2.3.3.4. Finansal İletişim (Yatırımcı/Paydaş İlişkileri)

Geleneksel olarak, bu alt işlev finans veya hazine departmanı tarafından ele alınmıştır. Bu alt fonksiyon, hem alım-satım tarafında hem de medya ilişkileri alanındaki uzmanlarla birlikte geliştirilen finansal medya için doğrudan bir kaynak olan menkul kıymet analistleri ile ilgilidir. Finansal iletişim hem büyük hem de küçük yatırımcılarla doğrudan teması içermektedir. Buna ek olarak, her kamu firması finansal iletişim uzmanları tarafından üretilen mali tablolar ve yıllık raporlar hazırlamaktadır.[53] Farklı paydaş gruplarının çeşitliliği göz önüne alındığında, şirketlerin ağırlıklı olarak yatırımcılarla iletişim halinde olduğu kabul edilmektedir. Günümüzde şirketlerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri değerli yatırım bilgilerinin, tüm paydaşlara doğru bir biçimde ulaştırılmasıdır. İkinci zorluk ise tercih edilen iletişim kanalları veya platformlar aracılığıyla mesajın kısa bir şekilde nasıl iletileceğinin ve bu işlemin şirkete büyük bir maliyet olmadan nasıl yapılacağının tespitidir. Finansal görevliler tipik olarak yatırımcılarla, halkla ilişkiler ve iletişim

[50] David W. Schumann, Jan M. Hathcote, Susan West, "Corporate advertising in America: A review of published studies on use, measurement, and effectiveness", **Journal of Advertising**, c. 20, s, 3 (1991): 36.
[51] Argenti, age, 79.
[52] James E. Grunig, Todd Hunt, **Managing Public Relations**. (New York: Holt Rhinehart, 1984)
[53] Argenti, age, 79-80.

yönetimi uzmanları ise daha geniş bir yelpazedeki paydaşlarla daha etkili bir şekilde iletişim kurmaya öncülük edebilirler.[54]

2.3.3.5. Çalışan İlişkileri

Çalışan ilişkileri; işçiler ve organizasyonları, yöneticileri ve kuruluşları ile işyeri ve genel olarak istihdam ile ilgili devlet kurumları arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir.[55] Şirketler, değişen değerlere ve farklı demografik özelliklere sahip mutlu bir işgücünü korumaya daha fazla odaklandıkça, genellikle dâhili iletişim olarak da adlandırılan kavramla beraber çalışanlarla nasıl iletişim kurdukları konusunda daha ciddi düşünmek zorunda kalmıştır. Fortune 500 şirketlerinin çoğu bu konuda yaşanan sorunlarla başa çıkmak için kurumsal iletişim kullanmaktadır. Finansal iletişim gibi, bu alan da çoğu kuruluşta hızlı bir şekilde büyümekte ve bir bütün olarak işletmenin geçmişe göre daha derin bir şekilde anlaşılmasını gerektirmektedir.[56]

2.3.3.6. Topluluk İlişkileri ve Kurumsal Hayırseverlik

Topluluk ilişkileri genel olarak tarihsel nedenlerle insan kaynakları departmanında yer alırken kurumsal hayırseverlik daha büyük şirketlerde kuruluşun kendisinden ayrı bir temel birim olarak kurulmaktadır. Ancak daha stratejik bir odaklanma ihtiyacı ve toplulukların kurumun rolü ile ilgili artan endişelerle başa çıkmasında yaşanan zorluklar, kurumsal iletişim departmanlarının bu alt işlevlerin her ikisini de ele almasına yol açmıştır. Buna ek olarak, günümüzde toplumlarda ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda mevcut olan sınırlı kaynaklar göz önüne alındığında, çoğu şirket hayırseverliğe odaklanmalarda çok daha stratejiktir. Birçoğu, iş yaptıkları topluluklarda ihtiyaç sahibi insanlara yardım etme ihtiyacını hissedarların talepleriyle dengelemeye çalışmaktadır.[57] Yapılan bir araştırmaya göre topluluk ilişkileri ve kurumsal hayırseverlik adına yapılan çalışmaların müşterilerde farkındalık yarattığı ve bunun sebebinin ise toplumsal olmasından ileri geldiği ifade edilmiştir.[58]

---

[54] Ronél Rensburg, Elsamari Botha, "Is integrated reporting the silver bullet of financial communication? A stakeholder perspective from South Africa", **Public Relations Review**, c. 40, s. 2 (2014): 144-152.
[55] Chris Brewster, **Employee Relations**. (Macmillan Professional Masters, 1989), 3.
[56] Argenti, age, 80.
[57] Argenti, age, 80.-81.
[58] Margarete R. Hall, "Corporate Philanthropy and Corporate Community Relations: Measuring Relationship-Building Results", **Journal of Public Relations Research**, c. 18, s. 1 (2006): 1–21.

2.3.3.7. Devlet ve/veya Hükümet İlişkileri

Devlet ve/veya hükümet ilişkilerinde esas olan işletmenin, bulunduğu sektörle ilgili kanunlarla ne derece ilişki içinde olduğudur. Bazı endüstrilerde şirketler ve lobi grupları, endüstri veya firma üzerinde etkisi olabilecek mevzuatı değiştirmeye çalışmak için daha az regüle endüstrilerde olduğundan çok daha fazla zaman harcamaktadır.[59] Devletin ekonomik faaliyetler üzerindeki etkileri ekonomik sebeplere dayanmamakla beraber dışarıya bağımlı kalmama düşüncesinin altında yatan temel öğe milli sanayilerini geliştirmek amacı taşıyabilmektedir. Diğer taraftan politik ve ekonomik alandaki istikrar, işletmeler için olmazsa olmaz şartların başında gelmektedir. Yasa ve uygulamaların sürekli değişmesi veya belirsizlik ortamının yaratılması işletmelerin faaliyetlerine sekte vurabilmektedir.[60] Bu sebeple işletmelerin kısa, orta ve uzun vadeli stratejiler ortaya koyabilmesi, faaliyet gösterdikleri yasal ve siyasal ortamla ve o ortamla kurulan iletişim ile doğrudan ilintilidir. Kurumların devlet ve siyaset kurumları ile ilişkileri ve iletişimleri, kurumun faaliyet gösterdiği tüm coğrafyalar için birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Yerel ve menfaat odaklı siyasetin daha az etkili olduğu, kanunların daha güçlü ve etkin olduğu ülkelerde kurum iletişimleri çok daha formal ve sınırlı yapılırken, bunun tersi durumların söz konusu olduğu ülkelerde ise kurumsal iletişim uygulamalarına çok daha fazla ihtiyaç duyulabilmektedir.

2.3.3.8. Kriz İletişimi

Özel olarak ayrı bir işlev olmamasına rağmen potansiyel krizlere verilen yanıtların kurumsal iletişim işlevi için planlanması ve koordine edilmesi gerekmektedir. Genellikle tüm kriz planlamasında kuruluşun tamamından geniş bir yönetici grubu yer alır ve bir kriz iletişim planının fiili uygulaması kurumsal iletişim departmanının koordinasyonu ile yürütülmektedir. Planlama sorumlulukları arasında risk değerlendirmesi, potansiyel krizler için iletişim hedefleri belirleme, her bir krize ekip atama, merkezileştirme için planlama ve resmi bir plana nelerin dâhil edileceğine karar verilmesi yer alır. Bir kriz iletişim planının fiilen yürütülmesi açısından, iletişimciler kontrolü ele almak, bilgi toplamak, merkezi bir kriz yönetim merkezi

[59] Argenti, age, 81.
[60] Esin Can, **Uluslararası İşletmecilik**, 4. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayın, 2012), 268-270.

oluşturmak, gerçek iletişimi yapmak ve diğer krizlerden kaçınmak için planlar yapmaktan sorumludur.[61]

2.4. Kurumsal İletişimin Örgütlenmesi

Cornelissen kurumsal iletişimi, pazarlama ve halkla ilişkiler disiplinlerinin birbiriyle etkileşimlerinin bir çıktısı olarak görmektedir. Bu bağlamda işletmelerde kurumsal iletişim örgütlenmesinin yapısı ve görev dağılımları sözü edilen iki disiplinin birleşimi ile meydana gelmektedir.[62]

Tablo 1: Kurumsal İletişim Örgütlenmesi

<table>
<tr><td></td><td colspan="8">Kurumsal İletişim</td></tr>
<tr><td>Pazarlama</td><td>Kurumsal İşler</td><td>Konu/Sorun Yönetimi</td><td>Yatırımcı İlişkileri</td><td>Medya İlişkileri</td><td>Reklamcılık</td><td>Doğrudan Pazarlama</td><td>Satış Tutundurma</td></tr>
<tr><td>Halkla ilişkiler</td><td colspan="2">Dijital/Çevrimiçi İletişim</td><td>İç İletişim</td><td colspan="2">Topluluklarla İlişkiler</td><td colspan="2">Duyurum/Sponsorluk</td></tr>
</table>

Kaynak: Joep Cornelissen, Kurumsal İletişim. Çev. Ed. Çişil Sohodol Bir, İdil Karademirlidağ Suher. (İstanbul: The Kitap, 2019), 53.

2.5. Kurumsal İletişim Uygulamaları

Kurumsal iletişim, bir şirketin etkili ve karlı iletişim kurma çabalarının toplamıdır. Bu, bir kuruluştaki veya bir müşteri adına profesyoneller tarafından uygulanan stratejik bir eylemdir. Güçlü iç ve dış ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesidir. Belli bir şirketin bu amaca ulaşmak için attığı adımlar, büyük ölçüde kuruluşun niteliğine ve tedarikçileri, topluluğu, çalışanları ve müşterileri ile olan ilişkisine bağlıdır.[63]

[61] Argenti, age, 81-82.
[62] Cornelissen, age, 53.
[63] Michael B. Goodman, **Corporate Communications for Executives**. (State University of New York Press, 1998)

2.5.1. Kurum İçi İletişim

2.5.1.1. Biçimsel (Formal) İletişim

Formal iletişim, kapsam ve kanalların rasyonel ve planlı bir sisteme sokulması, bilgi ve kararların dikey, yatay, çapraz olarak aktığı bir iletişim türü olarak tanımlanmaktadır. Bu bakımdan formal iletişimin temel hedefi, politik kararları iletmek, dönüt (feedback) sağlamak ve örgütteki gelişmelerden üyeleri sürekli olarak haberdar etmek olarak ifade edilmektedir.[64]

Formal iletişim, iş hakkındaki bilgilerin bir kuruluş tarafından üyesine ve bir kuruluşun üyeleri arasında aktarılma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Formal iletişim kanalları kuruluş tarafından resmi olarak tanınmaktadır. Talimatlar ve bilgiler bu kanallar boyunca aşağı ve yukarı aktarılmaktadır. Örgüt içindeki formal iletişim modları tarafından sağlanan bilgiler, yöneticilerin faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır. Formal iletişim, örgütün resmi yapısını veya hiyerarşisini izlemektedir. İletişimin yukarı, aşağı veya yan yana yönleri olabilir. İlgili yazında resmi iletişimin faydaları olarak verimlilik ve iş memnuniyeti sağlaması, koordinasyon maliyetlerini düşürmesi ve çatışmayı azaltması, güveni ve genel memnuniyeti güçlendirmesi ve son olarak memnuniyet elde edilmesine yol açan söylentilerin olumsuz etkilerini azaltması sayılmaktadır.[65]

2.5.1.2. Dikey İletişim

Dikey iletişim kendi içerisinde iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Bunlardan ilki yukarıdan aşağıya doğru dikey iletişim iken diğeri aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişimdir. Yukarıdan aşağıya doğru dikey iletişim, aşağı doğru bilgi akışının daha üst kademelerdeki yönetici ya da çalışanlardan daha alt kademedeki çalışanlara doğru ilerlemesini ifade etmektedir. Bu tür iletişimde daha üst kademedekiler alt kademedekileri kurumun politikası, kuralları, kararları, amaçları, uygulamaları, üretimi gibi konularda bilgilendirmektedir. Aşağıdan yukarı doğru iletişim, alt kademelerden üst kademelere gönderilen mesajları içermektedir. Bu bilgi akışı genelde astın üstüne ve o çalışanın da bir üstüne rapor vermesi şeklinde hiyerarşiye

[64] Abdurrahman Tanrıöğen, **Örgütlerde Etkili İnsan İlişkileri**. (Ankara: Anı Yayıncılık, 2018), 24.
[65] Nader Sheykh Al Eslami Kandlousi, Anees Janee Ali, Anahita Abdollahi, "Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication", **International Journal of Business and Management**, c. 5, s. 10 (2010): 51-61.

göre gerçekleşmektedir. Yukarı doğru iletişim, aşağı doğru iletişimin tamamlayıcısı olarak ifade edilmektedir.[66]

2.5.1.3. Yatay İletişim

İletişim; aynı iş grubunda, aynı iş grubunun üyeleri arasında, aynı düzeydeki yöneticiler arasında veya yatay olarak eşit hiyerarşideki çalışanlar arasında gerçekleşiyorsa yatay iletişim olarak tanımlanmaktadır. Yatay iletişim zamandan tasarruf sağlamakta ve koordinasyonu kolaylaştırmaktadır. Bazı yatay ilişkiler biçimsel olarak onaylanmaktadır. Genellikle uygulamaları hızlandırmak ve dikey iletişimi pas geçmek için kendiliğinden kurulmaktadır.[67]

Yatay iletişimin en önemli fonksiyonu, çeşitli örgütsel birimlerin kendi içlerinde ve diğer birimler arasında koordinasyonu sağlamasıdır. Ancak örgütün bazı kademelerinde farklı birim veya uzmanlaşma oluşması durumlarında uzmanlaşan kişilerin birinci derecede sorumluluk ve bağlılıklarının örgütten ziyade ait oldukları bölüme olması beraberinde bazı sorunlar getirebilmektedir.[68]

2.5.1.4. Çapraz İletişim

Çapraz iletişim az tercih edilen bir iletişim türüdür. Henri Fayol tarafından ortaya koyulduğu için genellikle "Fayol Köprüsü" olarak adlandırılmaktadır. Çapraz iletişim teorik olarak doğru olmakla beraber geleneksel hiyerarşik örgütlerde uygulanmasının zor olduğu ifade edilmektedir. Bir örgütte çapraz iletişimi en çok uzmanlaşmış kurmay birimler ve bölümler kullanmaktadır. Bu tür iletişimde emir-komuta ilişkisi bulunmamaktadır.[69]

Çapraz iletişim bir bölümler arası haberleşme türüdür. Bir yönetici bir başka bölümde ve başka hat üzerinde fakat kendisi ile eşit yetki kademesinde olmayan birkaç kademe aşağıda veya yukarıda olan bir yönetici veya çalışan ile iletişimde bulunabilir. Burada işlerin daha kısa zamanda ve daha pratik yürütülmesi veya özel bir iş veya istek söz konusu olabilir.[70]

---

[66] Vural ve Bat, age, 144-145.
[67] Robbins ve Judge, age, 346.
[68] Halil Aytekin, **İnsan İlişkileri ve İletişim**. 3. Baskı. (Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2019), 252.
[69] Aytekin, age, 252.
[70] Mümin Ertürk, **Yönetim ve Organizasyon**. 2. Baskı. (İstanbul: Beta Basım Yayın, 2013)

2.5.1.5. Biçimsel (İnformal) Olmayan İletişim

Formal organizasyon yapıları aynı zamanda formal iletişim kanallarını belirlemektedir. Bu yapılarda özellikle yukarıdan aşağıya doğru ve aşağıdan yukarıya doğru mesajların nasıl akacağı tarif edilmiştir. Günümüzde sorunların çözümü, takım çalışması, misyon, vizyon paylaşımı, basık organizasyonlar vb konular formal kanalların dışında oluşan mesaj alışverişini gerektirmektedir.[71] Bu bağlamda informal iletişim, genel olarak örgüt şemasına uymaz ve daha çok kişisel özelliklere sahiptir.[72]

İnformal iletişim ise kurallara ve prosedürlere bağlı olmadan anlık olarak ve doğal yollarla gelişen iletişim faaliyetlerini ifade etmek için kullanılmaktadır. Formal iletişime nazaran plansız, çok yönlü ve interaktif bir yapıya sahip olması sebebiyle daha zengin bir içerik ve anlayış sağlamaktadır. İnformal iletişim, katılımcıların önceden belirli olmaması ve rol serbestisine sahip olmaları açısından sonuçları anlamında belirsizlik içermekle birlikte bir sınırlandırılamazlık potansiyeli de taşımaktadır[73].

Fakat bazen informal iletişim hatalı veya eksik olabilmektedir. Mesajların kasıtlı olarak iletildiği bazı insanlar vardır ve kasıtlı olarak atlanan başkaları da bulunabilmektedir. Bu seçici iletişim biçiminin en yaygın olanı gayri resmi ağlarda olabilmektedir. İnformal örgüt, büyük ölçüde hayatta kalması için bu zincire güvenmektedir. Belirli türde bilgi alması gerekmeyen bireyler bu bilgileri alırsa, sonuçlar informal grubun üyelerine zarar verebilir ve bilgileri "yanlış" kişilere iletmekten sorumlu olanlar gelecekteki iletimlerin dışında bırakılabilir.[74]

2.5.2. Kurum Dışı İletişim

Günümüzde kurumsal iletişim uygulamaları, sanayi, ticaret ve hükümetlerin demokratik bir toplum inşa etme yeteneklerinin merkezinde yer almaktadır.[75] Kurumsal iletişim uygulamaları; kurumsal reklamlardan sunumlara, çalışanlar,

---

[71] Koçel, age, 623.
[72] J. David Johnson ve diğ., "Differences Between Formal and Informal Communication Channels", **The Journal of Business Communication**, c. 31, s. 2 (1994) 111–122.
[73] Nihat Erdoğmuş, Yasin Şehitoğlu, "Türk İş Dünyası Liderlerinin İnformal İletişim Kanalları Kullanımı Üzerine Nitel Bir Araştırma", Ed. Ramazan Erdem, **Yönetimde İnformalite Buz Dağının Görünmeyen Yüzü**, (İstanbul: Beta Yayınları, 2017)
[74] Steven Altman, Enzo Valenzi, Richard M. Hodgetts, **Organizational behavior: Theory and practice**. (Academic Press, Inc, 1985)
[75] Sandra M. Oliver, **A Handbook of Corporate Communication and Public Relations**. (Routledge, 2004)

yatırımcılar, devlet kurumlarıyla ve medya ile iletişimden kriz yönetimine kadar olan süreçleri kapsamaktadır.[76]

2.5.3. Kurumsal İletişimde Kullanılan İletişim Araçları

2.5.3.1. Kurumlarda Yazılı İletişim Araçları

Yazılı iletişim, notlar, raporlar ve organizasyonel el kitapları olmak üzere birçok şekilde olabilir. Birçok yönetici yazılı iletişimi sever, çünkü iletilenlerin bir kaydını sağlarlar ve başlangıçta net olmamaları durumunda tekrar okunabilir ve incelenebilirler. Ayrıca, yazılı mesajlar sözlü mesajlarda olmayan bir formalite derecesine sahiptir. Öte yandan, yazılı iletişim bir takım önemli problemler ortaya koymaktadır. Birincisi, birçok yönetici kendilerini yazılı olarak ifade etmekte zorluk çekebilmektedir. İkincisi, yöneticiler genellikle içerikleri hakkında sözlü olarak bilgilendirilmeyi tercih edip, önemli yazılı raporları okumayı reddedebilmektedir. Üçüncüsü, iş tanımları ve politika kılavuzları gibi bazı yazılı iletişimin sürekli olarak güncellenmesi gerekmektedir, bu da çok zaman alan bir görevdir.[77]

2.5.3.1.1. Gazeteler

Basılı veya çevrimiçi bir haber bülteni, çalışanlar için bilgi edinmenin geleneksel bir yoludur. Bir haber bülteninin avantajı, okuyucuların haber bülteninde sağlanan bilgilerin ne kadarını sindirmek istediklerine karar verebilmesidir. Ek olarak, haber bültenleri şirket intraneti gibi diğer iletişim kanallarını kullanarak sağlanan bilgi ve mesajları güçlendirmek ve tanıtmak için hizmet edebilmektedir.[78] Gazeteler değişik bölümleri veya türleri ile her düzeyden ve meslekten farklı merakları olan okuyucu gruplarına hitap etmektedir.[79] Bu çerçevede işletmeler de paydaşlarına bilgi aktarımı yapabilmek üzere "işletme gazetesi" türünde yayınlar yapmaktadırlar. İşletme gazetesi, kurumun personeline yönelik hazırlanır ve kurumu tanıtmayı, bilgi aktarmayı ve personel ile yönetim arasındaki ilişkileri güçlendirmeyi hedeflemektedir.[80]

Gazetelerde yer alan konular kurumun ekonomik, sosyal, teknik yapısı, yatırımları ve yaşanan son gelişmeleri içermektedir. Diğer taraftan çalışma koşulları,

---

[76] Berrin Özkanal, "Kobi'lerde Kurumsal İletişim Uygulamaları: Eskişehir'deki Kobi'lere Yönelik Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, c. 52, (2017): 112.
[77] Altman vd., age, 526.
[78] Rudolf Beger, **Present-Day Corporate Communication**. (Springer Singapore, 2018), 378.
[79] Ali Akdemir, **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**. (Bursa: Ekin Yayınevi, 2012), 575.
[80] Vural ve Bat, age, 150.

doğum, ölüm, işe yeni girenler ve işten çıkanlar, mutlu veya özel günler gibi kişisel haberlerin yanı sıra çeşitli kişilerle yapılan röportajlar da bu tip gazetelerde yer almaktadır. Yayınlanmaları kolay ve dergiye göre daha ekonomik olmaktadır. Bu yayınların geneli dergi ebatlarında olmakla birlikte, gazete formatında olanları da bulunmaktadır. Genellikle kurumun halkla ilişkiler bölümü tarafından hazırlanmaktadır. Günümüzdeki büyük şirketler, kurumun etkili bir halkla ilişkiler aracı olarak işletme gazetelerini çok fazla tercih etmektedir.[81]

2.5.3.1.2. Kurum Dergileri

Kurum dergisi, işletme gazetesi gibi düzenli aralıklarla yayımlanan yazılı bir araçtır. Çoğu gazeteden farklı olarak genellikle kaliteli kâğıda basılan kurumsal dergilerde, çeşitli konulara ilişkin haber, makale, eleştiri, inceleme ve araştırmanın yanı sıra birçok renkli fotoğraf, resim ve karikatür bulunur.[82]

Kurumsal dergiler, kurum içi ve kurum dışı hedef kitlelere ulaşmada son derece faydalı iletişim kanalları olarak görülmektedir. Belirli aralıklarla hazırlanarak hedeflenen tüm noktalara ulaştırılan kurumsal dergiler, kurumun işle ilgili faaliyetlerinin yanı sıra sosyal etkinlikleri de duyurabilen bir araçtır. Dergiler genel itibariyle aylık, iki aylık ve on beş günlük olarak yayımlanabilmektedir. Yapılan araştırmalar haber mektuplarının kurum içi iletişimde etkinlik sıralamasında birincil araç olduğu, ardından dergilerin ve daha sonra da gazetelerin geldiğini göstermektedir.[83]

2.5.3.1.3. Broşürler ve El Kitapçıkları

Broşür genelde az sayfalı, küçük bir dergi boyutunda basılan tanıtma aracıdır. Daha çok sekiz ila on altı sayfa arasında basılır ve en önemli özelliği bol resimli oluşudur. Broşürler daha çok işletmeyi tanıtan özlü bilgiler içerir. İşletmenin üretim ve sosyal tesislerine ilişkin renkli görüntüler içerir. El kitapçığı, yeni gelen çalışanlara işletmeyi çok yönlü tanıtan, hak ve sorumluluklarını gösteren kitapçıktır. Broşürlerden farklı olarak el kitapçığı, resimli sayfalar yerine daha uzun yazılar içerir. El kitapçığında kurum tanıtıldıktan sonra çalışanı ilgilendiren konulara da yer verilir.

---

[81] http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Halkla%20Ili%C5%9Fkilerde%20Yaz%C4%B1l%C4%B1%20Ara%C3%A7lar.pdf. [15.04.2020]

[82] Vural ve Bat, age, 152.

[83] http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Halkla%20Ili%C5%9Fkilerde%20Yaz%C4%B1l%C4%B1%20Ara%C3%A7lar.pdf. [Erişim Tarihi: 15.04.2020]

Çalışanın izin, sağlık, sportif faaliyetler, lojman, çalışma saatleri, çalışma koşulları vb. konularda bilgilenmesini sağlar.[84]

Geleneksel ve basılı bir kurumsal broşür, bir şirketin hedef kitlelerini giderek daha dijital hale gelen bir ortamda somut bir şekilde bilgilendirmek için tasarlanmakta ve kullanılmaktadır. Kurumsal broşür, satış broşürü ile karıştırılmamalıdır. Tipik bir kurumsal broşür bilgilendirme amaçlıdır ve yatırımcıları çekmeyi, bağış almayı, destek almayı veya yeni paydaşları çekmeyi amaçlamaktadır. Bir bakıma şirket; misyonu, pazardaki konumu, toplumdaki konumu, stratejisi ve işi hakkında arka plan bilgisi sağlayan bir medya kitine benzemektedir. Kurumsal bir broşür oluşturmak, şirketi potansiyel yatırımcılara tanıtan genel bir kurumsal broşürden, ürünleri daha ayrıntılı olarak açıklamak veya bir örneklem sunmak gibi belirli hedeflere ulaşmak için kullanılan özel bir broşüre kadar birçok farklı şekilde kullanılmaktadır ve her türlü bilgiyi içermektedir. Bildiriler ve el ilanları normalde yalnızca şirketin dahil olduğu özel etkinlikler için kullanılmaktadır. Bu tip bir basılı materyali oluşturmanın anahtarı, renkli bir görüntü (tüm arka planı dolduran), olağanüstü sanat eserleri, çok dikkat çekici bir başlık, mizah, referanslarla desteklenen cesur ifadeler göstererek hedef kitlenin dikkatini kolayca yakalayan bilgiler eklenerek desteklenebilen çekiciliktir.[85]

2.5.3.2. Kurumlarda Sözlü İletişim Araçları

2.5.3.2.1. Yüz Yüze İletişim

Günümüzde internet teknolojileri her ne kadar gelişmiş olsa da insanlar sanal ortamdaki iletişimden ziyade yüz yüze iletişimi daha çok tercih etmektedir.[86] Yeni teknolojilerin ve elektronik iletişimin arttığı zamanlarda bile, yüz yüze diyalog, çalışanlara doğrudan bağlanmanın en iyi yolu olduğundan ve doğrudan insan etkileşimini desteklediğinden, hala en güvenilir ve etkili iletişim aracı olarak görülmektedir.[87]

Dünyanın en büyük insan kaynakları danışmanlık şirketlerinden olan Randstad'ın yayınladığı "Global iş dünyası eğilimleri" raporunda da bu durum açıkça görülmektedir. Türkiye'nin de dâhil olduğu 32 ülkeyi kapsayan rapora göre her 10

[84] Akdemir, age, 576.
[85] Beger, age, 279-280.
[86] Lisa M. Flaherty, Kevin J. Pearce, Rebecca B. Rubin, "Internet and face-to-face communication: Not functional alternatives", **Communication Quarterly**, c. 46, s. 3 (2009): 250-268.
[87] A.g.e., Beger, 374.

çalışandan 7'si işte yüz yüze iletişimi tercih etmektedir. Öte yandan küresel bazda yüzde 81 ile yüz yüze iletişimi en çok tercih eden ülkenin Türkiye olduğu görülmektedir.[88]

2.5.3.2.2. Konferanslar ve Seminerler

Konferanslar genellikle konuşmacı tarafından hedef kitleye mesajlar iletilen etkinliklerdir. Konuşmacı ile katılanlar arasında çoğu zaman diyalog kurulmamaktadır. Seminerler ise kitlenin ilgi ve güvenini kazanmak için düzenlenen faaliyetlerdir. Genellikle birkaç gün sürmekte ve güncel konular tartışılmaktadır. Seminerin son günü, tartışma açılarak karşılıklı görüş alışverişi gerçekleştirilmektedir.[89]

Basın konferansları veya haber konferansları, dijital çağda bile en popüler ve en standart hale getirilmiş medya fırsatlarıdır. Basın bültenleri, röportajlar ve kişisel medya bağlantılarına ek olarak geleneksel bir medya aracıdırlar. Basın toplantısı düzenlemek, bir şirketin mesajını medyaya iletmenin etkili bir yoludur. Bir basın toplantısı düzenlemenin amacı, şirket hakkında haberler oluşturmak veya şirketin istediği (tanıtım) ya da ihtiyaç duyduğu (örneğin bir kriz durumunda) manada daha geniş bir kamuoyu kitlesi ile iletişim kurarak, seçtiği belirli mesajları iletmesini sağlamaktır. Basın toplantıları, şirketlerin gerçek haberler vererek, gerçek bir izlenim bırakmak istedikleri zamanlarda kullanılır. Şirketin mesajını medyaya ulaştırmanın önemli yollarından birisidir.[90]

2.5.3.3. Kurumlarda Görsel-İşitsel İletişim Araçları

2.5.3.3.1. Radyo ve Televizyon

Radyo ve televizyonun, kamuoyu oluşmasında, tüketici tercihlerinin tespit edilmesi ve yönlendirilmesinde veya yaşam biçimlerinin tasarlanmasında çok etkili olduğu belirtilmektedir.[91] Kendinden önceki kitle iletişim araçlarına göre çok ciddi yenilikler getiren televizyon sayesinde güncel gelişmelere hızlı erişim mümkün olmaktadır. Bireylerin günlük yaşamlarında önemli yer tutan televizyon; toplumsal, sosyokültürel, siyasal, eğitsel, iktisadi yaşamın hemen her alanında ciddi rol

[88] "Çalışanlar İşte Yüz Yüze İletişimi Seviyor" https://www.randstad.com.tr/hakkimizda/haberler-ve-duyurular/randstadtan-haberler/calisanlar-iste-yuz-yuze-iletisimi-seviyor/. [15.04.2020].
[89] Akdemir, age, 578.
[90] Beger, age, 233.
[91] Akdemir, age, 578.

üstlenmektedir. İnsanlar gündelik yaşamlarını televizyonlara göre şekillendirebilmektedir. Günümüzde her evde birden çok televizyon bulunmakta olup televizyon insanlar için yaşamın vazgeçilmez bir bilgi kaynağı haline gelmiştir. En ucuz ve en kolay ulaşılabilen kitle iletişim aracı olan radyo ise, geniş kitlelere ulaşmak amacıyla çok sık biçimde kullanılmaktadır. Ancak radyo da son dönemlerde gazete gibi internete yenik düşmüştür ve her geçen gün önemini kaybetmektedir.[92]

2.5.3.3.2. Film ve Video

Videoların, filmlerin kullanımı artık iletişim, kurumsal iletişim, tanıtım ve halkla ilişkiler çalışmalarının kabul edilmiş bir parçası olmuştur. Teknoloji geliştikçe ve giderek daha ekonomik hale geldikçe, film ve videolar çok daha yaygın biçimde tanıtım, eğitim ve bilgilendirme aracı olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle film ya da video prodüksiyonları tüm kurumlar için iletişim bölümlerinin veya danışmanlık şirketlerinin görevi haline gelmiştir. Bitmiş ürün olarak film ya da videoların hem maliyet açısından uygunluğu hem de müşteri veya şirket içi yönetim politikaları tarafından belirlenen gereksinimleri karşılaması adına çok çeşitli uygulamalar gerçekleştirilmektedir.[93]

Bilgiyi video yoluyla iletmek günümüzde çok daha önemli hale gelmiştir. Bununla birlikte, birçok kuruluş, iç izleyicileriyle iletişim kurarken, bazen uzun, bülten ve/veya ilan panosu veya e-posta mesajlarına hala güvenmektedir. Bu tarz kurumlar videonun bir mesajı iletme gücünün farkına varmamaktadırlar. Daha ilgi çekici ve eğlenceli karakteri nedeniyle video, özellikle şirket içindeki yeni gelişmeler ve değişikliklerle ilgili güncellemeleri iletirken iç kitlelere ulaşmak için mükemmel bir ortamdır. Çalışanların izlemeye ilgi duymalarını sağlamak için videolar kısa ve etkili tutulmalıdır; üslupları yukarıdan aşağıya iletişim tarzından ziyade konuşmaya dayalı olmalıdır.[94]. Bu çerçevede günümüzde filmler ve videoların kullanımı işletmelere önemli derecede tanınırlık sağlamakta ve işletmeler tarafından verilmek istenen mesajın iletilmesinde önemli rol oynamaktadır.

---

[92] Murat Ellialtı, "Televizyon Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Uygulamaları" (Uzmanlık Tezi. T.C. Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, 2011), 15-16.
[93] Philip Henslowe, **Public Relations: A Practical Guide to the Basics**, (Kogan Page, 2003)
[94] Beger, age, 376.

2.5.3.4. Bileşik İletişim Araç ve Ortamları

2.5.3.4.1. Toplantı

Toplantılar; bilgi verme, değerlendirme ya da bilgi alma amacıyla gerçekleştirilmektedir. Katılanlar karşılıklı görüş ve düşüncelerini açıklayarak bilgi alışverişinde bulunmakta ve işletme, katılanlara toplantı esnasında tatmin edici tanıtıcı bilgiler sunmaktadır. Toplantının yapılacağı zaman ve mekân önceden duyurulmaktadır. Toplantılara basın mensupları da davet edilerek toplantı konusunun ve sonuçlarının hedef kitlelere duyurulması amaçlanmaktadır.[95]

2.5.3.4.2. Sergiler ve Fuarlar

Fuar, ticaretle ilgili ürün ya da hizmetlerin, teknolojik gelişmelerin, bilgi ve yeniliklerin tanıtımı, pazar bulunabilmesi ve satın alınabilmesi, teknik iş birliği, geleceğe yönelik ticari ilişki kurulması ve geliştirilmesi için belirli bir takvime bağlı olarak düzenli aralıklarla genellikle de aynı yerlerde gerçekleştirilen bir tanıtım etkinliğidir. Sergiler; resimler, çizgiler, ayrıca tamamlayıcı nitelikteki maket ve panolarla kuruluşları ve onların çalışmalarını tanıtan halkla ilişkiler organizasyonlarındandır. İşletmeler, fuarlar vesilesiyle, müşteriyle birebir ilişki kurulması için organize edilen bir ortamda, yüz yüze iletişimin avantajlarını kullanıp reklam yapma fırsatı bulmaktadırlar. Sergi ve fuarların, alıcı ve satıcıları ticari bir ortam içinde bir araya getiren özgün pazarlama iletişimi araçlarından biri olduğu ifade edilmektedir.[96]

2.5.4. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, içinde birçok dinamik barındıran çok boyutlu bir yönetim biçimidir. Krizlerde genelde başlangıçta yaşanan durgunluk yerini zamanla gerilemeye bırakmakta, sonrasında ise çöküş yaşanmaktadır. Krize ilk tepkiler; kabul etmeme, sahiplenmeme, önemsememe, şaşkınlık ve kontrolsüz davranış sergileme olarak görülmektedir. Kriz yönetiminden söz edilmemesi durumunda uyarı sinyallerinin dikkate alınması, krizin karşılanması ve çözülmesi genelde mümkün olmamaktadır.

[95] Akdemir, age, 578.

[96] http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Sergi%20Ve%20Fuarlarda%20Firma%20Tan%C4%B1t%C4%B1m%C4%B1.pdf. [Erişim Tarihi: 15.04.2020]

Krizleri aşabilmek için öncelikle nedenlerin ortadan kaldırılması ve yapısal problemlerin çözülmesi gerekmektedir.[97]

2.5.5. Sponsorluk

Sponsorluk karşılıklı olarak kabul edilmiş ticari faydaları sağlamak hedefiyle bir bireyi, örgütü, olayı veya faaliyeti desteklemek için ticari kuruluş ya da hükümet tarafından destek bulunmasıdır. Bu tanıma göre iki taraf arasında gerçekleştirilen sponsorluk bir yandan sponsor alana destek sağlayarak bir faaliyetin gerçekleştirilmesine katkıda bulunurken sponsora da reklam, kurumsal imaj ve pazarlama amaçları açısından faydalar sağlamaktadır. Sponsorluğun kurumsal imaja katkısı daha çok, kimliğin iletişim tasarımına katkısı şeklinde olmaktadır. Sponsorluğun ana hedefi ve etkisi, kurumsal imajının pozitif bir biçimde değiştirilmesi ve desteklenmesidir.[98]

2.5.6. Lobicilik

Lobi dilimize Fransızca'dan (lobby) geçmiş olmak ile birlikte, *bazı ortak çıkarları olan grupların temsilcilerinden oluşan topluluk* olarak tanımlanmaktadır.[99] Lobicilik ise, baskı gruplarının, kişilerin ya da özel çıkar gruplarının siyasal karar alma sürecini etkileme amacına yönelik olarak daha çok yasama organına yönelik yaptıkları çalışmalardır. Lobicilik faaliyetinde bulunanlar; resmi toplantılara katılmakta, hükümetin değişik danışman gruplarına bilgi verebilmektedirler. Sosyal kulüplere katılabilmekte, hayır kurumlarında hizmet verip onların yönetiminde görev alabilmektedirler. Farklı iş projelerini organize edebilmekte, gençlere istihdam konusunda yardımcı olabilmektedirler.[100]

2.5.7. İnternet ve Sosyal Medya

Halkla ilişkiler, iletişim ve tanıtım faaliyetlerinde kitle iletişim araçları etkin ve verimli bir şekilde kullanılmaya çalışılmaktadır. Kitle iletişim araçları arasında, son yıllarda bilgisayarın etkisi giderek artmaktadır. Bunun en önemli nedeni internetin her geçen gün önemini artırmasıdır. Yeryüzünde milyonlarca bilgisayarı birbirine

[97] Özer, age, 276.
[98] Levent Özkoçak, Örgüt Dışı İletişim. Ed. İzlem Vural. **İletişim**. (Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2014), 190.
[99] https://sozluk.gov.tr/ [Erişim Tarihi: 21.04.2020]
[100] Özer, age, 237.

bağlayan bir ağ olan internet, günümüzün hızla gelişen kitle iletişim araçlarının başında gelmektedir. Her türlü bilgi ve verinin aktarımında kullanılan önemli bir araç olan internet, içerik olarak bütün kitle iletişim araçlarından faydalanmakta ve yayın olarak da diğer kitle iletişim araçları bu teknolojik ağdan yararlanmaktadır. Günümüz dünyasında insanlar, özellikle kablosuz ağ bağlantısını destekleyen mobil internet aygıtlarıyla istedikleri anda hemen hemen her yerden internete erişim sağlayabilmekte ve birçok işlemi internet üzerinden gerçekleştirebilmektedir.[101]

İletişim alanındaki her mecrayı, iletişim araçlarının yapısını, içeriğini ve etkileşim seviyesini etkileyen sosyal medya uygulamaları, kurumsal iletişim alanının ilgisini çekmiş, iletişim projelerinde ve kurumsal iletişim kampanyalarında kullanılmaya başlanmıştır. Sosyal medyanın etkileşim özelliği; bireylerin ve kurumların anlık olarak iletişim kurmasını, çeşitli iş modellerinin ortaya çıkmasını ve kurumların yeni teknolojilerden elde ettikleri fayda çıtasını zirve seviyesine konumlamalarına olanak sağlamaktadır. Bireylerin sosyal medyanın sunduğu anlık, sınırsız, zamansız ve güncellenebilir iletişim imkânlarını yoğun bir şekilde kullanmaları neticesinde kurumlar, gündemlerini sosyal medyaya göre yeniden şekillendirmektedirler. Kurumlar, iş ve iletişim hedeflerine göre sosyal medya temelli yeni ve iddialı hedefler ve amaçlar belirlemektedir.[102]

Sosyal medya ile yeni sosyal olanaklar ortaya çıkmış, yeni medya tasarım süreçlerini farklı bileşenler ile geliştirmek gerekli hale gelmiştir. Sosyal medya aracılığıyla bağlantılı olmanın sürekliliği, iletişimde kalmanın sürdürülebilirliği, anlık güncellenebilirlik ve hızlı bilgi edinimi, bilgi devinimi ya da bilgi izleme, bilgi ediniminde sınırların ortadan kalkması, dijital kirlilik ve dijital yük gibi kavramlar kurumların iletişim tasarım süreçlerine yansımıştır. Bilgiye erişim ve bilgiyi sunma kaynakları geçmişte sınırlı iken günümüz sosyal ağları çerçevesinde sınırsız hale gelmiştir. Bu bağlamda bütün tasarım ortamları yeni medya üzerinde var olabilmek adına yenilenmiş ve daha devingen bir yapı ile gelişime açık hale gelmiştir. Dijital ve mobil teknoloji odaklı sosyal medya için; içerik paylaşım, etkileşim, içerik geliştirme, sesli ve görüntülü mesajlaşma, bilgi ve belge depolama, açık erişim sağlama gibi çok çeşitli fonksiyonel özellikleriyle, Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, WhatsApp,

[101] Ellialtı, age, 15.
[102] Korhan Mavnacıoğlu, **Kurumsal İletişimde Sosyal Medya Yönetimi: Kurumsal Blog Odaklı Bir Yaklaşım,** (İstanbul: Beta Yayıncılık, 2015), 202.

Pinterest, Wikipedia, LinkedIn, Skype, Snapchat, Dropbox gibi yeni medya platformları, bu alanın başta gelen aktörleri olarak gösterilemektedir.[103]

Sosyal medya, sosyal katılımın yüksekliği nedeniyle tanıtım odaklı yapılanma, gelişim, pazarlama ve tasarım uygulama süreçlerinde etkin bir biçimde işe koşulmaktadır. Bu nedenle bu bağlamda aktif bir sosyal medya stratejisi belirlemek ve bu stratejinin başarısını sağlamak gerekmektedir.[104]

Goodman'a göre medya üzerinden uygun ortamı seçmeye dair tablo aşağıdaki gibidir.[105]

Tablo 2: Geleneksel İletişim Ortamları

Araç	Uygulama	Etki	Maliyet
TV Bağlantısı Videosu	Yıllık şirket buluşmaları; motivasyonel mesajlar, haber konferansları; duyurular, eğitimler	Yüksek	Yüksek
Radyo	Yıllık şirket buluşmaları; motivasyonel mesajlar, haber konferansları; duyurular, eğitimler	Ortalama	Ortalama
Film	Yıllık şirket buluşmaları; motivasyonel	Ortalama	Ortalama

[103] Suzan Duygu Bedir Erişti, **Yeni Medya ve Görsel İletişim Tasarımı**. 3. Baskı. (Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2018), 2.
[104] Erişti, age, 10.
[105] Goodman, age

	mesajlar, şirket tarihi; eğitim		
Matbuat	Yıllık şirket buluşmaları; gazeteler, dergiler; duyurular, poliçeler; özet faaliyet raporları	Düşük	Düşük
Bilgisayar bağlantısı; e-posta; elektronik duyuru panoları & ana sayfalar	Zaman kısıtlı mesajlar; sahip olunan teknik bilgiler, rutin notlar ve eylemler; referans malzeme, poliçeler	Ortalama	Yüksek
Sergi; posterler, duyuru panoları	Motivasyonel mesajlar; süreli duyurular, güvenlik ve kalite mesajları	Düşük	Düşük

Kaynak: Michael B. Goodman, Corporate Communications for Executives. (State University of New York Press, 1998)

Goodman'ın önerdiği bu tablo artık geleneksel olarak değerlendirilebilir. Kitabın yayınlandığı tarihten (1998) bu yana çeyrek yüzyıl geçti ve gelişen teknoloji ile beraber işletmeler artık medya ortamında daha farklı yollara başvurmaktadırlar. Bu noktada Cornelissen'in geleneksel medya-yeni medya ortamlarını açıklanması gerekli görülmüştür.

Tablo 3: Yeni İletişim Ortamları

	Geleneksel medya ortamı	**Yeni medya ortamı**
İletişim yaklaşımı	*Genel yayıncılık*: Paydaşların, izleyici olarak planlı ve kontrollü bir biçimde kurumdan mesaj alması	*Paydaş katılımlı yayıncılık*: Paydaşların, katılımcı olarak kurum hakkında içerik üretmesi veya üretilen içeriği başka adreslere göndermesi
İletişim modeli	Bir kişiden çok kişiye	Çok kişiden bir kişiye, çok kişiden çok kişiye
Altı çizilen ilke	*Kurumsal konumlandırma:* Kurumsal mesajların, kampanyaların planlı ve kontrollü aktarımı	İçerik üretimi: Kurumsal içeriğin önceden tasarlanmadan ve ücretsiz üretimi ve dağıtımı
Kilit metafor	Araçlar, kanallar	Platformlar ve arenalar
İletişimin kuralları	Sabit ve kontrollü	Karışık ve yeni gelişen
İçerik üretimi/yayınlama eşiği maliyetleri	Pahalı/yüksek	Ucuz/düşük

Kaynak: Joep Cornelissen, Kurumsal İletişim. Çev. Ed. Çişil Sohodol Bir, İdil Karademirlidağ Suher. (İstanbul: The Kitap, 2019)

İnternet, artık tüm dünyadaki paydaşlarına yılın 365 günü, günün 24 saati ulaşabildikleri bir araç haline geldiğinden dolayı şirketler için önemli bir kitle iletişim aracı haline gelmiştir. Ama bir taraftan, şirketler ile her bir kişi/paydaş arasında kişisel teması kolaylaştırırken, aynı zamanda şirketlerle kişilerin arasındaki kişisel deneyimleri arttırdığı için de vazgeçilmez bir "bire bir" iletişim aracı olmuştur. Web 2.0, sosyal medya ve blog oluşturma (Blogger, WordPress), mikroblog (Twitter), sosyal ağlar (Facebook, Myspace) ve paylaşım araçları (YouTube, Picasa, Flickr) gibi ortak araçlarla iletişim süreçlerinde kritik bir değişiklik meydana gelmiştir. Dijital

web'deki değişimin artık yalnızca bir multimedya içeriği penceresi olmadığı, kullanıcıların katılımı üzerine inşa edilmiş açık bir platform olduğu öne sürülmektedir. Bloglar ve sosyal medya, insanların ve kuruluşların iletişim kurma ve ilişki kurma biçimlerini değiştirmekte, kuruluşlar ve paydaşlar arasındaki çift yönlü ve simetrik iletişimi kolaylaştırarak, bilgi alışverişi ve dengeli güç koşullarında müzakere yoluyla dengeli bir ilişki sağlamaktadır.[106]

Yazarların medya ortamı açıklamaları karşılaştırıldığında dikkat çeken en önemli hususlar yeni medya[107] ortamının geleneksel medya ortamından daha devingen olması, düşük maliyetli olması, demokratik olması (mesaj üretimi sürecine paydaşların da dâhil olması) olarak sayılabilir. İletişim teknolojilerinin gelişimiyle ortaya çıkan sosyal medya uygulamalarının, kurumların içerik üretimini artırarak daha fazla enformasyon sağladığı söylenebilir. Diğer taraftan bu uygulamaların birçoğunun ücretsiz olması ve çok fazla paydaş tarafından takip edilebilmesi kurumların az maliyetle çok kişiye ulaşabilmesine olanak sağlamaktadır. Kurumların kendi içeriklerini oluşturabilmelerinin yanı sıra paydaşlarının veya takipçilerinin de bu sürece dâhil olması iletişim ortamının demokratik bir yapıya dönüşmesine imkân vermiştir.

Günümüzde insanlar kendilerini koşulların sürekli değiştiği bir pazar ortamında bulmaktadır. Gelişen teknoloji sayesinde rekabet artmakta, bilgi her zamankinden daha hızlı yayılmakta ve duygusal faktörlere maddi değerlere göre öncelik verilmektedir. Pazarın değişen koşulları göz önüne alındığında artık sadece üretim, finans ve iş süreçlerinin değil, iletişim süreçlerinin de stratejik olarak yönetilmesi bir zorunluluk olarak görülmektedir. Artan rekabetle birlikte, şirketi etkileyebilecek veya faaliyetlerinden etkilenebilecek paydaşlar, yatırımcılar, müşteriler, tüketiciler, tedarikçiler, çalışanlar ve genel kamuoyu gibi tüm paydaşların istedikleri zaman kararlarını değiştirebilecekleri konusunda bir farkındalık oluşmuştur.[108]

---

[106] Paul Capriotti, Communicating Corporate Social Responsibility through the Internet and Social Media. In: **The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility**. (Wiley-Blackwell, 2011)

[107] Greg Hearn, Marcus Foth, Heather Gray, "Applications and implementations of new media in corporate communications: An action research approach", **Corporate Communications: An International Journal**, c. 14, s, 1 (2009): 49-61.

[108] Arin Dortok, "A managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation", **Corporate reputation review**, c. 8, s. 4 (2006): 322-338.

Sonuç olarak işletmeler, paydaş belirsizliğini azaltmak ve paydaş ilişkilerini geliştirmek için kurumsal iletişim uygulamalarına başvurmaktadır. Anlayış, güven, karşılıklılık ve iş birliğinin olduğu olumlu ilişkilerin geliştirilmesi yoluyla, işletmeler paydaşlarıyla ister normatif (Sosyal sözleşmeler, çevresel sorumluluklar, toplum kabulü) isterse araçsal (Kâr, satış, yatırım getirisi, performans) olarak bu uygulamalarla iletişim kurmaya çalışmaktadır. Taraflı veya olumsuz ilişkilerin ya da kimlik ile imaj arasında bir uçurumun olduğu yerde kurumsal iletişim uygulamaları, kurumsal itibarın sağlanması adına üst düzeye çıkarılması için görevler üstlenebilmektedir.[109]

Kurumsal iletişim uygulamaları, uygulamanın çeşidinden bağımsız olarak tüm kurumların tüm paydaşları ile konuştukları dilleri gibidir. Her kurumun ayrı bir dili ve bazen, lehçesi hatta şivesi vardır. Yoksa da olmalıdır. Kurumun dili onun kimliğinin en önemli bileşenidir. Kurumların iletişim süreçleri esnasında kullandıkları kurumsal iletişim uygulamaları; kurumların boyutları, geçmişleri, faaliyet gösterdikleri alanlar, finansal güçleri, demografik, kültürel, siyasal birçok bileşenden etkilenerek şekillenir. Bu şekillenme statik değil, dinamik bir süreçtir. Zamana ve koşullara göre seçilen ve kullanılan uygulamalar; değişiklik, farklılık gösterebilir ve gelişebilir, dönüşebilir.

[109] Stuart Roper, Chris Fill, **Corporate reputation: brand and communication**. (Pearson, 2012)

3. KURUMSAL İTİBAR

3.1. İtibar

İtibar kavramını üç ayrı sözlükten incelediğimizde karşımıza birbiriyle yakın tanımlar ortaya çıkmaktadır. Cambridge sözlüğüne göre itibar, *insanların genel olarak birileri ya da bir şey hakkında sahip oldukları ya da geçmiş davranış ya da karaktere dayanarak birisine ya da bir şeye ne kadar saygı ya da hayranlık duyduğuna dair görüşü*[110] olarak açıklanır. Merriam Webster'a göre ise, *genel olarak insanlar tarafından görülen veya değerlendirilen genel kalite veya karakter*[111] şeklinde tarif edilir. Business Dictionary'e göre de *genellikle kendisini tanıyanlar tarafından tutulan bir kişinin karakterinin veya kalitesinin genel tahmini*[112] olarak açıklanmaktadır. Misalli Büyük Türkçe Sözlüğü'ne göre itibar kavramı, *ticari hayatta güvenilir olma, güven kazanmış olma durumunu* ifade etmektedir. Bu sözlükte verilen bir diğer tanımlama ise, *bir şeyin gerçek olmayan, öyle farz edilen değeri* olarak belirtilmektedir.[113] Eski A.B.D. başkanlarından Abraham Lincoln itibarı "*Karakter bir ağaç gibidir ve gölgesi ise itibara benzer. Gölge bizim düşündüğümüz şeydir; ağaç gerçek şeydir*."[114] olarak nitelendirmektedir. Verilen 5 farklı itibar açıklaması ile birlikte itibar kavramı; insanların bir olguya dair geçmişe dayanarak kendi içinde oluşturduğu izlenim ve hissiyatların (güven, saygı, hayranlık) toplamı olarak değerlendirilebilir.

Whitfield'e göre doğanın, kim olunduğunun ve ne yapıldığının büyük bir kısmı, üçüncü tarafları etkilemeye ve izlenmeye yöneliktir. Farkına varmadan ya da anlamlandırmadan bireyler; erdemlerinin reklamını yapmak, ahlaksızlarını gizlemek ve diğer insanların yeteneklerini ve niyetlerini ortaya çıkarmak için hayatlarını yönlendirir. İtibar; beyinde, dilde, duygularda, inançlarda, ahlakta ve en iyi ve en kötü içgüdülerde iz bırakmıştır. Bu bağlamda itibarın insan davranışı üzerindeki etkisi,

[110] "Reputation", https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/reputation [13.04.2020]
[111] "Reputation", https://www.merriam-webster.com/dictionary/reputation [13.04.2020]
[112] "Reputation", http://www.businessdictionary.com/definition/reputation.html [13.04.2020]
[113] İlhan Ayverdi, "İtibar", **Misalli Büyük Türkçe Sözlük**. (İstanbul: Kubbealtı Lugatı, 2010)
[114] "Reputation and Its Risks",https://hbr.org/2007/02/reputation-and-its-risks [13.04.2020]

evrimsel biyoloji, ekonomi, bilgi işlem, psikoloji, sinirbilim ve doğa bilimleri ile sosyal bilimleri birbirine bağlayan her bir disiplini birleştirme özelliği taşımaktadır.[115] Craik'e göre ise itibar, bireylerin inançlarında ve iddialarında bulunan dağınık bir olgudur. İtibar, sosyal çevrenin bir parçasıdır ve bu çevrede bulunan bireylere bambaşka atıflarda bulunur.[116]

İtibar; gerçek değerleri ve şirketin kimliğini ortaya çıkarmakta olup bir şirketin varmak istediği hedefi ifade etmektedir. İtibar, örgütsel faaliyetler için standartları belirlemektedir. Öteki taraftan itibar, müşterilerin satın alma davranışlarını, çalışanların katılımını ve paydaşların şirkete yatırım yapmalarını etkilemektedir. İtibar, gerçek değerlerin uygulanması ve bu değerlerin paydaşlara inanarak ve doğru bir şekilde yansıtılması olarak tanımlanmaktadır.[117]

İtibar, kelimenin tam anlamıyla bir konunun, bir kişinin, bir kuruluşun veya ürünlerinin artılarını ve eksilerini tekrar tekrar hesaplamak anlamına gelmektedir. Bu, duygusal bir bileşeni de barındıran rasyonel bir süreçtir. İtibar, bir bireyin başka bir kişiye, bir kuruluşa, bir sektöre ve hatta bir ülkeye olan hayranlık derecesi, olumlu duyguları ve güveniyle ilgili bir algıdır. İtibar, kuruluşun kendisinden, meslektaşlardan, medyadan ve son olarak da kişisel deneyimlerden gelen ipuçlarından etkilenen bilgi süreçlerinin sonucudur. Bir kuruluşun itibarının değerlendirilmesi, geçmişte ve geleceğe ilişkin beklentiler dâhil olmak üzere, bir firmanın veya kurumun zaman içindeki performansının değerlendirilmesine dayanmaktadır. İtibar değerlemeleri kuruluşların ne yaptığına veya faaliyet gösterdikleri bağlamda ne olduğuna bağlı olarak değişken olma eğilimindedirler.[118]

3.2. Kurumsal İtibar

Kurumsal eylemler ve konular hakkında artan kamu bilinci, farklı paydaşlar tarafından umulan şeffaflık için artan gereksinim, ağızdan ağıza iletişim (word-of-mouth) ve çevrimiçi iletişim, müşterilerin bir şirketin ürün ve hizmetleriyle ilgili kişisel deneyimi, kanaat önderlerinin etkisi, çıkar gruplarındaki büyüme ve medyaya

[115] John Whitfield, **People Will Talk: The Surprising Science of Reputation**, (John Wiley & Sons, Inc., 2011)
[116] Kenneth H. Craik, **Reputation: a network interpretation**. (Oxford University Press., 2009)
[117] Murat Çakırkaya, **Perakende Sektöründe İtibar Yönetimi**, (Konya: Eğitim Kitabevi, 2016), 9.
[118] Cees B. M. Van Riel, Corporate Reputation and the Discipline of Public Opinion. In: The **Handbook of Communication and Corporate Reputation**. Eds. Craig E. Carroll. (Wiley-Blackwell, 2013)

artan ilgi, kurumsal itibar çalışmalarının artmasına vesile olmuştur.[119] Genel anlamda kurumsal itibar, bir firmanın gelecekteki eylemleriyle ilgili toplumsal ve bireysel beklentilerin ve paydaşların firmanın nasıl davranacağına ilişkin beklentilerini belirtilmesi için kullanılmaktadır.[120]

Kurumsal itibar, işletme dışındakilerin işletmenin faaliyetleri ve başarılarına ilişkin toplam yargılamalarının tanımlanması olarak da açıklanmaktadır.[121] Kurumsal itibara dair ilk önemli nokta, itibarın bir farkındalık durumu olarak tanımlanmasıdır. Bu durumlarda, gözlemciler veya paydaşlar bir firma hakkında genel bir farkındalığa sahiptir ancak organizasyon hakkında yargılarda bulunamazlar. İkinci kilit nokta, itibarı bir değerlendirme olarak tanımlamaktadır. Kurumsal itibar, belirli bir organizasyonun bir yargısı, tahmini veya değerlendirmesi olarak işlev görmektedir. Son olarak, üçüncü nokta kurumsal itibarı bir varlık olarak konumlandırmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında, itibar, değerli veya önemli bir şeydir ve maddi olmayan bir kaynak ve ekonomik varlık olarak işlev görebilmektedir.[122]

Fombrun'a göre kurumsal itibar, bir şirketin geçmiş eylemlerinin ve gelecekteki beklentilerinin, diğer önde gelen rakiplerle karşılaştırıldığında, firmanın tüm önemli bileşenlerinin cazibesini genel olarak tanımlayan algısal bir temsilidir.[123] Vural ve Bat'a göre kurumsal itibar, bir işletmenin inşa ettiği güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payı, kurumun elle tutulamayan değerlerinin taşıyıcısı, toplum tarafından beğenilen, takdir edilen bir kurum olmanın karşılığı olarak ifade edilmektedir.[124] Barnett, vd.'ye göre, gözlemcilerin bir şirkete ait, zaman içinde şirkete atfedilen sosyal, finansal ve çevresel etkilerin değerlendirmesine dayanan toplam yargıları olarak tanımlanmaktadır.[125]

---

[119] Hamed M. Shamma, "Toward a comprehensive understanding of corporate reputation: Concept, measurement and implications", **International Journal of Business and Management**, c. 7, s. 16 (2012): 151.
[120] Gary Davies, Corporate Reputation. **Wiley Encyclopedia of Management**, (eds C.L. Cooper, J. McGee and T. Sammut-Bonnici, 2015), 1–4.
[121] Adem Çiftçioğlu, **Kurumsal İtibar Yönetimi**. (Bursa: Dora Yayınları, 2009), 6.
[122] Robyn Remke, Corporate Reputation and the Discipline of Organizational Communication. In: **The Handbook of Communication and Corporate Reputation**. Eds. Craig E. Carroll. (Wiley-Blackwell, 2013)
[123] Charles J. Fombrun, **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**. (Harvard Business School Press, 2018), 144.
[124] Vural ve Bat, age, 128.
[125] Michael L. Barnett, John M. Jermier, Barbara A. Lafferty, "Corporate reputation: The definitional landscape", **Corporate reputation review**, c. 9, s. 1 (2006): 35.

Kurumsal itibar yekpare değildir. Piyasalar, pazarlar ve paydaş gruplarındaki binlerce verinin bir araya getirilmesiyle oluşmaktadır. İleri görüşlü bir kuruluş, itibarını etkileyebilecek verileri izlemek ve analiz etmek için bilinçli adımlar atar. Daha da önemlisi, ilk andan itibaren itibarını sağlam bir şekilde inşa etmek için proaktif bir tavır sergiler.[126] Kurumsal itibar; finans, insan kaynakları, sosyal sorumluluk veya ürün kalitesi gibi alanlarda firma faaliyetlerine atfedilen ayrı ayrı imgelerin (görüntülerin) birleşik değerlendirmelerine dayanarak dış paydaşların gözünde saygınlık düzeylerini göstermektedir.[127]

Kurumsal itibar kavramı yeni yeni kurumsallaşmaya başlayan ve gittikçe farklı alanların müdahil olmasıyla genişleyen bir alandır. Kurumsal itibarın ne olduğuna ve nasıl algılandığına ilişkin cevaplar iki farklı bakış açısından (yöneticiler ve akademisyenler) verilebilir. Yöneticiler için kurumsal itibar, ölçülebilir olması gereken ekonomik performansın itici gücü, bir varlık, bir rekabet avantajı, bir kaynak, bir değerdir. İşverenlerinin itibarı yöneticileri ve çalışanlarını etkiler. Akademisyenler için ise kurumsal itibar her şeyden önce bir olgu, tanımlanması, ayrılması, parçalara ayrılması ve yeniden bir araya getirilmesi gereken analiz edilecek bir yapıdır.[128]

Bu çerçevede kurumsal itibar hakkındaki akademik çalışmalar içinde yer alan ve Money'e vd. tarafından yapılan araştırmaya göre kurumsal itibar çalışmaları üç döneme ayrılmıştır. İlk dönem 1940-1990 tarihleri arasını kapsamakta olup kurumsal itibar; finansal performansa bağlı stratejik bir varlık, firma tarafından yönetilen işaretler (signals) olarak değerlendirilmiş ve şirket merkezli ele alınmıştır. İkinci dönemin kapsamı 1990-2006 tarihleri arasında olup kurumsal itibar; algı olarak değerlendirilmiş, imaj, kimlik ve kurumsal itibar kavramlarının ayrıştırılmasına yönelik çalışmalar yapılmış, kurumsal itibarın ölçümü ortaya çıkmış ve ölçümler eleştirilmiş, kurumsal itibar ile ilgili nedensel çerçeveler oluşturulmaya çalışılmış ve paydaş merkezli kurumsal itibar çalışmaları yapılmıştır. Son dönem ise 2006'dan günümüze kadar (Makale 2017 yılında yayınlanmıştır.) olup bu dönemde kurumsal itibar; yönetim teorileri ile ilişkilendirilmiş, kurumsal itibarın nasıl geliştiğinin altında

[126] Chris Foster, **Hiper Bağlı Bir Dünyada İtibar Stratejisi ve Analitiği**. Çev. Ahu Parlar. (İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları, 2019), 11.
[127] Cees B. M. Van Riel, "Research in corporate communication: An overview of an emerging field", **Management Communication Quarterly**, c. 11, s. 2 (1997): 288-309.
[128] Sabrina Helm, Corporate Reputation: An Introduction to a Complex Construct. In **Reputation Management**. Ed. Sabrina Helm, Kerstin Liehr-Gobbers, Christopher Storck. (Springer Heidelberg, 2011)

yatan mekanizmaları algılama ve kurumsal itibar araştırmalarında durumsallığı ve moderatörleri anlamaya yönelik çalışmalar yapılmıştır.[129]

3.3. Kurumsal İtibar ile İlişkili Teoriler

Kurumsal itibara ilişkin yazında, yönetim ve organizasyon alanına ait birçok teori, sözü edilen kavram ile ilişkilendirilmektedir. Alnıaçık (2011), kaynak temelli görüş, paydaş teorisi, sinyal teorisi ve sosyal kimlik teorilerinin kurumsal itibara dayanak olduğunu ileri sürmektedir. Diğer taraftan Walker (2010), kurumsallık teorisi, sinyal teorisi ve kaynak temelli teorinin kurumsal itibarı açıklamaya yönelik olduğunu ifade etmektedir. Walker bu üç teoriyi; temel katkısı, odağı ve evresi olarak üç faktörde değerlendirmiştir. Kurumsal teorinin temel katkısını bağlam, odağını itibar inşası ve evresini hareket öncesi/hareket olarak belirtmiştir. Sinyal teorisinde temel katkı görüntüler ve izlenim oluşumu, odak inşa, koruma ve itibarın savunusu, evresi ise hareket olarak ifade etmektedir. Kaynak temelli teoride ise temel katkı değer ve nadirlik; sürdürülebilir rekabet avantajı, odağı çıktılar ve evresi ise hareket sonrası olarak tanımlanmıştır.[130]

3.3.1. Kurumsal Teori

Kurumsallaşma teorisi, örgütlerin yapı ve davranışlarını anlama ve analiz etmede kullanılan sosyolojik bir yaklaşımdır. Kurumsallaşma; sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki vakaların incelenmesinde kullanılmaktadır. Kurumların oluşma şekli, toplumsal özellikler ile kurumlaşma arasındaki ilişkiler, örgütlerin yapı ve işleyişleri ile kurumsal olmaları gibi konular bu yaklaşımın incelediği konulardır. Teoriye göre örgütlerin yapı ve davranışları, sadece pazar koşulları tarafından değil fakat kurumsal nitelikte baskılar, bekleyişler ve inançlar tarafından da etkilenmektedir.[131] Kurumsallaşma teorisi, kuruluşların paydaşlarının gözünde meşru, yani kabul edilebilir, güvenilir ve hesap verebilir hale gelerek rekabet ortamında büyüme ve hayatta kalma yeteneklerini nasıl artırabileceklerini incelemektedir.[132]

[129] Kevin Money ve diğ., "Corporate reputation past and future: A review and integration of existing literature and a framework for future research", **Corporate Reputation Review**, c. 20, s. 3-4 (2017): 195-196.
[130] Kent Walker, "A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory", **Corporate reputation review**, c. 12, s. 4 (2010): 357-387.
[131] Koçel, age, 421-422.
[132] Gareth R. Jones, **Organizational theory, design, and change**. (Pearson, 2013)

Kurumsal teori, organizasyonu etkileyen normatif sistemleri, yasal ve düzenleyici çerçeveler ve mesleki kurallar gibi daha resmi ve kodlanmış yaklaşımları, aynı zamanda adetleri, gelenekleri ve yerleşik uygulamaları içeren daha gayri resmi sistemler olarak görmektedir. Bu teoride kurumsal çevre anlayışı, teknik çevrelerinkinin yerini almayı değil, onu tamamlamayı amaçlamaktadır. Teknik ortamlar "bir pazarda bir ürün veya hizmetin değiş tokuş edildiği, böylece organizasyonların iş sürecinin etkili ve verimli kontrolü için ödüllendirildiği" ortamlar olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal ortamlar, "çevreden destek ve meşruiyet alacaklarsa, bireysel organizasyonların uyması gereken kuralların ve gereksinimlerin detaylandırılmasıyla" karakterize edilmektedir. Kurumsal çevreler, kuruluşlar üzerinde süreç veya yapısal kontroller uygular ve uyguladıkları prosedürler, personellerinin niteliklerini ve kullanılacak tesis türlerini belirlemektedir.[133]

Sonuç olarak kurumsal teori, kuruluşların kurumsal çevrelerinin politik ve sosyal değerlerine ve taleplerine nasıl uyum sağladığını ele almaktadır. Kurumsal teorisyenler, kuruluşların talepleri karşılayabilirlerse başarılı olduklarını ve böylece paydaşlarının (müşteriler, hissedarlar, yatırımcılar, hükümet vb.) gözünde meşruiyetlerini (yani doğru olanı yaptığını kabul ettiklerini) kazandıklarını iddia eder. Dolayısıyla aynı kurumsal ortamdaki kuruluşlar, talepleri karşılamak için benzer yapılar, uygulamalar ve süreçler geliştirebilmektedirler.[134] İşleri düzgün ve doğru bir şekilde yapma baskısının bir sonucu olarak, birçok kuruluşun resmi yapıları, iş faaliyetlerinin talebinden ziyade çevrenin beklenti ve değerlerini yansıtmaktadır. Bu durum, adı geçen unsurlar verimliliği azaltabilse bile bir örgütün, daha geniş toplum çevreleri tarafında meşruiyetini ve hayatta kalma beklentilerini artırmak için önemli olarak algıladığı pozisyonları veya faaliyetleri (eşit istihdam görevlisi, e-ticaret bölümü, baş etik görevlisi) organizasyonuna dâhil edebileceği anlamına gelmektedir.[135]

---

[133] W. Richard Scott, Symbols and Organizations: From Barnard to the Institutionalists. In: **Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond**. Eds. Oliver E. Williamson. (Oxford University Press, 1995)
[134] Ann L. Cunliffe, **Organization Theory**, (Sage Publications, 2008)
[135] Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**. Tenth Edition. (South-Western Cengage Learning, 2009)

3.3.2. Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak temelli yaklaşım, Penrose'un (1959) firma büyüme teorisine dayansa da ilk olarak Wernerfelt'in (1984) "A Resourced-based View of the Firm" başlıklı makalesinde görülmektedir. Yaklaşımın amacı, örgütlerin rekabet ortamlarında kendilerine ait ve sürdürülebilir pozisyonlarını nasıl sürdürdüklerini açıklamaktır. Örgütler ideal olarak kendilerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayan kendilerine özgü bir kaynak temeli oluştururlar. Bir örgütün diğer örgütlere kıyasla rekabet üstünlüğü sağlayan konumu, kendine özgü kaynakların ve kaynakların kontrolü için kurduğu ilişkilerin toplamına bağlıdır. Örgütler bu kaynak temini ve kontrolü üzerinden stratejiler yaratarak rekabet avantajına sahip olmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı, bir örgütün kontrol ettiği ve değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez (valuable, rare, inimitable, non-substitutable-VRIN) kaynak ve kabiliyetlerle elde edilmektedir.[136]

Örgütsel yapı, bir kuruluşun hedeflerine ulaşmak ve bir kurum olarak hayatta kalmak için ihtiyaç duyduğu finansal kaynak, malzeme ve insan kaynakları ve siyasi destek için diğer kuruluşlara ne ölçüde bağımlı kaldığına göre şekillenebilmektedir. Devlet kurumlarının bağlı olduğu dış aktörler arasında finansman kurumları, insan ve malzeme kaynakları tedarikçileri, müşteri ve tüketici grupları, işçi sendikaları, kamu çıkar grupları ve düzenleyici ve gözetim organları bulunmaktadır. Bu dış aktörlere bağımlı olduklarından, ajanslar genellikle politikalarını, yapılarını ve hatta hedeflerini dış talepleri karşılamak için değiştirmeye veya onlarla ittifaklar ya da ortaklıklar kurarak ve hatta kurumlar arası anlaşmalar müzakere ederek, bu organlarla ilişkilerini yönetmeye kendilerini mecbur hissetmektedirler.[137]

Kurumsal itibar da doğası gereği zor elde edilebilen, kolayca taklit edilemeyen, yerine başka bir şey konulamayan ve son derece değerli bir soyut varlıktır. İşletmelerin rekabet avantajı elde etme ve bunu sürdürebilmelerinde en önemli stratejik kaynaklardan biridir. İyi bir kurumsal itibar sayesinde işletmeler yeni müşterilere

[136] Halit Keskin, Ali Ekber Akgün, İpek Koçoğlu, **Örgüt Teorisi**. (Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016)
[137] Thomas D. Lynch, Peter L. Cruise, **Handbook of Organization Theory and Management: The Philosophical Approach,** Second Edition. (Thomson Wadsworth, 2005)

ulaşmada, mevcut olanları elde tutmada, yetenekli çalışanları ve zengin yatırımcıları işletmeye çekmede rakiplerine üstünlük sağlayabilirler.[138]

3.3.3. Sosyal Kimlik Teorisi

İnsanlar sosyal varlıklardır ve diğer insanlarla ilişki kurmak ve sosyal topluluğun bir parçası olarak görülmek için içsel dürtülere sahiptir. Bu aidiyet dürtüsü, bireylerin kendilerini belirli bir dereceye kadar diğerleriyle olan ilişkileri üzerinden tanımlamaları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu sosyal kimlik insanların kendilerini ait oldukları ya da duygusal bir bağa sahip oldukları gruplar üzerinden tanımladığını ifade eden sosyal kimlik teorisinin temelinde yatan ana fikirdir.[139] Sosyal kimlik teorisi, bireylerin kendilerini ne zaman ve nasıl bir grubun üyesi olarak tanımladıkları ile ilgilenen bir yaklaşımdır. Bireyler yaşamları boyunca birçok kimlik geliştirebilir. Bu sosyal kimlikler kim olunduğunun ve diğerleri ile nerede uyumlu olunabildiğinin anlaşılmasını sağlamaktadır. Bireyler; benzerlik, belirginlik, statü sahipliği ve belirsizliği azaltma durumlarında kimlik geliştirirler.[140]

Bu çerçevede kurumsal itibar, bir kurumun başkalarınca ne şekilde algılandığına dair bilgiler sunar. Bu algılama, kurumun çalışanlarını da etkiler. İyi bir itibara sahip olan kurumun çalışanları da yetenekli ve üstün kişiler olarak değerlendirilebilirler. Bu çıkarım kurum dışından yapılabileceği gibi, kurumun kendi çalışanları tarafından da yapılabilir. İtibarı yüksek bir kurumun üyesi olmak, bireylerin kendilerine olan saygılarını ve öz değerlerini de yükseltebilir. Bu nedenle, bireyler itibarı yüksek kurumlarda çalışmayı ve bu kurumların üyesi olmayı daha çok tercih edeceklerdir. Sosyal kimlik teorisi, kurumsal itibarın işletmeler için neden önemli olduğunu bir başka açıdan açıklamaktadır. İşletme yöneticileri gerek kurum içinde gerekse dışarıda iyi bir kurumsal itibar algılaması sağlamaya çalışmalıdır. Bu sayede, işletme amaçlarına ulaşabilmek için gerekli paydaş desteğini daha etkili bir şekilde sağlayabilirler.[141]

---

[138] Esra Alnıaçık, "Kurumsal itibarın paydaş davranışları üzerindeki etkisi: Ampirik bir araştırma" (Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011)
[139] McShane ve Von Glinow, age, 49.
[140] Robbins ve Judge, age, 279.
[141] Alnıaçık, age, 77.

3.4. Kurumsal İtibar ile İlişkilendirilen Kavramlar

3.4.1. Kurumsal İmaj ve Kurumsal Kimlik

Chun (2005) imajı, diğerlerinin bizi nasıl gördüğü, kimliği ise kendimizi nasıl gördüğümüz olarak ifade etmektedir.[142] Kurumsal itibar, kurumsal paydaşların veya gözlemcilerin zihninde var olan gizli (gözlemlenemez) bir yapıdır. Kurumsal itibarın hem kimlik hem de imajla yakından iç içe geçtiği kabul edilerek, bu iki kavramı tanımlamanın önemi de vurgulanmaktadır. Kimlik özellikleri bir varlığı diğerinden ayıran gerçek, merkezi ve nispeten sabit özelliklerdir. Kurumsal kimlik, örgütün ne olduğu ve neye benzediği ile ilgilidir. Kurumsal imaj, itibar gibi, bakanın gözündedir ve algılanan varlığın kişisel izlenimine veya zihinsel resmine işaret eder. Görüntüler, belirli bir kuruluş ya da o kuruluşun ürün ve hizmetleri hakkında düşündüğü zaman bir bireyin aklında yaratılan algı, tutum ve izlenim kümeleridir.[143]

Kimlik, bir grubu bir arada tutan şey, aidiyet duygusu, uyduğumuz gayri resmi ve resmi kurallar kümesi ve o gruba kimlerin katılabileceğinin anlaşılmasıdır. Kimlik, sosyal olarak inşa edilmiştir. Mevcutta var değildir ancak diğer organizasyon üyeleriyle etkileşimlerimizle yaratılmaktadır. Kısmen bir şirket geçmişi, kural kitapları, istihdam hüküm ve koşullarıyla, misyon ve vizyon beyanı gibi belgeler ile resmileştirilebilmektedir.[144]

3.4.2. Kurum Kültürü

Kurum kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtmaktadır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içindeki yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Kurum kültürünü etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu sektörün yapısı, üretilen ürün ya da hizmet, kurucunun değerleri, işletmenin kurulduğu bölgenin tarihi ve yapısı, kültürü etkileyen faktörler olarak değerlendirilmektedir. Bunlarla birlikte işletmenin müşterileri, büyüklüğü, yerleşim yeri, rekabet koşulları,

---

[142] Rosa Chun, "Corporate reputation: Meaning and measurement", **International Journal of Management Reviews**, c. 7, s. 2 (2005): 91-109.
[143] Charles J. Fombrun, **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**. (Harvard Business School Press, 2018), 41.
[144] Gary Davies, Rosa Chun, Rui Da Silva, Stuart Roper, **Corporate reputation and competitiveness**. (Routledge, 2003)

finansal durumu, çalışan profili, organizasyon yapısı, yönetim sistemleri, bilgi sistemleri, karar verme biçimleri, haberleşme sistemleri, fonksiyonel politikalar gibi hususlar kültürlerin oluşması için inançlar, değerler ve varsayımlar bütününü meydana getirirler. Değer, inanç ve varsayımların zaman içinde bir araya gelmesi ile davranış kalıplarını ortaya çıkaran kültür ortaya çıkmaktadır.[145]

3.4.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kotler ve Nancy (2008) tarafından kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), işletmelerin ihtiyarî ticari uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları yoluyla toplumun refahını geliştirme taahhüdü olarak tanımlanmaktadır.[146]

İşletmelerin nitelikli bir kurumsal itibara sahip olmaları için topluma karşı hassas, sosyal sorumluluklarını faal bir şekilde yerine getiren faaliyetler gerçekleştirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluk politikaları, işletmelerin itibarlarını oluşturmada önemli bir yere sahiptir. İtibar değeri, bir paydaş algısıdır. Paydaşlar, işletmeleri değerlendirirken işletmelerin uyguladıkları sosyal sorumluluk faaliyetlerini dikkate almakta ve topluma ilişkin sosyal performanslarını değerlendirmektedir.[147]

KSS, işletmelerin faaliyetleri esnasında ahlaki ve etik değerlere saygı duyması ve faaliyet gösterdiği toplumun yaşam şartlarını iyileştirebilmek için kaynak ayırması şeklinde tanımlanmaktadır. Sorumluluk; bireysel olarak, kişinin ilgi alanına giren durumları üstlenmesidir. İşletme boyutunda ise, sosyal sorumluluk toplumsal çıkarlar ile alakalı bir kavram haline gelmektedir. Yöneticilerin yalnızca kendi menfaatlerini değil aynı zamanda toplumsal çıkarları da dikkate alarak korumaları sosyal sorumluluğun bir gereğidir.[148]

Kurumsal sorumluluk, günümüzde birçok büyük şirket için önemli bir konu haline gelmiş olup daha küçük şirketler bile çeşitli faaliyetlere katılımlarını ileterek kamusal imajlarını iyileştirmenin yollarını aramaya başlamıştır. Şirketler için sosyal

---

[145] Erol Eren, Ata Özdemirci, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 10. Baskı. (İstanbul: Beta Basım Yayın, 2018) 189-192.
[146] Philip Kotler, Nancy Lee, **Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause**. (John Wiley & Sons, 2008)
[147] Çiftçioğlu, age, 22-23.
[148] İlkay Güleryüz "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İtibar Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" (Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019), 107.

medya faaliyetleri gibi yeni iletişim modlarının ve kilit kitlelerle iletişim için yeni mekanizmaların ortaya çıkardığı benzersiz zorluklar günümüzün en önemli problemleri arasındadır. Faaliyetleriyle ilgili daha fazla hesap verebilirlik, sorumluluk ve şeffaflık için çok çeşitli iç ve dış paydaşların talepleriyle karşı karşıya kalan birçok şirket, kurumsal sorumluluk veya kurumsal vatandaşlık hareketi olarak adlandıracağımız bir dizi büyük ölçüde gönüllü kurumsal sorumluluk girişimleriyle bu sorunlarla başa çıkmaya çalışmaktadır. Çoğu şirket için bu yeni iletişim metodları, artan güvensizlik, şeffaflık ve hesap verebilirlik bağlamında önemli zorluklar sunmaktadır.[149]

3.4.4. Marka Değeri

Marka değeri, bir ürün veya hizmetin firmaya ve/veya firmanın müşterilerine sağladığı değere ekleyen (veya bu değerden çıkartan) bir markanın adı ve simgelerine bağlı bir dizi varlık olarak ifade edilmektedir. Sözü edilen varlıklar; marka bilinirliği, marka sadakati, algılanan kalite ve markanın yaptığı çağrışımlardan oluşmaktadır.[150] Ek olarak, diğer marka varlıkları arasında; patentler, ticari markalar, kanal ilişkileri gösterilmektedir. Bu varlıklar, rakiplerin tüketici sadakatini sarsmasını engelledikleri için değer kazanmaktadırlar.[151] Markalar; tüketiciler, şirketler, aracılar ve genel olarak toplum için değerli görülmektedir. Marka değeri oluşturmak veya markayı rasyonel ve duygusal değerlerle aşılamak, markayı yukarıda sayılanların hepsinin nezdinde daha güçlü hale getirmektedir.[152]

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde, bir işletmenin kâr ederek büyüyebilmesi, nakit ihtiyacını karşılayabilmesi, kurumun kredibilitesinin farklı alanlarda arttırımı, kurum ve ürün markasının piyasa değerinin maksimizasyonu için o işletmenin marka değeri yaratma çalışmalarına ağırlıklı olarak eğilmesi gerekmektedir. Genellikle bir kurumun marka değerleri yaratma çalışmalarını yapabileceği iki temel alan vardır. Bu noktada, uzmanlık gerektiren spesifik halkla

[149] Sandra Waddock, Bradley K. Googins, The Paradoxes of Communicating Corporate Social Responsibility. In: **The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility**. (Wiley-Blackwell, 2011)
[150] David A. Aaker, **Building Strong Brands**, (The Free Press, 1995)
[151] Şakir Erdem, H. Neylan Uslu, "Marka Değerinin Marka Genişlemesine Etkisi", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 19, s. 1 (2010) 166-184.
[152] Ambi M. G. Parameswaran, **Building Brand Value Five Steps to Building Powerful Brands**. (Tata McGraw-Hill Publishing, 2006)

ilişkiler ve reklam çalışmalarının kurumsal marka ve ürün markasına yönelik değer yaratmada entegre olarak uygulanması gerektiği ifade edilmektedir.[153]

3.4.5. İtibar Sermayesi

Kurumsal itibarın ekonomik değeri, işletmenin itibar sermayesi olarak tanımlanmakta ve itibarın kurumun finansal performansa olumlu etki sağladığı ifade edilmektedir. Sektörde saygın ve itibarlı bir işletme olarak tanınmak, örgütün operasyonel maliyetlerini düşürmektedir. İtibarlı işletmelerin tedarikçileri, kredi kuruluşları ve dağıtım kanalları ile yapacakları anlaşmalarda itibarın getirdiği güven, örgütlere pazarlık şansı veya avantajı yaratmaktadır. İtibar ile elde edilen pazarlık gücü, satın almalarda işletmelere maliyet avantajı sağlamaktadır. Kurumsal itibarın finansal performans üzerindeki en belirgin katkının sermaye piyasalarında hisse senedi fiyatları üzerinde yarattığı olumlu etki olduğu ifade edilmektedir.[154]

3.4.6. İtibar Riski

İtibar riski, bir kurumun faaliyetlerindeki başarısızlıklar ya da mevcut yasal düzenlemelere uygun davranılmaması sonucunda o kuruma duyulan güvenin azalması veya kurumun itibarının zedelenmesi ile ortaya çıkabilecek kaybı ifade etmektedir. Bu, kuruluşun yeni ilişkiler yaratmasını veya eski ilişkilerini devam ettirmesini etkilemektedir. Bu risk, kuruluşun yasal işlem yapmasına, mali kayıplara veya müşteri sayısının düşmesine yol açabilmektedir. İtibar riski tüm kuruluşlar için geçerli olmakla beraber bu risk, güçlü kurumsal yönetim ile yönetilmektedir. Güçlü bir kurumsal yönetim sesini duyurabilme gücü ile başlamaktadır. Bir kurumun üst düzey yönetimi, yönetim kurulu aktif olarak doğru ve zamanında bilgi talep ederek kurumun itibar risk bilincini desteklemelidir. İtibar riski kamuoyundan kaynaklanan olumsuzluğun kazanç ve sermaye üzerindeki mevcut ve olası etkisi olarak görülmektedir. Bu risk; kurumu bir davaya, maddi kayıplara, ya da müşteri tabanında düşüşe maruz bırakabilmektedir. Bu durum yeni ilişkilerin veya hizmetlerin kurulması ya da mevcut ilişkileri devam ettirmesi açısından kurumu etkilemektedir.[155]

---

[153] Nurhan Tosun, "Marka Değeri Yaratmada Reklam ile Halkla İlişkiler Arasındaki Etkileşim", **Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi**, s. 6 (2007): 181-199.
[154] Çiftçioğlu, age, 12-14.
[155] Merve Savram, Ali Karakoç, Bankacılık sektöründe itibar riskinin önemi. In **International Conference on Euroasian Economies**, (Almaata, Kazakistan, Bildiriler Kitabı, 2012), 328-332.

Riskin yönetilmesi için kurumlara; mevcut tüm bilgilerin kullanılması (örneğin, çalışan/müşteri/tedarikçi anketleri, yatırımcı anketleri, paydaş diyalogu, web etkinliği), yararlı kontroller ve erken uyarı göstergeleri oluşturmak için etraflıca düşünmek, itibar tehditlerini rekabet avantajına dönüştürmek ve fırsatları belirlemek ve geliştirmek gibi uygulamalar önerilmektedir.[156]

3.5. Kurumsal İtibarın Bileşenleri

3.5.1. Duygusal Cazibe-Duygusal Çekicilik

Günümüzde kurumların birbirlerinden farklı hale gelebilmesi ve rekabette üstünlük elde edebilmesi; maddi olarak ölçülebilen fiziksel varlıklarından ziyade, sahip oldukları maddi olmayan soyut değerleriyle bağlantılıdır. Birbirine oldukça benzer ürün ve hizmetler sunan kurumların hedef kitleler tarafından tercih edilebilir olmasında, hedef kitleleri ile arasında olumlu ilişkileri tesis etmesi, hedef kitleleri nezdinde olumlu bir imaja sahip olması ve itibar sahibi bir kurum olarak algılanması önem taşımaktadır. Halkla ilişkiler perspektifinden bakıldığında; kurumların halkla ilişkiler çabalarının önemli bir hedef potansiyel çalışanlar tarafından iyi bir işveren olarak algılanması ve çalışmak istenecek iyi bir kurum olarak tercih edilmesidir. İşte bu kavramlarla ifade edilebilecek olan kurumsal çekicilik de kurumlar tarafından sahip olunmak istenen soyut bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal çekicilik, sadece nitelikli çalışanların kuruma çekilmesini sağlama yoluyla rekabet avantajı ortaya çıkarmakla kalmaz. Hedef kitleleri nezdinde kurumsal çekicilik algısını oluşturabilen kurumların ürün ve hizmetlerinin tercih edilmesi, iyi yönetilen bir kurum olarak kabul edilmesi, finansal performansına ilişkin olumlu değerlendirmeler yapılması ve kurum tarafından gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin hedef kitle onayının alınması gibi sonuçları da gündeme getirir. Böylelikle kurumların rekabet yarışında rakipleri ile kıyaslandığında bir adım öne geçmesine de katkı sağlar. Bu açıdan kurumsal çekiciliğin öncelikli olarak nitelikli çalışanların kurum bünyesine dâhil olmasını sağladığına, ancak kurumsal amaçlara yapacağı katkıların sadece bununla sınırlı kalmadığına vurgu yapılmaktadır.[157]

---

[156] Sophie Gaultier-Gaillard, Jean-Paul Louisot, "Risks to reputation: A global approach", **The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice**, c. 31, s. 3 (2006) 425-445.

[157] Hatun Boztepe, "Kurumsal Çekicilik Kavramı ve Kurumsal Çekicilik Unsurlarının Algılanan Önemini Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, s. 46 (2014): 1-21.

3.5.2. Ürün ve Hizmetler

İtibar sahibi işletmeler tarafından üretilen mal ve hizmetlerin müşteri memnuniyet değerlerinin üst seviyede olması gerektiği düşünülmektedir. Özellikle rekabetin yoğun biçimde arttığı, müşterilerin ürün ve hizmet satın alırken daha çok sorguluyor olduğu bu dönemde, farklılık arz eden kalitenin daha ön planda olduğu ürün ve hizmetler üretilmektedir.[158] Ürün ve hizmetlerin kalitesi ve müşteriler nezdindeki algısı kurumsal itibarı, kurumsal itibar da bu algı üzerindeki etkiyi desteklemektedir. Bu döngüsel destekleme itibara aritmetik değil geometrik biçimde artan ölçüde katkı sağlamaktadır.

3.5.3. Vizyon ve Liderlik

Yöneticilik kavramı olarak vizyon; mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen şartları birleştirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı meydana getirmek olarak ifade edilmektedir. Bir vizyonu olan, bu vizyonu kurum içinde ve dışında açık bir şekilde paylaşan ve kurumun bu vizyonla uyumlu hareket etmesini sağlayan işletmelerin itibarı artmaktadır. Kısa vadeli kazançlar için itibarını yitirenler, sahip oldukları değerlerinden de kaybetmektedirler. İşletmelerin itibarını yükselten yöneticiler, itibarın işletmelerin en önemli varlığı olduğunu anlayanlardır.[159] Yönetim kademesinde, liderlik formatında ortaya konan doğru yaklaşımlar, kurumların vizyoner stratejiler ve politikalar izlemesini sağlarken, böylelikle kurumsal itibara da katkı yapmakta, kurumun tüm paydaşları nezdinde daha fazla itibar görmesine vesile olmaktadır.

3.5.4. Çalışma Ortamı ve İş Çevresi

Rekabette üstün olmak isteyen işletmelerin çalışanlarına uygun ortamlar hazırlamaları gerekmektedir. Bu bağlamda kurumların çalışan personelleri için; düzen, temizlik, iyi aydınlatma ve ısınma, gerekli olan araç-gereç temini, uygun dinlenme süreleri gibi *hijyen faktörler* konusunda moral artırıcı uygulamalara yer vermesi gerekir. Yöneticiler çalışanlarından beklentilerini; sahip olduğu güç ve yetkiyi kullanarak ortaya koyarken, işgörenler ise bunu işletmedeki işleri etkileyecek olumsuz

[158] Dilaver Tengilimoğlu, Yüksel Öztürk, **İşletmelerde Halkla İlişkiler: Tanıtma, İmaj Yönetimi, Kurumsal İtibar Yönetimi**. (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2016), 245.
[159] Tengilimoğlu ve Öztürk, age, 246.

girişimlerde bulunarak gösterebilirler. Tüm bu olumsuzlukları gidermek adına iyi iş ortamları oluşturmak her iki taraf için önem arz etmektedir.[160]

Genel olarak, kitle iletişim araçları şirketler hakkında kamuya bilgi sağlamada merkezi bir rol oynar. Ancak kapalı ekonomilerde kitle iletişim araçları siyasi baskı altında faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla, iyi politik bağlantıları olan firmalar medya tarafından incelenmemektedir. Ancak ekonomi açıldığında rekabet ve şeffaflık da artar. Sonuç olarak, kitle iletişim araçlarının rolü de değişir ve firmalara karşı daha objektif hale gelir. Bu şekilde oluşturulan kitle iletişim itibarı, hedef firma ile uğraşan rakiplerin, tedarikçilerin ve müşterilerin tutumlarını etkileyebilir.[161]

3.5.5. Finansal Performans

Yatırım bankacıları, kurumsal yöneticiler, işe alımcılar, diğer özelliklerinin yanı sıra, çeşitli kararlar verirken firmaların itibarlarına güvenmektedirler. Bir firmanın itibarı, benzer sektörlerdeki diğer firmalara kıyasla bu paydaşlara ürünleri ve iş stratejileri hakkında sinyaller gönderir. Olumlu itibar sahibi bir firma için, iş adaylarının o firma ile temas kurma konusundaki ilk kararları, bazı durumlarda firmanın sosyal sorumluluğu için ortalamanın üzerinde getirilerle ilişkilendirilmiştir. Bir firmanın itibarı ile finansal performansı arasındaki ilişki karmaşıktır. Bu karmaşıklığın çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenler; sosyal sorumluluk faaliyetlerine yatırım yapacak fonlara sahip olmanın kar gerektirmesi, paydaşların eşit olarak memnun olması ve kurumsal itibarın genellikle paydaşların firma yönetiminin kalitesi hakkındaki algılarını temsil etmesidir.[162]

Roberts ve Dowling'e göre, üstün performans gösteren firmaların nispeten iyi itibarlara sahip olmaları halinde zaman içinde üstün performansı sürdürme şanslarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.[163] Fakat Sabate ve Puente'ye göre kurumsal itibar ile finansal performans ilişkisi pozitif veya negatif ilişkili olmakla beraber bir nedensellik de barındırmaktadır. Bu çerçevede kurumsal itibar finansal performansı

[160] age, 245.
[161] Arpita Agnihotri, "Corporate reputation based theory of choice between organic, hybrid and inorganic growth strategies", **Corporate Communications: An International Journal**, s. 19, c. 3 (2014): 247-259.
[162] Sue Annis Hammond, John W. Slocum Jr., "The impact of prior firm financial performance on subsequent corporate reputation", **Journal of Business Ethics**, c. 15, s. 2 (1996): 159-165.
[163] Peter W. Roberts, Grahame R. Dowling, "Corporate reputation and sustained superior financial performance", **Strategic management journal**, c. 23, s. 12 (2002): 1077-1093.

olumlu veya olumsuz etkilemektedir.[164] Yapılan bir diğer çalışmada, geçmişte üstün finansal performansın bir şirketin itibarının sadece bir bileşeni olduğu ve bunun "iyi" bir itibar elde etmek için tek başına yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmış olup, saygınlık kazanabilmek için itibarın diğer itici güçlerini de izlemek gerektiği belirtilmiştir. Ulaşılan bir diğer sonuca göre ise, itibarın bilişsel bileşeninin gelecekteki finansal performans üzerinde olumlu bir etkisi olurken, duygusal bileşenin olumsuz bir etkisi olduğuna dair güçlü kanıtlar vardır. Bu nedenle, itibar yönetiminin, şirket için sempati belirleyicilerinden ziyade, (ilgili paydaş gruplarında algılanan) yetkinlik unsurları ile ilgili iletişime odaklanması çok önemlidir.[165]

3.6. Kurumsal İtibar Modelleri

3.6.1. Argenti Modeli

Argenti, itibar ve imajı kavramsal olarak birbirinden ayırmaktadır. İtibarın zamanla oluştuğunu ve belirli bir süre zarfında algıya dayalı olmadığını belirtmektedir. Diğer taraftan kimlik konusuna da değinen Argenti, itibarın hem iç hem de dış paydaşlar ile beraber ortaklaşa bir ürün olduğunu fakat kimliğin sadece iç paydaşlar tarafından inşa edildiğini ifade etmektedir.[166] Bu doğrultuda Argenti'nin kurumsal itibar modeli aşağıdaki gibidir:

Tablo 4: Argenti'nin Kurumsal İtibar Modeli

<table>
<tr><td colspan="4">Kurumsal Kimlik</td></tr>
<tr><td>Müşteri İmajı</td><td>Topluluk İmajı</td><td>Yatırımcı İmajı</td><td>Çalışan İmajı</td></tr>
<tr><td colspan="4">Kurumsal İtibar</td></tr>
</table>

Kaynak: Paul A. Argenti, Corporate Communication, Fifth edition, (McGraw-Hill/Irwin, 2009), 83.

İsimler, markalar, semboller ve benlik sunumundan müteşekkil olan kurumsal kimlik; müşteri imajı, topluluk imajı, yatırımcı imajı ve çalışan imajı algılarının toplamı olarak kurumsal itibarı meydana getirmektedir. Bu bağlamda, kuruluşlar güçlü

[164] Juan Manuel de la Fuente Sabate, Esther de Quevedo Puente, "Empirical analysis of the relationship between corporate reputation and financial performance: A survey of the literature", **Corporate Reputation Review**, c. 6, s. 2 (2003): 161-177.
[165] Markus Eberl, Manfred Schwaiger, "Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance", **European Journal of marketing**. c. 39, s. 7/8 (2005): 838-854
[166] Paul A. Argenti, **Corporate Communication**, Fifth edition, (McGraw-Hill/Irwin, 2009), 83.

bir itibarın önemini giderek daha fazla takdir etmektedirler. İtibar, paydaşların algıları tarafından oluşturulduğundan, kuruluşlar önce bu algıların ne olduğunu ortaya çıkarmalı ve daha sonra şirketin kimliği ve değerleri ile uyuşup uyuşmadığını incelemelidir. Sadece algılar ve kimlik aynı hizada olduğunda güçlü bir itibar ortaya çıkacaktır.[167]

3.6.2. Barnett, Jennifer ve Lafferty Modeli

Barnett vd. (2006) kurumsal itibarın çeşitli tanımlarını analiz etme ve üç anlam kümesini çıkarma sürecinde yalnızca kurumsal itibarı özel olarak tanımlayan 49 ayrı kitap ve makaleye odaklanmıştır. Bu süreçte kurumsal itibar; imaj, kimlik, itibar sermayesi ve terimin diğer bölümlerine ayrılmıştır. Yazarlar tarafından sadece kurumsal itibara bakılmasına rağmen tanımlamaların imaj, kimlik ve itibar sermayesinin bazı yönleriyle sınırlandırıldığı veya üzerine yayıldığı birçok örnek bulunmuştur.[168] Bu bağlamda önerilen model şu şekildedir:

Tablo 5: Barnett, Jennifer ve Lafferty Kurumsal İtibar Modeli

Kurumsal Kimlik	Kurumsal İmaj	Kurumsal İtibar	Kurumsal İtibar
Sembollerin toplamı	Şirket üzerine algılar	Gözlemcilerin yargıları	Ekonomik varlık

Kaynak: Michael L. Barnett, John M. Jermier, Barbara A. Lafferty, "Corporate reputation: The definitional landscape", Corporate reputation review, c. 9, s. 1 (2006): 26-38.

Bu bağlamda yazarlara göre kurumsal itibar, gözlemcilerin bir şirkete ait, zaman içinde şirkete atfedilen finansal, sosyal ve çevresel etkilerin değerlendirmesine dayanan toplu kararlarından oluşmaktadır.[169]

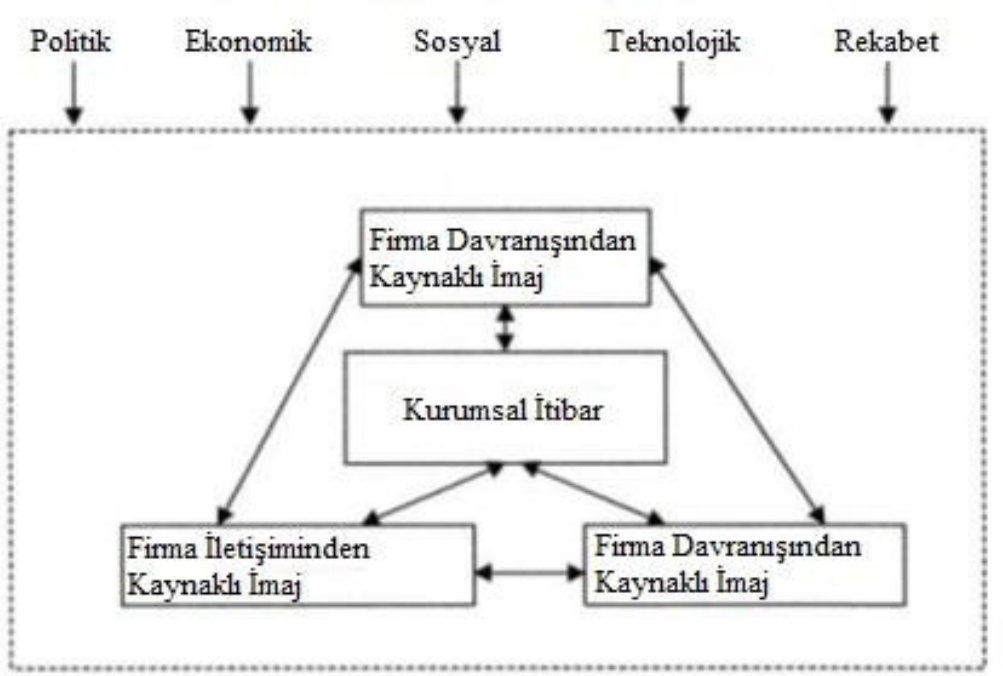
3.6.3. Gotsi ve Wilson Modeli

Gotsi ve Wilson, kurumsal itibar kavramını açıkça tanımlamak ve kurumsal imajla ilişkisini ortaya koymak amacıyla pazarlama literatüründeki farklı bakış açılarını ele almıştır. Yazarlara göre literatürde genel olarak bir firmanın kurumsal itibarı ile öngörülen kurumsal imajları arasında dinamik, ikili bir ilişki olduğu öne

[167] Argenti, age, 83-85.
[168] Barnett vd., age
[169] age, 34.

sürülmektedir. Kurumsal itibar, pazarlama alanında "iyi şirket" olarak algılansa da yazarlar yıllar içindeki çalışmaların ortak bir tanıma ulaşamadığını belirtmektedirler.[170] Bu çerçevede yazarların önerdiği kurumsal itibar modeli aşağıdaki gibidir:

Şekil 2: Gotsi ve Wilson Kurumsal İtibar Modeli



Kaynak: Manto Gotsi, Alan M. Wilson, "Corporate reputation: seeking a definition", **Corporate Communications: An International Journal**, c. 6, s. 1 (2001) 24–30.

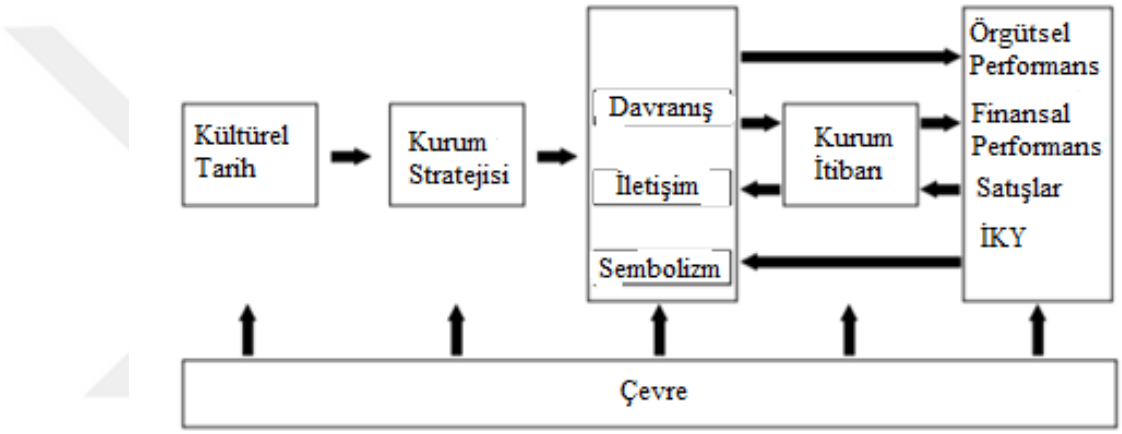
Önerilen model doğrultusunda iç çevrede kurumsal itibar, şirketin iletişiminden, sembolizminden ve davranışlarından kaynaklı imajla sürekli olarak etkileşim halindedir. Dış çevrede ise politik, ekonomik, sosyal, teknolojik ve rekabet gibi faktörler bu etkileşime müdahale etmektedir. Bu bağlamda Gotsi ve Wilson'a göre kurumsal itibar, paydaşların bir şirketi zaman içinde genel olarak değerlendirmesidir. Bu değerlendirme, paydaşın şirketle olan doğrudan deneyimlerine, firmanın eylemleri hakkında bilgi sağlayan diğer herhangi bir iletişim ve sembolizm biçimine ve/veya diğer önde gelen rakiplerin eylemleriyle karşılaştırmaya dayanmaktadır.[171]

[170] Manto Gotsi, Alan M. Wilson, "Corporate reputation: seeking a definition", **Corporate Communications: An International Journal**, c. 6, s. 1 (2001) 24–30.
[171] Gotsi ve Wilson, age, 29.

3.6.4. Van Riel ve Balmer Modeli

Van Riel ve Balmer'a göre itibar, rakiplerin davranışındaki değişiklikler gibi dış ortamdaki gelişmelerin yanı sıra müşteriler, personel ve hükümet gibi kurumsal paydaşlardan da etkilenmektedir. Modele göre çevre, kritik öneme sahiptir. Temel perspektifte kültürel tarih ile başlayan şema kurum stratejisi, kurumsal kimlik karmasını (davranışlar, iletişimler ve sembolizm) etkilemektedir. Bu noktadan itibaren kurumsal itibar, kurumsal kimlik ve örgütsel performans (finansal performans, satışlar, çevre, insan kaynakları yönetimi, vs.) ile karşılıklı etkileşim halindedir.[172]

Şekil 3: Van Riel ve Balmer Kurumsal İtibar Modeli



Kaynak: Cees B. M. van Riel, John M.T. Balmer, "Corporate identity: the concept, its measurement and management", **European Journal of Marketing**, c. 31, s. 5/6 (1997): 340-355.

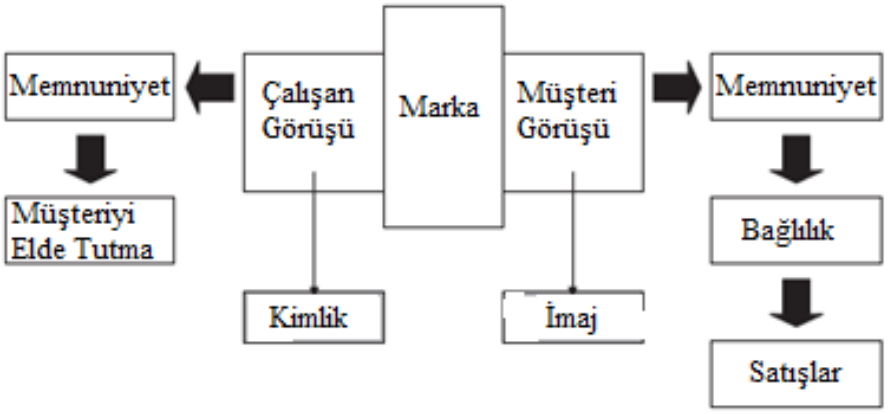
3.6.5. Kurumsal İtibar Zinciri Modeli

Davies vd.'ye göre (2003) itibar yönetimi, imaj ve kimlik olmak üzere iki şeyle ilgilenmelidir. Bunların içinde yöneticiler, itibar zinciri dediğimiz şeyi tamamlayabilen hem duygusal hem de rasyonel bağlantılar sağlayarak bu yönleri uyumlu hale getirmeye çalışmalıdır. Modelin gerçeği temsil etmesi amaçlanmamıştır, bu yüzden bir ideal olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlantılar, imaj ve kimliğin uyumlu hale gelmesi, imajdan satışa veya performansın başka bir objektif ölçüsüne

[172] Cees B. M. van Riel, John M.T. Balmer, "Corporate identity: the concept, its measurement and management", **European Journal of Marketing**, c. 31, s. 5/6 (1997): 340-355.

bağlanması, kimlikten personele olumlu bağlantıların olması açısından yöneticilerin çalışmasının rolü ve amacıdır.[173]

Şekil 4: Kurumsal İtibar Zinciri Modeli



Kaynak: Gary Davies, Rosa Chun, Rui Da Silva, Stuart Roper, **Corporate reputation and competitiveness**. (Routledge, 2003)

3.7. Kurumsal İtibarın Yönetimi

İtibar yönetimi; kimliği, imajı, kuruluşların çalışanlarının ve müşterilerin görüşlerini etkilemektedir. Etki seviyesi her düzeye göre değişkenlik göstermektedir. Müşteriyle karşılaşan çalışanların görüşlerinin, müşterinin doğrudan etkileşim kurduğu ve çalışanla yüz yüze olduğu kuruluşlardaki müşterileri etkilemesi daha olasıdır. Üstün itibarlar, müşterinin karşı karşıya olduğu çalışanları memnun eden itibar yönleri de müşterileri memnun ettiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu gibi durumlarda kurumsal itibarın duygusal yönleri birlikte çalışmaktadır. Çalışanların ve müşterilerin deneyimlerinin her yönü onları tatmin etmeyecek, ancak bazıları memnuniyeti domine edecektir. İtibar yönetimi, aynı duygusal bağların hem kilit personeli hem de müşterileri tatmin etmesini ve motive etmesini sağlamakla ilgilidir. İtibarın bir iş adına iyi çalışması için, müşteriyle karşı karşıya olan çalışanların, müşterileri memnun olduğunda tatmin olmak üzere rasyonel bir nedenleri olmalıdır. Bu, personel ve müşteri memnuniyeti arasında mantıklı bir bağlantı sağlayacak bir teşvik programı veya hisse sahipliği planı şeklinde olabilmektedir.[174]

[173] Davies vd., age
[174] Davies vd., age

3.7.1. Kurumsal İtibar Yönetim Süreçleri

3.7.1.1. Mevcut Dönem

3.7.1.1.1. Paydaş Analizi

Bir paydaş açısından, algı olarak kurumsal itibar, paydaşın inançlarını, duygularını ve davranışsal niyetlerini içeren, sadece yapının daha kapsamlı bir teorik anlayışını değil, aynı zamanda daha doğrudan yararlı bir yönetimsel yanıtı da öneren daha kapsamlı bir görüş sunmaktadır.[175]

3.7.1.1.2. Kimlik Analizi

Bir şirketin farklı kitleleriyle olan müşterileri, çalışanları, hissedarları, tedarikçileri, distribütörleri, düzenleyicileri, muhabirleri, analistleri ve genel olarak halkı ile olan iletişimi gözden geçirilir. Bu genellikle reklamları, broşürleri, el kitaplarını, posterleri, yazışmaları, logoları ve tabelaları bir araya getirmek anlamına gelir. İletişim uzmanları, şirketin grafik destek sistemlerini ve ürün ve işletmeler için adlandırma uygulamalarını değerlendirir. Etnografik uzmanlar, şirket hakkındaki kişisel anlayışlarını, neyi temsil ettiklerini, güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamak için temsilci çalışan gruplarıyla görüşür. Analizin amacı, şirketin kimlik sistemlerinin şirketin öz konseptiyle aşağı yukarı tutarlı olan bir dizi gösterim aktarıp aktarmadığını araştırmaktır. Kimlik analizi ayrıca, şirketin telefonla, tesislerini ziyaret ederek veya kurumsal temsilcilerle yazışma yoluyla kendisini bileşenlere sunduğu sayısız yolu araştırmaktır. Sürecin sonunda, denetimin kimlik kısmı, bir şirketin kendisini hem çalışanlarına hem de dış dünyaya nasıl gördüğünü ve sunduğunu doğru bir şekilde ortaya koymalıdır.[176]

3.7.1.1.3. İmaj Analizi

Şirketin kendini nasıl dışa yansıttığını belirleyen itibar denetimi, bu projeksiyonların ne kadar iyi iletildiğine dair mevcut algıları değerlendirmektedir. ‘Bileşenler şirketin performansını önemli finansal ve finansal olmayan boyutlarda nasıl değerlendiriyor?’, ‘Bileşenler şirketi hangi rakiplerle karşılaştırıyor?’, ‘Hangi işletmeler dikkatlerini çekiyor?’, ‘Hangi işletmeler diğerlerinden daha yüksek puan alıyor?’ gibi sorulara cevap aranmaktadır. Anketteki en kritik karar, araştırılması

[175] Albert Caruana, Charlene Cohen, Kathleen A Krentler, “Corporate reputation and shareholders' intentions: An attitudinal perspective”, **Journal of brand management**, c. 13, s. 6 (2006): 429-440.
[176] Fombrun, age, 313.

gereken bireylerin tanımlanmasını içermektedir. Süreç, şirketin ana seçim bölgelerinden olabildiğince doğru bir harita geliştirerek başlamaktadır. Her seçim bölgesinde, anahtar etkili gruptaki diğer bileşenlerin temsili bir örneklemesi ile birlikte tanımlanmalı ve görüşülmelidir. Doğru bir itibar profili geliştirmek için, tüm etkili bileşenlerin dengeli bir şekilde örneklenmesi önemlidir. Yoklama yöntemleri, özellikle büyük müşteri ve hissedar gruplarına sahip şirketler için geçerli bir örnek geliştirmede oldukça uygundur. Örneğin, 500-1.000 kişilik nispeten küçük örneklerin yüzde 95 güven düzeyinde yüzde 3-5'lik bir hata payı ile ulusal kamuoyunu temsil ettiği bulunmuştur. Yüz yüze görüşmeler yapmanın yanı sıra telefon anketleri ve posta anketleri, bir şirketin imajlarının ve itibar profilinin daha geçerli tasvirlerini sağlamak için kullanılabilir.[177]

3.7.1.1.4. Tutarlılık Analizi

Bu analizin amacı şirketin mevcut durumunu teşhis etmenin bir adımı olmakla beraber anketlerden elde edilen farklı görüntülerin tutarlılığını araştırmaktır. İmajlar nerede birleşiyor ve nerede ayrılıyor, imajlar şirketin kimliğini ne kadar iyi temsil ediyor, şirketin kimliğinin ne kadarı kendi sunumlarına yansıyor, bu sunumlar bileşenler tarafından ne kadar doğru algılanıyor gibi sorulara cevap aranmaktadır. Bir şirketin itibar profili, farklı gruplardaki bileşenler tarafından tutulan tüm görüntülerden ortaya çıkan genel tablodur.[178]

3.7.1.2. Gelecekteki Dönem

Kurumların mevcut durumlarına yönelik olarak yürüttükleri analiz çalışmalarının neticesinde elde ettikleri bilgiler ışığında itibarlarına yönelik gerekli projeksiyonları yapmaları gerekmektedir. Kurumların üst yönetimi liderliğinde yapılacak olan bu projeksiyonlar, kurumun gelecekte itibar değeri anlamında olmak istediği yeri ve bu hedefe ulaşmak için yapması gereken çalışmaları belirlemektedir.[179]

Bir fizibilite analizi yapılıp üst düzey yöneticilerin stratejik yönleri ve kaynak kısıtlamaları göz önünde bulundurularak şirketlerinin nerede konumlandırılmasını istediklerini açıklayan bir fikir birliği geliştirme aşaması hazırlanabilmektedir. Bu aşamada hatırlanması gereken kilit nokta, kimlik projeksiyonlarının tek seferlik

[177] Fombrun, age, 313-314.
[178] age, 314.
[179] Çiftçioğlu, age, 78-79.

olmadığıdır. Herhangi bir etkisi olması için önemsiz para, zaman ve enerji taahhütleri istenebilmektedir.[180]

3.7.1.2.1. Rekabet Analizi

Güçlü bir itibar stratejik bir avantaj yaratır. Şirketler sürekli olarak müşterileri, yatırımcıları, tedarikçileri, çalışanları ve yerel toplulukları desteklemek için rekabet ettiğinden, iyi bir itibar, rakiplerin üstesinden gelmek için zor zamanlarda işe yarayacak maddi olmayan bir engel oluşturur. Bu rekabetçi avantaj tek başına, daha iyi tanınan şirketlere daha uzun vadede daha güçlü getiri sağlamak için yeterlidir. Bireyler nasıl eğitim ve öğretim yoluyla kendi becerilerine yatırım yaparak insan sermayesini geliştirirlerse, şirketler de bileşenlerini güvenilir ve sorumlu olarak algılamaya teşvik eden çok çeşitli faaliyetlere yatırım yaparak değer yaratırlar. Aslında, iyi bir itibarın ekonomik faydaları, yatırımcıların şirketin hisselerini, yani itibar sermayesini ödemeye istekli olduğu aşırı değerde gerçekleşir.[181]

3.7.1.2.2. Stratejik Analiz

Strateji, bir kuruluşun kendisini değişen ortamıyla eşleştirmesine imkân veren ve ticari bir kuruluşun ortalamanın üzerinde kârlılığa ulaşmasını sağlayan bir yön duygusunu tanımlamakla ilgilidir. Şirketlerin iş stratejilerini nasıl yönetmeleri gerektiğine dair enformasyonlar çoğalmıştır.[182]

Fombrun ve Rindova'ya göre itibar çok disiplinli bir yapı olmakla beraber şirketin temel stratejileri ve hedefleri ve misyonu, değerleri ve vizyonu ile bağlantılı olmalıdır. Bu manada kurumsal itibar önemli bir rekabet avantajı olarak görülmektedir.[183]

3.7.1.3. Geçiş Dönemi

Mevcut ve istenen durumlar arasındaki boşluk geçiş yönetimi hakkında önemli sorular ortaya çıkarmaktadır. Tüm değişim programlarında olduğu gibi, bilgi eksikliği de müdahaleyi sabote edebilecek söylentiler üretebilmektedir. Bu durumda -ve kilit kurumsal stratejilerin tartışılmasından farklı olarak- gizlilik şart değildir ve şirket muhtemelen kimlik ve itibarı izleyicilerine aktarma çabalarının geniş tartışmasını

[180] Fombrun, age, 315.
[181] age, 154.
[182] Davies, age
[183] Charles J. Fombrun, Violina Rindova, "Reputation management in global 1000 firms: A benchmarking study", **Corporate Reputation Review**, c. 1, s. 3 (1998): 205-212.

teşvik etmelidir. Temsili çok işlevli ve çok seviyeli ekipler sadece fikirlerin temelini oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda şirket içinde ve dışında bilgi yaymak için de hayati öneme sahiptir. Bu takımlardan çıkan sinyaller ne kadar olumlu olursa, müdahalenin bileşenler tarafından iyi karşılanma olasılığı da o kadar artar.[184]

3.7.1.4. Kriz Dönemi ve Yönetimi

Bir itibarı savunmak, düşünülemez olanı düşünmek ve daha sonra bu olasılığı planlamakla başlar. Kriz, bir şirketin itibarına zarar verebilecek bir olay veya olay serisidir. Genellikle krizler normal operasyonlara müdahale eder, özellikle medya, dikkat, hasar karlılığı çeker ve iyi kullanılmazsa tırmanabilir. Bir kuruluşun itibarı, kısa vadeli satış ve kâr kaybına ve uzun vadeli itibara zarar veren kötü medya yorumlarıyla tehdit edildiğinde veya zarar gördüğünde bir kriz meydana gelmektedir. İtibarı tehdit edebilecek sabotaj, dolandırıcılık, ürün boykotu, finansal durumun yeniden düzenlenmesi ve çalışanların veya yönetimin kötü planlamadan kaynaklanan felaketler gibi olaylar yaşanabilmektedir. Yönetim, krizlerin en iyi organizasyonlarda bile meydana gelebileceğini kabul ederse, birçoğu önlenebilir. Kriz potansiyelini kabul etmek, bir krizden, özellikle de insan hatasından kaynaklanan büyük ölçekli endüstriyel kriz türünden kaçınmanın bir parçası olarak görülmektedir.[185]

Davies vd. (2003) kriz dönemleri için kurumlara şu önerileri getirmektedir[186]:

- Tüm organizasyonlar olası itibar krizleri planlamalıdır.
- Özellikle yangın, patlama ve hırsızlıktan kaynaklanan risklere odaklanan bir risk analizi yapmak bazı potansiyel krizleri belirleyebilir.
- Bazı sorunlar, örneğin teknik medyada yorumlananlardan erken uyarılar alarak tahmin edilebilir.
- Her büyüklükteki tüm kuruluşların, bir kriz yönetim ekibinin aday gösterilmesini içermesi gereken bir kriz planı olmalıdır.
- Bir krizde tüm iletişim kriz ekibi aracılığıyla yapılmalıdır.
- Ortam boşluğunun oluşmasına izin verilmemelidir. Krizin nedeni ve çözümü hala belirsizse, bir bildirim yayınlanmalıdır.

[184] Fombrun, age, 315-316.
[185] Davies vd., age, 99.
[186] age, 122.

- Krizler duygu zamanlarıdır. İtibarı korumak için yeterli rasyonel bir cevap olmayabilir. Bir adım gibi görünen bir şey, bir krizin duygusal yönlerine yanıt vermenin tek yolu olabilir.
- Kriz ne kadar büyük olursa CEO'nun (Chief Executive Officer) sorumluluk alması o kadar önemlidir.
- Büyük şirketler, çoğu kapitalist iş görüşünü paylaşmayan baskı gruplarının saldırılarına açıktır. Bir cevap, hassas kararlar konusunda önde gelen baskı gruplarına danışmak olabilir.
- Krizler genellikle kısa vadede pahalıdır, ancak uzun vadede iyi idare ederlerse şirketlere nadiren zarar verirler.

3.8. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi

3.8.1. İtibar Katsayısı Ölçeği

Belirli bir kuruluşun itibar derecelendirmesi, her bir özelliğin derecelendirmelerini toplayarak hesaplanabilir. İKÖ ile ilgili itibar araştırmacılarını ilgilendirebilecek bir konu, diğer veri toplama yaklaşımlarına benzer şekilde, belirli bir paydaş grubundan (örneğin, müşteriler veya çalışanlar) önemli bilgileri kaybedebilmesidir. Fombrun ve İtibar Enstitüsü; ürünler/hizmetler, yenilik, işyeri, yönetişim, KSS/vatandaşlık, liderlik ve finansal performans olmak üzere yedi boyuta odaklanan RepTrak TM adlı güncellenmiş bir versiyon ortaya çıkarmıştır.[187]

3.8.2. Kurumsal Kişileştirme Yaklaşımı

Kurumsal kişileştirme yaklaşımı ile hem iç hem de dış çevre faktörlerini ele alıp ölçümleme yapılmaktadır. Bu çerçevede önem sırasıyla uyumluluk, girişim, yetkinlik, şıklık, acımasızlık, maçoluk ve kayıt dışılık olmak üzere yedi faktör kullanılmaktadır. Davies vd., ölçek hem imaj hem de kimlik için aynı öğeleri içerdiğinden ikisi arasında doğrudan karşılaştırmalar yapılabileceğini ifade etmektedir. Eğer imaj ve kimlik birbirini etkiliyorsa, yöneticiler durumlarını değerlendirebilir ve bu konuda bir şeyler yapabilirler.[188]

[187] Don W. Stacks, Melissa D. Dodd, Linjuan Rita Men, Corporate Reputation Measurement and Evaluation. **The Handbook of Communication and Corporate Reputation**, (2013): 559–573.
[188] Davies vd., age

3.8.3. Rotterdam Kurumsal Özdeşleştirme Testi

Kurumsal Özdeşleştirme Testi, çalışanlar üzerinde uygulanmakta ve çalışanların algıladıkları prestij, iş tatmini, hedefler ve değerler, kültür, örgütsel tanımlama ve çalışanlarla iletişim gibi boyutlardan oluşmaktadır. Ölçeğe yapılan en büyük eleştiri, ölçeğin itibarı oluşturan kimliğin girdileri ve sonuçları üzerinde durması ve örgüt dışına yönelik olmamasıdır. Söz konusu ölçek daha çok örgüt bilimciler tarafından kurumsal itibarın çalışanlara etkisi bağlamında çalışılmaktadır.[189]

3.8.4. McMillian SPIRIT Modeli

Bir kuruluşun kilit paydaşlarla ilişkilerini analiz etmesini ve bunu yaparken yönetişim, itibar ve sorumluluk alanlarını ele almasını sağlayan bir metodoloji olarak tanımlanmaktadır. Bu model dört temel yönün (paydaş deneyimi, dış etkiler, davranışsal destek ve duygusal destek) tamamında ne kadar iyi performans gösterdiğini analiz etmesine ve modelin yönlerini nedensel bir şekilde ilişkilendirmesine olanak sağlamak için geliştirilmiştir. İlişkileri yönlendiren paydaşların (olumlu ya da olumsuz olsun) deneyimlerinin ve bu deneyimlerin sonuçlarını (olumlu ya da olumsuz olsun) analiz etmektedir. Bu bağlamda model aşağıdaki maddeler hakkında bilgiler vermektedir.

- Bir işletmenin davranışında paydaş deneyimi (örn. İletişimi, hizmet sunumu)
- Dış etkilerden paydaş deneyimi (örn. Medya ve baskı gruplarının bir işletme hakkında söyledikleri)
- Bir işletmeye yönelik paydaş davranışsal desteği (örn. Davranışsal bağlılık, elde tutma, uzatma, iş birliği, yıkılma)
- Paydaşların bir işletmeye yönelik duygusal desteği (örn. Güven, olumlu etki ve duygu)[190]

[189] Çiftçioğlu, age, 77.
[190] Keith Macmillan ve diğ., "Giving your organisation SPIRIT: an overview and call to action for directors on issues of corporate governance, corporate reputation and corporate Responsibility", **Journal of General Management**, c. 30, s. 2 (2004): 15–42.

3.9. Kurumsal İtibar ve Birincil Paydaşların Davranışları

Kurumsal itibar çeşitli paydaşların; çalışanların elde tutulması, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati gibi faktörlerle bir kuruluşa nasıl davrandıklarını etkilemektedir.[191]

3.9.1. Kurumsal İtibar ve Müşteri Bağlılığı

Davies vd.'ye göre, bağlılık ve sıcaklığın kilit yönünün alışveriş sıklığı ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğu, ayrıca alışveriş sıklığı dışında, imajdan ziyade memnuniyetle daha fazla ilişkili olduğu görülmektedir. İmaj, davranışla yakından ilişkili olmamakla beraber memnuniyetle daha fazla ilişkilidir. Bundan dolayı memnuniyet müşteri davranışını (bağlılık) yönlendirir ve bu da finansal performansı artırmaktadır. Sadakat ve performans herhangi bir işletmenin rakiplerine karşı nasıl performans gösterdiğinin bir fonksiyonudur. İmaj ve kimlik verilerinden belirli eylemlerin tanımlanması gerekmektedir. Bunlar üzerindeki iyileştirilmiş performans; müşteri imajını, daha sonra memnuniyet ve bağlılığı artıracaktır.[192]

3.9.1.1. Kurumsal İtibar ve Çalışan Davranışları

Modern yönetim anlayışında işgörenler entelektüel sermaye olarak kabul edilmektedir. Önde gelen işletmeleri rakiplerinden ayıran en temel üstünlük sahip oldukları kaliteli işgücüdür. Ancak, iyi organize edilemeyen işgörenler, işletmeye katkı yerine zarar verebilir. Yapılan işin monoton, basit, tekrarlı ve sıkıcı hale dönüşmesi çalışanlarda iş tatminsizliğini, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres ve işe yabancılaşma vb problemleri beraberinde getirecektir. İfade edilen bu ve benzeri sorunlar işgörenlerin işletmede devamsızlık, üretimin kalite ve miktarında düşüşler, kişilerararası ilişkilerde bozulmalar ve artan şikâyetlere neden olacaktır. Bu problemlerin yaşanmaması için yöneticilerin gerekli tedbirleri almaları işletmenin faydasına olacaktır.[193]

3.9.1.2. İşe Başvurma Niyeti

Çalışanların morali ve bağlılığı, iyi bir kurumsal itibara sahip şirketlerde genellikle çok daha iyidir ve bu da genellikle yüksek verimlilik ve iyi müşteri

[191] Chun., age, 91.
[192] Davies, age, 171.
[193] Tengilimoğlu ve Öztürk, age, 245.

ilişkilerini sağlamaktadır. Mevcut çalışanların ötesinde, bir kuruluşun itibarı her düzeyde işe alımda güçlü bir faktördür. Örneğin teknolojiye dayanan endüstrilerdeki şirketler, yenilikçi bir üstünlük sağlamak için yıldız öğrencileri çekmelidir. İyi bir şöhret onur mezunlarını kazandırabilmektedir.[194]

3.9.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin örgütü ile girdiği etkileşim sonucunda, örgüt içindeki davranışlarında ve tutumlarında meydana gelen değişimi ve örgüt üyeliğini devam ettirme davranışı olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal itibar kavramı ise, örgüt geneline ilişkin toplumsal kanılardan meydana gelmektedir. Bu bağlamda kurumsal itibar, örgütün bir niteliğidir ve örgütü diğerlerinden farklı kılmaktadır. Dolayısıyla kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık ilişkisi, örgütün genel bir özelliğinin bireysel düzeyde nasıl değerlendirildiği ve etkileştiğini sorgulamakta ve söz konusu etkileşimin bireyi örgüte nasıl bağladığını incelemektedir.[195]

3.9.3. Kurumsal İtibar ve Yatırımcı Davranışları

Yatırımcılar, bir kuruma ait pay senetlerini (veya ona ait diğer finansal enstrümanları) almak suretiyle yatırım yaparak ya da ona ortak olarak ya da farklı şekillerde iş birliği yaparak işletme faaliyetleri için gereken finansal desteği sağlarlar. Bu desteğin karşılığında da söz konusu kurumdan kendilerine bir getiri sağlamasını beklerler. Kurumsal itibarın müşteriler ve çalışanlar üzerindeki etkileri pek çok araştırmaya konulmuştur. Ancak, kurumsal itibar ile yatırımcı davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar oldukça sınırlıdır. Yatırımcıların belli başlı davranışları arasında bir işletmeye yatırım yapma niyeti, ona ait hisseleri satın alma, elde tutma ve elden çıkarma davranışı, hatta doğrudan doğruya o işletmeye ortak olma konusundaki düşünce ve davranışları sayılabilir. Kurumun algılanan itibar düzeyi yükseldikçe, potansiyel yatırımcıların o kurumun hisselerini alma, ona ortak olma, onunla bayilik anlaşması yapma gibi konulardaki niyetleri de artmaktadır. Ek olarak, yatırımcı davranışını en fazla etkileyen itibar bileşeninin ise finansal performans olduğu ifade edilmektedir.[196]

---

[194] Michael Morley, **How to manage your global reputation: a guide to the dynamics of international public relations**. (Palgrave Macmillan UK, 2002)
[195] Çiftçioğlu, age, 107-108.
[196] Alnıaçık, age

Sonuç olarak, kurumsal itibar, firma hakkında bir nevi sinyal görevi görmektedir. Bir firma ile paydaşları arasında asimetrik bilgi alışverişi vardır. İtibara yapılan bir yatırım, paydaşların desteğini geliştirir ve tüketicilerin şirketin tekliflerine olan güvenini artırır. Bir firmanın kurumsal itibarı, taahhütlerini ne kadar iyi yerine getirdiğini ve geçmişte birden çok paydaşın beklentilerini ne kadar karşıladığını ve gelecekteki davranışları tahmin ettiğini göstermektedir.[197]

Bu manada kurumsal itibarın yönetilmesi, her türden ve büyüklükteki firma için giderek daha önemli hale gelmiştir. İtibarı yönetmenin günümüzde her organizasyon için kritik olduğu ifade edilmektedir. Şirket, CEO ve iletişim arasındaki ilişki giderek daha fazla birbirine bağlı hale gelmekte ve bu sadece kaynakları yönetme meselesi değil; sermaye, emek, teknoloji ve aynı zamanda kurumsal markayı yönetme meselesi olarak da görülmektedir. Bu, CEO'nun veya şirketin bugünün küresel pazarında gerçekte yaptığı en önemli faaliyet olarak görülmektedir. Çeşitli paydaşların (tüm önemli müşteriler dâhil) algıları, inançları ve duyguları, şirketin mevcut ve devam eden başarısı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.[198]

Kurumsal itibarın incelenmesi bugün her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Bunun nedeni, kurumsal eylemler ve konular hakkında artan kamu bilinci, şeffaflık için artan gereksinim, birden fazla paydaş grubu tarafından daha yüksek beklentiler, ağızdan ağıza ve çevrimiçi iletişim, müşterinin bir şirketin ürün ve hizmetleriyle ilgili kişisel deneyimi, kanaat önderlerinin etkisi, ilgi gruplarındaki büyüme ve medyanın artan ilgisi gibi kavramların, bir şirketin itibarını değerlendirmenin ve aktif bir şekilde yönetmenin önemine katkıda bulunmasıdır. Geçmişte şirketler, kurumsal itibarı yönetmek için pasif bir yaklaşım uygulamışlardır. Şirketler, itibarlarını aktif ve proaktif olarak yönetmeye çalışmadıkları sürece, varlıklarına karşı artık daha savunmasızdır. Şirketler itibarlarını aktif bir şekilde yönetmeli ve sadece bir krizle karşı karşıya kaldıklarında tepki vermemelidir.[199]

---

[197] Marjo Elisa Siltaoja, "Value priorities as combining core factors between CSR and reputation—a qualitative study", **Journal of Business Ethics**, c. 68, s. 1 (2006): 91–111.
[198] Philip J. Kitchen, Andrew Laurence, "Corporate reputation: An eight-country analysis", **Corporate Reputation Review**, c. 6, s. 2 (2003): 103-117.
[199] Shamma, age

4. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

4.1. Müşteri ve Memnuniyet Tanımları

Müşteri kelimesi dilimize Arapça'dan geçmiş olmakla beraber alıcı, satın alan kimse, iş yerlerinde sunulan hizmetlerden para karşılığında yararlanan kimse gibi anlamlara sahiptir.[200] En genel tanım ile müşteri, ikili bir ilişkide etkileşim içinde bulunulan ve sorumlu olunan ikinci ve üçüncü şahıslar olarak ifade edilmektedir. Hayat boyu etkileşim içinde olunan, tutum ve davranışlardan etkilenen ikinci ve üçüncü şahıslar işletmelerin müşterisi olarak açıklanmaktadır.[201] Müşteriler yeniden satın alma niyetlerini yalnızca yaşadıkları en son deneyimler yoluyla ifade etmektedirler. Müşteriler, onlara nasıl hizmet sunulacağı ile yakından ilgilenirken aynı zamanda diğer işletmelerle karşılaştırma yapmaktadırlar.[202]

Müşteri kelimesi gibi memnuniyet kelimesi de dilimize geçmiş Arapça kökenli kelimelerden biri olmakla birlikte memnun olma, sevinç duyma anlamlarına sahiptir.[203] Memnuniyet kelimesi İngilizce de ise "satisfaction" kelimesi ile ifade edilmektedir. Latince satis (yeterli anlamındadır) ve facere (yapmak/yapmak için) kelimelerinden türetilmiştir. Erken dönemde kullanım, memnuniyet üzerine odaklanmıştır. Sözcüğün sonraki kullanımları ise "belirsizlikten kurtulma" olarak tatmini vurgulamaktadır. Kelimenin modern kullanımı çok daha geniş olma eğilimindedir ve tatmin edici, doygunluk gibi kelimelerle ilişkili olduğu belirtilmektedir.[204]

---

[200] Ayverdi, age, 894.
[201] Esma Durukal, **Termal turizm işletmelerinde iç ve dış müşteri tatmini ilişkisi: çeşme bölgesi işletmelerinde uygulama,** (İstanbul: Hiperlink Yayıncılık, 2019), 18.
[202] Mohamed Zairi, "Managing customer satisfaction: a best practice perspective", The TQM Magazine, c. 12, s. 6 (2000): 389–394.
[203] Ayverdi, age, 794.
[204] Cathy Parker, Brian P. Mathews, "Customer satisfaction: contrasting academic and consumers' interpretations", **Marketing Intelligence & Planning**, c. 19, s. 1 (2001): 38-44.

4.1.1. İç Müşteri

İşletmelerde tedarikçilerden başlayarak dış müşterilere kadar ilerleyen süreçlerde ürün ve hizmet alışverişinde bulunanlar iç tedarikçi, ürün ve hizmet alanlar ise iç müşteri olarak ifade edilmektedir.[205] İç müşteri memnuniyeti, dış müşteri memnuniyetinin sağlanması için örgüt içindeki süreçlerde karşılıklı ürün ve hizmet alışverişi yapan işlevler arasındaki ilişkilerin sorunsuz yürütülmesidir. Dış tedarikçiler işletmeye ürün ve hizmet sunanlar, dış müşteriler de işletmelerden ürün ve hizmet sağlayanlardır. Benzer olarak işletme içindeki süreçlerde de iç tedarikçiler ve iç müşteriler ile ilişkiler görülmektedir. İç müşteri memnuniyetinin sağlanmasının asıl hedefi çalışanlardan doğru müşterilerin oluşturulmasıdır. İç müşterinin memnun edilmesi işlerin daha doğru ve düzenli yürümesini ve hataların en az seviyeye inmesini sağlamaktadır.[206] İşletmenin iç süreçlerindeki tüm paydaşlar iç müşterilerdir. Çalışanlar, o işletmenin ürün ya da hizmetlerini üretip dış müşterilere ulaştırması süreçlerinde görev alan veya katkı yapan tüm unsurlar iç müşteridir.

4.1.2. Dış Müşteri

Dış müşteriler, bir ürün ya da hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen ve yeterli satın alma gücüne sahip bireylerdir. Başka bir ifadeyle, iç müşterilerin ürettiklerini tüketen müşterilerdir.[207] İşletmenin ürün ve hizmetini son kullanıcıya kadar ulaştıran zincir içerisinde yer alan tüm paydaşlar olarak açıklanmaktadır.[208]

Dış müşteri genel anlamda ürün ve/veya hizmetin; nasıl algılandığına, istenilen kalitede olup olmadığına, memnuniyet yaratıp yaratmadığına, ihtiyaca cevap verme durumuna, verilen sözlerin yerine getirilmesine dikkat etmektedir.[209]

---

[205] Mustafa Taşlıyan, "Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ile Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması" **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, (2007): 185-195.

[206] Rana Allahyari Sani, "Türkiye'deki Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Her Şey Dahil Sistemin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesi: İran'lı Turistler Örneği" (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2011), 46-47.

[207] Selen Doğan, Selçuk Kılıç, "İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, (2008): 60-87.

[208] Taşlıyan, age

[209] Kenan Yurtsal, "Kamu Hastanelerinde Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti Algısı: Sivas-Yozgat İli Karşılaştırılması" (Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2020)

4.2. Müşteri Memnuniyeti Kavramı

Müşteri memnuniyeti, işletmelerde üzerinde en fazla durulan kavramlardan biridir. Bu kavram, rekabetçi ortamlarda faaliyet gösteren bir işletmenin varlığını sürdürmesi ve amaçlarına ulaşması için önkoşulları ifade eden anahtar sözcüklerden biri olarak gösterilmektedir. Müşteri coşkusunu ve bağlılığını sağlayamayan herhangi bir işletmenin sürdürülebilirlik şansı az olmaktadır.[210] Müşteri memnuniyeti, müşteriye ürün/hizmet ve beraberindeki servis ile fiilen teslim edilen kalitenin belirlenmesinde en önemli kriter olarak belirtilmektedir.[211] Memnuniyet, işletmeler tarafından sunulan ürün veya hizmet neticesinde müşteriden alınan mal veya hizmet ile ilgili geri dönüşlerdeki değerlendirmeler olarak ortaya çıkmaktadır. Memnuniyet, müşterilerin sübjektif olarak beklentilerine dayanmakla beraber aldıkları mal veya hizmetin performansına yönelik yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda oluşmaktadır.[212]

Müşteri memnuniyeti, müşterinin satın almadan önceki beklentileri ile satın almadan sonraki performans arasındaki farka gösterdiği tepki olarak tanımlanmaktadır. Bir bakıma tatmin edilme düzeyi olarak ifade edilmektedir.[213] Müşteri memnuniyeti, bireylerin beklentilerini karşılayan bir şirketin performansına tanık olanların hissettikleri sonuçtur. Günümüzde tüm şirketler, müşteri memnuniyetini sağlayan hizmet kalitesini sunmanın ve yönetmenin öneminin farkına varmaktadır. Sunulan hizmet kalitesi müşterilerin beklentilerini karşılayabilir veya aşabilir, esas olarak müşterinin önceki beklentilerinden etkilenmektedir.[214]

Müşteri memnuniyeti, nihai ürün ve hizmeti kullanacak olan bireyin beklenti, istek, talep ve bunların ötesinde düşünemediklerinin bile ötesinde sunulabilecek ürün ve hizmetle giderilmesi, karşılanması ve memnuniyetinin üst düzeye çıkarılması anlamı da taşımaktadır.[215] Günümüzde müşteri memnuniyeti bir işletmenin

---

[210] İsmet Barutçugil, **Müşteri İlişkileri ve Satış Yönetimi**. (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2009)

[211] Terry G. Vavra, **Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing, and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs** (ASQ Quality Press, 1997)

[212] Nurperihan Tosun, "Kuruma Güven ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti ve Davranışsal Niyete Etkilerinin Ölçülmesinde Şikayet Yönetiminin Aracılık Rolü: Bir Üniversite Hastanesi Örneği" (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2019), 3.

[213] Ebru Demirbağ, **Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi** (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2004)

[214] Biljana Angelova, Jusuf Zekiri, "Measuring customer satisfaction with service quality using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model)", **International journal of academic research in business and social sciences**, c. 1, s. 3 (2011): 232-258.

[215] Azize Şahin, Serkan Şen, "Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi", **Journal of International Social Research**, c. 10, s. 52 (2017): 1176-1184.

sürdürülebilirliğini sağlayabilmesinin ön koşulu haline gelmiştir. Özellikle teknolojinin bilgiyi ve bireysel değerlendirmeleri çok kolay ve hızlı bir biçimde yaygınlaştırdığı günümüz dünyasında hizmet üreten bir işletme, müşteri memnuniyetini sağlamak durumundadır. Sağlanan müşteri memnuniyeti bir işletme için yeni müşteriler demekken yaratılan memnuniyetsizlik de müşteri kaybı manası taşımaktadır. Buradan hareketle müşteriyi memnun etme gerekliliği işletmeler açısından günümüzde önemli bir noktadır.[216]

Günümüzde müşteri bilincinin artması ve müşteri koruma hareketlerinin yoğunluk kazanması, müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik araştırmaların artmasına sebep olmuştur. Müşteri memnuniyeti, işletmeler için en önemli konulardan biri olarak görülmektedir.[217] 1980'li yıllardan bu yana gelişmiş ülkelerdeki işletmeler tarafından tartışılan ana konulardandır. Firmaların kârlılığı, pazar payları ve büyüme oranlarında en önemli etken olan müşteri memnuniyeti, temel olarak firma sadakatine (loyalty) bağlıdır. İşletmeler müşterilerini tanımak ve onların isteklerine göre üretimini yönlendirebilmek için müşteri bilgilerini sürekli olarak takip edip bu bilgileri değerlendirmeye başlamışlardır. Hatta çoğu işletme her yıl müşterilerinin ne oranda memnun olduklarını belirleyebilmek için müşterilerine yönelik anketler (MMA – Müşteri Memnuniyet Araştırması) düzenlemektedir. Bu anlamda, işletmenin başarısı müşterilerin memnun olup olmamasına da bağlıdır.[218]

Müşteri memnuniyeti, müşterilerin gereksinimlerini karşılamaya veya onu aşmaya dayanmaktadır. Müşteri memnuniyeti; ürün ya da hizmet tüketimi boyunca, müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin, bir sonraki ürün veya hizmet talebini ve ürün ya da hizmete bağlılığını etkileyen karşılanma derecesi olarak ifade edilmektedir.[219] Bunu başarmak için işletmeler "müşteriler için en önemli olanı en iyi şekilde yapacak" şekilde düzenlemeye gitmektedir.[220]

---

[216] Zehra Bozbay, Yılmaz Yaman, Erdem Özkan, "İnternet Perakendeciliğinde Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Rolü: Hazır Giyim ve Kitap Sektörü Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Journal of Transportation and Logistics**, c. 1, s. 1 (2016): 19-38.

[217] İbrahim Kılıç, Elbeyi Pelit, "Yerli Turistlerin Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, c. 15, s. 2 (2004): 113-124.

[218] Ergün Eroğlu, "Müşteri memnuniyeti ölçüm modeli", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi**, c. 34, s. 1 (2005): 7-25.

[219] Mustafa Sandıkçı, "Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi ve Sandıklı Hüdai Kaplıcası'nda Bir Alan Araştırması", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 9, s. 2 (2007): 39-53.

[220] Nigel Hill, Bill Self, Greg Roche, **Customer Satisfaction Measurement for ISO 9000:2000** (Butterworth-Heinemann, 2002)

Sürekli olarak yüksek kaliteli ürünler sunan firmalar, daha memnun bir müşteri tabanına sahiptir ve elde tutulma olasılığı daha yüksektir. Yeni müşteriler kazanmak, mevcut müşterilerle ilişkileri sürdürmekten daha maliyetliyse, bu tür firmalar uzun vadede daha fazla karlılığa sahip olma yoluna gitmektedirler. Ayrıca memnuniyeti yönetmenin önemli bir bileşeni, şikâyetleri ele alma ve etkili müşteri hizmetleri yoluyla olumsuz onaylanmanın etkisini kontrol etme becerisidir. Diğer taraftan, olumsuz onay firmaya olumlu onay vermekten daha fazla zarar verdiğinden, firmalar kaliteyi iyileştirirken güvenilirliği sürdürmek için önlemler almaktadırlar. Kaliteyi iyileştirmeden önce firmaların kaliteyi sürdürmek için hangi koşullar altında kaynakları tahsis etmesi gerektiğini anlamak faydalı olmaktadır. Sonuç olarak, tüm bunlar firmanın gelecekteki karlılığının şu andaki müşteri memnuniyetine bağlı olduğunu göstermektedir.[221]

Müşteri memnuniyeti çoğu zaman kötüye kullanılan ve suistimal edilen bir ifadedir. Birçok işletme, müşterilerin sunulan hizmet seviyelerinden ve satın alınan ürün ve hizmetlerden memnun olduklarını belirtmek için bunu sıradan bir yaklaşım olarak kullanmaktadır. Hizmet sunumu ve müşteri memnuniyeti göreceli bir durumdur ve mutlak değildir. Bir işletme için önemli olan iyi performans, karlılık ve büyümedir. Öte yandan, her seviyedeki çalışanlar için önemli olan, her şeyden önce iş güvenliği, iyi maaş, iyi iş beklentileri, terfi ve parlak bir gelecektir. Bunların hepsi büyük ölçüde kuruluşların tüm müşterilerinin ihtiyaçlarını tam tatmin edecek şekilde yerine getirme becerisine bağlıdır.[222]

İşletmelerin müşteri memnuniyetini göz önünde bulundurmasının temel nedenleri şu şekilde ifade edilebilir:[223]

- Müşteri memnuniyeti en güvenilir piyasa bilgisini oluşturur. Bu şekilde, bir işletme organizasyonu mevcut konumunu rekabete karşı değerlendirebilir ve buna göre gelecek planlarını tasarlayabilir.
- Çok sayıda müşteri ya belirli bir tutum nedeniyle ya da şirketin herhangi bir düzeltici eylem gerçekleştireceğinden emin olmadıkları için, şikâyetlerini ya da sağlanan ürün ya da hizmetten memnuniyetsizliklerini ifade etmekten kaçınırlar.

---

[221] Eugene W. Anderson, Mary W. Sullivan, "The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms", **Marketing science**, c. 12, s. 2 (1993): 125-143.
[222] Zairi, age
[223] Evangelos Grigoroudis, Yannis Siskos, **Customer satisfaction evaluation: Methods for measuring and implementing service quality** (Springer Science & Business Media, 2009)

- Müşteri memnuniyeti ölçümü, potansiyel pazar fırsatlarını belirleyebilir.
- Sürekli iyileştirmenin ana ilkeleri, belirli bir müşteri memnuniyeti ölçüm sürecinin geliştirilmesini gerektirir. Bu şekilde, herhangi bir iyileştirme eylemi, müşteri beklentilerini ve ihtiyaçlarını dikkate alan standartlara dayanır.
- Müşteri memnuniyeti ölçümü, ticari kuruluşların müşteri davranışını anlamasına ve özellikle müşteri beklentilerini, ihtiyaçlarını ve arzularını belirleyip analiz etmelerine yardımcı olabilir.
- Bir müşteri memnuniyeti ölçüm programının uygulanması, müşteri ile iş organizasyonunun yönetimi arasındaki hizmet kalitesi algılarında olası farklılıkları ortaya çıkarabilir.

Müşteri memnuniyetini sağlayabilmek; öncelikle müşteriye dönük bir yaklaşım içinde olmayı, müşterileri düşünmeyi, onlarla ilgilenmeyi, onların özelliklerini bütün ayrıntılarıyla dikkate alıp analiz ederek onları tanımayı gerektirmektedir. Müşterilerini yakından tanıyan işletmelerin, onların memnuniyetlerini sağlaması veya memnuniyet seviyelerini artırması işletmeler açısından kolaylıklar yaratmaktadır.[224] İşletmeler bulundukları sektördeki varlıklarını sürdürebilmek için müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlamaktadırlar. Müşteri memnuniyetini sağlamanın en önemli noktası ise onların istek ve beklentilerini karşılayabilmekten geçmektedir. İşletmeler de bunu gerçekleştirebilmek için müşterileriyle farklı iletişim kanallarıyla bağlantı kurmakta, talepleri, beklentileri ve yönelimleri hakkında bilgi sahibi olmaya çalışmaktadır.[225]

Yoğun rekabet ortamında sürdürülebilirlik avantajına sahip olmanın yollarından birisi de, işletmenin pazardaki konumu belirlemek, hedeflediği konumla var olan konum arasındaki farkı kapatmak için müşterilerin memnuniyet düzeyini doğru bir şekilde ölçebilmek ve ortaya çıkan değerlendirmeleri sektörün bu düzeydeki diğer işletmeleriyle kıyaslayabilmektir.[226]

---

[224] Mevlüt Türk, "Perakendeci İşletmelerde Personelin Fiziksel Özelliklerinin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Malatya İlinde Bir Uygulama", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 14, s. 2 (2004): 273-290.

[225] İsmail Kocabaş, "Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisinin İmajının Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Rolü", **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, c. 5, s. 1 (2017): 118-147.

[226] Sevgi Oruç, "Dünyadaki Müşteri Memnuniyeti Endeksleri Bağlamında Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksinin Yeniden İncelenmesi" (Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 4.

Tablo 6: Müşteri Memnuniyeti Tanımları

Çalışma	Tanım
Oliver (1981)	Tüketicinin başlangıçtaki beklentileriyle ilgili doğrulanmamış beklentiden kaynaklanan son psikolojik durum
Swan vd. (1982)	Ürünün son kullanıcıları için tatmin edici mi yoksa kötü bir sonuç mu olduğunu analiz eden, değerlendiren veya bilişsel görüşü Ürüne karşı duygusal tepki
Churchill ve Surprenant (1982)	Beklentilere göre ödüllerin ve satın alma maliyetinin karşılaştırılmasından ortaya çıkan, bir ürünün satın alınması ve kullanılmasına tüketicinin kavramsal tepkisi
Laberbera ve Mazursky (1983)	Satın almanın sonraki değerlendirmesi
Cadotte vd. (1987)	Ürün veya hizmetin kullanımının değerlendirilmesinden sonraki izlenim
Tse ve Wilton (1988)	Tüketim sonrası beklentiler ile nihai sonuç arasında algılanan farkın değerlendirilmesine tüketicinin tepkisi
Westbrook ve Oliver (1991)	Belirli bir satın alma ile ilgili tercih edilen müteakip değerlendirme görüşü
Fornell (1992)	Satın aldıktan sonra genel değerlendirme
Oliver (1992)	Bir arada var olan özelliklerin tüketimden kaynaklanan diğer duyumlarla birleşmesi
Halstead vd. (1994)	Ürünün sonucunun satın almadan önce belirli bir standartla karşılaştırılmasından kaynaklanan belirli bir işlemle ilişkili duygusal tepki

Oliver (1996)	Tüketim sırasında bir ürün veya hizmet tarafından sunulan yeterli tatmin düzeyine ilişkin yargı

Kaynak: Angel Millan, Águeda Esteban, "Development of a multiple-item scale for Measuring customer satisfaction in travel agencies services", **Tourism Management**, c. 25, s. 5 (2004): 534.

4.3. Müşteri Memnuniyetine İlişkin Teoriler

Müşteri memnuniyetini açıklamada yazarlar farklı teorilerin katkıda bulunduğunu ifade etmektedir. Şentürk Özer (1999), beklentilerin onaylanmaması kuramı, bilişsel çelişki kuramı, benzeşim kuramı, eşitlik (denkserlik) kuramı, atfetme kuramı, kıyaslama düzeyi kuramı ve uyumlaştırma düzeyi kuramını incelemiş olup alanda en çok kabul gören kuramın beklentilerin onaylanmaması kuramı olduğunu ifade etmektedir.[227]

Bu konuda Özbay çalışmasında (2011), bu kuramların haricinde hipotez testi kuramı, zıtlık kuramı ve yükleme kuramı gibi kuramlara yer vermiştir.[228] İlgili yazında aşağıda açıklanan dört kuramın müşteri memnuniyeti kavramının açıklanmasında öne çıktığı görülmektedir.

4.3.1. Beklentilerin Onaylanmaması Kuramı

Oliver (1980) müşteri memnuniyeti üzerine yapmış olduğu çalışmada, müşteri memnuniyetini "Beklentilerin Onaylanmaması" kuramı ile açıklamıştır. Bu kuram müşteri memnuniyetini açıklamaya yönelik geliştirilen ilk kuram olmakla birlikte günümüz pazarlama yazınında en çok kabul edilen kuram olarak görülmektedir.[229] Tüketicilerin memnuniyet ya da memnuniyetsizlik yargılarına dolaysız sebebiyet veren üç ana faktör bulunmaktadır. Bunlar, ürün kullanımı veya ürün deneyimi neticesinde ortaya çıkan sonuçlar ile beklentilerin karşılaştırılması ile oluşan uyum/uyumsuzluk algısı, his yumağı ve ürün kullanımı ya da ürün deneyimi sonucu

[227] Leyla Şentürk Özer, "Müşteri Tatminine Yönelik Literatürdeki Kuramsal Tartışmalar", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 17, s. 2 (1999): 159-180.
[228] V. Aybike Özbay, "Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi: Turizm Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması" (Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011)
[229] A.g.t., Özbay, s, 24.

ortaya çıkan diğer sonuçlar ile diğer standartların karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan diğer uyum/uyumsuzluklardır.[230]

Uyum düzeyi ile gerçek ürün deneyimi arasındaki bilişsel bir karşılaştırma (onaylamama), sonraki değerlendirmelerin uyum düzeyinden ne şekilde sapacağını belirlemektedir. Bu değerlendirmeler daha sonra gelecekteki ürün performans değerlendirmelerinde kullanılan revize edilmiş bir adaptasyon seviyesi haline gelmektedir.[231] Sonuç olarak, beklentiler ve onaylamama iki farklı öğe olarak ele alınmaktadır. Onaylamanın memnuniyet üzerinde bağımsız ve toplam bir etkisinin olduğu ileri sürülmektedir. Bunun nedeni, ürün kullanımıyla beraber kazanılan deneyimin beklentilerin unutulmasına sebep olabilmesidir. Bu çerçevede onaylamama beklentilerin karşılanması ile ilintilidir.[232]

4.3.2. Bilişsel Uyumsuzluk Kuramı

Bilişsel uyumsuzluk kuramı, beklentilerin onaylanmaması kuramına yeni bir bakış açısı olarak geliştirilmiş olmakla beraber onaylamama ve algılanan performansın tatmin (memnuniyet) üzerindeki etkisini açıklamaya yöneliktir. Bu kurama göre, satın alma veya deneyim sonucunda onaylamama gerçekleşmiş ise, müşteri tarafından kabul edilen uyumsuzluğu azaltma stratejisi alternatif azaltma stratejilerinin psikolojik maliyetlerine bağlı olmaktadır. Burada ele alınan uyumsuzluk beklentilerle algılanan performansın eşit olmadığı onaylamama durumudur.[233]

Çok kötü (veya iyi) bir ürün deneyiminden sonra, ürün performans bilişini bir deneyim öncesi çapa doğrultusunda ayarlamanın psikolojik maliyetleri, performans bilişini ayarlamanın değil, deneyim öncesi çapayı değiştirmenin maliyetlerini aşabilir. Bu durumda, ürün performans algısı tüketim sonrası değerlendirmelerde baskın olacaktır. Deneyimden öğrenmek önemli bir tüketim güdüsü ise (özellikle yeni ürünlerle), o zaman bir ürün ne zaman iyi performans gösteriyorsa, deneyim öncesi karşılaştırma standardı ve onaylamama seviyelerine bakılmaksızın, bir tüketici muhtemelen tatmin olacaktır.[234]

---

[230] Teoman Duman, "Richard L. Oliver'in Tüketici Memnuniyeti (Consumer Satisfaction) ve Tüketici Değer Algısı (Consumer Value) Kavramları Hakkındaki Görüşleri: Teorik Bir Karşılaştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 5, s. 2 (2003): 45-56.

[231] Richard L. Oliver, "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions", **Journal of marketing research**, c. 17, s. 4 (1980): 460-469.

[232] Şentürk Özer, age

[233] age

[234] David K. Tse, Peter C. Wilton, "Models of consumer satisfaction formation: An extension", **Journal of marketing research**, c. 25, s. 2 (1988): 204-212.

4.3.3. Benzeşim Kuramı

Ürün ya da hizmetten algılanan performans, müşterinin kabul edeceği tolerans aralığında bulunuyor ise benzeşim ortaya çıkmaktadır. Benzeşme sonucu, algılanan performans ile beklentiler arasındaki fark, müşteri tarafından göz ardı edilerek memnuniyet oluşacaktır. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta şudur: Performans ile beklentiler arasındaki fark müşterinin kabul edebileceği kadar küçük düzeyde olmalıdır. Çünkü müşteriler satın alma öncesi beklentilerinden farklı bir durumu onaylamayabilirler. Bu nedenle müşterilerin benzeşim yargıları, ürün ya da hizmete ilişkin oluşturdukları beklentiler doğrultusunda oluşacaktır.[235]

Ürüne yönelik belirsizlikler arttıkça algılanan performans ve beklentiler eşit hale gelmektedir. Böylece belirsizliklerin nispeten daha az olduğu ve ürün performansını değerlendirmenin daha kolay olduğu bir durumda ise kabul aralığı artacak ve onaylamama oluşabilecektir. Sonuç olarak, beklentiler ve algılanan performans arasındaki fark, algılanandan çok küçük olduğunda benzeşim etkisi ortaya çıkmaktadır.[236]

4.3.4. Eşitlik Teorisi

Eşitlik, tüketicilerin başkalarının aldıklarına göre yaptıkları bir adalet, doğruluk veya hak etme yargısıdır.[237] Tüketici memnuniyetini ve memnuniyetsizliğini anlamaya yardımcı olan, bireyler arasındaki alışverişlerin adaleti hakkında bir teori olarak görülmektedir. Eşitlik teorisi, bireyler arasındaki alışverişin doğası ve bu alışverişlere ilişkin algıları ile ilgilidir. Eşitlik teorisine göre, tüketiciler belirli bir değiş tokuşta kendi girdi ve çıktılarının algılarını oluşturur ve bu algıları satış elemanı, bayi veya şirketin girdi ve çıktılarına ilişkin algılarıyla karşılaştırır. Eşitlik teorisi, tüketicilerin dâhil olmadıkları alanlardaki algılama biçimleri için de geçerlidir.[238]

Tüketici kendi sonuç-girdi oranının diğer tüketicilerle orantılı olduğunu algıladığında memnuniyetin var olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, müşteri için girdiler orantısız bir şekilde daha yüksek olduğunda memnuniyet ve o kişinin sonuçları

[235] Özbay, age, 30.
[236] Şentürk Özer, age
[237] Szymanski ve Henard, age, 18.
[238] Wayne D. Hoyer, Deborah J. MacInnis, Rik Pieters, **Consumer Behavior**. 7th Edition. (Cengage Learning, 2013)

diğerininkine göre artarken daha düşük olduğunda ise memnuniyet ve sonuçlar diğerine göre azalmaktadır.[239]

4.4. Müşteri Memnuniyetinde Etkili Olan Faktörler

Szymanski ve Henard (2001), beklentiler, beklentilerin onaylanmaması, performans, etki ve eşitliği müşteri memnuniyetini açıklamada kullanılan kavramlar olarak belirtmektedir.[240] Johnson ve Fornell (1991) ve Fornell vd. (1996) ise bireysel farklılıklar, beklentiler, ürün kategorilerindeki farklılıklar ve performans kavramlarını öne çıkarmaktadır.

4.4.1. Bireysel Farklılıklar

Memnuniyete ulaşmak için özel müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi temel düzeyde işletme için faydalı olmaktadır. Bir işletme, müşteri için en önemli olan alanlardaki çabalara net bir şekilde odaklanabilir. Müşteriler tarafından en çok değer verilen bu gereksinimleri ayırt etmek hizmet değişiklikleri ve daha fazla veri toplama için çabaların tam olarak belirlenmesine olanak tanımaktadır. Belirli öğelerin memnuniyet boyutu veya genel puanla karşılaştırılması, memnuniyetle daha yakından bağlantılı olan öğelerin belirlenmesine yardımcı olabilmektedir.[241]

4.4.2. Beklentiler

Müşteri beklentileri; bir ürünün veya hizmetin özelliklerine ilişkin, gelecekte ya da günümüzde tercih edileceğine yönelik inançtır. Müşteri beklentileri, işletmelerin sunduğu ürün ve hizmet kalitesi hakkında, müşterilerin değerlendirmesidir. Bu değerlendirmeler, sektöre ve müşteri özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bu bağlamda, satın alma öncesi ve satın alma sonrası beklentiler bazı sektörlerde belirleyici olmaktadır.[242]

Beklentiler kavramının müşterinin memnuniyet derecesi ile ilgili olduğu ifade edilmektedir. Müşteriler işletmenin daha önce piyasaya sunduğu mal veya hizmetlere

---

[239] Richard L. Oliver, Wayne S. DeSarbo, "Response determinants in satisfaction judgments", **Journal of consumer research**, c. 14, s. 4 (1988): 495-507.
[240] David M. Szymanski, David H. Henard, "Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence", **Journal of the academy of marketing science**, c. 29, s. 1 (2001): 16-35.
[241] Karolina Ilieska, "Customer satisfaction index–as a base for strategic marketing management", **TEM journal**, c. 2, s. 4 (2013): 327-331.
[242] Ece Kara, "Medya işletmelerinde tüketici ilişkileri yönetimi: Türk Telekom örneği" (Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016), 43.

göre bir kalite beklentisi içine girmektedirler. Diğer taraftan müşteriler işletmenin güncel performansını değerlendirerek firmanın gelecekte sunacağı mal veya hizmetler içinde bir kalite beklentisi oluşturmaktadırlar. Bu iki beklenti noktasında olumlu bir gelişme müşteri memnuniyetini de olumlu yönde etkileyecektir.[243]

Tüketicilerin beklentileri memnuniyet seviyeleri üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.[244] Mal ve hizmetlerin kalitesiyle ilgili beklentiler müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir. Mevcut kalitenin genel müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkisi olması beklendiği gibi beklentilerin yakaladığı kalite ile ilgili tüm geçmiş deneyimler de aynı şekildedir. Ek olarak beklentiler, sadece gerçek tüketim deneyimlerini değil, reklam, ağızdan ağıza ve genel medya gibi dış kaynaklardan kalite hakkında toplanan bilgileri de içerebilmektedir.[245]

4.4.3. Ürün Kategorisindeki Farklılıklar

İşletmeler tarafından mevcut müşterilerden elde edilen gelirleri artırmak ve yeni müşteriler çekmek için her yıl yeni veya geliştirilmiş ürünler sunulmaktadır. İşletmeler, müşteri memnuniyetinin ölçülmesini kalite ve müşteri hizmetleri girişimleri ve genel kurumsal stratejinin temel girdileri olarak kabul etmektedir.[246] Maliyet yapıları birçok işletme için fiyat rekabetini zorlaştırmakta, müşteri memnuniyetinin peşinden gitmek, fiyat esnekliklerini azaltmak ve mevcut müşterileri korumak giderek daha çekici bir alternatif haline gelmektedir. Hayatta kalmak için işletmeler, ürünleri farklılaştırarak müşterilerine yönelik faaliyetler göstermektedirler.[247]

Ürün kategorisi farklılıklarının memnuniyet yargıları üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Bireyler belirli beklentilere sahiptir ve belirli performans boyutlarına odaklanmaktadırlar. Farklı ürün kategorileri de farklı beklentiler ve performans boyutları göz önünde bulundurularak değerlendirilir. Buradaki önemli nokta, beklentilerin ve dolaylı olarak performans algılarının, herhangi bir göze çarpan

[243] Murat Yalçıntaş, "Hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti indeksi ölçümü: İto uygulaması" (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 13.
[244] Szymanski ve Henard, age, 17.
[245] Eugene W. Anderson, Claes Fornell, Donald R. Lehmann, "Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden", **Journal of marketing**, c. 58, s. 3 (1994): 53-66.
[246] Christopher D. Ittner and David F. Larcker, "Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction", **Journal of accounting research**, c. 36 (1998): 1-35.
[247] Eugene W. Anderson, Claes Fornell, Roland T. Rust, "Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services", **Marketing science**, c. 16, s. 2 (1997): 129-145.

bireysel veya ürün kategorisi farklılıklarının tespit edilmesidir. Müşteri memnuniyeti, kazançları artıran ürün veya hizmetlerden ziyade kayıpları azaltan ürünler veya hizmetler için müşteriler arasında daha fazla farklılık göstermektedir. Müşteri memnuniyeti genellikle müşterilerin ürün veya hizmet deneyimi ile artmaktadır.[248]

4.4.4. Algılanan Performans

Performans, alınan ürün veya hizmet niteliğinin sonuçlarının algılanan miktarıdır. Genellikle iyi ve kötü performans seviyeleriyle sınırlandırılmış nesnel bir ölçekte rapor edilir. Bu, performans mükemmelliğinin bir yargısı olan kalite ile sıklıkla karıştırılmaktadır. Sıklıkla memnuniyet yerine geçse de son veriler kavramların ayrı ve farklı olduğunu göstermektedir. Performans gözlemleme sürecinin öncesinde veya sonrasında beklentilerin ölçülüp ölçülmediğine bağlı olarak, "öngörücü" beklentilerin etkisinin performansın seviyesinde etkili olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte, geriye dönük beklentiler etkili olmaya devam ederken performans gözlemlenmekte ve bireyler beklentilerini hatırlamalarına yardımcı olmak için işletmenin performansına odaklanmaktadırlar.[249]

Performansın doğrudan bir memnuniyet faktörü olması bir değer algısı çeşitliliği kavramından kaynaklanmaktadır. Sunulan mal veya hizmetin tüketicilerin ihtiyaç duydukları, istedikleri veya arzuladıkları durumu, hali hazırdaki maliyetlere göre arttıkça, müşterilerin mal veya hizmetten daha fazla memnun kalması muhtemeldir.[250] Algılanan performans tüketicinin beklentilerini aşarsa (olumlu bir onaylama), o zaman tüketici tatmin olmaktadır. Öte yandan, algılanan performans beklentilerinin altında kalırsa (olumsuz bir onaylama), tüketicinin memnuniyeti söz konusu olmamaktadır. Doğrulama veya onaylamamaya yönelik bu öznel değerlendirme memnuniyetle ilgili duyguları ortaya çıkarmaktadır.[251]

Sonuç olarak hizmet performansının müşteri beklentisinin altında kalması durumunda tatminsizlik durumu ortaya çıkmaktadır. Hizmet performansının bekleneni karşılaması ise tatmin durumunu oluşturmaktadır. Tatmin ya da tatminsizliğin yarattığı

---

[248] Michael D. Johnson, Claes Fornell, "A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories", **Journal of economic psychology**, c. 12, s. 2 (1991): 267-286.
[249] Richard L. Oliver, Customer satisfaction research. In **The handbook of marketing research**, (SAGE Publications, 2006), 569-587.
[250] A.g.m., Szymanski ve Henard, s, 17.
[251] Young Namkung, SooCheong Jang, "Does food quality really matter in restaurants? Its impact on customer satisfaction and behavioral intentions", **Journal of Hospitality & Tourism Research**, c. 31, s. 3 (2007): 387-409.

duygular müşterinin hizmeti benimsemesi ya da benimsememesi derecesini ortaya koymaktadır.[252]

Müşteri memnuniyeti kavramı günümüzde pek çok kurum ve kuruluş için karnenin en önemli notu haline gelmiştir. İşletmeler, kâr amacı güden ya da gütmeyen, özel sektörde ya da kamuda faaliyet gösteren, tüm sektörlerde ürün ya da hizmet üreten kurumlar için var olma sebebi, ürettikleri, ortaya koydukları, sundukları ürün ya da hizmetleri kullanacak kitleleri mutlu, memnun ve tatmin etmektir. Bunu yapmayan organizasyonların yaşam sürelerinin uzun soluklu olması günümüz rekabet koşullarında mümkün değildir. Belki yıllar önce bir anlamda müşterisi olan vatandaşlarının memnuniyetine bugün olduğu kadar önem vermeyen devletler ve o devletlerin hizmet ya da ticari kurumları dahi bugün, demokratik yönetim biçimlerinin giderek dünyada daha fazla yaygınlaşması sonucunda hitap ettikleri kitleleri memnun etmek için birbirleri ile yarışır vaziyette rekabet etmeye başlamışlardır.

Müşteri memnuniyeti kavramının gelişimi ve bu kavrama atfedilen önem günümüzde bugüne dek hiç olmadığı kadar fazlalaşmış ve derinleşmiştir. İşte bu sebeple de gerek reel sektörde gerek kamu hizmetinde ve gerekse sivil toplum örgütlerinde, müşteri velinimettir yaklaşımı, tüm kurum ve kuruluşları, hizmet eden ve hizmet alanları kapsayan ve kuşatan bir yaklaşım olarak normal yaşantının bir parçası haline getirmiştir. Bugün müşterisine kulak vermeyen, müşterisinin ihtiyaç, talep ya da beklentilerini tatmin edici bir oranda karşılamayan, bu süreci sürdürülebilir şekilde devam ettiremeyen organizasyonların bırakın hayatta kalmayı, yaşamlarını sürdürebilmeleri dahi mümkün değildir. Çalışanlarından, iş ortaklarından, tüm iç paydaşlarından yani iç müşterilerinden başlayarak, her kurum ve kuruluş, her ticari ya da kâr amacı gütmeyen işletme bugün artık kendisiyle en ufak bir iletişim ve ilişki içinde olan tüm potansiyel ve var olan müşterilerini makul ve kabul edilebilir manada memnun etmek zorundadır. Dahası bu memnuniyeti düzenli aralıklarla, bilimsel bir yaklaşım ve metodlar ile ölçmek ve bu ölçümler doğrultusunda iş ve işlemlerini her an düzenlemek, değiştirmek, dönüştürmek mecburiyetindedir.

[252] Yusuf Öztürk, "Kentiçi Toplu Ulaşım, İstanbulda Toplu Ulaşım ve Müşteri Şikayetlerinin Değerlendirilmesi" (Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2012)

5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, toplu taşıma şirketlerinin mevcut müşterileri ile arasındaki ilişkileri kurumsal iletişim uygulamaları, kurumsal itibar ve bilinçli farkındalık kavramları üzerinden incelemektir.

Araştırmanın önemi ve katkısı, Türk işletme yazınında her ne kadar kurumsal iletişim uygulamaları ve kurumsal itibar üzerinde yapılan fazla sayıda çalışma olsa da müşteri memnuniyeti kavramını inceleyen bir çalışma bulunmamasından ileri gelmektedir. Diğer taraftan toplu taşıma şirketlerinin mevcut müşterilerine yönelik kurumsal iletişim uygulamalarının ne derece etkili olduğu, kurumsal itibarın hangi düzeyde olup nasıl geliştirilebileceği üzerine öneriler getirmesi beklenmektedir. Toplu taşıma şirketlerinin kurumsal itibarından hareketle uyguladığı kurumsal iletişim araçlarının mevcut müşterilerin memnuniyetini sağlamada ne derece etkili olduğu ve ne tür stratejiler geliştirebileceği üzerine fikir geliştirmesi bir başka beklentidir.

Bu araştırmanın temel olarak iki sorusu vardır. Bu sorular;

- Toplu taşıma şirketlerinin kurumsal iletişim uygulamalarına dair müşteri memnuniyetinin, kurumsal itibara etkisi nedir?
- Bu etkide toplu taşıma şirketlerinin kurumsal itibarının müşteriler nezdindeki algısı aracı bir etki yapmakta mıdır?

5.1. Teorik Arka Plan: Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak tabanlı yaklaşım (KTY), rekabet avantajı elde etmenin ve sürdürmenin yollarına ışık tutarak, stratejik yönetim alanında en etkili yaklaşımlardan biri olarak kabul edilmiştir. Böylece, KTY bu alandaki yayınlarda önde gelen bir teorik çerçeve haline gelmiştir.[253] KTY, stratejik yönetim alanındaki kalıcı firma performans farklılıklarının birkaç önemli açıklamasından biri olarak ortaya çıkmıştır.[254] Bu farklılıklar, firmaların başarısını etkileyen sahip olduğu kaynaklardan ileri gelmektedir. Bu görüşe göre KTY, yakın rakiplerin kaynakları ve yetenekleri açısından önemli ve kalıcı şekillerde farklılık gösterdiği öncülüne dayalı olarak

[253] İlayda İpek, "The resource-based view within the export context: An integrative review of empirical studies", **Journal of Global Marketing**, c. 31, s. 3 (2017): 157-179.
[254] Jay B. Barney, Asli M. Arikan, The Resource-based View. In: **The Blackwell Handbook of Strategic Management.** Eds. Michael A. Hitt, R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison. (Wiley-Blackwell, 2005): 123-182.

rekabetçi heterojenliğin bir açıklamasını sağlamaktadır. Bu farklılıklar da rekabet avantajını ve dezavantajını etkilemektedir.[255]

KTY'nin temel ilkelerinden biri müşteri değeri, rekabet avantajı ve üstün performans arasındaki ilişkidir. Firma, üstün üretim sistemleri, daha düşük maliyetli yapılar ve müşteri hizmetlerine vurgu gibi birçok yolla müşterilerine değer sağlayabilir. KTY, belirli özellikler sergileyen kilit kaynakların, firmanın müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan stratejiler uygulamasına olanak tanıdığını ve böylece firmanın sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlama yeteneğini geliştirdiğini iddia etmektedir. Temel kaynaklar, maddi olmayan varlıklar (müşteri güveni ve ilişkileri gibi) ve yetenekler (beceriler ve bilgi gibi) olarak tanımlanmıştır.[256]

KTY'de kaynaklar somut ve soyut olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Somut kaynaklar rekabet avantajı açısından daha az rağbet görürken somut olmayan kaynaklar rekabet avantajının temel belirleyicileri olarak ifade edilmektedir. Taklit edilemezlik, takas edilemezlik, yetenekler, yetkinlikler gibi özellikler işletmelerin çevrelerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamasına etki eden faktörlerdir.[257] Bu görüşe göre kaynaklar kadar firmanın sahip olduğu "core competence (temel yetkinlikler)" de önemlidir. Yetkinlikler, firmanın rakiplerinden daha iyi performans gösterdiği, taklit edilmesi zor ve pazarda avantaj sağlayan bir yetenek, beceri ve teknolojiler demeti olarak tanımlanmaktadır.[258]

Rekabet avantajı, bir firmanın eylemleri nedeniyle elde ettiği ve yalnızca birkaç rakibin benzer eylemleri gerçekleştirebildiği bir endüstri veya pazardaki özel konum olarak tanımlanmıştır. Değerli ve nadir kaynak ve becerilerin birleşiminin, üstün firma performansını artırabilecek bir rekabet avantajı kaynağı olabileceği iddia edilmektedir. Bu nedenle, değerli, nadir, taklit edilemez ve sürdürülemez varlıkların bir kombinasyonu, sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturabilmekte ve sürekli üstün firma performansı sağlayabilmektedir.[259] Belirli bir pazarda bulunan işletmelerin kaynakları sürdürülebilir rekabet avantajları potansiyeline sahip değildir. Bu potansiyele sahip

[255] Constance E. Helfat, Margaret A. Peteraf, "The dynamic resource-based view: Capability lifecycles", **Strategic management journal**, c. 24, s. 10 (2003): 997-1010.
[256] Val Clulow, Carol Barry, Julie Gerstman, "The resource-based view and value: the customer-based view of the firm", **Journal of European industrial training**, c. 31, c. 1 (2007): 19-35.
[257] Tom Connor, "The resource-based view of strategy and its value to practising managers", **Strategic Change**, c. 11, s. 6 (2002): 307-316.
[258] Theresa Taylor Coates, Christopher M. McDermot, "An exploratory analysis of new competencies: a resource based view perspective", **Journal of Operations Management**, c. 20, s. 5 (2002): 435-450.
[259] Marina Solesvik, "The rise and fall of the resource-based view: paradigm shift in strategic management", **Journal of New Economy**, c. 19, s. 4 (2018): 5-18.

olmak için, bir firma kaynağının dört özelliği olmalıdır: (a) ortamındaki fırsatlardan yararlanma ve/veya tehditleri etkisiz hale getirme anlamında değerli olmalı, (b) mevcut kaynakları arasında nadir olmalıdır, (c) kusursuz biçimde taklit edilemez olmalı ve (d) organizasyonel süreçleri tarafından kullanılamaz olmalıdır.[260]

Değerlilik; Firma kaynakları, yalnızca değerli olduklarında rekabet avantajı veya sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olabilir. Daha önce önerildiği gibi, kaynaklar, bir firmanın verimliliğini ve etkililiğini geliştiren stratejiler tasarlamasına veya uygulamasına olanak sağladıklarında değerlidir. Firma performansının geleneksel "güçlü yönler-zayıf yönler-fırsatlar-tehditler" modeli, firmaların performanslarını ancak stratejileri fırsatlardan yararlandığında veya tehditleri etkisiz hale getirdiğinde iyileştirebileceklerini öne sürer. Firma nitelikleri, onları rekabet avantajı kaynakları olarak nitelendirebilecek diğer özelliklere sahip olabilir (örneğin, nadirlik, taklit edilemezlik ve organizasyonel yetenekler/süreçler), ancak bu nitelikler ancak bir firmanın ortamındaki fırsatlardan yararlandıklarında veya tehditleri etkisiz hale getirdiklerinde değerli kaynaklar haline gelirler.[261]

Nadirlik; Çok sayıda rekabet eden veya potansiyel olarak rekabet eden firmalar tarafından sahip olunan değerli firma kaynakları, rekabet avantajı veya sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olamaz. Bir firma, bir sektördeki marjinal firmadan daha fazla ekonomik değer yarattığında rekabet avantajına sahiptir. Belirli bir değerli firma kaynağına çok sayıda firma sahipse, bu firmaların her biri bu kaynağı aynı şekilde kullanma yeteneğine sahiptir ve böylece hiçbir firmaya rekabet avantajı sağlamayan ortak bir strateji uygular.[262]

Taklit edilemezlik; Değerli ve nadir örgütsel kaynaklar işletmeler için rekabet avantajı kaynağıdır. Bu tür kaynaklara sahip firmalar, diğer firmaların ilgili firma kaynaklarından yoksun oldukları için, diğer firmaların tasavvur edemeyecekleri ya da uygulayamayacakları ya da her ikisini birden yapamayacakları stratejileri tasarlayabilecekleri ve uygulayabilecekleri için, genellikle stratejik yenilikçiler olacaktır. Değerli ve nadir örgütsel kaynakların bir rekabet avantajı kaynağı olabileceği gözlemi, kaynak avantajlarına sahip firmalara tahakkuk eden ilk hareket etme avantajlarını tanımlamanın başka bir yoludur. Bununla birlikte, değerli ve nadir

[260] Jay B. Barney, Delwyn N. Clark. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**, (New York: Oxford University Press, 2007)
[261] Barney ve Clark, age, 57.
[262] Barney ve Clark, age, 58.

örgütsel kaynaklar, ancak bu kaynaklara sahip olmayan firmalar bunları doğrudan çoğaltma veya ikame yoluyla elde edemezlerse, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynakları olabilir.[263]

Örgütsel süreç; Değerli, nadir ve taklit edilebilir kaynaklar, ancak firma bu kaynakların sunduğu potansiyelden yararlanmak için organize olursa, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olabilmektedir. Örgütsel süreçler, sürdürülebilir rekabet avantajının gerçekleştirilmesi için gerekli olan dördüncü koşulu sağlamaktadır. Bir firmanın organizasyonunun sayısız bileşeni, resmi raporlama yapısı, açık yönetim kontrol sistemleri ve ücretlendirme politikaları dahil olmak üzere, kaynaklarının ve yeteneklerinin tam rekabet potansiyelinden yararlanmasını etkilemektedir. Bu bileşenlere genellikle tamamlayıcı kaynaklar ve yetenekler denmektedir. Çünkü tek başlarına rekabet avantajı yaratma konusunda sınırlı yetenekleri bulunmaktadır. Bununla birlikte, diğer kaynaklar ve yeteneklerle birlikte, bir firmanın rekabet avantajı için tam potansiyelini gerçekleştirmesini sağlayabilirler.[264]

Firmalar temel yetkinlikleri ile (1) temel ürünler ve nihai ürünler aracılığıyla çeşitli pazarlara potansiyel erişim sağlamaktadır. (2) Temel yetkinlik, nihai üründe müşteri değerine/faydasına önemli ölçüde katkıda bulunabilir. (3) Rakipler için temel yetkinliklerin taklit edilmesi zor olmalıdır. Temel yetkinlik, teknolojilerin ve üretim becerilerinin karmaşık bir uyumlaştırılması üzerine kuruluysa durum böyle olacaktır. Rakiplerin, temel yetkinlikteki bazı teknolojileri kopyalayabilmesi mümkündür ancak "yetkinlik sistemi"nin bir bütün olarak kopyalanması ve bir organizasyonda tam manasıyla işleme konmasının kopyalanması zor olacaktır.[265]

Kaynak temelli yaklaşımda, işletmenin kimliği ve amacı strateji oluşturmasının temel basamağıdır. İşletmeler, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve beklentilerinin karşılanması açısından önce kaynaklarına ağırlık vermektedirler. Bu yaklaşıma göre bunun sebebi, müşteri ihtiyaçlarının değişken olmasının yanı sıra teknolojilerin devamlı gelişmesi ve dış çevre koşullarının uzun süreli bir stratejiye izin vermemesi olarak gösterilmektedir. Buradan hareketle, işletmelerin kaynak ve kabiliyetlerinin

[263] Barney ve Clark, age, 59.
[264] Barney ve Clark, age, 67.
[265] Lourdesamy Iruthayasamy. **Understanding Business Strategy: Confusion And Consensus**, (Singapore: Springer, 2021).

yapılan iş açısından tanımlanması gerek işletme gerekse de müşteri için sağlam bir zemin oluşturmaktadır.[266]

Bu doğrultuda çalışmaya konu edilen toplu ulaşım şirketlerinin kurumsal itibar sağlamada ve müşteri memnuniyeti yaratmada iletişim yeteneklerini ve kaynaklarını kullanmalarının ne derece rol oynadığı ortaya koyulmaya çalışılacaktır. Bu sebeple bundan sonraki kısımda araştırmaya konu olan kavramlar hem birbiriyle ilişkili şekilde hem de ayrı ayrı teorik zeminde değerlendirilerek incelenmektedir.

5.2. Kurumsal İletişim Uygulamaları ile Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Müşterilerin, işletmelerin önemli bir kaynağı olduğu görülmektedir. Çünkü hizmetlerin temel bir özelliği, müşterinin üretim sürecine katılımı ile karşılıklı bir ilişki içinde bulunmakta oluşudur. Müşterilere yönelik iletişim; ilişkileri sürdürmek, müşteri tabanını bölümlere ayırmak, pazarlama faaliyetlerini uyarlamak, müşteri türlerinin profillerini oluşturmak ve potansiyel alıcıları belirlemek için kullanılabilmektedir. Böylece müşterilerin katkısı ve ilişkileri ile, firmalar değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynaklarını oluşturabilmektedir.[267]

Kurumsal iletişim uygulamaları ile genel müşteri memnuniyeti algısı ve geri satın alma niyetleri arasında önemli pozitif ilişkiler olduğu ifade edilmektedir. Buna ek olarak, üst yönetimin resmi iletişimlerinin ve kişisel ziyaretlerinin, müşteri memnuniyeti ve sadakati hakkındaki genel algıyı önemli ölçüde etkilediği görülmüştür.[268]

Bir sağlık kuruluşu için yapılan araştırmada, bu işletmeye ait kurumsal sosyal medya sitelerinde bulunan forum, soru cevap oturumu veya farklı içerikteki paylaşım ve uygulamalarda, bireylerin sağlık hizmetleri ile ilgili paylaşımda bulunarak ve diğer üyelerle iletişim kurarak sosyal konumlarını ve saygınlıklarını geliştirebileceklerini düşündükleri ortaya çıkmıştır. Dahası bu bireylerin diğer bireylerin sağlık kuruluşunun ürün ya da hizmetlerini kullanmasında etkili olmaktan memnuniyet duydukları

[266] Mahmut Hızıroğlu, **Strateji Araştırmalarının Kuramsal Temelleri**, (İstanbul: Efe Akademi Yayınevi, 2020), 211-212.
[267] Matthias Gouthier, Stefan Schmid, "Customers and customer relationships in service firms: The perspective of the resource-based View", **Marketing Theory,** c. 3, s. 1, (2003): 119-143.
[268] Alexander E. Ellinger, Patricia J. Daugherty, Quentin J. Plair, "Customer satisfaction and loyalty in supply chain: the role of communication", **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, c. 35, s. 2 (1999): 121-134.

sonucuna ulaşılmıştır.[269] Sağlık sektöründe yapılan bir başka çalışmaya göre, kurumsal ve iç müşteri ile dış müşteri arasındaki iletişimin, memnuniyet ve alt boyutları olan iletişim, teknik kalite, genel memnuniyet, mali kaygılar, erişilebilirlik, kişilerarası tutum, hekimle geçirilen zaman üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.[270] Hizmet sektörü odaklı bir başka çalışmada, müşterilerle iletişim kurmak için kullanılan çeşitli sözlü olmayan yolların, müşterilerin duygusal tepkilerini ve memnuniyetini belirlemede çok önemli bir rol oynadığı ve işletmenin sözlü olmayan iletişim yöntemlerini daha etkili kullanırsa, müşterileri etkileme olasılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.[271]

Konaklama sektöründe yapılan bir araştırmada, müşteri memnuniyeti arttıkça olumlu ağızdan ağıza iletişim artış göstermektedir. Olumlu ağızdan ağıza iletişimin müşterinin ürünü kaliteli ve değerli olarak algılaması ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. İşletmelerin bu stratejileri doğru bir şekilde kullanması, uygulaması ve geribildirim alması gerekmektedir. Tüm bu süreçlerin yönetilebilmesi için doğru bir iletişim sisteminin kullanılması, müşteri ile ilişkilere verilen önemin artırılması işletmeler için önemli bir durum haline gelmiştir.[272] Aynı sektör çerçevesinde yapılan bir başka çalışmada, işletmelerin ağızdan ağıza iletişimi olumlu şekilde dolaylı olarak yönlendirmelerinin, müşteri memnuniyetini sağlamaları ve bu memnuniyeti arttırmalarına bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda müşteri memnuniyetinde sürekliliği sağlamak ve bunu devam ettirmek için işletmelerin müşterileri iyi tanımaları ve onları doğru anlamaları, müşterilerden gelen geribildirimlere hızlı ve etkin yanıtlar verebilmeleri, talep ve ihtiyaçlara göre ve ekonomik, dayanıklı ve pratik ürün ve/veya hizmet sunabilmeleri gerekmektedir.[273]

---

[269] Alper Güzel, "Sağlık kuruluşlarında sosyal medya pazarlama faaliyetleri ile memnuniyet, marka güveni ve marka sadakati arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması" (Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014)

[270] Azime Demir, "İletişimin hasta memnuniyetine etkisi: Afyonkarahisar örneği" (Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, 2019)

[271] Hyo Sun Jung, Hye Hyun Yoon, "The effects of nonverbal communication of employees in the family restaurant upon customers' emotional responses and customer satisfaction", **International Journal of Hospitality Management**, c. 30, s. 3 (2011): 542-550.

[272] Nilgün Demirel, "Müşteri memnuniyetinin ağızdan ağıza iletişim üzerindeki etkisinde hizmet telafisinin düzenleyicilik rolü: Nevşehir'deki otel işletmelerinde bir uygulama" (Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019), 119-122.

[273] Fatma Korkmaz, "Müşteri memnuniyetinin ağızdan ağıza iletişim üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir alan araştırması" (Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019), 91.

Bankacılık sektöründe yapılan bir çalışmada, halkla ilişkiler ve websitesi kaynaklı kurulan iletişim, kurumsal iletişimin alt boyutları olarak belirlenmiş ve bu kurumsal iletişim uygulamasının müşteri memnuniyeti oluşturmada olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.[274]

H1: Kurumsal iletişim uygulamaları ile müşteri memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.3. Kurumsal İletişim Uygulamaları ile Kurumsal İtibar Arasındaki İlişki

İşletmeler kurumsal itibarını bir rekabet silahı olarak kullanmak amacıyla kimliğini, karakterini, kabiliyetini, ürünlerini, hizmetlerini ve davranışlarını şekillendirmektedir. Kuruluşa duyulan güven, işletmelerin başarısında stratejik bir faktördür. Bu çabada rakiplerine liderlik eden kuruluşlar rekabet avantajı elde edebilirler. İyi bir kurumsal itibarın oluşturulması, hedef müşteriler ve/veya kilit bir paydaş grubu için özellikle önemli olan organizasyonun bir özelliğine bağlıdır. Her iki durumda da kurumsal itibar, potansiyel rekabet avantajı kaynağı sağlayan stratejik bir varlık olabilmektedir.[275] Birçok şirket için kurumsal iletişim üç önemli rol oynamaktadır. Dışarıdan yönlendirilen iletişim için, kilit paydaş grupları arasında farkındalığı artırmak ve organizasyonun anlaşılmasını ve takdir edilmesini sağlamak ilk roldür. Bu, güven oluşturmanın temel koşuludur. İkinci bir rol, bir şirketin (potansiyel olarak tartışmalı) eylemlerini savunmak veya açıklamaktır. Ayrıca, birine bir şirketin iyi olduğunu söylemek veya güven istemek pek de ikna edici değildir. Üçüncüsü, bir şirketle ilgili iç iletişimdir ki, iyi bir kurumsal itibar yaratmada, şirket dışına yönelik beyanlar kadar önemli bir role sahiptir.[276]

Müşteriler gözünde daha iyi bir kurumsal itibar elde etmeyi isteyen işletmelerin, öncelikli olarak güçlendirmeleri gereken nokta ürün ve hizmet kalitesi olmalıdır. Paydaşlar grubuna yönelik iletişim çalışmalarında bu hususun öne çıkarılması, ürün ve hizmet kalitesine yönelik algılamaların uygun şekilde yönetilmesi

[274] Adelina Lubis ve diğ., "The Effect of the Dimensions of Corporate Communication on Customer Satisfaction of Sharia Mandiri Bank in Medan", In **First International Conference on Administration Science (ICAS 2019),** Atlantis Press (2019): 134-138.
[275] Grahame R. Dowling, "Corporate reputations: should you compete on yours?", **California Management Review**, c. 46, s, 3 (2004): 19-36.
[276] Grahame R. Dowling, "Communicating corporate reputation through stories", **California Management Review,** c. 49, s. 1 (2006): 82-100.

gerekmektedir.[277] Kurumsal itibar; kimlik, imaj, kurum kültürü, kurumsal davranış, kurumsal iletişim, işletme etiği, kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal performans gibi birçok bileşenin bir araya gelmesiyle oluşan çok boyutlu bir kavram olarak ifade edilmektedir.[278] İtibar, aynı zamanda iletişim faaliyetleri ve geri bildirim mekanizmalarıyla da bağlantılıdır. İtibar, paydaşlarla ilişkileri içeren imajların ve algıların toplu bir temsilidir. Zamanla kazanılır, korunur, geliştirilir veya eksiltilir. Bir kuruluşun tüm üyeleri, bir itibar oluşturmaya ve sürdürmeye katkıda bulunmaktadır.[279]

Bir şirketin yalnızca maddi kaynakların kullanımıyla istenen sonuçları yaratarak değil, aynı zamanda bileşenlerin yorum ve algılarını şekillendirecek şekilde iletişimi yöneterek de rekabet avantajı sağlayabileceği belirtilmektedir. Benzer şekilde bir şirket, rekabet avantajı yaratmak ve kuruluşun imajını ve itibarını şekillendiren bileşenlerle uzun vadeli ilişkiler kurmak için kurumsal iletişim uygulamalarını kullanabilmektedir. İşletmelerde itibar yönetiminin önemi kurumsal iletişim departmanının önderliğinde yönetim tarafından benimsenmektedir.[280] Sürekli iletişimin avantajlarının farkında olan kurumlar çalışanlarına bir "değer" gözüyle bakmakta, şirket içinde çalışanlarının sosyal, mesleki ve kişisel gelişimlerine imkân tanımakta, dahası bu imkânları çalışanlarına kurumun kendisi oluşturmaktadır.[281]

Sosyal medyayla birlikte gelen birtakım yenilikler ve özellikler kurumlar açısından yeni imkânlar meydana getirmiştir. Kurumlar artık bu ortam üzerinden de paydaşlarını takip etmeye ve onların isteklerini, şikâyetlerini, memnuniyetlerini öğrenmeye ve buna yönelik stratejiler geliştirmeye başlamışlardır. Dolayısıyla sosyal medyanın etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı, itibar açısından önemli olmaktadır.[282]

---

[277] Ümit Alnıaçık, "Kurumsal İtibarı Oluşturan Farklı Bileşenlerin Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkileri", **Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, s. 7 (2011): 65-96.

[278] Deniz Özbay, Yakup Selvi, "Kurumsal İtibarın Ölçümü: Bir Model Önerisi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**, c. 25, s. 76 (2014)

[279] Tom Watson, Philip J. Kitchen, **Corporate Communication: Reputation in Action. In: Facets of corporate identity, communication and reputation**, (Routledge, 2008)

[280] Janis Forman, Paul A. Argenti, "How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study", **Corporate Reputation Review**, c. 8, s. 3 (2005): 245-264.

[281] Melis Taşkın, "Ekonomik kriz ortamlarında kurumsal iletişim kanallarıyla iç paydaşlara dönük kurumsal itibar yönetimi" (Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), 146-147.

[282] Ali Fikret Aydın, "Kurumsal İtibar Açısından Sosyal Medyaya İlişkin Bir Değerlendirme", **Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi**, c. 5, s. 1 (2015), 78-92.

H2: Kurumsal iletişim uygulamaları ile kurumsal itibar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.4. Kurumsal İtibar ile Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki

İtibar kendi başına bir kıymet meydana getirdiği için, müşteriler yüksek itibarlı firmalarla ilişkilere ve işlemlere değer vermektedir. İtibar aynı zamanda bir firmanın ürün ve hizmetlerinin altında yatan kalitenin bir işareti olarak da hizmet ettiğinden, tüketiciler, en azından yüksek düzeyde belirsizliğin olduğu pazarlarda, yüksek itibarlı firmalara daha yakın hareket etmektedir. İyi bir itibara sahip bir firma aynı zamanda bir maliyet avantajına da sahip olabilmektedir. Çalışanlar, yüksek itibarlı firmalar için çalışmayı tercih ederler ve çalıştıkları firmanın itibarının yüksek olması sebebiyle daha çok veya daha düşük ücretle çalışmaya bile razı olurlar. Aynı zamanda, tedarikçiler yüksek itibarlı firmalarla işlem yaparken sözleşme tehlikeleri konusunda daha az endişe duyduklarından, iyi itibar aynı zamanda daha düşük sözleşme ve izleme maliyetlerine vesile olmaktadır.[283] Böylece itibar, işletmeler için soyut bir kaynak yaratarak ileriye dönük müşteri memnuniyeti sağlamakta ve aynı zamanda maliyetlerini de azaltmaktadır.

İşletmeler itibar ve müşteri memnuniyeti gibi pazarlama faydaları yoluyla ekonomik kazanımlar elde etmektedirler.[284] Doğru yönetilen kurumsal itibar, bir kurumun en değerli soyut varlığı olarak ifade edilmektedir. Günümüzde insanlar aldıkları ürün veya hizmetten ziyade o ürün veya hizmeti kimden aldıklarına daha çok dikkat eder hale gelmiştir. İtibar değeri yüksek olan kurumlar, tüketiciler ve müşteriler tarafından öncelikle tercih edilirler. Bu sebeple insanlar güven ve sempati duydukları firmaları, markaları daha çok tercih ederler.[285] Kurumsal itibar, müşteri memnuniyeti ile beraber marka sadakati yaratabilmektedir.[286] Olumlu kurumsal itibarın, paydaş algılarının doğru yönetilmesi sonucunda oluştuğu ifade edilmektedir. Kurumsal

[283] Peter W. Roberts, Grahame R. Dowling, "Corporate reputation and sustained superior financial performance", **Strategic Management Journal**, c. 23, s. 12 (2002): 1077-1093.
[284] Ailie K. Y. Tang, Kee-hung Lai, T. C. E. Cheng, "Environmental governance of enterprises and their economic upshot through corporate reputation and customer satisfaction", **Business Strategy and the environment**, c. 21, s. 6 (2012): 401-411.
[285] Hatice Özcan, Başak Solmaz, "Kurumiçi Sosyal Paydaşlar ve Kurumsal İtibar İlişkisi", **Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi**, s. 2 (2019): 75-96.
[286] Sabrina Helm, Andreas Eggert, Ina Garnefeld, Modeling the impact of corporate reputation on customer satisfaction and loyalty using partial least squares. In **Handbook of partial least squares**, (Springer, 2010), 515-534

itibarın en önemli çıktısı, şirketlere farklılaşma yoluyla rekabet üstünlüğü sağlamasıdır. Bu durum olumlu kurumsal itibarın şirketler açısından önemini ve değerini ortaya koymaktadır.[287]

Perakende sektöründe yapılan bir araştırmada müşterilerin, müşteri memnuniyeti yanında, kurumsal itibarı oluşturan unsurlar olarak sayılan mağaza imajı, güven, beğeni, yüksek kalite, yenilik, satış sonrası servis, kaliteli çalışanlar, çevresel ve toplumsal sorumluluk faaliyetleri doğrultusunda tercihte bulundukları görülmüştür.[288] Bu sektörde yapılan başka bir çalışmada, müşteriler kurumsal itibarı iyi olan işletmelerin hizmet kalitelerinin de iyi olduğunu düşünmektedir. Müşterilerin memnuniyetinin sağlanabilmesinin fiziksel görünüm ve materyaller ile iletişim ve problem çözme gibi faktörlere bağlı olduğu görülmektedir.[289] Sigortacılık sektöründe ise müşteri memnuniyeti kurumsal itibar üzerine yüksek bir etkiye sahiptir. Müşteri memnuniyetini sağlayan firmaların kurumsal itibarında bir artış olacağı ifade edilmektedir. Böylece, memnun müşterilerin pozitif ağızdan ağıza iletişim yapacağı düşünüldüğünde, firmanın yüksek düzeydeki kurumsal itibarının diğer müşterileri de etkileyeceği sonucu çıkarılmıştır. Memnun müşteri ve yüksek itibar arasındaki bu ilişkinin firma için rekabet avantajı sağlama ile sonuçlanabileceği ifade edilmektedir.[290] Tarım sektöründe yapılan bir çalışmada, kurumsal itibar ve müşteri tatmini ilişkisinde ürün ve hizmetin güvenilirliği, kalitesi ve fiyat değer ilişkisi en önemli faktörler olarak ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada bilgilendirmenin de şikâyetle ilgilenmenin de kurumsal itibar açısından önemli olduğu görülmüştür. Kurumun belgelerine ulaşılabilirlik, dokümanlarda sunulan bilgiler ve bu bilgilerin işlerliğinin önemli olduğu ifade edilmektedir.[291] Üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir başka çalışmada, ürün ve hizmet kalitesinde ortaya çıkacak bir olumsuzluğun ya da yetersizliğin, müşteri bağlılığını diğer kurumsal itibar bileşenlerinden daha fazla

[287] Belgin Bahar, "Kurumsal itibar ve kuramsal temelleri", **Journal of Yaşar University**, c. 14, s. 55 (2019): 226-236.
[288] Nilüfer Yörük Karakılıç, "Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri: Afyon'da Perakende Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 7, s. 2 (2005): 181-196.
[289] Adnan Duygun, S. Ahmet Menteş, "Kurumsal İtibar ve Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkileri: İstanbul'da Alışveriş Merkezlerinde Bir Araştırma", **Business & Management Studies: An International Journal**, c. 4, s. 2 (2016): 125-141.
[290] Fatih Koç, "Sigortacılık sektöründe kurumsal itibar ve tüketici güveni", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, c. 13, s. 26 (2015): 63-84.
[291] Seyhan Babal, "Kurumsal itibar ve müşteri tatmin ilişkisi üzerine bir inceleme" (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010)

etkileyeceği (azaltacağı) görülmüştür.[292] Telekomünikasyon sektöründe yapılan bir başka araştırmada kurumsal itibar çalışmalarının marka sadakati uygulamalarını desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle işletmelerin öncelikle kurumsal itibar çalışmalarına ağırlık vermesi, sadakati de birlikte getirmektedir. Ürün ve hizmetlerin, uygun fiyat ile sunulması müşteri memnuniyetini arttıran hususlardan birisi olarak öne çıkmıştır. Müşterilerin marka tercihinde almış olduğu hizmet ve ürünün kalitesi ve sağladığı diğer faydaları göz önünde bulundurarak tercih yaptıkları dikkat çekmektedir.[293]

Seyahat acentaları ile ilgili yapılan bir çalışmada, müşterilerden şikâyetler şeklinde seyahat acentasına dönen geri bildirimler, seyahat acentalarının mevcut yöntemlerdeki eksiklikleri veya aksaklıkları görmelerini ve buna yönelik süreçleri iyileştirmelerini sağlayacak, bu durumda seyahat acentasının kurumsal itibarına katkıda bulunacaktır. Bu nedenle müşteri şikâyetlerinin yönetilmesi ile süreç inovasyonu arasında bu şekilde bir ilişkinin bulunacağı ve bu durumun da kurumsal itibarı artıracağı ifade edilmektedir.[294]

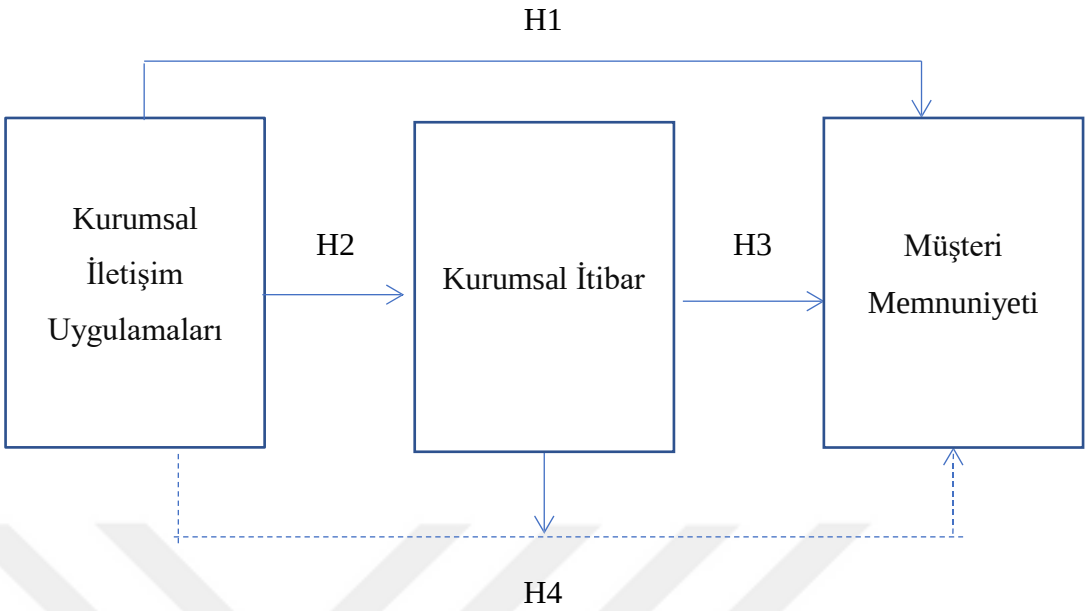
H3: Kurumsal itibar ile müşteri memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Kaynak tabanlı yaklaşımın ortaya koyduğu esaslardan birisi de temel kaynağın organizasyonun kurumsal kimliği üzerinde etkisi olduğudur. Buradan hareketle bağımsız değişkenimiz olan kurumsal iletişim uygulamalarının, kurumsal kimliğin sonuçlarından biri olan kurumsal itibarla da ilişkili olacağı ve bu ilişkinin bağımlı değişken olan müşteri memnuniyetini açıklamada gücü olacağı düşünülerek aşağıdaki son hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezin daha önce sınanmadığı da yapılan incelemelerde görülmüştür.

H4: Kurumsal iletişim uygulamları ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkide kurumsal itibarın aracı rolü bulunmaktadır.

[292] Alnıaçık, age
[293] Zeynep Karabulut, "Müşterilerin algılamasına bağlı olarak kurumsal itibar ve marka sadakati ilişkisinin ölçülmesi" (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019)
[294] Uğur Ceylan, "Kurumsal itibar oluşturma sürecine müşteri şikâyet yönetiminin etkisi: Seyahat acentaları üzerine bir araştırma" (Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017)

Şekil 5: Araştırma Modeli



5.5. Araştırmanın Deseni ve Veri Toplama

Araştırmada nicel yöntem kullanılmış olup tarama deseni seçilmiştir. Tarama deseni ile birlikte bireylerin, tutum, inanç, görüş, fikir, davranış özellik ve davranışları anket yardımı ile tespit edilmeye çalışılmaktadır. Tarama deseninde başlıca veri toplama tekniği anketlerdir.[295] Sosyal bilimlerde çokça başvurulan bir yöntem olan anketlerin temelözelliği standartlaştırılmış sorulardır. Sosyal bilimciler yanıtlayanların soruları yorumlamalarının standartlaştırılmadığını kabul etmekle beraber, soru standardizasyonunun hipotezleri test etmek için verileri yorumlayabilmek amacıyla minimum bir kriterle oluşturulduğu ifade edilmektedir.[296]

Bu çerçevede ilgili yazın incelenerek çalışmanın problemi ifade edilmiş, evren ve örneklem belirlenmiş, taslak anket formu oluşturularak ankete son şekil verilmiştir.[297]

[295] Gürbüz ve Şahin, age, 105.
[296] William G. Axinn, Lisa D. Pearce, **Mixed method data collection strategies**, (Cambridge University Press, 2006)
[297] Gürbüz ve Şahin, age, 188-189.

5.6. Ölçeklerin Oluşturulması ve Kullanımı

Araştırmada kurumsal iletişim uygulamaları için "Berezan, O., Yoo, M., & Christodoulidou, N. (2016). The impact of communication channels on communication style and information quality for hotel loyalty programs. Journal of Hospitality and Tourism Technology." künyeli çalışmada kullanılan ölçek alınmıştır. Orijinali İngilizce olan bu ölçek araştırma kapsamında Türkçeye uyarlanmıştır. Bu makalede iletişim kanallarından ziyade iletişimin stilleri ön plana çıkmıştır. Bu stiller kullanılan iletişim kanalının kullanıcı dostu oluşu, kişisel kullanıma uygunluğu, profesyonel bir izlenime sahip oluşu, interaktif (etkileşimli) bir yapıya sahip oluşu ve özenli / dikkatli bir şekilde yapılandırılması ile ilgilidir. İlgili makalede iletişim kanalları ile ilgili olarak bazı kanallar belirtilmiş olmakla birlikte kapsamının dar tutulduğu görülmüştür. Etkili bir iletişim kanalı listesi oluşturabilmek için içerisinde 3 akademisyen, 3 sektör temsilcisi ve 2 yazarın bulunduğu bir odak görüşme yapılmıştır. İşletmelerde ve özellikle de toplu taşıma sektöründe hangi kurumsal iletişim uygulamalarının kullanıldığı sorusu katılımcılara yöneltilmiştir. Alınan cevaplar bir arada değerlendirilmiş ve tüm katılımcıların üzerinde mutabık olduğu 7 iletişim kanalı (sosyal medya hesapları, web sayfası, mobil telefon uygulaması, geleneksel ve dijital medya mecraları, dış mekân bilgilendirme alanları, basılı dokümanlar, etkinliklerinde (fuar, kongre, konferans, zirve vb.) gerçekleştirilen faaliyetler) yukarıdaki makaleden alınan iletişim stilleri ile eşleştirilerek 35 maddelik anket hazırlanmıştır. İletişim stillerinin Türkçeye uyarlanması için öncelikle alanda uzman ve İngilizce dilbilgisi iyi olan üç akademisyen tarafından stiller Türkçeye çevrilmiş ve bu çeviriler tekrar İngilizceye çevrilerek denklik sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma anketinde yer alacak olan "Kurumsal İtibar" kavramı ile ilgili sorular ise; Ker-Tah Hsu (2012)'ya ait olan "The Advertising Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Reputation and Brand Equity: Evidence from the Life Insurance Industry in Taiwan" adlı makalede yer alan ve 5 sorudan oluşan ölçekten alınmıştır ve toplu taşıma sektörü kullanıcıları için uyarlanmıştır. Burada da Türkçeye uyarlama prosedürü aynı şekilde takip edilmiştir.

"Müşteri Memnuniyeti" değişkeni hakkındaki sorular için, banka hakkında olumlu konuşma ve bankayla işleri sürdürme niyeti ölçekleri "Mols, N. P. (1998), The behavioral consequences of PC banking, International Journal of Bank Marketing, 16(5), 195-201." ve "İlter, B., & Gökmen, H. (2009). Mevduat Bankalarında İlişkisel

Fayda ile Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme: İzmir İli Örneği. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(1), 1-32." künyeli çalışmalardan faydalanılmıştır.

Çalışmada kullanılan anket üç bölümden oluşmuştur. İlk bölümde bireysel ve demografik bilgiler olan gelir, meslek, yaş, cinsiyet, eğitim ve tercih edilen toplu taşıma şirketi bilgileri toplanmıştır. İkinci bölümde kurumsal iletişim uygulamaları, üçüncü bölümde kurumsal itibar, dördüncü bölümde ise müşteri memnuniyetine yönelik sorular yer almıştır. Kurumsal iletişim uygulamalarının ölçeği 35 sorudan oluşmakla beraber 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Yine benzer şekilde kurumsal itibar ölçeği ve müşteri memnuniyeti ölçeği beşer sorudan oluşmakla birlikte 5'li Likert ölçeğine başvurulmuştur. Aynı zamanda ölçekteki ifadeler; Kesinlikle katılmıyorum: 1, Katılmıyorum: 2, Kararsızım: 3, Katılıyorum: 4 ve Kesinlikle Katılıyorum: 5 şeklinde belirlenmiştir. Bu çerçevede tercih edilen ölçeklerin boyutları ve soru sayıları şu şekilde ele alınmıştır.

Tablo 7: Tercih Edilen Ölçekler

Ölçekler	**Alt Ölçekler**	**Soru Sayısı**	
Bireysel ve Demografik Bilgiler	Gelir, Meslek, Yaş, Cinsiyet, Eğitim ve Tercih Edilen Toplu Taşıma Şirketi	6	
Kurumsal İletişim Uygulamaları	Sosyal medya paylaşımları	5	35
	Web sayfası	5	
	Mobil uygulama	5	
	Geleneksel ve dijital medya mecraları	5	
	Dış mekân bilgilendirme alanları	5	

	Basılı dökümanlar	5	
	Etkinlerde gerçekleştirilen faaliyetler (Fuar, kongre, konferans)	5	
Kurumsal İtibar	Kurumsal İtibar	5	
Müşteri Memnuniyeti	Müşteri Memnuniyeti	5	
Toplam		51	

5.7. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Türkiye'de toplu taşıma kullanan bireylerden oluşmaktadır. Bir araştırmanın evreni için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklüğü %95 güven aralığında 10 milyon kişi için minimum 384 kişi olarak belirlenmiştir.[298] Araştırma için seçilen örnekleme tekniği ise, sosyal bilim araştırmalarında çokça başvurulan kolayda örneklemedir. Kolayda örnekleme tekniği ile beraber araştırmacı, çalışma için ihtiyaç duyulan örnekleme ulaşana kadar en uygun deneklerden veri toplamaya çalışmaktadır.[299]

Bu çerçevede oluşturulan ankete İstanbul İETT, Ankara EGO, İzmir ESHOT, Bursa BURULAŞ, Antalya Ulaşım A.Ş., Kayseri Ulaşım A.Ş., Konya Büyükşehir Belediyesi Ulaşım, Adana Büyükşehir Belediyesi Ulaşım, Trabzon Büyükşehir Belediyesi Ulaşım, Erzurum Büyükşehir Belediyesi Ulaşım, Şanlıurfa BELSAN A.Ş. ve Gaziantep GAZİULAŞ firmalarını kullanan 1026 toplu taşıma kullanıcısı katılım sağlamıştır.

[298] Gürbüz ve Şahin, age

[299] age

6. YAPILAN ANALİZLER VE ELDE EDİLEN BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında, toplanan anketlerden elde edilen veriler "IBM SPSS Statistic 22" paket programı ile analiz edilmiştir. Toplanan verilerin analizinde katılımcıların demografik özellikleri kapsamında frekans analizleri yapılmıştır. Bir sonraki aşamada ise kullanılan ölçeklerin keşfedici faktör analizleri, güvenilirlik analizleri, kolerasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Son olarak ise hipotez testleri yapılarak sonuçlar yorumlanmıştır.

6.1. Faktör Analizleri

Çalışmada kullanılan ölçek maddelerinin doğruluğunu teyit etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz ile beraber çalışmada kullanılan kavramların veriler tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı ortaya konmak istenmiştir.[300]

Açıklanan varyans ile faktör analizince açıklanan toplam varyansın her bir faktörce açıklanan kısmı gösterilmektedir. Bartlett küresellik testi ile evrende bulunan değişkenler arasında ilişkinin olmadığı hipotezi test edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin değeri ile faktör analizinin uygun olup olmadığı ortaya çıkarılmak istenmiştir.[301]

6.1.1. Kurumsal İletişim Uygulamaları Ölçeği

Kullanılan ölçeğin yapı geçerliliğini sınamak ve varsa boyut indirgemek amacıyla faktör analizine başvurulmuştur. Yapılan faktör analizleri neticesinde geleneksel ve dijital medya boyutu ölçekten çıkarılmıştır. Benzer şekilde web sayfası boyutunda bulunan sorulardan dördüncü ve beşinci maddeler iptal edilmiştir. Dış mekân bilgilendirme alanları boyutu ile basılı doküman boyutu birleştirilmiştir. Aynı şekilde sosyal medya paylaşımları boyutu ile web sayfası boyutu bir arada toplanmıştır. Buradan hareketle ölçeğin dört boyutlu bir yapıda olduğu görülmüştür.

[300] Gürbüz ve Şahin, age, 317.
[301] Remzi Altunışık ve diğ., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, 4. Baskı. (Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2005), 215-216.

Bu doğrultuda kurumsal iletişim uygulamaları ölçeğinin ilk faktörü "Dış mekân bilgilendirme alanları ve basılı doküman, ikinci faktörü "etkinlerde gerçekleştirilen faaliyetler", üçüncü faktörü "mobil uygulama" ve dördüncü faktörü "sosyal medya paylaşımları ve web sayfası" olarak nitelendirilmiştir.

Aşağıdaki tabloda kurumsal iletişim uygulamalarının alt boyutları sosyal medya paylaşımları (1), web sayfası (2), mobil uygulama (3), geleneksel ve dijital medya mecraları (4), dış mekân bilgilendirme alanları (5), basılı dökümanlar (6), etkinlerde gerçekleştirilen faaliyetler (fuar, kongre, konferans) (7) olarak kodlanmıştır.

Tablo 8: Kurumsal İletişim Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	5-6	7	3	1-2	Açıklanan Varyans	Güvenirlik
KUR_İlet_dis5	,771				%78,744	0,970
KUR_İlet_dis3	,750					
KUR_İlet_dis2	,738					
KUR_İlet_dis4	,715					
KUR_İlet_dis1	,693					
KUR_İlet_basili3	,666					
KUR_İlet_basili2	,647					
KUR_İlet_basili1	,641					
KUR_İlet_basili4	,627					
KUR_İlet_basili5	,621					
KUR_İlet_etkin3		,784			%89,557	0,971
KUR_İlet_etkin1		,783				
KUR_İlet_etkin2		,783				

KUR_İlet_etkin4		,773				
KUR_İlet_etkin5		,754				
KUR_İlet_mobil2			,837		%86,191	0,96
KUR_İlet_mobil1			,825			
KUR_İlet_mobil3			,810			
KUR_İlet_mobil5			,799			
KUR_İlet_mobil4			,749			
KUR_İlet_sosmed2				,751	%71,338	0,942
KUR_İlet_sosmed3				,724		
KUR_İlet_sosmed1				,723		
KUR_İlet_sosmed5				,682		
KUR_İlet_sosmed4				,676		
KUR_İlet_web1				,550		
KUR_İlet_web2				,502		
KUR_İlet_web3				,502		
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO = 0,973, Bartlett Testi; p<0.01 (iii) Toplam Varyans = 80,605						

6.1.2. Kurumsal İtibar Ölçeği ve Müşteri Memnuniyeti Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini sınamak ve varsa boyut indirgemek amacıyla faktör analizine başvurulmuştur. Yapılan faktör analizleri neticesinde gerek kurumsal itibar gerekse de müşteri memnuniyeti ölçeğinin yapısal açıdan geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 9: Kurumsal İtibar ve Müşteri Memnuniyeti Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör		Varyans	Güvenirlik
	1	2	%83,849	0,952
memnuniyet5	,817			
memnuniyet2	,695			
memnuniyet4	,689			
memnuniyet3	,679			
memnuniyet1	,648			
itibar2		,839	%83,460	0,950
itibar1		,833		
itibar3		,831		
itibar4		,813		
itibar5		,795		
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO = 0,969, Bartlett Testi; p<0.01 (iii) Toplam Varyans = 81,735				

6.2. Demografik Veriler

Tablo 11'de görüldüğü üzere anket çalışmasına yanıt veren toplu taşıma kullanıcılarının %65,3'ü erkek iken %34,7'si kadındır.

Tablo 10: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	670	65,3	65,3	65,3
Kadın	356	34,7	34,7	100,0
Toplam	1026	100,0	100,0	

Anket çalışmasına cevap veren katılımcıların yaş dağılımı ise; 18-30 yaş %16,6, 31-45 yaş %54,5, 46-60 yaş %26,5 ve 61 ve üzeri ise %2,4'lük olarak dağılım göstermiştir.

Tablo 11: Katılımcıların Yaşı

Yaş	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-30 Yaş	170	16,6	16,6	16,6
31-45 Yaş	559	54,5	54,5	71,1
46-60 Yaş	272	26,5	26,5	97,6
61 ve üzeri	25	2,4	2,4	100,0
Toplam	1026	100,0	100,0	

Araştırmaya yanıt veren toplu taşıma kullanıcılarının %4,4'ü ilköğretim, %19,7'si lise, %5,9'u yüksekokul, %41,4'ü üniversite, %21,3'ü yüksek lisans ve %7,2'si doktora derecesine sahiptir.

Tablo 12: Katılımcıların Eğitim Durumu

Eğitim Seviyesi	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	45	4,4	4,4	4,4
Lise	202	19,7	19,7	24,1
Yüksek Okul	61	5,9	5,9	30,0
Üniversite	425	41,4	41,4	71,4
Yüksek Lisans	219	21,3	21,3	92,8
Doktora	74	7,2	7,2	100,0
Toplam	1026	100,0	100,0	

Tablo 14'te görüldüğü üzere ankete katılan bireylerin %9,7'si 0-2000 TL, %13,2'si 2001-3000 TL, %25,9'u 3001-5000 TL, %25,1'i 5001-7500 TL ve %14,5'i 10000 TL ve üzeri gelire sahiptir.

Tablo 13: Katılımcıların Gelir Seviyesi

Gelir Seviyesi	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-2000 TL	100	9,7	9,7	9,7
2001-3000 TL	135	13,2	13,2	22,9
3001-5000 TL	266	25,9	25,9	48,8
5001-7500 TL	258	25,1	25,1	74,0
7501-10000 TL	118	11,5	11,5	85,5
10001 TL ve Üzeri	149	14,5	14,5	100,0
Toplam	1026	100,0	100,0	

Anket çalışmasına yanıt veren katılımcıların %49'ü özel sektör iken %35,2'si kamu sektöründe çalışmaktadır. Çalışmayan bireyler %2,5 iken emeklilerin oranı %5, ev hanımlarının oranı %2,8 ve öğrencilerin oranı %5,5 şeklinde dağılmıştır.

Tablo 14: Katılımcıların Meslekleri

Meslek	**Sıklık**	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Kümülatif Yüzde**
Özel Sektör	503	49,0	49,0	49,0
Kamu Sektörü	361	35,2	35,2	84,2
Ögrenci	56	5,5	5,5	89,7
Ev Hanımı	29	2,8	2,8	92,5
Emekli	51	5,0	5,0	97,5
Çalışmıyor	26	2,5	2,5	100,0
Toplam	1026	100,0	100,0	

Tablo 16'da görüldüğü üzere ankete katılan bireyler %40,1 oranında İETT (İstanbul) kullanıcılarından oluşmaktadır. Öte yandan çalışmaya yanıt veren bireyler; %17 ile Kayseri Ulaşım A.Ş., %9,4 ile EGO (Ankara), %4,1 ile SAMULAŞ (Samsun), %3,8 ile Antalya Ulaşım A.Ş., %3 ile TULAŞ (Trabzon), %3 ile ESHOT (İzmir), %1,8 BELSAN (Şanlıufa), %1,8 ile GAZİULAŞ (Gaziantep), %1,7 BURULAŞ (Bursa), %1,5 ile Kocaeli Ulaşım, %1,4 ile Adana Ulaşım, %1,3 ile ESTRAM (Eskişehir), %1,2 ile Erzurum Ulaşım ve %1,1 ile Konya Ulaşım şeklinde dağılım göstermiştir. Belirlenen toplu taşıma şirketleri dışında gelen yanıtların oranı ise %8,2 olmuştur.

Tablo 15: Katılımcıların Tercih Ettikleri Toplu Taşıma Şirketi

Toplu Taşıma Şirketi	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ist_IETT	411	40,1	40,1	40,1
Kays_ULASIM	174	17,0	17,0	74,9
Ank_EGO	96	9,4	9,4	49,4
Sam_SAMULAS	42	4,1	4,1	90,4
Ant_ULASIM	39	3,8	3,8	57,9
Tbz_TULAS	31	3,0	3,0	80,3
Izm_ESHOT	31	3,0	3,0	52,4
Urfa_BELSAN	18	1,8	1,8	83,2
Ant_GAZIULAS	18	1,8	1,8	85,0
Bursa_BURULAS	17	1,7	1,7	54,1
Koc_ULASIM	15	1,5	1,5	91,8
Adana_ULASIM	14	1,4	1,4	77,3
Esk_ESTRAM	13	1,3	1,3	86,3
Erz_ULASIM	12	1,2	1,2	81,5
Konya_ULASIM	11	1,1	1,1	75,9
Diğer	84	8,2	8,2	100,0
Toplam	1026	100,0	100,0	

6.3. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin ve/veya bağımlılığın şiddetini belirlemek amacıyla korelasyon analizine başvurulmuştur. Korelasyon analizi sonucunda hesaplanan korelasyon katsayısı -1 ile +1 arası değerler alabilmektedir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğunu gösterirken katsayının -1 olması değişkenler arasında mükemmel bir ilişkinin olduğunu ama ilişkinin ters yönlü olduğunu ifade etmektedir.[302] Diğer taraftan değişkenler arasındaki ilişkinin 0,10 ila 0,29 arasında olması düşük ilişkili, 0,30 ila 0,49 arasında olması orta seviyede ilişkili ve 0,50 ila 0,99 arasında olması yüksek ilişkili olduğunu göstermektedir.[303]

Korelasyon analizi sonucunda çalışmanın değişkenleri arasında yeterli seviyede ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle kurumsal iletişim uygulamalarının alt boyutları ile kurumsal itibar ve müşteri memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kurumsal iletişim uygulamaları ile kurumsal itibar arasında β=0,700**, (p<0,01), müşteri memnuniyeti ile β=0,770**, (p<0,01), karşılıklı ilişki bulunmuştur.

Kurumsal iletişim uygulamalarının alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişki incelenecek olursa; dış mekân bilgilendirme alanları/basılı dökümanlar ile sosyal medya paylaşımları/web sayfası arasında β=0,800**, (p<0,01), etkinliklerde gerçekleştirilen faaliyetler ile β=0,820**, (p<0,01), ve mobil uygulamalar ile arasında β=0,710**, (p<0,01), karşılıklı ilişki bulunmuştur. Sosyal medya paylaşımları/web sayfası ile gerçekleştirilen faaliyetler arasında β=0,760**, (p<0,01), ve mobil uygulamalar ile β=0,760**, (p<0,01), karşılıklı ilişki belirlenmiştir.

Kurumsal iletişim uygulamalarının alt boyutlarından olan sosyal medya paylaşımları/web sayfası ile kurumsal itibar arasında β=0,660**, (p<0,01), müşteri memnuniyeti ile β=0,710**, (p<0,01), karşılıklı ilişki bulunmuştur. Kurumsal iletişim uygulamalarının alt boyutu olan dış mekân bilgilendirme alanları/basılı dökümanlar ile kurumsal itibar arasında % β=0,670**, (p<0,01), müşteri memnuniyeti ile β=0,740**, (p<0,01), karşılıklı ilişki belirlenmiştir. Kurumsal iletişim uygulamalarının bir başka alt boyutu olan etkinlerde gerçekleştirilen faaliyetler ile

[302] Remzi Altunışık ve diğ., age, 199-200.
[303] Jacob Cohen, **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. Second Edition. (Lawrence Erlbaum Associates, 1988), 83.

kurumsal itibar arasında β=0,620**, (p<0,01), müşteri memnuniyeti ile β=0,700**, (p<0,01), oranında karşılıklı ilişki bulunmuştur. Kurumsal iletişim uygulamalarının son boyutu olan mobil uygulama ile kurumsal itibar arasında β=0,570**, (p<0,01), müşteri memnuniyeti ile β=0,640**, (p<0,01), karşılıklı ilişki belirlenmiştir.

Tablo 16: Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7
Dış mekân bilgilendirme alanları (1)	1						
Sosyal medya paylaşımlar/Web sayfası (2)	,805**	1					
Etkinlerde gerçekleştirilen faaliyetler (3)	,824**	,764**	1				
Mobil uygulama (4)	,717**	,765**	,645**	1			
Kurumsal itibar (5)	,675**	,662**	,625**	,578**	1		
Müşteri memnuniyeti (6)	,741**	,710**	,700**	,641**	,822**	1	
Kurumsal iletişim uygulamaları (7)	,927**	,919**	,896**	,869**	,703**	,773**	1

**p<0,01

6.4. Hipotez Testleri

Bağımlı değişken ve bağımsız değişken arasında ilişki olup olmadığı, varsa ilişkinin şiddeti, bağımlı değişkene ait ileriye dönük değerlerin tahmini ve değişken ve/veya değişken grubunun diğer değişken ve/veya değişkenler üzerinde etkilerini

ölçmek amacıyla regresyon analizine başvurulmuştur.[304] Bu kapsamda araştırma hipotezleri test edilmiştir. Aracı değişken ilişkileri için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen prosedür takip edilmiştir.[305] Bu prosedüre göre aracılık (mediatör) etkiyi test etmek adına 3 koşul yerine getirilmelidir. Bunlar sırasıyla;

a) bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin görülmesi,

b) bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisinin görülmesi,

c) aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin görülmesidir.[306]

Tablo 17: Regresyon Analizleri

Modeller	**Hipotez**	**Bağımsız Değişken**	**Bağımlı Değişken**	**Std. β**	**t**	**p**
Model 1	**H1**	**Kurumsal İletişim Uygulamaları**	**Müşteri Memnuniyeti**	0,953**	38,964	,000
				R^2 =0,597 F=1518,226 p<0,01		
Model 2	**H2**	**Kurumsal İletişim Uygulamaları**	**Kurumsal İtibar**	0,778**	31,630	,000
				R^2 =0,494 F=1000,441 p<0,01		
Model 3	**H3**	**Kurumsal İtibar**	**Müşteri Memnuniyeti**	0,916**	46,253	,000
				R^2 =0,676 F=2139,361 p<0,01		
Model 4	**H4**	**Kurumsal İletişim Uygulamaları**	**Müşteri Memnuniyeti**	0,475**	17,553	,000
		Kurumsal İtibar		0,615**	25,166	,000
(*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,01) R^2=0,751 F=1544,546 p<0,01						

Model 1'de yer alan H1 hipotezinin regresyon analizi sonucunda kurumsal iletişim uygulamaları ile müşteri memnuniyeti arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki

[304] Remzi Altunışık, age, 203.
[305] Joseph F. Hair, **Multivariate Data Analysis**. Eighth Edition, (Cengage Learning, 2019)
[306] Muhammet F. Şengüllendi, Yasin Şehitoğlu, Enes Kurt, (2020). "Toksik Liderlik ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları İlişkisinde Kariyerizmin Aracı Etkisi", **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 11, s. 22 (2020): 743-765.

olduğu görülmekle beraber H1 hipotezi desteklenmiştir (β = 0,953, p <0,01). Model 2'de yer alan H2 hipotezinin regresyon analizi neticesinde kurumsal iletişim uygulamaları ile kurumsal itibar arasında anlamlı ve olumlu ilişki bulunmakla beraber H2 hipotezi de desteklenmiştir (β = 0,778, p <0,01). Model 3'te yer alan H3 hipotezinin regresyon analizi sonucunda kurumsal itibar ile müşteri memnuniyeti arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki görülmekle beraber H3 hipotezi de desteklenmiştir (β = 0,916, p <0,01). Model 4'te ise, hiyerarşik regresyon analizinde kurumsal iletişim uygulamaları ve kurumsal itibar müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi birlikte ölçülmüştür. Gerçekleştirilen testin neticesine göre, kurumsal iletişim uygulamalarının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi Model 1'e göre azalmıştır (β = 0,475, p <0,01). Yine aynı şekilde kurumsal itibarın da müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi Model 2'ye göre azalmıştır (β = 0,615, p <0,01). Dolayısıyla H4 kısmi olarak doğrulanmıştır. Bu sebeple kurumsal itibar algısının, kurumsal iletişim uygulamaları ve müşteri memnuniyeti ilişkisinde kısmi aracı etkiye sahip olduğu söylenebilir. Baron ve Kenny; teorik bir perspektiften bakıldığında önemli bir azalmanın bir etkinin meydana gelmesi için hem gerekli hem de yeterli bir koşul olmasa da belirli bir aracının gerçekten güçlü olduğunu gösterdiğini ifade etmektedir.[307]

6.5. Farklılık Analizleri

Değişkenler arası anlamlı bir farkın olup olmadığı ve gelir, meslek, yaş, cinsiyet, eğitim ve tercih edilen toplu taşıma şirketi gibi demografik veriler açısından incelemek amacıyla farklılık testleri yapılmıştır. Farklılık testlerinden hangilerinin seçileceğine yönelik ilk olarak verilerin normal dağılılıp dağılmadığını test etmek için normallik testine başvurulmuştur. Normallik testinde çarpıklık ve basıklık değerleri baz alınmıştır. Bu değerlerin +1 ile -1 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir.[308] Ayrıca değerlerin sıfıra yakın olması verilerin normal dağıldığının bir kanıtı olarak ifade edilmektedir.[309] Tablo 18 incelendiğinde kurumsal itibar, müşteri memnuniyeti ve kurumsal iletişim uygulamaları ölçeklerinin çarpıklık ve

[307] Reuben M. Baron, David A. Kenny, "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", **Journal of personality and social psychology**, c. 51, s. 6 (1986): 1173-1182.
[308] Joseph F. Hair ve diğ., **Multivariate Data Analysis**, (Pearson Education Limited, 2013)
[309] Gürbüz ve Şahin, age

basıklık değerlerinin bu aralıkta olduğu görülmüştür. Buradan hareketle, farklılık analizlerinde parametrik testler (T-test, Anova) kullanılmıştır.

Tablo 18: Farklılık Analizleri

		Kurumsal İtibar	Müşteri Memnuniyeti	Kurumsal İletişim Uygulamaları
N	**Valid**	1026		1026
	Missing	0	0	0
Skewness (Çarpıklık)		-,796	-,548	,524
Std. Error of Skewness		,076	,076	,076
Kurtosis (Basıklık)		,455	-,187	,262
Std. Error of Kurtosis		,153	,153	,153

6.5.1. Kurumsal İletişim Uygulamaları Farklılık Testleri

Çalışmaya katılan bireylerin kurumsal iletişim uygulamalarına dair algılarını test etmek amacıyla yapılan farklılık testlerinin sonuçları Tablo 19'da gösterilmektedir. Sadece cinsiyet değişkeni için t testi yapılmış olup gelir, meslek, yaş, eğitim ve tercih edilen toplu taşıma şirketi için ANOVA testine başvurulmuştur.

Tablo 19: Kurumsal İletişim Uygulamaları Farklılık Testleri

Kurumsal İletişim Uygulamaları						
Sıra	***Değişken***	***Test***	***Gruplar***	***Ortalama***	***P***	***Yorum***
1	***Cinsiyet***	T-Test	Kadın	3,5312	0,000	Fark Var p<0,05
			Erkek	3,5128		
2	***Yaş***	Anova	18-30 Yaş	3,5883	0,075	Fark Yok p>0,05
			31-45 Yaş	3,5530		
			46-60 Yaş	3,4095		

			61 Yaş ve Üzeri	3,4868		
3	***Eğitim Durumu***	Anova	İlköğretim	3,6825	0,000	Fark Var p<0,05
			Lise	3,8493		
			Yüksekokul	3,7859		
			Lisans	3,3740		
			Yüksek Lisans	3,3980		
			Doktora	3,4907		
4	***Meslek***	Anova	Özel Sektör	3,4914	0,104	Fark Yok p>0,05
			Kamu Sektörü	3,5095		
			Öğrenci	3,8137		
			Ev Hanımı	3,6752		
			Emekli	3,5005		
			Çalışmıyor	3,4178		
5	***Gelir Durumu***	Anova	0-2000 TL	3,5908	0,003	Fark Var p<0,05
			2001-3000 TL	3,7333		
			3001-5000 TL	3,5700		
			5001-7500 TL	3,4464		
			7501-10000 TL	3,3926		
			10000 TL ve Üzeri	3,4125		

6	***Şirket***	Anova	İETT (İstanbul)	3,4298	0,000	Fark Var p<0,05
			Kayseri Ulaşım A.Ş.	3,8119		
			EGO (Ankara)	3,6209		
			SAMULAŞ (Samsun)	3,3055		
			Antalya Ulaşım A.Ş.	4,0330		
			TULAŞ (Trabzon)	3,9546		
			ESHOT (İzmir)	3,5254		
			BELSAN (Şanlıufa)	3,3628		
			GAZİULAŞ (Gaziantep)	3,0601		
			BURULAŞ (Bursa)	3,0143		
			Kocaeli Ulaşım	3,7758		
			Adana Ulaşım	3,2549		

			ESTRAM (Eskişehir)	3,8889		
			Erzurum Ulaşım	3,3443		
			Konya Ulaşım	3,6824		
			Diğer	3,1176		

Tablo 19'da görüldüğü üzere cinsiyet (p: 0,000), eğitim (p: 0,000), gelir (p: 0,003) ve tercih edilen şirkete (p: 0,000) göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir (p<0,05).

Farklılıkların hangi cinsiyetten/eğitimden/gelir/şirketten kaynaklandığını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden olan Tukey testi uygulanmıştır. Ortalamalara bakıldığında kadınların (3,5312) kurumsal iletişim uygulamlarına dair algısının erkeklere oranla daha fazla olduğu görülmüştür. Eğitim bazında ise, kurumsal iletişim uygulamaları algısında en yüksek seviye lise mezunlarında (3,8493) iken en düşük seviye lisans mezunlarına (3,3740) aittir. Gelir açısından ise, kurumsal iletişim uygulamaları algısında 2001-3000 TL arası gelir elde eden bireyler (3,7333) en yüksek seviyede iken en düşük seviye 7501-10000 TL gelir elde eden bireylere (3,3926) aittir. Tercih edilen şirket bazında ise, kurumsal iletişim uygulamaları algısında Antalya Ulaşım A.Ş. (4,0330) en yüksek seviyede iken en düşük seviye BURULAŞ (Bursa) kullanıcılarına (3,0143) aittir.

Meslek (p: 0,104) ve yaş (p: 0,075) değişkenlerinin ise istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı görülmüştür (p>0,05).

6.5.2. Kurumsal İtibar Farklılık Testleri

Çalışmaya katılan bireylerin kurumsal iletişim uygulamalarına dair algılarını test etmek amacıyla yapılan farklılık testlerinin sonuçları Tablo 20'de gösterilmektedir. Sadece cinsiyet değişkeni için t testi yapılmış olup gelir, meslek, yaş, eğitim ve tercih edilen toplu taşıma şirketi için ANOVA testine başvurulmuştur.

Tablo 20: Kurumsal İtibar Farklılık Testleri

Kurumsal İtibar						
Sıra	***Değişken***	***Test***	***Gruplar***	***Ortalama***	***P***	***Yorum***
1	***Cinsiyet***	T-Test	Kadın	3,741	0,000	Fark Var p<0,05
			Erkek	3,7203		
2	***Yaş***	Anova	18-30 yaş	3,6718	0,428	Fark Yok p>0,05
			31-45 yaş	3,7145		
			46-60 yaş	3,7684		
			61 ve üzeri	3,9520		
3	***Eğitim Durumu***	Anova	İlköğretim	3,7244	0,045	Fark Var p<0,05
			Lise	3,8317		
			Yüksekokul	3,8951		
			Lisans	3,6235		
			Yüksek Lisans	3,7489		
			Doktora	3,8405		
4	***Meslek***	Anova	Özel Sektör	3,6899	0,573	Fark Yok p>0,05
			Kamu Sektörü	3,7330		
			Öğrenci	3,8964		
			Ev Hanımı	3,7793		

			Emekli	3,8549		
			Çalışmıyor	3,7077		
5	***Gelir Durumu***	Anova	0-2000 TL	3,6940	0,381	Fark Yok p>0,05
			2001-3000 TL	3,6785		
			3001-5000 TL	3,7376		
			5001-7500 TL	3,6713		
			7501-10000 TL	3,7271		
			10000 TL ve üzeri	3,8738		
6	***Şirket***	Anova	İETT (İstanbul)	3,7737	0,000	Fark Var p<0,05
			Kayseri Ulaşım A.Ş.	3,8678		
			EGO (Ankara)	3,8396		
			SAMULAŞ (Samsun)	3,5238		
			Antalya Ulaşım A.Ş.	4,1077		

			TULAŞ (Trabzon)	3,9226		
			ESHOT (İzmir)	3,8452		
			BELSAN (Şanlıufa)	3,2889		
			GAZİULAŞ (Gaziantep)	2,9111		
			BURULAŞ (Bursa)	3,0941		
			Kocaeli Ulaşım	3,8000		
			Adana Ulaşım A.Ş.	3,4429		
			ESTRAM (Eskişehir)	4,3692		
			Erzurum Ulaşım	3,1167		
			Konya Ulaşım	3,9818		
			Diğer	3,2786		

Elde edilen bulgulara göre cinsiyet (p: 0,000), eğitim (p: 0,045) ve tercih edilen şirkete (p: 0,000) göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Farklılıkların hangi cinsiyetten/eğitimden/şirketten kaynaklandığını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden olan Tukey testine

başvurulmuştur. Ortalamalara bakıldığında kadınların (3,741) kurumsal itibar algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Eğitime bakılacak olursa yüksekokul mezunlarının (3,8951) algılarının en yüksek ve lisans mezunlarının (3,6235) en düşük seviyede olduğu görülmektedir. Tercih edilen şirket bazında ise, Adana Ulaşım (3,4429) en yüksek seviyede iken GAZİULAŞ (Gaziantep) (2,9111) en düşük seviyede kalmıştır.

Gelir (p: 0,381), meslek (p: 0,573) ve yaş (p: 0,428) değişkenlerinin ise istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı görülmüştür (p>0,05).

6.5.3. Müşteri Memnuniyeti Farklılık Testleri

Çalışmaya katılan bireylerin kurumsal iletişim uygulamalarına dair algılarını test etmek amacıyla yapılan farklılık testlerinin sonuçları Tablo 21'de gösterilmektedir. Sadece cinsiyet değişkeni için t testi yapılmış olup gelir, meslek, yaş, eğitim ve tercih edilen toplu taşıma şirketi için ANOVA testine başvurulmuştur.

Tablo 21: Müşteri Memnuniyeti Farklılık Testleri

Kurumsal İletişim						
Sıra	***Değişken***	***Test***	***Gruplar***	***Ortalama***	***P***	***Yorum***
1	***Cinsiyet***	T-Test	Kadın	3,4579	0,000	Fark Var p<0,05
			Erkek	3,4355		
2	***Yaş***	Anova	18-30 yaş	3,4247	0,884	Fark Yok p>0,05
			31-45 yaş	3,4640		
			46-60 yaş	3,4081		
			61 ve üzeri	3,4880		
3	***Eğitim Durumu***	Anova	İlköğretim	3,5333	0,000	Fark Var p<0,05
			Lise	3,7089		
			Yüksekokul	3,7180		

			Lisans	3,2899		
			Yüksek Lisans	3,3991		
			Doktora	3,4486		
4	***Meslek***	Anova	Özel Sektör	3,3972	0,547	Fark Yok p>0,05
			Kamu Sektörü	3,4715		
			Öğrenci	3,6643		
			Ev Hanımı	3,4690		
			Emekli	3,3157		
			Çalışmıyor	3,4923		
5	***Gelir Durumu***	Anova	0-2000 TL	3,4200	0,695	Fark Yok p>0,05
			2001-3000 TL	3,5496		
			3001-5000 TL	3,4865		
			5001-7500 TL	3,3969		
			7501-10000 TL	3,4153		
			10000 TL ve üzeri	3,3879		
6	***Şirket***	Anova	İETT (İstanbul)	3,3075	0,000	Fark Var p<0,05
			Kayseri Ulaşım A.Ş.	3,7966		
			EGO (Ankara)	3,5396		
			SAMULAŞ (Samsun)	3,4143		

			Antalya Ulaşım A.Ş.	4,000		
			TULAŞ (Trabzon)	3,8516		
			ESHOT (İzmir)	3,5677		
			BELSAN (Şanlıufa)	3,2333		
			GAZİULAŞ (Gaziantep)	2,7111		
			BURULAŞ (Bursa)	2,6471		
			Kocaeli Ulaşım	3,6267		
			Adana Ulaşım	3,2429		
			ESTRAM (Eskişehir)	4,3692		
			Erzurum Ulaşım	2,8667		
			Konya Ulaşım	3,8909		
			Diğer	3,0690		

Elde edilen bulgulara göre cinsiyet (p: 0,000), eğitim (p: 0,000) ve tercih edilen şirkete (p: 0,000) göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Farklılıkların hangi cinsiyetten/eğitimden/şirketten kaynaklandığını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden olan Tukey testi uygulanmıştır. Ortalamalara bakıldığında kadınların (3,4579) müşteri memnuniyet düzeyinin daha

yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim açısından bakıldığında ise yüksekokul mezunu (3,7180) bireylerin müşteri memnuniyeti düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu alanda en düşük düzey ise, lisans mezunlarına (3,2899) aittir. Tercih edilen şirket bazında bakıldığında ise, ESTRAM (Eskişehir) kullanıcılarının (4,3692) müşteri memnuniyeti düzeyinin yüksek olduğu görülmekle beraber BURULAŞ (Bursa) kullanıcılarının (2,6471) müşteri memnuniyeti oldukça düşük kalmıştır.

Gelir (p: 0,695) meslek (p: 0,547) ve yaş (p: 0,884) değişkenlerinin ise istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı görülmüştür (p>0,05).

7. TARTIŞMA VE SONUÇ

Kurumsal iletişimin ve uygulamalarının dünyanın her yerinde geçerli bir tanımı bulunmamaktadır. Bu noktada devreye kültür, jenerasyon, teknoloji gibi faktörler girmektedir.[310] Demografik verilerin analizinde görüldüğü gibi ülkemizde sosyal medya her ne kadar fazla kullanıcıya sahip olsa da basılı dökümanların ilgi çekiciliği fazla olmakla beraber henüz işletmeler de bu tarz uygulamalar noktasında eksiklikler yaşamaktadır. Diğer taraftan kurumsal iletişim uygulamaları ile ilgili literatürde daha fazla farklı sektörlerde araştırma yapılması üzerine çağrılar yer almaktadır.[311] İtibar, kurumlar için önemli bir değer yaratmaktadır. Ancak, bu önemli maddi olmayan varlığın yönetilmesi gereken süreçler hakkında hâlâ tam bir netliğe sahip olunamadığına ve bu değerin nasıl yaratıldığına dair çalışmaların azlığına dikkat çekilmektedir.[312] Kurumsal itibar genel olarak, ekonomik performans, kurumsal itibarın önceki seviyeleri, büyüklük, yaş, endüstri, medyaya maruz kalma/görünürlük, sosyal duyarlılık, piyasa riski, yönetim teknikleri ve ürün veya hizmet kalitesi gibi konularla beraber çalışılmaktadır.[313] Müşteri memnuniyeti, müşteriler arasında aidiyet duygusu, duygusal bağlanma ve marka sadakati yaratacağı için çok önemlidir. Memnuniyet, müşterilerin ihtiyaçları veya talepleri belirli bir ürün veya hizmetle karşılandığında veya müşterinin belirli bir firmaya ödediği mal veya hizmetlerden istenen faydayı elde ettiğini hissettiğinde etkisini göstermektedir.[314] Bu bağlamda, kurumsal iletişim uygulamaları, kurumsal itibar ve müşteri memnuniyeti arasında kurum-müşteri ilişkisi bakımından birbiriyle bağlantılı alanlar bulunmaktadır. Kurumsal iletişim uygulamaları müşteri memnuniyetinin sağlanmasında müşteriye ulaşma ve bağlantı kurma noktasında önemli bir görev üstlenmektedir. Müşterilerin beklentileri, ürün veya hizmet kalitesi gibi müşteri algısında öne çıkan etkenlerin

[310] Michael B. Goodman, "Current trends in corporate communication", **Corporate Communications: An International Journal**, c. 6, s. 3 (2001): 117-123.
[311] Bahtiar B. Mohamad, "Antecedents and consequences of corporate communication management (CCM)", **The Bottom Line**, c. 31, s. 1 (2018): 56-75.
[312] Michael L. Barnett, Timothy G. Pollock, Charting the landscape of corporate reputation research. **The Oxford handbook of corporate reputation**, (2012): 1-15.
[313] Walker, age
[314] Muzammil Hanif, Sehrish Hafeez, Adnan Riaz, "Factors affecting customer satisfaction", **International research journal of finance and economics**, c. 60, s. 1 (2010): 44-52.

kurumun itibarı ile ilişkisi göze çarpmakta ve kurumlar itibarlarını iletişim uygulamaları ile sağlamaya çalışmaktadır. Tüm bu açıklamalar göz önüne alındığında, üç değişkenin farklı bir sektör üzerinde uygulanması başlı başına bu çalışmanın katkısını ortaya koymakla beraber, bu değişkenler arasında literatürde yapılmış çeşitli çalışmalar olduğu halde gerek yerel bağlamda ve gerekse de toplu taşıma sektörü üzerine bir çalışmanın literatürde bulunmaması da çalışmanın önemini arttırmaktadır.

Kurumsal iletişim uygulamaları ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda seçilen ölçek 7 faktörden 4 faktöre düşmüştür. Boyutlardan dış mekân bilgilendirme ile basılı doküman ve sosyal medya ile web sayfası boyutları birleşmiştir. Diğer taraftan geleneksel ve dijital medya boyutu analiz neticesinde ölçekten çıkarılmıştır. Böylece kurumsal iletişim uygulamaları ölçeğinin 4 faktörlü bir yapıda olduğu görülmüş ve faktörlerin toplam varyansın %80,605'ini açıkladığı gösterilmiştir. Kurumsal itibar ve müşteri memnuniyeti değişkenlerine de aynı işlem uygulanmış olup yapı geçerliliği ortaya konulmuştur. Kurumsal itibar ve müşteri memnuniyeti ölçeklerinin toplam 10 sorudan oluşan ölçeğinin tek faktörlü bir yapıda olduğu ve faktörlerin toplam varyansın %81,735'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmaya daha önce de belirtildiği üzere Türkiye'nin farklı bölgelerinden toplamda 1026 katılımcı iştirak etmiştir. Katılımcıların %65,3'ü yani 670'i erkek, %34,7'si yani 356'sı kadındır. Katılımcıların yaş durumu incelediğinde %54,5'i yani 559 kişinin 31-45 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 61 ve üzeri yaşta bu oran %2,4'te kalmıştır. Aralık 2019'da Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan ve günümüzde de hala etkili bir şekilde hayata sekte vuran Covid-19 pandemisi ve bunun getirdiği önlemler doğrultusunda 61 ve üzeri yaştaki toplu taşıma kullanıcılarının çalışmaya fazla oranda katılmaması olağan gözükmektedir.

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde ise, yoğunluğu lise, üniversite ve yüksek lisans mezunu katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. TÜİK'in 12 Mayıs 2020 tarihinde yayınladığı "Bitirilen eğitim düzeyine göre nüfusun dağılımı (25+ yaş)" başlıklı rapora göre lise, yüksekokul, üniversite ve yüksek lisans mezun sayıları istikrarlı bir artış göstermekle beraber toplam nüfusa oranla Türkiye nüfusunun %40'ını oluşturmaktadır.[315] Türkiye nufüsuna oranla çalışmanın örneklemi doğrultusunda katılımcıların %82,4'ü lise, üniversite ve yüksek lisans mezunu olması

[315] "Bitirilen eğitim düzeyine göre nüfusun dağılımı (25+ yaş)", https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Egitim,-Kultur,-Spor-ve-Turizm-105, [23.03.2021].

istatistiklerle uyumlu olmasa da 2008 verileri incelendiğinde 12 yıllık sürede artışın ve çalışmaya katılanların birçoğunun büyükşehirlerde yer aldığından hareketle eğitim seviyesinin Türkiye evreninde açıklayıcı bir özelliğe sahip olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların gelir seviyesi incelendiğinde ise, eşit bir dağılım yakalandığı görülmektedir. 3001-5000 TL ve 5001-7500 TL gelir elde eden kullanıcılar örneklemin %51'ini oluşturmaktadır. Yine TÜİK verileri üzerinden gidilecek olursa, 2019 yılında yayınlanan "Gelir ve Yaşam Koşulları Araştırması"na göre bir hanenin yıllık geliri 59,873 TL olarak saptanmıştır. Bu gelir 12 aya paylaştırıldığında yaklaşık olarak 4,900 TL'ye tekabül etmektedir.[316] Buna göre, katılımcılar ile Türkiye evreni arasında bir uyumluluk sağlandığı görülmektedir. Yapılan analizler neticesinde katılımcıların mesleki olarak özel sektör ve kamu sektöründe yoğunlaştığı görülmektedir. Toplamda katılımcıların %84,2'si yani 864'ü bu iki sektörde yoğunlaşmıştır.

TÜİK verilerine göre çalışan nüfusun %30,3'ü ev ile iş arası (tek yön) ortalama ulaşım süresinin 15 dakikanın altında olduğunu ifade etmekte iken %30,3'ü 15-30 dakika arasında, %26,6'sı 30-59 dakika, %6,2'si ise 60-89 dakika arasında işyerine ulaştığını belirtmektedir. Ev ile iş arasındaki ulaşım süresi 90 dakika ve üstü olarak belirtenlerin oranı ise %1,3 olarak gerçekleşmiştir. Çalışanların sadece %5,4'ü evden çalıştıklarını belirtmiştir.[317] Bu noktadan hareketle çalışanlar günde en az yarım saatini ulaşım için harcamaktadır. Bu bağlamda özel araç haricinde yolda geçirilen zamanda toplu taşıma kullanan bireylerin memnuniyetinin sağlanması esası teşkil etmektedir. TÜİK'in 2017 verilerine göre Türkiye nüfusunun en yoğun olduğu sırasıyla iki şehir olan İstanbul'dan 411 birey Ankara'dan ise 96 kişi çalışmaya katılmıştır. Listenin ilk 15 sırasında yer alan İzmir, Bursa, Antalya, Adana, Konya, Gaziantep, Şanlıurfa, Kocaeli gibi şehirlerden de yine çalışmaya katılım olması evreni açıklamaya yaklaşması bakımından önem arz etmektedir.[318]

---

316 "Gelir ve Yaşam Koşulları Araştırması, 2019", https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Gelir-ve-Yasam-Kosullari-Arastirmasi-2019-33820, [24.03.2021].

317 "İş Organizasyonu ve Çalışma Zamanı Düzenlemeleri, II. Çeyrek: Nisan - Haziran, 2019", https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Is-Organizasyonu-ve-Calisma-Zamani-Duzenlemeleri-II.-Ceyrek:-Nisan---Haziran,-2019-30906, [24.03.2021].

318 "Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, 2020", https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Adrese-Dayali-Nufus-Kayit-Sistemi-Sonuclari-2020-37210, [29.03.2021].

Çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkinin yönünün ve derecesinin tespit edilmesi adına korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede Cohen'in (1988) sınıflandırması esas alınmış olup değişkenler arasındaki ilişkilerin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her ne kadar ülkemizde cep telefonu veya sosyal medya kullanımı yüksek bir seviyeye erişse de gerek kurumsal itibarı gerekse de müşteri memnuniyetini en çok etkileyen dış mekân bilgilendirme ve basılı dökümanlarla (%67) müşteriye ulaşma uygulamaları olmuştur. Kurumsal itibar çerçevesinde sosyal medya paylaşımları/web sayfası paylaşımları %66, etkinlerde gerçekleştirilen faaliyetler %62 ve son olarak mobil uygulama %57 oranında kurumsal itibar ile ilişkilidir. Sosyal medya paylaşımları/web sayfası paylaşımları %71, etkinlerde gerçekleştirilen faaliyetler %70 ve son olarak mobil uygulama %64 oranında müşteri memnuniyeti ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Türkiye'de Ocak 2020 itibariyle 62 milyon internet kullanıcısı bulunmaktadır. Bu dönemde ülkemizdeki internet kullanıcı sayısı 2019-2020 arasında 2,4 milyon (+%4,0) artmıştır. Diğer taraftan Türkiye'de Ocak 2020 itibariyle 54 milyon sosyal medya kullanıcısı bulunmaktadır. Aynı dönemde ülkemizdeki sosyal medya kullanıcı sayısı Nisan 2019 ile Ocak 2020 arasında 2,2 milyon (+%4,2) artmıştır.[319] Gerek internet kullanımı gerekse de sosyal medya kullanımının günümüzde toplu ulaşım işletmeleri ve müşterileri arasındaki ilişkide düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Çalışmaya dâhil edilen işletmelerin sosyal medya hesaplarının veya mobil uygulamalarının olup olmadığı kontrol edilmesi neticesinde bazı işletmelerin sosyal medyada yer almadığı veya aktif olmadığı görülmektedir. Günümüzdeki en etkili iletişim araçlarından olan sosyal medyanın veya mobil uygulamaların işletmeler tarafından göz ardı edilmesi gerek itibar gerekse de memnuniyet düzeylerinin istenilen seviyede olmamasının sonuçlarından biri olabilmektedir. Sosyal medya veya mobil uygulamalar müşteri etkileşimi için, hizmet sağlamak ve resmi bilgi alışverişi yapmak için bir araç olarak kullanılmaktadırlar.[320] Çağdaş ve entegre bir dünyada, kurumlar sosyal medyadan yoksun kalmayı göze alamazlar. Ek olarak sosyal medya, geleneksel medyayı kurumların paydaşları ile arasındaki ilişkide geride bırakmakla beraber

[319] "Digital 2020: Turkey" https://datareportal.com/reports/digital-2020-turkey, [28.03.2021].
[320] Dmytro Olehovych Oltarzhevskyi, "Typology of contemporary corporate communication channels", **Corporate Communications: An International Journal**, c. 24, s. 4 (2019): 608-622.

paydaşlara ulaşmada çok güçlü bir konuma ulaşmıştır.[321] Öte yandan toplu ulaşım hizmetinin mobil durumda olan müşterilere hitap ettiği göz önüne alındığında, bu müşterilerin toplu ulaşım hizmetine ulaştıkları süre içinde mobil telefonlarla çok daha fazla haşır neşir olacakları malumdur. Dolayısıyla toplu ulaşım şirketlerinin hizmetlerinden faydalanacak müşteri ve potansiyel müşterileri ile mobil aplikasyonlar üzerinden iletişim kurması çok daha mantıklı bir yaklaşım olacaktır. Bu nedenle toplu ulaşım şirketlerinin müşterileri ile iletişim süreçlerine muhakkak surette mobil uygulamaları ilave etmesinde çok önemli bir gereklilik vardır.

Kurumsal iletişim uygulamaları, kurumsal itibar ve müşteri memnuniyeti kavramlarına ilişkin elde edilen bulguların gruplar arasında anlamlı bir farka işaret edip etmediğinin tespiti için farklılık analizi yapılmıştır. Cinsiyet için t testi diğer değişkenler ANOVA testine başvurulmuştur. Sonuç olarak, yapılan farklılık testlerinde tüm ölçeklerde çalışmaya katılan bireyler açısından cinsiyet, eğitim ve tercih edilen toplu taşıma şirketlerine dair farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir.

Kurumsal iletişim, bir topluluğun duygusunu sürdürme ve insanları dâhil tutma gibi merkezi bir role sahiptir.[322] Kurumların faaliyet gösterdikleri iletişim kanalları ile müşteri memnuniyeti veya sadakati sağlaması bakımından olumlu bir etki olarak görülmektedir.[323] Çalışmanın ilk hipotezi olan kurumsal iletişim uygulamaları ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki anlamlı ve olumlu bulunarak desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmaya dâhil edilen işletmelerin yürütmekte oldukları kurumsal iletişim uygulamalarının müşteri memnuniyetinin sağlanmasında etkili olduğu sonucu çıkarılmıştır. Müşterilerin beklentileri, farklılıkları ve işletmeye dair algıladıkları performansın belirleyici olmasının yanı sıra bireylerin tercih ettikleri toplu taşıma şirketi haricinde cinsiyet ve eğitim faktörünün de bunda etkili olduğu görülmektedir. İşletmeler özellikle dış mekân bilgilendirme/basılı doküman, sosyal medya/web sayfası ve etkinliklerde gerçekleştirilen faaliyetler noktasında müşteriler üzerinde etkili olmuştur. Bu nokta toplu taşıma sektöründe faaliyet gösteren

[321] Wim J. L. Elving, "Corporate Communication Positioned within Communication Studies—Corporate Communications, an International Journal: The Journal and its History, Scope and Future Developments", **Review of Communication**, c. 12, s. 1 (2012): 66-77.
[322] Vilma Luoma-aho, Ari Paloviita, "Actor-networking stakeholder theory for today's corporate communications", **Corporate Communications: An International Journal**, c. 15, s. 1 (2010): 49-67.
[323] Bestoon Othman ve diğ., "The effects on customer satisfaction and customer loyalty by integrating marketing communication and after sale service into the traditional marketing mix model of Umrah travel services in Malaysia", **Journal of islamic marketing**, c. 12, s. 2 (2020): 363-388.

işletmelerin bu alanlardaki iletişim faaliyetlerine yoğunlaşmasıyla müşteri memnuniyeti seviyelerinin artmasına büyük katkılar sağlayabileceğini göstermektedir.

Çalışmanın ikinci hipotezinde ise, kurumsal iletişim uygulamaları ile kurumsal itibar arasındaki ilişki anlamlı ve olumlu bulunarak desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Kurumsal iletişimin işlevinin, paydaşların kuruluş hakkındaki algılarını etkilemek olduğu öne sürülmektedir. İtibar, kuruluş çapında bir fenomendir. Bir kuruluşun iletişimi, genellikle paydaşların bir kuruluş hakkındaki izlenimlerini dayandırdıkları ilk ve bazen tek dayanak olabilmektedir. Stratejik bir odaklanma ile itibar inşa etme sorumluluğunun, tamamen olmasa da büyük ölçüde kurumsal iletişim işlevi içinde olduğu ifade edilmektedir.[324] Bireylerin algıladığı itibarın çoğunlukla dış mekân bilgilendirme/basılı doküman, sosyal medya/web sayfası ve etkinliklerde gerçekleştirilen faaliyetler üzerinden etkili oluşu işletmeler için yol gösterici niteliktedir. İtibarını nitelikli bir şekilde yapılandırmak ve inşa etmek isteyen toplu taşıma şirketlerinin yazılı/görsel iletişim kanallarında veya dijital/sosyal medya uygulamalarında etkili olmaya çalışmasının müşteriler üzerinde duygusal çekicilik veya ürün ya da hizmetlerin tanıtımı gibi bileşenler üzerinden daha fazla etki yaratacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmanın üçüncü hipotezi olan kurumsal itibar ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki anlamlı ve olumlu bulunarak desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin müşteri memnuniyeti, sadakat, güven sağlamasının üzerindeki en önemli etkilerinin müşteri odaklılık, istihdam ve ürün kalitesi olduğu ileri sürülmektedir.[325] Kurumsal itibar, müşterinin hizmet performans kapasitesi algısında önemli bir rol oynamakta ve bu nedenle, hizmetin müşterinin zihninde güvenilir bir şekilde temsil edilmesine yol açmaktadır. Bir birey tarafından tercih edilen bir işletmenin genel imajındaki bir gelişme, buna karşılık olarak onun geri dönme ve gelecekte onu tavsiye etme niyetini arttırmaktadır.[326] Diğer taraftan sosyal kimlik teorisi bağlamında bireylerin kendilerini ne zaman ve nasıl bir grubun üyesi olarak tanımlayacakları ve bu doğrultuda nasıl tercihler yapacakları öngörülmektedir. Bu çerçevede çalışmanın

[324] Peggy Simcic Brønn, Corporate reputation and the discipline of corporate communication. **The handbook of communication and corporate reputation**, (2013): 53-61.
[325] Gianfranco Walsh, Sharon Beatty, "Customer-base corporate reputation of a service firm: Scale development and validation", **Journal of the Academy of Marketing Science**, s. 35 (2007): 127-143.
[326] Elisabeth Kastenholz, Sandra Maria Correia Loureiro, "Corporate reputation, satisfaction, delight, and loyalty towards rural lodging units in Portugal", **International Journal of Hospitality Management**, c. 30, s. 3 (2011): 575-583.

üç değişkeninin de farklılık analizleri neticesinde eğitim seviyesinin farklılık göstermesi bu açıdan yorumlanabilir. Çalışmaya katılan bireylerin büyük çoğunluğunun lisans ve lisansüstü bireylerden oluşu firmaya dair algılarının ve beklentilerinin yorumlanması noktasında bir etken olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda kurumsal itibarı yüksek işletmelerin tercih edilmeleri olağan gözükmekle beraber bireylerin beklentilerini karşılaması bakımından etkili olabilmektedir. Bu sebeple itibarı yüksek toplu taşıma işletmelerinin çalışmanın bulguları doğrultusunda müşteri memnuniyetleri de yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışmanın son hipotezi ise, kısmi olarak doğrulanmıştır. Bu sebeple kurumsal itibar algısının, kurumsal iletişim uygulamaları ve müşteri memnuniyeti ilişkisinde kısmi aracı etkiye sahip olduğunu ifade edebiliriz. Bu noktada kurumsal itibarın aracı olarak güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucu çıkarılmıştır. Bireylerin sosyal-ekonomik durumu, öncelikli ihtiyaçları ve yaşam tarzının yanı sıra duyuşsal ve bilişsel tepkileri, tüketicilerin ürünler ve hizmetler hakkındaki sonuç beklentilerini ve nihayetinde davranışsal tepkilerini değiştirmek için birleşmektedir. İletişim, bu noktada kurumlar için önemli yer tutmaktadır. Bir işletmenin ürünleri veya hizmetleriyle ilgili tüketici memnuniyeti, bir ürün veya hizmetin gerçek kalitesi ile üreticisinin itibarı arasındaki ilişkide önemli bir etken olabilmektedir. İlgili ürün ve hizmetler birbirine benzediğinde ve/veya belirli ürün ve hizmetlerin kalitesi olası tüketiciler için hemen şeffaf olmadığında, üretici/hizmet satıcısının itibarı, iletişim temelli güçlü bir faktör haline gelebilmektedir.[327] İşletmeler kurumsal itibarlarını yönetirken iletişim faaliyetlerine başvurmakta ve bunu düzenleyici bir unsur olarak görmektedirler.[328] Kurumsal iletişim faaliyetlerinin bireysel farklılıkları, beklentileri ve algılanan performansı ele alması müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik işlevleri bakımından etkili olmaktadır. Bu noktada nitelikli bir şekilde inşa edilmiş bir kurumsal itibarın müşteri memnuniyeti ilişkisinde önemli bir etken olduğu sonucu çıkarılmıştır.

Bu araştırma belli başlı kısıtlara sahiptir. Bunların ilki örneklemin toplandığı farlı şehirlerdeki toplu taşıma müşterilerinin birbirinden çok farklı düzeylerde demografik özelliklere sahip olmasıdır. Genelde araştırma örneklemini çeşitlendiren

[327] Pan Ji, Paul S. Lieber, Synthesizing Relationship Dynamics: An Analysis of Products and Services as Components of Corporate Reputation, **The Handbook of Communication and Corporate Reputation**, (2013): 347-361.
[328] José Carlos Thomaz, "Identification, reputation, and performance: Communication mediation", **Latin American Business Review**, c. 11 s, 2 (2010): 171-197.

ve olumlu olarak görülebilen bu konu demografik özelliklerin yüksek düzeyde farklılığı sebebiyle bir kısıt olarak düşünülmüştür. Bu sebeple ileride yapılacak araştırmalarda İstanbul'da hizmet alan müşterileri içeren örneklemi tek başına ele almanın araştırmanın belli fazları üzerinde olumlu etkiye sahip olacağı düşünülmektedir. Araştırmada karşılaşılan bir başka kısıt ise özellikle kurumsal iletişim uygulamalarının yeterli ölçüde işletme bilimi alanında ele alınmamış olmasıdır.

Çalışmada ele alınan değişkenlere yapılan analizler neticesinde birbirlerini güçlü bir şekilde açıklayabildikleri ve etkileyebildikleri görülmektedir. Bu doğrultuda aynı veya benzer değişkenlerle farklı sektörlerde çalışmalar yapılabilir. Veri toplama neticesinde İstanbul yoğunluğu göze çarpmaktadır. Bu doğrultuda Türkiye'nin yedi bölgesi, büyükşehirleri ya da tüm şehirleri ayrı ayrı ve/veya karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Ek olarak tek bir şehre ya da firmaya odaklanılarak monografik çalışmalar da yapılabilir. Diğer taraftan sosyal medya mecraları üzerinden nicel veya nitel analizler de gerçekleştirilebilir.

8. KAYNAKÇA

"Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, 2020". https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Adrese-Dayali-Nufus-Kayit-Sistemi-Sonuclari-2020-37210. [29.03.2021].

"Bitirilen eğitim düzeyine göre nüfusun dağılımı (25+ yaş)". https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Egitim,-Kultur,-Spor-ve-Turizm-105. [23.03.2021].

"Çalışanlar İşte Yüz Yüze İletişimi Seviyor". https://www.randstad.com.tr/hakkimizda/haberler-ve-duyurular/randstadtan-haberler/calisanlar-iste-yuz-yuze-iletisimi-seviyor/. [15.04.2020].

"Digital 2020: Turkey". https://datareportal.com/reports/digital-2020-turkey. [28.03.2021].

"Gelir ve Yaşam Koşulları Araştırması, 2019". https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Gelir-ve-Yasam-Kosullari-Arastirmasi-2019-33820. [24.03.2021].

"İş Organizasyonu ve Çalışma Zamanı Düzenlemeleri, II. Çeyrek: Nisan-Haziran, 2019". https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Is-Organizasyonu-ve-Calisma-Zamani-Duzenlemeleri-II.-Ceyrek:-Nisan---Haziran,-2019-30906. [24.03.2021].

"Reputation and Its Risks". https://hbr.org/2007/02/reputation-and-its-risks. [13.04.2020].

"Reputation". http://www.businessdictionary.com/definition/reputation.html. [13.04.2020].

"Reputation". https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/reputation. [13.04.2020].

"Reputation". https://www.merriam-webster.com/dictionary/reputation. [13.04.2020].

Aaker, David A. **Building Strong Brands**. The Free Press, 1995.

Adler, Ronald B., George Rodman. **Understanding human communication**. Oxford University Press, 2016.

Agnihotri, Arpita. "Corporate reputation based theory of choice between organic, hybrid and inorganic growth strategies". **Corporate Communications: An International Journal**. s. 19. c. 3 (2014): 247-259.

Akdemir, Ali. **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**. Bursa: Ekin Yayınevi, 2012.

Akıncı Vural, Z. Beril, Mikail Bat. **Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim**. 3. bs. İstanbul: İletişim Yayınları, 2018.

Albert, Stuart, David Whetten. Organizational identity. **Research in organizational behavior**. ed. L. L. Cummings, B. M. Staw. Greenwich: JAI Press, 1985: 263-295.

Alnıaçık, Esra. "Kurumsal itibarın paydaş davranışları üzerindeki etkisi: Ampirik bir araştırma". Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

Alnıaçık, Ümit. "Kurumsal İtibarı Oluşturan Farklı Bileşenlerin Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkileri". **Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**. s. 7 (2011): 65-96.

Altman, Steven, Enzo Valenzi, Richard M. Hodgetts. **Organizational behavior: Theory and practice**. Academic Press, Inc, 1985.

Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, 4. bs. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2005.

Anderson, Eugene W., Claes Fornell, Donald R. Lehmann. "Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden". **Journal of marketing**. c. 58. s. 3 (1994): 53-66.

_ ., Claes Fornell, Roland T. Rust. "Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services". **Marketing science**. c. 16. s. 2 (1997): 129-145.

_ ., Mary W. Sullivan. "The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms". **Marketing science**. c. 12. s. 2 (1993): 125-143.

Angelova, Biljana, Jusuf Zekiri. "Measuring customer satisfaction with service quality using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model)". **International journal of academic research in business and social sciences**. c. 1. s. 3 (2011): 232-258.

Argenti, Paul A. "Corporate communication as a discipline: toward a definition". **Management communication quarterly**. c. 10. s. 1 (1996): 73-97.

_____. **Corporate Communication**, 5. bs. McGraw-Hill/Irwin, 2009.

Axinn, William G., Lisa D. Pearce. **Mixed method data collection strategies**. Cambridge University Press, 2006.

Aydın, Ahmet Hamdi, İbrahim Ethem Taş. **Halkla İlişkiler: Kamu Yönetiminde (Kavramlar, Kurumlar, Uygulamalar)**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2016.

Aydın, Ali Fikret. "Kurumsal İtibar Açısından Sosyal Medyaya İlişkin Bir Değerlendirme". **Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi**. c. 5. s. 1 (2015): 78-92.

Aytekin, Halil. **İnsan İlişkileri ve İletişim**. 3. bs. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2019.

Ayverdi, İlhan. "İtibar", **Misalli Büyük Türkçe Sözlük**. İstanbul: Kubbealtı Lugatı, 2010.

Babal, Seyhan. "Kurumsal itibar ve müşteri tatmin ilişkisi üzerine bir inceleme". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

Babalık Sutcliffe, Ela. Toplu Taşıma Sistemleri, **Kentsel Ulaşım: Ulaşım Sistemi-Toplu Taşıma Planlama-Politikalar**, Der. Tülay Kılınçaslan. İstanbul: Ninova Yayıncılık, 2017: 155-210.

Bahar, Belgin. "Kurumsal itibar ve kuramsal temelleri". **Journal of Yaşar University**. c. 14. s. 55 (2019): 226-236.

Balmer, John M. T., Stephen A. Greyser. "Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation". **European journal of marketing**. c. 21. s. 1 (2006): 22-46.

Baltaş, Zuhal, Acar Baltaş. **Bedenin Dili**. 8. bs. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1994.

Barnett, Michael L., John M. Jermier, Barbara A. Lafferty. "Corporate reputation: The definitional landscape". **Corporate reputation review**. c. 9. s. 1 (2006): 35.

_____., Timothy G. Pollock, Charting the landscape of corporate reputation research. **The Oxford handbook of corporate reputation**. Ed. Timothy G. Pollock, Michael L. Barnett. Oxford University Press, 2012.

Barney, Jay B., Asli M. Arikan. The Resource-based View. **The Blackwell Handbook of Strategic Management**. ed. Michael A. Hitt, R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison. Wiley-Blackwell, 2005: 123-182.

_____., Delwyn N. Clark. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. New York: Oxford University Press, 2007.

Baron, Reuben M., David A. Kenny. "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations". **Journal of personality and social psychology**. c. 51. s. 6 (1986): 1173-1182.

Barutçugil, İsmet. **Müşteri İlişkileri ve Satış Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2009.

Bedir Erişti, Suzan Duygu. **Yeni Medya ve Görsel İletişim Tasarımı**. 3. bs. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2018.

Beger, Rudolf. **Present-Day Corporate Communication**. Singapore: Springer, 2018.

Bernays, Edward L. "Emergence of the public relations counsel: Principles and recollections". **Business History Review**. c. 45. s. 3 (1971): 296-316.

Bozbay, Zehra, Yılmaz Yaman, Erdem Özkan. "İnternet Perakendeciliğinde Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Rolü: Hazır Giyim ve Kitap Sektörü Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma". **Journal of Transportation and Logistics**. c. 1. s. 1 (2016): 19-38.

Boztepe, Hatun. "Kurumsal Çekicilik Kavramı ve Kurumsal Çekicilik Unsurlarının Algılanan Önemini Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma". **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**. s. 46. (2014): 1-21.

Brewster, Chris. **Employee Relations**. Macmillan Professional Masters, 1989.

Brønn, Peggy Simcic. Corporate reputation and the discipline of corporate communication. **The handbook of communication and corporate reputation**. ed. Craig E. Carroll. John Wiley & Sons, 2013: 53-61.

Can, Esin. **Uluslararası İşletmecilik**, 4. bs. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2012.

Capriotti, Paul. Communicating Corporate Social Responsibility through the Internet and Social Media. **The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility**. ed. Øyvind Ihlen Jennifer, L. Bartlett, Steve May. Wiley-Blackwell, 2011.

Caruana, Albert, Charlene Cohen, Kathleen A. Krentler. "Corporate reputation and shareholders' intentions: An attitudinal perspective". **Journal of brand management**. c. 13. s. 6 (2006): 429-440.

Ceylan, Uğur. "Kurumsal itibar oluşturma sürecine müşteri şikâyet yönetiminin etkisi: Seyahat acentaları üzerine bir araştırma". Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.

Charles J. Fombrun. **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**. Harvard Business School Press, 2018.

Chun, Rosa. "Corporate reputation: Meaning and measurement". **International Journal of Management Reviews**. c. 7. s. 2 (2005): 91-109.

Clulow, Val, Carol Barry, Julie Gerstman. "The resource-based view and value: the customer-based view of the firm". **Journal of European industrial training**. c. 31. c. 1 (2007): 19-35.

Coates, Theresa Taylor, Christopher M. McDermot. "An exploratory analysis of new competencies: a resource based view perspective". **Journal of Operations Management**. c. 20. s. 5 (2002): 435-450.

Cohen, Jacob. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2. bs. Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

Connor, Tom. "The resource-based view of strategy and its value to practising managers". **Strategic Change**. c. 11. s. 6 (2002): 307-316.

Cornelissen, Joep. **Kurumsal İletişim**. çev. ed. Çişil Sohodol Bir, İdil Karademirlidağ Suher. İstanbul: The Kitap, 2019.

Craik, Kenneth H. **Reputation: a network interpretation**. Oxford University Press, 2009.

Cunliffe, Ann L. **Organization Theory**. Sage Publications, 2008.

Çakırkaya, Murat. **Perakende Sektöründe İtibar Yönetimi**. Konya: Eğitim Kitabevi, 2016.

Çiftçioğlu, Adem. **Kurumsal İtibar Yönetimi**. Bursa: Dora Yayınları, 2009.

Daft, Richard L. **Organization Theory and Design**. 10. bs. South-Western Cengage Learning, 2009.

Davies, Gary, Rosa Chun, Rui Da Silva, Stuart Roper. **Corporate reputation and competitiveness**. Routledge, 2003.

Davies, Gary. "Corporate Reputation". **Wiley Encyclopedia of Management**, (eds C.L. Cooper, J. McGee and T. Sammut-Bonnici. Wiley, 2015: 1–4.

Demir, Azime. "İletişimin hasta memnuniyetine etkisi: Afyonkarahisar örneği". Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, 2019.

Demirbağ, Ebru. **Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2004.

Demirel, Nilgün. "Müşteri memnuniyetinin ağızdan ağıza iletişim üzerindeki etkisinde hizmet telafisinin düzenleyicilik rolü: Nevşehir'deki otel işletmelerinde bir uygulama". Doktora Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.

Doğan, Selen, Selçuk Kılıç. "İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması". **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. (2008): 60-87.

Dortok, Arin. "A managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation". **Corporate reputation review**. c. 8. s. 4 (2006): 322-338.

Dowling, Grahame R. "Communicating corporate reputation through stories". **California Management Review**. c. 49. s. 1 (2006): 82-100.

. "Corporate reputations: should you compete on yours?". **California Management Review**. c. 46. s. 3 (2004): 19-36.

Duman, Teoman. "Richard L. Oliver'in Tüketici Memnuniyeti (Consumer Satisfaction) ve Tüketici Değer Algısı (Consumer Value) Kavramları Hakkındaki Görüşleri: Teorik Bir Karşılaştırma". **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 5. s. 2 (2003): 45-56.

Durukal, Esma. **Termal turizm işletmelerinde iç ve dış müşteri tatmini ilişkisi: çeşme bölgesi işletmelerinde uygulama**. İstanbul: Hiperlink Yayıncılık, 2019.

Duygun, Adnan, S. Ahmet Menteş. "Kurumsal İtibar ve Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkileri: İstanbul'da Alışveriş Merkezlerinde Bir Araştırma". **Business & Management Studies: An International Journal**, c. 4. s. 2 (2016): 125-141.

Eberl, Markus, Manfred Schwaiger. "Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance". **European Journal of marketing**. c. 39. s. 7/8 (2005): 838-854

Ellialtı, Murat. "Televizyon Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Uygulamaları". Uzmanlık Tezi. T.C. Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, 2011.

Ellinger, Alexander E., Patricia J. Daugherty, Quentin J. Plair. "Customer satisfaction and loyalty in supply chain: the role of communication". **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**. c. 35. s. 2 (1999): 121-134.

Elving, Wim J. L. "Corporate Communication Positioned within Communication Studies—Corporate Communications, an International Journal: The Journal and its History, Scope and Future Developments". **Review of Communication**. c. 12. s. 1 (2012): 66-77.

Erdem, Şakir, H. Neylan Uslu. "Marka Değerinin Marka Genişlemesine Etkisi". **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 19. s. 1 (2010) 166-184.

Erdoğmuş, Nihat, Yasin Şehitoğlu. "Türk İş Dünyası Liderlerinin İnformal İletişim Kanalları Kullanımı Üzerine Nitel Bir Araştırma". **Yönetimde İnformalite Buz Dağının Görünmeyen Yüzü**. ed. Ramazan Erdem. İstanbul: Beta Yayınları, 2017.

Eren, Erol, Ata Özdemirci. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 10. bs. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2018.

_____. **Yönetim Psikolojisi**. 2. bs. İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, 1984.

Eroğlu, Ergün. "Müşteri memnuniyeti ölçüm modeli". **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi**. c. 34. s. 1 (2005): 7-25.

Ertürk, Mümin. **Yönetim ve Organizasyon**. 2. bs. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2013.

Flaherty, Lisa M., Kevin J. Pearce, Rebecca B. Rubin. "Internet and face-to-face communication: Not functional alternatives". **Communication Quarterly**. c. 46. s. 3 (2009): 250-268.

Fombrun, Charles J., Violina Rindova. "Reputation management in global 1000 firms: A benchmarking study". **Corporate Reputation Review**. c. 1. s. 3 (1998): 205-212.

Forman, Janis, Paul A. Argenti. "How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study". **Corporate Reputation Review**. c. 8. s. 3 (2005): 245-264.

Foster, Chris. **Hiper Bağlı Bir Dünyada İtibar Stratejisi ve Analitiği**. çev. Ahu Parlar. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları, 2019.

Gaultier-Gaillard, Sophie, Jean-Paul Louisot. "Risks to reputation: A global approach". **The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice**. c. 31. s. 3 (2006) 425-445.

Goldhaber, Gerald M. **Organizational Communication**. 4 bs. C. Brown Company Publishers, 1986.

Goodman, Michael B. "Current trends in corporate communication". **Corporate Communications: An International Journal**. c. 6. s. 3 (2001): 117-123.

_____. **Corporate Communications for Executives**. State University of New York Press, 1998.

. Today's corporate communication function. **Handbook of Corporate Communication and Public Relations: Pure and Applied**. ed. Sandra Oliver. London: Routledge, 2004: 200-227.

Gotsi, Manto, Alan M. Wilson. "Corporate reputation: seeking a definition". **Corporate Communications: An International Journal**. c. 6. s. 1 (2001) 24–30.

Gouthier, Matthias, Stefan Schmid. "Customers and customer relationships in service firms: The perspective of the resource-based View". **Marketing Theory**. c. 3. s. 1, (2003): 119-143.

Griffin, Em, Andrew Ledbetter, Glenn Sparks. **A first look at communication theory**. 10. bs. McGraw-Hill Education, 2019.

Grigoroudis, Evangelos, Yannis Siskos. **Customer satisfaction evaluation: Methods for measuring and implementing service quality**. Springer Science & Business Media, 2009.

Grunig, James E., Todd Hunt. **Managing Public Relations**. New York: Holt Rhinehart, 1984.

Güleryüz, İlkay. "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurumsal İtibar Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.

Güzel, Alper. "Sağlık kuruluşlarında sosyal medya pazarlama faaliyetleri ile memnuniyet, marka güveni ve marka sadakati arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması" Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

Hair Jr, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson. **Multivariate Data Analysis**. Pearson Education Limited, 2013.

_____., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson. **Multivariate Data Analysis**. Eighth Edition, (Cengage Learning, 2019.

Hall, Margarete R. "Corporate Philanthropy and Corporate Community Relations: Measuring Relationship-Building Results". **Journal of Public Relations Research**. c. 18. s. 1 (2006): 1–21.

Hammond, Sue Annis, John W. Slocum Jr. "The impact of prior firm financial performance on subsequent corporate reputation". **Journal of Business Ethics**. c. 15. s. 2 (1996): 159-165.

Hanif, Muzammil, Sehrish Hafeez, Adnan Riaz. "Factors affecting customer satisfaction". **International research journal of finance and economics**. c. 60. s. 1 (2010): 44-52.

Hatch, Mary Jo, Majken Schultz. "Relations between organizational culture, identity and image". **European Journal of Marketing**. c. 31. s. 5/6 (1997): 356–365.

Hearn, Greg, Marcus Foth, Heather Gray. "Applications and implementations of new media in corporate communications: An action research approach". **Corporate Communications: An International Journal**. c. 14. s. 1 (2009): 49-61.

Helfat, Constance E., Margaret A. Peteraf, "The dynamic resource-based view: Capability lifecycles". **Strategic Management Journal**. c. 24. s. 10 (2003): 997-1010.

Helm, Sabrina, Andreas Eggert, Ina Garnefeld, Modeling the impact of corporate reputation on customer satisfaction and loyalty using partial least squares. **Handbook of partial least squares**. ed. Vincenzo Esposito Vinzi, Wynne W. Chin, Jörg Henseler, Huiwen Wang. Springer, 2010: 515-534

_____. Corporate Reputation: An Introduction to a Complex Construct. In **Reputation Management**. ed. Sabrina Helm, Kerstin Liehr-Gobbers, Christopher Storck. Heidelberg: Springer, 2011.

Henslowe, Philip. **Public Relations: A Practical Guide to the Basics**. Kogan Page, 2003.

Hızıroğlu, Mahmut. **Strateji Araştırmalarının Kuramsal Temelleri**. İstanbul: Efe Akademi Yayınevi, 2020.

Hill, Nigel, Bill Self, Greg Roche, **Customer Satisfaction Measurement for ISO 9000:2000**. Butterworth-Heinemann, 2002.

Hoyer, Wayne D., Deborah J. MacInnis, Rik Pieters. **Consumer Behavior**. 7. bs. Cengage Learning, 2013.

http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Halkla%20Ili%C5%9Fkilerde%20Yaz%C4%B1l%C4%B1%20Ara%C3%A7lar.pdf. [Erişim Tarihi: 15.04.2020].

http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Halkla%20Ili%C5%9Fkilerde%20Yaz%C4%B1l%C4%B1%20Ara%C3%A7lar.pdf. [15.04.2020].

http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Sergi%20Ve%20Fuarlarda%20Firma%20Tan%C4%B1t%C4%B1m%C4%B1.pdf. [15.04.2020].

https://sozluk.gov.tr/. [21.04.2020].

Ihator, Augustine S. "Corporate communication: reflections on twentieth century change". **Corporate Communications: An International Journal**. c. 9. s. 3 (2004): 243-253.

Iles, Richard. **Public Transport in Developing Countries**. Oxford: Elsevier, 2005.

Ilieska, Karolina. "Customer satisfaction index–as a base for strategic marketing management". **TEM journal**. c. 2. s. 4 (2013): 327-331.

International Association of Public Transport. **Improving Access to Public Transport**, (Organization for Economic Cooperation & Development (OECD), 2004.

Iruthayasamy, Lourdesamy. **Understanding Business Strategy: Confusion And Consensus**. Singapore: Springer, 2021.

Ittner, Christopher D., David F. Larcker. "Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction". **Journal of accounting research**. c. 36 (1998): 1-35.

İpek, İlayda. "The resource-based view within the export context: An integrative review of empirical studies". **Journal of Global Marketing**. c. 31. s. 3 (2017): 157-179.

Jefkins, Frank William. "Communication". **International Dictionary of Marketing and Communication**. Glasgow: Blackie, 1987: 52.

Ji, Pan, Paul S. Lieber. Synthesizing Relationship Dynamics: An Analysis of Products and Services as Components of Corporate Reputation. **The Handbook of Communication and Corporate Reputation**. ed. Craig E. Carroll. John Wiley & Sons, 2013: 347-361.

Johnson, J. David, William A. Donohue, Charles K. Atkin, Sally Johnson. "Differences Between Formal and Informal Communication Channels". **The Journal of Business Communication**. c. 31. s. 2. (1994) 111–122.

Johnson, Michael D., Claes Fornell. "A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories". **Journal of economic psychology**. c. 12. s. 2 (1991): 267-286.

Jones, Gareth R. **Organizational theory, design, and change**. Pearson, 2013.

Jung, Hyo Sun, Hye Hyun Yoon. "The effects of nonverbal communication of employees in the family restaurant upon customers' emotional responses and

customer satisfaction". **International Journal of Hospitality Management**. c. 30. s. 3 (2011): 542-550.

Kandlousi, Nader Sheykh Al Eslami, Anees Janee Ali, Anahita Abdollahi. "Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication". **International Journal of Business and Management**. c. 5. s. 10 (2010): 51-61.

Kara, Ece. "Medya işletmelerinde tüketici ilişkileri yönetimi: Türk Telekom örneği". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

Karabulut, Zeynep. "Müşterilerin algılamasına bağlı olarak kurumsal itibar ve marka sadakati ilişkisinin ölçülmesi". Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.

Kastenholz, Elisabeth, Sandra Maria Correia Loureiro. "Corporate reputation, satisfaction, delight, and loyalty towards rural lodging units in Portugal". **International Journal of Hospitality Management**. c. 30. s. 3 (2011): 575-583.

Keskin, Halit, Ali Ekber Akgün, İpek Koçoğlu, **Örgüt Teorisi**. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016.

Kılıç, İbrahim, Elbeyi Pelit. "Yerli Turistlerin Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma". **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**. c. 15. s. 2 (2004): 113-124.

Kim, Sora, Eric Haley, Gi-Yong Koo. "Comparison of the paths from consumer involvement types to ad responses between corporate advertising and product advertising". **Journal of Advertising**. c. 38. s. 3 (2009): 67-80.

Kitchen, Philip J. Andrew Laurence. "Corporate reputation: An eight-country analysis". **Corporate Reputation Review**. c. 6. s. 2 (2003): 103-117.

Klein, Stuart M. "A management communication strategy for change". Journal of **Organizational Change Management**. c. 9. s. 2 (1996): 32–46.

Kocabaş, İsmail. "Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisinin İmajının Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Rolü". **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**. c. 5. s. 1 (2017): 118-147.

Koç, Fatih. "Sigortacılık sektöründe kurumsal itibar ve tüketici güveni". **Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 13. s. 26 (2015): 63-84.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 16. bs. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2015.

Korkmaz, Fatma. "Müşteri memnuniyetinin ağızdan ağıza iletişim üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir alan araştırması". Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.

Kotler, Philip, Nancy Lee. **Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause**. John Wiley & Sons, 2008

Lubis, Adelina, Ritha Dalimunthe, Yeni Absah, Beby Karina Fawzeea. "The Effect of the Dimensions of Corporate Communication on Customer Satisfaction of Sharia Mandiri Bank in Medan". **First International Conference on Administration Science (ICAS 2019)**. Atlantis Press, 2019: 134-138.

Luoma-aho, Vilma, Ari Paloviita. "Actor-networking stakeholder theory for today's corporate communications". **Corporate Communications: An International Journal**. c. 15. s. 1 (2010): 49-67.

Lynch, Thomas D., Peter L. Cruise. **Handbook of Organization Theory and Management: The Philosophical Approach**, 2. bs. Thomson Wadsworth, 2005.

Macmillan, Keith, Kevin Money, Steve Downing, Carola Hillenbrand. "Giving your organisation SPIRIT: an overview and call to action for directors on issues of corporate governance, corporate reputation and corporate Responsibility". **Journal of General Management.** c. 30. s. 2 (2004): 15–42.

Mavnacıoğlu, Korhan. **Kurumsal İletişimde Sosyal Medya Yönetimi: Kurumsal Blog Odaklı Bir Yaklaşım**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2015.

Mazzei, Alessandra. "A multidisciplinary approach for a new understanding of corporate communication". **Corporate Communications: An International Journal**. c. 19. s. 2 (2014): 216-230.

Mohamad, Bahtiar B. "Antecedents and consequences of corporate communication management (CCM)". **The Bottom Line**, c. 31. s. 1 (2018): 56-75.

Money, Kevin, Anastasiya Saraeva, Irene Garnelo-Gomez, Stephen Pain, Carola Hillenbrand. "Corporate reputation past and future: A review and integration of existing literature and a framework for future research". **Corporate Reputation Review**. c. 20. s. 3-4 (2017): 195-196.

Morley, Michael. **How to manage your global reputation: a guide to the dynamics of international public relations**. UK: Palgrave Macmillan, 2002.

Murphy, Herta A., Charles E. Peck, **Effective Business Communications**. c. 18. Grolier Business Library, 1980.

Namkung, Young, SooCheong Jang. "Does food quality really matter in restaurants? Its impact on customer satisfaction and behavioral intentions". **Journal of Hospitality & Tourism Research**. c. 31. s. 3 (2007): 387-409.

Nelissen, Paul, Martine van Selm. "Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings". **Corporate Communications: An International Journal**. c. 13. s. 3 (2008): 306-318.

Oliver, Richard L. "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions". **Journal of marketing research**. c. 17. s. 4 (1980): 460-469.

_____. Customer satisfaction research. **The handbook of marketing research**. ed. Rajiv Grover, Marco Vriens. SAGE Publications, 2006: 569-587.

_ ., Wayne S. DeSarbo. "Response determinants in satisfaction judgments". **Journal of consumer research**. c. 14. s. 4 (1988): 495-507.

Oliver, Sandra M. **A Handbook of Corporate Communication and Public Relations**. Routledge, 2004.

Oltarzhevskyi, Dmytro Olehovych. "Typology of contemporary corporate communication channels". **Corporate Communications: An International Journal**. c. 24. s. 4 (2019): 608-622.

Oruç, Sevgi. "Dünyadaki Müşteri Memnuniyeti Endeksleri Bağlamında Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksinin Yeniden İncelenmesi". Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Othman, Bestoon Abdulmaged, Amran Harun, Nuno Marques De Almeida, Zana Majed Sadq. "The effects on customer satisfaction and customer loyalty by integrating marketing communication and after sale service into the traditional marketing mix model of Umrah travel services in Malaysia". **Journal of islamic marketing**. c. 12. s. 2 (2020): 363-388.

Özbay, Deniz, Yakup Selvi. "Kurumsal İtibarın Ölçümü: Bir Model Önerisi". **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**. c. 25. s. 76 (2014).

Özbay, V. Aybike. "Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi: Turizm Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması". Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

Özcan, Hatice, Başak Solmaz. "Kurumiçi Sosyal Paydaşlar ve Kurumsal İtibar İlişkisi". **Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi.** s. 2 (2019): 75-96.

Özer, Mehmet Akif. **Halkla İlişkiler Dersleri**. 4. bs. Ankara: Gazi Kitabevi, 2018.

Özkanal, Berrin. "Kobi'lerde Kurumsal İletişim Uygulamaları: Eskişehir'deki Kobi'lere Yönelik Bir Araştırma". **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**. c. 52. (2017): 112.

Özkoçak, Levent. **Örgüt Dışı İletişim**. ed. İzlem Vural. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2014.

Öztürk, Yusuf. "Kentiçi Toplu Ulaşım, İstanbulda Toplu Ulaşım ve Müşteri Şikayetlerinin Değerlendirilmesi". Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2012.

Parameswaran, Ambi M. G. **Building Brand Value Five Steps to Building Powerful Brands**. Tata McGraw-Hill Publishing, 2006.

Parker, Cathy, Brian P. Mathews. "Customer satisfaction: contrasting academic and consumers' interpretations". **Marketing Intelligence & Planning**. c. 19. s. 1 (2001): 38-44.

Remke, Robyn. Corporate Reputation and the Discipline of Organizational Communication. **The Handbook of Communication and Corporate Reputation**. ed. Craig E. Carroll. Wiley-Blackwell, 2013.

Rensburg, Ronél, Elsamari Botha. "Is integrated reporting the silver bullet of financial communication? A stakeholder perspective from South Africa". **Public Relations Review**. c. 40 s. 2 (2014): 144-152.

Robbins, Stephan, Timothy A. Judge, **Örgütsel Davranış**. çev. ed. İnci Erdem. 14. bs. İstanbul: Nobel Yayın, 2017.

Roberts, Peter W., Grahame R. Dowling. "Corporate reputation and sustained superior financial performance". **Strategic management journal**. c. 23. s. 12 (2002): 1077-1093.

Rogers, Everett M. **History of communication study**. New York: Free Press, 1994.

Roper, Stuart, Chris Fill. **Corporate reputation: brand and communication**. Pearson, 2012.

Sabate, Juan Manuel de la Fuente, Esther de Quevedo Puente. "Empirical analysis of the relationship between corporate reputation and financial performance: A survey of the literature". **Corporate Reputation Review**. c. 6. s. 2 (2003): 161-177.

Sandıkçı, Mustafa. "Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi ve Sandıklı Hüdai Kaplıcası'nda Bir Alan Araştırması". **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 9. s. 2 (2007): 39-53.

Sani, Rana Allahyari. "Türkiye'deki Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Her Şey Dahil Sistemin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesi: İran'lı Turistler Örneği". Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2011.

Savram, Merve, Ali Karakoç, Bankacılık sektöründe itibar riskinin önemi. **International Conference on Euroasian Economies**. Kazakistan: Almaata. Bildiriler Kitabı, 2012: 328-332.

Schumann, David W., Jan M. Hathcote, Susan West. "Corporate advertising in America: A review of published studies on use, measurement, and effectiveness". **Journal of Advertising**, c. 20. s. 3 (1991): 36.

Scott, W. Richard. Symbols and Organizations: From Barnard to the Institutionalists. **Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond**. ed. Oliver E. Williamson. Oxford University Press, 1995.

Shamma, Hamed M. "Toward a comprehensive understanding of corporate reputation: Concept, measurement and implications". **International Journal of Business and Management**. c. 7. s. 16 (2012): 151.

Shane, Steven L., Mary Ann Von Glinow. **Örgütsel Davranış**. çev. ed. Ayşe Günsel, Serdar Bozkurt. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016.

Shee, P. S. B., Russell Abratt. "A new approach to the corporate image management process". **Journal of Marketing Management**. c. 5. s. 1 (1989): 63–76.

Shockley-Zalabak, Pamela. **Fundamentals of organizational communication**. 9. bs. NJ: Pearson, 2015.

Siltaoja, Marjo Elisa. "Value priorities as combining core factors between CSR and reputation—a qualitative study". **Journal of Business Ethics**. c. 68. s. 1 (2006): 91–111.

Simonson, Peter, Janice Peck, Robert T Craig, John Jackson. **The handbook of communication history**. New York: Routledge, 2013.

Solesvik, Marina. "The rise and fall of the resource-based view: paradigm shift in strategic management". **Journal of New Economy**. c. 19. s. 4 (2018): 5-18.

Stacks, Don W., Melissa D. Dodd, Linjuan Rita Men. Corporate Reputation Measurement and Evaluation. **The Handbook of Communication and Corporate Reputation**. Ed. Craig E. Carroll, John Wiley & Sons, 2013: 559–573.

Stenning, Keith, Jo Calder, Alex Lascarides. **Introduction to cognition and communication**. MIT Press, 2006.

Szymanski, David M., David H. Henard. "Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence". **Journal of the academy of marketing science**, c. 29. s. 1 (2001): 16-35.

Şahin, Azize, Serkan Şen. "Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi". **Journal of International Social Research**. c. 10. s. 52 (2017): 1176-1184.

Şengüllendi, Muhammet F., Yasin Şehitoğlu, Enes Kurt. "Toksik Liderlik ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları İlişkisinde Kariyerizmin Aracı Etkisi". **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** c. 11. s. 22 (2020): 743-765.

Şentürk Özer, Leyla. "Müşteri Tatminine Yönelik Literatürdeki Kuramsal Tartışmalar". **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** c. 17. s. 2 (1999): 159-180.

Tang, Ailie K. Y., Kee-hung Lai, T. C. E. Cheng. "Environmental governance of enterprises and their economic upshot through corporate reputation and customer satisfaction". **Business Strategy and the environment**. c. 21. s. 6 (2012): 401-411.

Tanrıöğen, Abdurrahman. **Örgütlerde Etkili İnsan İlişkileri**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2018.

Taşkın, Melis. "Ekonomik kriz ortamlarında kurumsal iletişim kanallarıyla iç paydaşlara dönük kurumsal itibar yönetimi". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

Taşlıyan, Mustafa. "Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ile Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması". **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. (2007): 185-195.

Tengilimoğlu, Dilaver, Yüksel Öztürk, **İşletmelerde Halkla İlişkiler: Tanıtma, İmaj Yönetimi, Kurumsal İtibar Yönetimi**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2016.

Thomaz, José Carlos. "Identification, reputation, and performance: Communication mediation". **Latin American Business Review**. c. 11 s. 2 (2010): 171-197.

Tosun, Nurhan. "Marka Değeri Yaratmada Reklam ile Halkla İlişkiler Arasındaki Etkileşim". **Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi**. s. 6 (2007): 181-199.

Tosun, Nurperihan. "Kuruma Güven ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti ve Davranışsal Niyete Etkilerinin Ölçülmesinde Şikayet Yönetiminin Aracılık Rolü: Bir Üniversite Hastanesi Örneği". Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2019.

Tse, David K., Peter C. Wilton. "Models of consumer satisfaction formation: An extension". **Journal of marketing research**. c. 25. s. 2 (1988): 204-212.

Türk, Mevlüt. "Perakendeci İşletmelerde Personelin Fiziksel Özelliklerinin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Malatya İlinde Bir Uygulama". **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 14. s. 2 (2004): 273-290.

Van Riel, Cees B. M. "Corporate communication in European financial institutions". **Public Relations Review**. c. 18. s. 2 (1992): 161-175.

. "Corporate Reputation and the Discipline of Public Opinion". **The Handbook of Communication and Corporate Reputation**. ed. Craig E. Carroll. Wiley-Blackwell, 2013.

. "Research in corporate communication: An overview of an emerging field". **Management Communication Quarterly**. c. 11. s. 2 (1997): 288-309.

_____., Charles J. Fombrun. **Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management**. Routledge, 2007.

., John M. T. Balmer. "Corporate identity: the concept, its measurement and management". **European Journal of Marketing**. c. 31. s. 5/6 (1997): 340-355.

Varey, Richard. **Marketing communication: Principles and practice**. Routledge, 2002.

Vavra, Terry G. **Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing, and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs**. ASQ Quality Press, 1997.

Verma, Ashish, T.V. Ramanayya, **Public Transport Planning and Management in Developing Countries**. CRC Press, 2014.

Waddock, Sandra, Bradley K. Googins. The Paradoxes of Communicating Corporate Social Responsibility. **The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility**. ed. Øyvind Ihlen Jennifer, L. Bartlett, Steve May. Wiley-Blackwell, 2011.

Walker, Kent. "A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory". **Corporate reputation review**. c. 12. s. 4 (2010): 357-387.

Walsh, Gianfranco, Sharon Beatty. "Customer-base corporate reputation of a service firm: Scale development and validation". **Journal of the Academy of Marketing Science**. s. 35 (2007): 127-143.

Watson, Tom, Philip J. Kitchen. Corporate Communication: Reputation in Action. In: **Facets of corporate identity, communication and reputation**. ed. T. C. Melewar. New York: Routledge, 2008: 121-140.

Whitfield, John. **People Will Talk: The Surprising Science of Reputation**. John Wiley & Sons, Inc., 2011.

Wittgenstein, Ludwig. **Tractatus Logico-Philosophicus**. çev. Oruç Aruoba. İstanbul: Metis Yayınları, 2017.

Yalçıntaş, Murat. "Hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti indeksi ölçümü: İto uygulaması". Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Yaylagül, Levent. **Kitle İletişim Kuramları**. Ankara: Dipnot Yayınları, 2006.

Yörük Karakılıç, Nilüfer. "Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri: Afyon'da Perakende Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma". **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 7. s. 2 (2005): 181-196.

Yurtsal, Kenan. “Kamu Hastanelerinde Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti Algısı: Sivas-Yozgat İli Karşılaştırılması”. Doktora Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2020.

Zairi, Mohamed. “Managing customer satisfaction: a best practice perspective”. **The TQM Magazine**. c. 12. s. 6. (2000): 389–394.

Zıllıoğlu, Merih. **İletişim Nedir?**, İzmir: Cem Yayınevi, 2014.