



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

## PERAKENDE SEKTÖRÜNDE İTİBAR YÖNETİMİ

Hazırlayan  
MURAT ÇAKIRKAYA

İşletme Ana Bilim Dalı  
İşletme Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Danışman  
Prof. Dr. Bahadır AKIN

KARAMAN – 2010

## PERAKENDE SEKTÖRÜNDE İTİBAR YÖNETİMİ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 24 /12 /2010

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Prof. Dr. H. Bahadır AKIN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Selda BAŞARAN ALAGÖZ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Hasan ŞAHAN

Üye : .....

Üye : .....

İmzası

Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 13/12 /2010 tarih ve 25/283 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. H.Bahadır AKIN

Mühür  
İmza



## ÖZET

Tüm sosyal paydaşların kurumu algılayış biçimi olarak özetlenebilecek olan kurumsal itibar kavramı, kurumun geçmiş eylemlerini ve farklılığını ortaya koymakta, gelecekteki bakış açısını tanımlamaktadır. Kurumsal ün, kurumsal kimlik, kurum felsefesi, kurumsal imaj, ve marka değerinden öte bir kavram olan ve her geçen gün değer kazanan itibarın sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi de ancak üst yönetimin öncülüğünde, stratejik bir yaklaşımla gerçekleştirilebilmektedir.

Kurumsal itibar oluşumuna yönelik faaliyetlerde bulunmak, kurumsal itibarı yönetmek ve ölçmek, bütün şirketler için olduğu gibi, perakende sektöründe faaliyet gösteren şirketler için de hayati bir önem taşımaktadır. Günümüzde özellikle modern perakendecilik sektöründeki artan rekabet de bu çalışmaları zorunlu kılmaktadır. Müşteriler artık iyi bir kurumsal vatandaş gibi davranan, çalışanları arasında adaletle hükmeden, performansı her geçen gün artan, kaliteli ürün ve hizmet sunan, vizyon sahibi ve yaptığı alışverişlerde kendini iyi hissettiren mağazalardan alışveriş yapmayı tercih etmekte, gerektiğinde iyi bir itibara sahip şirketlerin ürün ve hizmetlerine daha yüksek ücret ödemeye razı olmaktadır.

Unutulmamalıdır ki; Güçlü bir kurumsal itibara sahip olan şirketler endüstri ortalamalarının üzerinde karlılık elde etmekte, çalışanlarından daha fazla destek görmekte, üretkenlikleri, satışları ve müşteri sadakatleri yükselen bir seyir izlemekte ve yatırımcılar için daha cazip bir firma konumuna gelmektedirler.

Bu çalışmada; Kurumsal itibarın, Konya il merkezindeki tüketicilerin mağaza tercihleri üzerinde bir etkisinin bulunup bulunmadığı tespit edilmeye çalışılmış, bu kapsamda Konya’ da faaliyet göstermekte olan 4 büyük perakende zincirlerinin kurumsal itibarları ölçülerek bazı analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada; Mağazalara ait ürün ve hizmetler, inovasyon, çalışma ortamı, yönetim, kurumsal vatandaşlık, liderlik ve performans üst başlıkları altında çeşitli değişkenler ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: İtibar, Perakendecilik, Müşteri, Süpermarket.

## ABSTRACT

The concept of corporate reputation, which can be summarized as the stakeholders' perception of the corporation, presents the past actions and distinctness of the corporation and defines its future vision. The healthy management of reputation, which is a concept beyond corporate identity, corporate philosophy, corporate image and brand equity and which gains value each passing day, can only be realized through a strategic approach under the leadership of a senior management.

Conducting activities aiming at forming corporate reputation, managing and assessing corporate reputation is of utmost importance for companies active in the retail sector, as is for all companies. Today, the increasing competition particularly in the modern retail sector also necessitates such activities. Customers now prefer shopping from stores which act like a good corporate citizen, manage their employees equitably, increase their performance each passing day, provide high quality goods and services with a vision and make customers feel themselves better. These customers also consent to pay a higher price for the goods and services of a company that has a good reputation.

It should not be forgotten that companies with a strong corporate reputation are found to be more profitable compared to industry averages, gain higher support from their employees, their productivity, sales and customer loyalties show an increasing trend and such companies become more attractive for investors.

In the present study, it was endeavored to determine whether corporate reputation has an effect on the store preferences of the customers in Konya province center. In this context, the corporate reputations of 4 large retail chains in Konya were measured and certain analyses were performed on the collected data. In the study, certain variables were discussed under the categories of the products and services provided by the shopping centers, innovation, working environment, governance, corporate citizenship, leadership and performance.

**Keywords:** Reputation, Retailing, Customer, Supermarkets.

## İÇİNDEKİLER

|                              |             |
|------------------------------|-------------|
| <b>JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI</b> | <b>i</b>    |
| <b>ÖZET</b>                  | <b>ii</b>   |
| <b>ABSTRACT</b>              | <b>iii</b>  |
| <b>İÇİNDEKİLER</b>           | <b>iv</b>   |
| <b>TABLolar LİSTESİ</b>      | <b>xiii</b> |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b>      | <b>xv</b>   |
| <b>GİRİŞ</b>                 | <b>xvii</b> |

### I. BÖLÜM

|                                                        |          |
|--------------------------------------------------------|----------|
| <b>1. KURUMSAL İTİBAR VE PERAKENDECİLİK KAVRAMLARI</b> | <b>1</b> |
| <b>1.1. KURUMSAL İTİBAR</b>                            | <b>1</b> |
| <b>1.2. PERAKENDECİLİK</b>                             | <b>5</b> |
| 1.2.1.Perakendeci Grupları                             | 5        |
| 1.2.1.1.İşleyiş Yöntemleri Açısından                   | 5        |
| 1.2.1.1.1.Mağaza Perakendeciliği:                      | 5        |
| 1.2.1.1.2.Mağaza Dışı Perakendecilik :                 | 8        |
| 1.2.1.1.3.Perakendecilik Organizasyonları :            | 8        |
| 1.2.1.2.Satılan Mal Türüne Göre                        | 9        |
| 1.2.1.3.Sahiplik Açısından                             | 10       |
| 1.2.1.4.Yerleşme Yerine Göre                           | 10       |
| 1.2.2.Perakende Satış Planlaması Ve Stratejisi         | 11       |
| 1.2.2.1.Genel Perakende Stratejileri                   | 11       |
| 1.2.2.1.1.Büyüme Stratejileri                          | 11       |
| 1.2.2.1.2.Seçicilik Stratejileri                       | 12       |
| 1.2.2.1.3.Verimlilik Stratejileri                      | 12       |
| 1.2.2.1.4.Özel Perakende Stratejileri                  | 12       |
| 1.2.2.1.5.Bölümleme Stratejileri                       | 12       |
| 1.2.2.1.6.Yer (Mekan) Stratejileri                     | 12       |
| 1.2.2.1.7.Mal Stratejileri                             | 13       |
| 1.2.2.1.8.Fiyatlandırma Stratejileri                   | 13       |
| 1.2.2.1.9.İletişim Stratejileri                        | 13       |

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| 1.2.2.1.10.Mağaza İmajı Ve Müşteri Hizmetleri Stratejisi  | 13        |
| 1.2.2.1.11.Kontrol Ve Süreklilik                          | 13        |
| 1.2.3.Perakendeciliğin Faydaları                          | 14        |
| 1.2.3.1.Tüketici Açısından Sağladığı Faydalar;            | 14        |
| 1.2.3.2.Üretici ve Aracılar Açısından Sağladığı Faydalar; | 15        |
| 1.2.3.3.Ekonomik Aktivite Açısından Sağladığı Faydalar;   | 15        |
| 1.2.4. Kurumsal İtibar İle İlişkili Bazı Temel Kavramlar  | 16        |
| 1.2.4.1.Kurumsal Ün                                       | 16        |
| 1.2.4.2.Kurumsal Kimlik                                   | 18        |
| 1.2.4.2.1.Kurumsal Kimliğe Etki Eden Unsurlar             | 19        |
| 1.2.4.2.1.1.Kalıtım;                                      | 19        |
| 1.2.4.2.1.2.Varlıklar ve Yetenekler;                      | 19        |
| 1.2.4.2.1.3.Çalışanlar;                                   | 19        |
| 1.2.4.2.1.4.Değerler ve Üstünlük;                         | 19        |
| 1.2.4.2.1.5.Yenilik;                                      | 20        |
| 1.2.4.2.1.6.Algılanan Kalite;                             | 20        |
| 1.2.4.2.1.7.Müşterilere Gösterilen İlgi;                  | 20        |
| 1.2.4.2.1.8.Yerel ve Küresel Yönelimler;                  | 20        |
| 1.2.4.2.1.9.Milliyetçilik;                                | 21        |
| 1.2.4.2.1.10.Kurumsal Performans ve Şirket Büyüklüğü;     | 21        |
| 1.2.4.3. Kurum Felsefesi                                  | 21        |
| 1.2.4.3.1.Kurumsal Davranış;                              | 21        |
| 1.2.4.3.2.Kurumsal Tasarım;                               | 22        |
| 1.2.4.3.3.Kurumsal İletişim;                              | 22        |
| 1.2.4.4.Kurumsal İmaj                                     | 22        |
| 1.2.4.5. Marka Değeri                                     | 24        |
| 1.2.4.5.1. Marka Bilgisi                                  | 24        |
| 1.2.4.5.1.1.Marka Farkındalığı;                           | 24        |
| 1.2.4.5.1.2.Marka İmajı;                                  | 24        |
| 1.2.5.Kurumsal İtibarın, Kurumsal Kimlik Ve İmajdan Farkı | 26        |
| 1.2.6.Kurumsal İtibarın Marka Değerinden Farkı            | 27        |
| <b>1.3. LİTERATÜR ÇALIŞMASI</b>                           | <b>27</b> |

## II. BÖLÜM

### 2. PERAKENDE SEKT. KURUMSAL İTİBARA ETKİ EDEN UNSURLAR 31

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.1. ÜRÜN VE HİZMET KALİTESİ;</b>                                      | <b>33</b> |
| 2.1.1.Fiyat Algısı                                                        | 33        |
| 2.1.2.Özel Fiyat, Promosyonlar Ve Gerçekleştirilen Tüm Fiyat Aktiviteleri | 34        |
| 2.1.3.Hizmet Kal.,Müşteri İlişkilerinde Gös.Nezaket Ve Yard. Olma İsteği; | 38        |
| 2.1.4.Mağaza Atmosferi                                                    | 45        |
| 2.1.4.1.Görsel Faktörler                                                  | 46        |
| 2.1.4.1.1.Mağaza Dışı Faktörler                                           | 46        |
| 2.1.4.1.1.1.Mağazanın Mimari Yapısı                                       | 46        |
| 2.1.4.1.1.2.Mağ.Dış Cephesinin Rengi ve Kull. Malzeme                     | 47        |
| 2.1.4.1.1.3.Mağ.Bulunduğu Binanın Yüks. ve Genişliği                      | 47        |
| 2.1.4.1.1.4. Mağazanın İsim Tabelası                                      | 47        |
| 2.1.4.1.1.5. Mağaza Önü Düzeni                                            | 48        |
| 2.1.4.1.1.6. Mağazanın Vitrin Düzeni                                      | 48        |
| 2.1.4.1.1.7. Mağazanın Özgünlüğü                                          | 48        |
| 2.1.4.1.1.8. Mağazanın Girişi                                             | 49        |
| 2.1.4.1.1.9. Mağazanın Görünebilirliği                                    | 49        |
| 2.1.4.1.1.10. Mağazanın Çevresi                                           | 49        |
| 2.1.4.1.1.11. Yoğunluk                                                    | 49        |
| 2.1.4.1.1.12. Komşu Mağazalar                                             | 50        |
| 2.1.4.1.1.13.Otopark Alanları ve Park Etme Olanakları                     | 50        |
| 2.1.4.1.1.14. Sıkışıklık / Yoğunluk                                       | 50        |
| 2.1.4.1.2.Mağazanın İç Dekorasyonu                                        | 51        |
| 2.1.4.1.2.1.Zemin ve Tavan                                                | 51        |
| 2.1.4.1.2.2.Duvar Kaplaması                                               | 51        |
| 2.1.4.1.2.3.Aynalar                                                       | 52        |
| 2.1.4.1.2.4.Demirbaş ve Donatılar                                         | 52        |
| 2.1.4.1.2.5.Işıklandırma                                                  | 53        |
| 2.1.4.1.2.6.Renkler                                                       | 54        |
| 2.1.4.1.2.7.Koridor Genişliği                                             | 55        |
| 2.1.4.1.2.8.Katlar Arası Ulaşım                                           | 55        |

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 2.1.4.1.2.9.Ölü Alanlar                          | 56 |
| 2.1.4.1.2.10.Temizlik                            | 56 |
| 2.1.4.1.2.11.Fiyatlar                            | 56 |
| 2.1.4.1.2.12.Kasaların Konumu                    | 57 |
| 2.1.4.1.2.13.Ürünler                             | 57 |
| 2.1.4.1.2.14.Alışveriş Sepetleri / Arabaları     | 57 |
| 2.1.4.1.3. Görsel Sunum                          | 58 |
| 2.1.4.1.3.1.Ürünlerin Teşhiri                    | 60 |
| 2.1.4.1.3.2.Raf Düzeni                           | 60 |
| 2.1.4.1.3.3.Tema Oluşturma                       | 61 |
| 2.1.4.1.3.4.Sunumda Kullanılan Araçlar           | 62 |
| 2.1.4.1.4. Yerleşim Düzeni                       | 62 |
| 2.1.4.1.4.1.Alan Tahsisi                         | 62 |
| 2.1.4.1.4.2.Yerleşim Planı                       | 63 |
| 2.1.4.1.4.3.Bölümlerin ve Ürünlerin Gruplanması  | 64 |
| 2.1.4.1.4.4.Satış Destekleyici Alan              | 66 |
| 2.1.4.1.5.İnsan Faktörü                          | 66 |
| 2.1.4.1.5.1.Mağaza çalışanları                   | 66 |
| 2.1.4.1.5.2.Müşteriler                           | 70 |
| 2.1.4.2.İşitsel Faktörler                        | 71 |
| 2.1.4.2.1.Müzik                                  | 71 |
| 2.1.4.2.2.Anonslar                               | 71 |
| 2.1.4.2.3.Satış Elemanlarının Ses Tonu           | 71 |
| 2.1.4.2.4.Gürültü                                | 72 |
| 2.1.4.3.Kokuyla İlgili Faktörler                 | 72 |
| 2.1.4.3.1.Mağazanın Genel Kokusu                 | 72 |
| 2.1.4.3.2.Ürünlerin Kokusu                       | 72 |
| 2.1.4.3.3.Yiyecek / İçecek Kokusu                | 73 |
| 2.1.4.4.Dokunma Ve Hissetme İle İlgili Faktörler | 73 |
| 2.1.4.4.1.Havalandırma                           | 73 |
| 2.1.4.4.2.Isı                                    | 74 |
| 2.1.4.4.3.Ürünün Kendisi                         | 74 |

|                                                           |            |
|-----------------------------------------------------------|------------|
| 2.1.4.5.Tatla İlgili Faktörler                            | 74         |
| 2.1.5.Sosyal Alanlar                                      | 74         |
| 2.1.5.1.Soyunma Kabinleri                                 | 75         |
| 2.1.5.2.Tuvaletler                                        | 75         |
| 2.1.5.3.Yemek / Kahve Alanları                            | 75         |
| 2.1.5.4.Çocuk Oyun Alanları                               | 76         |
| 2.1.6.Satış Sonrası Hizmetler                             | 76         |
| 2.1.7.Ürünlerin Kalitesi Ve Çeşitliliği                   | 76         |
| 2.1.8.Perakendeci Markalı Ürünler                         | 77         |
| 2.1.9.Elektronik Ticaret;                                 | 80         |
| <b>2.2. PERFORMANS</b>                                    | <b>80</b>  |
| 2.2.1.Bilgi Teknolojileri, Web Sayfası, On-line Alışveriş | 80         |
| 2.2.2.Mağaza Lokasyonlarının Doğruluğu                    | 81         |
| 2.2.2.1.Lokasyon Seçimine İlişkin Analizler               | 83         |
| 2.2.2.2.Bölgeler Arası Kuruluş Yeri Analizleri            | 84         |
| 2.2.2.3.Bölge İçi Kuruluş Yeri Analizleri                 | 84         |
| 2.2.3.Nitelikli Dağıtım Ve Servis Kanalları               | 86         |
| 2.2.4.Medya İle İlişkiler                                 | 86         |
| 2.2.5.Sivil Toplum Kuruluşlarının Tercihi Olmak           | 87         |
| 2.2.6.Müşteri Değeri Oluşturulması                        | 87         |
| 2.2.7.Yatırımcıların Yatırım Sürelerini Uzatmak           | 87         |
| 2.2.8.En Çok Çalışılmak İstenen Şirket Olmak              | 88         |
| <b>2.3. YÖNETİŞİM</b>                                     | <b>88</b>  |
| 2.3.1.Güven Unsuru                                        | 89         |
| 2.3.2.Tatmin                                              | 91         |
| 2.3.3.Mağaza Sadakati                                     | 95         |
| 2.3.4.Mağaza Sadakat Kartları                             | 100        |
| 2.3.5.Değer Algısı                                        | 101        |
| <b>2.4. ÇALIŞMA ORTAMI</b>                                | <b>104</b> |
| <b>2.5. KURUMSAL VATANDAŞLIK</b>                          | <b>105</b> |
| <b>2.6. LİDERLİK;</b>                                     | <b>115</b> |
| <b>2.7. İNOVASYON</b>                                     | <b>117</b> |

### III. BÖLÜM

|                                                                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ, KAZANIMLARI VE ÖLÇÜLMESİ</b>                                                    | <b>118</b> |
| <b>3.1. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİNE ETKİ EDEN UNSURLAR</b>                                                       | <b>118</b> |
| 3.1.1.Kurumsal İtibar Ve Güven Unsuru                                                                           | 118        |
| 3.1.2.Kurumsal İtibarın Oluşumuna Etki Eden Diğer Unsurlar                                                      | 120        |
| <b>3.2. KURUMLARDA BAŞARILI VE ETKİN BİR İTİBAR YÖNETİMİ OLUŞTURULMASI</b>                                      | <b>122</b> |
| <b>3.3. STRATEJİK YÖNETİMDE KURUMSAL İTİBARIN KULLANIMI</b>                                                     | <b>126</b> |
| <b>3.4. İTİBAR YÖNETİMİNİN SORUMLUSU VE İTİBARIN YÜKSELTİLMESİNDE LİDERLERİN DİKKAT ETMESİ GEREKEN HUSUSLAR</b> | <b>135</b> |
| <b>3.5. İTİBAR YÖNETİM SÜRECİNDE YAPILMASI GEREKENLER</b>                                                       | <b>136</b> |
| <b>3.6. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ AŞAMALARI</b>                                                                  | <b>140</b> |
| 3.6.1.Durum Analizi (Swot Analizi)                                                                              | 140        |
| 3.6.2.Kurum Kültürünün Belirlenmesi                                                                             | 140        |
| 3.6.3.Algı Yönetimi                                                                                             | 142        |
| 3.6.4.Müşteri Odaklılık                                                                                         | 143        |
| 3.6.5.Sosyal Sorumluluk                                                                                         | 144        |
| <b>3.7. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ</b>                                                                            | <b>145</b> |
| 3.7.1.Etkin Bir Kurumsal İtibar Yönetimi İçin Yapılması Gerekenler;                                             | 149        |
| 3.7.2.Sanal Ortamda İtibar Yönetimi                                                                             | 151        |
| <b>3.8. KURUMSAL İTİBARIN KAZANIMLARI</b>                                                                       | <b>154</b> |
| 3.8.1. Kurumsal İtibarın Kurum İçin Kazanımları                                                                 | 154        |
| 3.8.1.1.Finansal Açıdan Kattığı Değer                                                                           | 155        |
| 3.8.1.2.Pazar Açısından Kattığı Değer                                                                           | 155        |
| 3.8.1.3.İnsan Kaynağı Açısından Kattığı Değer                                                                   | 155        |
| 3.8.2.Değer Oluşturma Kavramı                                                                                   | 157        |
| 3.8.2.1.Şirketlerin Değer Oluşturma Yöntemleri                                                                  | 157        |
| 3.8.2.1.1.Çalışanları Vasıtasıyla (İnsan Kaynakları)                                                            | 157        |
| 3.8.2.1.2.Müşteriler Vasıtasıyla                                                                                | 158        |
| 3.8.2.1.3.Organizasyon Yapısıyla                                                                                | 158        |



|                                                                                     |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.8.2.1.4.Süreçler Vasıtasıyla                                                      | 158        |
| 3.8.2.1.5.Sistemler Vasıtasıyla                                                     | 158        |
| 3.8.2.1.6. “Gözle Görünmeyen” Varlıklar Vasıtasıyla Sağ. Değ.                       | 158        |
| <b>3.9. KURUMSAL İTİBARIN ÖLÇÜLMESİ</b>                                             | <b>159</b> |
| 3.9.1.Kurumsal İtibarı Ölçmenin Önemi                                               | 159        |
| 3.9.2.Kurumsal İtibarı Ölçme Kriterleri                                             | 159        |
| 3.9.3.Kurumsal İtibarı Ölçme Yöntemleri                                             | 162        |
| 3.9.3.1.Fortune Dergisinin Amerika’nın En Beğ.Şirketleri Listesi;                   | 162        |
| 3.9.3.2.Çalışılacak En İyi Şirketler                                                | 162        |
| 3.9.3.3.İtibar Katsayısı                                                            | 163        |
| 3.9.3.4.Rotterdam Kurumsal Özdeşleşme Testi (RKÖT)                                  | 163        |
| 3.9.3.5.İtibar Perspektifi                                                          | 164        |
| 3.9.3.6.Marka Kişiliği                                                              | 164        |
| 3.9.3.7.Aaker Ölçeği                                                                | 165        |
| 3.9.3.8.Şirketler Arası Perspektif                                                  | 166        |
| 3.9.3.9.Kurumların Kendilerini İfade Etmede Kullandıkları 6 Boyut                   | 166        |
| 3.9.3.10.İnsan Kişiliği Perspektifi                                                 | 167        |
| 3.9.3.11.Kurumsal Kişilik Ölçeği                                                    | 168        |
| 3.9.3.12. Reputation Quotient’in Altı Boyutu ve Yirmi Bileşeni                      | 172        |
| 3.9.4.Kurumsal İtibar Ölçümüne Türkiye Ve Dünyadan Örnekler                         | 174        |
| 3.9.4.1.Türkiye’ de Kurumsal İtibar Ve Kurumsal İtibarın Ölçümüne Yönelik Örnekler; | 174        |
| 3.9.4.2.Dünya’ da Kurumsal İtibarın Ölçümüne Yönelik Örnekler;                      | 181        |

#### IV. BÖLÜM

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| <b>4. İTİBAR YÖNETİMİ VE İLETİŞİM</b> | <b>186</b> |
| 4.1. MARKA İLETİŞİMİ                  | 187        |
| 4.2. MEDYA İLİŞKİLERİ                 | 188        |
| 4.3. FİNANSAL İLETİŞİM                | 188        |
| 4.4. PAZARLAMA İLETİŞİMİ              | 188        |
| 4.5. KURUM ÇALIŞANLARI VE İLETİŞİM    | 189        |

|                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.6. İTİBAR YÖNETİMİ VE KRİZ İLETİŞİMİ:</b>                 | <b>191</b> |
| 4.6.1.Krizin Tanımı Ve İtibar Açısından Muhtemel Kriz Alanları | 191        |
| 4.6.2.Krizin Evreleri                                          | 193        |
| 4.6.2.1.Kriz Uyarılarının Alınması:                            | 193        |
| 4.6.2.2.Kriz Dönemi:                                           | 193        |
| 4.6.2.3.Çözülme veya Çöküş:                                    | 193        |
| 4.6.3.Krizle Başa Çıkma Yolları:                               | 193        |
| 4.6.3.1.Krizden Kaçma Yaklaşımı:                               | 193        |
| 4.6.3.2.Kriz Çözme Yaklaşımı:                                  | 194        |
| 4.6.4.Kriz İletişimi Yönetimi                                  | 194        |

## V. BÖLÜM

|                                                                                               |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>5. KONYA’ DA PERAKENDE SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN<br/>AVM’ LER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA</b> | <b>198</b> |
| <b>5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ</b>                                                       | <b>198</b> |
| <b>5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ</b>                                                              | <b>198</b> |
| <b>5.3. ARAŞTIRMA VE BULGULAR</b>                                                             | <b>200</b> |
| 5.3.1.Örneklem Seçimi                                                                         | 200        |
| 5.3.2.Alfa Modeline Göre Güvenirlilik Analizi                                                 | 203        |
| 5.3.2.1.Özet istatistikler                                                                    | 203        |
| 5.3.2.2.Güvenilirlik İstatistiği                                                              | 203        |
| 5.3.2.3.Korelasyon Matrisi                                                                    | 203        |
| 5.3.2.4.Korelasyon                                                                            | 204        |
| 5.3.2.5.Grup İstatistikleri Sonucu                                                            | 204        |
| 5.3.3.Bulgular                                                                                | 205        |

|                                                  |            |
|--------------------------------------------------|------------|
| 5.3.3.1. Frekans Tabloları                       | 205        |
| 5.3.3.1.1.Cinsiyet                               | 205        |
| 5.3.3.1.2.Yaş                                    | 205        |
| 5.3.3.1.3.Gelir                                  | 205        |
| 5.3.3.1.4.Meslek                                 | 206        |
| 5.3.3.1.5.Eğitim                                 | 206        |
| 5.3.3.1.6.Alışkanlık                             | 207        |
| 5.3.3.1.7.Alışveriş tercihi                      | 207        |
| 5.3.3.2. Çapraz Tablolar                         | 208        |
| 5.3.4.T Testi Ve Ortalamaların Karşılaştırılması | 214        |
| 5.3.4.1.Ürünler Ve Hizmet T Testi                | 214        |
| 5.3.4.2.Performans T Testi                       | 216        |
| 5.3.4.3.Çalışma Ortamı T Testi                   | 218        |
| 5.3.4.4.Kurumsal Vatandaşlık T Testi             | 220        |
| 5.3.4.5.Liderlik T Testi                         | 222        |
| 5.3.4.6.Yönetişim T Testi                        | 224        |
| 5.3.4.7.İnovasyona Yönelik Çalışmalar T Testi    | 226        |
| 5.3.5.Ortalamaların Karşılaştırılması            | 228        |
| 5.3.5.1.Ortalamalar                              | 229        |
| 5.3.5.2.Genel Ortalamalar                        | 229        |
| <b>ÖRNEK OLAY</b>                                | <b>235</b> |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>                         | <b>243</b> |
| <b>KAYNAKÇA</b>                                  | <b>250</b> |
| <b>EK – 1 Anket</b>                              | <b>261</b> |
| <b>EK – 2 Anket Değerlendirmesi</b>              | <b>262</b> |
| <b>EK – 3Ayrıştırılmış Anket Soruları</b>        | <b>263</b> |

## TABLOLAR

|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 1 : Halk Gözünde 2010 KSS Liderleri                                         | 113 |
| Tablo 2 : Halk Gözünde 2010 Başarılı KSS Projeleri                                | 114 |
| Tablo 3 : Halk Gözünde 2010 Başarılı KSS Projeleri                                | 114 |
| Tablo 4 : Aker Öleği' nin Özellik Ve Boyutları                                    | 165 |
| Tablo 5 : Kurumsal Kişiliğin 7 Boyutu                                             | 168 |
| Tablo 6 : Türkiye' nin En Beğenilen 20 Şirketinin Son 5 Yıl İçerisindeki Değişimi | 179 |
| Tablo 7 : Perakende Sektöründe Beğenilen İlk 3 Türk Şirketi                       | 179 |
| Tablo 8 : 18 Kriter Göre En Beğenilen 10 Şirket                                   | 180 |
| Tablo 9 : İtibar Ölçümündeki En Önemli 7 Segment                                  | 182 |
| Tablo 10 : Dünyanın En Değerli 28 Şirketi                                         | 183 |
| Tablo 11 : $\alpha = 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri                             | 200 |
| Tablo 12 : 2008 yılı Konya nüfus sayımı sonuçları                                 | 202 |
| Tablo 13 : Özet İstatistik Tablosu                                                | 203 |
| Tablo 14 : Güvenilirlik İstatistiği Tablosu                                       | 203 |
| Tablo 15 : Korelasyon Matrisi Tablosu                                             | 203 |
| Tablo 16 : Korelasyon Tablosu                                                     | 204 |
| Tablo 17 : Grup İstatistik Sonuçları Tablosu                                      | 204 |
| Tablo 18 : Cinsiyet Frekans ve Yüzdeleri Tablosu                                  | 205 |
| Tablo 19 : Yaş Frekans ve Yüzdeleri Tablosu                                       | 205 |
| Tablo 20 : Gelir Frekans ve Yüzdeleri Tablosu                                     | 205 |
| Tablo 21 : Meslek Frekans ve Yüzdeleri Tablosu                                    | 206 |
| Tablo 22 : Eğitim Frekans ve Yüzdeleri Tablosu                                    | 206 |
| Tablo 23 : Alışkanlık Frekans ve Yüzdeleri Tablosu                                | 207 |
| Tablo 24 : Alışveriş Tercihi Frekans ve Yüzdeleri Tablosu                         | 207 |
| Tablo 25 : Cinsiyet İle Alışveriş Sıklığı İlişkisi Tablosu                        | 208 |
| Tablo 26 : Yaş İle Alışveriş Sıklığı İlişkisi Tablosu                             | 208 |
| Tablo 27 : Yaş İle Mağaza Tercihleri İlişkisi Tablosu                             | 209 |
| Tablo 28 : Meslek Grupları İle Alışveriş Sıklığı İlişkisi Tablosu                 | 209 |

|                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 29 : Meslek Grupları İle Mağaza Tercihleri İlişkisi Tablosu                                   | 210 |
| Tablo 30 : Eğitim Düzeyleri İle Alışveriş Sıklığı İlişkisi Tablosu                                  | 211 |
| Tablo 31 : Eğitim Durumları İle Mağaza Tercihleri İlişkisi Tablosu                                  | 211 |
| Tablo 32 : Gelir Düzeyleri İle Alışveriş Sıklığı İlişkisi Tablosu                                   | 212 |
| Tablo 33 : Gelir Düzeyleri İle Mağaza Tercihleri İlişkisi Tablosu                                   | 212 |
| Tablo 34 : % 95 Güven Aralığında 4 Mağazanın Ürün Ve Hizmet Performansları                          | 214 |
| Tablo 35 : % 95 Güven Aralığında 4 Mağazanın Performans Düzeyleri                                   | 216 |
| Tablo 36 : % 95 Güven Aralığında 4 Mağazanın Çalışma Ortamına Ait Performansları                    | 218 |
| Tablo 37 : % 95 Güven Aralığında 4 Mağazanın Kurumsal Vatandaşlık Performansları                    | 220 |
| Tablo 38 : % 95 Güven Aralığında 4 Mağazanın Liderlik Performansları                                | 222 |
| Tablo 39 : % 95 Güven Aralığında 4 Mağazanın Yönetişim Performansları                               | 224 |
| Tablo 40 : % 95 Güven Aralığında 4 Mağazanın İnovasyona Yönelik Çalışmalarına<br>Ait Performansları | 226 |

## ŞEKİLLER

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1 : Örgütün Paydaş Modeli                                                                                       | 3   |
| Şekil 2 : Kurum Paydaşlarının Kurumdan Beklentileri                                                                   | 4   |
| Şekil 3 : Mağaza İmajının Boyutları                                                                                   | 58  |
| Şekil 4 : ACSI-Müşteri Tatmini Modeli                                                                                 | 93  |
| Şekil 5 : Sadakat, Güven,Değer ve İtimat arasındaki karşılıklı münasebeti tahmin etmek için uygulanan Ampirik Testler | 97  |
| Şekil 6 : Fiyat, Marka İsmi, Mağaza İsmi'nin Tüketici Algılaması Üzerindeki Etkisi                                    | 102 |
| Şekil 7 : Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi                                                                         | 110 |
| Şekil 8 : Ürün Ve Hizmetler Üst Başlığında Şirket Performansları                                                      | 215 |
| Şekil 9 : Performans Üst Başlığında Şirket Performansları                                                             | 217 |
| Şekil 10 : Çalışma Ortamı Üst Başlığında Şirket Performansları                                                        | 219 |
| Şekil 11 : Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üst Başlığında Şirket Performansları                                            | 221 |
| Şekil 12 : Liderlik Üst Başlığında Şirket Performansları                                                              | 223 |
| Şekil 13 : Yönetişim Üst Başlığında Şirket Performansları                                                             | 225 |
| Şekil 14 : İnovasyon Üst Başlığında Şirket Performansları                                                             | 227 |
| Şekil 15 : İtibar Kriterleri Açısından A Şirketi Genel Performansı                                                    | 231 |
| Şekil 16 : İtibar Kriterleri Açısından B Şirketi Genel Performansı                                                    | 231 |
| Şekil 17 : İtibar Kriterleri Açısından C Şirketi Genel Performansı                                                    | 232 |
| Şekil 18 : İtibar Kriterleri Açısından D Şirketi Genel Performansı                                                    | 232 |
| Şekil 19 : İtibar Kriterleri Açısından 4 Şirketin Genel Performansları                                                | 233 |
| Şekil 20 : İtibar Kriterlerine İlişkin Ortalamalar Açısından 4 Şirketin Performansı                                   | 233 |
| Şekil 21 : İtibar Yönetim Süreci                                                                                      | 122 |
| Şekil 22 : Görünürlük ve Güvenilirlik Matrisi                                                                         | 123 |
| Şekil 23 : Kurumsal İtibarın Yönetim Modeli                                                                           | 125 |
| Şekil 24 : İtibar Değeri Oluşturma Süreci                                                                             | 125 |
| Şekil 25 : Örgütün Paydaş Modeli                                                                                      | 126 |
| Şekil 26 : İtibardaki Farklılıklar                                                                                    | 127 |
| Şekil 27 : Organizasyon Kültürü, Kimlik Ve İmaj                                                                       | 127 |
| Şekil 28 : İtibar Nasıl Oluşur?                                                                                       | 128 |
| Şekil 29 : Kimlik,İtibar Ve Sonuçlar                                                                                  | 130 |

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 30 : İtibar Ve İş Performansı                                  | 131 |
| Şekil 31 : Kurumsal İtibar Zinciri                                   | 134 |
| Şekil 32 : İtibar Katsayısı                                          | 163 |
| Şekil 33 : RKÖT Özdeşleşme ölçüsü                                    | 164 |
| Şekil 34 : Kurumun Kendisini İfade Edebilmesiyle İlgili Ana Boyutlar | 166 |
| Şekil 35 : Yapıcılık                                                 | 169 |
| Şekil 36 : Girişimcilik                                              | 169 |
| Şekil 37 : Yetkinlik                                                 | 169 |
| Şekil 38 : Acımasızlık                                               | 170 |
| Şekil 39 : Şıklık                                                    | 170 |
| Şekil 40 : Maçoluk ve Ulaşılabilirlik                                | 170 |
| Şekil 41 : Kurumsal Kişilik Diyagramı (1)                            | 171 |
| Şekil 42 : Kurumsal Kişilik Diyagramı (2)                            | 171 |
| Şekil 43 : Reputation Quotient'in Altı Boyutu ve Yirmi Bileşeni      | 172 |
| Şekil 44 : Rep Trak Modeli                                           | 173 |
| Şekil 45 : İyi Yönetişimin Temelleri                                 | 187 |

## GİRİŞ

Kurumların piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkın her geçen gün açılıyor olması, soyut değerlere duyulan ilginin de gün geçtikçe artmasına sebep olmuştur. Kurumsal itibar soyut değerler içerisinde en önemli unsurlardan biridir. Ayrıca yönetilebilen ve ölçülebilen bir değer olması, ilgili kavram üzerine odaklanılması ve ciddi çalışılmalar yapılması sonucunu doğurmuştur.

Özünde kurumsal itibar; İnsan kaynakları, sermaye ve finansal kaynaklar gibi önemli değerler arasında yer almakta olup, kurumların iş paydaşlarının yargılarına dayalı olarak tüm aksiyonlarında ifade edilen değerlerdir. Kurumların başarıları, ancak müşterilerinin güvenlerinin kazanılması ve paydaşlara mümkün olduğunca doğru bilgi mesajlarının gönderilmesi ile realize edilebilmektedir. Bununla birlikte kurumların itibarlarını, yalnızca kendilerinin sergiledikleri davranışlar değil, paydaşların kurumla ilgili olumlu veya olumsuz izlenimleri de etkilemektedir. Kurum hakkında sarf edilen olumlu söylemler itibarı yükseltmekte, olumsuz söylemler ise itibarı zedelemektedir. Unutulmamalıdır ki, kurumların rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri, itibarlarını etkili bir şekilde yönetebilmeleri ile mümkündür.

Perakende sektörüne ait ciro, kar, m<sup>2</sup> başına ciro, personel başına ciro vb. geleneksel performans ölçüm kriterleri halen önemlerini önemli ölçüde korumakta iseler de son yıllarda sıkça dile getirilen “İtibar” kavramı, ilgili sektörde de öne çıkmaya ve onların “Görünmeyen değerleri” olarak ele alınmaya başlanmıştır. Perakendeciler de diğer sektör şirketleri ile paralel olarak artık rakamlarının yanı sıra, itibarlarını da yönetmenin yollarını aramaktadırlar.

Kurumsal itibarın başlıca faydaları olarak; Yatırımcıları cezp etmesi, nakit akışı ve karlılığı artırması, çalışan sadakatini ve verimliliğini yükseltmesi, zor zamanlarda kurumun paydaşlar tarafından daha fazla tolere edilmesini sağlaması, nitelikli elemanları bünyeye çekmesi, rekabet gücünü artırması, ürün ve hizmetler için katma değerli bir fiyat sağlaması, kriz dönemlerinde koruyucu bir kalkan görevi görmesi vb. saymak mümkündür.



Dolayısıyla şirket yönetimlerinin itibarın sağlanması ve devamından daha önemli bir görevlerinin bulunmadığını söylemek mümkündür. Sokrates' in aşağıdaki sözü de bu kanıyı doğrular mahiyettedir; *“İtibar ateş gibidir. Bir kez yanınca söndürmeden söndürebilirsin ama söndürürsen hemen sonrasında yakamazsın. Dürüst olun, dürüstseniz ayakta kalırsınız.”*

Oldukça değişken ve dinamik bir ortamda faaliyet gösteriyor olmaları, Şirketlerin itibarlarının çok küçük şeylerden dahi zarar görebilmelerine sebep olmaktadır. Müşteri şikayetlerinde meydana gelen ve kamuoyuna yansıyan bir artış ya da tek bir müşterinin ya da küçük bir grubun hoşnutsuzluklarının bertaraf edilememesi vb. etkenler itibarın zedelenmesine yönelik potansiyel tehditlere dönüşebilmektedir. Dolayısıyla potansiyel risklerin bertaraf edilmesi ve olası fırsatlar noktasında hazırlıklı olunması gerekmektedir. Risk ortamında zarar görmemek için; Çabuk ve doğru karar vermeye yönelik yetkinlik önceden kazanılmalıdır. Problemlerin çözümünde herkesin görüşünden faydalanılmalı, paydaşlar arasındaki güven ise sürekli muhafaza edilmelidir. Kurumsal itibar yönetimi daha ziyade kurum itibarının oluşturulması ve güçlendirilmesine yönelik faaliyetleri kapsayan bir strateji olmasına karşın, itibar riski yönetimi, mevcut itibarın, olası risklere karşı korunması ile ilgili bir yaklaşım tarzıdır. Kriz yönetiminde en önemli nokta kurumların kriz sinyallerini zamanında ve doğru olarak almalarıdır. Ayrıca kurum yöneticileri acil durumlarla ilgili hazırlıklar yapmalıdırlar. Unutulmamalıdır ki; Bütün kurumların kriz ile karşılaşma olasılıkları vardır. Önemli olan yaşanan krizlerden ders çıkararak bir daha aynı durumla karşılaşmamak için önlem almaktır.

Kimlik analizi, kurumların itibar yönetimini etkin olarak gerçekleştirebilmeleri için ilk yapmaları gereken faaliyet olmalıdır. Bu noktada kurum, hedeflerini açık ve net olarak ortaya koyarak, çalışanların beklenti ve isteklerini şekillendirmelidir. İç ve dış paydaşların beklentilerinin tümüne cevap verilebilmesi mümkün olmadığından öncelikle hayati öneme sahip olan hedefler net olarak belirlenmeli ve bunlar tüm paydaşlara kabul ettirmelidir. Ardından, paydaşların beklenti ve istekleri tespit edilerek; karşılanabilecek olanlar sıralanmalı, onların boş hayaller peşinde koşmaları engellenmelidir.

Bu çalışmada ilk olarak, kurumsal itibar ve perakendecilik kavramlarına ilişkin kısa bir değerlendirmede bulunulmuş, ardından konuya ilişkin literatür çalışmaları sıralanmıştır.

2. Bölümde perakende sektöründe kurumsal itibara etki eden unsurlar başlığı altında; Şirketlerdeki ürün ve hizmet kalitesinin yeterliliği, gösterdikleri genel performans, yönetim, çalışma ortamı, kurumsal vatandaşlığa verilen önem, inovasyon ve liderlik anlayışları incelenmiş ve örnek uygulamalar sunulmuştur.

3. Bölümde, kurumsal itibar yönetimi, kazanımları ve ölçülmesi başlığı altında kurumsal itibar yönetimine etki eden unsurlar sıralanmış, kurumlarda başarılı ve etkin bir itibar yönetimi oluşturulmasına yönelik ipuçları verilmiştir. Stratejik yönetimde kurumsal itibarın ne şekilde uygulanacağı, itibar yönetiminin sorumlusu ve itibarın yükseltilmesinde liderlerin dikkat etmeleri gereken hususlar aynı başlık altında detaylandırılmıştır. Ayrıca, ilgili bölümde itibar yönetim sürecinde yapılması gerekenler, itibar yönetiminin aşamaları, kurumsal itibar yönetiminin ne şekilde gerçekleştirileceği, kurumsal itibarın kazanımları ve ölçülmesine yönelik değerlendirmelerde bulunulmuştur.

İtibar yönetimi ve iletişimin konu alındığı 4. bölümde; Marka iletişimi, medya ilişkileri, finansal iletişim, pazarlama iletişimi, kurum çalışanları ile iletişim ve kriz iletişimi ile ilgili değerlendirmelerde bulunulmuş ve son olarak 5. Bölümde gerçekleştirilen anket çalışması neticesinde ulaşılan bulgular paylaşılmış ve yapılan değerlendirmeler neticesinde çalışma tamamlanmıştır. (Kurumsal itibarın, müşterilerin mağaza tercihleri üzerine etkisinin araştırıldığı bu çalışmada C Şirketi haricindeki Şirketlerin, kendi isimlerinin kullanılmasına izin vermemeleri nedeniyle, Şirket isimleri A,B,C ve D Şirketleri olarak adlandırılmış ve bu şekilde kullanılmıştır. 5. Bölümün son kısmında, isminin kullanılmasına izin veren tek Şirket olan ADESE' nin (C Şirketi) kurumsal itibar kriterleri noktasındaki performansı ve rakipleri karşısındaki konumu 'Örnek Olay' şeklinde verilmiştir.)

## I. BÖLÜM

### 1. KURUMSAL İTİBAR VE PERAKENDECİLİK KAVRAMLARI

#### 1.1. KURUMSAL İTİBAR

Kurumsal itibar; müşteriler, rakipler, kreditorler, endüstri analistleri ve diğer paydaşların işletmeyi algılayış biçimidir. İşletmenin stratejileri, yönetim kapasitesi, finansal durumu, sosyal ve toplumsal sorumlulukları, uzun dönem yatırımlarının değeri, rekabetteki etikliği, gelişme düzeyi, personelinin kalitesi, nitelikli iş göreni çekme becerisi gibi konuların sosyal paydaşlar tarafından nasıl algılandığını kurumsal itibar belirlemektedir. Fombrun’ a göre; işletmelerin geçmiş ve gelecek faaliyetlerinin algılanışını gösteren kurumsal itibar, çok yönlü bir bileşendir ve bu bileşenler, paydaşların deneyimlerinin bir tarihidir. Paydaş ile kastedilen, kurumun eylemlerinden, kararlarından, politikalarından ya da amaçlarından etkilenen her birey ya da gruptur(Karakılıç,2009:182).

Literatürün incelenmesi durumunda, itibar kavramıyla ilgili olarak yapılan tanımların temel içeriklerinin yukarıdaki tanıma benzer oldukları görülecektir. Bununla birlikte farklı tanımlamalara da rastlamak mümkündür. Örneğin TDK Türkçe Sözlükte İtibar, “Arapça bir kelime olup saygı görme, değerli ve güvenilir olma durumu, saygınlık ve prestij” anlamında kullanılmaktadır. İtibarın ayrıca, “Finansal yatırımları ve örgütsel gelişimi hızlandıran bir değer”, “Kurumsal değerlerle toplumun değerleri arasındaki etkileşimin bir ürünü”, “Bir kurumun çalışanlar ve müşteriler tarafından nasıl algılandığını gösteren soyut bir varlık” ya da, “Kamuoyunun örgütle ilgili olumlu veya olumsuz yöndeki izlenimleri” vb. şeklindeki tanımlarına da rastlamak mümkündür (Karaköse, 2006:2).

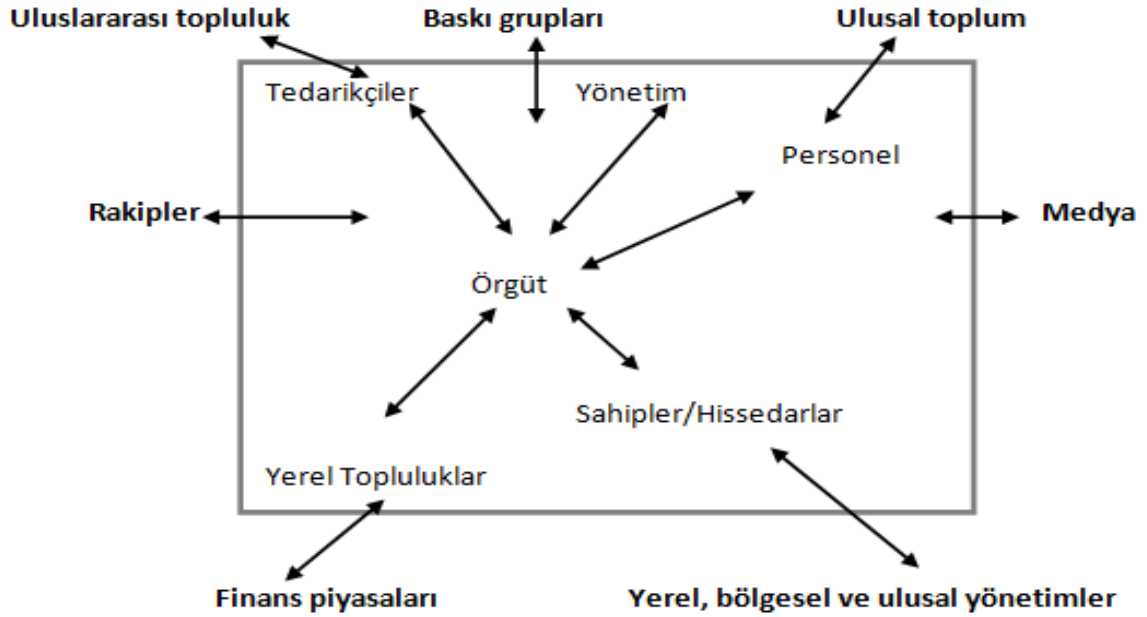
Kurumun itibarı daha çok algılamalardan oluşur ve sosyal paydaşların duygu, düşünce ve izlenimlerini kapsar. İtibarın oluşumunda bilgi araçları ya da kurum tarafından gönderilen bilgi mesajları, paydaşların görüşleri ve kurumun eylemlerinin yorumlanması önemli faktörler ise de itibarı tam olarak açıklamaz. Nitekim kurum tarafından gönderilen bilgi sinyallerinden ziyade bu sinyallerin paydaşlar tarafından nasıl algılandığı önem arz etmektedir.

Örgütün bünyesinde birden çok paydaş bulunmaktadır. İtibar; paydaşların kendi arasında ve örgüt ile paydaşlar arasında oluşan karmaşık bir etkileşim ağının sonucunda oluşur. Başkalarında olmayan, özgün bir itibar oluşturmak örgütler açısından önem arz etmektedir. İtibar, temelde, “Gerçeklik ile algılama arasındaki kaçınılmaz boşluğun doldurulması, mevcut durumla insanların düşünce ve beklentileri arasında bir bağ kurulmasıdır.” İtibar kavramı, örgütün mevcut durumu hakkındaki sosyal paydaşların algılarını kapsamakla beraber; bu algıların örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi faaliyetlerini de içermektedir(Karaköse, 2006:2). İtibar; Gerçek değerleri ve örgütün kimliğini ifade etmekte olup, bir örgütün varmak istediği hedefe ulaşmasını büyük ölçüde garanti eder. İtibar örgütsel faaliyetler için standartları belirler. Diğer yandan itibarın, müşterilerin satın alma arzularına, çalışanların katılımına ve paydaşların örgüte yatırım yapmalarına etkisi büyüktür. Ayrıca itibar yönetimi, güçlü bir örgüt itibarının oluşturulması ve gücün devamı ile ilgilidir. İtibar yönetimi, zor ve yeni bir yönetim anlayışı olması sebebiyle belirlenen standartların uygulamasının kontrolü de oldukça zordur. İtibar bir imaj bir ün ya da bir reklam değildir. İtibar gerçek değerlerin uygulanması ve bu değerlerin paydaşlara inanarak ve doğru bir şekilde aktarılabilmesidir.

Kurum davranışlarının yanı sıra, paydaşların kurumla ilgili olumlu veya olumsuz izlenimleri de itibarı doğrudan etkilemektedir. Herhangi bir örgütün veya kişinin, kurumunuz hakkında sarf ettiği olumlu düşünceler, insanların nezdinde itibarınızı yükseltecektir. Tersini durum söz konusu olduğunda ise itibar doğal olarak zedeleneyecektir. Risk ortamında zarar görmemek için; Yüksek risk durumlarında çabuk ve doğru karar verilebilmesini sağlayacak bilginin önceden kazanılmış olması önemlidir. Paydaşlar arasında fikir birliğinin teşekkülü ve problemlerin çözümü noktasında tüm paydaşların görüşlerinin alınması diğer bir önemli husustur.

Kurumsal itibar kavramı algısının muhatabı olan sosyal paydaşların kimlerden oluştuğu ve temel özellikleri önem arz etmektedir. Bir örgütün paydaşı, “Örgütün faaliyetlerinden fayda sağlayan veya zarar gören herhangi bir birey veya grup” tur. Bir diğer tanıma göre sosyal paydaş, bir kuruluşun amaçladıklarına ulaşmasını etkileyen veya amaçlarına ulaşmasından etkilenen herhangi bir grup veya bireydir.

Paydaşlar iki ana grupta incelenebilir: Birincil veya Ana Paydaşlar: Örgütün davranışlarından veya kararlarından doğrudan etkilenen veya bunlardan fayda bekleyen paydaşlardır. İkincil Paydaşlar ise: Yerel ve merkezi yönetimler, sivil toplum örgütleri ve bazı durumlarda rakipler gibi, aracı rolü olan paydaşlardır. Şekil 1 'de örgütün paydaş modeli gösterilmiştir(Er, 2008:22).



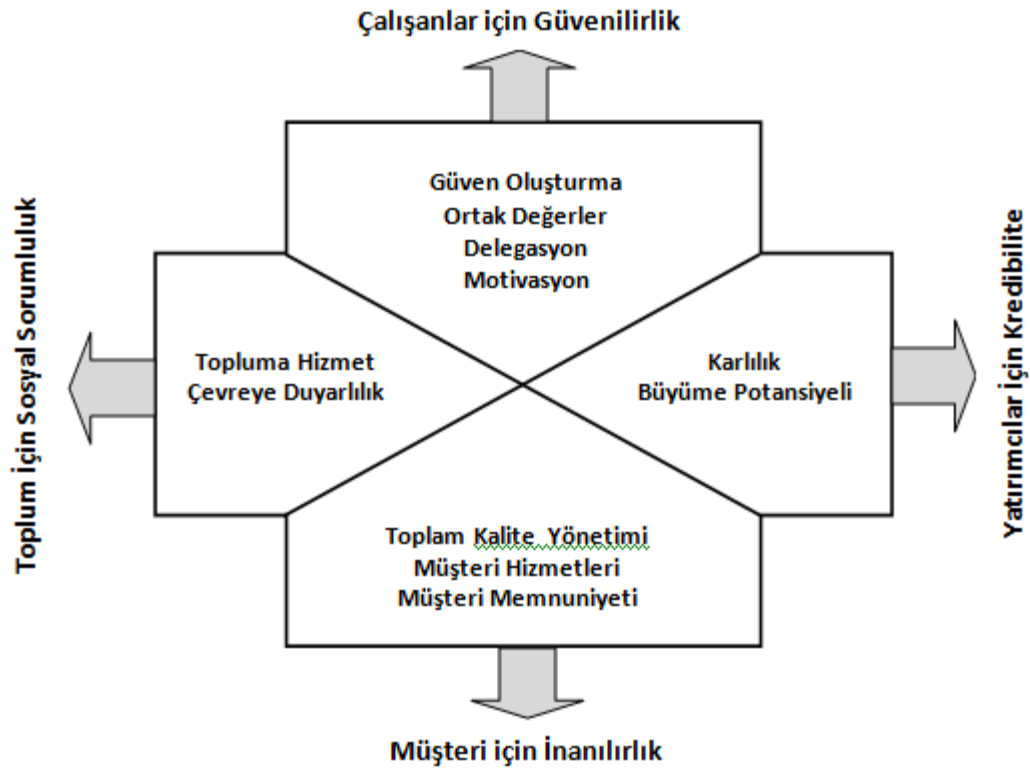
**Şekil 1 : Örgütün Paydaş Modeli**

Kaynak: Davies ve diğerleri, 2006, s.59

Örgütten doğrudan etkilenenler genellikle örgütün çalışanları, müşterileri ve hissedarları gibi paydaş grupları olup, bu paydaşlar örgütle karşılıklı etkileşim halindedirler. Örgütten dolaylı olarak etkilenenler arasında ise medya, rakipler ve bir bütün olarak ulusal toplum vardır. Farklı paydaşların farklı beklentileri olabilir. Başarılı bir itibar yönetimi için, paydaşların ekonomik, sosyal, ekolojik politikalar ve performans hakkındaki görüşlerini, duygu ve tutumlarını sürekli izlemek ve anlamak gerekmektedir(Er, 2008:22).

Paydaşların kurumla iletişim kurma ve kurumu etkileme dereceleri farklıdır. Bu nedenle paydaşlar, kurum ile ilgili farklı bilgilere ihtiyaç duyarlar. Bu bilgi geçmiş, var olan durum ve planlanan gelecekle ilgili olabilir.

Müşteriler ürünle (kalite, ürün güvenliği, servis v.b.) ilgili, çalışanlar, iş (iş güvenliği, etiği, aidiyet, yönetim, kurum içi iletişimin işleyişi v.b.) ile ilgili bilgilere ihtiyaç duyarken yatırımcılar finansal konularla (net kâr, ana para, v.b.) ilgili bilgilere gereksinim duyarlar. Müşteriler ve yatırımcılar, bu bilgileri değerlendirerek kurumun onlar için ne anlama geldiğini yorumlarlar. Bu incelemeler, bahse konu paydaşlar ile, o kurumun işbirliği yapmalarının temelini oluşturur. Çalışanların o kuruma duydukları aidiyet ve inanmışlık duyguları ise, dışarıdaki paydaşların kurum hakkındaki güvenin temelini oluşturur. Bir kurumun hizmetine ve ürünlerine duyulan güven, çalışanların katkısı olmadan gerçekleştirilemez. Kurum adına insan kaynağı olarak hizmet eden çalışanların gözünde kurum itibarı her zaman önemlidir. Bu nedenle halkla ilişkiler yöneticileri, etkin itibar algısı oluşturabilmek için, paydaşları dikkatlice araştırdıktan sonra her birinin kurum üzerindeki etkisine göre her biri için ayrı ve kesintisiz iletişim programları hazırlamalıdır (Şatır-Erendag, 2006:1).



**Şekil 2 : Kurum Paydaşlarının Kurumdan Beklentileri**

Kaynak : Argüden, 2003 s. 15

## 1.2. PERAKENDECİLİK

Perakendeciliği kısaca “Üretici ile tüketici arasında malların naklini sağlayan aracılık faaliyeti” şeklinde tanımlamak mümkündür. Perakendeciliğin kapsamına ilişkin bir değerlendirmede bulunmak gerekirse; Ürünlerin tüketicilere pazarlanması ile ilgili tüm eylemlerin, perakendeciliğin kapsamı dâhilinde olduğu söylenebilir.

Tüketici tercihlerinin ve tüketim kalıplarının değişmesi, tüketicilerin bilinçlenmesi ve bilgilenmesi, sosyal olguların ve yaşamın renklenmesi ve dolayısıyla da tüketici davranışlarındaki değişimler, büyük ölçüde perakendecilikte yaşanan gelişmelere paralel olarak ilerlemektedir(Yıldırım vd. 2008:3)

Günümüz perakende sektörü, rakiplere oranla farklı avantajlar kazanmak için, rekabete yüksek derecede önem atfeder. Ancak, perakendeciler tarafından sunulan benzer çeşitlilikteki fiyat ve lokasyon, sanıldığı kadar önemli değildir (Morschett-Schramm, 2007:428) Ürünün satışı yanında, ürün hakkında bilgi, garanti, satış sonrası destek gibi hizmetleri de yerine getiren perakendecilik, pazarlama zincirinin son halkasını oluşturur.

Perakendeci kurumlar dört ana ölçüte göre gruplandırılabilir. Bunlar;

### 1.2.1.Perakendeci Grupları

#### 1.2.1.1.İşleyiş Yöntemleri Açısından

##### 1.2.1.1.1.Mağaza Perakendeciliği:

Bağımsız olarak oluşturulmuş perakendeci yapılarıdır.

- ✓ *Hizmet (Servis) Mağazaları*, : Genellikle kişisel mülkiyete dayalı, içinde bir tezgâhtar veya dükkân sahibinin alıcılara fiilen hizmet ettiği, sermayesi ve satış alanı küçük, tek veya sınırlı sayıda mal satan işletmelerdir.

- ✓ *İhtisas Mağazacılığı (Özellikli Mal Satan Mağazalar):* Dar bir ürün grubuyla, fazla çeşit ile hizmet veren mağazalardır. Tek ürün, sınırlı çeşit ve tek çeşit mağazacılığı olmak üzere üç çeşidi bulunmaktadır.
- ✓ *Bakkallar / Büfeler:* Satış alanı 100 m<sup>2</sup>' ye kadar olan, yerleşim alanları içinde bulunan ve müşteriye yakınlık ve zaman avantajı sağlayan ve gıda ve temizlik ağırlıklı ürünler satan geleneksel perakendecilerdir. Yönetimi bağımsız, mülkiyeti tek bir kişi veya gruba ait, çalışan sayısı genellikle az olan mağazalardır.
- ✓ *Süpermarket :* En azından 400 m<sup>2</sup> satış alanı olan, çabuk bozulabilir gıda maddeleri de dahil olmak üzere, bakkaliye maddeleri satan ve toplam satışların en fazla 1/3'ünü gıda maddelerinin oluşturduğu, bölümlü self servis mağazasıdır. Süpermarketler, tek ve bağımsız olabileceği gibi, departmanlı mağazalar gibi zincirleme mağazalar şeklinde de olabilmektedirler(Savaşçı, 2002:7) Süpermarketler incelendiğinde genel yapılarının aşağıdaki şekilde olduğu görülecektir;
  - Çok sayıda ve bol çeşitli mal grupları alıcılara ayrı ayrı reyonlarda sunulur.
  - Tipik süpermarketlerde genellikle beş veya altı reyon bulunur.
  - Süpermarketlerin bütün reyonlarında genellikle seç-al yöntemi uygulanır. Bu yöntemin bir gereği olarak mallar alıcıların kolayca yaklaşılabileceği açık vitrin, sergi ve “gondol” denilen raflarda önceden ambalajlanmış ve etiketlenmiş olarak satışa sunulur.
  - Mağaza binaları genellikle tek katlı olup geniş bir yerleşim ve satış alanı vardır.
  - Mağazanın müşterileri için otopark imkânları vardır.
  - Süpermarket, imkanlara göre, üretim kaynaklarından en yüksek oranda doğrudan doğruya (aracısız) mal satın alır. Büyük süpermarket zincirleri ise bazı malların üretimini kendileri yaparlar.
  - Mağaza içinde alıcılar için birden fazla yazar kasa çıkışı vardır (Okumuş, 2005:110).



- ✓ *Hipermarketler:* 2.000 m<sup>2</sup> ile 16.000 m<sup>2</sup> arasında satış alanına sahip olan bu satış yerlerinde mağaza büyüklüğüne de bağlı olmak kaydıyla yaklaşık 50.000 kalem ürün satılmaktadır. Self servis yöntemine göre çalışan, çok çeşitli gıda ve gıda dışı ürünleri, düşük fiyatlarla satan ve otoparkı olan geniş bölümlü perakende satış mağazalarıdır. Genellikle Arsa fiyatlarının düşük olduğu şehir dışı bölgelerde kurulmakta ve otomobili olan müşterileri hedeflemektedirler. Tüketiciler genellikle haftalık veya 10 günlük alışverişlerini hipermarketlerden yapmayı tercih etmektedirler.
- ✓ *Alışveriş Merkezleri:* Genelde şehir merkezinden ve trafik sıkışıklığından uzak, şehir dışında, banliyölerde kurulan, tek ve belirli bir plan altında bir araya getirilmiş yan yana dizili çeşitli perakendeci mağazaların oluşturduğu bir gruptur. Türkiye’de Akmerkez, Capitol, Karum vb.
- ✓ *Departmanlı Mağazacılık :* Bu mağazalarda, genellikle gıda dışı, bazen gıda da dahil olmak üzere, tüketim maddelerini tek katlı geniş veya çok katlı, her katı ayrı reyon halinde çalışan büyük binalarda satışa sunulmaktadır. Her bölüm aynı işletmeye ait olabileceği gibi, bazı reyonlar farklı işletmelere kiraya verilerek, onların işletmelerine izin verilebilir. Ülkemizde örnek olarak, Boyner, Marks & Spencer vb. örnekleri mevcuttur.
- ✓ *İndirim Mağazaları:* 600 ile 1.500 çeşit ürünü birkaç yüz metrekairelik bir alanda satan ve piyasadaki rakiplerine oranla genellikle daha ucuz olan mağazalar Discount Store olarak adlandırılır. Sınırlı tüketici hizmeti, ürünlerden sadece en çok tercih edilen çeşidi satmaları, az masraflı bina dizaynı, daha ucuz iç döşeme, minimum personel, minimum müşteri hizmeti ve düşük kar yüzdesi önemli karakteristikleridir.
- ✓ *Peşin Öde Götür (Cash and Carry):* Satışın üreticinin malı gönderdiği ambalaj parçalanmadan yapılması sayesinde ucuza mal satması ve sadece nakit ödeme kabul edilmesi, bu mağazaların en temel özelliği olup, satışta self servis uygulaması söz konusudur. Türkiye’de ilk Cash & Carry Mağazası, 1989 yılında açılan Metro Grossmarket olmuştur.

- ✓ *Kolaylık Mağazaları:* Pratik olmaları, self servis hizmet vermeleri 100 - 300 metrekairelik alanlara sahip olmaları, çabuk bulunan malları satmaları ve uzun hizmet saatleri (24 saate varan sürelerle) temel özellikleridir.Örneğin,7-Eleven,BİRMAŞ vb.
- ✓ *Kategori Öldüren Mağazalar:* Bu mağazaların diğer indirimli perakendecilerden farkı daha az çeşit sunmaları ve belirli bir kategorisindeki tüm rakiplerini yok etmek amacı taşımalarıdır. Mobilya, ofis malzemeleri, spor malzemeleri, bilgisayar, oyuncak vb. gibi alanlarda çalışırlar. Örneğin, Toys Are Us, CD, kitap ve dergi satan D&R.
- ✓ *Katalogla Satış Mağazaları:* Satış hacmi yüksek markalı geniş çeşitleri katalog ve indirim ilkeleriyle satan büyük ölçekli mağazalardır. Örneğin, elektrikli araçlar, fotoğraf gibi. Bu mağazalar kalın katalog yayınlarlar. Teşhir mağazasında mallar sergilenir.

#### 1.2.1.1.2.Mağaza Dışı Perakendecilik :

Yüz yüze alışveriş yapılmayan perakende ticaret çeşididir. Direkt pazarlama ve direkt satış olmak üzere 2 türü bulunmaktadır.

- ✓ *Direkt Pazarlama:* Doğrudan posta, katalog perakendeciliği, tele-pazarlama ve internet alışverişi gibi uygulamaları mevcuttur. Daha çok reklam medyası kullanan interaktif bir pazarlama sistemidir.
- ✓ *Direkt Satış ise;* Satış elemanı ile tüketiciler arasında, kapıdan kapıya satış örneğinde olduğu gibi kişisel (yüz yüze, telefonla vb.) görüşülerek yapılan satışlardır.

#### 1.2.1.1.3.Perakendecilik Organizasyonları :

- ✓ *Ortak Zincir:* Birbirinin ikamesi ya da benzeri çok sayıda ürün satışı yapan ortak satın alma ve planlama birimlerine sahip, tek bir merkezden yönetilen ve faaliyetlerinin büyük oranda merkezden kontrol edildiği, aynı şekilde dizayn edilmiş mağazalardan oluşur. Tansaş, GİMA, Migros gibi.

- ✓ *Bağımsız Zincir:* Gönüllü zincirler, kooperatif zincirleri ve perakendeci gruplar olmak üzere üçe ayrılmaktadırlar. Gönüllü zincirler, çok sayıda perakendecinin birleşmesiyle, toptancıların sponsorluğunda kurulurlar. Amaçları yüksek miktarda satın alma yapmak ve dolayısıyla daha düşük fiyat avantajı kazanmaktır. Kooperatif zincirleri ise, birden fazla perakendecinin aralarında anlaşarak, toptancı mülkiyetleri altında ortak kurdukları perakendeci tipidir. Örneğin, TARIŞ mağazaları üreticiler kooperatifine aittir. Perakendeci grupları, perakendeciler arası alım birlikleridir. Örneğin, İzmir’de süpermarketlerin Tansaş’a karşı oluşturduğu İzmar, İstanbul’da benzer kuruluş İzmar vb.
- ✓ *Tüketici Kooperatifleri:* Bu tip zincir mağaza organizasyonu, tüketiciler tarafından kurulmaktadır. Temel felsefesi kar elde etmek yerine, üyelerine ucuz fiyatlı mal satarken, yönetsel giderlerini karşılamak olan bu tip mağazalara örnek olarak, askeri kantinler ve devlet kuruluşları tarafından organize edilen kooperatifler gösterilebilir.
- ✓ *Franchise Sistemi:* Franchising, kelime olarak satış ve dağıtım imtiyazı anlamına gelmektedir. Bir pazarlama ya da dağıtım formu olarak, sistem içinde ana firmanın, bir diğer firmaya, belirli ayrıcalıkları, belirli bir zaman dilimi içerisinde ve belirli bir alanda kullanım hakkını vermesi, mağaza yeri seçiminden, iç dizayna kadar tüm ayrıntıları belirlemesi sistemin esasını teşkil etmektedir. Franchising sistemine katılan işletmeci, belli bir para karşılığında firmanın ismini kiralar ve onun ürünlerini satar. Benetton, KİP, Mc Donald’s, Pizza Hut, vb (Savaşçı, 2002:16).

#### **1.2.1.2.Satılan Mal Türüne Göre**

- ✓ Sınırlı Türde Mal Satan Mağazalar
- ✓ Departmanlı Mağazalar
- ✓ Her türlü tüketim malı satanlar (bakkallar),
- ✓ Çok ürün dizisi bulunduran kolaylık mağazaları (süpermarket),
- ✓ Çeşit mağazaları,
- ✓ Kolay bulunan malları satanlar (büfeler),
- ✓ Beğenmelik mal satanlar (konfeksiyon, mobilya vb)
- ✓ Özellikli mal satanlar (video, bilgisayar vb.)

### ***1.2.1.3.Sahiplik Açısından***

- ✓ Mülkiyetin Genişliğine Göre;
  - Bağımsız perakendeciler (Küçük veya büyük mağazalar),
  - Bileşik perakendecilik, [gönüllü zincirler, perakendeci grupları, zincir mağazaları, şube mağazaları, franchising mağazaları (Mc Donald's, Burger King)],
  - Çokuluslu perakendeciler
- ✓ Mülkiyetin Niteliğine Göre;
  - İmalatçının Kendi Perakende Satış Mağazaları,
  - Kiralanmış Reyonlar,
  - Corner Shop,
  - Şirket Biçiminde,
  - Kamu Mağazaları,
  - Kooperatif Mağazaları (Tariş)

### ***1.2.1.4.Yerleşme Yerine Göre***

- ✓ Mahalleler
- ✓ İkincil Ticaret Merkezleri
- ✓ Ticaret Merkezlerindeki Mağazalar
- ✓ Alışveriş Merkezlerindeki Mağazalar
- ✓ Kent Ana Ticaret Merkezlerindeki Mağazalar
- ✓ Semt Pazarlarındaki Tezgâhlı Satıcılar
- ✓ Karayolları Kenarlarındaki Satıcılar
- ✓ Köy Ve Kasabalardaki Dükkânlar
- ✓ Seyyar Satıcılar, İşportacılar, Kamyonlu Satıcılar
- ✓ Benzin istasyonları içinde veya yanındaki fast-food mağazaları,
- ✓ Açık oto pazarları vb. olarak sınıflandırmak mümkündür.

### 1.2.2.Perakende Satış Planlaması Ve Stratejisi

Bir firma daha kurulmadan önce, kendi politikalarını ileri sürebilmeli ve hedeflerine ulaşmak için de çaba sarf etmelidir. Bu noktada önemli olan husus firmanın nasıl bir tip firma olduğunun belirlenmesidir.

Perakende satış planı oluşturulurken cevabı aranan 3 soru; Firmanın hangi işle iştigal ettiği, nereye ulaşmak istediği ve bu hedeflere ne şekilde ulaşacağına ilişkin sorulardır. Bu sorulardan ilkinin cevabı, SWOT analizi, güçler (strength), zayıflık (weakness), fırsatlar (opportunities) ve tehditler (threats) faktörlerinin açıklanmasıyla bulunabilir. İkinci soru için yapılacak olan hedeflerin ortaya konulmasıdır. Büyüme, kazançlılık, şöhret, ün gibi birleşme hedefleri, satış, pazar bölümlenmesi, haberleşme vb. pazarlama hedefleri ile iş gücü kalitesinin belirlenmesi vb. örgütsel hedeflerden oluşmaktadır. Yatırımın geri dönüşü ve hedef kar vb. finansal hedefler ortaya konularak nelerin yapılacağı, hangi amaçlara hangi zamanda ulaşacağının cevabı ise 3. sorunun cevabını verecektir.

#### 1.2.2.1.Genel Perakende Stratejileri

Bu stratejiler, büyüme, seçicilik ve verimlilik üzerine odaklanmıştır.

##### 1.2.2.1.1.Büyüme Stratejileri

- ✓ *Nüfuz Etme Stratejileri* : Perakendecilerin pazar payını artırmak için yaptığı saldırgan çabalar ile başarılı.
- ✓ *Mal Geliştirme Stratejileri* : Büyümek isteyen perakendecilerin birçoğu bu hedeflerini gerçekleştirmek için yeni mallar ekleme ve müşteriden gelen talebi karşılama ve ekstra satışlar yapabilme yolunu seçmektedirler.

- ✓ *Pazar genişlemesi stratejileri* : İhracat gibi yeni açılımlarla yeni müşterin kazanılması ve indirim ve aktivite vb. uygulamalarla aynı coğrafi bölgede yeni müşteriler kazanılması şeklinde 2 türü bulunmaktadır.
- ✓ *Çeşitlendirme Stratejileri* : Çok riskli bir yol olmasına karşın, yeni hedef müşteri grubu için yeni malların satışa sunulması, çok iyi sonuçlar da doğurabilecek önemli bir büyüme stratejisidir.

#### *1.2.2.1.2.Seçicilik Stratejileri*

Ürün çeşitliğinin ya da satış yapılan coğrafi bölgenin küçültülmesi suretiyle uygulanan bir strateji çeşididir.

#### *1.2.2.1.3.Verimlilik Stratejileri*

Aynı kaynak karışımları ya da aynı sonuçları daha az kaynaklarla elde etmek için yapılan stratejilere verimlilik stratejileri adı verilmektedir.

#### *1.2.2.1.4.Özel Perakende Stratejileri*

Müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenip memnuniyet sağlanması ve daha sonra da mağaza başarısını tasarlayan stratejilerdir.

#### *1.2.2.1.5.Bölümleme Stratejileri*

Bölümleme, bir pazardaki ihtiyaçları, grupların benzerlikleri ve farklılıklarıyla belirleme işlemidir.

#### *1.2.2.1.6.Yer (Mekan) Stratejileri*

Bir perakendecinin ürün konsepti ve müşteri profili doğrultusunda mağazanın başarılı ya da başarısız olacağı yer seçimine ilişkin yapılan stratejilerdir.

#### *1.2.2.1.7.Mal Stratejileri*

Perakendecinin sattığı bir malın müşterinin ihtiyaçları karşılayabilmesi için, fiziksel ve teknik olarak sattığı o malın özelliklerini müşteriye aktarmasına dayanan bir stratejidir.

#### *1.2.2.1.8.Fiyatlandırma Stratejileri*

Müşteri daima mallar ya da müşteriler üzerinde bir mukayese yapar ve malları fiyatlarına göre değerlendirir. Bu nedenlerden ötürüdür ki fiyat, her zaman kalitenin bir ölçüsü olmuştur.

#### *1.2.2.1.9.İletişim Stratejileri*

İletişim stratejilerini sağlamak için kullanılan tekniklerden bazıları reklam, kişisel satışlar, satış promosyonları ve halkla ilişkiler vb. sıralamak mümkündür. Bir perakendeci, müşterilerinin istek veya şikâyetlerini bilmek için devamlı olarak müşteriyle bağlantı halinde olmalıdır. Bu iletişim kolları sayesinde perakendeci müşterisinin gözünde çok daha iyi bir yer edinir ve ne kadar aktif olduğunu gösterir.

#### *1.2.2.1.10.Mağaza İmajı Ve Müşteri Hizmetleri Stratejisi*

Müşteri ile iletişimi sağlamak için kullanılan yöntemler, perakendecilerin müşterilerine fayda sağlamak amacıyla gerçekleştirdiği faaliyetler olarak değerlendirilebilir. Bunlara ilave olarak mağazanın dış görünümü, vitrin ayarlamaları, iç dizaynı ve ürün yerleşimi mağazanın kimliği ve imajıyla bütünleşir ve müşteriye mağazaya çeker. Bu imaj müşteriye sunulan hizmetle daha da güçlenir.

#### *1.2.2.1.11.Kontrol Ve Süreklilik*

Başarı, devamlı değişen ve değişikliklere ayak uyduran bir mekanizma sayesinde elde edilir. Bu mekanizmanın işleyebilmesi için:

- ✓ Her sene firmanın ilerleyişini hesaplamak gerekir
- ✓ Firmanın içinde bulunduğu pazardaki değişimlerin de bilinmesi zorunludur.
- ✓ Her 5 yıl için yeni hedefler belirlenmeli ve firmanın hangi yönlerden güçlü, hangi yönlerden zayıf olduğu araştırılmalıdır.

### 1.2.3.Perakendeciliğin Faydaları

Perakendeciliğin faydalarını kısaca; Tüketici, üretici ve aracı ve son olarak ekonomik aktivite açısında olmak üzere 3 bölümde incelemek mümkündür (Azabağaoğlu, 1999:15).

#### 1.2.3.1.Tüketici Açısından Sağladığı Faydalar;

- ✓ *Ürün ve Hizmet Çeşitlendirme:* Ortalama büyüklükteki bir süpermarkette 15.000 – 30.000 çeşit ürün bulunmaktadır. Bu durum, tüketicilerin istedikleri marka, renk, boyut, model ve fiyat aralığındaki ürünler arasından kolaylıkla tercih yapabilmelerine olanak sağlamaktadır. Aynı şekilde ilgili mağazalarda yapılan ürün kategorizasyonu da bu duruma örnektir.
- ✓ *Küçük Miktarlarda Satma:* Tüketicilerin küçük miktarlarda ürün satın almalarına karşın perakendeciler, üreticiden veya toptancıdan taşıma maliyetleri gibi çeşitli maliyetleri dikkate alarak genellikle büyük miktarlarda alımlar gerçekleştirirler ve tüketicilerin özelliklerine ve satın alma alışkanlıklarına göre ayarlanmış küçük miktarlı ürünleri satışa sunarlar.
- ✓ *Stok Bulundurma:* İstedikleri ürünü istedikleri yerde bulabileceklerini düşünen tüketiciler, küçük miktarlarda ürün alırlar. Bu sebeple, stoklama fonksiyonun önemli bir bölümü perakendeciler tarafından yerine getirilmektedir.
- ✓ *Hizmet Sağlama:* Perakendeciler, tüketicilerin ürün kullanımlarını ve tüketimlerini kolaylaştırmak amacıyla çeşitli hizmetler sunarlar.
- ✓ *Bilgi Paylaşımı:* Perakendeciler, bulundukları konum gereği hem üreticilerle hem de tüketicilerle bilgi paylaşımında bulunabilmektedirler. Ayrıca, gelişen bilgi teknolojileri sayesinde tüketiciler, perakendecilere önerilerde bulunabilmekte, benzer şekilde perakendeciye ulaşan bu bilgilerin, geri bildirim yoluyla üreticilere de ulaşması mümkün olabilmektedir(Akaydın, 2007:3).



### ***1.2.3.2.Üretici ve Aracılar Açısından Sağladığı Faydalar;***

Perakendecilerin üretici ve aracılara sağladığı en önemli fayda tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını öğrenip bu bilgiler doğrultusunda üretimi yönlendirmektir. Bu sayede tüketiciler tercih ettikleri ürünlere sahip olabilecek, üreticiler de bu bilgiler sayesinde daha etkin bir üretim sistemine geçebilecekler ve sonuçta verimlilik artacaktır. Perakendecilerin üretici ve aracılara sağladığı diğer bir önemli fayda da 3 çeşit eskime riskini üstlenmesidir. Bunlar; Modadaki değişiklikler, meyve ve sebze gibi çabuk bozulan ürünler ve son olarak teknolojik eskimeye uğrayan ürünlerdir(Azabağaoğlu, 1999:17).

### ***1.2.3.3.Ekonomik Aktivite Açısından Sağladığı Faydalar;***

Perakendeciliğin ekonomik temelleri ve ekonomiye sağladığı katkıları kısaca değerlendirmek gerekirse şunları söylemek mümkündür;

*Yer Faydası;* Tüketicinin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmeti, ulaşabileceği en kolay ve yakın yerden temin etmek isteyeceğinden perakendeci, hedef müşteri grubuna en yakın yerde konumlanmak zorundadır.

*Zaman Faydası;* Perakendeci, bir yandan müşterilerin malları istedikleri zamanı bilip, buna göre istenilen malları bulundurmak, diğer yandan da elinde stok olarak bulundurduğu ürünlerin sermaye maliyetinin karşılığını almak arasında bir denge yakalamak zorundadır. Bunu sağlamak için de mala ait talep düzeyini, talep elastikiyetini ve stok devir hızını iyi takip etmek ve buna göre mağazasında ilgili ürünleri yeter miktarda bulundurmak zorundadır.

*Mülkiyet Faydası;* Perakendeci, bir yandan müşterilerine kredili mal satarak mülkiyet faydası sağlarken diğer yandan ürün tedarikinde yaptığı her türlü iletişim ve seyahat masraflarını, bedelin tahsil edilmesine kadar geçen süre içerisinde birtakım finansman masraflarını ve satış görevlilerinin oluşturduğu işçilik maliyetlerini satın alınacak ürünün mağazadaki satış fiyatına yansıtacaktır.

*Şekil Faydası*; Perakendeciler, toptancılardan ya da üreticilerden aldıkları büyük hacimdeki malları, tüketicilerin ihtiyaç miktarını ve kullanım kolaylığını gözeterek, malın en uygun formda sunulmasını temin ederek şekil faydası da oluştururlar.

Perakendeciliğin ayrıca, ülkeye yeni teknolojilerin girmesini sağlamak, müşteriye sunulan hizmet kalitesini arttırmak, ürün ve hizmetlerin taleplerini artırmak, dağıtım kanallarının verimliliğini arttırmak vb. ekstra faydalarının da bulunduğunu söylemek mümkündür(Gürman, 2006:8).

#### **1.2.4. Kurumsal İtibar İle İlişkili Bazı Temel Kavramlar**

Kurumsal İtibarın temelini oluşturan unsurlar kısaca şöyle açıklanabilir;

##### **1.2.4.1.Kurumsal Ün**

Ünün, biri insani değeri, diğeri ise işe dayalı değeri olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. İnsani boyutunu, şirketin çalışanlarının, işe dayalı boyutunu ise, şirketin geçmişteki performansının ve gelecekteki muhtemel gelişimine ışık tutan finansal portre ve bunun yansımalarının oluşturduğu söylenebilir.

Greyser, şirket ününün müşteriler üzerinde üç genel etkisi olduğunu belirtmektedir; İlki, müşterinin ürün ve hizmet kalitesi algılamasına yönelik etkileridir ki, marka imajının etkilerine benzemektedir. İkincisi, müşterinin finansal değere ilişkin algılamalarıdır. Üçüncüsü de müşterilerin şirkete olan bağlılıklarıdır. Temelde bir kurumun ününün, markasının değerine endeksli olduğu kabul edilmektedir. Bu itibarla müspet bir ünün, şiddeti her geçen gün artan rekabet ortamında, kurumların rakiplerine kıyasla farklılık oluşturmasını sağlayacak ciddi bir işlevinin olduğunu söylemek mümkündür.

Genellikle soyut bir algıya neden olan ün kavramını esasen “hissedar değeri” oluşturması sebebiyle somut bir kavram olarak değerlendirmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Bunun nedeni; Ünün, kurumların içeride ve dışarıdaki “Rekabetçi pozisyonlarına” katkı sağlaması, nakit akışını ve karlılığı yükseltmesi, rakiplere karşı bir bariyer işlevi görmesi, kamuoyundan destek ve onay sağlaması, krizlerde koruyucu bir kalkan oluşu, kurum çalışanlarının iş tatminlerini ve kuruma olan sadakatlerini artırması, kredi kuruluşları nezdinde işletme kredibilitesini yükseltmesi, kurumun verdiği reklamların etkinliğini artırması ve kurumun pazarlık gücünü geliştirmesidir (Marangoz–Biber, 2007:175).

Marka ve ün arasındaki temel farklılık; Markanın kurumun kim olduğunu göstermesine karşın, ünün, kurum ortaklarının, medya ve çevre tarafından nasıl algılandığını gösteriyor olmasıdır. Bir buzdağı örneğinden yola çıkılacak olursa; Marka, yüzeyin üzerindeki görsel doruk, ün ise yüzeyin altında gizlenen kısım olarak gösterilebilir. Ün, daha az somut ve görülmeyen unsurlardan oluşur. Kişisel ün gibi, şirket ünü de zaman içinde oluşur.

Bir kuruluşun ününün ölçülmesi ve yönetilmesinde başarılı olması, her şeyden önce yetki sahibi ekibin bağlılığı, ölçme sürecinin amaç ve hedeflerini anlama ve ünün kuruluşun geleceği üzerindeki etkisini kabul etme biçimlerine bağlıdır. Ayrıca ünün yönetiminde iletişimin rolü, kuruluş mesajı ve hikayesi önem arz eden hususlar arasındadır. Uygun enerji ve bağlılık düzeyleri oluşturmak, ünün gelişiminde performans geliştirmeyi etkileyen önemli etkenlerdir. Müşteri ve çalışan beklentileri arasındaki uyumsuzluk, şirketsel ileti sisteminin yetersizliği, yönetim krizlerine yönelik planların bulunmaması ve medya ayağının sağlıklı işlememesi vb. eksiklikler kurumsal ünü olumsuz yönde etkileyen olumsuzluklardır.

Şirkete ait satış sürecinin kurumsal ünü destekleyici bir pozisyon alması ve en önemlisi de satış ekiplerinin araştırma sonuçlarının kurumsal ün üzerindeki etkisinin farkında olmaları önem arz etmektedir. Satış ekibi, daha olumlu bir ün oluşturmak ve sonrasında başarıya ulaşmak için gerekli değişimlere etkin bir biçimde katkıda bulunmak üzere dikkatli bir şekilde yönetilmeli ve yeterince desteklenmelidir. Araştırma sonuçlarının bilinmesi durumunda, sonraki dönemde oluşabilecek bir olumsuzluğu gidermek ve oluşan sonuçları kurumun ününü artırmada (Ne şekilde kullanılacağına doğru tespiti durumunda) kullanmak mümkün olacaktır. Bunun sağlanabilmesi için kurum çalışanları arasındaki bağlılığın oluşturulması, liderliğin rolünü gerektiği gibi oynayabilmesi ve gerçekçi beklentiler oluşturulması önem arz eden uygulamalar olmalıdır.

Kurum ününün artırılmasına yönelik olarak başta konunun uzmanları olmak üzere tüm çalışanlar tarafından farklı fikirlerin alınması ve değerlendirilmesi gerekir. Bu uygulama, gerek iç ve gerek dış tüm ilgili gruplar tarafından eşgüdümlü bir eylem planı hazırlamasına olanak sağlayacaktır.

Sürdürülebilir bir ünün oluşturulması zaman alır. Düzenli olarak denetimi gerektiren aralıksız bir süreçtir. Şirketsel ve kişisel ünler, geleceğimizi belirleyen, güçlüklerle kazanılan ve değerli kazançlardır. Dolayısıyla ilgimizi ve düzenli kontrolleri hak ederler (Hannington, 2004:2).

#### **1.2.4.2.Kurumsal Kimlik**

Kurumsal kimlik, bir kuruluşu diğerlerinden ayırtıran ve onu hatırlanabilir kılan unsurların bütünüdür. Kurum kimliği, bir kuruluşun, kurumsal semboller ve logolara vurgu yaparak gerçekleştirdiği kalıcı ve hedeflenmiş sunumlardır. Burada temel nokta, gerçekleştirilen bu sunumların akılda kalıcı, hatırlanabilir olması ve kuruluşun diğerlerinden ayırt edilebilmesine yardımcı olmasıdır.

Argenti ve Druckenmiller kurumsal kimliği, kurumun çalışanları, ürünleri ve hizmetleri gibi tanımlanmış özelliklerinin tümü olarak ifade etmişlerdir. Kurum kimliği, şirketin stratejisi, yöneticilerin felsefesi, örgütün felsefesi ve tasarım unsurlarının harmanlanması sonucunda oluşur. “Biz kimiz?” sorusunun yanıtını verir. Başka bir deyişle işletmeyi diğer işletmelerden ayıran ve örgütün gerçeklerini yansıtan bir unsurdur (Tonus, 2009).

Kurumların kendilerine has kişilikleri, zayıf ve güçlü yanları vardır. Kimlik sadece bir slogan ya da belli bir kalıp olarak değerlendirilmemelidir. Nitekim kimlik görünen, dokunulan ve benimsenen bir şey olmalıdır. Kurumların tüm faaliyetleri kimliklerinin bir doğrulamasıdır. Bir kurumun kendisini güçlü bir kurum olarak nitelendirebilmesi için ürettiği veya sattığı tüm ürünlerinin belli standartlarının ve değerlerinin bulunması önem arz etmektedir. Ayrıca ilgili kurum tarafından, tüm dünyaya kurumu ve kurumun amacını yansıtacak kurumsal iletişim faaliyetlerine yer verilmelidir. Pazarda birbiriyle rekabet halinde olan firmaların ürün ve hizmetlerinin büyük çoğunluğu birbirine benzerdir. Bir firmanın fiyat, kalite veya hizmette sağlamış olduğu avantajı diğer firmalar da hemen yakalamaktadır. Bu nedenle Kurumlar ancak sahip oldukları kimlikle, bütünleşmeyi sağlayarak, rakiplerinden ayırt edilebilirler(Akmehmet, 2006:11)

#### *1.2.4.2.1.Kurumsal Kimliğe Etki Eden Unsurlar*

*1.2.4.2.1.1.Kalıtım;* Kurum, köklerine dönüp onu özel ve başarılı yapan unsurları ön plana çıkararak kendisi açısından avantaj sağlayabilmektedir. Örneğin; Bean’ in geçmişine dayanan hikâyeler sayesinde, Bean firması güvenilirliğini ve farklılığını herkese kabul ettirmiştir.

*1.2.4.2.1.2.Varlıklar ve Yetenekler;* Müşterilerin gözünde şirketler ancak sahip oldukları varlıklar ve yetenekleri sayesinde pazarda yenilikçi ürün çıkarabilirler ve ancak bu sayede müşteriye değer verdiklerini kanıtlayabilirler. Örneğin Wal-Mart’ ın geniş çeşitteki ürünü düşük fiyata satacak teknolojiye sahip olması müşteri üzerinde önemli bir algıdır.

*1.2.4.2.1.3.Çalışanlar;* Hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette çalışanlar kurumsal kimliğin temelini oluşturmaktadır. Perakendecilik sektöründe kurumsal marka kimliğinin en güzel ve doğru iletişimi, tüketicilerle mağazanın içinde kurulan iletişimle gerçeklemektedir. Örneğin; Wal-Mart’ın müşteriyi kapıda karşılayan elemanları, müşterilere kendilerini değerli hissettirerek Wal-Mart’ın kurumsal marka kimliği hakkında fikir sahibi olmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, şirketin başında bulunan kişiler de kurumsal kimliği temsil etmektedirler.

*1.2.4.2.1.4.Değerler ve Üstünlük;* Değerler ve üstünlüklerin bileşimi, iş stratejilerini oluşturmaktadır. Bazı şirketler maliyet temelli kültürleri ile pazar içinde değerli bir pozisyona sahip olmayı hedeflerken bazıları ise, prestijli müşteriye sahip olmak istemektedir. Yenilik, kalite ve müşteri memnuniyeti, şirket değerleri ve rakiplerine oranla üstünlüklerini ayırtıran unsurlar olarak göze çarpmaktadır. Örneğin; 3 ayrı perakendeci de öncelikle kaliteli ürünler sattıklarını ifade etmelerine karşın, bunlardan biri, her zaman hesaplı ve ucuz olduğunu vurgularken, diğeri fiyatlarla ilgili herhangi bir duyuruda bulunmamakta, o da kendisini ön plana çıkaran müşteri memnuniyetine vurgu yaparak kendisini o noktada konumlandırabilmektedir.

*1.2.4.2.1.5.Yenilik;* Yenilikçi olmak müşterilerin gözünde şirketin kredibilitesini artırmaktadır. Araştırmalara göre, yenilikçi olan şirketlerin yeni ürünleri müşteriler tarafından kabul görmektedir. Tüketicinin gözünde yenilikçi olmak için sadece teknolojik gelişmeleri kullanmak gerekmemektedir. Değişen koşullar çerçevesinde ülkemizdeki perakendeciler de kendilerini yeniden konumlandırmakta, örneğin mağazalarını gruplandırmaktadırlar. Migros'un gruplaması büyüklük üzerinedir ve 1M Migros' tan 5M Migros' a kadar gitmektedir. Tansaş da aynı şekilde Mini, Midi, Maxi Tansaş olmak üzere kendini büyüklük açısından sınıflandırmıştır. Beğendik ise mağaza sınıflandırmasını, Taze, Komşu ve Yaşam isimlerini kullanarak yapmıştır.

*1.2.4.2.1.6.Algılanan Kalite;* Algılanan kalite için şirket tarafından belirlenen ve oluşturulan kalite ifadesine gerek duyulmakta, tüketici algılarının da çok iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Örneğin, müşterilerin bir havayolu şirketindeki uçakların kalitesini algılayamayacak olmalarına karşın kabin görevlilerinin giyimleri, müşterilere davranışları ve firmanın sunduğu ikramlar müşteriler tarafından algılanabilecek ve müşteriler bu konular hakkında kalite yorumu yapabileceklerdir.

*1.2.4.2.1.7.Müşterilere Gösterilen İlgi;* Tüm şirketler müşteriye gösterilecek ilgi konusunda yarış halinde olmalıdırlar. Müşteriye değer verilerek ortaya çıkan bazı efsanevi hikayeler de şirketin ününe ün katmaktadır. Örneğin, Nordstorm' s firması lastik satmadığı halde bir keresinde müşterisinin getirdiği lastiği geri almıştır.

*1.2.4.2.1.8.Yerel ve Küresel Yönelimler;* Kurumun yerel veya küresel bir yapıya sahip olması organizasyonun karakteristiğini, buna bağlı olarak da müşteri ilişkilerini etkileyecektir. Her iki çalışma tarzının da artı ve eksileri bulunmaktadır. Örneğin; Yerel olmak, müşterilerin başarılı yerel şirketlerden gurur duymaları nedeniyle alışverişlerini bu şirketlerden yapmalarını sağlayacak olmasına karşın; Küresel olmak da; Küresel bakış açısına ve küresel amaçlara sahip olmak, markayı tanıyan bütün insanların ilgilerini çekmek ve başarılı küresel markaların geliştirdikleri yenilik, kaliteli ürün ve hizmetler vb. uygulamalardan faydalanmak gibi pek çok avantajı bünyesinde barındırmaktadır.

*1.2.4.2.1.9. Milliyetçilik;* Kurumsal marka kimliği, o markanın doğduğu ülkeyle de ilgilidir. Örneğin; Ayakkabı denince akla İtalya' nın, teknolojik ürünler denince Japonya' nın ve saat denince de İsviçre' nin gelmesi çok normaldir. Çünkü bu ürünler o ülkede üretildiği için tercih edilmektedir.

*1.2.4.2.1.10. Kurumsal Performans ve Şirket Büyüklüğü;* Kurumsal performansı ölçmek için şirketin başarısına, yeni ürün ve yeni programlarla gelen canlılığa bakılmaktadır. Başarı, güveni ve pozitif görüşleri de beraberinde getirmektedir. Şirketin büyüklüğü ve faaliyet alanı, rekabet etme ve ayakta kalma gücüne işaret etmektedir. Müşterilerde, başarılı ve büyük şirketlerin güzel ürün ve hizmet sunacaklarına ve satış sonrası hizmetleri de eksiksiz yerine getireceklerine dair bir algı söz konusudur. Buna karşın diğer bir algı ise; büyük şirketlerin bürokratik, yavaş ve pahalı olduğuna yöneliktir. Bu nedenle, kurumsal kimliğe yenilik, başarı, dinamizm ve uyum kavramları düzgün bir şekilde yerleştirilmeli ve kurumsal kimlik tüketicilere doğru olarak tanıtılmalıdır (Beğendik, 2006:100)

### ***1.2.4.3. Kurum Felsefesi***

Kurum felsefesi, kurumun değer, tutum ve normlarından, amacından ve tarihinden oluşur. Kurumun kültürünü oluşturan değerler ve varsayımlar kurum felsefesinin içeriğini belirler. Abratt ve Balmer kurumsal felsefeyi yönetim kurulu ve kurucular tarafından belirlenen misyon ve değerler olarak tanımlamışlardır. Bernstein' in kurumsal felsefe ve kurumsal kimlik arasında kurduğu ilişkiye göre, kurumsal kimlik şirket felsefesinin belirleyicisi ve bir aracıdır. Kurum felsefesini oluşturan unsurlara kısaca değinilecek olursa;

#### ***1.2.4.3.1. Kurumsal Davranış:***

Kurumsal davranış genel olarak; Kurum çalışanlarının davranışlarının algılanması, anlaşılması ve kontrolü, kurumların çalışma düzeni, işin yapılış biçimi, kurum dışında yer alan çevre ile kurumun etkileşimi ve yönetim sürecinin tüm aşamaları vb. konuları içerir. Kurumsal davranışların incelenmesi, tüm kademelerindeki çalışanların kendi farkındalıklarını geliştirmeleri ve bu yolla kurum çalışanlarının iş tatminlerinin arttırılarak, kurumsal verimlilik ve etkinliğe katkıda bulunmayı amaçlar. Kurumsal davranış, çalışanların davranışlarını, içinde yaşadığı çalışma ortamında incelemekte ve çalışanın kurumdan ne şekilde etkilenecek, davranış değiştirdiğini araştırmaktadır.

#### *1.2.4.3.2.Kurumsal Tasarım:*

Kurumsal tasarım, bir kurumun kendisini görsel olarak ifade etme biçimi olup, marka, yazı, logo ve diğer işaretlerle gösterilmektedir. Kurumların, kurumsal görüntüsü öylesine güçlüdür ki, ürün ve reklamlar, tüketiciler tarafından ilk fark edilen öğelerdir. Antetli kağıttan, taşıma aracının üzerindeki ambleme, kurum içi ve dışında kullanılan yazılı iletişim araçlarına kadar geniş bir yelpazeyi içerir. Logo, renk, değişik bir yazı stili veya tüm bu faktörlerin birleşmesiyle elde edilir.

#### *1.2.4.3.3.Kurumsal İletişim:*

Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması, işleyişini sağlaması gereken üretim ve yönetim süreci içinde, kurumu oluşturan bölüm ve öğeler arasında eşgüdümü, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim sürecidir. Kurumsal iletişim, kurum ile kurum dışı çevre arasında sağlıklı bilgi alışverişini, değişen koşullar karşısında uyumu, kurumu oluşturan bölümler arasında eşgüdümü, çalışanların motivasyonunu ve kurumsal bütünleşmeyi sağlar(Akmehmet, 2006:12)

#### *1.2.4.4.Kurumsal İmaj*

İmaj, bir kimsenin bir topluluğun vb. kendisine ilişkin olarak başkalarında oluşturmak istediği, ya da bıraktığı izlenim olarak tanımlanmaktadır (Akdoğan vd.2005:38). Bu noktadan hareketle kurumsal imaj da kısaca “Bir işletme hakkında, içinde bulunduğu toplumun zihninde oluşan tüm izlenimlerdir.” (Marangoz–Biber, 2007:175).

Kurumsal imaj; Kurumların kuruluş tarihlerinden bugüne kadar ürettikleri ürün ve hizmet kaliteleri, düzenlediği etkinlikler, kazandığı başarılar, işçi-işveren ilişkilerindeki davranışları, çevre ilişkilerindeki duyarlılıkları ve topluma karşı duyulan sorumlulukları yerine getirmeleri vb. unsurların bir araya gelmesiyle oluşur;



Bir kurumun uzun yıllar varlığını devam ettirebilmesi, güçlü ve sağlam bir imaja sahip olması ile mümkün olacaktır. İyi yönetilen, iyi planlanan, içinde bulunduğu toplumun yararına işler yapan, kültür, sanat ve çevre konularına duyarlı, katılımcı, yardımsever işletmelerin sahip olduğu olumlu izlenimler, zaman içinde onlar için iyi bir kurum imajına dönüşmektedir. Bu olumlu imaj, kurumları ya da markaları tüm sıkıntılara karşı korumakta ve kriz dönemlerinde sorunların daha kolay ve hızlı çözülmesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle de işletmeler olumlu bir kurumsal imaj oluşturma ihtiyacı duymaktadırlar(Marangoz–Biber, 2007:175).

İmajın 6 temel özelliği kısaca şunlardır; Çabukça ve düşünmeden ortaya çıkması, kişisel özellikte olması, doğru veya yanlış sonuçları içermesi, parçalarının tamamından daha büyük olan bir karışım bütünü olması, pozitif veya negatif olabilmesi, bir kere biçimlenmesi ve devamlı olmasıdır(Akdoğan vd. 2005:39).

Güçlü bir kurumsal imajın kurumlara sağlayabileceği katkıları şu şekilde özetlemek mümkündür;

- ✓ Kurumun uzun dönem amaçları ile ilgili olarak yöneticiler arasında bir duyarlılık oluşturur,
- ✓ Hedeflere ve bunlara ulaşmak için izlenecek yollara açıklık kazandırır,
- ✓ Kuruma, rekabet üstünlüğü kazandırır,
- ✓ Kurum içi ve dışı iletişimi güçlendirir,
- ✓ Müşterilere, kurumun piyasadaki durumunu ve rakipleri karşısındaki konumunu değerlendirebilme kolaylığı sağlar,
- ✓ Müşteri memnuniyetini ve tercihlerini olumlu yönde etkiler,müşteri bağlılığını artırır,
- ✓ İşletmeye duyulan güveni artırarak, sermaye bulma konusunda kolaylık sağlar;
- ✓ Kurumun amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılacak stratejilerin işletme paydaşları tarafından anlaşılmasını kolaylaştırır(Marangoz–Biber, 2007:175)

İmajın oluşumu, belirli bir süreci ve iyi yönetimi gerektirir. Dolayısıyla iyi bir imajın tesadüfi olmadığı gerçeği hiçbir zaman göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle, kurumların imaj inşa etme bilincine sahip olmaları gereklidir. Ürün ve hizmetleri gayet iyi olan bazı kurumların olumsuz veya etkisiz bir imaja sahip olması muhtemeldir. Bu durumdaki kurumların piyasada büyük güçlüklerle karşılaştıkları bilinmektedir.

#### 1.2.4.5. Marka Değeri

Marka değerini; Tüketicinin o marka ile özleştirdiği ve diğer markalardan farklılaştırdığı ürün değerlerinin bütünü olarak, diğer bir ifadeyle markaya yapılan geçmiş pazarlama yatırımları sonucunda o markayla özdeşleşmiş olan değerler toplamı olarak görmek mümkündür(Duran, 2010:1). Perakendeci açısından “Marka değeri” ise; Pazar payı lideri anlamına geldiği gibi tüketici açısından ise seçilen ve istenen markadır. Başka bir markanın seçilmemesi ve perakendeciden ismen talep edilmesi anlamına gelir (Narin, 2007:60). Marka değeri belirlenirken; Markanın fiziksel özellikleri ve nitelikleri, marka farkındalığı, marka imajı, markaya bağlılık / marka sadakati, marka iletişimindeki tutarlılık, marka duyarlılığı, ürün kalitesi, pazar payı ve sıralamada markanın istikrarı, dağıtım, fiyatlandırma ve ürünün yeniliği gibi unsurlar dikkate alınmaktadır. Marka değeri; Marka bilgisi ve markaya karşı tüketici tutum ve davranışları olmak üzere iki bileşenden oluşmakta olup, marka bilgisi de kendi arasında marka farkındalığı ve marka imajı olmak üzere iki ana parçadan oluşmaktadır.

##### 1.2.4.5.1. Marka Bilgisi

###### 1.2.4.5.1.1. Marka Farkındalığı:

Markadan haberdar olma, müşterinin hafızasında markanın rakiplerle karşılaştırmalı olarak aldığı yerdir.

###### 1.2.4.5.1.2. Marka İmajı:

Ürün kişiliği, duygular, ve hafızada oluşan çağrışımlar gibi tüm belirleyici unsurları içerecek şekilde markanın algılanmasıdır. Kısaca marka imajı, tüketicinin marka hakkında sahip olduğu inançlar bütünüdür. Marka imajı, marka çağrışımlarının hafızada tutulması ve yansıtılan marka hakkında algılamalarla tüketici zihninde oluşmaktadır. Marka çağrışımları beş ana kategoriden oluşur;

- ✓ *Nitelikler:* Marka, alıcının zihninde herhangi bir özelliğiyle çağrışım yapmalıdır. Mercedes' in dayanıklı, sağlam, pahalı oluşunun tüketici zihninde canlanması gibi.
- ✓ *Yararlar:* Markanın özellikleri ile beraber yararları da tüketici zihninde hatırlanmalıdır. Mercedes'in sürmesi keyifli, sahibine prestij sağlayan, iyi performanslı bir otomobili çağrışırması gibi.
- ✓ *Şirket değerleri:* Marka, şirket değerlerini taşımalıdır. Mercedes'in iyi organize olmuş ve yenilikçi bir şirketi çağrışırması gibi.
- ✓ *Kişilik:* Marka bazı kişilik özellikleri çağrışırmalıdır. Mercedes' in, orta yaşlı, ciddi, düzenli ve otoriter bir kişi olarak canlandırılması gibi.
- ✓ *Kullanıcılar:* Marka, ne tip insanların onu alacağını çağrışırmalıdır. Mercedes' in daha yaşlı, daha zengin ve profesyonel kişileri alıcı olarak kendisine çekmesi gibi.

Güçlü bir marka imajının oluşturulabilmesi için markanın tüketicilerin zihninde olumlu nitelikler, yararlar, şirket değerleri, kişilik ve kullanıcılar uyandırması gerekmektedir. Bunun yanında marka imajının etkin olabilmesi için ayrıca kurum imajı ile bütünleştirilmesi gerekmektedir.

Kurumlar tarafından gerçekleştirilen markalaşmaya ilişkin çalışmaların hedeflerine ulaşabilmesi, ancak müşterilerin ilgili markaya olan tutumları neticesinde oluşacaktır. Bu noktada, “Markaya Karşı Tüketici Davranışı“ olgusu, tüketicinin markaya olan tutumlarının eyleme dönüşmüş (Satın alma veya almama) şeklini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle tüketicinin markaya karşı olan sadakati ve markanın görece daha yüksek fiyat uygulayabilme yeteneğini ifade etmektedir.

Marka sadakati, en basit ifadesiyle alışveriş yapılan mağazada aranılan markanın bulamaması durumunda, ilgili ürünün başka mağazalardan alınmasıdır. Sürekli aynı markanın alınması, filmlerin sürekli aynı sinemada izlenmesi, çoğunlukla aynı kafeye gitmek, marka sadakatine örnek olarak verilebilir. Ayrıca sadakat duyulan ilgili markaların fiyatları da fazla önemsenmez.

Tüketiciler üzerinde markaya karşı olumlu izlenimler oluşturarak onların eyleme geçirilmesi, marka bilgisinin (Marka farkındalığı ve marka imajı) tüketiciye iyi bir şekilde ulaştırılmasıyla sağlanmaktadır. Bunların birleşimiyle güçlü bir marka değeri ortaya çıkmaktadır(Duran, 2010:1).

Markalar tüketicilerin satın alma davranışları üzerinde ciddi bir etkiye sahiptir. Nitekim, yapılan bir araştırmaya göre; Tüketicilerin benzer özelliklerde veya fiyatta iki ürün olduğunda, markalı mağazalardaki ürünleri tercih ettikleri, fakat bu ürünün yabancı ya da yerli marka olmasına çok fazla dikkat etmedikleri görülmüştür. Ayrıca tüketiciler, marka bilinirliğinin kendileri için çoğunlukla kalite ve güven ifade ettiğini, mağazaya alışmalarını ve güvenmelerini sağlayan en önemli unsurun marka olduğunu belirtmişlerdir (Narin, 2007:49).

#### **1.2.5.Kurumsal İtibarın, Kurumsal Kimlik Ve İmajdan Farkı**

Kurumsal kimlik daha ziyade kurumun kendisinin olmayı istediği ve olduğunu söylediği şeydir. Şirket yönetiminin vizyonu, kurumun iletmeyi arzu ettiği temel amaçları, değerleri ve karakteristiklerince biçimlendirilir. Kısaca, kurumun kendi tanımıyla kim olduğunu gösterir.

Kurumsal imaj kavramı, kendi hakkında söylediklerine dayalı olarak insanların kurumu nasıl algıladıklarını gösterir.

Kurumsal itibar ise bu iki kavramı da içine alır. İş paydaşlarının kuruma ilişkin zaman içinde oluşan kimlik, imaj, algılayış, inanç ve deneyimlerini yansıtır. Bir tek kişinin bireysel itibarı gibi, kurumsal itibar da firmanın karakteri niteliğindedir. Özünde kurumsal itibar, firmanın iş paydaşlarının yargılarına dayalı olarak tüm aksiyonlarında ifade edilen değerlerdir. Günümüzde firmaların değerlendirilmesinde, kurumsal imajdan çok kurumsal itibar üzerine odaklanıldığı gözlenmektedir. Bu da firmalar için, kurumsal iletişim sorumluluğunu, salt pazarlama departmanına yüklemek yerine, giderek kurumsal yapının tümüne yayması zorunluluğunu getirmektedir.

### 1.2.6.Kurumsal İtibarın Marka Değerinden Farkı

Marka değeri kurumsal itibarın aksine yalnızca “Tüketiciler“ i esas alan çok daha dar bir alanda etkilidir. Marka değeri kavramına göre; Tüketiciler, belirli bir isim taşıyan ürün ve hizmetlere, ilişkilendirdikleri kaliteye ve değerlere oranla daha fazla ödeme yapmayı kabul etmeye hazırdırlar. Kurumsal itibar ise marka değerinin aksine, birden çok paydaş grubuyla etkileşim içerisindedir. Kurumsal itibar araştırmalarında, ürün ve hizmetlerin ötesine geçilerek işletmelerin iş aktivitelerinin ve performanslarının ölçümlenmeleri amaçlanmaktadır.

Günümüzde kurumların itibarı maddi güçlerinin yanı sıra çalışanların nitelikleri ve sahip oldukları entelektüel birikimleriyle de değerlendirilmektedir.

Kriz dönemlerinde kurumlar bazen pazar kaybına uğrayabilmektedirler. Böylesi durumlarda, kurumun yapısında meydana gelen olumsuzluklar, itibar kaybına neden olabilir. Kriz dönemlerinde, üst yönetim tarafından uygulamaya konulabilecek itibar yönetimi çalışmaları, kurumun zedelenen itibarını onarmaya ve kaybettiği pazarı yeniden kazanmasına yardımcı olacaktır. Kurumların böylesine rekabetçi bir ortamda faaliyetlerini devam ettirebilmeleri, itibarlarını koruyabilmeleri ve güçlendirebilmeleri, sürekli öğrenen bir organizasyon olma anlayışını kazanmalarıyla mümkün olacaktır. Rekabetçi ortam, kurumların kalifiye elemanlarla çalışma isteklerini ve insan kaynağına yönelik yatırımları artırmalarını zorlamaktadır. Sahip olduğu beyin gücünden optimal düzeyde faydalanabilen kurumlar, kendi ayakları üzerinde daha kolay durabilecek, dolayısıyla itibarlarını güçlendirebileceklerdir(Karaköse, 2006:1)

### 1.3. LİTERATÜR ÇALIŞMASI

Perakende sektöründeki gelişmelere bağlı olarak ülkemizde de ilgili sektöre yönelik pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte çalışmamıza konu olan perakende sektöründeki itibarın oluşumuna etki eden; Ürün ve hizmetler, performans, çalışma ortamı, kurumsal vatandaşlık, liderlik, inovasyon ve yönetim özellikleri içeren bazı çalışmalar aşağıda verilmiştir;

Karakılıç (2005), Afyon’da perakende sektöründe faaliyet gösteren mağazaların kurumsal itibarlarını ölçerek müşterilerin tercihlerinde kurumsal itibarın etkilerini belirlemeye çalışmış sonuçta; kurumsal itibarın müşteri tercihlerini etkilediğini tespit etmiştir.

Erciş vd. (2008), Erzurum’ daki tüketicilerin tercih ettikleri süpermarkete yönelik algıları, tatmin duyguları ve bağlılıkları arasındaki farklılıkların belirlenmesine yönelik araştırmalarında yerel ve ulusal düzeyde faaliyet gösteren süpermarketlerden alışveriş yapan tüketicilerin algılarının farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Koç ve Dölekoğlu (1998), süpermarketlerin imajını oluşturan faktörleri belirlemeyi amaçlayan çalışmalarını Adana’da gerçekleştirmişler ve çalışmaları sonucunda, tüketicilerin imaj algılarının temel beklenti, işletmecilik davranışı, mağaza dizaynı ve fiyat değişkenlerinden oluştuğunu belirlemişlerdir.

Tıgılı ve Pirtini (2003), hipermarket ve süpermarket müşterilerinin insertlere yönelik düşünceleri üzerine yaptıkları çalışmalarında, tüketicilerin insert’leri önemsedikleri ve insert’le birlikte alışverişe yöneldikleri, fakat bunu düzenli olarak yapmadıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Nakip vd, (2006) araştırmalarında, hizmet kalitesi bileşenlerine göre tüketicilerin ve çalışanların beklenti ve algılama düzeylerinde benzerlikler ve farklılıklar bulunduğunu belirlemişlerdir.

Yalçın (2005), hipermarket ve süpermarket müşterilerinin demografik özelliklerinin mağaza sadakati üzerine etkisini incelediği çalışmasında, yaş, meslek ve çocuk sayısının mağaza sadakat niyeti üzerinde farklılıklar bulunduğunu tespit etmiştir.

Çabuk vd. (2006) mağaza sadakati oluşumuna etki eden unsurlardan biri olan mağaza sadakat kartlarının, müşteriler tarafından tercih nedenleri ve bu tercihlerin oluşumuna sebebiyet veren değişkenleri belirlemeyi amaçlayan araştırmalarında, kartın renginin, ait olduğu mağazaya yakınlığın, kartın imajının ve prestij amaçlı cüzdana taşınmasının, müşteri tercihlerini en fazla etkileyen değişkenler olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Akpınar ve Özkan (2007), süpermarket müşterilerinin mağaza tercihleri ve mağaza sadakat düzeylerini belirlemeye yönelik çalışmalarını Antalya’da gerçekleştirmişler ve tüketicilerin süpermarket seçim kararını yönlendiren en önemli mağaza değişkenlerinin yakınlık, çeşit ve ekonomiklik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte tüketicilerin büyük bir çoğunluğunun mağaza sadakat derecesinin az olduğu tespit edilmiştir.

Yeniçeri ve Ela (2008), müşteri sadakat programları ile müşteri sadakati arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda; müşterilerin mağazaya olan güvenin, mağazayla olan ilişkilerini sürdürme isteklerini etkilediği belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca, müşterilerin mağaza ile ilişkilerini sürdürme isteklerinin ve mağaza programlarını algılamalarının, mağaza sadakati üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir(Erciş vd. 2008:102)

Yavaş, Kaynak ve Borak (1982) yurtiçi perakende kuruluşları üzerine gerçekleştirdikleri çalışma; Türk tüketicilerinin bakkallardan alışveriş yapmayı seçme sebepleri olarak; Kalite, fiyat, temizlik, dükkan sahibi tarafından tanınma, lokasyon uygunluğu ve verdiği paranın karşılığını alma unsurlarını açığa çıkarmaktadırlar.

İstanbul’da devlete ait bir zincir mağazanın imaj algılamalarını araştıran Hortaçsu (1982)’a ait doktora tezindeki çalışmasında, Türk tüketicilere göre ideal mağaza unsurlarının sırasıyla; Düşük fiyat, mağazanın temizliği, yüksek kaliteli ürünler, ürünlerin tazeliği, eve yakınlık ve satış personelinin müşterilere nazik hizmeti olduğu belirtilmektedir.

AC Nielsen Zet (1995) tarafından yapılan araştırmada, Türk tüketicilerinin süpermarket ve hipermarket alışverişindeki mağaza seçimleri sırasında en önemli sayılan nitelikler olarak sırasıyla: Ürün çeşitliliği, mağazanın temizlik ve düzenliliği, lokasyonda elverişlilik, kalite, hizmet, satın alınanların eve taşınması kolaylığı, düşük fiyatlar, promosyonlar, indirimli satış / iskonto / ekstralar, modern görünüm, uygun raf düzeni, personelin davranışı, park alanı olanağı, tanınmış markaların satılması, özel marka (private-label) satışı olduğu belirtilmektedir.

Serpil ve arkadaşlarının (1998) Türk gıda perakende sektörüne yönelik çalışmaları, hipermarketlerin, yüksek kaliteli ürünü rekabet fiyatıyla satmaları ve çalışma saatlerinin uygunluğu gerçeğinden yola çıkarak, müşteriler tarafından bakkallara ve sokak arası marketlere oranla daha fazla tercih edileceklerini göstermektedir.

Nazik ve Arlı' nın (1998) gıda perakende müşteri tutumlarını ölçen ve Ankara ölçeğinde gerçekleştirilen araştırmalarının sonuçlarına göre, müşteriler süpermarketlere; Raflarda yer alan geniş ürün grubu, düşük rekabet fiyatları, temiz ve hijyenik mağaza atmosferi, kredi kartının geçerli olması ve self-servis alışveriş imkanı nedeniyle yönelmektedirler.

Türkiye' nin 11 büyük şehrinde yaklaşık 1200 müşteriyle yapılan diğer bir çalışmada, hipermarketlerin önemli mağaza imajı unsurları sırasıyla; Rekabetçi fiyatlar, müşterilerin ödedikleri paranın karşılığını alabilmeleri, mağaza temizliği, ürün kalitesinin yüksekliği, satış personelinin kibar ve yardımcı oluşu, ürün grubunun genişliği, farklı markaların bulunulurluğu, mağazaya ulaşım kolaylığı, mağazanın tüketicilerin evlerine yakınlığı, mağazanın modernliği, müşterilerin ilgili mağazadan alışveriş yapma alışkanlıkları, kredi kartı kullanılabilirliği, olarak belirtilmektedir.

Taşkın (2000) “Süpermarket işletmeciliğinde küresel rekabet stratejileri” adlı makalesinde Türkiye’deki tüketicilerin mağaza imajına ilişkin iki grup boyuta göre hareket ettiklerinden bahsetmektedir; Ussal & Ekonomik hususlar (Kolaylık, çeşit seçme olanakları, tazelik, personelin niteliği, doğruluk ve güvenilirlik,sunulan hizmetler,ucuzluk), duygusal etmenler [alışveriş yapılan mağazayı belirli bir sosyal statünün simgesi sayma (prestij unsuru), mağaza ortamında rahatlık] (Balyemez, 2008:61).

Özkan vd. (2007) Antalya tüketici pazarında modern perakendeci tercihi ve ilişkili mağaza sadakat düzeyinin Antalya ili örneklemiyle araştırıldığı çalışmalarının sonuçlarına göre, tüketicilerin süpermarket seçim kararını yönlendiren en önemli mağaza değişkenlerinin “Yakınlık–çeşit–ekonomiklik” olduğu gözlenmiştir. Çalışmaya göre kalite kavramı, tüketicinin mağaza tercih kararında dördüncü derece önemsenmektedir. Yine aynı çalışmada sadece bir (aynı) zincirden alışveriş yapan ve sadık (bağımlı) müşteri kitlesini oluşturanların % 20 seviyesinde olduğu, pazardaki her beş tüketiciden dördünün ise mağaza sadakat derecelerinin göreceli olarak zayıf olduğu (Esnek kitle) sonucuna varılmıştır(Özkan vd. 2007:28).



## II. BÖLÜM

### 2. PERAKENDE SEKTÖRÜNDE KURUMSAL İTİBARA ETKİ EDEN UNSURLAR

Perakende sektöründe faaliyet gösteren şirket sayılarının her geçen gün artıyor olması, sektördeki rekabeti de artırmıştır. Şirketler bu rekabetten başarıyla çıkmak, pazar paylarını, müşteri sayılarını ya da kurumsal itibarlarını artırabilmek ve rakipleri ile aralarında farklılık oluşturabilmek için çeşitli önlemler almakta ve uygulamalar geliştirmektedirler. Ayrıca mevcut müşteriye elde tutmanın maliyetinin, yeni müşteri kazanmanın maliyetinden düşük olması sebebiyle, mevcut müşterilerinin sadakatlerinin artırılmasına çalışmaktadırlar. Bir firmanın uzun dönemde başarısının, sadece ürünlerini satın alan müşteri sayısı ile değil, düzenli olarak alan müşteri sayısı ile ölçülmesi de bu durumu açıklamaktadır(Erciş vd., 2008:98).

Perakende sektöründe faaliyet gösteren firmaların uzun dönem başarıları, büyük ölçüde tüketici isteklerini rakiplerinden daha iyi karşılayabilme kapasitelerine bağlıdır. Bu da, hedef tüketici kitlesinin tüm yönleriyle iyi tanınmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda tüketici satın alma davranışları araştırması ve tüketici profilinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan araştırmalar, firmalara yol gösterici bilgileri sağlaması bakımından oldukça önemlidir.

Perakende sektöründe faaliyet gösteren şirketler arasında başarılı bir pozisyona sahip olunabilmesi için, somut değerler kadar, soyut, elle tutulamayan değerlerin de sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi gerekmektedir. Bunların en önemlilerinden biri olan “Kurumsal İtibar” da üzerinde çalışılması gereken bir kavram olarak değerlendirilmeli ve yönetilmelidir.

Perakende sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin itibarlarını artırma adına gerçekleştirdikleri uygulamalara örnek olarak; Sektörel yeniliklerin uygulanması, satış sonrası hizmet kalitesinin artırılması, kaliteli mal ve hizmeti ucuza sunmaya yönelik aktiviteler yapılması, müşterinin ilgisini çekecek bir mağaza atmosferi oluşturulması, mağaza lokasyonlarının ve yerleşim planlarının alışveriş için uygunluğu, sosyal alanlara ve uygulamalara ilişkin yatırımlar, mevzuat ve haklar konusunda gösterilen hassasiyet, mağazanın çalışma ortamı ve müşteriye yaklaşım noktasındaki gelişmeler, sosyal sorumluluk çalışmaları, şirketin vizyonu, misyonu ve değerlerine ilişkin çalışmalar, müşteriler ile duygusal bir bağ kurulmasına yönelik faaliyetler vb. saymak mümkündür.

Reputation Institute tarafından geliştirilen;

- ✓ Güven
- ✓ Hayranlık
- ✓ Duygusal Etki
- ✓ Saygı

olarak belirlenen 4 madde etrafında 7 kriter üzerinden İtibar Yönetimini ölçen Rap – Trak Modeline ait kriterler aşağıda sıralanmıştır;

- ✓ Ürünler ve Hizmetler
- ✓ Performans
- ✓ Çalışma Ortamı
- ✓ İnovasyon
- ✓ Yönetişim
- ✓ Kurumsal Vatandaşlık
- ✓ Liderlik

## 2.1. ÜRÜNLER VE HİZMETLER;

Şirket mağazalarından alınan ürünlerde paranın karşılığının alınabiliyor olması, satış sonrası hizmetler ve destek noktasında gerekli hassasiyetin gösteriliyor olması, şirket mağazalarında yüksek kalitede ürünlerin bulunuyor olması ve şirketin kalite kavramı ile özdeşleşmiş olması, et ve kahvaltılık ürünlerin rakiplere oranla daha ucuz ve daha kaliteli olması, tüm kırımlardaki fiyatların rakiplere oranla daha uygun olması, kusurlu veya zarar gören malların iadesinde sorun yaşanmaması, şirket mağazalarının temiz ve bakımlı olması, mağaza yerleşim planlarının alış verişe uygun olması, alınacak ürünlerin rahatlıkla bulunabiliyor olması, ürün teşhirlerinin sağlıklı bir şekilde yapılması ve mağaza genel görünümünün rakiplerine oranla daha güzel olması, mağazalarda çocuklar için eğlence hizmetlerinin bulunması, müşteri servisi uygulamasının bulunması, şirket mağazaları tarafından gerçekleştirilen fiyat aktivitelerinde müşterilerin ciddi kazançlar sağlayabilmeleri ve mutlu olabilmeleri vb. maddeleri kapsamaktadır. Ürün ve hizmetlerin yeterliliğini oluşturan bazı önemli başlıklar ve açıklamalar aşağıda verilmiştir;

### 2.1.1.Fiyat Algısı

Tüketicilerin çeşitli perakendecilerin fiyatlarını kıyaslamak suretiyle belirli bir perakendecinin fiyatları hakkında oluşturduğu düşünce olan “Fiyat Algısı“, perakende sektöründe kurumsal itibara etki eden ana etkenlerden “Ürünler & Hizmetler“ kırımının en önemli kalemlerinden biridir. Ürünlerin gerçek fiyatları kadar algılanan fiyatlar da tüketicilerin mağaza seçimlerini etkilemektedir. Fiyat algısı, hem müşterilerin mağaza seçimlerinde hem de müşteri sadakatinin oluşmasında önemli unsurlardan biri konumundadır(Erciş vd. 2008:99).

Müşteriler, alışverişlerini gerçekleştirmeden önce tüm rakip firmalar tarafından sunulan alternatifleri de göz önünde bulundururlar. Bundan dolayıdır ki rakip firma tarafından sunulan fiyatlar müşterinin algısı üzerinde birtakım etkilere neden olabilir. Rakip firma fiyatlarının etkisine kapılacak müşterinin de doğal olarak mevcut alışveriş yaptığı market ile bağının azalacağı öngörülür. Bununla birlikte, Sirohi vd. tarafından gerçekleştirilen çalışma; Müşterilerin rakip firma bağlamında algıladıkları fiyat ile mevcut kullandıkları market bağlamında algılanan fiyat arasındaki bu farklılığın müşteri tercihleri üzerine beklendiği kadar bir etkiye sahip olmadığı sonucunu vermiştir(Sirohi vd,1998:234)

### 2.1.2.Özel Fiyat, Promosyonlar Ve Gerçekleştirilen Tüm Fiyat Aktiviteleri

Süpermarketlerin uyguladığı özel fiyat, promosyonlar ve gerçekleştirilen tüm fiyat aktiviteleri, müşteriler tarafından işletmelerin parasal fedakârlığı olarak değerlendirilmekte, bu durum müşterilerde indirim algısına sebebiyet vermektedir. Bunun sonucunda da tüketicilerin mağazaya olan ilgileri artmakta ve bu uygulamalar itibar oluşumuna dolaylı yoldan etki etmektedir(Smith–Sinha, 2000:84).

Kısaca satış özendirme olarak da adlandırılabilen tüm bu faaliyetler; Pazarlamanın tutundurma bileşeni içerisinde yer alır ve hemen hemen tüm sektörlerde farklı şekillerde uygulanır. Kısa dönemlidir ve satış üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Satışlara etkisi reklam ya da halkla ilişkilere göre daha hızlı gerçekleşir ve etkinliği daha kolay ölçümlenebilir. Satışların özendirilmesinde temel amaç; Satın alma kararını yönlendirerek ve bu sürece hız katarak satışlarda geçici bir artış sağlamaktır. Satış özendirme faaliyetleri, bu amacıyla ilişkili olarak kısa dönemli karlara odaklanır. Bu nedenle, satış özendirmeyi diğer promosyon faaliyetlerine destek verdiği şeklinde yorumlamak mümkündür(Tıgılı–Pirtini, 2003:4).

Perakende şirketleri, tüketicilerin alışveriş davranışlarını etkilemek amacıyla çeşitli promosyon uygulamaları gerçekleştirirler. Burada en büyük amaç tüketicinin ilgisini kendi kurumlarına çekmek için kısa vadeli farklılıklar oluşturmaktır. Bu amaçla bir süpermarket, aynı veya farklı ürünleri teşvik etmek için aynı promosyon ilanında veya reklamında farklı promosyon türlerini (Fiyat, ekstra ürün veya kombinasyon) kullanabilir. Böyle uygulamada temel amaç satışın değerinin yükseltilmesidir. Burada önemli olan şey yalnızca rakamsal bir artış değil aynı zamanda müşterinin satınalmadan kaynaklanan algılayışını da gözlemlemektir.

Satış promosyonunun hedefleri genel olarak; Mağazanın önünden geçmesine karşın içeri girmeye niyeti olmayan müşterileri içeri girmeleri için teşvik etmek, mağazaya giren müşterileri ürün almaya ikna etmek, müşterilerin, aldıkları maldan daha fazla miktarda ya da ek olarak başka bir mal almaya ikna etmek ve müşterinin alışveriş yapmak için mağazaya tekrar tekrar gelmesini sağlamak olarak sıralanabilir. Satış promosyonu çalışmaları; genelde diğer iletişim aktivitelerini desteklemek için planlanmıştır.

Satış promosyonları pazar için uygun ve rekabetçi bir silah olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle şirketler bütçelerinin büyük bir kısmını promosyon faaliyetleri için ayırırlar(Carpenter–Moore, 2008:111) Satış promosyonu metotları ile mağazaya daha çok insan çekmek işlem sayısını, kar marjı yüksek mallarda promosyon yapmak ise satış hacmini artıracaktır. Bununla birlikte satınalmaya yönelik harekete geçirici dürtüler geliştirmek ise hem satış hacmini hem de işlem sayısını artırma noktasında önemli katkılar sağlayacaktır.

Diğer bir konu da promosyon şekilleridir. Nitekim tüketicilerin indirim değerlendirmelerinde promosyon şekillerinin büyük etkisi bulunduğu gözlemlenmiştir. Michael F. Smith–Indrajit Sinha tarafından müşteri tercihlerinin promosyon türlerine göre dağılımını gösteren çalışmalarda; [Üç tür indirim; “Fiyat indirimi“ (%50 indirim), “Ekstra Ürün Promosyonu“ (Bir Alana Bir Bedava), ve “Karışık Promosyon” (İki Adet Alıp, %50 İndirim Kazanma) olarak tanımlanmıştır.]

Müşterilerin 3 çeşit indirim konusunda farklı bakış açılarına sahip oldukları, en fazla tercih edilen fiyat aktivitesinin “Fiyat İndirimleri“ olduğu, bunu “Ekstra Ürün Promosyonu“ nun en son olarak da “Karışık Promosyon“ un takip ettiği,

Müşterilerin mağaza seçimi noktasında;

“Ekstra Ürün Promosyonu” ile “Fiyat İndirimi“ aktivitelerinin kıyaslanması durumunda; Özellikle yüksek fiyatlı ürünlerde “Fiyat İndirimi“ aktivitesini büyük ölçüde tercih ettikleri,

“Ekstra Ürün Promosyonu” ile “Karışık Promosyon“ aktivitelerinin kıyaslanması durumunda; Özellikle düşük fiyatlı ürünlerde “Karışık Promosyon“ aktivitesini büyük ölçüde tercih ettikleri,

“Ekstra Ürün Promosyonu” ile “Karışık Promosyon“ aktivitelerinin kıyaslanması durumunda; Hem düşük fiyatlı, hem de yüksek fiyatlı ürünlerde “Ekstra Ürün Promosyon“ aktivitesini tercih ettikleri,

“Ekstra Ürün Promosyonu” ile “Fiyat İndirimi“ aktivitelerinin kıyaslanması durumunda; “Fiyat İndirimi“ aktivitesini özellikle stok yapılmayan ürünlerde tercih ettikleri,

“Ekstra Ürün Promosyonu” ile “Fiyat İndirimi“ aktivitelerinin kıyaslanması durumunda; “Ekstra Ürün Promosyonu“ aktivitesini özellikle stok yapılan ürünlerde tercih ettikleri,

“Ekstra Ürün Promosyonu” ile “Karışık Promosyon“ aktivitelerinin kıyaslanması durumunda; “Ekstra Ürün Promosyonu” aktivitesini özellikle stok yapılan ürünlerde tercih ettikleri, görülmüştür.

Tüm bu promosyon çeşitlerine ilişkin açıklamalardan sonra kayda değer önemli bir tespitin; Müşterilerin bir ürün için hali hazırda daha az ödeyip ilerde daha fazla ürün alabilmek için daha çok biriktirmek yerine, ilerde kullanmak üzere daha fazla ürün almayı tercih edecekleri gerçeği olduğunu söylemek mümkündür(Smith–Sinha, 2000:92).

Satış özendirme türlerini; Tüketici ve ticari yönlü ya da parasal ya da parasal olmayan şeklinde sınıflandırmalara ayırmak da mümkündür. Tüketici yönlü satış özendirme tekniklerine örnek olarak; Eşantiyon verme, kuponlar, hediyeler, fiyat indirimleri, para iadeleri, çekilişler, yarışmalar vb. uygulamalar verilebilir. Ticari yönlü satış özendirme tekniklerine ise; İndirimler, malzeme desteği, eğitim programları, ticari teşhir olanakları, yarışmalar, bayi-satış toplantıları, ortaklaşa reklam vb. örnekler verilebilir. Diğer sınıflandırmada ise; Parasal özendiricilere; İndirimler, kuponlar, bonus ambalajlar, para iadeleri örnek gösterilebilirken parasal olmayan özendiricilere de çekiliş, yarışma ve hediyeler vb. örneklerle verilebilir. Son olarak satış özendirmenin avantaj ve dezavantajlar toplu olarak değerlendirilecek olursa;

#### Avantajlar;

Satın alma kararını hızlandırır. Yeni ürünlerin deneme pazarlamasında ve reklamın harekete geçirmede başarısız olduğu durumlarda tüketiciyi harekete geçirmede etkilidir. Satış özendirme etkinliğinin ölçümü oldukça kolaydır. Örneğin, verilen eşantimon sayısı ya da çekilişe giren kupon sayısı kaç kişiye ulaşıldığını net olarak gösterebilir. Bu etkinlik bir kerede satın alma miktarını artırabilir. Nitekim satış promosyonu belirli bir süreyi kapsadığı için, tüketici bu teşvikten maksimum derecede yararlanmayı arzular. Satış özendirme, marka bağlılığının başka bir markaya geçmesini ve mevsimlik satış düşmelerini engeller. Ayrıca satış özendirmeleri, şirketlerin stok eritme politikaları olarak da kullanılabilir. Tüm bu pozitif etkilere ilave olarak; Satıcı egemenliğinden dolayı şirketin kampanyayı kontrolünün daha kolay olması, takvim, açacak, t-shirt gibi eşantimonlar dağıtılması durumunda bu eşantimonların anımsatıcı etkilerinin bulunması, yarışma ya da çekiliş gibi faaliyetler gerçekleştirilmesi durumunda bu faaliyetlerin eğlence ve heyecan oluşturarak şirkete ve markaya olan ilgiyi sürekli kılması, başka bir ürünü doğrudan ya da çekilişle hediye verme gibi satış özendirme faaliyetlerinde, büyük bir markanın yanında hediye edilen markaya da destek sağlaması, kupon ya da indirim gibi özendiricilerin, tüketici üzerinde kazanç elde etme olarak algılandığından onların mutlu olmalarını sağlaması, hedef kitleye dönük bilgi tabanı oluşturmada ve ilgili portföyün aktiviteler hakkında bilgilendirilmeleri noktasında katkı sağlaması, reklam gibi daha geniş kitlelere ulaşabilen pazarlama iletişimi faaliyetlerine oranla daha ekonomik olması bu uygulamaların diğer önemli faydalarındandır.

#### Dezavantajlar;

Özendirme faaliyetleri için belirlenen yanlış bir ürün, firmanın imajına zarar verebilir. Örneğin bir lüks tüketim ürünü markasının, içerisinde adi bir ürünün de bulunduğu satış özendirme tekniğine başvurulması, ya da kalitesi veya cazibesi düşük bir ürünün özendirici olarak verilmesi firmanın prestij kaybına neden olacaktır. Zayıf bir ürün ya da kötü bir dağıtımın söz olduğu durumlarda satış özendirme kesinlikle işe yaramayacaktır. Bazı durumlarda satış özendirme faaliyetinin ürün ya da markanın önüne geçmesi, ilgili faaliyetlerin sınırlı bir zaman periyodu için gerçekleştiriliyor olmasının müşterinin beklentilerine ters düşmesi, reklam uygulamaları ile karşılaştırıldığında çok daha dar bir kitleye ulaşabilmesi vb. olumsuzluklar özendirme faaliyetlerinin diğer dezavantajlarıdır.

### **2.1.3.Hizmet Kalitesi, Müşteri İlişkilerinde Gösterilen Nezaket Ve Yardımcı Olma İsteği;**

Kavramsal olarak bakıldığında hizmet kalitesi; Hizmetin genel mükemmeliyetine veya hizmetin üstünlüğüne bağlı hükümler veya tutumlar olarak tanımlanır. Dolayısıyla hizmet kalitesi, müşteri beklentileri ile, gerçek hizmet performansının müşteri algılarındaki karşılaştırılmasıdır(Siu vd. 2001:89). Müşteri beklentilerine yönelik en iyi hizmetin verilmesi, ancak müşterilerin tanınmaları ile mümkündür. Bu noktada müşteriye tanımanın anlamı, onlara en üst seviyede hizmet vermek için her geçen gün daha iyiye giden bir yapı oluşturmaktır(Whittemore, 1993:22).

Hizmet kalitesi ve hizmet sunumundaki standartlar, kurumsal itibara etki eden önemli unsurlardır. Bu standartların sağlanması sürekli eğitim ve geribildirimle sağlanabilir. Eğer mağazada yüksek hizmet standardının oluşturulduğuna yönelik müşteriler üzerinde bir izlenim bırakılabilirse, bu durum müşterilerin mağazaya olan güven duygularının artmasına katkı sağlayacaktır. Bu güven de mağazanın tanıtım ve itibarının artmasında önemli bir etkidir(İzgi, 2007:54).

Çalışanların kibar ve nazik davranması, sahip oldukları tecrübe ve süpermarketin güvenli alışveriş ortamı sunması hizmet kalitesinin göstergelerinden bazılarıdır(Erciş vd. 2008:99). Türüne göre her perakendeci işletme, hedef kitlesinin hangi hizmet kalitesi özelliklerine önem verdiğini ve bu özelliklerde ne derecede başarılı olduğunu öğrenmesi gerekir(Nakip vd. 2006:374).

Perakende şirketleri, Pazar lideri olsalar dahi, yardıma ihtiyacı olan müşteriler için gerekli olan hizmet kalitesini yakalayamıyorlarsa başarısız olarak tanımlanmaktadırlar (Chain Store Age, 2010:12)

Hizmet kalitesi 3 boyutu içermekte olup aşağıda sıralanmıştır;

- ✓ Güvenilirlik (Söz verilen hizmetin yerine getirilmesi)
- ✓ Sorumluluk (Müşteriye yardım etme istekliliği ve hizmeti zamanında gerçekleştirmek)
- ✓ Garanti (Çalışanların nezaket bilgileri ve güven verme yetenekleri) (Solvang, 2007:115)



Hizmet kalitesine ilişkin incelemelerde ortaya çıkan bazı ortak sonuçlar şunlardır;

- ✓ Tüketiciler için hizmet kalitesinin değerlendirilmesi mamul kalitesinin değerlendirilmesinden daha zordur.
- ✓ Hizmet kalitesi algılamaları, tüketici beklentilerinin gerçekleşen hizmet performansı ile beklentilerinin karşılaştırılmasının sonucudur.
- ✓ Kaliteye ilişkin değerlendirmeler sadece hizmet çıktısına bakılarak yapılmamaktadır. Aynı zamanda hizmet sunumu sürecinin değerlendirilmesini de içermektedir. Yani tüketiciler hizmetin sonucunu değil, hizmetin veriliş şeklini de değerlendirmektedirler. Yararlanılan hizmet bir bütündür(Atan vd. 2006:7).

Konu, süpermarketlerdeki hizmet kalitesi noktasında değerlendirilecek olursa şunlar söylenebilir; Bilindiği üzere süpermarketler, genel olarak self-servis yöntemine göre faaliyet gösterirler. Bununla birlikte, insan unsuru her zaman mevcuttur ve hizmet kalitesi bileşenlerinden birini oluşturur. Tüm çalışanlar tarafından görevlerin doğru biçimde yerine getirilmesi, müşteri memnuniyetini sağlama adına önemli bir adım olacaktır. Ayrıca, perakendecinin, hedef kitlesine hangi ürün/hizmet özelliklerini ne düzeyde sunabildiğini ve bu özelliklerin nasıl algılandığını bilmesi gerekir. Bu bilgilerin rehberliğinde perakendeci işletmeler, tüketici beklentilerine uygun pazarlama karması geliştirebilirler. Bu sebeple, perakendeci işletmeler tarafından tüketicilerin hizmet kalitesine ilişkin beklenti ve algılama düzeylerinin bilinmesi kadar, çalışanlar tarafından bu özelliklere ilişkin tüketici beklentilerinin ne düzeyde olduğu ve verdikleri hizmeti nasıl değerlendirdiklerini bilmeleri de önemlidir. Bu şekilde iki farklı bakış açısı, hizmet kalitesinin objektif bir şekilde değerlendirilmesine imkân verir. Sadece çalışanlar gözüyle hizmet kalitesinin değerlendirilmesi yeterli değildir. Aynı zamanda, tüketicilerin hizmet kalitesi değerlendirmeleri esas alınmalıdır. Böylece, işletmelerin hizmet kalitesi bileşenleri itibarıyla yeterli veya yetersiz oldukları özellikleri belirleyebilme fırsatı ortaya çıkar (Nakip vd. 2006:377).

Hizmet kalitesinin temel bir sınıflandırmaya tabi tutulması durumunda 3 tür algılayıştan söz edilebilir; Market uygulamaları algılayışı, market görünümü algılayışı ve personel hizmetleri algılayışı. Niren Sirohi vd. (1998) tarafından konuya ilişkin gerçekleştirilen çalışmalarda; Bu üç hizmet kalitesi yapısının, ürün kalitesi ile ilgili algılayışlar üzerinde de olumlu etkisi olduğu üzerinde durulmaktadır(Sirohi, 1998:234). Nitekim, eğer müşteriler kalite ile ilgili çıkarımlarda bulunmak için dışa yönelik ipuçlarından faydalanıyorsa ve hizmet, müşterinin genel deneyimini etkileyen en önemli faktör olarak görülüyorsa market uygulamaları, market görünümü ve personel hizmetleri yapılarının genel ürün kalitesi algılayışı üzerinde olumlu etkiler oluşturulması beklenebilir. Bu noktada ürün kalite algılayışında içe ve dışa yönelik ipuçlarına bir tanım getirmek gerekirse; İçe yönelik ipuçlarının, ürünün fiziksel bileşimine, (Örneğin ürünün tadı ve rengi) dışa yönelik ipuçlarının ise kontrol edilebilir diğer konulara işaret ettiği söylenebilir. (Örneğin ürünün fiyatı ve markası) (Sirohi, 1998:226).

Hizmet kalitesine ait sınıflandırmalarda ilk sırada yer alan “Market uygulamaları algılayışı“ na etki eden temelde 6 faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin ağırlıklarına göre sıralamaları aşağıda verilmiştir;

- ✓ Çalışanlar açısından çalışma saatleri, eğitim ve çalışanların kadrolaştırılmasına yönelik kalite,
- ✓ Müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yeterli bir kadrolaşma
- ✓ Mağaza açısından uygun çalışma saatleri sunma,
- ✓ Teslimat bölümünü açık tutmak ve çalışma saatleri dışında hizmet sunmak
- ✓ Çalışanların uygun şekilde eğitilmesini sağlamak,
- ✓ Yöneticinin soru ve sorun çözme kabiliyeti(Sirohi, 1998:239).

“Marketin görünümüne ilişkin algılayış“, hizmet tedarik sistemi altında fiziksel görünüm ile ilgili bir konu olup, hizmet kalitesi ile ilgili somut ipuçlarının elde edilmesine olanak sağlar. Örnek vermek gerekirse; Market yerleşiminin düzenli bir yapıda olması, müşterinin ihtiyaçlarını daha rahat bulmasını ve zaman kazanması sağlar. Bu da işleme etkinliği, hizmet tutarlılığı ve hizmete duyulan güveni artırır. Benzer şekilde personelin hizmet sunumu esnasında gösterdiği hizmet kalitesi de tüketici algısı üzerinde önemli etkiye sahiptir(Sirohi, 1998:226).

“Personel hizmetleri algılayışı“nın, temelde 11 faktör tarafından oluşturulduğu söylenebilir. Bu faktörlerin ağırlıklarına göre sıralamaları aşağıda verilmiştir;

- ✓ Personel tarafından müşteriye sunulan hizmetin genel kalitesi,
- ✓ Kasiyerler ve taşıyıcılar tarafından sunulan hizmetin kalitesi,
- ✓ Danışma tarafından sunulan hizmetin kalitesi,
- ✓ Teslimat görevlisi tarafından sunulan hizmetin kalitesi,
- ✓ Market içi fırın tarafından sunulan hizmetin kalitesi,
- ✓ Şarküteri tarafından sunulan hizmetin kalitesi,
- ✓ Deniz ürünleri departmanı tarafından sunulan hizmetin kalitesi,
- ✓ Üretim departmanı tarafından sunulan hizmetin kalitesi,
- ✓ Market yöneticisi tarafından sunulan hizmetin kalitesi,
- ✓ Süpermarketin müşteri odaklılığı,
- ✓ Süpermarket tarafından samimi ve uygun hizmet verilmesi(Sirohi, 1998:240).

Bir market zincirinin hizmet kalitesini değerlendirmek ve bu kalitenin tüketici tutumları üzerindeki etkilerini görmek üzere gerçekleştirilen diğer çalışmalardan bazıları aşağıda verilmiştir;

Noel Y.M. Siu, Jeff Tak ve Hing Cheung; Geçerli bir “Perakende Hizmet Kalitesi Ölçeği“ oluşturarak elde edilen sonuçları altı boyut altında sınıflandırmışlardır. Bunlar: Kişisel etkileşim, politika, fiziksel görünüm, verilen sözler, sorun çözme ve uygunluktur. Yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular, “Fiziksel görünüm“ ün ve “Politika“nın etkilerinin genel hizmet kalitesi üzerinde ve gelecekteki alış-veriş tutumu üzerinde belirgin etkileri olduğunu ortaya koymuştur(Siu vd. 2001:88). Bu nedenle perakendeciler, perakende stratejilerini geliştirirken bu iki faktörü göz önünde bulundurmalarıdır. Ayrıca perakende sektöründe kişisel güçlendirme programlarının süreklilik arz etmesi, kişilerarası iletişim becerilerinin geliştirilmesi açısından son derece önemlidir. İletişim becerileri ve ürün bilgileri bakımından güçlendirilen bir ekip, müşterilerin ihtiyaçlarına daha doğru bir şekilde cevap verebilecektir(Siu vd. 2001:96).

“Perakende Hizmet Kalitesi Ölçeği“ nin boyutları detaylandırılacak olursa;

“Kişisel etkileşim“, “Perakende Hizmet Kalitesi Ölçeği“ nin % 31’ine tekabül eden en önemli etken olarak göze çarpmaktadır. Bu faktör içeriğine yeni eklenen “Hizmeti Anında Sunmak” boyutu, yaşamın her geçen gün daha hızlı akması nedeniyle önem arz eden bir mahiyet göstermektedir. Müşteriler, az zaman harcayarak hızlı ve doğru hizmet beklentisi içerisine girmişlerdir. Dolayısıyla kişisel etkileşim özelliklerinin hizmet kalitesinin “Satış hizmeti” bileşenini yansıttığı dikkatlerden kaçırılmamalıdır.

“Perakendecinin politikası“, ölçeğin % 7.5’ ine tekabül etmekte olup, iade edilen / değiştirilen mallar, ürün kalitesi, çalışma saatleri, güvenlik ve hatasız işlemler vb. hususları içermektedir.

“Fiziksel görünüm“, ölçeğin yüzde 7.3’üne tekabül eden ve daha mağazaya adım atmadan önce müşterinin gözüne çarpabilecek özellikleri içeren; Fiziksel görünümü öne çıkaran, ekipman ve hizmet materyalini kapsayan bir boyuttur. Bu özellikler sayesinde mağaza kendine özgü bir imaj oluşturur ve müşterinin beklentileri üzerinde bir etkiye sahip olur.

“Verilen sözler“, ölçeğin % 6.7’sine tekabül eden ve mağazanın müşteriler gözündeki güvenilirliğini gösteren bir boyuttur.

“Sorun çözme“, ölçeğin % 5.3’üne tekabül eden ve mağazanın temiz, dikkat çekici bir yapısının bulunması ve potansiyeli yüksek bölgelerde faaliyet göstermesi maddeleri bu başlık altında yer almıştır. Temiz ve uygun alanların müşteriler açısından zaman kazandırıcı etkenler olduğu ve bu sayede müşterilerin mağaza içerisinde kendilerini daha rahat hissettikleri söylenebilir.

“Uygunluk faktörü“, ölçeğin % 4.3’ne tekabül etmektedir. Bu madde kapsamında mağazanın uygun konumu ve ürünlerin hazır bulunulurluğu ele alınmıştır (Siu vd. 2001:92).

Özet olarak; “Perakende Hizmet Kalitesi Ölçeği“ nde yer alan hususlara ilişkin değerlendirmeler, hizmet gelişimine ve müşteri memnuniyetine ciddi katkılar sağlamaktadır. Bu nedenle gelişmeler düzenli olarak takip edilmeli ve bahse konu ölçek düzenli olarak uygulanmalıdır(Siu vd. 2001:96).

Hizmet kalitesinin ölçümüne yönelik farklı ölçekler geliştirilmişse de ölçek kriterlerinin birbirlerine olan benzerliği nedeniyle birkaç örnek verilecek ancak konu detaylandırılmayacaktır; Parasuraman (1989), SERVQUAL adını verdiği bir ölçek geliştirerek bu karmaşık konuya netlik kazandırmaya çalışmıştır. Bu ölçekte beş boyut ele alınmış olup, bunlar; Somutluk, güvenilirlik, cevap verebilirlik, güvence ve empatidir (Siu vd. 2001:89). Diğer bir çalışmada Dabholkar (1996), perakende hizmet kalitesinin ölçümü için ek boyutların göz önünde bulundurulması adına birkaç odak grubu ile yaptığı çalışmalar sonrasında beş boyutlu bir Perakende Hizmet Kalitesi Ölçeği geliştirmiştir. Bunlar: Fiziksel boyut, mağazanın görünümü ve mağaza yapısının uygunluğu, güvenilebilirlik boyutu, kişisel etkileşim, sorun çözme ve politika (Çalışma saatleri, ödeme seçenekleri, mağaza ödeme kartları, park alanları ve buna benzer hususlar ele alınır.) (Siu vd. 2001:90). Bir diğer çalışmada hizmet kalitesi bileşenleri 5 boyutta ele alınmış olup; Bu kriterler; Gözle görülür imkânlar, anında hizmet, doğru ve güvenilir hizmet, güven telkin etme ve müşteri tanıma–anlamadır(Nakip vd. 2006:375).

Hizmet kalitesinin boyutları üzerine gerçekleştirilen kapsamlı bir çalışmada 10 adet hizmet boyutundan bahsedilmektedir. Şöyle ki;

- ✓ *Somut Özellikler:* Binaların, kullanılan teçhizatların, iletişim malzemelerinin ve personelin görünümü,
- ✓ *Güvenilirlik:* Vaat edilen hizmeti doğru olarak yerine getirme yeteneği,
- ✓ *Heveslilik:* Müşterilere yardım etme ve hızlı hizmet verme istekliliği,
- ✓ *Yeterlilik:* Hizmeti yerine getirmek için gereken bilgi ve yeteneğe sahip olunması,
- ✓ *Nezaket:* Müşteri ile ilişki kuran personelin nazık, saygılı ve samimi olması.
- ✓ *İnanılabilirlik:* Hizmet sunan kişinin güvenilir ve dürüst olması,
- ✓ *Güvenlik:* Tehlike, risk veya şüphenin olmaması,
- ✓ *Erişim:* Gerektiğinde iletişim kurma kolaylığı ve erişilebilirlik,
- ✓ *İletişim:* Anlayabileceği dilden müşterinin bilgilendirilmesi ve sorunlarının dinlenmesi,
- ✓ *Empati:* Müşterileri ve ihtiyaçlarını tanımak için çaba sarf edilmesi(Atan vd.2006:9).

Hizmet kalitesinin kriterleri üzerine yapılan çalışmalar kadar istenilen hizmet kalitesinin oluşturulabilmesine engel teşkil eden boşlukların da bilinmesine ihtiyaç vardır. Bu noktada yapılan bir çalışmaya ait veriler aşağıda sıralanmıştır;

- ✓ *Birinci Boşluk;* Müşterilerin beklentileri ile hizmet sunan firmaların bu beklentileri algılayışları arasında farklılık bulunması durumunda oluşmakta olup, bu boşluğun meydana gelmesine neden olan üç kavramsal faktör bulunmaktadır;
  - Yeterli piyasa araştırmasının yapılmaması,
  - Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin yetersizliği,
  - Yönetmel kademe sayısının çok fazla olması.
- ✓ *İkinci Boşluk;* Hizmet firması yöneticilerinin, müşteri beklentilerini doğru şekilde algılamış olsalar dahi bunu hizmet standartları haline dönüştürmemeleri halinde oluşmaktadır. Nitekim bu durumda istenen kalite düzeyine ulaşılamamaktadır. İkinci boşluğa yol açan dört adet kavramsal faktör söz konusudur;
  - Yönetimin hizmet kalitesini yükseltmeye isteksiz oluşu,
  - İmkânsızlık algısı,
  - Görev standartlarının yetersizliği,
  - Hedef saptamama.
- ✓ *Üçüncü Boşluk;* Hizmet şartnameleri ile gerçekleşen hizmet sunumu arasındaki farklılığı tanımlayan “hizmet performansı boşluğu” ndan oluşmaktadır. Bu performans boşluğu, çalışanların hizmeti istenen düzeyde yerine getirememesinden ya da getirmek istememesinden kaynaklanmaktadır. Üçüncü boşluğun oluşumuna etki eden 7 unsur bulunmaktadır;
  - Rol belirsizliği,
  - Rol çatışması,
  - İşe uygun olmayan elemanlar,
  - İşe uygun olmayan teknoloji,
  - Uygun olmayan denetim sistemleri,
  - Algılanan kontrol eksikliği,
  - Takım çalışması eksikliği.

- ✓ *Dördüncü Boşluk*; Bu boşluğu meydana getiren iki unsur söz konusu olup, bunlar;
  - Yatay iletişimin yetersizliği,
  - Abartma eğilimi.
- ✓ *Besinci Boşluk*; Tüketicilerin almayı ümit ettikleriyle aldıkları hizmetin mukayesesi olarak adlandırılabilir olan “Algılanan hizmet kalitesi“ nin ölçümü neticesinde oluşmaktadır. Başka bir ifadeyle algılanan hizmet kalitesine, tüketicilerin beklentileri ile algıları arasındaki farklılığın yönü ve derecesi olarak bakılır.

#### **2.1.4. Mağaza Atmosferi**

Mağaza atmosferi, bir mağazanın fiziksel özelliklerinin tüketici üzerinde bıraktığı genel estetik ve duygusal etkidir. Mağaza tarafından oluşturulan toplam duyuşal deneyimdir. Tüketicilerin mağaza atmosferini bir bütün olarak algılamaları nedeniyle mağaza atmosferi oluşturulurken tek bir faktör üzerine odaklanılmamalıdır. Mağaza atmosferi, görsel (Mağazanın dış görünümü, iç dekorasyon, mağazanın yerleşimi, mağaza içindeki görsel sunum ve insan faktörü), işitsel (müzik, gürültü, anonslar, satış elemanlarının ses tonu), koku (genel, ürün), dokunma ve hissetme (havalandırma, ısı, ürünün ambalajı, ürünün kendisi, satış elemanının müşteriye yaklaşımı), tatla ilgili faktörlerin bileşiminden oluşan toplam algıdır. İyi oluşturulmuş bir mağaza atmosferi mağazayı tüketiciler açısından bir cazibe noktasına dönüştürebilmektedir. Rekabet stratejileri belirlenirken perakendeciler tüketicilerin talep ettikleri mağaza özelliklerini doğru algılamaları ve değerlendirmelerini bu veriler üzerinden yapmaları doğru bir yaklaşım olacaktır (Balyemez, 2008:44).

Mağaza atmosferi, süpermarketler arasındaki farklılığın oluşmasında etki eden önemli bir etken olarak dikkat çekmekte olup, yapılan çalışmalar, mağaza atmosferinin mağaza bağlılığını ve müşteri sadakatini etkilediğini göstermiştir (Erciş vd. 2008:99).

Sirohi vd. (1998) tarafından konuya ilişkin gerçekleştirilen çalışmalarda; Market görünüm algılayışının sekiz unsurdan oluştuğu belirtilmiştir; Bu faktörlerin ağırlıklarına göre sıralamaları aşağıda verilmiştir;

- ✓ Marketin Genel Görünümünün Değerlendirilmesi
- ✓ Temiz Bir Alışveriş Ortamının Sunulması
- ✓ Geniş Ve Açık Koridorların Bulunması
- ✓ Market İçerisinde Uygun Yerlerde Çeşitli Departmanların Bulunması
- ✓ İyi İşaretlerle Donatılmış Koridor Yönlendirmelerinin Bulunması
- ✓ Güvenli Bir Park Alanının Olması
- ✓ Temiz Lavaboların Olması
- ✓ Huzurlu Bir Alış Veriş Ortamının Sağlanması(Sirohi, 1998:239).

#### ***2.1.4.1.Görsel Faktörler***

##### *2.1.4.1.1.Mağaza Dışı Faktörler*

##### *2.1.4.1.1.1.Mağazanın Mimari Yapısı*

Mimari yapı perakendecinin faaliyet alanına göre değişiklik göstermektedir. Çalışmaya esas teşkil eden süpermarketler için, binanın olabildiğince düzayak olması, müşterilerin merdiveni sevmemeleri nedeniyle tercih edilen bir durumdur. Bu nedenle daha ziyade geniş bir alana dağılmış tek katlı alışveriş merkezleri revaçtadır. Yoğun yaya trafiğinin bulunduğu bölgelerde ise, gerek geniş binaların bulunmasının zorluğu ve gerekse müşteriler için ulaşım kolaylığı sunması vb. nedenlerden ötürü departmanlı mağazalar için daha uygun yerlerdir(Akaydın, 2007:33). Mağazanın mimari tasarımı, tutundurma ve kullanışlı olma olmak üzere iki farklı amaca hizmet etmektedir(Gambarov, 2007:70).



#### *2.1.4.1.1.2.Mağazanın Dış Cephesinin Rengi ve Kullanılan Malzeme*

Mağazanın dış rengi ve yapısı, müşterilerin bir mağazaya ilişkin gördükleri ilk, bazı durumlarda da tek izlenim olduğundan, mağazanın dış görünüşü, müşteriler üzerinde olumlu bir izlenim bırakmalı, onların duygularını okşamalı ve dış cephede kullanılan renkler ve malzemeler içeride oluşturulan mağaza imajını dışarıya yansıtmalıdır. Mağazanın dış yapısında kullanılan renkler, mağazanın kimliği ile örtüşmeli ve tüketiciyi etkilemelidir. Bu uygulamaların, firmalara rekabetçi bir avantaj sağlayacağı unutulmamalıdır(Akaydın, 2007:36). Eğer mağazanın dış cephesinde herhangi bir estetik tasarım kullanılmaz da dış cephe yalnızca betonarme bir görünümde olursa, bu yapı müşteriler üzerinde değersiz ve ucuz bir mağaza imajı oluşmasına sebebiyet verecektir (Arslan vd. 2006:67)

#### *2.1.4.1.1.3.Mağazanın Bulunduğu Binanın Yüksekliği ve Genişliği*

Burada kastedilen mağazanın dışarıdan gözüken kısmının büyük veya küçük olmasıdır(Gambarov, 2007:72). Bina yüksekliği ve genişliği, hem faaliyet gösterecek olan perakende mağaza çeşidine göre hem de hedef kitlenin özelliklerine göre değişebilmektedir.

#### *2.1.4.1.1.4. Mağazanın İsim Tabelası*

Mağaza ismi, yalnızca mağazanın önünden veya yakınından görülen bir sembol değil aynı zamanda bir reklâm veya müşteriyle iletişim aracıdır. Bu yüzden hatırlanabilir, cazip olmalı ve perakendecinin misyonunu yansıtmalıdır. İsim tabelasında kullanılan renkler, ışıklandırma, kullanılan malzeme ve tabelanın şekli farklı ve ayırt edici olmalı, müşterinin mağazanın farkına varmasını sağlamalı ve onun ilgisini çekmelidir. Unutulmamalıdır ki; Mağazanın isim tabelası, müşterinin perakendeciye ait karşılaştığı ilk afiştir. Geçmiş dönemde yaygın bir şekilde kullanılmakta olan aile isimlerinin marka olmasına yönelik anlayış, günümüzde kabul görmemekte, marka olmaya çalışan yeni girişimcilerin bu uygulamadan uzak durması gerektiği ve halen kullanılmasına karşın şirketi yansıtmaktan uzak olan isimlerin de değiştirilmeleri gerektiği tüm marka ve pazarlama uzmanları tarafından dile getirilmektedir (Akaydın, 2007:38).

#### 2.1.4.1.1.5. Mağaza Önü Düzeni

Mağazanın önünün düzeni müşterinin içeriye girince nelerle karşılaşacağıyla ilgili ipuçları verir veya vermelidir. Bu nedenle mağazanın önünün merak uyandırıcı nitelikte olması gerekir(Gambarov, 2007:73). Mağaza ön düzeni; Sütunlu düzen (Mağazanın ön kısmında sütunlar, girintiler bulunan ve birçok vitrinin yer aldığı, müşteri için çekici ve huzurlu bir atmosfer oluşturan ve camların parlamasını engelleyen düzen), Düz Düzen (Daha ziyade gıda perakendeciliğinde kullanılan, yalnızca giriş kapısı için bir bölüm ayrılan, caddeye veya kaldırıma paralel olan, yerden tasarruf sağlayan, vitrin camlarının parladığı ve içeriği görmeyi engellediği düzen), Açılı Düzen (Mağaza önünün caddeye biraz açılı olarak durduğu, camların parlaması az olan, geniş bir vitrin sunan ve iç mekanı daraltan düzen) olmak üzere 3 çeşittir.

#### 2.1.4.1.1.6. Mağazanın Vitrin Düzeni

Bir mağazanın vitrinin olup olmamasına ilgili mağazada satılan ürün türlerine göre karar verilir. Vitrinler, müşterilerin mağaza içerisindeki ürünler ile tanışmasını sağlayan ve vitrine bakarak mağazanın imajını ve ürünleri değerlendirebildikleri noktalardır. Bir mağaza vitrinsiz, arkası açık ve arkası kapalı vitrinler olmak üzere 3 şekilde dizayn edilebilir(Akaydın, 2007:40). Müşterilerin aynı görüntüden bıkmaması için vitrin düzenleri sık-sık değiştirilebilir. Bu nedenle perakendecilerin vitrin düzenini oluştururken değişimi kolay sistemler ve malzemeler kullanmaları ciddi bir kolaylık ve zaman tasarrufu sağlayacaktır(Gambarov, 2007:77). Vitrin çeşitleri ise; Yükseltilmiş vitrinler, rampalı vitrin, kutu şeklindeki vitrinler, ada şeklindeki vitrinler, köse vitrinler vb. sayılabilir. Renk, ışık ve tema, iyi bir vitrinin unsurları olarak sayılabilir.

#### 2.1.4.1.1.7. Mağazanın Özgünlüğü

Mağazanın girişi, isim tabelası, vitrini, rengi, yeri vb. ne kadar özel tasarlanırsa o kadar dikkat çekecek ve akılda kalacak, dolayısıyla mağazanın müşteriler tarafından farklı olarak algılanması, söz konusu mağazanın rekabet avantajını o ölçüde artıracaktır.

#### 2.1.4.1.1.8. Mağazanın Girişi

Mağazanın girişinin belirgin ve görünür olması, giriş ışıklandırmalarının yeterliliği, mağazaya gelen her tip insanın, hamile, yaşlı, engelli rahatça giriş yapabilmeleri önem arz eden hususlardır. Mağaza girişi tasarım faktörleri; İyi aydınlatma, basamaksız düz giriş yüzeyleri, kaymaz malzemeler, kolay açılıp kapanan kapılar, ürün sergilemesinin çok az olması ya da hiç olmaması ve yeterli genişlikte kapılardan oluşmaktadır. Girişin, insanların yavaşlaması ve yeni ortama alışması için önemli bir bölge olduğu, mağazanın girişinden itibaren 15 adımlık alanın “baskıyı azaltma bölgesi” olduğu ve buradaki ürünlerin satılmama ve ilanlarının görülmeme ihtimalinin çok yüksek olduğu dikkatlerden kaçırılmamalıdır(Akaydın, 2007:44).

#### 2.1.4.1.1.9. Mağazanın Görünebilirliği

Mağazanın lokasyonuna karar verilirken en çok düşünülmesi gereken konulardan bir tanesi de mağazanın görünebilirliğidir(Gambarov, 2007:78). Bir mağazanın, önünden geçenlerin mağazanın ön kısmını, girişini ve vitrinini tam olarak görebilecekleri, trafik akışından görülebilen bir konuma yerleştirilmesi, mağazaya olan farkındalığı artıracak ve mağazayı daha fazla müşterinin ziyaret etmelerine imkân sağlayacaktır.

#### 2.1.4.1.1.10. Mağazanın Çevresi

Mağazanın lokasyonu, mağaza imajına uygun olmalı, mağaza yeri seçiminde tüketicilerin gelir durumları da dikkate alınmalıdır. Ayrıca mağazanın yer alacağı çevre belirlenirken, hırsızlık ve gasp durumu da göz önünde bulundurulmalıdır (Akaydın, 2007:45).

#### 2.1.4.1.1.11. Yoğunluk

Trafiğin aktığı yerlerde mağaza kurulması ne kadar faydalı ise mağaza önünde oluşan sıkışıklık da mağaza için o derece zarar verici olabilir. Bunun nedeni ise; müşterilerin sıkışık ve bıkırtıcı ortamlarda uzun süre kalmak istememeleridir. Mağaza yöneticileri trafiğin yoğun olduğu zaman dilimlerinde trafiği azaltıcı ve müşterilerin diğer saatlerde de mağazaya gelmesini teşvik edici uygulamalar geliştirmelidirler.

#### 2.1.4.1.1.12. Komşu Mağazalar

Komşu mağazaların perakendecilikteki etkisi ve önemi halen tam olarak anlaşılamamışsa da bazı değerlendirmelerde bulunmak mümkündür. Örneğin; Aynı sıradaki mağazaların aynı kalitedeymiş gibi algılanabilmeleri, (Örneğin bir caddenin üzerinde sıralı lüks mağazaların bulunması durumunda, bu caddeye açılacak yeni bir mağazanın, gerek cadde üzerindeki kiraların yüksek oluşu ve gerekse böylesine lüks markalara komşu oluşu nedeniyle ilgili mağazanın da lüks mağaza olarak algılanması, yani “Hale Etkisi“ nin oluşması vb.) ayrıca komşularla iyi geçinilmesi durumunda mağaza çalışanlarının komşu mağaza çalışanları ile iletişimden (“Kaytarma” riskinin bertaraf edilmesi durumunda) pozitif etkilenmeleri vb. saymak mümkündür(Gambarov, 2007:79).

#### 2.1.4.1.1.13. Otopark Alanları ve Park Etme Olanakları

Mağazaların, mağazanın büyüklüğü, müşterilerin araç durumları, mağazanın şehir içi veya dışında bulunması, otopark yapımına elverişli alanın bulunup bulunmaması, çevrede başka otopark olup olmadığı ve potansiyel müşteri sayısını gözeterek otopark yeri tahsis etmeleri, müşteriler için bir rekabet avantajı sağlayacaktır. Gereğinden daha büyük otopark oluşturmak da otoparkın boş olduğunu gören müşterilerin, mağazanın çok fazla tercih edilmediği hissine kapılıp, mağazadan ayrılmasına neden olabileceğinden uygun değildir.

#### 2.1.4.1.1.14. Sıkışıklık / Yoğunluk

Mağaza önünde yoğun bir araç veya yaya trafiğinin bulunması, ya da alışveriş merkezinde aşırı bir kalabalığın olması, mağaza imajını olumsuz etkileyeceğinden, mağazadaki yoğunluğu günün farklı saatlerine yaymak için bazı perakendeciler, haftanın belli günlerinde veya belli saatlerde indirimli alışveriş imkânı sunmaktadırlar (Akaydın, 2007:46).

#### 2.1.4.1.2. Mağazanın İç Dekorasyonu

Mağaza iç düzenlemesinde dikkat edilecek hususlar şunlardır;

- ✓ Mağaza imajı ve stratejisiyle uyumlu olmalıdır.
- ✓ Tüketici davranışına olumlu etki yapmalıdır.
- ✓ Fiyat-değer ilişkisi göz ardı edilmemelidir.
- ✓ Esnek olmalıdır. (Mağaza bileşenlerinin sökülebilme esnekliği ve bunların kolay değiştirilebilmesi) (Gambarov, 2007:82).

##### 2.1.4.1.2.1. Zemin ve Tavan

Mağaza atmosferi içerisinde önemli bir yer işgal eden zemin ve tavan düzenlemelerinde dikkate alınması gereken en önemli ve öncelikli nokta, bu alanların mağazada satılan ürünlere, hedef kitleye ve mağaza imajına uygun olarak dizayn edilmesidir(Arslan vd. 2006:87). Esasen tavanlar, atmosfer oluşturmada önemli unsurlar olmasına karşın diğer bölgelere göre daha zor görüldükleri için önemsiz olarak düşünülürler. Bununla birlikte, akmış, kirli, örümcek ağı bir tavan, indirimli veya lüks, hiçbir mağazada tercih edilen bir durum değildir. Tavanın yüksek tutulması mağazaya ferah ve geniş bir hava katmakta ise de tavan yükseldikçe mekânı ısıtmak ve havalandırmak da zorlaşmaktadır. Diğer taraftan mağazada kullanılan zemin çeşitleri, müşteriler üzerinde farklı etkilere sahiptir. Örneğin zeminde halı kullanılması, müşterilerin kendisini ev ortamında hissetmesine neden olurken boyasız, beton bir zemin, mağaza atmosferine önem verilmeyen bir mağaza imajı verir. Lamine parke, granit, seramik gibi zeminler ise seçkin, pahalı bir mağaza izlenimi uyandırır ve müşterinin kendini önemli hissetmesini sağlar. Büyük mağazalarda her bir bölüm için farklı zemin malzemesi kullanılarak mağaza içinde birkaç mağaza varmış izlenimi verilebilir.

##### 2.1.4.1.2.2. Duvar Kaplaması

Duvarlar birçok fonksiyonu bir arada tutabilecek yapıdadır. Örneğin, ışığın yansımaları sağlamak amacıyla bir yansıtıcı olarak kullanılabilir. Üzerlerine alüminyum raflar ve askılar yerleştirilerek bir taşıyıcı olarak kullanılabilir. Bu nedenle duvarlar, diğer atmosfer unsurları ile bir bütün olarak düşünülerek tasarlanmalıdır(Akaydın, 2007:49).

#### 2.1.4.1.2.3.Aynalar

Aynalar mağaza iç düzenlemelerinde dekoratif bir misyona sahip önemli araçlar ise de, mağaza içerisinde yanlış yerleştirilen aynaların ciddi sıkıntılara yol açacağı muhakkaktır. Bu noktada aynaların kurulum açılarına ve ışıkla olan temaslarına özellikle dikkat edilmelidir. Konuya gıda perakendeciliği açısından bakılacak olursa; Özellikle taze meyve ve sebzelerin aynadaki görüntüsü iyi bir satış arttırıcı araçtır. Ayrıca mağaza içerisindeki kolonların gizlenmesi, ışıklandırmaya katkıda bulunulması gibi amaçlar için de aynalardan istifade edilebilmektedir(Gambarov, 2007:85).

#### 2.1.4.1.2.4.Demirbaş ve Donatılar

Demirbaşlar, mağaza içindeki sergilemeyi ve ürünlerin taşınmasını sağlayan, mağaza içindeki alanların sınırlarını belirleyen ve mağaza içi trafik akışını da düzenleyen fiziksel yapılardır. Mağazalarda kullanılan demirbaşları, satışla direkt ilgili olanlar ve satışı destekleyici demirbaş ve donatılar olmak üzere iki kısımda incelemek mümkündür. Satışlar ile direkt ilgili olan demirbaş ve donatım dört temel başlık altında incelenebilir.

- ✓ *Duvarlara Monte Edilen Demirbaş Ve Donatım;* Raflar, kancalar, askılar, mağaza içerisinde ve dışarısında kullanılan büyük ekranlar vs.
- ✓ *Orta Alanda Duran Demirbaş Ve Donatım;* Gondollar, ayaklı askılar, tekerlekli ve tekerleksiz dolaplar
- ✓ *Özel Kutular Ve Raflar;* Yere konan sepetler, döndürülebilen askı ve raflar, üreticilerin özel teşhir dolapları vs.
- ✓ *Buzdolabı ve Soğutucular;* Modern perakendecilikte sıklıkla kullanılması, maliyetinin yüksek olması, mağaza içerisindeki işlevinin yüksek oluşu, klasik perakendecilerin dahi en az bir dolaba sahip olmaları, her ürün grubunun da özel koşullarda saklanması zorunluluğu vb. etkenler soğutucu teknolojileri önemli kılmaktadır. (Örneğin, çikolata +14 - +16 C' de, soğuk unlu mamuller +4 - +10 C' de, süt ürünleri +2 - +7 C' de, et ve balık +1 - +2 C' de, dondurulmuş gıdalar -6 - -12 C' de, dondurmalar ise -12 - -16 C' de depolanmalıdır.)

Satışı destekleyici demirbaş ve donatılar ise yürüyen merdivenler, yük ve insan taşıyan asansörler, konveyör bantlar ve taşıma kamyonları gibi yardımcı araçlardır. Bunların mağaza içi görünümü bozmayacak şekilde yerleştirilmesi önemlidir (Gambarov, 2007:91).

Mağazanın genel imajıyla uyum içerisinde olması gereken demirbaşların kullanım yoğunluğu da önem arz etmekte olup, müşterilerin çok kalabalık ortamları tercih etmedikleri, plastik ve metal yerine tahta demirbaşlar görmek istedikleri, temizliği ve sağlamlığı önemsedikleri dikkatlerden kaçırılmamalıdır(Akaydın, 2007:49).

#### *2.1.4.1.2.5. Işıklandırma*

Uygun bir ışıklandırma tüm mağaza türleri için geçerli olup, iyi bir ışıklandırma, mekânın aydınlatılmasının ötesinde; Ürünleri daha çekici kılması, daha etkili sergileme yapılması, amaçlanan mağaza imajının oluşturulmasına katkı sağlaması, tüketicinin alışveriş yaparken daha keyifli bir atmosfere sahip olması vb. sebeplerden ötürü önemlidir. Işığın rengi konusunda çok sayıda seçenek söz konusu ise de perakendecilikte kullanılan klasik sarı ve beyaz renkler tercih edilir. Geniş alana sahip, ucuzluğu öne çıkaran perakendeciler için en doğru seçim, parlak ve beyaz ışıklandırmadır. Sarı ışık ise mağazaya elit bir hava kazandırabilir(Gambarov, 2007:87). Bir ışıklandırma planı oluşturulurken göz önüne alınması gereken faktörler şunlar olmalıdır;

- ✓ Mağazada kullanılan donatı türleri,
- ✓ Mağazada kullanılan lamba türü ve sayısı,
- ✓ Mağazanın uzunluğu ve genişliği,
- ✓ Mağazanın tavan yüksekliği,
- ✓ Duvarların ve tavanın rengi,
- ✓ Mağazada satılan ürün karması,
- ✓ Işıklandırma sisteminin harcadığı enerji miktarı ve maliyeti(Arslan vd. 2006:180).

Işıklandırma, renklerin doğallığını ve kalitesini de en etkili şekilde yansıtmalıdır. Mağaza içerisinde özellikle aydınlatması gereken alanlar; Özel teşhir alanları, ürün değerlendirme alanları ve hizmet alanlarıdır. Mağaza ışıklandırma ihtiyacı planlanırken, genellikle tavana monte edilen ve mağazanın tüm amaçlarının gerçekleşmesine olanak sağlayan genel ışıklandırma, duvarların ve diğer iç yüzeylerin ışıklandırılmasını sağlayan yüzey ışıklandırması ve özel teşhir alanlarının ışıklandırılmasına hizmet eden teşhir noktası ışıklandırması göz önünde bulundurulmalıdır. Perakendeciler faaliyetlerini gerçekleştirirken doğal gün ışığından ve elektrik destekli ışıklardan faydalanırlar. Atmosfer oluştururken kullanılan aydınlatmalar ise; Spot ışıklandırma, renkli filtreler, renkli ampuller veya spotlar, florasan ışıklandırma, halojen ışıklandırma, elektrik ampulleri ve neon ışıkları vb. saymak mümkündür.

#### *2.1.4.1.2.6.Renkler*

Işığın cisimlere çarptıktan sonra yansıyarak gözümüzde bıraktığı etkiye “renk” denir. Renkler içerdikleri düşük ya da yüksek titreşimli enerjileri ile insan psikolojisi üzerinde etkili olmaktadır. Her rengin insanlar üzerinde farklı etkileri vardır ve pazarlamacılar “kromoterapi” denilen renk bilimine son yıllarda oldukça sık başvurmaya başlamışlardır. Psikoloji ve pazarlama alanında yapılan araştırmalar, farklı bölümlerde ürünlerin türüne göre değişik renklere yer verilmesinin, müşterinin mağaza içerisinde kalma süresini arttırdığını ortaya koymaktadır. Ancak bölümler arasındaki renk farklılıkları veya bir diğer ifadeyle renk geçişleri oldukça yumuşak olmalıdır. Renk geçişleri sert ise, müşteri mağaza içerisinde bir köşeden diğerine zorla itildiği hissine kapılır. Bu nedenle renklerin tüketiciler üzerinde nasıl bir izlenim bıraktığı iyi bilinmeli ve doğru şekilde kullanılmalıdır. Gençlere hitap eden mağazalarda, sıcak ve canlı renkler tercih edilirken, orta yaş ve üzerine hitap eden mağazalarda soğuk renkler tercih edilmelidir. Genelde mağaza dekorasyonuna hâkim olan renkleri ürünler belirler(Akaydın, 2007:55). Renklerin perakendecilikte etkisi üzerine yapılmış araştırmalar sınırlı olmakla birlikte yapılan bir araştırmada; Renklerin sadece mağaza imajı ve iç dizaynıyla birleşince müşteriyi satışa teşvik edici nitelik kazandığı, sıcak renklerin müşterileri mağazaya çekme açısından daha etkili olduğu, ancak müşterileri baskı altında tuttuğu sonucuna varılmıştır. Bu nedenle, bu renklerin yoğun kullanımından kesinlikle kaçınmak gerekmektedir. Buna karşın soğuk renklerin ise müşterilerin mağaza içerisinde daha rahat ve memnun olmalarını sağladığı görülmüştür(Gambarov, 2007:89).



Renklerin etkilerine kısaca değinilecek olursa; Beyaz; İstikrarı, devamlılığı, saflığı, masumiyeti ve temizliği, Sarı; Açık sarı huzuru, buna karşın sarı dikkat çekiciliği ve geçiciliği, Yeşil; Güveni ve huzuru, Mavi; Temizliği, rahatlığı ve sükûneti, Lacivert; Sonsuzluğu ve otoriteyi Pembe; Uyumu, neşeyi, dişiliği ve sevecenliği, ilkbaharı ve yeni açmış çiçekleri, Kırmızı; Canlılığı ve dinamizmi, Mor; Konsantrasyonu, ihtişamı ve lüksü, Kahverengi; Gerçekçiliği, plan ve sistemi, Siyah: Ağırbaşlılığı, ciddiyeti, gücü, tutkuyu asalet ve lüksü, Siyah ve beyaz kombinasyonu; Kuvvet ve açıklığı, güç ve sadeliği temsil eder.

#### *2.1.4.1.2.7.Koridor Genişliği*

Koridorlar geniş ve ferah olması, müşterilerin mağazada kalma sürelerini artıracaktır. Özellikle kadın müşteriler mağazada itilip kakılmaktan hoşlanmadıklarından koridorda yaşanacak sıkışmalarda sinirlenip, mağazayı terk edeceklerdir. Süpermarketlerde koridorlar, en az iki alışveriş arabasının yan yana geçebileceği ve bebekli müşterilerin de bebek arabalarını rahatlıkla kullanabilecekleri bir genişlikte olmalıdır.

#### *2.1.4.1.2.8.Katlar Arası Ulaşım*

Mağazalarda kullanılan katlararası ulaşım şekli mağazanın büyüklüğüne ve imajına bağlı olarak seçilir ve düzenlenir(Arslan vd. 2006:92). Bu noktada çok katlı mağazalarda mağazaların dikey ulaşımı asansörler, yürüyen merdivenler veya merdivenler vasıtasıyla sağlanır(Akaydın, 2007:60). Asansörler bunlar içerisinde müşterinin rahatlığı bakımından en iyisi olsa da, hem daha maliyetlidir, hem de daha az kişinin aynı anda kullanımına olanak sağlanmaktadır. Buna karşın yürüyen merdivenler daha fazla kişiyi taşıyabilme kapasitesiyle beraber, etrafın gözükmesi açısından faydalıdır. Ayrıca mağazalarda merdivenlerden iniş yerlerinin tam karşısı stratejik satış noktalar sayılmaktadır. Yürüyen merdivenler mağaza içi trafiğin yönlendirmesine yardımcı olur (Gambarov, 2007:96). Merdiven kullanılıyorsa, merdivenin çok dik, dar ve kaygan olmamasına dikkat edilmeli ve bu bölge yeterince ışıklandırılmalıdır.

#### *2.1.4.1.2.9.Ölü Alanlar*

Ölü alanlar; Köşeler, çıkıntılar, az ışıklı ve gürültülü noktalar ve daha zor ulaşılabilen yer ve noktalar vb. mağaza içerisinde normal ürün teşhirinin yapılamayacağı kadar biçimsiz yerlerdir. Ölü alanların canlandırılması ve müşterinin dikkatinin bu bölgelere çekilebilmesi, özel sunumlar, posterler, işaretler gibi araçlar yardımıyla sağlanabilir.

#### *2.1.4.1.2.10.Temizlik*

Mağazalar her gün, hatta günde birkaç kez, temizlik kontrolünden geçmeli, yılbaşı, sevgililer günü vb. bazı özel günlerde temizlik kontrolü daha sık yapılmalıdır. Temizlik mağazanın tümü için geçerli olup, tuvaletlerin, soyunma kabinlerinin de temizliğine özen gösterilmelidir. Mağazada temizlik için ayrı personel çalıştırılacaksa da çalışan tüm personelin bu konuda duyarlı davranmaları sağlanmalıdır(Akaydın, 2007:61)

#### *2.1.4.1.2.11.Fiyatlar*

Diğer fiziksel ve duyuşal faktörlerin oluşturduğu bir imaj, fiyat politikası tarafından desteklenmediği sürece müşterileri kendine ya çekememekte, ya da istenen verimliliğin alınmasını engellemektedir. Fiyatların teşhiri mağaza konseptine göre değişmektedir. Örneğin; Elit müşteriler için indirimlerin büyük panolarla duyurulması yerine, ucuzluğu vurguluyormuşçasına aslında pahalı olan fiyatların çeşitli yollarla teşhir edilmesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Müşterileri fiyatlarla bazen şaşırtmak doğru olsa da, genel olarak mağazada karşılaşılabilecekleri rakamların tahmin ettikleri aralıkta olması önemli bir husustur(Gambarov, 2007:90).

#### *2.1.4.1.2.12.Kasaların Konumu*

Lüks mağazalarda kasalar, mağazanın arka taraflarına, تنها ve ilgi çekmeyen alanlarına yerleştirilirken, süpermarketler, indirim mağazaları gibi geniş kitlelere hitap eden mağazalarda ise kasalar, müşterinin kolaylıkla ulaşabileceği yerlerde bulundurulmalı, müşteri trafiğinin yoğun olduğu saatlerde, müşterilerin sıra beklemekten duyacakları rahatsızlığı minimize etmek için yeterli sayıdaki kasa faaliyete sokulmalıdır (Akaydın, 2007:62)

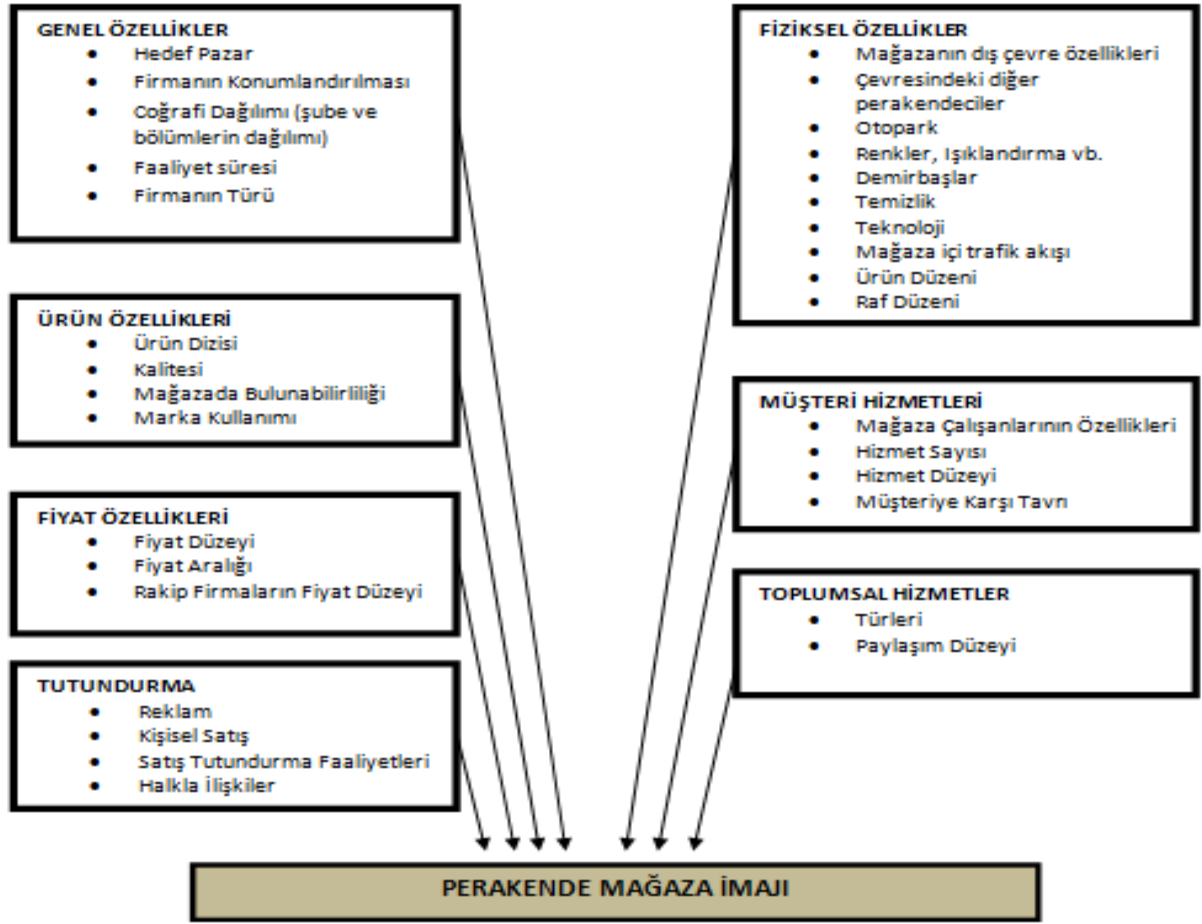
#### *2.1.4.1.2.13.Ürünler*

Perakendeci, oluşturduğu imaj ve atmosfere uygun ürünler satmazsa müşterilerini kaybedebilecektir. Her segmentteki ürünler içerisinde ayrı ayrı sosyo-ekonomik gruba hitap eden markalar bulunur. Mağazalar raflara her türlü markayı açmamalıdır. Çoğu zincir marketlerin göz ardı etmelerine karşın perakendeci zincirlerin sattığı market markalı ürünlerin kalitesi, mağaza hakkında düşünceye önemli ölçüde yön vermektedir. Buna ilave olarak, ürün çeşitliliğinin bol olması, yeni çıkan ürünlerin rafa erken açılması, müşterilerin ürünlere mağazaya her istediğinde rahatlıkla ulaşabilmesi de önem arz eden hususlar arasındadır(Gambarov, 2007:90).

#### *2.1.4.1.2.14.Alışveriş Sepetleri / Arabaları*

Alışveriş sepetlerinin, mağazanın tamamında, müşterilerin ihtiyaç duyduğu anda görebileceği yerlerde ve en az 1,5 metre yükseklikte olması gerekmektedir (Akaydın, 2007:63)

“Perakende Mağaza İmajı“ içerisinde yer alan etkenler aşağıda verilmiştir;



**Şekil 3 : Mağaza İmajının Boyutları**

Kaynak: B. Berman ve J.R. Evans, Retail Management: A Strategic Approach, Macmillan Publishing Company, 1992, s.422 (Akaydın, 2007:21).

#### 2.1.4.1.3. Görsel Sunum

Çekici ve bilgilendirici sunumlar ürünün satışına katkı sağlarken kötü tasarlanmış sunumlar hem mağaza atmosferini bozacak hem de tüketici için rahatsızlık verici bir ortam oluşturabilecektir. Doğru bir görsel sunum; Plansız alışverişi teşvik edecek, ürün ve marka hatırlatması yapacak ve marka değiştirmede etkili olabilecektir (Gambarov, 2007:98). Mağaza içinde ürünlerin tanıtımı için kullanılan ve farklı şekillerde olan bu araçlara görsel iletişim araçları ya da satış noktası görsel sunum araçları denilmektedir(Akaydın, 2007:74).

Mağaza içinde sunumun etkililiğini artırmak için uyulması gereken kurallar şunlardır;

- ✓ *Denge;* Ürünler simetrik olarak yerleştirilerek sunumun müşteriye dengeli görünmesine çalışılmalıdır.
- ✓ *Baskınlık;* Tüm sunumların, bakan kişinin ilgisini çekecek baskın bir noktası bulunmalıdır. Söz konusu baskınlık ilgi çekici, değişik, farklı bir ürünün odak noktası olacak şekilde sergilenmesiyle elde edilir.
- ✓ *Göz Hareketi;* Sunum baskın noktaya toplanmış bakışları sistematik bir şekilde diğer ürünlerin bulunduğu yere doğru çekmelidir. Eğer bakışlar oradan oraya sıçırıyorsa, müşteriler bazı ürünleri görmeyecektir.
- ✓ *Derecelendirme;* Derecelendirme, ürünlerin sunumu sırası ile ilgilidir. Örneğin, küçük ürünler en öne, orta boy ürünler ortaya, en büyükler arkaya yerleştirilir.
- ✓ *Ürünlerin Konumu;* Mağaza içinde en dikkat çekmesi istenen ürün sunumun göz hizasına gelecek kısmında sergilenmelidir. Müşteriler genellikle karşıya doğru baktıklarından, göz hizasında sergilenen ürünlerin görülme ihtimali daha yüksektir.
- ✓ *Ürünlerin Gruplandırılması;* Peş peşe birçok ürünü yan yana sergilenmesi durumunda müşteri tüm ürünleri aynı gördüğü için, hiçbirini ilgisini çekmemektedir. Bu sebeple müşterinin rafta her bir ürünü seçebilme olanağına sahip olabilmesi için uzun raflar kullanmak yerine, daha kısa raflarda ilgili fakat değişik ürünler gruplanarak sergilenmelidir.
- ✓ *Satışı Teşvik Etme;* Mağaza içerisinde sınırlı alanın bulunması, sunum için ayrılan yerlerin en verimli şekilde kullanılmasını zorunlu kıldığından, çok gitmeyen ürünlerin sergilenmesi boşa giden bir çaba olacaktır.
- ✓ *Sadelik;* Sunum alanında yüksek miktarda ürün sergilenmesi kargaşa oluşturacağından ve müşterinin kafasını karıştıracığından, mağaza genel konseptini bozmadan optimal ürün sergilenmesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır (Gambarov, 2007:99).

#### 2.1.4.1.3.1.Ürünlerin Teşhiri

Teşhir, müşteriye, seçme olanağı sağlamakta, ürünleri en iyi şekilde değerlendirerek renkli, zevkli ve estetik bir ortamda alışveriş yapma fırsatı vermektedir (Akaydın, 2007:76). Teşhir, müşterinin ürünü değerlendirmesine fırsat verecek tarzda yapılmalıdır. Bu noktada, ürünlerin teşhirinin, açık veya sınırlandırılmış olmak üzere 2 çeşidinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Birincide müşterilerin ürüne dokunması ve denemesine müsaade edilse de, diğerinde müşterilerin ürünle temasına kısıtlama getirilir. Mağaza yöneticileri ürünün türüne göre iki teşhir yönteminden birini seçmektedir. Müşteri, aldığı her bir ürünü kontrol etmek, diğer taraftan rafta gördüğü ürünle ilgili satış elemanına ihtiyaç duymadan bilgi almak ister. Bir ürünün teşhirini etkileyici kılabilmek için kullanıldığı şekliyle sunmak mümkündür. Örneğin, bir kravat mankenin üzerinde şık bir takım elbise, gömlek ve tamamlayıcı aksesuarlarla birlikte sergilenebilir. Bu uygulama, tüketicilerin satınalma kararlarına olumlu etki edecektir. Ayrıca mankenin üzerindeki görüntü zevkle oluşturulmuşsa, müşteriler tüm ürünleri satın almak isteyebilir. Son zamanlarda üzerinde daha fazla durulan konulardan biri de, teşhirin duygusallığı olup, artık üründen çok ona yüklenen anlamın sattığına yönelik kanaatler güçlenmektedir. Bu süreç ‘neuromarketing’ ifadesinin ortaya çıkmasıyla sonuçlanmıştır. Bu yöntem büyük şirketler tarafından halen kullanılmakta ise de, tüketicilerin bilinçaltına girerek üretim ve tutundurmaya yön verildiğine yönelik bir söylem halen dillendirilememektedir (Gambarov, 2007:100).

#### 2.1.4.1.3.2.Raf Düzeni

Gerek rafların tasarımı ve gerekse rafların yapımında kullanılan materyaller, mağaza imajıyla ve amaçlanan sergileme stratejisiyle uyumlu olmalıdır(Akaydın,2007:76). Müşterilerin mağaza içine girdikten sonra izleyecekleri yolu bu raflar yolu ile belirlemek, böylece satışların artmasına katkı sağlamak tanzim ve teşhirin amacıdır. Çünkü malı iyi bir yerde sergilemek satışı artırabilir. Yatay ve dikey sergilemeye, malların işgal edecekleri raf genişliğine karar vermek, mağazayı ziyaret eden müşteri sayısını ve alışveriş miktarlarını etkileyebilir. Ancak uygulamada daha çok satıcı firmalar, mağazanın hangi bölgesinde ne kadarlık bir raf ayrılacağı konusunda mağazaları etkilemek istemektedirler.

Üretici firmalar, ürünlerinin iyi yerde sergilenmesini ve daha iyi tanıtılmasını istemekte, bunun için de kasa önü standlarına, mağazanın içinde aynı tür ürünlerin sergilendiği rafların oluşturduğu gondolların başlarına ve basılan insertlerde aldıkları yerlere ekstra paralar ödemektedirler(MEGEP, 2008:29).

Ürünlerin raflardaki yatay ve dikey teşhirleri önem arz etmektedir. Reyonların uzunluğu, rafların derinliği, mağazanın boyutlarına göre hangi teşhir tekniğinin uygulanacağına karar verilmelidir. Yatay teşhir, aynı firmaya ait ürünlerin aynı rafta yan yana sergilenmesi iken dikey teşhir ise, aynı ürün gruplarına ait farklı çeşitleri; aynı modülde bütün raflarda dikey olarak dizilmesidir. Marketlerde genellikle dikey teşhir tercih edilir. Bunun amacı göz hizasına çok daha fazla ürün çeşidi koymaktır. Reyonlar dar olduğunda ürün çeşitlerinin hepsine yer vererek dikey teşhir yapmak zorlaşır. Böyle durumlarda yatay teşhir de yapılabilmektedir. Yüksek sosyo-ekonomik grubun üyeleri aşağıya eğilerek ürün seçmek istememektedir. Bu nedenle pahalı ürünlerin üst katlarda ve özellikle göz hizasına gelecek şekilde yerleştirilmelidir. Genelde büyük paketler alt katta, orta büyüklükteki ürünler orta kısımlarda yerleştirilir. Ayrıca insanların genellikle, hem vücudunu, hem de gözlerinin sağdan sola doğru hareket ettirdikleri bilindiğinden satış hacmi ve kar marjı yüksek olan ürünler sağdan itibaren dizilmelidir.

#### *2.1.4.1.3.3.Tema Oluşturma*

Yılbaşı, ramazan bayramı, anneler günü, sevgililer günü, mevsimler, okula dönüş, vs. dönemlerde, tüketicinin ilgisini çekmek amacıyla mağazanın tümünde veya belirli bölgelerinde temalar oluşturulur. Günün temel özelliklerine uygun renkler kullanılır ve ürünlerin sergilenir. Örneğin, Sevgililer Günü için her yer kırmızı kurdele ve kalplerle süslenir ve hediye verilebilecek ürünler odak noktası haline getirilir. Tema oluşturma tüm mağazayı kapsayabileceği gibi, bir kısımla da sınırlandırılabilir (Gambarov, 2007:102).

#### 2.1.4.1.3.4.Sunumda Kullanılan Araçlar

Sunumda kullanılan araçların temel amacı, ürünlerin sağlıklı bir şekilde muhafazası, sergilenmesi ve müşteri beklentilerine cevap verebilmesidir (Akaydın, 2007:78). Tüm perakendecilik unsurlarında olduğu gibi, gerek sektörün ve gerekse teknolojinin gelişimiyle birlikte mağaza içi sunuma destek verecek araçlar da her geçen gün değişmekte ve gelişmektedir. Mağazaların konseptlerine ve büyüklüklerine göre farklılaşmakla birlikte kullandıkları başlıca sunuma destek araçlarını; Askı ve gondollar, afis ve işaretler, mankenler, indirim sepetleri ve elektronik araçlar vb. sıralamak mümkündür. Bu noktada en çok dikkat edilmesi gereken husus, kullanılacak sunuma destek araçlarının mağazanın imajı, atmosferi ve genel dizaynına destek verecek şekilde olmalarıdır (Gambarov, 2007:105).

#### 2.1.4.1.4. Yerleşim Düzeni

Mağaza içi yerleşim düzeni, müşterilerin perakendeciye ait tüm ürünleri görebilmesine izin vermeli, müşterilerin ziyaret etmeyeceği bölgelere de onu yönlendirmelidir(Akaydın, 2007:68). Perakendeciler sınırlı mekan kaynaklarını en etkin biçimde kullanmak için gereken çalışmaları yapmalı, bu çalışmaları yaparken de mağazanın türü, büyüklüğü, şekli, kat sayısı, satış dışı faaliyetlerde kullanılacak alan ve donatıların yeri, satılacak ürün çeşitliliği, hedef kitlenin özellikleri, uygulanacak satış yöntemleri, mağaza yöneticilerinin mevcut ve beklenen tercihleri, rakiplerin yerleşim düzeni stratejilerini göz önünde bulundurmalarıdır.

##### 2.1.4.1.4.1.Alan Tahsisi

Mağazanın alanı, müşteriler ile ilişkili satış alanı ve çalışanlarla ilişkili satış destekleyici alan olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Bununla birlikte modern perakendecilikte müşterilere daha çok satış dışı mekan yani sosyal alanlar ayrılması eğilimi gözlemlenmektedir. Başlıca mağaza alanı tahsis yöntemleri şunlardır;

- ✓ *Sektör Ortalamalarına Göre Alan Tahsisi; Daha ziyade perakendecilikte kullanılan bu yöntemde mağaza yöneticileri gerek satış, gerekse satış dışı alanları bölerken sektörde kullanılan ölçüleri baz alırlar.*



- ✓ *Geçmiş Satış Rakamlarına Göre Alan Tahsisi;* Daha fazla satışı yapılan ürünlere daha fazla yer ayrılmasına dayanan yöntemin dezavantajı, ürünlerin her zaman aynı miktar ve oranda satılmamasıdır.
- ✓ *Kar Marjına Göre Alan Tahsisi;* Ürünlere, mağaza karındaki payına göre alan verilmesine dayanan yöntemin kar marjı yüksek ürünlere gereğinden fazla yer verilmesi ihtimali söz konusu olabilmektedir.
- ✓ *Stratejik Amaçlara Göre Alan Tahsisi;* Belli ürün gruplarında uzmanlaşan bazı çok yönlü mağazaların stratejik ürünlerine daha fazla yer vermekle birlikte her türlü ürünü bulundurması vb örnek gösterilebilir. (Özdilek' in bornoz ve havluda uzmanlaşmasına rağmen diğer ürün gruplarında da satış yapması vb.) (Gambarov, 2007:107).

#### 2.1.4.1.4.2.Yerleşim Planı

Perakendecilerin yerleşim planı konusunda tercih edecekleri uygun seçenek, mağaza konumlandırmasına, sergileme türüne, mağaza büyüklüğüne, hedef kitleye, uygulanacak satış yöntemine, fiyat seviyesine ve güvenlik olanaklarına bağlı olarak değişmektedir(Akaydın, 2007:69). Genellikle mağaza içerisinde müşterileri belli bir yöne yönlendirme, yol bulma ve mağazayı tamamıyla kontrol altına aldıkları hissini vererek izleyecekleri yolu kendilerinin seçmesini sağlama ile işaretleri anlama vb. fonksiyonları icra eden yerleşim planları; Izgara biçim, yarış alanı (butik) biçimi ve serbest yerleşim planı olmak üzere üç çeşittir.

#### ✓ *Izgara Biçimi*

Genellikle gıda perakendecileri ve eczacıların kullandıkları bu yerleşim planlarında teşhir aracı olarak genellikle uzun gondollar ve yan yana dizilmiş askılar bulunmaktadır. Şık bir dizayna sahip olmamasına rağmen, müşterinin mağaza içerisinde aradığı ürüne hemen ulaşmasını sağlaması, maliyet bakımından elverişli oluşu, yer kaybının minimum oluşu, raflar arasında sadece müşteriler ve onların kullandığı alışveriş arabalarına yer bırakılıyor olması aynı alanda en yüksek miktarda ürün teşhir etmeye fırsat vermesi ızgara biçimi yerleşim planlarının en önemli artılarıdır(Gambarov, 2007:108).

✓ *Serbest Yerleşim Planı*

Ürünler ve demirbaşların serbest gruplandırıldığı, müşterileri mağaza içinde belli yönlere yöneltmeyen, daha ziyade küçük, özel mağazalarda ve büyük mağazaların butiklerinde kullanılan, müşterilerin kendilerini evindeymiş gibi hissetmelerini sağlayan, alışverişi kolaylaştıran serbest yerleşim planının kendi içerisinde bazı artı ve eksileri bulunmaktadır. Örneğin; Demirbaşların pahalılığı nedeniyle maliyetinin yüksek olması, dolap, raf ve diğer donatıların düzensiz yerleştirilmesi nedeniyle alandan etkin biçimde yararlanılamaması, ölü boşlukların fazlalığı, temizliğinin ve güvenlik önlemlerinin zorluğu vb. dezavantajları bulunmakta ise de, müşterilerin kendini rahat hissetmesinin sonucu olarak ciroların ve kârların artması vb. avantajları bu durumu tolere eden önemli artılarıdır.

✓ *Butik Biçimi*

Izgara ve serbest biçim tarzlarının bir bileşkesidir. Yüksek gelir grubuna hitap eden mağazalarda bu biçim kullanılır. Butik düzen aslında ana mağazada birçok başka küçük mağaza varmış hissi verir. Butik düzende değişik teşhirler ve demirbaşlar kullanılarak belirli bir tema etrafında ürünler yerleştirilebilir ve ilginç bir atmosfer oluşturulabilir. Butik biçimi düzenleme, her bölümde birbiriyle ilgili malların birlikte sergilenmesini sağlar. Butik biçimde tüm bölümler belirli ana yollar üzerine yerleştirilir. Bu sayede müşterilerin belirli bir yönde ilerlemesi ve bölümler etrafında da dolaşarak pek çok küçük bölümü de ziyaret etmesi sağlanmış olur(Akaydın, 2007:72).

*2.1.4.1.4.3.Bölümlerin ve Ürünlerin Gruplanması*

Tüm perakendeciler ürünlerin sergilendiği satış alanlarının payını artırmaya çalışmalı ve bunun için gerekli olan aşağıdaki önlemleri almalıdırlar;

- ✓ Talep oranı yüksek olan alışveriş mekânlarında satış dışı işler, daha düşük kira bedeline sahip alanlara kaydırılmalıdır.
- ✓ Satışa ayrılmış alanlarda satış dışı işlemler yapılmamalıdır.
- ✓ Yatay alanlar kadar dikey alanlar da mağaza imajını bozmayacak şekilde satış için kullanılmalıdır.

- ✓ Kaba, eski, büyük ve fonksiyonel olmayan demirbaş eşyalar daha modern, küçük ve kullanışlı olanlarla değiştirilmelidir.
- ✓ Satış ve karlılık analizleri yapılarak ürünlerin ve birimlerin yerleri değiştirilmelidir

Perakendeciler ayrıca satış alanının efektif kullanımına özen göstermelidir. Mağaza içerisinde bölümlere yer belirlerken göz önünde bulundurulması gereken kriterler şunlar olmalıdır.

- ✓ *Görece Konum Avantajı;* Mağazadaki bir bölümün avantajlı olup olmaması, katların, kat içindeki bölümlerin ve bölümün trafik akışına, girişlere ve yürüyen merdivenlere nazaran konumuna bağlıdır.
- ✓ *Anlık Kararla Satın Alınan Ürünler;* Gazete, dergi, sakız, cips gibi anlık kararla satın alınan ürünler mağazanın ön kısmında sergilenmelidir.
- ✓ *Talep / Hedef Bölgeleri;* Çocuk giysileri, pahalı özellikli ürünler, mobilyalar ve hizmet sunan bölümler trafik akışının az olduğu arka bölgelerde veya üst katlarda yer alır. Söz konusu ürünleri veya hizmetleri satın almak isteyen müşteriler, karar verirken zamana ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bölümlerin az trafik olan yerlerde bulunması müşterilerin rahat bir ortamda hareket etmelerini sağlamaktadır.
- ✓ *Mevsimsel İhtiyaçlar;* Ürünler tüketicilerin mevsimsel taleplerine göre sergilenmelidir.
- ✓ *Ürünlerin Fiziksel Özellikleri;* Yüksek hacimli ürünler trafiğin yoğun olmadığı bölgelerde sergilenir.
- ✓ *Bitişik Bölümler;* Mağaza içinde tamamlayıcı ürünler bir birine yakın yerlerde sergilenince satın alma ihtimalleri artmaktadır. Dolayısıyla, tamamlayıcı ürünlerin bitişik bölümlere yerleştirilmesinde fayda vardır.
- ✓ *Bölüm Trafiğinin Değerlendirilmesi;* Bölümlerin konumuna karar verilirken mağaza içinde trafiğin ne yöne aktığı ve yoğunlunun nerelerde yaşandığı konusunda gözlem yapılmasında fayda vardır.

Müşterilerin, yaşam tarzı, mağazaya gelme yoğunluğu, mağazada ortalama geçirdiği süre, sunumlardan etkilenme düzeyi vb. kriterlerin göz önüne alınarak, çok sayıda ürün arasından ürün seçmelerine yardımcı olmak için ürünlerin gruplandırılması gerekir.

#### 2.1.4.1.4.4. Satış Destekleyici Alan

Tüm perakendeciler mağaza alanının bir kısmını satış dışı faaliyetlere ayırmak zorundadır(Gambarov, 2007:111). Satış destekleyici alan; Teslim alma, boşaltma, depolama, vitrinler, otopark, yönetim büroları, merdivenler gibi alanlardır (Akaydın, 2007:65). Satış destekleyici alanlar müşterilerin gözlerine batmayacak şekilde yerleştirilmelidir. Satış destekleyici alanlar üç ana başlık altında toplanabilir;

- ✓ *Müşteri Hizmet Alanları;* Kasalar, paketleme servisi, şikayet servisi, müşteri iade servisi, kredi servisi, tuvaletler, restoran ve kafeteryalar, çocuk bakım odaları, emanet odası vb.
- ✓ *Ürün Hizmet Alanları;* Teslim alma alanı, depolama alanı, işaretleme alanı, ürün işleme alanı, ürün kontrol alanı;
- ✓ *Yönetim / Personel Alanları;* Yönetim büroları, bekleme odaları, konferans odaları, eğitim alanları vb.(Gambarov, 2007:111).

#### 2.1.4.1.5. İnsan Faktörü

Mağazalarda bulunan insanları iki gruba ayırıp incelemek gerekir; Mağaza çalışanları ve tüketiciler.

##### 2.1.4.1.5.1. Mağaza çalışanları

Mağaza çalışanlarının atmosfere etkisini; Müşterilerle irtibat içerisinde olanlar ve olmayan olmak üzere 2' ye ayırmak mümkündür. Bu noktada en önemli görev müşterilerle irtibatta olan personele düşmekte olup, ilgili personelin görünümü ve davranışı büyük önem arz etmektedir. Çalışanların dış görünümüne ilişkin hususlar;

- ✓ Giyim
  - Temiz ve ütülü olmalı,
  - Mağazanın üniforması eksiksiz giyilmeli,
  - Takılar giysilere uygun ve abartısız olmalıdır.
- ✓ Ayakkabı
  - Temiz ve boyalı olmalı,
  - Eski görünümlü ve yıpranmış olmamalıdır.
- ✓ Vücut temizliği
  - Çalışan personelden kesinlikle ter kokusu gelmemelidir.
- ✓ Makyaj
  - Makyajda aşırıya kaçılmamalı,
  - Mağaza imajı ve atmosferine uygun olmalıdır.
- ✓ Saç
  - Temiz olmalı,
  - Taranmış ve düzgün olmalı,
  - Mağaza ortamına uygun bir modelde olmalı,
  - Yapılan işi engellemeyecek şekilde bırakılmalıdır.
- ✓ Tırnaklar
  - Temiz olmalı,
  - Kısa olmalı, bayanlarda uzun ise bakımlı olmalıdır.
- ✓ Sakal tıraşı
  - Her gün yapılmalı, sakal bırakan personelin sakalı ise düzeltilmiş ve temizlenmiş olmalıdır.
- ✓ Nefes
  - Kahvaltı ve yemek molalarında ağız kokusuna sebep olabilecek yiyecekler yenmemeli,
  - Sigara kullanılıyorsa kokusunun müşteriye yansımaması için önlem alınmalı, mümkünse gün içerisinde içilmemelidir.

Özellikle beğenmeli ürünler satan mağazalarda müşterilerin önemli bir bölümü, alışverişlerini mağaza çalışanları aracılığıyla yapmaktadır ve bu mağazalarda diğerlerine oranla daha fazla satış elemanı istihdam edilmektedir(Akaydın, 2007:79)

Mağazada çalışan personelin davranışları da en az dış görünüşü kadar mağaza atmosferini oluşturmada büyük bir öneme sahiptir. Mağaza çalışanları arasında müşterilere karşı davranışı önemli etkiye sahip olan bir satış temsilcisi, bir müşteriye ters davranıyorsa ne kadar bakımlı ve şık da olsa müşteri tarafından hoş karşılanmaz. Satış haricinde, mağaza içerisindeki düzeni, ürün yerleşimlerini, ürün özelliklerini iyice öğrenmek gibi önemli görevleri de olan bir satış elemanının yapmaması gereken hatalar şunlardır;

- ✓ Müşteriyle tartışma,
- ✓ Müşteri ile diyalog sorunu yaşanmasına neden olabilecek yanlış bir dilin kullanılması,
- ✓ Soruları duymazlıktan gelme,
- ✓ Çok fazla konuşma,
- ✓ Müşterinin hatalı olduğuna yönelik olarak diplomasiden uzak bir dille kararına itiraz etme,
- ✓ Müşterinin onu ilk seferde anlayacağı açıklık ve ses tonunda konuşmak yerine tekrarlara sebebiyet verme,
- ✓ Müşterilerin şikayet ve itirazlarını ifade edebilmelerine izin vermeme.

Diğer taraftan başarılı güvenlik elemanı, gelen müşterileri güler bir yüzle karşılayan, mağazayı kontrolü altında tutabilen, bununla beraber müşterilere izlendiklerini hissettirmeyendir. Müşterilerle sıkı diyalog halinde olan bir diğer çalışan grubu kasiyerler olup, kasiyerlerin muhtemel hataları;

- ✓ Yeni gelen müşterilerin selamlanmaması,
- ✓ Sadakat kartının sorulmaması,
- ✓ Müsait durumlarda ürünleri poşetlere koymada müşterilere yardımcı olunmaması,
- ✓ Para üstünün müşterinin duyabileceği bir şekilde söylenmemesi,
- ✓ Müşteriye mağazadan yaptığı alışveriş için teşekkür edilmemesi.

Müşteriler, mağazanın çalışanları dışında üretici firmalar tarafından görevlendirilen tanıtıcılarla (promoter) da iletişim içinde olurlar. Bu nedenle promoter'lerin dış görünüşlerinin de mağaza imajına uyması gerekir.

İkili iletişimde kelimelerin yüzde 10, söyleme tarzının yüzde 30 ve beden dilinin yüzde 60 etkili olduğu genel kabul gören bir anlayıştır. Bu nedenle satış temsilcileri beden dilinden etkili bir şekilde yararlanmalıdır. Beden dili mimikler ve jestlerin karışımıdır. Mimikler yüz hareketleri, jestler ise vücut hareketleri ve konumuna yüklenmiş anlamlarla ilgilidir. Mağazacılıkta beden dili kullanımıyla ilgili en sık yapılan hatalar şunlardır;

✓ Yüz ifadesi

- Asık suratlı olunmamalı,
- Bitkin ve bıkkın durulmamalı,
- Esnenmemeli,
- Sıkılmış bir ifade ile bakılmamalıdır.

✓ Gözler

- Müşterilerin gözlerinin içine değil, göz bölgesine bakılmalı,
- Müşterinin onu rahatsız edecek başka herhangi bir bölgesine bakılmamalı,
- Konuşurken başka tarafa bakılmamalı,
- Gözler kaçırılmamalı,
- Yere bakılmamalıdır.

✓ Bedenin duruşu

- Kambur durulmamalı,
- Raflara yaslanılmamalı,
- Alışveriş arabalarına abanılmamalı,
- Müşterilere sırt dönülmemeli,
- Eller bağlı, ayaklar çapraz biçimde durulmamalıdır.

- ✓ Eller ve kollar
  - Eller cebe sokulmamalı,
  - Eller önde, aşağıda birleştirilmemeli,
  - Eller arkada, belde birleştirilmemeli,
  - Eller belde durmamalı,
  - Yumruklar sıkılı vaziyette tutulmamalı,
  - Eller çenede durmamalı,
  - Ellerle ürünlere baskı yapılmamalıdır(Gambarov, 2007:117)

#### 2.1.4.1.5.2.Müşteriler

Mağazaya gelen bazı müşteriler kirli, pis ve bakımsız olabilecekleri gibi davranışlarıyla mağazanın ahengine de zarar verebilirler(Akaydın, 2007:81). Yöneticiler, istenmeyen müşterileri, kendilerini rencide etmeden ve mağazanın ahengini bozmadan mağazadan uzak tutma noktasında gerekli girişimlerde bulunmalıdırlar; Bu bağlamda;

- ✓ Mağaza girişinde güvenlik görevlilerinin bulundurulması,
- ✓ Mağazada arkası kapalı vitrin kullanılması,
- ✓ Mağaza girişinin nispeten dar tutulması
- ✓ Mağaza girişinden, iç tarafların görünmesinin engellenmesi
- ✓ Mağaza içerisinde çok sayıda satış elmanı bulundurulması
- ✓ Müşteri mağazaya girdiği anda yanına satış elemanının gelip, onu mağaza içinde takip etmesi,
- ✓ Mağaza dekorasyonunda pahalı ve kaliteli malzemeler kullanılması,
- ✓ Aydınlık bir ortam sağlanması,
- ✓ Yüksek fiyat uygulanması gibi faaliyet alanına göre değişebilen önlemler almak mümkündür.

Müşterilerin dış görünümünün kontrolü mümkün olmasa da, mağaza içerisinde hırsızlık yapmaları, kurallara uymamaları, münakaşa etmeleri ve kavga çıkarmaları, eşyalara zarar vermeleri veya para ödemeyi reddetmeleri vb. hoş olmayan durumlarda onların dışarıya alınması veya polise teslim edilmesi mümkündür. Bunların sağlanabilmesi için güvenlik görevlilerinin her zaman müdahaleye hazır beklemeleri, mağaza içerisinde güvenlik kameralarının açık ve gizli şekilde bulunması, hizmet perakendeciliğinde paranın baştan ödenmesi vb uygulamalar söz konusu olabilir(Gambarov, 2007:118)



### **2.1.4.2.İşitsel Faktörler**

#### **2.1.4.2.1.Müzik**

Müziğin, mağaza imajını güçlendirdiği, çalışanların mutluluğuna katkı sağladığı, işgücü devir oranını azalttığı, müşterilerin satın alma olasılığını artırdığı, mağaza içi trafik akış hızını belirlediği, müşterilerin dikkatini çekmede etkili olduğu, yavaş tempolu müziğin çalındığı mağazalarda müşterilerin daha fazla zaman ve para harcadığı, genç müşterileri olan bir mağazanın hareketli müziği tercih ettiği, müziğin olduğu ortamda bekleyen bir müşterinin, müzik olmayan bir ortamdaki müşteriye göre zamanın daha hızlı geçtiğini düşündüğü, yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlar arasındadır. Müziğin sesi müşterileri ne huzursuz edecek derecede yüksek, ne de onları etkilemeyecek derecede alçak olmalı, yayınlanan müzik “Fon müziği” izlenimi uyandırmalıdır. İdeal müzik için tek çözüm çok hoparlör ile düşük ses kullanımı olup, günün saatine ve mağazanın yoğunluğuna uygun tarzda müzikler tercih edilmelidir.

#### **2.1.4.2.2.Anonslar**

Mağaza içersinde yeterli sayıda anons yapılması müşterilerin işyerine daha fazla güven duymasına, sık sık tekrarlanması ise müşterilerin sıkılmalarına neden olur. Anonslar, açık ve anlaşılabilir olmalı, tüketicinin takip edebileceği konuşma hızında olmalı, anons yapan kişi düzgün bir konuşma tarzına ve etkileyici bir ses tonuna sahip olmalıdır(Akaydın, 2007:83).

#### **2.1.4.2.3.Satış Elemanlarının Ses Tonu**

Çalışanlar müşteriyle konuşurken onları dinlediklerini ve sorularını büyük bir memnuniyetle cevapladıklarını hissettirmeli, konuşma sırasında müşteriye söyledikleri fikirlere inandırmak için canlı ve heyecanlı bir konuşma tarzı ve ses tonu kullanmalıdırlar. Ses tonları ve konuşma tarzları beden diliyle ahenk içerisinde olmalı, duygusal konuların anlatımında ince ve tiz, ciddi konuların anlatımında ise kalın ve ağır bir ses rengi kullanmalıdırlar. Örneğin, bir giysinin müşteriye yakıştığını ince, fiyatının uygun olduğunu ise kalın sesle ifade etmekte fayda vardır.Ayrıca,satış elemanının bağırarak ve yüksek sesle konuşması müşteriye rencide edebilecek, çok alçak sesle ve renksiz, mecbur ediliyormuş gibi konuşması da tüketicide onun önemsenmediği düşüncesi oluşturacaktır.İki halde de müşterinin mağazaya karşı algısı olumsuz olacaktır(Gambarov, 2007:125).

#### *2.1.4.2.4.Gürültü*

Mağaza içinde havalandırmanın gürültüsü ve personelin kendi arasındaki gereksiz konuşmalarının yol açtığı gürültü, iç kaynaklı gürültü, mağaza dışından gelen sesler (Trafik ve dışarıdaki insanların gürültüsü) dış kaynaklı gürültüler olarak tanımlanmaktadır. Mağaza binasının yapımında ses yalıtımı olan malzemeler kullanılırsa dış kaynaklı gürültüler büyük ölçüde engellenebilir. İç kaynaklı gürültülerin yok edilmesinde ise müzik kullanılması en etkin yoldur.

#### *2.1.4.3.Kokuyla İlgili Faktörler*

##### *2.1.4.3.1.Mağazanın Genel Kokusu*

Yapılan bir araştırmada, fırındaki taze ekmek kokusunun ekmek satışlarını % 300 oranında artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla perakendeciler, hedef kitlelerine bağlı olarak kullanacakları koku türünü dikkatli belirlemelidirler. Mağazada satılan ürüne göre, kokunun türü ve yoğunluğu değiştirilebilir. Etkili bir mağaza kokusu, mağazada satılan ürün ve kokunun birbiriyle uyumlu olmasına bağlıdır. Mağazaların müşterileri koku yardımı ile belirli ürünlere yönlendirmesine “billboarding” denilmektedir. Mağazada kullanılan kokunun yoğunluğuna karar verilirken hedef kitlenin cinsiyeti, yaş ve etnik köken de dikkate alınması gereken diğer önemli faktörlerdendir. Önceki dönemlerde perakendeciler, sadece ürünlerin kendine has kokularından yayılan ve mağazayı da kaplayan kokularla yetinirlerken yeni teknolojiler, perakendecilere, mağazalarında kullanabilecekleri farklı çeşitlerde kokulara başvurabilme imkânı sunmuştur (Akaydın, 2007:85).

##### *2.1.4.3.2.Ürünlerin Kokusu*

Müşteriler, ürünleri değerlendirirken genellikle genel görünüm, büyüklük, renk, dizayn, dayanıklılık vs. fiziksel özelliklerini ön plana çıkarırlar. Bununla birlikte bazı ürünlerde koku faktörü, tüm bu faktörlerden daha büyük bir önem arz edebilmektedir (Gambarov, 2007:130).

Ürün satın alma kararında, ürünlerin kokusu şu şekilde etkili olabilmektedir;

- ✓ Bir ürünün kokusu performansını vurgulamalıdır ve müşterileri, ürünü kullanırken tatmin olacaklarına inandırmalıdır.
- ✓ Bir ürünün kokusu, marka üzerinde kayda değer bir etkiye sahip olmalıdır. Markanın farklılığını göstermelidir.
- ✓ Bir ürünün kokusu, farklı bir öneri sunmalıdır.
- ✓ Ürünlerin aynı değerde olduğu algılanıyorsa, tercih sürecinde koku baskın bir rol oynayabilir.
- ✓ Ürünün kokusu satın almada belirleyici bir rol oynuyorsa, müşterilere ürünü koklama imkânı verilmelidir.

#### *2.1.4.3.3.Yiyecek / İçecek Kokusu*

Alışveriş merkezlerinde yiyecek bölümünü alt katta veya üst katta konumlandırılmalıdır. Üst katlarda konumlandırılması durumunda yemek kokusu ve yemek yiyenlerin gürültüsü üst katta kalır, alt katlara yayılmaz. Alt katlarda konumlandırılması durumunda ise yemek kokusunun üst katlara yayılmasına ve insanların kendilerini aç hissetmesine sebep olur. Süpermarketlerde de benzer şekilde fırınlar arka tarafa konumlandırılır.

#### *2.1.4.4.Dokunma Ve Hissetme İle İlgili Faktörler*

##### *2.1.4.4.1.Havalandırma*

Kokuların fazlaşması ve diğer reyonlara ulaşması konusu havalandırmanın birinci işlevi, mevsimin iklim koşullarına göre optimal bir nem, ısı ve koku dengesinde tutmak ise ikinci işlevi olarak değerlendirilebilir(Akaydın, 2007:87). Rakiplerine karşı avantaj sağlamak isteyen tüm perakendeciler en iyi havalandırma ve klima sistemlerine sahip olmak durumundadır. Bu husus özellikle ısı ve nem oranı yüksek olan bölgelerde çok önemlidir(Gambarov, 2007:131).

#### 2.1.4.4.2. Isı

Mağaza içerisindeki ısı düzeyi müşterilerin alışveriş yapmasında etkili bir faktör olup, sıcak, boğucu havanın olduğu bir günde mağazanın serin tutulması gerekirken, soğuk ve yağmurlu bir günde mağaza sıcak tutulmalıdır.

#### 2.1.4.4.3. Ürünün Kendisi

Görerek, dokunarak alınması durumunda müşteriyi daha fazla tatmin eden ve standart olmayan ürün olarak adlandırılan ürünlerin teşhir edildiği raflar, standlar, bölümler, vitrinler gibi yerler, müşterilerin kolay ulaşacağı ve dokunma duyusunu kolaylaştıracak ve onu satın almaya itecek tarzda olmalıdır.

#### 2.1.4.5. Tatla İlgili Faktörler

Temel ürünü, lokanta ve pastaneler gibi yiyecek ve içecek olan mağazalarda yiyecek ve içeceklerin lezzetli olması, mağazanın imajında ve müşterilerin tercihinde oldukça etkilidir. Mağazalarda, müşterilere satın aldıkları ürünün lezzeti konusunda bilgiler verilmesi satışlarda etkili olmaktadır. Bazı ürünlerin tüketiciye tattırılmadan satın alınması zor olmaktadır. Bu nedenle bir çeşit satış tutundurma faaliyeti olarak market içinde ürünleri tattırmaya yönelik standlar kurup, müşterilerin satın alma davranışlarını etkilemeye çalışılmalıdır(Akaydın, 2007:89)

#### 2.1.5. Sosyal Alanlar

Perakende sektöründe temel amaç tüketicilere daha iyi alternatifler sunarak tüketicinin beğenisini kazanmaktır. Günümüzde kaliteli ve ucuz ürünler sunmanın yanı sıra ürün ve hizmet sunumunun ne şekilde yapıldığı ve bu süreçte tüketiciler için sağlanan sosyal imkanlar da önemli hale gelmiştir. Bunun başlıca nedeni, günümüz tüketicisinin eğlence ve alışverişini birlikte yapmak istemeleridir. Bu nedenle perakendecilik sektörünü, mal ve hizmetler sunarken eğlendiren ve aynı zamanda da eğiten bir yapı olarak değerlendirmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır(Altunışık–Mert, 2001:4).

Mağaza tarafından oluşturulan güvenli parklar, çocuklar için eğlence alanları, özürllüler için özel araç park yerleri ve ihtiyaçlarını giderebilecekleri sosyal tesisler, çocuk bakım üniteleri, dinlenme alanları, müşteri servisleri vb. sosyal ihtiyaçların giderilmesine yönelik yatırımlar ve faaliyetler müşteri memnuniyetinin ve dolayısıyla şirket itibarının artırılmasına yönelik önemli adımlar olacaktır(Erciş vd. 2008:99)

#### ***2.1.5.1.Soyunma Kabinleri***

Yapılan araştırmalara göre müşterilere herhangi bir ürünü mağaza içinde deneme sansı verildiğinde, ürünün satışları yüzde yüz oranında artmaktadır. Müşteriler, kalabalık, boş bir soyunma kabini bulamadıkları, birkaç parça giysi denemek için uzayıp giden sıralarda beklemek zorunda kaldıkları ya da kilidi bulunmayan soyunma kabinine sahip mağazalardan alışveriş yapmak istemezler. Bu nedenlerden dolayıdır ki perakendeciler soyunma kabini ihtiyacını iyi analiz etmeli ve uygun sayıda ve nitelikte kabini mağazalarında oluşturmalarıdır.

#### ***2.1.5.2.Tuvaletler***

Mağaza büyükse ve müşterinin mağaza içerisinde uzunca bir vakit geçirmesi isteniyorsa, müşterinin her türlü ihtiyacına cevap verilmelidir. Tuvaletler mağaza imajına ve atmosferine uygun bir şekilde dekore edilmelidir. Öncelikle temiz ve bakımlı olmalı, tuvalet kâğıdı, sabun ve kâğıt havlu gibi gereksinimler eksiksiz olmalıdır. Ayrıca kötü kokuların engellenmesi için oda spreyi ve kokuları kullanılmalıdır.

#### ***2.1.5.3.Yemek / Kahve Alanları***

“Satış dışı alan” a sahip büyük mağazalarda, mağaza imajına uygun dekoru olan bir kafeterya bulunması, mağaza atmosferine katkı sağlayan önemli bir unsur olacaktır. Sunulan yiyecek ve içecekler, sunulan hizmet ve çalışanlar, mağaza atmosferini pekiştirmelidir. Kafeteryanın mağazanın arka taraflarında veya üst katlarında bulunması, müşterilerin mağazanın tümünü kat etmesini gerektireceğinden ve bu durumda ilgili müşterilerin tamamının mağazanın tüm bölümleri ve ürünleri görmüş olacağından artı bir unsur olarak değerlendirilmelidir.

#### **2.1.5.4.Çocuk Oyun Alanları**

Çocuklarıyla mağazaya gelen ebeveynlerin istedikleri şekilde alışveriş yapabilmeleri ve çocuklarının da canları sıkılmadan vakit geçirebilmeleri için mağaza çok büyük olmasa dahi çocuklara yönelik alanlar oluşturulması, gerek müşteri memnuniyetinin ve gerekse ciroların artması adına ciddi katkılar sağlayacaktır. Oluşturulacak alanın anne - babaların çocuklarını rahatlıkla görebilmeleri açısından duvarlarla ve engellerle çevrili olmamasında yarar vardır(Arslan vd., 2006:96)

#### **2.1.6.Satış Sonrası Hizmetler**

Satış sonrası hizmetler, satış iadelerinde standartların bulunması ve sorun oluşturmadan gerekli işlemlerin gerçekleştirilmesi, müşteri memnuniyeti ve sadakatine yönelik uygulamalar arasındadır(Erciş vd. 2008:100)

#### **2.1.7.Ürünlerin Kalitesi Ve Çeşitliliği**

Şirket tarafından sunulan ürünlerin kaliteleri müşterilerin süpermarket tercihlerinde önemli bir etkidir. Ürünlerin tadı ve rengi gibi içsel ipuçları ve ürünün fiyatı ve markası gibi dışsal ipuçları müşteriler tarafından kullanılan değerlendirme kriterleridir (Erciş vd. 2008:100). Fiyat, marka ismi veya mağaza ismi gibi tüketicilerin ürün kalitesini algılamak için kullandıkları dışsal ipuçları ile ilgili pek çok araştırma bulunmaktadır. Kalite için göstergeler incelendiğinde, marka isminin ilk, fiyatın ikinci ve perakendeci itibarının ise üçüncü derecede algıyı etkiledikleri sonucuna varılmıştır.

Perakendeciler, sektördeki yoğun rekabette farklılık sağlayan önemli etkenlerden biri olan ürün çeşitliliği ile ilintili olarak, satışa sunacakları ürün karmaşasını oluşturmada daha önce olduğundan çok daha karmaşık ve önemli kararlar verme durumunda kalmışlardır. Bu artan karmaşıklığın sebebi; Perakendecilerin satışa sunacağı alternatif ürün sayısındaki artış ve tüketicilerin geniş bir çeşitlilikteki ihtiyaçlarını karşılamada her geçen gün perakendecilerden daha fazla ürün tedarikinde bulunmalarıdır (Balyemez, 2008:43).

Sirohi vd, (1998) tarafından konuya ilişkin gerçekleştirilen çalışmalarda; Ürün kalitesi algılayışının sekiz unsurdan oluştuğu belirtilmiştir; Bu faktörlerin ağırlıklarına göre sıralamaları aşağıda verilmiştir;

- ✓ Satın alınan ürünün genel kalitesi,
- ✓ Üretim departmanının kalitesi,
- ✓ Et departmanının kalitesi,
- ✓ Teslimat kalitesi,
- ✓ Sebze-Meyve kalitesi,
- ✓ Market içi fırın kalitesi,
- ✓ Deniz ürünleri departmanının kalitesi,
- ✓ Donmuş gıda bölümünün kalitesi,
- ✓ Süt ürünleri bölümünün kalitesi,
- ✓ Bakım ve güzellik ürünleri departmanının kalitesi,
- ✓ Özel etiketli ürünlerin kalitesi,
- ✓ Kolay çözünebilir yiyeceklerin her zaman taze kalmasını sağlayacak şekilde rotasyonu,
- ✓ Sebze- Meyvelerin geniş marka yelpazesi,
- ✓ Sebze- Meyve çeşitliliği,
- ✓ Süpermarket için uygun ürünlerin varlığı(Sirohi, 1998:240).

#### **2.1.8.Perakendeci Markalı Ürünler**

Perakendeci Markalı Ürünler, bir perakende organizasyonunun müessese markası altında satılan ve perakende organizasyonunun satış yerlerinde özel olarak sunulan ürünlerdir. Nihai tüketiciye ürün satışı yapan perakendeciler bazen üretici pozisyonuna geçmektedirler. Bu durumda rakipleri ile aralarında bir farklılık oluşturmaktadırlar. Neticede bu durum rakiplerine oranla bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Temelde, tedarikçilerin kar marjını ele geçirmek şeklinde oluşan bu avantajlar, perakendecileri üretim sürecine de dahil ederek aynı zamanda bir tedarikçi olmaya sevk etmektedir (Baylemez, 2008:43).

Perakendeci markalı ürünlerin temelde iki çeşidi vardır;

- ✓ *Bütünleşmiş:* Burada perakendeci kendi özel üretim kapasitesi ile bütünleşmiştir. Örneğin erkek giyim, müzik ile ilgili mamuller. Perakendeci kalite, teslim, vb. üzerinde büyük kontrole sahiptir.
- ✓ *Bağımsız Anlaşma:* Burada perakendeci bir üreticiden perakende firmanın adı altında mal sağlar. Özellikle yiyecek mallarında perakendeciler büyük oranlarda mal almak kaydı ile üreticilerle anlaşır. İngiltere' de yiyecek özel markalamanın pazar payı % 25 - 30 arasındadır.

Perakendeci markalı ürünler 6 temel türde sınıflandırılıp tanımlanabilmektedir. Şöyle ki;

- ✓ Perakendecinin kendi adı kullanılır; Şok, Migros, Tansaş markalı ürünler vb.
- ✓ Perakendeci marka olarak perakendecinin kendi ismiyle özdeşleşen farklı bir isim kullanılabilir; Gima Mağazalarında satılan Gimmy markalı ürünler vb.
- ✓ “Süper” özel markalar; Sainsbury, Suprame Range vb.
- ✓ Perakendeci marka kavramında, çeşitlenmiş sade jenerik ürünler; Beymen tarafından Çarşı Mağazaları için üretilen Altimod markalı ürünler vb.
- ✓ Dönemsel tanıtımlarla piyasaya sunulan, perakendecinin kendi ismini taşımayan “exclusive” ürünler vb.
- ✓ Gerçekten perakendecinin markası olmayan fakat bir üretici tarafından özel olarak bir mağaza zinciri için üretilen “ikame mallar” Migros Mağazaları için üretilen Viva markalı kâğıt temizlik ürünleri vb.

Perakendeci markalarının geliştirilebilmesi için, birbirinden farklı üç tip program söz konusu olmaktadır;

- ✓ Üretici firmanın kendine ait var olan markasının yanında, atıl kapasitesini kullanmak isteyen aracı kurumlarla işbirliğine girebildiği program,
- ✓ Sadece aracı markaları için üretim yapan firmalarla işbirliğine gidilebildiği program,
- ✓ Aracı markalı ürün geliştiren broker larla çalışılabilecek program. Bu programda toptancı veya perakendeciler, kendi sahip oldukları marka isimleri altında aracılar için özel marka temin edebilmektedirler. Bu hizmet karşılığında, broker lara ödeme satıcılar tarafından yapılmaktadır(Türk, 2004:87).



Perakendeci markalarının avantaj ve dezavantajlarına değinilecek olursa;

Avantajları:

- ✓ Mevsimlik faktörlerden ötürü imalatçıda düzenli markaların üretimi düştüğü zaman genel masraflar daha kolay kapatılabilir.
- ✓ Perakendecinin satın alma fiyatları önemli ölçüde düşük olabilir. Bu nedenle karlar arttırılabilir ya da satışları canlandırmak için müşteriye düşük fiyatlar sunulabilir.
- ✓ Perakendeci, daha iyi fiyat seçeneği sunar.
- ✓ Perakendeci, fiyat, teslimat ve kalitede daha iyi kontrol sağlar.

Dezavantajları:

- ✓ Müseccel markaların gücü reklam yoluyla o kadar güçlü olabilir ki özel marka düşük fiyatıyla kendi müşterisini oluşturmayabilir.
- ✓ Bir sınıfta ekstra mal üretirmek stok yatırımını artırabilir.
- ✓ Özel markaların başarısı, daha küçük özelleşmiş markayı ezebilir ve böylece tüketici seçimini azaltır.
- ✓ Özel markalardaki fiyat rekabetine bağlı olarak karlardaki baskı imalatçıları araştırma ve geliştirme yatırımlarını azaltmaya zorlayabilir. Böylece pazara daha az yeni mamul gelmesine neden olur.

Tüketicilerin perakendeci markalarını tercih nedenleri ile müşteri profiline yönelik satın alma kararlarına ilişkin çalışmalarda; Perakendeci markalı ürünlerin ürün karakteristiği, kalite ve performans açısından ulusal marka ürünleri ile genellikle denk ürünlerden oluştuğu elde edilen bulgular arasındadır. Perakendeci markalarını tercih eden müşteri profili ve satın alma kararlarına yönelik incelemelerde ise; Perakendeci markalı alkolsüz içeceklerin alıcılarının, diğer kategorilerdeki perakendeci markalı ürünlerin alıcılarından daha düşük eğitim seviyesine ve düşük gelire sahip oldukları, diğer yandan perakendeci markalı tuvalet kağıdı kullanıcılarının, diğer özel markalı ürün kullanıcılarına göre daha genç ve daha yüksek eğitim seviyeli oldukları tespit edilmiştir. Dolayısıyla düşük gelirli müşterilerin mağaza markalı ürünleri tercih etme eğilimlerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bununla birlikte bu durum tüm ürün grupları için geçerli olmamakta, plastik yiyecek kabı ve buzluk torbası vb. spesifik ürünlerde bu eğilim azalmaktadır (Türk, 2004:98).

### **2.1.9.Elektronik Ticaret;**

Günümüz teknolojisi, bilgi değişimine ve mal ve hizmet akışının yerini alan bilgi akışına dayanmaktadır. Başlıca elektronik ticaret araçları sıralanacak olursa; Başta internet olmak üzere telefon, televizyon, faks, elektronik fon transferi (EFT), elektronik veri değişimini (EDI) saymak mümkündür(Balyemez, 2008:44).

Elektronik ticaretin avantajları ve dezavantajlarına kısaca değinilecek olursa; Mağazalardaki kuyruklarda sıkıcı bekleyişlere gerek kalmaması, hızlı ve maliyetinin uygun oluşu, kolay fiyat karşılaştırmasına imkan vermesi, daha fazla seçenek sunması, ulaşım ve park sorunlarını bitirmesi, kişisel ulaşım maliyetlerini ortadan kaldırması, kişiye özel zamanı artırması önde gelen avantajlarıdır. Buna karşın, internetin, telefonun ya da televizyonun bulunmadığı yerlerde kullanılamaması, yetki dışı kullanım risklerinin bulunması, sipariş vermede hata risklerine açık olması ve hatalar için sorumlu bulunmasının daha zor olması vb. dezavantajları da söz konusu olabilmektedir.

Elektronik ticarete son yıllarda meydana gelen hızlı değişimler, mağaza tipi alışveriş sistemlerine karşı ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Mağaza tipi sistemlerin, bu risklere karşı ciddi çalışmalar yaparak değerlendirmelerde bulunmak, gerektiğinde kendilerinin de uygulayabileceği elektronik ticaretteki yeni uygulamaları taklit etmek, inovasyon çalışmalarında bulunmak ve elektronik ticarete karşı misillemelerde bulunmak vb. stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

Konya ölçeğindeki 4 büyük perakendeci şirketin “Ürün ve Hizmetler” üst başlığındaki performansları ve itibar katsayılarına etkisi 215. sayfada verilmiştir.

## **2.2. PERFORMANS**

### **2.2.1.Bilgi Teknolojileri, Web Sayfası, On-line Alışveriş**

Perakende sektöründe bilgi teknolojisi, perakendeciye sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlar. Etkili bir veri yönetimini gerektiren bilgi teknolojisi, perakendecilikte; Satış kayıtlarının düzenli bir şekilde toplanarak bu verileri yönetimin mağaza faaliyetleri, lojistik ve satınalma gibi çeşitli konularda karar vermede kullanmalarını sağlamak, tedarik zinciri yönetiminin etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamak ve tedarikçiler ile kazan kazan felsefesi ile işbirliği oluşturmak vb. amaçlarla kullanılır(Balyemez, 2008:44)

Bilgisayar kullanımı tüm sektörlerde olduğu gibi perakende sektöründe de her geçen gün yaygınlaşmakta, tüketiciler, ürünler ve perakendeciler hakkında bilgi almak için, başta tedarikçi firmaların internet siteleri olmak üzere, bilgisayardan geniş ölçüde faydalanmaktadır. Şirketler de müşterileri etkilemek için ses, görüntü ve animasyon unsurlarını kullanarak web siteleri oluşturmaktadırlar.

İnternet üzerinden (on-line) alışveriş uygulamaları da perakendeciliğe yeni bir boyut kazandırmıştır. Nitekim internet ağı dünyanın herhangi bir yerinden tüketicilerin dünyanın herhangi bir yerindeki perakendeciye ulaşabilmesine imkân vermektedir. Bu sayede, yerel bir pazarlama firması dahi, internet yoluyla ürünlerine ve hizmetlerine bütün dünya tüketicileri tarafından ulaşılabilen küresel bir firma olabilmektedir (Balyemez, 2008:45). Dolayısıyla Bilgi Teknolojileri, Web Sayfası, On-line Alışveriş vb. araçlar şirketlerin performanslarını ciddi biçimde etkiler ve şirketlerin bu araçları kullanırken gösterdikleri performans da ilgili şirketlerin kurumsal itibarlarına etki eder.

### **2.2.2.Mağaza Lokasyonlarının Doğruluğu**

Lokasyon seçimine ilişkin kararlar, perakende olarak satılan mal ve hizmetlerin doğru yerde sunulmasıyla ilgili olup önem arz etmektedir. Nitekim, günümüzün kitlesel perakendeciliği, mağaza tesislerine büyük yatırımlar yapılmasını ve işletmenin seçtiği kuruluş yerine uzun bir süre bağlanmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle lokasyon seçiminde yapılacak hatalar perakendeciler için önemli kayıplara yol açabilmektedir. Mağaza lokasyonlarının doğruluğu ve müşteriler için kolay ulaşım imkânlarının sağlanması, tüketicilerin mağaza tercihlerinde etkili olan ve müşteri sadakati oluşturan unsurlardır(Erciş vd. 2008:99).

Yer seçimi, “Sürdürülebilir Rekabet Avantajı“ (SRA) sağlayabilmenin de önemli koşullarından biridir. Bu bağlamda yanlış yer seçimi şirket hedeflerine engel teşkil eden bir fonksiyona bürünecektir.

Yer seçiminde genel olarak; Yerin seçimi, bölgenin seçimi, demografik analiz, trafiğin incelenmesi, trafik oluşturan etkenlerin belirlenmesi, bölgeyi tanıma, engelleri tanımlama, pazar analizi, rakip veya rakiplerin analizi, satışların tahmin edilmesi vb. başlıklar sorgulanmakta ve elde edilen veriler üzerinden tasarrufta bulunmaktadır. İlgili başlıklar içerisinde özellikle demografik analiz spesifik verilerin teminini zorunlu kılmakta ve hane sayısı, yaş, cinsiyet, meslek, araç sahipliği vb. bilgileri içermektedir. Bu veriler üzerinden de detaylı müşteri ve potansiyel müşteri analizleri yapmak mümkün olabilmektedir.

Müşteri analizlerinde aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır; Kimler alır? Nasıl alırlar? Ne alırlar? Ne zaman alırlar? Nereden alırlar? Ne kadar ve ne sıklıkta alırlar? Bölgedeki nüfus yoğunluğu ne? Oturanların sosyoekonomik seviyeleri ne? vb.

Örneğin, büyük ölçekli bir yatırımın (Hipermarket, alışveriş merkezi gibi) düşünülmesi durumunda trafik daha fazla önem kazanacak, bir üst geçit veya bir kavşak değişimi çok önemli avantajlar getirebildiği gibi, bir o kadar da riskli dezavantajlar getirebilecektir. Dikkate değer bir diğer araştırma alanının ise rakipler ve rekabet olarak belirlenmesi gerekir. Perakende sektöründe rekabet artık yakın mesafelerde gerçekleşmekte ve yoğunluğu da her geçen gün artmaktadır. Şirketler geçmişe göre birbirlerine çok daha fazla yaklaşmış durumdadırlar. Benzer teknolojik yatırımlar, paralel fiyatlar, yakınlık gibi etkenler ziyaret yerlerini ve sayılarını artırmış durumdadır ve bu sürecin daha uzun bir süre devam edeceği öngörülmektedir. Bunların dışında, gelişebilecek bölgeler ve rakiplerin gelebileceği alanlar da dikkatle takip edilmeli, faaliyette bulunulan bölgeye bir rakibin gelmesi durumunda oluşturabileceği etki, ya da bölgede kapanan bir rakibin neden kapandığı vb. gelişmeler de verilecek kararlarda dikkate alınmalıdır. Mağaza kurulma aşamasında; mağaza müşterilerinin yüzde 60-65'ini oluşturan ve mağazaya 10 dakika veya 5 ila 10 kilometrelik bir mesafede yer alan coğrafi bölge “Çekirdek alan”, satışların yüzde 20' sini oluşturan ve 15-20 dakika ile en az 10 ila 15 kilometre arasında yer alan coğrafi bölge ”İkincil alan“ ve son olarak sürekli olmayan müşterileri kapsayan ve uzayan mesafelere karşın azalan müşteri sayısını barındıran coğrafi bölge ise “Üçüncül alan“ olarak adlandırılmaktadır.

Bölgede yaşayan insanların yaşam biçimleri, araç sahiplik durumları, bölgenin toplu taşıma araçlarının güzergâhında yer alıp almaması, ya da durak noktası olup olmaması vb.etkenler de lokasyonun belirlenmesinde önemlidir(Asilyazıcı, 2009).

Önceki araştırmalar göstermektedir ki; Mağazanın müşteriye yakınlığı bağlamında ele alınacak rahatlık faktörü, mağaza seçiminde ve bir müşterinin bir mağazaya olan sadakati üzerinde önemli bir etkiye sahiptir(Chaudhuri–Ligas, 2009:410).

Perakendeciler ya yeni bir mağaza açarak ya da mevcut bir mağazayı devralarak faaliyetlerini devam ettirirler. Bu noktada yeni mağaza açmanın avantajları; İşe başlarken yeni bir kişilik ve imaj geliştirilebilmesi, uygun lokasyonda ve uygun ürünlerle işe başlanması, uygun bir mağaza dizaynı oluşturulabilmesi, devirlerde genellikle oluşan hava parası veya şerefiye adı altındaki ödemelerin söz konusu olmaması vb. unsurlar sayılabilir. Bununla birlikte Mevcut mağazayı devir almanın avantajları ise; Bazen yeni bir mağaza açmaktan daha az maliyetli bir alım gerçekleştirilebilmesi söz konusu olabilmektedir. Bununla birlikte, açılış sorunları ve formalitelerin yeni açılan bir mağazaya oranla daha az olması da bu tercihin diğer avantajları olarak göze çarpmaktadır.

Perakende mağaza yoğunluğunun büyük ölçüde doymuş olmasına ve tüketicilerin hareketliliğinin artmasına karşın, perakendecilerin farklılık oluşturabilmelerini sağlayan önemli faktörlerden biri de de lokasyonların doğruluğudur(Balyemez, 2008:42).

Doğrudan müşteri oluşturan lokasyon seçimi ve dolaylı olarak müşteri oluşturan lokasyon seçimi olmak üzere iki tür lokasyon seçiminden bahsetmek mümkündür. Birçok işletmenin lokasyon seçimi bu iki türün birleşiminden oluşur. Lokasyon noktasında uygulanacak analiz türleri aşağıda verilmiştir;

#### ***2.2.2.1.Lokasyon Seçimine İlişkin Analizler***

Lokasyon seçimine ilişkin analizler bölgeler arası analizler ve bölge içi analizler olmak üzere ikiye ayrılır. Bölgeler arası analizler, bölgelerin, kentlerin veya daha geniş coğrafi alanların pazar potansiyelinin değerlendirilmesini içeren makro analizlerdir. Buna karşılık bölge içi analizler sınırları önceden belirlenmiş bir bölgede belirli bir kuruluş veya konum yerlerinin potansiyellerinin değerlendirilmesini içeren mikro analizlerdir. Kent Seçimi analizi ve seçilen kent içinde daha dar bir ticaret alanı sınırlarının belirlenip, bu sınırlar içinde mağaza içi yerleşim planı da düşünülerek bir lokasyon seçilmesini içerir.

### **2.2.2.2.Bölgeler Arası Kuruluş Yeri Analizleri**

Küçük mağazalardan ziyade, büyük ölçekli zincir mağazalar tarafından gerçekleştirilen ve talep, satış ve kar odaklı bir bakışın söz konusu olduğu bölgelerarası analizlerin amacı, çeşitli bölge; alan ve kentlerin karşılaştırılarak bunlar içinde en çok pazar potansiyeli olanın seçilmesidir. Bölgeler arası analizlerde dikkat edilmesi gerekli belli başlı etmenler şöyledir:

- Genel ticaret alanının nüfusu ve kentleşme,
- Kentin gelişebilirliği,
- Seçilecek kent ve dolayında bulunan endüstriler,
- Nüfusun satın alma gücü, gelir dağılımı ve tüketim harcamaları,
- Potansiyel müşterilerin satın alma davranışları,
- Yasalar ve belediye düzenlemeleri,
- Rekabetin niteliği ve gücü,
- Diğer etmenler (Bankalar, tedarikçi firmaların yerleri, ulaşım gibi)

### **2.2.2.3.Bölge İçi Kuruluş Yeri Analizleri**

Bölge içi kuruluş yeri analizleri eşzamanlı ve birbirine bağımlı iki aşamada yürütülür;

- ✓ İlgili ticaret alanının belirlenmesi ve ölçülmesi.
- ✓ Belirlenen ticaret alanı içinde özgün bir mağaza yeri seçimine karar verilmesidir.

Perakendecilikte işe başlarken yapılması gereken ilk iş, müşteriye esas alarak onun nerede ve nasıl yaşadığını 5 – 10 yıl içerisinde nerede yaşayacağını, yeni taleplerinin nelerden oluşacağını belirlemektir. Bu nedenle doğru bir lokasyonda faaliyete başlamak son derece önemli bir husus olarak değerlendirilmeli, büyük bir mağazanın yanında mağaza açmaya yönelik sıkı bakış açısından kaçınılmalıdır. İleride oluşacak müşteri grubunu önceden sezinlemek ve ilgili lokasyona tüm rakiplerden önce girmek ciddi bir rekabet avantajı sağlayacaktır(Pamir, 2001:3).

Herhangi bir bölgede mağaza açılmasına yönelik bir kararın alınması durumunda yapılacak çalışmalar, “5 Adımlık Plan Yaklaşımı“ adı altında oluşturulan süreç baz alınarak gerçekleştirilebilir. Şöyle ki;

- ✓ *Uygulanabilirliğin Belirlenmesi*; Bu noktada öncelikle detaylı pazar analizleri yapılmalı, yapılan bu çalışmaların oluşturduğu geri dönüşleri belirlemek için gerekli olan prensipler belirlenmeli ve gerekli değerlendirmeler yapılmalıdır.
- ✓ *Perakende Mağaza Lokasyonu*; Müşteri tarafından ziyaret edilecek yoğun bölgeler belirlenerek alternatifler arasında en doğru yerin seçimi yapılmalıdır.
- ✓ *Genel Mağaza Yerleşimi*; En iyi lokasyona ulaşmak için net satış alanı ve satış dışı alanlar belirlenmelidir.
- ✓ *Detaylı Yerleşim Planı*; Bölümlendirilmiş mağazalar içerisindeki her eşyanın özel bir yerleşimi olmalıdır. Örneğin; Ambalajlama bölümü, depo, elbise rafları, gondollar, soğutucular, demirbaşlar vb.
- ✓ *Planı Yönetmek*; Bu süreç aktiviteleri başlatmayı, kurmayı ve yenileme programlarını içermektedir(Stone, 1989:24)

Genel olarak perakendeci mağazaların kuruluş yeri seçimindeki alternatifleri; Şehir dışı bölgeler, şehir merkezleri ve semt / mahalle aralarıdır. Mağazalar şehir dışlarını tercih etmeleri durumunda, şehrin ana çıkış yönünde sağ tarafta ve kavşak noktalarında olmasına dikkat etmektedirler. Şehir dışının kuruluş yeri olarak seçilmesinin mağazalara sağlayacağı üstünlükler şunlardır;

- ✓ Şehir dışında rekabet daha zayıftır.
- ✓ Mağazaların gayrimenkul değerleri ve kira bedelleri daha düşüktür.
- ✓ Mağazaların kendilerine uygun büyüklükte ve genişlikte yer bulma imkânları daha fazladır.
- ✓ Yol ve trafik olanakları daha uygundur.
- ✓ Park etme olanakları daha kolaydır.
- ✓ Ürünlerin fiyatlarında indirim olanakları daha kolaydır.

Şehir dışındaki mağazaların zayıf yönleri ise şunlardır;

- ✓ Tüketicileri başlangıçta bu noktalara çekmek zordur.
- ✓ Tüketiciler bu uzak noktalara gitmeyi her zaman tercih etmeyebilirler.
- ✓ Ürün çeşitliliğini yeterli derecede sunmazlarsa tüketicileri çekmede başarısız olurlar.
- ✓ Reklâm maliyetleri oldukça yüksektir.
- ✓ Şehir dışındaki bölgelerde kiralık yer bulmak oldukça zordur bu sebeple yeni bina inşa etmek gerekebilmektedir.
- ✓ Otomobili olmayan tüketicileri bu bölgelere çekmek zordur(Akaydın, 2007:35).

Sonuç olarak lokasyon seçimi perakende sektörünün önemli unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Nitekim konuya ilişkin gerçekleştirilen akademik çalışmalar da bu durumu teyit etmektedir. Örneğin; Okumuş ve Bulduk (2003) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; Alışveriş yapılan marketlerin seçiminde kadınların en fazla ulaşım kolaylığını, erkeklerin ise diğer nedenleri dikkate aldıkları sonucuna ulaşılmış olup, alışveriş faaliyetinde kadınların etkin bir rol aldıkları düşünüldüğünde, lokasyonun toplam ticaretteki etkisi daha da iyi anlaşılacaktır(Okumuş–Bulduk, 2003:70).

### **2.2.3.Nitelikli Dağıtım Ve Servis Kanalları**

Nitelikli dağıtım ve yetkili aracılara sahip olmak, itibar performans göstergelerinin önemlilerindendir. Çünkü, itibarı yüksek bir şirketle çalışmak isteyen çok sayıda kişi ya da kurum bulmak mümkün olacak, bu da itibarı yüksek şirkete, içlerinden en nitelikli olanlarını seçme lüksü verecektir. Pazarlama ve satış stratejisinin tüketici ile bulunduğu bu noktalar, kurumsal itibarın topluma net olarak yansıtıldığı yerler olduğundan şirket performansının değerlendirilmesinde önemli unsurlar olacaktır.

### **2.2.4.Medya İle İlişkiler**

Şirket performansının bir diğer yansıması da medya ile ilişkilerde yaşanmaktadır. Nitekim, Medyanın itibarlı şirketleri güvenilir bir haber kaynağı olarak görmesi, onarın görüş ve fikirlerine başvurması ve haber değeri olan konularda onlara yayınlarında yer vermesi, katma değeri yüksek performans göstergelerinden biridir.



### **2.2.5.Sivil Toplum Kuruluşlarının Tercihi Olmak**

Günümüzde değeri ve ağırlığı her geçen gün artan sivil toplum kuruluşlarının, toplum ile kurumlar arasında köprü görevi üstlendiği bilinmektedir. STK ile kurum arasında gerçekleştirilecek doğru iletişim, pozitif performans oluşumuna katkı sağlayacaktır. Nitekim iyi bir fikri olan, toplum üzerinde etkisi büyük olacak bir projesi olan sivil toplum kuruluşları, genelde itibarı yüksek olan şirketleri sponsor olarak seçmektedirler.

### **2.2.6.Müşteri Değeri Oluşturulması**

Müşterinin bir ürünü alırken elde etmeyi umduğu fayda ile ürüne ödemeye razı olduğu fiyat arasındaki farkı tanımlayan müşteri değeri, itibarın performans göstergelerinden bir tanesidir. Örneğin bir bayanın, itibarı yüksek bir firmaya ait bir çantaya, piyasadaki diğer çantalara kıyasla çok daha yüksek fiyatlar ödeyebilmesi, o çantayı alarak bir statü satın aldığını ve verdiği paraya değdiğini düşünmesinden kaynaklanmaktadır. Müşteri değerini izlemek oldukça zor olsa da, müşteri sayısının korunması veya artmasına katkı sağlayan sadakat ve müşteri başına düşen ciro / karlılık oranı, bu anlamda sonuçlar üretebilecek göstergeler olarak kullanılabilir.

Müşteriye sahip olmak, onu elde tutmak ve çapraz satışlarla müşterinin cüzdanından daha çok pay almak performans göstergelerinde önemli bir yer tutmaktadır. Bunu sağlamak için geliştirilen müşteri bağlılığı programlarının yanlış uyarlanması veya yetersizliği, müşteri kayıplarını da beraberinde getirecek ve sonuç olarak itibar kayıplarına yol açacaktır.

### **2.2.7.Yatırımcıların Yatırım Sürelerini Uzatmak**

Yatırımcıların uzun vadeli yatırımlarını itibarlı şirketlerin hisse senetlerine bağladığı bilinmektedir. Bu durum şirket performansının başarılı olması durumunda oluşan bir diğer sonuçtur. Bireysel ya da kurumsal tüm yatırımcılar şirketin finansal göstergeleri kadar, itibarlı bir kuruluş olup olmadığına da bakarak yatırım yapmaktadırlar. Bu da itibar ile müşterinin o şirkete maddi manevi desteği arasında güçlü bir bağ olduğunu göstermektedir.

Yatırımcılar gelecek için güven aramaktadırlar. Şirketin finansal göstergeleri genellikle geçmiş performansı yansıtmaktadır. Bu performanstan memnun olan yatırımcılar için gelecekte bu başarının devam edip etmeyeceğinin göstergeleri arasında itibarla ilgili bazı kriterler de vardır. Bu nedenle, yatırımcı güvencesi için itibarın yönetilmesi rekabet ortamında büyük önem taşımaktadır.

### **2.2.8.En Çok Çalışılmak İstenen Şirket Olmak**

En çok çalışılmak istenen şirket olmak da itibarlı bir şirketin performans göstergelerinden biri olup, “Çalışma Ortamı“ başlığı altında detaylandırıldığından burada tekrarlanmayacaktır.

Konya ölçeğindeki 4 büyük perakendeci şirketin “Performans” üst başlığındaki performansları ve itibar katsayılarına etkisi 218. sayfada verilmiştir.

## **2.3. YÖNETİŞİM**

Tüketici davranışlarının bilinmesi, tüketicilerin farklı istek ve ihtiyaçlarını karşılamaları sürecinde işletmelerin başarısında kaçınılmaz olarak kritik bir rol oynamaktadır. Diğer bir ifadeyle işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin istenilen sonuçları sağlaması için tüketicilerin davranışsal boyutlarının sistematik bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Nitekim tüketiciler, kendilerine sunulan mal ve hizmetlere karşı gösterdikleri satın alma eylemlerinde farklı tepkiler sergileyebilmektedirler (Ünüsan vd. 2004:1)

Kurumsal itibarın oluşumunda önemli bir fonksiyon icra eden “Yönetişim“ e geçmeden önce, “Tüketicilerin müşteri olma davranışları“ üzerinde geliştirilen modellerin ortak özelliklerinin üzerinde durmak, konunun daha net açıklanmasına katkı sağlayacaktır. Bu noktada yapılan çalışmalarda tüketicilerin davranışlarını etkileyen faktörler dört başlıkta toplanmıştır; Bunlar;

- ✓ *Tüketici karakteristikleri*, tüketicilerin müşteri olma davranışlarını hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilemektedir. Tüketicilerin sosyo-demografik özellikleri, değerleri ve yaşam stilleri, perakendeci mağazalarda müşteri olma davranışını açıklayan modellerin tümünde bağımsız, dış bir değişken olarak değerlendirilmektedir.

- ✓ *Alışveriş yönelimi*, tüketicilerin tecrübelerine ve değer yargılarına bağlı olarak gelişen, alışverişe yönelik kişisel, ekonomik ve sosyal dürtüleri ifade etmekte olup, fiyat algıları, moda yönelimleri, zaman algıları, değer bilinçlilik ve kalite bilinçlilik alışveriş yönelimlerine örnek olarak verilebilir. Tüketicilerin alışveriş yönelimleri karakteristik özelliklerinden etkilenecek oluşmakta ve müşteri olma davranışını hem direkt olarak hem de mağazaya yönelik tutuma olan etkisi aracılığıyla dolaylı yünden etkilemektedir.
- ✓ *Mağazaya yönelik tutum*, tüketicilerin mağaza ve mağaza formatının özelliklerine ilişkin tutumları mağaza seçimi davranışını etkileyen diğer bir unsurdur. Fiyat, kalite, ürün seçimi ve mağazanın formatı, tüketicilerin tutumları ve dolayısıyla mağazadan alışveriş yapma ve müşteri olma davranışı üzerinde belirleyicidir.
- ✓ *Müşteri olma davranışı*, tüketicilerin aynı mağazaya ya da perakendeciye uğrama ve alışveriş yapma eğilimi olup, tüketicinin genel olarak mağaza bağlılığının olup olmadığını gösteren “Genel müşteri olma davranışı“, tüketicinin alışverişlerinde indirimli mağazalar ya da hipermarketler gibi belirli bir perakendeci formatına olan eğilimini gösteren “Kurumsal müşteri olma davranışı“ ve tüketicinin belirli bir mağazaya olan bağlılığını ifade eden “Mağaza seçimi“ olmak üzere üç türü bulunmaktadır. Perakendeci mağazalarda müşteri olma davranışı; Mağaza seçimi ve mağaza ziyaret sıklığı ile ölçülmektedir(Akturan, 2007:192).

Tüketicilerin müşteri olma davranışları üzerine yapılan bu özet açıklamanın ardından, kurumsal itibarın oluşumunda önemli bir fonksiyon icra eden “Yönetişim“ e ve yönetişimin unsurlarına geçilebilir;

### **2.3.1.Güven Unsuru**

Perakendecilerin pazarlama stratejilerinin başarılı olabilmesi, müşteri odaklı bir bakış açısı ile mümkündür. Yöneticiler, müşterileri ile güven unsuruna dayalı ve uzun vadeli ilişkiler kurmalarını sağlayacak planlar geliştirmelidirler(Yeniçeri–Erten, 2008:244). Müşterilerin perakendeci şirketlerin güvenilirliği ve dürüstlüğüne olan inancını ifade eden güven unsurunu genel olarak; Tarafların birbirlerine itimat etme istekliliği şeklinde tanımlamak mümkündür. Yapılan araştırmalar, güvenin ilişkisel bağlılığın artmasını sağladığını ve ortaya koymuştur(Erciş vd. 2008:100).

Güven, riskli bir durumun varlığına rağmen, olumlu beklenti içerisinde olma durumudur. Güven ayrıca, yapılan işlem sonucunda olumsuz girdi olasılığına karşın olumlu girdi elde etme beklentisini içerir(Çabuk–Demirci Orel, 2008:104). Güveni uzun vadeli ilişkilerin “Köşe taşı” olarak değerlendirmek de mümkündür. Birkaç kavramsal ve deneysel araştırma, güveni ilişkisel bağlılığın bir ana göstergesi olarak konumlandırmıştır. Örneğin müşteri güveni, güçlü bir müşteri ilişkileri ve sürdürülebilir pazar payı oluşturabilmek için temel bir unsurdur. Kısaca müşterilerin sadakatini kazanmak için öncelikle güvenlerini kazanmanın zorunlu olduğu dikkatlerden kaçırılmamalıdır. Bu nedenle güven, tüketici tarafından hizmet sağlayıcının güvenilir ve sözünü tutacağına inanılabilir olduğu beklentisi olarak tanımlanabilir(Sirdeshmukh vd. 2002:15).

“Ön Saflardaki Çalışanların Davranışları“ ile “İşletme Politika Ve Uygulamaları“ müşteri güveni üzerine önemli etkilere sahiptir. Müşterilerin aldıkları hizmetlerde bu iki unsura ilişkin farklı yargılara varmaları mümkündür. Örneğin, bir tüketicinin, bir perakende giyim mağazası yönetimine güvenmesine karşın, ilgili mağazanın satış personeline daha az güven duyabilir ya da güven duymaması dahi söz konusu olabilir. Ön saflardaki çalışanların davranışlarına ilişkin değerlendirmeler, hizmet alınması esnasında ortaya konulan davranışlara dayalı iken, işletme politika ve uygulamalarına ilişkin kanaatler, alışverişi yöneten politika ve uygulamalara bağlıdır(Sirdeshmukh vd. 2002:17). Güvenilirlik davranışlarının ve uygulamalarının, güven üzerindeki başlıca etkileri aşağıda sıralanmıştır;

- ✓ *Faaliyetsetel Yetkinlik;* Bir şirket çalışanlarının şirket faaliyetlerinin devamı için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmalarının yanı sıra, bu kaynakları davranışa dönüştürebilmeleri, ya da ilgili şirketin gerekli teknik altyapıya sahip olmasının yanı sıra bu kaynaklardan görünür uygulamalarında da istifade edebilmesi olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla faaliyetsetel yetkinlik hükümlerinin, güvenin kritik bir saptayıcısı olduğunu ve ilişkisel alış-verişin iki anahtar yüzü olan “Ön Saflardaki Çalışanların Davranışları“ ile “İşletme Politika Ve Uygulamaları“nın güven oluşumunda anahtar bir rol oynadığını söylemek mümkündür.

- ✓ *Faaliyetsel Yardımseverlik*; Faaliyetsel yardımseverlik, tüketicinin çıkarını kendi çıkarının önüne koyma temel motivasyonunu yansıtan davranışlardır. Bununla birlikte, sadece bir yardımseverlik motivasyonuna sahip olmak yeterli değildir. Tamamen tüketicinin lehine olan bu motivasyon, süreç içerisinde bir maliyete neden olsa bile “Ön Saflardaki Çalışanların Davranışları” ve “İşletme Politika Ve Uygulamaları” nda çalıştırılmalıdır.
- ✓ *Problem-Çözüm Yönelimi*: Problem-çözüm yönelimi, tüketicinin, “Ön Saflardaki Çalışanların Davranışları” ve “İşletme Politika Ve Uygulamaları” nedeniyle bir hizmet alışverişi sırasında ve sonrasında ortaya çıkabilecek sorunları öngörme ve onları tatmin edici şekilde çözme motivasyonlarını değerlendirme olarak tanımlanır (Sirdeshmukh vd.2002:18).

### 2.3.2.Tatmin

Müşteri tatmini müşteri beklentilerinin o perakende işletmesi tarafından ne oranda karşılandığı olarak tanımlanmaktadır. Mağaza bağlılığı ise müşterilerin belli bir mağaza veya zincirinin sürekli müşterisi olma eğilimi olarak tanımlanabilir. Müşteri tatmini mağaza bağlılığı için önemlidir. Ancak tek başına yeterli değildir. Bununla birlikte tatmin olmuş bir müşterinin sadık müşteri olma ihtimali de tabi ki yüksektir. Tatmin olmuş bir müşterinin sadık bir müşteri olarak adlandırılabilmesi için;

- ✓ Aynı perakendeciden tekrar alışveriş yapması,
- ✓ Bu perakendeciye başkalarına önermesi,
- ✓ Bu perakendecinin rakiplerinden uzak durması ve bu perakendeciye duygusal bağlılık hissetmesi gerekmektedir(Yalçın vd. 2009:388).

Yukarıda da değinildiği üzere tatmin, beklentilerin karşılanması veya beklentilerin üstünde ihtiyaçların karşılanması sonucundaki kişisel değerlendirmedir.

Farklı tatmin tanımları incelenecek olursa, ilgili tanımlamalarda 3 ortak hususun söz konusu olduğu görülecektir. Bunlar;

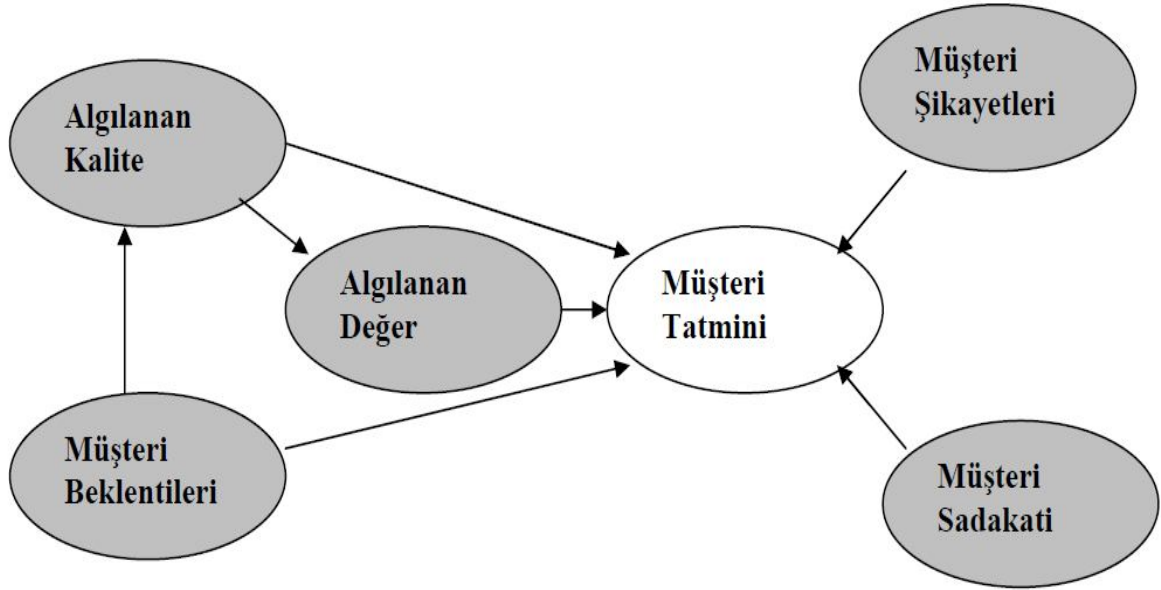
- ✓ Tüketici tatmini, duygusal veya zihinsel karşılık vermedir,
- ✓ Karşılık verme beklentiler, ürün, tüketim tecrübeleri vb. konularla ilgili olmaktadır,
- ✓ Karşılık verme, tüketim ve seçim sonrası, tecrübe birikimine dayanma gibi farklı zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Yapılan pek çok araştırmada mağaza tatminin bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir(Erciş vd. 2008:100).

Genellikle mağaza sadakatinin öncesindeki bir algı olarak tanımlanan mağaza memnuniyeti, esasen “Seçilen alternatifin (mağazanın) beklentileri karşılayıp karşılamadığıyla ilgili öznel değerlendirmenin sonucu” olarak göze çarpmaktadır. Bir tüketicinin karşılaştırma yapması bir mağazanın değerini ortaya çıkarmasıdır. Bunu yapmak için, tüketicinin hem motivasyonu hem de mağazayı değerlendirecek yeteneği olmalıdır. Beklentiler ve performans arasında açık bir karşılaştırma yapıldığında, tüketici bu değerlendirmenin sonuçlarından haberdar olur. Bu tür memnuniyeti açık memnuniyet olarak adlandırmak mümkündür.

Hiçbir açık karşılaştırmadan yapılmadığı durumda, örneğin, motivasyon ya da müşterinin mağaza değerlendirme yeteneği eksikliğinde, tüketici tam olarak memnuniyetinden emin değildir. Bu tür memnuniyet de gizli memnuniyet olarak adlandırılabilir. Gizli memnuniyet açıkça yapılmayan bir değerlendirmenin sonucudur. Ayrıca, açık ve gizli memnuniyet arasındaki fark da kesin değildir; açıklık derecesi değişebilir bu yüzden her iki tür memnuniyet arasında da bir süreklilik olduğu varsayılmalıdır(Bloemer, 1998:501).

Şirketlerin, müşterilerin tatmin duyguları üzerinde arzu edilen etkiyi bırakabilmeleri, ancak müşteri davranışlarını iyi analiz etmeleri ve onlar için doğru pazarlama stratejileri geliştirmeleri ile mümkün olacaktır. Dolayısıyla tatmin duyguları pazarlama açısından önemlidir. Müşterilerin pazarlama uygulamalarına karşı geliştirdikleri tutum ve davranışlarının işletmenin başarısı üzerindeki belirleyici bir role sahip olduğunu söylemek mümkündür.

2000' li yıllarda artan rekabet koşulları, işletmelerin pro-aktif bir anlayışla aldıkları pazarlama kararlarının tüketici tatminine yol açmasını bir zorunluluk haline getirmektedir. Bunun bir sonucu olarak da, günümüzde işletmeler tüketicilerin satın alma davranışlarını etkilemek amacıyla çok değişik mamulleri farklı satış anlayışları ile sunmaya özen göstermektedirler(Tıǧlı–Pirtini, 2003:1).



**Şekil 4 : ACSI-Müşteri Tatmini Modeli**

Kaynak: William Wallance ve Gopal K. Kanji, “Business Excellence through Customer Satisfaction, Total Quality Management, Cilt.11, Sayı.7, 2000, s.983

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere tatmin olgusu, algılanan kalite, müşteri beklentileri ve algılanan değer unsurlarının sonucu olarak oluşmaktadır.

Müşteri tatmininin müşteri sadakati ve müşteri şikayetlerini de etkilediği öne sürülmektedir. Beklenti, bir ürünün ya da hizmetin özelliklerine ilişkin ya da müşterilerin bir ürün ya da hizmeti gelecekteki bir zamanda tercih etmesi konusundaki inançlarıdır. Müşteriler satınalma ve kullanma öncesinde, ürünün kullanım anında göstereceği performansa yönelik beklentilere girmektedirler. Burada beklenen sonuç tatmindir. Ürünün performansı, beklenenden daha iyi, aynı ve çok daha kötü çıkabilmektedir (Balyemez, 2008:74).

Kurumların müşterileri tatmin edebilmeleri için dikkat etmesi gereken hususlar özetle şunlardır;

- ✓ Müşterilerin, şikâyetlerini özgürce yapabilmelerinin önündeki tüm engeller kaldırılmalı, gerekirse yeni uygulamalar başlatılmalıdır. (24 saat ulaşılabilen ücretsiz telefon hatları, internetten şikâyet imkanları, şikâyet kutuları vb.)
- ✓ Kurumlar düzenli olarak tüketici tatmini araştırmaları yapmalıdırlar.
- ✓ Tüketicilerin işletmeden memnun olmadıkları noktaların mutlaka üst yönetim tarafından da bilinmesi ve buna yönelik tedbirlerin alınması gerekmektedir.
- ✓ Şikâyetlere hızlı ve etkin bir şekilde cevap verilmelidir.
- ✓ Satış sonrası hizmetler, garanti süreleri, etkin işleyen tüketici hizmetleri, servis hizmetleri vb uygulamalar her geçen gün geliştirilerek şikâyetler ortadan kaldırılmalıdır.
- ✓ Tüketicilerle ilişkilerde “Dikkatli olmak“ ve sorunlara yoğunlaşmak müşteri memnuniyetinin sağlanmasında o derece etkili olacaktır.
- ✓ Bütün müşterilere aynı derecede ilgi gösterilmelidir.
- ✓ Etkin bir tüketici veri tabanı ve tüketici araştırmaları vb. uygulamalar kullanılarak tüketiciler mümkün olduğunca tanınmalıdır.
- ✓ Tüketicilere, onların özel oldukları hissini verecek muamelelerde bulunulmalı, bunu yaparken kurulan iletişim sayesinde onları daha iyi tanımaya çalışılmalıdır.
- ✓ Her tüketiciye yeterli hizmet sunulmalı, onların soruları, şikâyetleri ve istekleri için zaman ayrılmalıdır.
- ✓ Proaktif bir yaklaşım sergileyerek tüketicilerinin ilerideki beklentilerini önceden karşılamaya yönelik çalışmalar yapılmalı, yani kısaca beklenmeyen yapılmalıdır.
- ✓ Satılan ürünlerin, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına ne denli karşılık geldiği göstermeye çalışılmalı, tüketiciler için bir ürünün özelliklerinden çok, kendi beklentilerini karşılama oranının yüksekliğinin önemli olduğu unutulmamalıdır. Dolayısıyla özellik değil fayda satılmaya çalışılmalıdır.
- ✓ Rakipler çok iyi tanınmalı, onların tüketicileri etkilemek için yaptıkları çalışmalar yakından takip edilmeli ve karşılaştırmalar yapılmalıdır.
- ✓ Mağazacılığın müşterilere hizmet vermek için yapıldığı unutulmamalı, müşteriye karşı ukala bir tavır takınılmamalıdır.



- ✓ Müşterilerin kendilerini iyi hissetmeleri için onlara gerektiğinde kompliman yapılmalı, kendini iyi hisseden bir müşterinin alışveriş yapma potansiyelinin daha fazla olacağı unutulmamalıdır.
- ✓ Kurumlar neşeli ve dikkat çekici mesajlarla kendilerini müşterilere sürekli olarak hatırlatmalıdırlar.
- ✓ Neşenin; İnsanları birbirine yakınlaştıran, bağlayan, seilmeyi ve sürekli hatırlanmayı sağlayan, işyerine bağlılığı arttıran, motivasyon sağlayan, mesajların akılda kalmasına katkı sağlayan, çalışanların işe olan sevgilerini artıran yönleri bulunmakta olup, neşeli bir çalışma ortamı oluşturmaya gayret sarfedilmelidir.
- ✓ Mağazada neşe oluşturacak her fırsat değerlendirilmeli, müşteriler üzerinde merak uyandıracak faaliyetlerde bulunulmalı, merak uyandırmanın maliyetinin çok düşük olmasına karşın geri dönüşünün çok büyük olacağı unutulmamalıdır.
- ✓ İlginç ve başarılı promosyonlar geliştirilmeli, mevcut ve potansiyel müşterilerin mağaza hakkında müspet konuşmaları sağlanmaya çalışılmalıdır.
- ✓ Yapılan promosyonlarda temel amaç, satışları artırmak, mağazanın fark edilebilirliğini sağlamak, müşteriler ve personel için eğlenceli bir ortam oluşturmak olmalıdır.
- ✓ İndirim kampanyaları, cirolara ciddi katkılar sağlayacağı ve satmayan ürünlerden kurtulma imkanı vereceği için önem arz etmektedir. Bununla birlikte, yapılan kampanyaların bir teması, bir ismi, bir başlangıç ve bir bitiş tarihi bulunmalıdır. Ayrıca, kampanya tüm tüketicilere duyurulmalı ve ortak bir neşe oluşturmalıdır.
- ✓ İndirim kampanyaları,sürekli geliştirilmeli,merak uyandırmalı ve hepsinden önemlisi de tüketiciler üzerinde bir neşe oluşturacak tarzda olmalıdır(Tolon, 2007:45).

### **2.3.3.Mağaza Sadakati**

Mağaza sadakati; Bir ürün, marka, hizmet, mağaza veya satıcıya yönelik olumlu tutumlar ile sürekli müşteri olma davranışı arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Bir diğer tanıma göre mağaza sadakati, özel bir markanın tekrar satın alınmasındaki kararlılık, özel bir perakendeci veya hizmet sağlayıcısının sürekli müşterisi olmak demektir. Mağaza sadakatinin ürün ya da marka sadakatinden en büyük farkı, alışveriş yapılan mekâna duyulan bağımlılıktan oluşmasıdır. Doğal olarak bu durumda, ürünün özelliklerinden çok dağıtım kanalının sağladığı farklılıklar önem kazanmaktadır (Erciş vd. 2008:101).

Açık ve aşırı karar verme ve değerlendirme sürecinin sonunda tüketici mağazaya bağlanır. Karar verme ve değerlendirme süreçleri sınırlı olduğunda, tüketici mağazaya bağlanmaz ve mağaza sadakati gerçekleşmez. Mağaza sadakati olmayan tüketiciler mağaza ürünlerinin bir kısmına bağlılık gösterebilirler ancak örneğin fiyat politikaları, aktivite uygulamaları vb. nedenlerle rakiplere doğru kolaylıkla kayabilirler. Mağazaya sadakati olan bir müşteri her alışverişte önceliğini bu mağazaya verecektir (Bloemer, 1998:500). Mağaza sadakati noktasındaki farklılık, sunulan hizmet, fiyat veya tüketiciye yakınlık ile sağlanabilmektedir(Erciş vd. 2008:101).

Şirket ve tüketici arasındaki değerler bütününde hissedilen bir benzerlik olması durumunda tüketici ile şirket arasında ilişkisel bir bağlılık gelişir. Bu tür bir değer uyumunun, tüketicinin mağazaya duyduğu sadakat ve memnuniyetiyle önemli ölçüde ilişkili olduğunu söylemek mümkündür(Sirdeshmukh vd. 2002:21). Bir müşterinin davranışsal açıdan bir firmayla bağlılığı kendisini şu şekilde gösterir; O firmayı metheder, tercihini sürekli o firmadan yana kullanır ve yakınlarına onu önerir. Diğer yandan, bir müşteri firmayı yakınlarına, yerli ve yabancı kuruluşlara şikâyet eder ya da başka bir firmaya geçerse, ilgili müşterinin firmayla bir bağının bulunduğundan söz edilemez. Bu durum bahse konu müşterinin firma ile bağını koparması veya firma için daha az harcama eğilimine girmesi ile sonuçlanacaktır(Balyemez, 2008:92)

“Yeniden Satın Alım Sadakati“ ve “Tutumsal Sadakat“ olmak üzere sadakatin iki yönü pazarlama literatürüne iyice yerleşmiştir. Yeniden satın alım sadakati; Bir mağazayla, gelecekte bir tarihte bu mağazadan yeniden alışveriş yapma niyetiyle sınırlı olan, temel düzeyde ilgilenme olarak tanımlanmaktadır. Tutumsal sadakat ise; Bir mağazayla, mevcut bir bağ veya ilişki düzeyini belirten bir tutumsal ilgi seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere tutumsal sadakat esasen gönüllülüğü içerir. Gönüllülüğü ise, bir tüketicinin bir malı başka bir yerde daha düşük bir fiyata bulursa dâhi belli bir mağazadan daha yüksek fiyata alma eğilimi olarak tanımlamak mümkündür(Chaudhuri–Ligas, 2009:407).

Diğer bir açıdan müşteri sadakatini, belli bir hizmet sağlayıcıya daha büyük bir rakamsal pay tahsis etme, olumlu bir dedikodu ve tekrarlı satın alım içeren bir ilişkiyi sürdürme niyeti olarak da değerlendirmek mümkündür(Sirdeshmukh vd. 2002:20).



- ✓ Market uygulamaları algılayışı, market görünümü algılayışı ve personel hizmetleri algılayışı olarak sıralanan üç hizmet kalitesi yapısı, hem müşteri sadakat yönelimi hem de dolaylı etkilerle algılanan değer üzerinde olumlu etkilere sahiptir.
- ✓ Şayet rakip marketlerden biri, kendisine ödenecek para karşılığında yüksek bir değer sunacak olursa, bu durum inceleme altındaki markete yönelik değer algısında bir düşüşe sebebiyet vereceğinden, müşteri sadakat yöneliminde de bir düşüşe neden olacaktır. Kısaca belirtmek gerekirse, rakip firmanın fiyat algısı, müşteri sadakat yönelimi üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.
- ✓ Güçlü rakiplerin bulunmadığı ortamlarda algılanan para etkeni diğer etkenlerin gerisinde kalabilir. (Örneğin, mağaza lokasyonu vb.) Ancak, müşterileri kendilerine çekebilecek kapasitede güçlü rakiplerin bulunduğu rekabetçi ortamlarda algılanan fiyat etkeninin diğer koşullara oranla daha fazla önem kazandığı bir realitedir. Kısacası; Müşteri sadakat yönelimi üzerinde etkili olan fiyat algısı, yerel perakendecilik ortamındaki rekabet yoğunluğundan etkilenen bir unsurdur. Rekabet baskısı ne kadar fazlaysa, para algısı o denli önemli bir boyut kazanır (Sirohi, 1998:229).

Perakendecilerin müşterilerini ellerinde tutmak için alternatif koruyucu stratejilere olan ihtiyaçları her geçen gün artmaktadır. Dolayısıyla “Müşteri sadakati yönelimi“ perakendecilerin odaklanması gereken asıl konu haline gelmiştir (Sirohi, 1998:236).

Müşteri sadakati oluşumuna etki eden faktörlerden biri de perakende markalarıdır. Perakende markaları ve tüketici mağazalarının bağlılığı arasındaki ilişkileri kapsayan bir araştırmada; Perakende markalarının mağaza bağlılığı üzerindeki etkisi, memnuniyet, sadakat ve perakende markalarına karşı gösterilen genel tutum olmak üzere 3 boyutta ele alınmış olup, sonuçta;

- ✓ Perakende markalarına ait müşteri memnuniyetinin, perakende markalara olan bağlılıkla ilişkili olduğu,
- ✓ Perakende markalara ait müşteri memnuniyetinin, mağaza bağlılığı ile pozitif olarak ilişkili olduğu,

- ✓ Perakende marka bağlılığının, tüketicinin mağaza bağlılığı ile pozitif olarak ilişkili olduğu,
- ✓ Perakende marka bağlılığının, perakende markalarına ait müşteri memnuniyeti ile mağaza bağlılığı arasındaki ilişkiye aracılık edeceği,
- ✓ Perakende markalarına ait tutumun bir değişken olarak, perakende marka memnuniyeti ve perakende marka bağlılığı arasındaki ilişkinin sağlamlığını pozitif yönde etkileyeceği, yani perakende markalarına ait tutumun genelde perakende marka memnuniyeti ve perakende marka bağlılığı arasında dengeleyici bir etkisi olduğu,
- ✓ Bir perakende markasına duyulan müşteri memnuniyeti ve sadakati ilişkisi üzerindeki perakende markası tutumunun etkisinin, “tanımlanabilir bir perakende markası” için “tanımlanamaz bir perakende markası” için olandan daha fazla olacağı sonuçlarına ulaşılmıştır(Binninger, 2008:98).

Müşteri sadakatine etki eden unsurlara yönelik olarak gerçekleştirilen bir çalışmada; İmaj, Memnuniyet ve Sadakat Arasındaki İlişki sorgulanmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır; (Açık memnuniyet doğrudan ve kesin suretle mağaza sadakatiyle alakalıdır. Açık mağaza memnuniyetinin değerlendirme sonucunun pozitif olması, mağaza bağlılığına dönüşen bir değerlendirme yapıldığı anlamına gelir. Gizli memnuniyetin oluşması durumunda ise bağlılık söz konusu olmayacak, bununla birlikte bu sonuç sadece mağaza kabulü anlamına gelecektir. Ancak, gizli memnuniyet de mağaza sadakatine olumlu katkıda bulunabilir ama açık memnuniyete göre etkisi daha azdır.)

- ✓ Açık memnuniyet ve mağaza sadakati arasındaki pozitif ilişki, gizli memnuniyet ve mağaza sadakati arasındaki pozitif ilişkiden daha güçlü olacaktır.
- ✓ Belli bir mağazadaki müşteri devamlılığı, o mağazanın imajına bağlıdır. Mağaza imajı ne kadar çekici olursa mağazaya o kadar çok müşteri gelir. Bu nedenle mağaza imajının mağaza sadakati üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.
- ✓ Mağaza imajının mağaza memnuniyeti aracılığıyla mağaza sadakati üzerinde dolaylı pozitif etkisi vardır(Bloemer, 1998:500).

Mağaza sadakati aşağıdaki şekilde kategorize edilebilir;

|                    |                                                                                         |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Tekelci sadakat    | : Hiçbir seçeneğin olmadığı durumdur.                                                   |
| Durgun sadakat     | : Tüketicilerin başka alternatif aramadığı durumdur.                                    |
| Kolaylık sadakati  | : Sadece mağazanın yeriyle ilgilidir.                                                   |
| Fiyat sadakati     | : Tüketicilerin düşük fiyat aradıkları mağazalardır.                                    |
| Özendirici sadakat | : Sadakatin ödüllendirildiği yapılardır.                                                |
| Duygusal sadakat   | : Marka sadakatinde bulunur. Bu sadakatin oluşturulması çok zordur (Balyemez, 2008:92). |

Sadakat programlarının algılanması, güven, ilişkiyi sürdürme isteği ve mağaza sadakati arasındaki ilişkileri test etmeye yönelik gerçekleştirilen bir çalışmada; “Müşterilerin mağazaya olan güveni, mağazayla olan ilişkilerini sürdürme istekleri üzerinde etkilidir”, “Müşterilerin mağaza ile ilişkilerini sürdürme istekleri, mağaza sadakati üzerinde etkilidir” ve “Müşterilerin sadakat programlarını algılamaları, mağaza sadakati üzerinde etkilidir” şeklinde sorgulanan hipotezler müspet sonuçlar vermiştir (Yeniçeri–Erten, 2008:244).

#### **2.3.4.Mağaza Sadakat Kartları**

Günümüzde işletmeler, müşterileri, ürünün fonksiyonel özellikleri ile değil, duygusal özelliklerle sadık hale getirebilmek için çeşitli araçlar kullanmaktadırlar. Bu sayede, sadık müşteriler fiyata karşı duyarsızlaşmakta ve kazançlar da artmaktadır (Şenyılmaz Çetin, 2005:73). Mağaza sadakatini sağlama adına gerçekleştirilen faaliyetlerden bir diğeri müşteri sadakat kartları olup, perakendeci bir işletmenin, kendi adına ya da kendi belirlediği bir ad ve türde elektronik kart çıkartmasıdır. Sadakat kartları tüketiciler için hediye çekleri, indirim kuponları ve ekstra taksit gibi çeşitli avantajlar sunmaktadır(Balyemez, 2008:45).

Mağaza sadakat kartlarının oluşturulması, kartlardan elde edilen bilginin saklanması, güncellenmesi, analizi için kullanılacak bilgisayar programlarının tedariki, bu işlemleri yapacak elemanların yetiştirilmesi vb. maliyetler içermekte ise de, bu bilgilerin doğru olarak kullanılması halinde ilgili kartların, kart sahibi firmalara geri dönüşümü de oldukça fazla olacaktır.

Mağaza sadakat kartlarının başlıca faydaları aşağıda sıralanmıştır;

- ✓ Müşterilerle doğrudan bağlantı kurabilmeyi sağlayan detaylı bilgilerin elde edilmesi.
- ✓ Tüm müşterilerin satın alma alışkanlıkları hakkında detaylı ve doğru bilgi sahibi olabilme.
- ✓ Kart sahiplerinin tanınarak tercihleri doğrultusunda farklı bir hizmet almasının sağlanması.
- ✓ Promosyonların etkinliklerinin takip edilebilmesi.
- ✓ En kârlı müşteri gruplarını hedef alarak kârlılığı artıracak stratejik promosyonların düzenlenmesine imkan tanınmasıdır(Şenyılmaz Çetin, 2005:67).

### 2.3.5.Değer Algısı

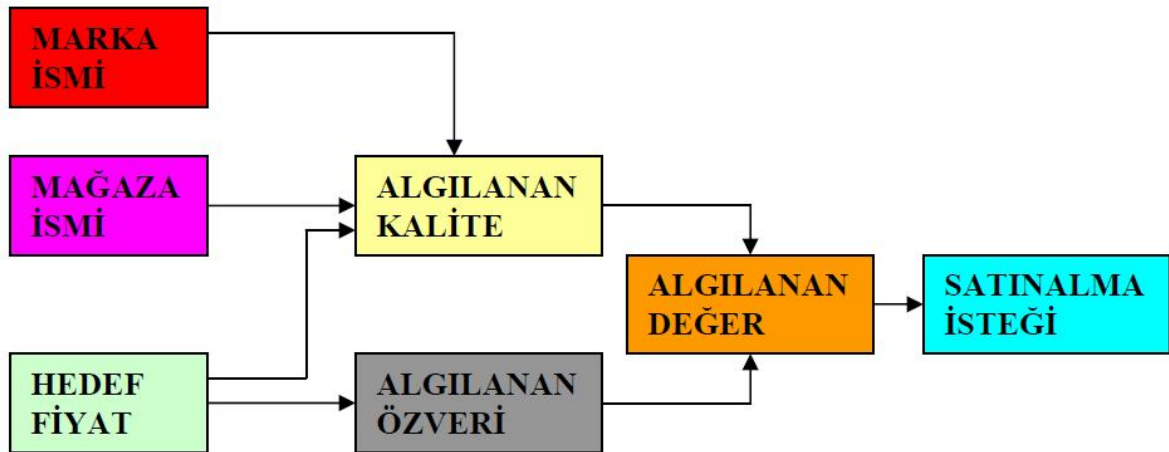
Değer; Tüketicinin bir hizmet sağlayıcı ile ilişkisini devam ettirmenin getirdiği yararlar ile bunun maliyeti arasındaki fark anlayışı olarak tanımlanmıştır (Sirdeshmukh vd. 2002:21). Süpermarketlerde yapılan alışveriş bağlamında değer; Çeşitlilik, hizmet, kolaylık, kalite, besin, uygunluk ve tazelik gibi birtakım faydalı içerikleri gerektirir(Sirohi, 1998:229). Diğer bir tanımda ise; Tüketicilerin alışverişten beklentileri ile elde ettikleri faydanın kıyaslanması olarak tanımlanabilecek olan değer algısı kavramı, tüketicilerin satın alma düşüncelerini ve satın alma güdülerini yönlendiren önemli etkenlerinden biridir. Nitekim, yapılan araştırmalar, alışveriş yaptıkları mağazaya yönelik değer algısı yüksek olan müşterilerde, mağaza sadakatının arttığını göstermektedir (Erciş vd. 2008:100). Tüketici değerinin merkezi rolü kavramsallaştırılmış ve pazarlama literatüründe deneysel olarak kanıtlanmıştır(Sirdeshmukh vd. 2002:21).

Konuya ilişkin araştırmacılar, hizmet sağlayıcıların tüketici güvenini kuran veya tamamlayan davranış ve uygulamalar ile bu tüketici güvenini değere ve sadakate dönüştüren mekanizmaları anlamak için bir çerçeve geliştirmiştir. Önerilen çerçeve; (1) Güvenilir yapı için çok yönlü kavramsallaştırma kullanılmalı, (2) tüketici güveninin iki farklı cephesini, yani tüketiciyle birebir karşılaşan çalışanlarla yönetim politika ve uygulamalarını birleştirmeli ve (3) değer, güven-sadakat ilişkisinin kilit bir aracı olarak tanımlanmalıdır(Sirdeshmukh vd. 2002:15).

Değerin, tüketici ile birebir karşılaşan çalışanlar ile yönetim politika ve uygulamalarına duyulan güvenden etkilendiği varsayılmıştır. Daha belirgin olarak güven, değeri şu şekilde oluşturur. (1) faaliyet açısından yetkin, müşteriye karşı yardımsever ve alışveriş problemlerini çözmeye bağlı bir hizmet sağlayıcısı ile etkileşimden doğan ilişkisel yararlar sunarak, (2) alışveriş belirsizliğini azaltarak ve müşterinin süregelen ilişkilerde hizmet sağlayıcısından tutarlı ve güvenilir beklentiler geliştirmesine yardım ederek (Sirdeshmukh vd. 2002:21).

Algılanan değer üzerine literatür, değeri, genellikle kalite ile fiyat arasında arzu edilir bir eşleşme olarak görmüştür. Dolayısıyla bir mağazanın ticari emtia değeri; Tüketicinin, mağazanın ticari değeri hakkında, malların genel kalitesi ve fiyatı arasında gördüğü uyuma dayalı genel değerlendirmesidir.

Algılanan değer, tüketicinin satın alma isteğiyle doğrudan ilgilidir. Çünkü tüketicinin satın alma isteği; Tüketicinin ürün değer algısının bir işlevidir. İkinci olarak tüketicinin değer algısı; Tüketicinin ürün kalite algısı ve mali özveri arasındaki alışverişin bir işlevidir. Üçüncü olarak tüketicinin ürün kalitesi algısı; Marka ismi, fiyat ve perakendeci itibarı gibi dışsal ipuçlarının bir işlevidir. Dördüncü olarak tüketicinin özveri algısı; Fiyatın bir işlevidir(Balyemez, 2008:76).



**Şekil 6 : Fiyat, Marka İsmi, Mağaza İsminin Tüketici Algılaması Üzerindeki Etkisi**

Kaynak: Dodds ve diğerleri.; “Effects of price, brand and store information on buyers product evaluation”, Journal of Marketing Research, Cilt.28,Agustos 1991,ss.307- 319.



Mağazalardaki değer olgusuna ilişkin Chaudhuri vd. (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

- ✓ Bir mağazadan mal edinmenin fayda ve maliyetleri, tüketicinin beklentilerini karşıladığında, ticari emtia değeri mağazaya temel düzeyde bir ilgiye yol açacaktır. Bu tür temel pozitif değerlendirmeler, değerlendirme konusu için basit bir tercih içerdiğinden, yeniden satın alım sadakatine doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla; Ticari değer yeniden satın alım sadakatine pozitif yönde ilişkili olacaktır (Chaudhuri–Ligas, 2009:408).
- ✓ Yüksek kalite veya düşük fiyattan doğan üstün ticari emtia değerini bulmak zordur. Bu tür değer bilinci aynı zamanda, bu değerın kaybedilme potansiyeline sahip olduğunun da bilinmesini içerir. Tüketiciler, değerin her an geri çekilebileceğinin bilincinde olmadıkları sürece, bunu bırakmazlar. Dolayısıyla; Ticari emtia değeri, mağaza duygusal etkisiyle pozitif yönde ilişkilidir.
- ✓ Bir mağazaya yönelik pozitif duyguların, mağazayla tutumsal ilişki sürdürmeye ilgi uyandırması gerekir. Dolayısıyla; Mağaza duygusal etkisi, yeniden satın alım sadakatine pozitif yönde ilişkilidir.
- ✓ Mağaza duygusal etkisi, tutumsal sadakatle pozitif yönde ilişkili olur.
- ✓ Ticari emtia değerinden duygusal etki türeten tüketiciler mağazayı tekrar ziyaret etmeye istekli olabilir ancak aynı mağazada daha yüksek bir fiyat ödeyecekleri anlamına gelmez çünkü bu gerçekten de pazarlığın doğasını ve müteakip duygusal etkiyi azaltır. Bu nedenle tek başına duygusal etki, kaynakları feda etmeye ve yüksek bir fiyat ödemeye gönüllülük için her zaman yeterli bir koşul oluşturmaz. Bu arada bir mağazayla devam eden bir ilişkiye (tutumsal sadakat) sahip olmakla ilgilenen tüketiciler, böyle değerli bir ilişkiyi sürdürmek için kaynaklarını feda etmeye gönüllü olabilirler. Bu nedenle, ilişkisel mağazada diğer benzer mağazalarda olduğundan daha fazla yüksek fiyat ödemeye gönüllü olabilirler. Müşteriler için mağaza sadakati tutumsal olduğunda, ilgili müşteriler mağazada daha yüksek bir fiyat ödemeye gönüllü olacaklardır. Dolayısıyla Tutumsal sadakat yüksek bir fiyat ödemeye gönüllülükle pozitif yönde ilişkilidir(Chaudhuri–Ligas, 2009:409).
- ✓ Algılanan yüksek perakende ayrımı, mağaza nitelikleri (çekici mağaza atmosferi, arkadaşça hizmet, vb.) arasında daha büyük duygusal ipuçlarından türeyen zevke

dayalı ve hoşnut edici bir mağaza ortamı sunarken, düşük algılanan perakende ayrımı mağazada çok az duyusal ipucu kullanan kullanıcıya faydacı ve işlevsel bir mağaza ortamı sunar. Dolayısıyla; Ticari emtia değerinden mağaza duygusal etkisine giden yol, yüksek bir algı oluşturan mağazalar için, düşük bir algı oluşturan mağazalara kıyasla daha büyük olacaktır(Chaudhuri–Ligas, 2009:410).

Değer kavramı çerçevesinde değerlendirilebilecek bir diğer olgunun da mağaza sevgisi olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim mağaza sevgisi, tüketicinin genel anlamda bir mağazaya yönelik olumlu duygularının öznel deneyiminin yoğunluğunun öz-bildirim seviyesidir(Chaudhuri–Ligas, 2009:407).

Konya ölçeğindeki 4 büyük perakendeci şirketin “Yönetişim” üst başlığındaki performansları ve itibar katsayılarına etkisi 225. sayfada verilmiştir.

#### **2.4. ÇALIŞMA ORTAMI**

Bir kurum güçlü bir itibara sahip olmak istiyorsa, çalışanlarının kurumun itibarı açısından ifade ettiği değeri mutlaka kavramalı ve fikren her bir çalışanı kurumsal itibar sorumlusu haline getirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirmelidir. Bu noktada ilk olarak çalışanlarına kurumsal itibar, önemi ve faydaları, kurumsal itibarın nasıl kazanıldığı ve korunduğu ve kendilerinin kurumsal itibar sürecindeki rolleri açıklanmalı, bu sayede çalışanlar kendisinden ne beklendiğini, hangi davranışlarıyla kurumsal itibarı olumlu ya da olumsuz etkileyeceğini bilmelidirler. Çalışanlar, itibar değerlendirmeleri, paydaşlarla ilişkiler, yapılması gerekenler gibi kurumun itibar açısından mevcut durumuna ilişkin ve çalışanların bu süreçteki mevcut katkılarına ilave olarak neler yapabilecekleri ya da neleri yapmamaları gerektiği konularında sürekli bilgilendirilmelidirler (Gümüş–Öksüz, 2009:2654).

Çalışma ortamı, şirket mağazalarında çalışan personele değer verilmesi ve başarılı personelin ödüllendirilmesi, Şirketin çalışanlarına karşı sorumlulukları yerine getirmesi ve iyi bir çalışma ortamı oluşturmaları, şirketin, kalitesi yüksek ve müşteriye karşı tutumları samimi personel çalıştırması vb. maddeleri kapsamaktadır. Esasen bu maddeler, bir personelin ilgili kurumda çalışma istekliliğini doğuran unsurlardır. Bununla birlikte yapılan araştırmalar perakende ortamının genel olarak stresli olduğu ve stresli ortamın her geçen gün arttığı ve bu durumdan en fazla perakendeci yöneticilerinin etkilendiğini göstermektedir(Broadbridge, 2000:148).

Bir zamanların yüksek kaliteli ve uygun kahve fiyatlarının tartışmasız lideri Starbucks tarafından dikkatsizce yapılan bir davranış neticesinde meydana gelen gelişmeler çalışma ortamı ve itibar ilişkisine güzel bir örnek teşkil etmektedir. Çalışanların sendikalaşma faaliyetini engellemekle suçlanan şirketin, sosyal bilinci yüksek marka imajının tehlikede olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, 23 Aralık'ta ABD Ulusal İşçi İlişkileri Kurulu hakiminin, Sturbuck' ın New York'taki üç ocakçısını hukuk dışı bir şekilde işten çıkardığına ve sendikalaşma çalışmalarına engel olduğuna hükmettiği, kararda ayrıca şirketin sendika destekçilerine negatif mesleki değerlendirme notu vererek ve çalışanların iş yerindeki boş zamanlarında sendika konusunu tartışmalarını yasaklayarak hukuku ihlal ettikleri belirtilmektedir. ABD Ulusal İşçi İlişkileri Kurulu idari hakimlerinden biri, üç ocakçının yeniden işe alınmasını ve ücretlerinin geriye dönük olarak ödenmesini istemişlerdir. Starbucks' ın ayrıca New York'taki dört lokasyonunda sendika yanlısı çalışanlara uyguladığı ayrımcılığa son vermesi istenmiştir. Bu olumsuz gelişmeler neticesinde şirketin hisseleri 2008' de yarı yarıya değer kaybetmiştir(Hebst, Moira: 2009)

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere günümüzde, kurumlara rekabet gücü katan en önemli unsurlardan biri ilgili şirketin insan kaynağıdır. Başarılı gençler ve alanında uzman olan kişiler tercihlerini genellikle itibar katsayıları yüksek olan şirketlerden yana kullanmaktadırlar. Yapılan bir anket sonucuna göre, çalışanların yaklaşık yüzde 80'i, daha düşük bir maaş alacak olsalar dahi itibarı çok iyi bir firmada çalışmayı, itibarı kötü olup da çok daha iyi bir maaş veren bir firmaya tercih edeceklerini belirtmektedirler (Livingston'un çalışması Kadıbeşegil(2007)'den alıntı.)

Konya ölçeğindeki 4 büyük perakendeci şirketin “Çalışma Ortamı” üst başlığındaki performansları ve itibar katsayılarına etkisi 219. sayfada verilmiştir.

## 2.5. KURUMSAL VATANDAŞLIK

Günümüz işletmeciliğinde, ürün ve hizmetlerle kurum markası daha fazla ilişkilendirildiğinden kurumların değerleri, toplumsal sorumlulukları, iyi vatandaş olmaları daha büyük bir anlam kazanmıştır(Narin, 2007:75). Philip Kotler'e göre sosyal sorumluluk; *“İsteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülüktür.”* Michael Hopkins' e göre ise *“Kurumun karlılığını koruyarak, belli etik değerler çerçevesinde toplum için sürekli olarak daha yüksek yaşam standartları yaratmaya yönelik çabalarıdır.”*

Bir işletmede ekonomik ve yasal şartlara, iş ahlakına, örgüt içindeki ve dışındaki bireylerin beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası izlenmesi ve bunun insanları mutlu etmesi sosyal sorumluluk olarak tanımlanmaktadır. Diğer bazı tanımlarda ise; “İşletmelerin faaliyetlerini, hissedarların, çalışanların, tüketiciler ve tüm toplum menfaatlerine zarar vermeden yerine getirmesi“, ya da “İş adamlarının toplumun değer ve amaçları açısından arzu edilen yolları takip ederek, bu yönde kararlar vermesi ve işletmenin yönetilmesi konusunda bağlı olduğu mecburiyetler“ olarak tanımlanan sosyal sorumluluk, itibar oluşumuna etki eden önemli bir faktördür (Özdemir–Yaman, 2008:86).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere sosyal sorumluluk bir kurumu ya da markayı ilgili bir sosyal amaç veya soruna, karşılıklı fayda sağlamak üzere bağlayan stratejik bir konumlandırma ve pazarlama aracıdır(Narin, 2007:75).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, globalleşen ekonomi ve zorlaşan rekabetin dolaylı etkisi ile önem kazanmış olup, yeni dünya vizyonunda şirketlerin itibar yönetimi, yüksek marka değeri ve sadık müşteri oluşturmak için uyguladığı bir politika haline gelmiştir. Yüksek teknoloji ve pazarların birbirlerine yakınlaşması, ürünlerdeki farklılaşmayı ortadan kaldırmış, tüketici tercihlerinde değer yaratan ve fayda sağlayan markalar ön plana çıkmaya başlamıştır.

Sosyal sorumluluğun içeriğine bakılacak olursa; Şirketin kültürel ve sportif faaliyetlere destek olması, faydalı toplumsal olayları desteklemesi, çevreye karşı duyarlı davranması, toplumun değerlerine saygı göstermesi vb. maddeleri kapsamaktadır. Diğer bir ifade ile Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin, işletme amaçları ve toplum refahı arasındaki dengeyi korumak için gösterdikleri çabaları ifade etmektedir. İşletmenin sosyal ve ahlaki politikaları ya da faaliyetleriyle finansal başarısı arasında önemli bir ilişki vardır (Özdemir–Yaman, 2008:86).

Sosyal sorumluluğun birçok tanımı olmakla beraber, tanımlar içerisinde bulunan ortak unsurlar şunlardır;

- ✓ İşletmelerin kâr elde etmek için mal ve hizmet üretmelerinin ötesinde sorumlulukları vardır.
- ✓ Bu sorumlulukların içinde, işletmelerin ortaya çıkmasına katkıda bulundukları sosyal problemlerin çözümüne katkıda bulunmak da vardır.
- ✓ İşletmeler sadece hissedarlara karşı değil, sosyal paydaşlar olan çevreye karşı da sorumludurlar.
- ✓ İşletmeler sadece ekonomik değerlere odaklanmamakta, daha geniş anlamda insani değerlere hizmet etmektedir.

Bununla birlikte KSS, işletmede oluşturulan kültürel bir değerdir. Bu itibarla;

- ✓ KSS faaliyetleri işletmelerin uzun dönemli çıkarlarıyla ilişkili olduğundan yasal düzenlemelerin çok ötesinde gönüllülük esasına dayalı faaliyetleri kapsamaktadır.
- ✓ Özellikle işletmenin ekonomik, sosyal ve çevresel etkileri faaliyetlerini entegre etmesini içine alan sürdürülebilir gelişme kavramıyla yakından ilişkilidir.
- ✓ Sosyal sorumluluk, işletmenin opsiyonel değil, işletmenin yönetim şeklini gösteren bir temel faaliyet konusu olarak görülmelidir(İliç, 2010:306).

Kurumların, toplumun bir parçası olması münasebetiyle alacakları tüm kararların sosyal sonuçlarının bulunması son derece doğaldır. Kurumların rolü topluma yasal, etkili ve faydalı bir şekilde ürün ve hizmetler sağlamaktır. Daha önce de değinildiği üzere kurum itibarı; paydaşların ne düşündüğü, neye inandığı, nasıl algıladığı, nasıl değerlendirdiği gibi konular üzerinde şekillenmektedir. Paydaşlarla kurum arasındaki ilişkiye atıf yapan bir kavram olarak değerlendirilebilecek olan kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların itibarını korumaktadır. Nitekim kurumsal sosyal sorumluluğun kurum performansı ile en açık bağlantısı itibar yönüdür. Deneysel çalışmalar, sosyal faydaya yönelik çalışmalara daha fazla katılan kurumların daha iyi itibara sahip olduğunu göstermektedir. Sosyal sorumluluk pazarlamasının, müşteri bağlılığı ve itibarın artırılması için bir iletişim aracı olduğu, genel olarak kabul edilen bir olgudur. MORI / Environics tarafından 1999 yılında 23 ülkede 25.000 kişi ile yapılan araştırmada kurumsal itibarın kilit faktörleri şöyle sıralanmıştır; Sorumluluk; % 56, Ürün / Marka kalitesi; % 40, İşletme / Finansal performans; % 34

İtibarın temelinde şeffaflığa dayanması ve kurumsal sosyal sorumluluk stratejisinin de kendi başına iyi bir itibar oluşturmaya vb. etkenler, her iki kavramın birbirleri ile doğrudan ilişkili olmalarına sebebiyet vermektedir. Kurumsal itibarın kilit yönü, kurumun, kurumsal sosyal sorumluluk politikaları, uygulamaları ve sonuçlarının, paydaşların sosyal ve çevresel değerlerini ve beklentilerini nasıl karşıladığına ilişkin algılamalardır. Kurumsal sosyal sorumluluk temel olarak; Örgütsel kültür, liderlerin sahip olduğu değerler bütünü, kurumların uygulama ve direktifleri ve paydaşların beklentileri ve inançları tarafından belirlenmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmek kadar bu faaliyetlerin ilgili paydaşlara iletilmesi de aynı derecede önemlidir(Gümüş-Öksüz, 2009:2140)

Asla sponsorluk kavramı ile karıştırılmaması gereken ve ekonomik kaygılara yer vermeyen Kurumsal Sosyal Sorumluluk çalışmaları, kamuoyunda yarattığı etki ile itibarın ve marka değerinin artmasına yardımcı olur. Kurum için Kurumsal Sosyal Sorumluluk kalite kriteri olarak görülmelidir. Bu anlamda misyon, vizyon ve hedefleriyle örtüşen bir uygulama stratejisi geliştirmeli ve doğru planlanmalı, rol model oluşturacak biçimde paydaşlarıyla paylaşılmalıdır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk çalışmalarına karar veren bir şirket, stratejisine uygun olan bir süreç haritası hazırlamalı ve bu haritayla örtüşen bir üretim ve hizmet planlaması yapmalıdır. Bu süreç uzmanlar tarafından yönetilmeli ve dışarıdan alınan hizmetler ve iç yönetim de buna katkı sağlamalıdır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk projelerinin diğer bir önemli kriteri ise sürdürülebilir olmasıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının tüm süreçleri ölçülebilir ve raporlanabilir bir değerlendirme sürecine sahip olmalıdır. Bu anlamda kalıcılığı sağlayacak olan ölçülebilirlik, toplumsal fayda ile ilgili bilimsel alanlarda gelecekte de başvuru kaynağı olabilmeli, elde edilen veriler akademik çevreler veya kamu kuruluşları tarafından değerlendirilebilmelidir.

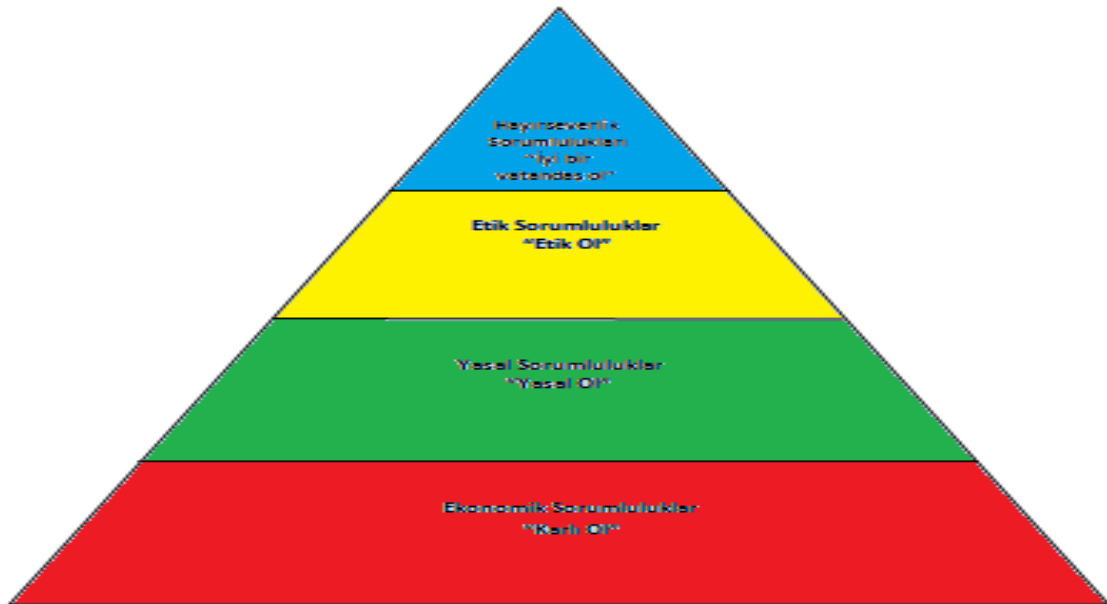
Kurumsal Sosyal Sorumluluk; markanın itibarı, bilinirliği ve tercih edilirliğine doğrudan etki eder. Proje yürüten bir şirketin, satılan üründen elde edilen gelirin belirli bir kısmının projeye aktarılacağını duyurması o ürünün tercih edilirliğini, çalışanlarının projede bizzat yer almalarını sağlaması ise çalışanların aidiyet duygularını artırır.

Son yıllarda kurumsal sosyal sorumluluklara ve etik değerlere uygun faaliyet göstermek de en az kalite ve maliyet kadar, rekabette üstünlük sağlamanın önemli bir koşulu haline gelmiştir. Bunun nedenleri arasında, gelişen iletişim teknolojileri, güçlenen sivil toplum örgütlerinin kurumlar üzerinde artan baskıları ve kalite bilincindeki artış sayılabilir. Nitekim; “Kaliteli ürünler, ancak çalışanların mutlu olduğu sağlıklı ve güvenli çalışma koşullarında üretilebilir” sözü bu yargıyı desteklemektedir.

Carroll (1991) KSS'nin ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik olmak üzere dört boyutu olduğunu belirtmiş olup, bu boyutlar aşağıda özetlenmiştir;

- ✓ *Ekonomik Sorumluluk;* İşletmelerin temel hedefi, ürün ve hizmet üretimi sonucunda kar elde etmektir. Bir işletmenin ekonomik sorumluluklarını yerine getirmeden diğer sorumluluklarını yerine getirebilmesi çok zordur. Ekonomik sorumlulukların unsurları şunlardır;
  - İşletmeler için hisse payına düşen kazanç miktarını arttırmak önemlidir.
  - Mümkün olabildiğince yüksek düzeyde kar elde edilmeye çalışılmalıdır.
  - İşletme için güçlü bir rekabetçi pozisyon oluşturmak önemlidir.
  - İşletme yüksek bir operasyonel etkinlik düzeyine sahip olmalıdır.
  - Başarılı bir işletme olabilmek ancak kar elde edebilmekle mümkündür.
- ✓ *Yasal Sorumluluk;* Yasal düzenlemeler işletmelerin faaliyetlerini sürdürürken uyması gereken kurallar olup, yasal sorumluluk unsurları şunlardır;
  - Devletin ve yasaların beklentilerine, yasal ve kurumsal düzenlemelere uymak önemlidir.
  - Başarılı bir işletme yasal gereklilikleri doğru ve zamanında yerine getirendir.
  - En azından asgari yasal gereklilikleri karşılayan ürün/hizmetlerin üretilmesi önemlidir.
- ✓ *Etik Sorumluluk;* Toplum için iyi ya da kötü olanı ayırt edebilme duygusu olarak tanımlanabilen etik, toplumsal yaşamın bir parçası olarak güncel yaşamda olduğu gibi bilimsel alanlarda da sıklıkla tartışılan ve üzerinde durulması gereken bir kavram olup, etik sorumluluğun unsurları şunlardır;

- Sosyal değerler ve etik normlara uygun bir şekilde davranmak çok önemlidir.
  - Toplumda yeni ve geşişen normları fark etmek ve bunlara saygı göstermek önemlidir.
  - Örgütün amaçlarına ulaşmayı engelleyebilecek etik normlardan kaçınmak önemlidir.
  - Dürüst kurum olma ve etik davranış aynı zamanda yasalara ve düzenlemelere uyumu da beraberinde getirmektedir.
- ✓ *Hayırseverlik Sorumluluğu*; Hayırsever sorumluluğunda amaç iyi bir vatandaş olarak işletmenin ülkesine, topluma ve tüm dünyaya yararlı faaliyetlerde bulunmaktır. Bu sorumluluğun unsurları şunlardır;
- Toplumun yardımseverlik ve hayırseverlik beklentilerine uygun davranmak önemlidir.
  - Sanatın desteklenmesi önemlidir.
  - Çalışanların ve yöneticilerin gönüllü ve toplumsal faaliyetlerde bulunması önemlidir.
  - Eğitimin desteklenmesi önemlidir.
  - Toplumsal faaliyetlere destekte bulunurken temel amaç, hayat kalitesinin arttırılması olmalıdır(İliç, 2010:310).



**şekil 7 : Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi**

Kaynak: Carroll, 1991:42



Kurumsal Vatandaşlık, kurumsal itibar yönetiminin ölçümünde Reputation Institute tarafından kullanılmış olan 7 ana ölçüm kriterinden biri olup, kurumların itibar yönetimlerinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Ayrıca kurumsal vatandaşlık bilinci içerisinde gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, perakende sektörünün markalaşma sürecinde kullanılan halkla ilişkiler yöntem ve teknikleri arasında yer almaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk gibi, perakende sektörünün markalaşma sürecinde kullanılan diğer halkla ilişkiler yöntem ve tekniklerinin de, kurumların itibarları üzerinde etkili olacağı muhakkaktır. Dolayısıyla bu faaliyetlere kısaca değinmekte yarar vardır;

- ✓ *Sponsorluk* : Bir kuruluşun kurumsal pazarlama ve iletişim hedeflerine ulaşmak amacıyla bağlantılı olan spor, kültür - sanat, çevre ve sosyal alanlar gibi geliştirilmeye ihtiyaç duyulan alanlardaki kişi, kuruluş veya organizasyonlara maddi, malzeme, teçhizat ve başka türlü desteklerle yapılan tüm faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi süreçlerini kapsayan, taraflar arasında belirli bir süre boyunca karşılıklı olarak birbirlerine fayda sağlamaya yönelik olarak yapılan iş anlaşmasıdır.
- ✓ *Reklam* : Satın alma faaliyetine, özendirici kompleks mesajın oluşturulduğu en etkin yöntem olan reklam genel tanımıyla; Bir organizasyon veya ürün hakkında, ödeme ile yapılan, kişisel olmayan, ikna edici doğaya sahip, belirgin sponsoru olan ve araçlar kullanılarak hedef tüketiciye sunulan planlı bir iletişim biçimidir. Reklamların bazı temel özellikleri şunlardır;
  - Liberal anlayışa göre reklam, bilgi veren ve sosyal faydası olan ekonomik bir kurum olarak nitelendirilir.
  - Reklam ürün ve servis hakkında bilgi vererek insanları bilgilendirir.
  - Reklam insanların tercihlerini belirleyerek rekabeti geliştirerek, mal ve hizmetler için talep oluşturarak toplumu daha etkin hale getirir.
  - Reklam popüler kültürü, ürün markalarının ve toplumun değerlerini yansıtır.
  - Aitlik duygusu oluşturur.
  - Gerçek hayattan bahsederken yeni bir dil kullanır ve bu dil, reklamcılığın taşıyıcısı olan medyanın gündemini hazırladığı dildir.
  - Reklam, yazılı kültürden yeni imaj kültürüne geçitse anahtar rol oynar.

- ✓ *Medya ile İlişkiler* : Basın bültenlerinin ve basın makalelerinin hazırlanması ve gönderilmesi, basın konferansları, basın gezileri ve basın toplantıları düzenlemek, gerekli yer ve zamanlarda basına açıklama yapmak gibi faaliyetlerden oluşan medya ile ilişkiler, makaleler, köşe yazıları ve yorumlar, çevreyle ilişkilerde toplumun değişik kesimlerinde etkileşim ve iletişimi gerçekleştirir.
- ✓ *Açılış – Yıldönümü - Ağırhlama Törenleri* : Yaygın bir PR tekniği de özel etkinliklerdir. Hedef kitleye ulaşp ilgi uyandırabilecek açılış günleri, yıldönümü kutlamaları, ağırhlama, uğurlama, lazer gösterileri gibi etkinlikler olabilir.
- ✓ *Sergi ve Fuarlar* : Düzenli bir biçimde gerçekleştirilen ve zaman açısından sınırlandırılmış olan fuar organizasyonları ile çok sayıda katılımcının bir veya birden fazla ekonomik dalın veya ekonomik alanların ürünlerinin tanıtıldığı, sergilendiği veya dağıtıldığı ya da bu ürün hakkında satışı desteklemek için bilgi verildiği, zaman açısından sınırlandırılmış düzenlemeler olarak nitelendirilebilecek olan sergiler, iletişim karması içerisinde yer alan ve bunları izlemeye gelenlerle yüz yüze ilişkilerin kurulduğu önemli iletişim araçlarıdır.
- ✓ *Kurumsal Kimlik Çalışmaları* : Çalışmanın 1. Bölümünde “Kurumsal İtibar İle İlişkili Bazı Temel Kavramlar“ üst başlığı altında detaylandırılan kurumsal kimlik çalışmaları da kurumsal itibara etki eden önemli unsurlardan biridir.
- ✓ *Basılı Araçlar* : İşletme gazetesi, dergiler, broşürler, el kitapçıkları, afişler, ilan tahtası, bültenler, yıllıklar, pankartlar gibi basılı materyaller de halkla ilişkiler tekniklerinden olup, kurumsal itibara etki etmektedirler.
- ✓ *Kurum İçi İletişim* : Kurum içi iletişim, bir kurumun çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşma sürecindeki her türlü araç – gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile çeşitli iletişim kanalları ve mesaj şeklini içermektedir.
- ✓ *Festival ve Yarışmalar* : Farklı kişiler arasında düzenlenen ve kamuoyunun ilgisini kuruluş üzerine çekmek için düşünülen yarışmalar ile günümüzde küçük ve orta boy kentlerin halkla ilişkiler uygulamasının birer sembolü durumuna gelen festivaller, kurumların müşteri memnuniyetine yönelik aksiyonlar geliştirebileceği aktiviteler olup, kurum itibarına katkı noktasında da değerlendirilebilirler.

- ✓ *Sorun Yönetimi* : Bir kuruluşu ve sosyal paydaşlarını etkilemesi muhtemel olan sorunları, meseleleri ve ortaya çıkan eğilimleri önceden sezinlemek ve bunlara uygun eylemler yapmak için resmi bir yönetim metodudur.
- ✓ *Kriz Yönetimi* : Kurum itibarının sarsılması, sorunun çözülmesi için sürenin çok sınırlı olması ve kuruluş tarafından beklenmeyen zamanda ortaya çıkması, krizin temel göstergeleridir. Doğal afetlerden boykotlara, ekonomik krizlerden tüketici şikâyetlerine, hukuki sorunlardan, işçi eylemlerine kadar, günün doğal akışını bozan herşey kriz olarak değerlendirilebilir(Narin, 2007:77).

Ülkemizde de kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları her geçen büyümekte ve çeşitlenmektedir. Bu bağlamda CAPITAL Dergisi' nin 2010 Yılı "Türkiye'nin Sosyal Sorumluluk Liderleri" araştırması, halk genelinde 1.317 kişinin, iş dünyasından 270 beyaz yakalı kişinin katılımı ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler şunlardır;

Beyaz yakalıların % 98' i, özel sektör kurumlarının ve iş dünyasının sosyal sorunlar konusunda sorumlulukları olduğuna inanmaktadır. Halk nezdinde yapılan araştırmada ise bu oran % 69 olarak gerçekleşmiştir.

| İŞ DÜNYASININ KSS ŞAMPİYONLARI |                         |                                  |                 |                    |                                  |
|--------------------------------|-------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------|----------------------------------|
| 2010 SİRAMASI                  |                         |                                  | 2009 SİRALAMASI |                    |                                  |
| ŞİRKET                         |                         | Katılımcıların Tercih Sıralaması | ŞİRKET          |                    | Katılımcıların Tercih Sıralaması |
| 1                              | Turkcell                | 48.4                             | 1               | Turkcell           | 48.0                             |
| 2                              | Eczacıbaşı Holding      | 26.2                             | 2               | Koç Holding        | 34.3                             |
| 3                              | Koç Holding             | 24.9                             | 3               | Sabancı Holding    | 23.1                             |
| 4                              | Garanti Bankası         | 20.4                             | 4               | Eczacıbaşı Holding | 19.9                             |
| 5                              | Sabancı Holding         | 19.0                             | 5               | Garanti Bankası    | 12.6                             |
| 6                              | Coca Cola               | 14.9                             | 6               | Akbank             | 9.0                              |
| 7                              | Akbank                  | 8.6                              | 7               | Borusan Holding    | 5.7                              |
| 8                              | İş Bankası              | 5.0                              | 8               | Efes Pilsen        | 5.4                              |
| 9                              | Borusan H./Türk Telekom | 4.5                              | 9               | Doğuş Holding      | 5.1                              |
| 10                             | Ülker                   | 4.3                              | 10              | Ülker              | 3.6                              |
| 11                             | Milliyet                | 4.1                              | 11              | Milliyet           | 3.2                              |
| 12                             | Unilever                | 2.7                              | 12              | Telekom            | 3.0                              |
| 13                             | Doğuş Holding           | 2.3                              | 13              | Opet               | 2.8                              |
| 14                             | Efes Pilsen/Vodafone    | 2.1                              | 14              | İş Bankası         | 2.5                              |
| 15                             | Arçelik                 | 1.8                              | 15              | Arçelik            | 1.8                              |

**Tablo 1 : Halk Gözünde 2010 KSS Liderleri**

Kaynak : [www.capital-best.com](http://www.capital-best.com)

| HALKIN GÖZÜNDE BAŞARILI KSS PROJELERİ |                                                                   |                            |                                 |                 |                                                  |                            |                                 |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| 2010 SIRAMASI                         |                                                                   |                            |                                 | 2009 SIRALAMASI |                                                  |                            |                                 |
| Kampanya                              |                                                                   | Kampanyayı Başlatan Şirket | Katılımcıların Tercih Oranı (%) | Kampanya        |                                                  | Kampanyayı Başlatan Şirket | Katılımcıların Tercih Oranı (%) |
| 1                                     | Baba Beni Okula Gönder                                            | Milliyet                   | 23.5                            | 1               | Baba Beni Okula Gönder                           | Milliyet                   | 21.1                            |
| 2                                     | Haydi Kızlar Okula                                                | Unicef                     | 12.2                            | 2               | Haydi Kızlar Okula                               | Unicef                     | 15.7                            |
| 3                                     | Aile İçi Şiddete Son                                              | Hürriyet                   | 7.1                             | 3               | Aile İçi Şiddete Son                             | Hürriyet                   | 11.4                            |
| 4                                     | Yaşasın Okulumuz                                                  | Show TV                    | 3.5                             | 4               | Türkiye Çöl Olmasın                              | Tema                       | 5.2                             |
| 5                                     | Eğitimde Gönül Birliği                                            | Arçelik                    | 3.0                             | 5               | Eğitime Yüzde 100 Destek                         | Türk Telekom               | 3.3                             |
| 6                                     | Hayata Artı Gençlik Programı                                      | Coca Cola                  | 2.6                             | 6               | Geleceğimiz Erimesin                             | Tema                       | 2.2                             |
| 7                                     | Kardelenler – Çağdaş Türkiye’ nin Çağdaş Kızları                  | Türkcell                   | 2.0                             | 7               | Kardelenler – Çağdaş Türkiye’ nin Çağdaş Kızları | Türkcell                   | 1.9                             |
| 8                                     | Osteoporozdan Korunmak İçin Sağlık İçin Sağlıklı Süt İçin         | Tetropak                   | 1.6                             | 8               | Burs Takviyeleri                                 | Sabancı Vakfı              | 1.7                             |
| 9                                     | Geleceğimiz Erimesin                                              | Tema                       | 1.4                             | 9               | Eğitimde Gönül Birliği                           | Arçelik                    | 1.3                             |
| 10                                    | Güney Doğu Anadolu Bölgesi Yaz Anaokulları Ve Aile Destek Projesi | Vodafone Vakfı ve AÇEV     | 1.3                             | 10              | İnsana Saygı, Trafikte Saygı                     | ToyotaSA                   | 1.2                             |

**Tablo 2 : Halk Gözünde 2010 Başarılı KSS Projeleri**

Kaynak : [www.capital-best.com](http://www.capital-best.com)

| KRİTERLERDE ÖNE ÇIKAN İLK 5 ŞİRKET                                        |                    |                 |                  |               |                           |              |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------|------------------|---------------|---------------------------|--------------|
| Halk Nezdinde Temel Sosyal Sorumluluk Kriterlerinde En Başarılı Şirketler |                    |                 |                  |               |                           |              |
| DOĞA VE ÇEVRE                                                             | SPOR               | SANAT VE KÜLTÜR | EĞİTİM - ÖĞRETİM | SAĞLIK        | AİLE BÜTÜNLÜĞÜNÜ KORUMA   |              |
| 1                                                                         | Sabancı Hol.       | Turkcell        | Sabancı Hol.     | Sabancı Hol.  | Sabancı Hol.              | Sabancı Hol. |
| 2                                                                         | Turkcell           | Ülker           | Turkcell         | Turkcell      | Eczacıbaşı Hol.           | Koç Hol.     |
| 3                                                                         | Koç Hol.           | Sabancı Hol.    | Koç Hol.         | Koç Hol.      | Koç Holding               | Turkcell     |
| 4                                                                         | Arçelik            | Koç Hol.        | Ülker            | Ülker         | Turkcell                  | Hürriyet     |
| 5                                                                         | Ülker              | Arçelik         | Arçelik          | Arçelik       | Anadolu Hayat Em.         | Ülker        |
| TARİHİ KORUMA                                                             | GÖNÜLLÜ ÇALIŞMALAR | TOPLUMA KATKI   | İŞ AHLAKI        | İNSAN HAKLARI | TÜKETİCİYİ BİLİNÇLENDİRME |              |
| 1                                                                         | Sabancı Hol.       | Sabancı Hol.    | Sabancı Hol.     | Sabancı Hol.  | Sabancı Hol.              | Sabancı Hol. |
| 2                                                                         | Koç Hol.           | Koç Hol.        | Turkcell         | Turkcell      | Turkcell                  | Ülker        |
| 3                                                                         | Turkcell           | Turkcell        | Koç Hol.         | Koç Hol.      | Koç Hol.                  | Turkcell     |
| 4                                                                         | Ülker              | Ülker           | Ülker            | Ülker         | Ülker                     | Koç Hol.     |
| 5                                                                         | Garanti Bankası    | Arçelik         | Arçelik          | Arçelik       | Arçelik                   | Arçelik      |

**Tablo 3 : Halk Gözünde 2010 Başarılı KSS Projeleri**

Kaynak : [www.capital-best.com](http://www.capital-best.com)

Sonuçta, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar yönetimi çalışmalarının birbirinden bağımsız olamayacağını söylemek mümkündür. Hem oluşum sebepleri hem de sonuçları gereği bu iki kavramın arasında önemli ve sıkı bir bağ bulunmaktadır. Her iki kavramın da Türkiye’de gelişmesinin, ekonomik yapı kadar şirket yönetimlerinin bağımsız ve toplum ile entegre edilmiş bir iş yaklaşımını benimsemeleri ile ortaya çıkacağı söylenebilir. Bu süreç, özellikle küresel piyasalarla etkileşim içine girmek isteyen Türk özel sektörü için olmazsa olmaz bir koşuldur. Ayrıca unutulmaması gereken husus, bu sürecin özellikle bütünsel olarak toplum çıkarlarına da katkı sağlayacağıdır (Yılmaz, 2009)

Günümüzde küreselleşme ve teknolojinin gelişimiyle birlikte, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluğa bakışları ve çevreye olan duyarlılıklarının da yer aldığı üçlü raporlama denen bir kavram ortaya çıkmıştır. Halka açık şirketler, geleneksel olarak hazırladıkları finansal raporların yanı sıra, günümüz iş dünyasında yeni müşteri beklentileri arasında yer alan kurumsal sosyal sorumluluk ve ekolojik dengenin korunması ile ilgili faaliyet raporlarını da yayınlamaya başlamışlardır. Şirketlerin, yeni girdikleri pazarlarda göz önünde bulundurmaları gereken unsurlardan biri de, ne ürettikleri, nasıl ürettikleri, hangi kalitede ürettikleri değil, var oldukları pazarlarda kurumsal sosyal sorumluluk ve çevresel duyarlılık alanında nasıl performanslarının olduğudur. Artık kalite ve iş süreçleri güvencesini ISO 9001 ile belgeleyen şirketler, ISO14001 ile çevre duyarlılıklarını tescil ettirmenin yollarını aramaktadırlar. Uluslararası geçerliliği olan bu belgeler, eylem görmek isteyen günümüz müşterilerini ikna için yeterli olmamaktadır. Alınan belgelerin anlam kazanması, şirketteki yöneticilerin kişisel iyi niyetli girişimlerini kurumsal performansa dönüştürmeleri ile sağlanabilecektir.

Konya ölçeğindeki 4 büyük perakendeci şirketin “Kurumsal Vatandaşlık” üst başlığındaki performansları ve itibar katsayılarına etkisi 221. sayfada verilmiştir.

## **2.6. LİDERLİK;**

Genel olarak kurum yöneticisinin sorumluluğunda olduğu kabul edilen itibar yönetiminin sağlıklı bir şekilde işlemesine katkı sağlayacak önemli bir husus yöneticilerin, çalışanların desteğini arkalarına almalarıdır. Kurumların güçlü bir itibara sahip olmalarının önemli ölçüde yöneticilerin liderlik vasıflarıyla ve yeterlilikleriyle de ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

Ürün ve hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesi için çaba göstermek, verdiği sözden dönmek, sektörde bilgi ve danışma kaynağı olarak algılanmak, hata yapıldığında bunu kabullenip, çözüm üretmek, çalışanlara ve paydaşlara misyon doğrultusunda heyecan kazandırabilmek, üst yönetimin kişiliği ile kurumsal kimliğin tutarlı olmasını sağlamak, iletişimde kullanılan mesajların rakamlarla tutarlı olmasına ve mantıksal bir çerçeveye oturtulmasına dikkat etmek vb. tutum ve davranışlar, kurumlarının itibarını yükseltmek isteyen liderlerin başlıca uygulamaları olmalıdır. Bir liderin en önemli vasıflarından birinin de güven olduğunu söylemek gerekir. Nitekim güven, kurum liderinin bilgi, görgü ve misyon gibi önemli özelliklerini tamamlar(Karatepe, 2008:95).

Mükemmel liderler, vizyonu ve misyonu geliştirirler ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Vizyon kısaca; Kurum ile ilgili olarak hayal edilen gelecektir. "Net bir vizyonu olan, bunu kurum içinde ve dışında açık bir şekilde paylaşan ve kurumun bu vizyonla uyumlu hareket etmesini sağlayan kurumların itibarı artmaktadır. Kısa vadeli kazançlar için itibarını yitirenler, değerlerinden de kaybetmektedirler. Başarılı ve sağlıklı kurumlar, toplumun ihtiyaç duyduğu alanlara yatırımlarını yönlendirebilen vizyon sahibi kurumlardır(Karatepe, 2008:94).

Diğer taraftan güçlü bir markaya sahip olmak, yoğun bir rekabetin yaşandığı perakende sektöründe rakiplere üstünlük sağlayacak önemli unsurlardan biri olarak göze çarpmaktadır. Ticari hareketliliğin ve iletişimin böylesine kolaylaştığı günümüz dünyasında, güçlü bir markaya sahip perakendecilerin çok büyük gayretler harcamadan farklılık oluşturmaları mümkün hale gelmiştir(Balyemez, 2008:42).

Kurumsal itibar içerisinde liderlerin itibarlarının da önemli etkisi bulunmaktadır. Bu çerçevede lider, kurumun ticari faaliyetleri ve sosyal sorumluluk noktasındaki gelişmeleri, ilgili sosyal paydaşlar ile düzenli olarak paylaşmasına yönelik bir iletişim stratejisi geliştirmeli, planlamalı, yönetmeli ve bu sayede kurumun itibarının ve yönetim değerinin yükselmesine katkı sağlamalıdır.

Konya ölçeğindeki 4 büyük perakendeci şirketin "Liderlik" üst başlığındaki performansları ve itibar katsayılarına etkisi 224. sayfada verilmiştir.

## 2.7. İNOVASYON;

“Bilim ve teknolojinin ekonomik ve toplumsal yarar sağlayacak şekilde yenilenmesi” anlamına gelen inovasyon "Yeni ve değişik bir şey yapmak" anlamındaki Latince "innovare" kökünden türetilmiştir. İnovasyonun asli niteliklerinden birinin, bilim ve teknolojiyi kullanırken, çıktıların da ekonomi ve topluma yönelik yarar sağlaması olduğu söylenebilir.

İnovasyon bilim ve teknoloji etkinliğinin tüm süreçlerini kapsayan bir kavram olduğundan kendi başına bir etkinlik olarak değerlendirilmemelidir. İnovasyondan beklenen, bilim ve teknoloji etkinliğinde bir fikrin, kuram, eylem ve sonuç bakımından yarara dönüşmesi ve bu yararın pazarlanabilir, somut bir çıktı ile birlikte olmasıdır. Bu nedenle inovasyon basit anlamda bir yenilenme olarak değerlendirilmemelidir.

İnovasyona ulusal bir bakış açısı ile yaklaşılması durumunda; Bir ülkedeki iktidar, beyin gücü, üniversite, planlama, olanaklar, sanayi, teknoloji, endüstri ve piyasa gibi tüm elemanların inovasyonun birer parçası oldukları görülecektir. Dolayısıyla şirketler için de benzer bir durum söz konusu olup, bu bağlamda başta lider olmak üzere tüm şirket çalışanları, şirketin stratejik planları, teknolojik altyapısı ve ilgili şirketin birimleri inovasyonun birer parçasıdır. İnovatif faaliyetlerin sağlıklı ve düzenli bir şekilde yürütülebilmesi, öncelikle liderin ve tüm çalışanların olayı benimsemeleri ve desteklemeleri ile mümkün olacaktır. Bu noktada önemli bir diğer önemli husus da, zor da olsa şirketlerin önceliklerine göre kendi inovasyon stratejilerini çizmeleri gerekliliğidir.

Şirketlerde kurumsal bir yönetim ve sürdürülebilir bir büyüme için inovatif anlayışın yaygınlaşması, önemi her geçen gün artan bir kavram olarak göze çarpmaktadır. Nitekim itibarı yüksek, kurumsallaşmasını tamamlamış şirketlerde inovasyon çalışmalarının rakiplerine oranla oldukça ileride olduğu bilinmektedir.

İnovasyon çeşitleri olarak; Radikal inovasyonlar, uygulama inovasyonları, ürün inovasyonları, süreç inovasyonları, deneyim inovasyonları, pazarlama inovasyonları, iş modeli inovasyonları ve yapısal inovasyonları saymak mümkündür. İnovasyon bileşenleri ise; Teknoloji bileşeni, insan bileşeni ve süreç bileşeni olarak 3'e ayrılmaktadır.

Konya ölçeğindeki 4 büyük perakendeci şirketin “İnovasyon” üst başlığındaki performansları ve itibar katsayılarına etkisi 227. sayfada verilmiştir.

### III. BÖLÜM

## 3 KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ, KAZANIMLARI VE ÖLÇÜLMESİ

### 3.1. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİNE ETKİ EDEN UNSURLAR

İtibar yönetimi, kurumun, hedeflerine ulaşmak için hedef kitle konumundaki tüm paydaşlarının kurumla ilgili düşünce ve beklentilerini tespit etme ve bunları hedefler doğrultusunda kanalize etme ve örgütsel sürecin de revize edilerek geliştirilmesini kapsamaktadır. Paydaşların kuruma ilişkin algıları, üst yönetim tarafından dikkatle izlenerek yönetilmeye çalışılmalıdır. Örgütsel süreç gözden geçirilerek, kurumun ütopyik hedefler peşinde koşması da engellenebilecektir. İtibar yönetimi sayesinde, örgütün hedef kitle üzerindeki potansiyel gücü artırılabilir(Argüden, 2003:10).

#### 3.1.1.Kurumsal İtibar Ve Güven Unsuru

Şirketler güven ortamı oluşturunca itibar kazanırlar. İtibar kazandıkça, marka değerlerini ve dolayısıyla şirket değerlerini yükseltirler. Bu nedenle, sürdürülebilir kârlılık için itibarlarına özel önem verirler.

Kurumsal güven ortamı oluşturmada üç farklı boyuta dikkat etmek gerekir;

- ✓ İletişimde güven, çalışanların bilgi paylaşımı ve sorun çözmede açık ve şeffaf olmalarıyla oluşur.
- ✓ Kişiliğe duyulan güven, çalışanların kendi aralarındaki yazılı veya sözlü anlaşmalara uyumlarını ve kurumun tutarlı olmasını etkiler.
- ✓ Yeteneğe duyulan güven, çalışanların birbirlerinin çalışma yöntemleri ve yetenekleri ile hedefe ulaşabilecekleri konusundaki inançlarını ve dolayısıyla davranışlarını etkiler(Argüden, 2003:9).

Kurumlar itibar kazanmak için birçok boyutta tutarlı davranışlar sergilemelidirler; İlk olarak, şirketler sundukları ürün ve hizmetlerle farklılık oluşturarak ekonomik değer üretmelidirler. Bu gerçekleştirilirken hukuk ve toplumsal beklentileri oluşturan etik kurallara da uymalıdır. Ayrıca şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk kavramı kapsamında bilgi ve diğer kaynaklarını toplumsal sorunların çözümü için gönüllü olarak harekete geçirmeleri de itibar kazanmalarına katkı sağlayacaktır.



Şirketler, itibar kazanmak için sadece ürün ve hizmetlerini değil, kurumun kendisini de tanıtmak için iletişime önem vermelidirler. Ayrıca şirketlerin, ürün ve hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini artırmak için gösterdikleri çabalara ilaveten, itibarlarını korumak için şirketin üçüncü kişilerle olan ilişkilerini yürütenler için standartlar oluşturması ve bunlara uyumun gözetilmesi, şirketin tüm faaliyetlerinde hukuk ve etik kurallara ve beklentilere uyumu geliştirecek eğitim, kontrol ve teşvik mekanizmalarının kurulması da itibar yönetimi açısından gerekli çalışmalardır. Seçilen toplumsal sorunların çözümüne gözle görünür katkılarda bulunmak da itibar yönetimi açısından sıkça uygulanan bir yöntemdir.

İtibarına önem veren şirketler sadece müşterileriyle olan ilişkilerine değil, aynı zamanda çalışanları, yatırımcıları, tedarikçileri ve çevresi ile olan ilişkilerine de önem vermelidirler. Şirketin paydaşları ile olan ilişkilerinin tümünde tutarlı ve ilkeli davranışlar sergilemesi itibar kazanmasına katkı sağlayacaktır. Buna ilaveten, her faaliyetle ilgili, neyin neden yapıldığının iyi anlatılması ve kurum misyonu, vizyonu ve değerleri ile bağlantısının kurulması önem arz etmektedir. Bu davranış tarzı, üçüncü tarafların kurumdan beklentilerini doğru oluşturmasına ve kurumun tutarlılığına yardımcı olur. Tutarlılık sadece davranışlarda değil, aynı zamanda iletişim araçlarında da gözetilmesi gereken bir unsurdur. Kurumun ofisleri, çalışma şartları, çalışanlarına ve paydaşlarına sağladığı eğitim fırsatları, kurumsal kültürü geliştirme çabaları gibi konular da kurumsal itibarı etkiler(Argüden, 2003:11).

Sonuç olarak, yüksek bir performansa ulaşmak isteyen şirketler, güvenilir ve sürekli ilişkiler kurmak durumundadırlar. İşletmelerin kendilerine karşı olan güveni sarsacak herhangi bir eylemde bulunmaları, onların itibarlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu da onların hem piyasa değerlerinin düşmesine ve hem de müşteri kaybetmelerine sebebiyet verecektir. Bu nedenle, yüksek performans göstererek sürekli büyüme çabası içinde olan şirketler piyasalarda kendi itibarlarını sarsacak herhangi bir durumdan kaçınma noktasında olabildiğince duyarlı olmalıdırlar(Sayılı vd., 2009:179).

### 3.1.2.Kurumsal İtibarın Oluşumuna Etki Eden Diğer Unsurlar

Güven unsuru dışında kurumsal itibar yönetimine etki eden unsurlar ve bu süreçte kuruluşların yapmaları gereken davranışları kısaca şu şekilde özetlemek mümkündür;

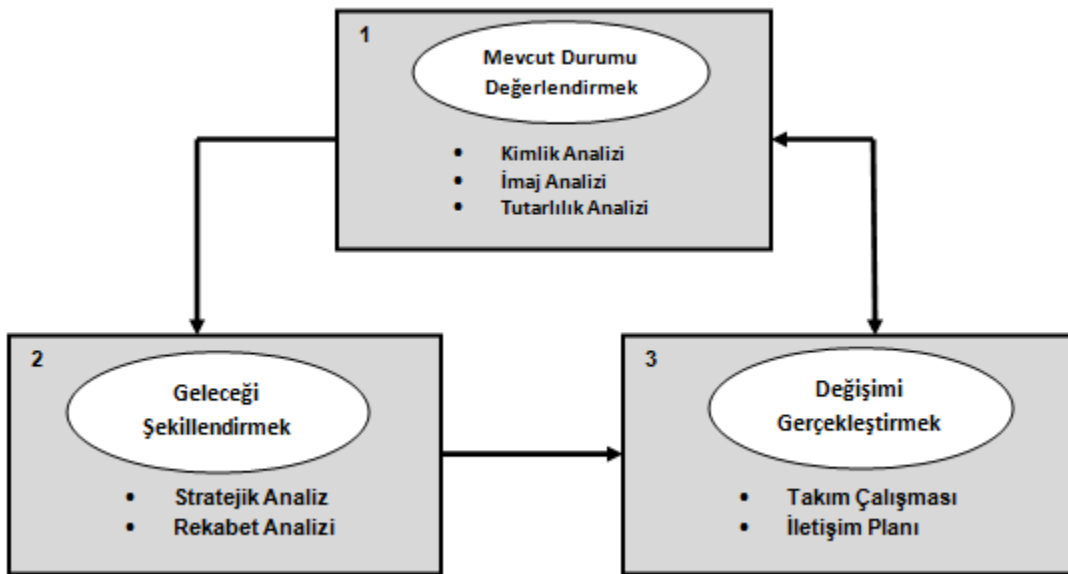
- ✓ Kurumlar ilk olarak isimlerine sahip çıkabilmeli ve her ortamda isimlerini ön plana çıkarabilmelidir. İsimler kurumlar için önemlidir ve marka değeridir. Ayrıca kurumlar isim dışında, akılda kalıcı ve karşılaşıldığında akla hemen kurum ismini getiren bir logo belirlemelidirler. İsim, logo ve slogan üçlüsü kullanımının ilk adım olduğu unutulmamalıdır.
- ✓ İkinci adım risk planlamasıdır. Yangın, doğal afetler ve şirket sahiplerinin vefatı vb. olası tüm riskler analiz edilmelidir. Risk analizlerinde finansal risklere özel bir önem verilmeli, dövizdeki dalgalanmalar, hisse değerleri, borçlanma ve alacak takibi gibi kalemler, riskli ortamlara göre değerlendirilmeli alternatif planlar oluşturulmalıdır.
- ✓ İtibar sahibi olmak isteyen kurumlar bunun için belli bir sermaye ayırmak ve alt yapıyı çok iyi planlamak zorundadır. Altyapı, çalışanların ve müşterilerin ilk gördükleri fiziksel alanlar olduğundan çalışanlar rahatsız, düzensiz ve eksik ortamlarda şirkete sadakatlerini yitirebilirler. Teknolojik altyapının yetersizliği şirket içinde zaman kayıplarına yol açar ve iletişimi engeller. Ayrıca bu altyapı içerisinde çalışanların yeterlilikleri, çalışma performansları, geçmiş deneyimleri de eklenebilir.
- ✓ Diğer bir önemli faktör sunulan ürün veya hizmetin yeterliliği ve satış sonrası hizmet kalitesidir. Kusurlu ürün ya geri alınmalı ya da garanti kapsamına alınmalıdır. Müşteri baskısının direkt hissedildiği hizmet sektöründe ise memnun olmayan müşteriye farklı bir hizmet sunmak ve memnuniyeti tekrar sağlamaya çalışmak önemlidir(Kostak, 2006).
- ✓ Yenilikler insan sağlığına ve çevreye zarar vermemeli, spesifik ürünler dışında teknoloji her ürüne girmelidir. Ürün veya hizmet kalitesi sürekli olarak geliştirilebilmelidir.
- ✓ Kurumlar başarılı oldukları alanları ön plana çıkarmalı, zayıf yanlarını güçlendirebilmelidir.

- ✓ Çalışanların geliştirilmesi ve eğitilmesi konusu üzerinde hassasiyetle durulmalıdır. Çalışan sadakati, kurumlarından aldıkları maaşla orantılı değildir. Bu nedenle çalışanların yönetime ne şekilde katkıda bulunacakları iyi organize edilmeli gerekli ortam oluşturulmalıdır. Müşteri algısını en iyi şekilde yönetmek, öncelikle kurum çalışanlarının fikirlerini almak suretiyle sağlanabilecektir.
- ✓ İtibar yönetiminde şirket sahipleri veya üst yönetimin liderlik vasıflarını taşımaları ve bunu göstermeleri gerekir. Bununla birlikte itibar yönetimi kavramının, temelde yönetim bilimlerinin tümünü içerdiği ve tüm gelişmeleri bünyesinde barındırdığı dikkatlerden kaçırılmamalıdır(Kostak, 2006).
- ✓ Tüm kuruluşlar kendi yapılarına uygun bir biçimde yurtdışına açılmanın yolunu bulmalıdırlar. İtibarı yüksek şirketler genellikle dünyaya açılabilen şirketler arasından çıkmaktadır.
- ✓ İtibarını güçlendirmek isteyen örgütler, öncelikle müşteri memnuniyetine önem vermelidirler. Müşteriler, ürün ve hizmeti zamanında, ucuz ve en iyi kaliteyle satın alma noktasında olumsuz bir durumla karşılaşmazlarsa, kurumla arasındaki bağı daha da sağlamlaştıracaklardır. Kurum tarafından yapılabilecek herhangi bir hatanın kabullenilerek acilen çözüme kavuşturulması, müşterilerin güven duymaları ve kurumsal itibarın gelişimi açısından önemlidir.
- ✓ Sürekli öğrenmeye önem veren, gelişen teknolojiye uyum sağlayan ve müşterilerini, örgütsel öğrenmenin her boyutuna dâhil edebilen kurumlar, onlardan aldıkları geri dönüşler sayesinde müşterilerin beklentilerine sağlıklı çözümler üretebilecekler, etkili bir rekabet avantajı elde edebilecekler, dolayısıyla itibarlarını güçlendirebileceklerdir.
- ✓ Kurum yöneticilerinin hedeflere ulaşabilmeleri, sahip oldukları insan kaynağını kurumsal amaçlar doğrultusunda kanalize etmeleriyle mümkündür. Bir kurumun çalışanlarının nitelikli olması, kurumsal itibar üzerinde kuşkusuz olumlu bir etkiye sahiptir. Entelektüel birikime yani yetişmiş beyin gücüne sahip olan kurumlar, stratejik bilgiyi üretme ve kullanma konusunda her zaman bir adım öndedir. Çünkü bilgiyi üreten, meydana getiren güç çalışanların beyin gücüdür. Bu nedenle entelektüel sermayenin, örgüte rekabet üstünlüğü sağlayan ve kurumsal itibarı artıran önemli bir güç olduğu unutulmamalıdır(Argüden, 2003:10).

- ✓ Şirket vizyonunun içselleştirilmesi, kurum kültürü ve değerlerinin tanımlanması, etik ve ahlaki değerler ile birlikte hesap verilebilirlik uygulamaları, uluslararası muhasebe standartlarının benimsenmesi ve şeffaflık yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ve yönetimi, üçlü raporlama üretilmesi (Finansal, sosyal ve ekolojik çevre uygulamaları) da kurumsal itibarın oluşumuna etki eden diğer unsurlardır (Kadıbeşgil, 2009c).

### 3.2. KURUMLARDA BAŞARILI VE ETKİN BİR İTİBAR YÖNETİMİ OLUŞTURULMASI

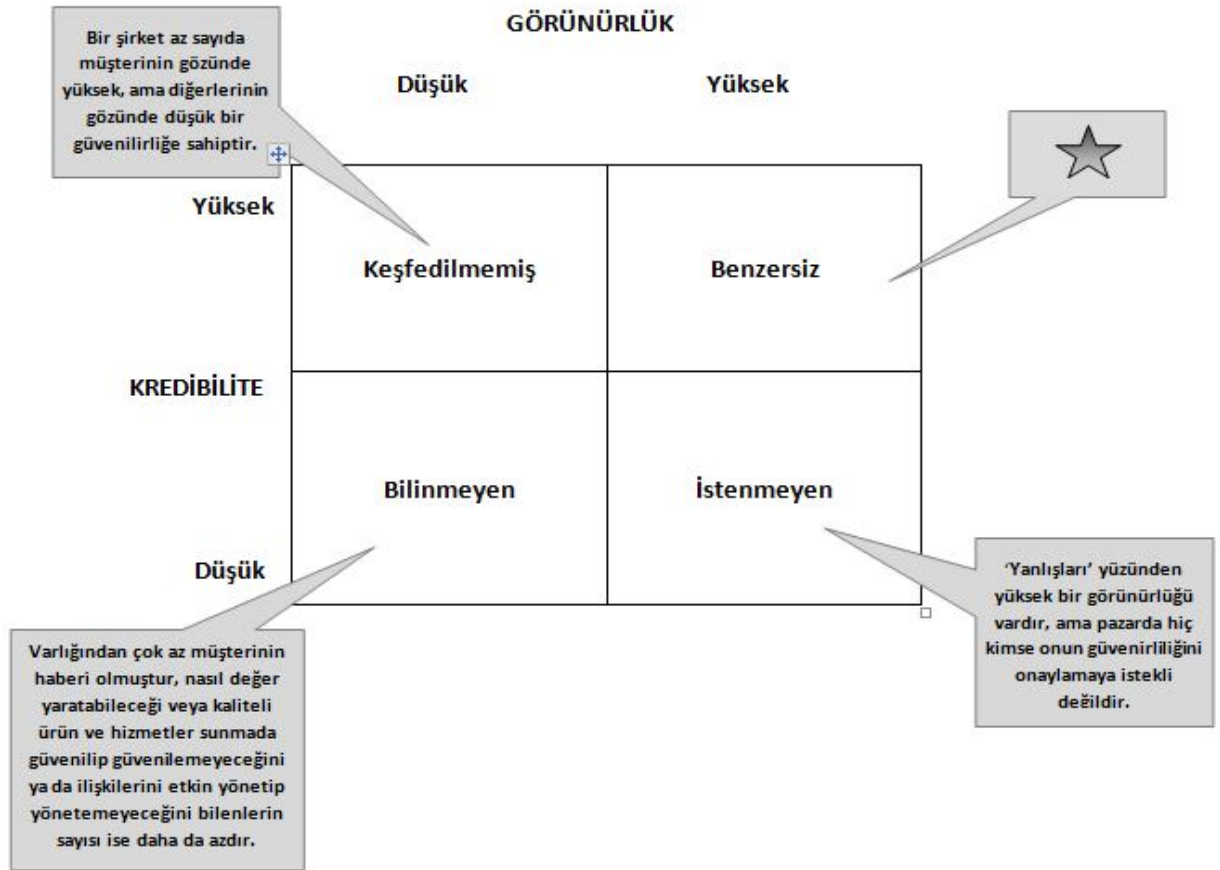
Paydaşlarını ve onların beklentilerini tanımlayan, kendi kurum kimliğini ve olmak istediği konumu belirleyen kurumlar, mevcut durumlarını değerlendirmelerinin ardından, kendisinden beklenenleri ve kendisi tarafından arzu edilenleri, ortak paydada buluşturarak tüm süreci yönetmelidirler.



**Şekil 21 : İtibar Yönetim Süreci**

Kaynak : Argüden, 2003 s. 16

Başarılı ve etkin bir itibar, kısa süreli bir çalışma ile elde edilebilecek bir şey değildir. Dolayısıyla uzun vadeli bir çalışma planının sistematik olarak gerçekleştirilmesi zorunludur. Bu noktada kurumun rakipleri karşısındaki mevcut konumlarının değerlendirilmesi önem arz eden bir husustur. Bu değerlendirme için “Görünürlük ve Güvenilirlik Matrisi” kullanılabilir.



**Şekil 22 : Görünürlük ve Güvenilirlik Matrisi**

Kaynak : Argüden, 2003 s. 17

Görünürlük, kurumun itibarının genişliğidir. Şirketin ve onun çeşitli ürün ve hizmetlerinin farkında olan paydaşlarının sayısı ne kadar çok olursa, görünürlük de o kadar yüksek olur. Örneğin, eğer müşteri, bir bilgisayar şirketinin ana bilgisayarlar sattığını biliyorsa, şirket bu ürün için yüksek bir görünürlüğe sahip demektir. Eğer aynı şirketin yazılım ya da sistem bütünleştirme hizmetleri de sattığı az sayıda müşteri tarafından biliniyorsa, o zaman o ürün grubu sadece düşük bir görünürlüğe ulaşmış demektir.

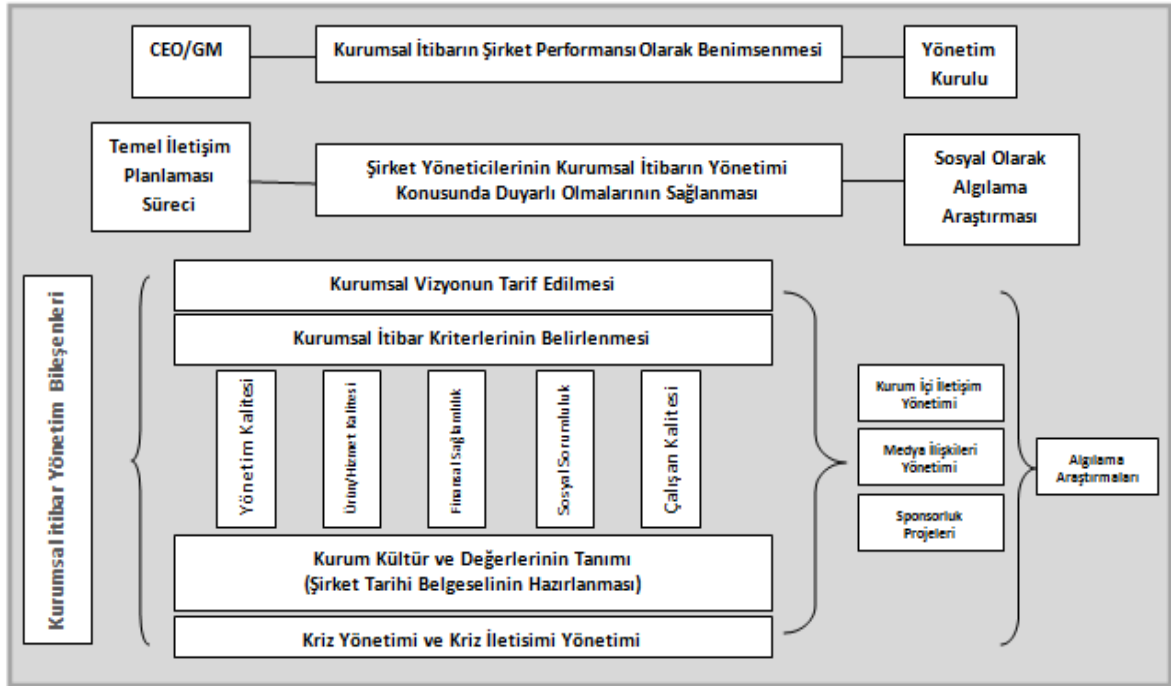
Güvenilirlik, kurumun itibarının onu tanıyanlar arasındaki kalitesidir. Örneğin, bir firmayı tanıyan her müşteri, onun çalışanları, ürün ve hizmetleri hakkında olumlu bir izlenime sahipse, firmanın bu müşterilerin gözündeki güvenilirliği yüksektir. Bazı müşteriler satıcı hakkında olumsuz izlenimlere sahipse, net olmayan bir güvenilirlik söz konusudur. Çok sayıda olumsuz izlenim ya da az sayıda da olsa aşırı olumsuz izlenim düşük güvenilirliğe yol açar. Bu aşamada kurumların karşı karşıya bulunduğu ilk zorlayıcı konu, bütün ürün ve hizmetleri için benzersiz bir itibar kazanmanın ve sürdürmenin yollarını bulmaktır. Çünkü herhangi bir iş grubunun ve/veya ürünün bir problemi varsa, bu giderek bütün şirketin itibarını erozyona uğratacaktır. İlk bakışta bu zor durum basitçe yorumlanarak, “Her yıl hatasız kalite sun ve sonra da insanların bunun hakkında konuşmasını sağla” şeklinde anlaşılabilir. Ne var ki burada bir paradoks söz konusudur. Bir yandan, ürünlerin pazarla birlikte evrim göstermesi gerekir, bunun için sürekli yenilikler denemek zorundasınızdır. Bu ise yanlış yapma olasılığını artırır. Öte yandan, eşsiz kalite vaadi, “Pratik mükemmelleştirir” anlayışını dayatır. Bu ise bir ürünün pazar değişim talep ederken geride kalma olasılığını artırır. O yüzden hem yüksek güvenilirlik hem de yüksek görünürlük elde etmeyi amaçlayan şirketler ince bir çizginin üzerinde yürümek zorundadırlar.

Ürün ve hizmetlerinin zamanla uyum içinde olmasını ve hoş olmayan sürprizlerle karşılaşmamasını sağlamak için, aynı anda hem yeniliğe hem de disipline vurgu yapmaları gerekir(Akar Kuyucu, 2003:17)

Her şey şirket sahibinin veya şirketin en üst düzey yöneticisinin, şirket kurumsal sistemine “itibarla“ ilgili bir gündemin yerleştirilmesi yönünde vereceği bir kararla başlayacaktır. İtibar yönetimine önce küçük adımlarla başlamak hem konunun daha iyi anlaşılması hem de günlük yaşamla kolayca ilişkilendirilmesi açısından yararlı olacaktır. Bu çerçevede yapılacak çalışmalarda ilişki ve iletişimin planlı bir şekilde yönetilmesi kısa bir süre içinde somut sonuçların elde edilmesini mümkün kılacaktır.

Unutulmamalıdır ki, kurumsal itibarın yönetilmesi, yeni bir yatırım, yeni bir teknolojik harcama, olmayan bir şeyin icat edilmesi gibi bir şey değildir. Kurumsal sistemlerde zaten var olması gereken bir öğedir(Kadıbeşegil, 2007:121).

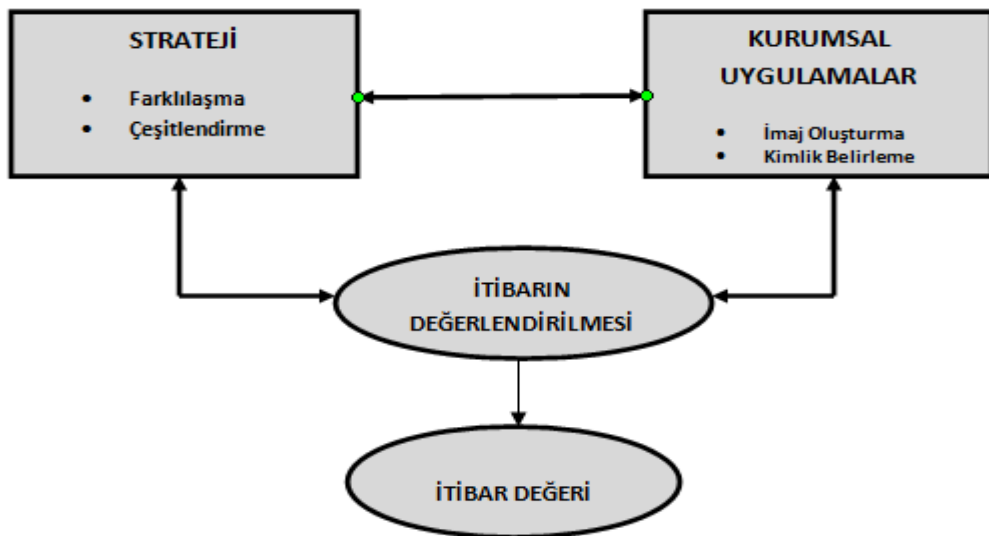
Kurumsal itibarın yönetim modeli aşağıda verilmiştir;



**Şekil 23 : Kurumsal İtibarın Yönetim Modeli**

Kaynak : Kadıbeşegil, 2007, s. 122

Müşterilerin karşılarındaki pek çok alternatif arasında seçim yapabilme özgürlüğü, kurumlara farklılaşma yönünde fırsat oluşturma zorunluluğu getirmektedir. Bu aşamada kurumların yeni iş modelleri geliştirmeleri, diğer taraftan da kurum değer ve ilkelerinin net, doğru ve yaygın olarak algılanmasını sağlamaları ve bu süreci etkin olarak yönetmeleri gerekir(Akar Kuyucu, 2003).



**Şekil 24 : İtibar Değeri Oluşturma Süreci**

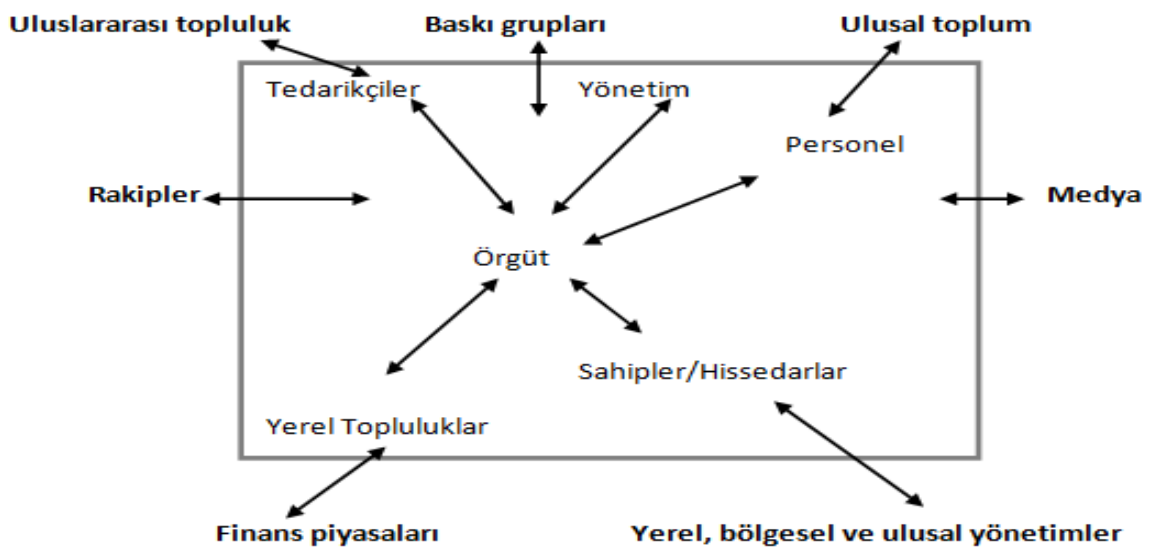
Kaynak : Argüden, 2003 s. 17

Önemli bir diğer konu ise, tek tek ürün ve hizmetlerin itibarlarının toplamından daha büyük bir kurumsal itibarın oluşturulmasının ne şekilde gerçekleştirileceğidir. Bir basketbol takımının maç kazanma konusundaki itibarının birkaç yıldız oyuncuya aşırı bağımlı olması, takımı sakatlanma, kazalar veya yıldızların başka takımlara transfer olması gibi konularda çok kolay etkilenebilir hale getirir. Buna karşılık, kültürü, çalışma disiplini ve sürekliliği olan nitelikli bir koç ve ekibine sahip tutarlı bir basketbol takımı, çok daha istikrarlı bir konum sergiler. Aynı şekilde, itibarı, öncelikle ürünlerine dayanan bir şirket, ürün hayat eğrilerinin giderek kısaldığı ve sürekli yeni teknolojilerin uygulamaya girdiği bir çağda, riskli bir konumda olacaktır. Buna karşılık, çalışanlarının, yönetim ekibinin, ortak değerlerinin kalitesiyle tanınan bir şirket rakiplerinin saldırılarından, yeni teknolojilerden ve değişen müşteri tercihlerinden daha az etkilenecektir (Akar Kuyucu, 2003)

### 3.3. STRATEJİK YÖNETİMDE KURUMSAL İTİBARIN KULLANIMI

*BİRİNCİ İLKE: Çok Sayıda Paydaşın Dikkate Alınması Gerekir.*

Kurumsal itibara ilişkin genel değerlendirmelerin yapıldığı bölümde de değinildiği üzere paydaşların beklentileri ve perspektifleri farklıdır. Fombrun'un (1998) paydaş eğilimlerinin farklılıkları konusuna ilişkin düşüncesine göre dört paydaş tipi vardır. Çalışanlar güvenebilecekleri bir işveren aramakta, müşteriler güvenilir bir şirket, yatırımcılar kredisi olan bir kurum ve topluluk da sorumlu bir kurum arzu etmektedir.



**Şekil 25 : Örgütün Paydaş Modeli**

Kaynak: Davies ve diğerleri, 2006, s.59



*İKİNCİ İLKE: İtibarın Başlıca Unsurları Birbirleriyle Bağlantılıdır.*

Paydaşlar kuruma ilişkin farklı görüşlere sahip olabilirler. Şirketin, müşterilerin beklentilerine ilişkin düşüncesi ile müşteriler tarafından şirketin nasıl algılandığı arasında farklılıklar olabilir. Ayrıca şirket, müşterilerin ve diğer paydaşların gözünde nasıl görünmesi gerektiği konusunda üçüncü bir bakış açısını desteklemeye çalışıyor olabilir.



**Şekil 26 : İtibardaki Farklılıklar**

Kaynak : Argüden, 2003 s. 25

Kimlik, imaj, itibar ve kültür arasındaki ilişki, bu maddenin aslını oluşturmaktadır. Hatch ve Schultz (1997) bu ilişkiye ilişkin bir görüş sunmaktadırlar (Şekil 26). Kimlik ve imaj, kurumun kültürü içinde yer alır, bu üçü karşılıklı etkileşim içindedir. Dış grupların kurumla yaşadıkları deneyimler imajı etkiler. Kimlik de aynı şekilde çalışanların iş deneyimi tarafından etkilenir. Firmanın vizyon ve liderliği uygunsa, kimlik ile imaj örtüşürler. Temel olarak, eğer imaj ile kimlik arasında bir nedensellik bağlantısı varsa, yani biri diğerini etkiliyorsa, o zaman (iç) kimliği yöneterek (dış) imajı yönetmek mümkün olabilir.

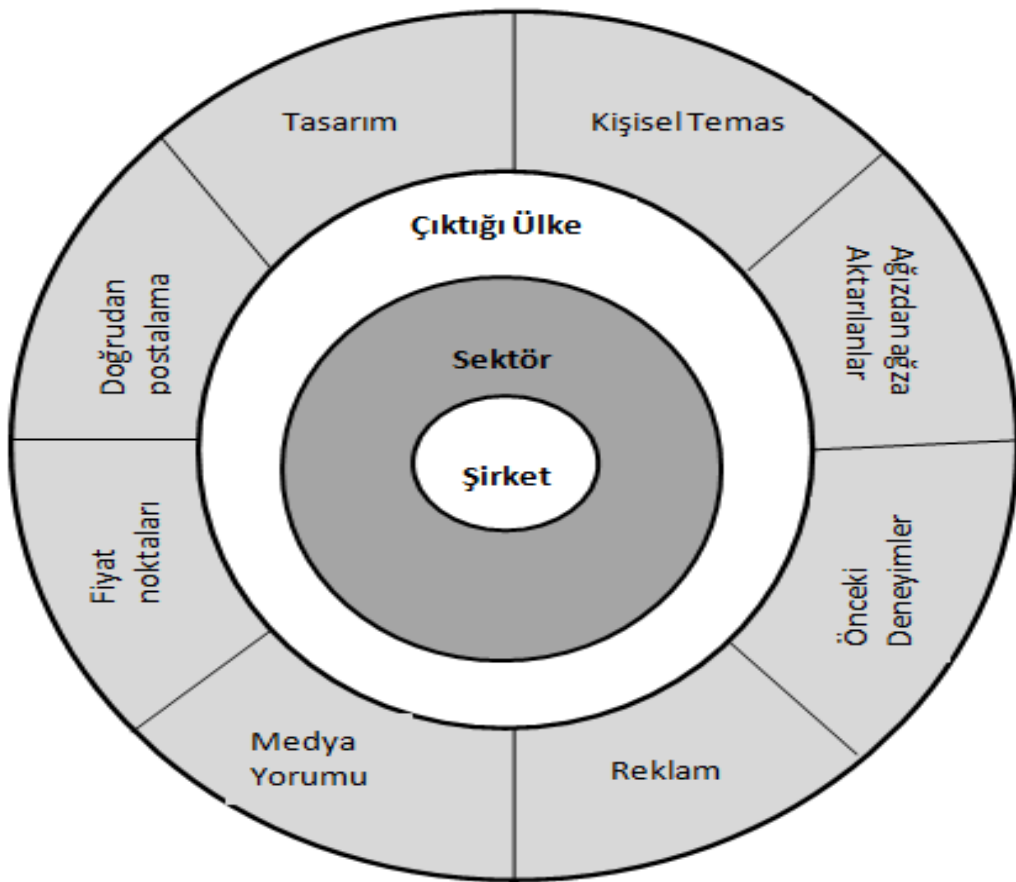


**Şekil 27 : Organizasyon Kültürü, Kimlik Ve İmaj**

Kaynak: Match ve Schultz (1997)

*ÜÇÜNCÜ İLKE: İtibar Çok Sayıda Etkileşimle Oluşur.*

Bir şirkete ilişkin imaj; Elemanlarının müşterilere nasıl davrandığı, benzer şirketlerle olan temaslarının izlenimleri, kurumun ulusal kökeni ve gerçekleştirdiği iletişime bağlı olacaktır. Bernstein' dan (1984) yararlanarak Şekil 28 bize bu karmaşıklığın bir resmini sunmaktadır. Bernstein, bir kuruma ilişkin imajın bir dizi filtreden geçerek oluştuğunu, özellikle şirketin içinde yer aldığı sektör ile ülkesinin önem taşıdığını ileri sürmektedir. Örneğin, bütün petrol şirketleri ya da Alman şirketleri hakkında zihninizde belli kalıp yargılar olabilir. Bu tür sabit önyargılar hakkında kurumların yapabileceği fazla bir şey yoktur. Ancak bu unsurları dış halkada kullanabilirler.



**Şekil 28 : İtibar Nasıl Oluşur?**

Kaynak : Argüden, 2003 s. 27

Reklam, en iyi durumda, söz konusu kurum hakkında müşteriye, daha sonra gerçek deneyimle doğrulanacak olumlu bir görüş verebilir. Önemli olan yaşanan deneyim ve bunun müşterilerin beklentilerine ne kadar uyduğudur. Her ikisi de doğru olduğunda itibar garanti demektir.

İmaj ve kimlik konusundaki tartışmalarda ortaya çıkan bir konu da bu ikisinin elle tutulabilir olmayan, duygusal yanlarının önemiyle ilgilidir. Bir örgütle ilgili belli şeyleri ölçmek mümkündür; Fiyatları, neler sattıkları, neler yaptıkları, kaç kişi istihdam ettikleri, geçen yıl ne kadar kâr elde ettikleri. Bir şirketin çalışmaya değer bir yer olup olmadığı, atmosferinin neye benzediği, ne tür bir örgüt olduğu gibi yanlar ise, önemli olmakla birlikte, bunları ölçmek bir yana değerlendirmek bile çok zordur. Çalışanların çalıştıkları kurum hakkında neler hissettiği, müşterilere karşı davranışlarını, dolayısıyla müşterilerin kurum hakkında neler hissettiğini dahi etkiler.

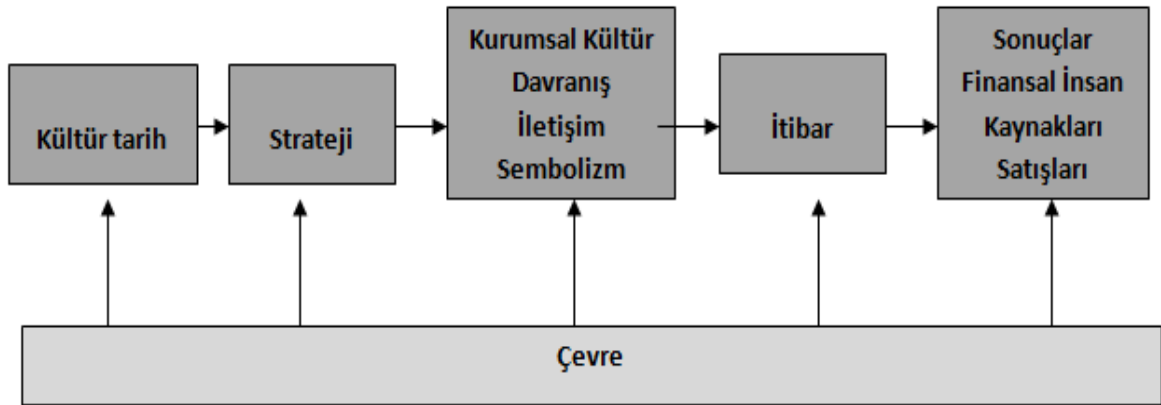
*DÖRDÜNCÜ İLKE: İtibar Değerlidir Ve Değer Biçilir.*

Kurumsal marka adına değer biçilmesini sağlayacak değişik yöntemler pazarlanmaktadır. Bu tür bir varlığın büyüklüğünün kapsamına finansal terimlerle daha doğrudan bir yaklaşım, şirketin bilançosunda görünen varlıkların değeri ile hisse senedi fiyatlarını karşılaştırmaktır. Gerçekte Christian Dior gibi şirketler, başka kurumlara gelirlerinin belli bir yüzdesi karşılığında adlarını kullanma lisansı vermektedir. Talep edilen yüzdeler değişiktir, ama tipik olarak yüzde 5 ila 15 arasındadır. Bir firmanın adının kullanım lisansını ne kadar bir süre için vereceği önemli bir konudur. Yöneticiler, uzatma tercihini elde tutarak, yaklaşık on yıllık bir süreyi seçmektedir. On yıl boyunca cironun yüzde 10'u kadar bir nakit akışı, sermaye maliyeti sayılmazsa, bir yıllık ciroya eşittir. Gelir akışının net cari değerini hesapladıktan sonra bile, bu rakam şirketin yıllık cirosunun önemli bir yüzdesini temsil eder.

Şirketler elle tutulabilir varlıklarının yangın ve benzeri felaketlerden zarar görmesini engellemek için milyonlar harcamalarına karşın itibarlarının korunmasını sağlamak için yeterince harcama yapmamaktadırlar. Bir firmanın rakipleri gözünde itibarı zayıfsa, ya da yetkin görünmüyorsa, rekabetçi eylemlere hedef olma riski, herhangi bir meydan okumayı çabuk ve atak yanıtlamasıyla ünlü bir şirkete kıyasla çok daha fazladır.

### BEŞİNCİ İLKE: İtibar Yönetilebilir

Şekil 29’ da şirketlerin dış imajlarını, bir “Kurumsal kimlik karması” ile nasıl yönetebilecekleri gösterilmektedir. Bu karma; Çalışanların davranışı, kurumsal iletişim ve sembolizm olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır. Kurumsal semboller; Binalar vb. elle tutulabilir varlıklardan ve tasarım vb. unsurlardan oluşur.



**Şekil 29 : Kimlik,İtibar Ve Sonuçlar**

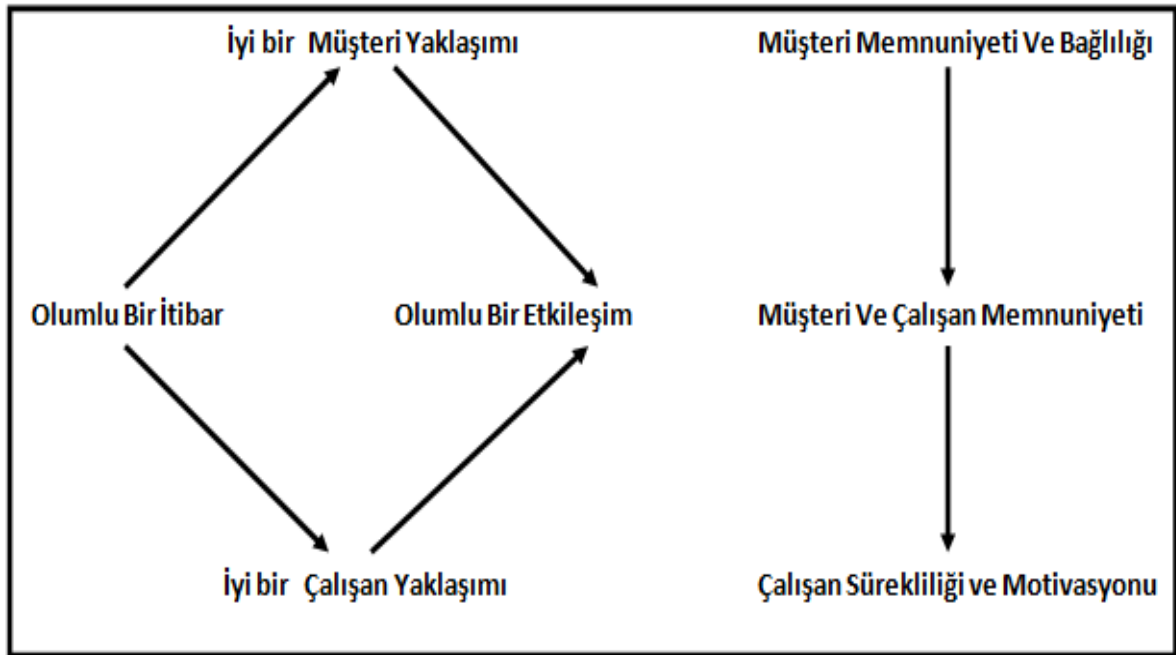
Kaynak: Van Riel ve Balmer(1997)

Varlıklar; Şirketin, büyüklüğü, ürünleri, yapısı ve müşteri ve çalışanlarına karşı davranışı, kültürü, misyonu, standartları ve dış imajını etkileyen öncelikler gibi daha yumuşak unsurlardan oluşur. İmajı etkileyebilecek başlıca unsurlar olarak; Pazarlama karması, kurumsal sosyal davranış, çalışanlara karşı davranış, iş performansı, itibar vb. saymak mümkündür. Ayrıca imaj ile itibar, güvenilirlikle de ilişkilendirilebilir. Tutarlılık fikri, imajı etkileyebilecek çok sayıdaki faktör arasında uyum ihtiyacını vurguladığı için yararlıdır. İmajdan kaynaklanan güvenilirlik, fikri itibarın niçin bu kadar güçlü bir paradigma olduğu konusunda yararlı bir açıklama sunmaktadır. Son olarak daha önce de değinildiği üzere itibar yönetimine ilişkin süreçte Şirket kurucularının değerlerinin, kurdukları şirketlerin imaj ve kimliği üzerinde güçlü bir etkisi olduğu ve genellikle kurucuların kişiliklerinin kurumun kişiliğine egemen olduğu kabul edilmektedir.

*ALTINCI İLKE: İtibar İle Finansal Performans Bağlantılıdır.*

Kötü bir itibarın finansal performans anlamında da olumsuz bir tabloyu yansıtacağı söylenebilir. Benzer ürünlerin ve kopya edilebilir teknolojilerin bulunduğu bir pazarda, şirketlerin farklılaşma düzeyleri düşecek ve bu da şirketleri pazar odaklı bir bakışa, diğer bir deyişle müşteri memnuniyetinin esas alındığı bir anlayışa yönlendirecektir. Müşteri ilişkilerini doğru bir şekilde yöneten ve bu nedenle iyi itibara sahip şirketlerin işlem maliyetleri ve çalışanların devir oranları düşecek, daha kaliteli, daha üretken çalışanların şirkete olan ilgileri artacaktır. İlişkinin modeli Şekil 30’ da görülmektedir.

İyi bir itibar, tüm paydaşları olumlu bir etkileşim beklentisine sokacaktır. Nitekim iyi bir itibar kazanımı müşteri memnuniyetini ve çalışan motivasyonunu beraberinde getirecektir. İtibarın iş performansını nasıl artıracığına ilişkin model Davies ve Miles’ dan (1998) alınmıştır.



**Şekil 30 : İtibar Ve İş Performansı**

Kaynak : Argüden, 2003 s. 33

*YEDİNCİ İLKE: Görece İtibar (Sıralamadaki Yer) Finansal Performansı Destekler.*

İtibar sıralamasında en tanınmış sistemlerden biri Fortune dergisine ait sistemidir. Fortune'un "Amerika"nın En Beğenilen Şirketleri Listesi", en büyük ABD şirketleri ile, daha az sayıda olmak üzere, yabancı şirketlerin ABD'deki büyük şubeleri arasından seçilmektedir. Şirketler sektörlere göre ayrılmakta ve sonra her sektörün en büyük 10 şirketi belirlenmektedir. Böylece 57 grup ortaya çıkmaktadır. Sonra 10.000 yönetici, müdür ve menkul kıymet analizcisiinden sektörüne bakmaksızın en çok hayranlık duydukları 5 şirketi seçmeleri istenmektedir. Daha sonra gruptan bir önceki yılın araştırmasında en önde gelen yüzde 25 içinde yer alan şirketlerden oluşan bir listeden bir seçim yapmaları istenmektedir. Liste aynı zamanda ilk yüzde 25 içinde yer almamakla birlikte kendi sektörlerinde ilk yüzde 20'ye girmeyi başarmış şirketleri de içermektedir. Sektör listelerini oluşturabilmek için yönetici, müdür ve analistlerden kendi sektörlerindeki şirketleri şu sekiz ölçüte göre sıralamaları istenmektedir:

- ✓ Yönetim Kalitesi,
- ✓ Ürün/Hizmet Kalitesi,
- ✓ Yenilikçilik;
- ✓ Uzun Vadeli Yatırım Değeri,
- ✓ Finansal Güvenilirlik,
- ✓ Çalışanların Yeteneği,
- ✓ Kurumsal Varlıkların Kullanımı,
- ✓ Sosyal Sorumluluk.

Fortune sıralamaları, finansal performansla düz orantılıdır ve iyi itibar sıralamasının iyi finansal performans oluşturduğu gibi bir algılama söz konusudur. Ancak yukarıdaki 8 maddeden oluşturulmuş değerler üzerinden yapılacak bir değerlendirmenin ne kadar yararlı olduğu tartışma konusudur. Nitekim bu değerlendirmelerin mükemmel birer rehber olmasının kabul edilmesi durumunda, o zaman sadece en tepede yer alan şirketlerin başarılı olacağı düşüncesi, değerlendiremeye alınamayacak kadar küçük firmaların ya da kâr amacı gütmeyen kurumların değerlendirmenin dışında tutulması, sıralamaların nesnel verilerden ya da gerçek müşterilerden çok uzmanların görüşlerine dayanması, kurum değerlendirmelerinde fiyat ve kalite gibi akılcı faktörlerin yanı sıra bir yakınlık duygusuna da bağlı olabileceği vb.anti tezler nedeniyle sıralamaların itibar değerlendirmesi için en iyi yol olduğuna ilişkin satüko anlayışının doğru olmadığı söylenebilir(Davies vd.2003b:35).

İtibar sıralamasında diğer bir tanınmış organizasyon da Reputation Institute tarafından, en iyi itibara sahip dünya çapındaki büyük şirketlerin itibarını belirlemek üzere yapılmaktadır Global Pulse Raporu, yıllık olarak 6 kıtada ve 32 ülkede toplam 84 bin online anket ile yapılmakta, 1500 şirketin şirket itibarı 230 binden fazla kayıtlı güvenli bir şekilde ölçülmektedir. Son olarak düzenlenmiş olan ve 15 Ocak - 22 Şubat 2010 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olan organizasyona ait detaylı açıklamalar “Kurumsal itibarı ölçme yöntemleri“ üst başlığında detaylandırılmıştır(Reputationinstitute.com, 2010).

*SEKİZİNCİ İLKE: İtibar Ölçülebilir.*

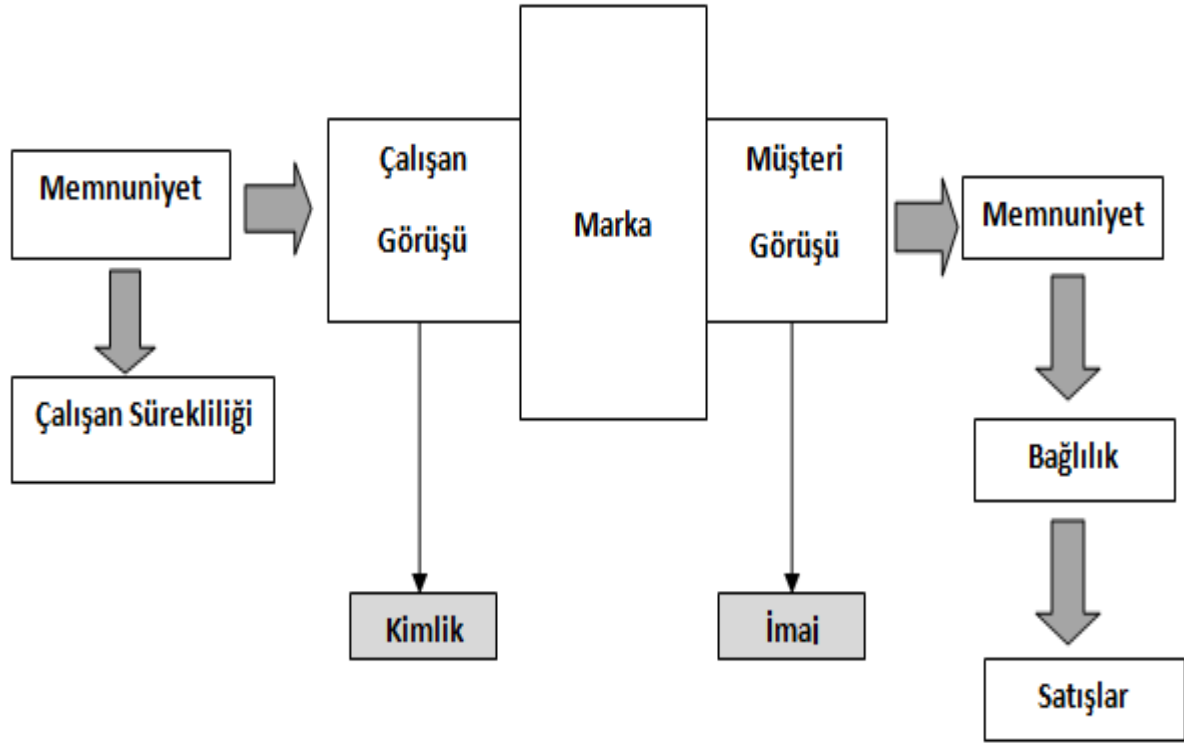
Genellikle şirketler kendi imaj ve kimliklerini ölçmek için kendi ölçeklerini oluşturmaktadır. İtibarın gerek iç gerekse dış yönlerini, imajı ve kimliği ölçmek için hem bir kuruma duyulan bağlılığı, hem de onun için bir not verilebilecek daha elle tutulabilir şeyleri değerlendirebilecek bir ölçeğe ihtiyaç vardır. İmaj ile kimliğin birbirleriyle bağlantılı olduğunu gösterebilmek için, her ikisinin de benzer bir ölçekle ölçülmesi gerekir. Bir kurumun büyüklüğü ve satış düzeyi gibi nesnel şeyler itibarı etkiler, ama bir şirkete beslenen duygusal bağlılık ölçülemez.

*DOKUZUNCU İLKE: İtibar Elde Edilmesinden Çok Daha Kolay Yitirilebilir.*

İtibarı kazanmak ve geliştirmek ciddi bir zaman gerektirse de, hatalı bir uygulama, hatalı bir söylem, çok kısa bir sürede kaybedilmesine neden olabilir. Bu nedenle kriz yönetimi noktasında birçok kurumun yapılandırılmış yaklaşımları bulunmaktadır. İtibarın koruması özel bir çalışma gerektirir. Bir kurumun davranışının gerçek yüzünü kamuoyundan saklamak artık çok da mümkün gözükmemektedir. İyi itibar, güvenilirlik yatırımı olarak tanımlanabilir. Ne hatasız bir insan vardır ne de bütün paydaşlarına her zaman ve tamamen gerektiği gibi yaklaşan bir kurum. Her paydaşı en dürüst işlemlerin bile mükemmel olduğuna ikna etmek mümkün gözükmemektedir. Bu nedenle tüm kurumlar, eleştirileri günlük hayatın bir parçası olarak kabul etmek zorunda ve gerekli önlemleri almak zorundadırlar.

*ONUNCU İLKE : İtibar En İyi Disiplinler Arası Bir Yaklaşımla İncelenebilir.*

Kurumsal stratejiye ilişkin diğer perspektifler tek bir yaklaşıma, araştırmalarda da tek bir akademik disipline dayandırılmıştır. Buna karşılık itibar yönetimiyle ilgilenenler çok çeşitli geçmişlere sahiptir. “Kimlik” gibi bir terimin çağrıştırdığı anlamların çeşitliliği açıktır. Organizasyonel davranış geçmişine sahip olanlar için “kimlik” insanların ve organizasyonların kendilerini nasıl gördükleriyle ilgilidir. Pazarlama/strateji geçmişine sahip biri için aynı sözcük imaj anlamına gelebilir(Davies vd. 2003b:37).



**Şekil 31 : Kurumsal İtibar Zinciri**

Kaynak : Davies vd., 2006, s. 76



### 3.4. İTİBAR YÖNETİMİNİN SORUMLUSU VE İTİBARIN YÜKSELTİLMESİNDE LİDERLERİN DİKKAT ETMESİ GEREKEN HUSUSLAR

İtibarın yönetilmesi temelde şirketin en tepe yöneticisinin işidir. Nitekim, Burson-Marsteller' ın uzmanlarından ve CEO Capital kitabının yazarı Leslie Gaines-Ross, itibarın yönetilmesinde yüzde 50 oranındaki payın CEO'nun sorumluluğunda olduğunu söylemektedir. Kurumsal itibar konusu şirketin tepe yöneticisinin gündeminin bir parçası olmak zorundadır. Ve şirket ancak bu suretle itibarını artırabilir. Halkla ilişkiler uzmanları, reklamcılar ve iletişim danışmanlıkları, ancak şirket içinde geliştirilen modele uygulama ve danışmanlık desteği verebilirler. Yönetim danışmanları ise kurum kültürüne uygun bir şekilde oluşturulacak itibarın yönetilmesi ile ilgili organizasyonel örgütlenmenin şekillendirilmesine dahil olabilirler. Ama asla itibar yönetiminin sahibi olamazlar ve olmamalıdır. Şirket içinde de halkla ilişkiler, reklam ve pazarlama bölümleri, kurumsal itibarın yönetilmesine katkı sağlayabilirler ama süreçlerin esas yönlendiricileri olmamalıdır(Kadıbeşegil, 2007:82) Kurumsal itibarın yönetimi, şirketin yarınları ait gündeminin yönetimidir. Şirketin bugününün gündemi ile karıştırılmaması gerekir. Sahipliği bu bakış açısı ile irdelenmelidir. Kurumsal itibar, yarının gündemini yönetecek yetkinlikte, vizyon sahibi yöneticilerin elinde olmalıdır(Kadıbeşegil, 2007:84)

Kurumsal itibarı yükseltmek isteyen liderlerin dikkat etmeleri gereken hususlar şunlardır:

- ✓ İtibarı oluşturan en önemli unsurlardan biri müşteri memnuniyetini sağlamak olduğundan itibar kazanmak için öncelikli adım ürün ve hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesidir.
- ✓ Kurumun güvenilir bir yapısının olması, kurum tarafından verilen sözlerden dönülmemesi, sektörde bilgi ve danışma kaynağı olarak algılanmak da itibar artırmaya yardımcı olur.
- ✓ Hata yapıldığında bunu kabullenip, çözüm üretmek, toplumun güvenini kazanmak için gerekli bir yaklaşımdır.
- ✓ Çalışanlara ve paydaşlara misyon doğrultusunda heyecan kazandırabilmenin de itibarı artırıcı bir etkisi vardır.

- ✓ Üst yönetimin iç ve dış çevreyle etkileşimde bizzat bulunması ve kişiliği ile kurumsal kimliğin tutarlılığı, itibar kazanmada fayda sağlar. Nitekim, kurumların değerlerini şekillendiren kurucu girişimciler, genellikle kurumda kendi değerlerini yansıttıkları için bu tutarlılığı daha kolay yakalarlar.
- ✓ İletişimde kullanılan mesajların rakamlarla tutarlı olmasının ötesinde mantıksal bir çerçeveye, modele oturtulması da güven unsurunu artırıcı bir etki yapar. Ölçülmeyen performans geliştirilemez. Dolayısıyla, itibarı yönetmek için düzenli olarak ölçmek gerekir. İyi bir itibar yönetimi sistemi kurabilmek için hedef kitlenin belirlenmesi ve temsilinin sağlanması, ölçülecek itibar boyutlarının tespit edilmesi, ölçümlerin yapılması ve belli bir zaman dilimi içinde ulaşılmak istenen hedeflerin belirlenmesi gerekir(Argüden, 2003:11)

### 3.5. İTİBAR YÖNETİM SÜRECİNDE YAPILMASI GEREKENLER

İtibar yönetimi süreçleri şu şekilde oluşturulmalıdır;

- ✓ Bir komite kurulmalı, CEO'nun, patronun veya genel müdürün yöneteceği bu komite için her ay iki saatlik düzenli bir toplantı sistemiği oluşturulmalı, sayısı on kişiyi geçmeyecek bu komitenin “Başkan hariç rütbesiz“ bir yapıda olması sağlanmalı, yani herkes ünvanlarından arındırılmış olmalıdır. Komite ilk iş olarak şirketin vizyonunu, misyonunu ve değerlerini oluşturmalı, bu noktada şirketin vizyonu, komitenin yöneticisi olan başkan tarafından belirlenmeli, misyon ve değerler ise katılımcı bir yöntem ve ortak bir akıl ile tabandan yukarı doğru üretilmelidir (Kadıbeşgil, 2007:124)
- ✓ İkinci iş olarak, şirketi, hem ilgili sektörde hem de toplum genelinde farklılaştıracak 3-5 itibar kriteri oluşturulmalı, söz konusu kriterlerin sosyal sorumluluk, etik davranış ve ilkeler, hesap verebilirlik, açıklık, çalışan değeri oluşturulması, müşteri memnuniyeti ekseninde oluşması sağlanmalıdır. Bu kriterlerin arkasında hangi politikaların ve uygulamaların olacağı da belirlenmelidir.

- ✓ Şirketin, yaratıcılık, yenilikçilik, etkin çalıştırılan süreçler, verimlilik politikaları, insan kaynaklarının nitelikleri, liderlik vb. unsurlardan oluşan ve elle tutulamayan, gözle görülemeyen ancak toplum nezdinde rakiplerden farklılaştıran değerleri tespit edilmeli, bunların, yukarıda sözünü edilen kriterlerle bağlantıları kurulmalıdır.
- ✓ ‘Oluşturulan komitenin geliştirdiği bu ilke ve politikaları kimin bilmesi iş sonuçları için önemli ise (Şirket çalışanları, müşterileri, bayileri, tedarikçileri ve seçilmiş basın mensupları vb.) bu isimlerden oluşan bir liste hazırlanmalıdır.
- ✓ Bir sonraki iş, itibarı önce içeride oluşturmaya yönelik çalışmaların yapılmasıdır. Tüm çalışanların, üretilmiş bilgi ve belge konusunda, en az bunları üretenler kadar bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır.
- ✓ Daha sonra, geliştirilen bu ilke ve politikaları taşıyacak bazı projeler hazırlanmalıdır. Bu projeler; Şirketin liderlik anlayışına uygun, itibar kriterleri ile birebir örtüşen içerikte olmalı, aynı zamanda kurum kültür ve değerlerini temsil etmelidir. Şirket, önerilen her bir projenin arkasında durmalıdır. Söz konusu projelerin hayata geçirilmesinde iletişim platformları yardımcı olacaktır. Kurumsal sponsorluklar, yayınlar, internet, blog gibi web ortamları, panel, seminer, konferans organizasyonları, kültür ve sanat alanında toplum tarafından kabul görececek projeler itibara olumlu yansıyacaktır. Projelerin yönetiminde üç hususu dikkate almak gerekir; Süreklilik, tutarlılık ve yaratıcılık.
- ✓ Etik değerler için, her düzeydeki çalışanın temsil edildiği bir ‘komite’ oluşturulmalı ve her altı ayda bir ‘etik raporu’ yayımlanmalıdır. Ayrıca yöneticilerin bu konu ile ilgili sivil toplum kuruluşlarında aktif görevler üstlenmeleri sağlanmalı, çalışanları bilgilendirmek için yılda en az iki kez dışarıdan konuşmacılar çağırılmalıdır.
- ✓ Sosyal sorumluluk alanında sivil toplum kuruluşları ile işbirliğine girilmeli ve bu proje(Örn; İlköğretim okullarına kütüphane yapımı projesi, veya kurum kültür ve değerlerimize uygun başka bir proje) yürütülmelidir. Belirlenen misyonla ilgili bir kitabın sponsorluğu üstlenilebilir ve bu kitap ilgili kişi ye kurumlara dağıtılabilir. Çalışanlar arasında değerlerimizle ilgili proje yarışması açılabilir. Başarılı proje sahipleri ödüllendirilebilir. Birden fazla proje aynı anda yönetilebilir. Ancak bunların kendi içinde tutarlı, isim ve içerik olarak yaratıcı, aynı zamanda bir kerelik değil, süreklilik göstermesine özen gösterilmelidir.

- ✓ İtibarı en fazla tehdit eden ortamlar krizlerdir. Bu nedenle oluşturulan itibar komitesini, beklenmeyen durumlar için “Koruyucu, kollayıcı ve yönlendirici” işlevler ile donatmak üzere kriz yönetimi yetkinliğini artıracak bir el kitapçığı hazırlanmalıdır.
- ✓ Bütün bu çalışmalarla ilgili olarak, her yıl biri geniş kapsamlı, diğeri takip amaçlı iki ölçümleme yapılabilir. Bu şekilde şirket performansı izlenebilir. Neler yapılması gerektiği ve önceliklerin nelerden oluşacağı noktasında bu ölçümler yönlendirici olacaktır.
- ✓ Bütün bu işleri yapacak komitenin gündeminde zaman zaman, itibarını iyi yöneten şirketlerin uygulamalarından örnekler bulunması, bir başka deyişle kıyaslama yapılması performansın artırılmasında etkili olacaktır(Kadıbeşegil, 2007:126).

Bir şirket, yüksek etik davranış kurallarına bağlılığını, aşağıda listeli kategorileri içeren bir belge ile göstermelidir.

- ✓ *Yönetim Uygulamaları*
  - Bir çalışan el kitabından, şirket anayasası veya eğitim programından etik ile ilgili politikaların, çalışanlar arasında nasıl uygulandığını gösteren bir durum tespiti yapılmalıdır.
  - Bir çalışanın etik bir konuyla ilgili ikileme düşmesi durumunda yol gösterecek bir eğitim programı ve yazılı prosedürler hazırlanmalıdır.
  - Bir etik/uyum memuru veya ombudsmanın pozisyonunun yetki ve sorumlulukları kaydedilmelidir.
  - Çalışanlar arası ilişkileri olumlu yönde teşvik edecek, resmi veya gayri resmi yönetim uygulama ve politikaları belirlenmelidir.
  - Aile yaşamı kalitesine katkıda bulunacak, çalışan hakları ve işyeri uygulamaları belirlenmelidir.
  - İşle ilgili risklerin değerlendirilmesi ve işyeri kazalarından korunmak için gerekli önlemlerin alınması sağlanmalıdır.
  - Sağlıklı ve güvenilir çevre uygulamalarına ait örnekleri incelenmelidir.

✓ *Müşteri / Satıcı / Tedarikçi / Hissedar İlişkileri*

- Dürüstlük, içtenlik ve doğru işler yapmaya olan inancın sonucunda işlerin ne denli büyüüp iyileşeceğine dair örnekler sıralanmalıdır.
- Müşteri, satıcı ve tedarikçilerden gelen övgü niteliğinde geribildirimler değerlendirilmelidir.
- Hizmet ve ürünlerin kalitesinde mükemmelliği garanti eden, müşteri, satıcı ve tedarikçilere karşı mali sorumluluğu ortaya koyan şirket politika ve uygulamaları belirlenmelidir.
- Şirketin, işin gerektirdiğinden fazlasını yaptığını gösteren çalışmalar belirlenmelidir.
- Şirketin kısa vadede olumsuz sonuçlar doğuran fakat uzun vadede faydaya dönüşen zor kararlar aldığı durumlara ilişkin örnekler verilmelidir.
- Halka açık şirketlerde, kurumun hissedarlara, mali sorumluluğunu ve iyi yönetim uygulamalarını nasıl yansıttığı detaylandırılmalıdır.

✓ *Pazarlama / Reklam / İletişim / Satış Uygulamaları*

- Şirketin tüm satış, promosyon malzemeleri ve reklamlarının gerçekleri ve doğruları yansıtmalarını garanti eden yöntemlerin tarifi yapılmalıdır.
- Şirketin bulunduğu sektöre katkı sağlayan reklam, iletişim, pazarlama ve satış uygulamalarının iyileştirilmesine yönelik çabalara ilişkin örnekler verilmelidir.
- İşlemlerin dürüst ve etik davranış kurallarına uygun olmasını sağlayan ve daha ziyade satış ekibince kullanılacak olan satış eğitim politikaları ve etik kuralları kitapçığı hazırlanmalıdır.

✓ *Sektör Ve Toplum Nezdinde İtibar*

- Etik kurallara uyan bir işyeri olarak, sektör ve toplum nezdinde şirket itibarını yansıtan ticari makaleler, sektör yayınları ve medyada çıkan haberler takip edilmelidir.
- Şirketin içinde bulunduğu sektör veya ticari gruptaki kişilerden aldığı teşekkür veya tebrik mektupları ve ödülleri, yardım ve toplum hizmetleri projelerinde tanınmak ve paydaşlar nezdinde kabul görmek

oluşan itibarın göstergeleri olacaktır(Kadıbeşegil, 2007:128).

### 3.6. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ AŞAMALARI

#### 3.6.1.Durum Analizi (Swot Analizi)

SWOT analizi, organizasyonların iç ve dış durumlarının detaylı olarak değerlendirildiği (Firmanın iç yapısı ve iş akışı, çalışanların durumu, çevresel ortam ve çalışma düzeni, teknoloji düzeyi, müşteri profili, kurum kültürü, performans değerleri, bilgi akışı vb.) bir analiz olup SWOT kelimesinin açılımı ise aşağıdaki şekildedir;

|                |                                                                    |
|----------------|--------------------------------------------------------------------|
| S- Strength    | (Kurumun olumlu ve güçlü olan özelliklerinin belirlenmesi)         |
| W- Weakness    | (Kurumun olumsuz veya zayıf olan özelliklerinin belirlenmesi)      |
| O- Opportunity | (Kurumun içte ve dışta sahip olduğu fırsatları belirtmektedir)     |
| T- Threat      | (Kurumun etrafındaki olası tehlike, risk ve piyasa tehditleridir.) |

SWOT analizinin iki önemli faydasından ilki, kurumun mevcut konumunun ne olduğunun tespiti olup, S ve W harfleri olarak ifade edilen analizin ilk kısmı, yani kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin, olumlu-olumsuz iş akışı ya da performansının belirlenmesi, yani kuruma "Kendisini bilmesi" gibi önemli bir edinim ve bilgi sağlamasıdır. O ve T harfleri ile belirtilen analizin ikinci bölümü ise daha çok dışsal etkileri, piyasadaki oluşumu, kurumun burada olası fırsat ve tehditlere karşı "Ne yapabileceğinin" bir analizidir. Yani ikinci kısım, şu anı değil, gelecekteki olası gelişmelere yönelik bir durum değerlendirmesini içerir, bu açıdan biraz daha tahmine ve öznel verilere dayanır. Bu anlamda SWOT Analizi, 4 kapsamı içeren 2 yönlü (hem iç hem dış) bir analizdir.

#### 3.6.2.Kurum Kültürünün Belirlenmesi

Kurum kültürünün belirleyici unsurları olan; Çalışanlara ve müşterilere yönelik uygulamalar, karar alma süreçleri, etik değerler, inançlar ve amaçlar sistemi vb. konular kurumun dikkatle üzerinde çalışma yapmasını gerektirmektedir. Kurum kültürü, çalışanların kuruluştaki kalabilmeleri için nasıl çalışmaları, nasıl davranmaları ve düşünceleri gerektiğini güçlü bir şekilde hissettirir. Kurum içinde hissedilen olumlu hava, çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını etkileyeceğinden sonuç hem çalışanlar, hem kuruluş açısından kazanç sağlamakta, olumsuz iklim ise herkesin zarar görmesine neden olabilmektedir.

Olumlu bir organizasyonel havanın oluşumunu sağlayacak ve kurumu başarıya taşıyacak güçlü bir kurum kültürünün oluşması için; Mevcut kültürün, kuruluşun etkili bir şekilde yönetilmesine uygun olup olmadığının belirlenmesi gerekir. Kurum kültürünün değişmesi, güçlenmesi ve olumlu organizasyonel iklimin sağlanması için ise özel stratejilerin geliştirilmesi ve çözüm önerilerinin sunulması önem arz etmektedir. Tüm bu çalışmaların yapılması durumunda; Çalışanların kurumsal kimlik kazanmaları, kurumsal aidiyet duygularının güçlendirilmesi, amaca bağlılığın, özverinin gerçekleşmesi, dayanışma duygusu kazandırılması ve güçlendirilmesi, kuruluş içinde etkili bir iletişimin, işbirliğinin oluşturulması, kuruluş amaçlarına adanma, ortak sahiplenme duygusunun güçlendirilmesi, takım çalışmasının oluşturulması, etkili kılınması, olumlu düşünce, olumlu yaklaşım biçiminin geliştirilmesinin sağlanması vb. olumlu katkılar söz konusu olabilecektir.

Kurum yöneticilerinin, kurumun faaliyet gösterdiği toplumun inançlarını, değer yargılarını, olaylar karşısındaki tavırlarını bilmek, yönetim tarzının düzenlenmesi, işletmenin müspet sonuçlar almak üzere yönlendirilmesi açısından önemlidir. Ayrıca kurumun faaliyetleri, toplumun bilgisel özelliklerinden, kanunlarından ve teknolojik seviyelerinden etkilenecektir. Kurumda çalışan tüm bireylerin, içinde sosyalleştiği bu kültürel unsurlar tarafından şekillenmiş olarak kuruma geldikleri unutulmamalıdır. İçinde yer almaya başladığı bu işletme de bir alt kültürdür. Dolayısıyla işletme içinde biçimlendirilmiş bu kültüre çalışanların uyumunun sağlanması, kültürün ve dolayısıyla işletmenin devamlılığı açısından oldukça önemlidir. Kurumun sahip olduğu kültürel özellikler hedeflere varma noktasında yetersizse bu durumda işletme yöneticisinin kendi organizasyonunun özelliklerini belirlemesi ve bunun sonucunda değiştirilecek unsurlara karar vermesi, ancak kurum kültürünü ölçmesi ile mümkün olacaktır. Değişim ve geliştirme konuları ise eğitim desteğine ihtiyaç duyulacak alanlardır. Dolayısıyla, bu yaklaşım eğitim ihtiyaçlarının anlaşılması adına önemli bir katkı sağlayacaktır. İnsan kaynaklarının en önemli faaliyeti olan eğitim ve geliştirme, kurumsal kültürün oluşturulmasında önemli bir unsurdur. Bu nedenle eğitim ihtiyacı belirleme ve kurum kültürü analizi birlikte ele alınmalıdır. Bunun gerçekleştirilmesi durumunda, eğitimle halledilemeyecek sorun alanlarını da belirleyebilmek ve çözüm önerilerinde bulunmak mümkün olacaktır.

### 3.6.3.Algı Yönetimi

Algılama yönetiminin 11 temel kuralı bulunmaktadır;

- ✓ *Hedef Kitlenin Değerleri İle Uyumlu Davranılmalıdır;* Algılamayı yönetmek için hedef kitle veya kişinin değerler sistemi ile kesinlikle çatışmamak gerektiği ve değerler sistemi süzgecinden geçilemediği takdirde algılamanın yönetilemeyeceği belirtilmektedir.
- ✓ *Hedef Kitlenin Kültürüne Özen Gösterilmelidir;* İletişim milli bir meseledir. Milli bir yaklaşımı benimsemeden algılamayı yönetmek mümkün değildir. İçinde yaşanan toplumun kültürünün ve değerlerinin iyi anlaşılması ve yorumlanmasıyla algılama yönetilebilir.
- ✓ *Beklentilerin Üzerinde Yaklaşım Sergilenmelidir;* Mükemmellik algısına ancak sizden beklenmeyen davranışların sergilenmesi durumunda ulaşılabilir;
- ✓ *Kafalar Karıştırılmamalıdır;* Karmaşık ortamlarda algılamayı yönetebilmek ancak sınırsız bir yalınlıkla mümkün olabilmektedir. İlköğretime başlayan altı yaşındaki bir çocuğun kavrama ve yorumlayabilme kapasitesini referans noktası almak, bu alanda uygulanabilecek en basit ancak en çok işe yarayan taktiklerinden birisidir.
- ✓ *Sonuca Odaklanılmalıdır;* İletişimde sonuç odaklılık, biçimden çok işleve yoğunlaşmaktan geçer.
- ✓ *Ölçülmemesi Durumunda Yapılmamalıdır;* İletişimi bilime yaklaştıran iki temel parametre, standartların oluşturulması ve ölçümlemedir. Standartlar ancak iletişimin hizmet süreçleri konusunda otaya konulabilir. Ölçümleme, iletişimin her alanında, dünyanın her ülkesinde uygulanabilecek, uygulanması gereken en önemli araçlardan birisidir.



- ✓ *Gerçeklere Dayanılmalıdır;* Başarılı bir algılama yönetimi uygulamasının en tipik göstergelerinden biri, uzun süreli olması ve kalıcı etki bırakmasıdır. Bu da doğrulara dayanmadan olmaz. Söylenilen her şey doğru olmalı ama her doğru söylenmemelidir.
- ✓ *Tekrar Etmek Sürekli hale getirilmelidir;* Tekrar etmek öğrenme açısından son derece önemlidir. Bu noktada yapılması gereken, iletişim sürecini izlemek hedeflenen algı düzeyini ve davranış değişikliğine ulaşıp ulaşılmadığını takip etmek, sonrasında gerekli düzenlemeleri yapmak, tekrar sayısını arttırmak ya da yeterli görüp iletişim uyarısını durdurmaaktır.
- ✓ *Farklılaşmalar Yönetilebilmelidir;* Bir markanın, ürünün, hizmetin kendisini nasıl konumlandığı, marka ruhunun, rasyonelden çok duygusal boyutta ne vaat ettiği, bu vaadini gerçekleştirmek üzere hangi ipuçlarını sunduğu, o ürün veya hizmetle ilgili satın alma davranışını birinci dereceden etkileyen bir algılama ögesi haline gelmiştir. Algılama yönetiminde farklılaşma, ancak yapılan yenilik çalışmalarının diğer 10 kuralla uyum içinde olması durumunda sağlanabilir.
- ✓ *Görsellik Doğru Yönetilmelidir;* Görsel algılamayı yönetmek, genel algılama yönetiminin kritik başarı faktörlerinden biridir.
- ✓ *Düşüncelerden Çok Duygulara Hitap Edilmelidir;* Alfred Adler, sevmeyi öğrenebilen insanın pekala duygulara hitap etmeyi de öğrenebileceğini, bunun ancak “koku“ yu ve “doku“ yu iyi okuyabilmekle mümkün olacağını iddia etmektedir (Yazar 2008)

### 3.6.4 Müşteri Odaklılık

Müşteri tatmini, müşteri ilişkileri ve müşteri hizmetinin birleşiminden oluşmaktadır. Müşteri hizmetleri, çalışanlar tarafından müşteriyi memnun etmek için yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Bu nedenle müşteriye hizmet etmek amacıyla çoğu zaman müşteriye yönelik olarak bir değişim sürecine girmeyi, hatta işletmenin zararına olsa bir müşteriyi öncelikli kılan kararları almayı gerektirmektedir.

Kurum imajı, sunulan hizmet ve müşterilerle olan iletişimin mükemmelliğine bağlıdır. Müşteri hizmetlerinde önemli olan, müşteriler tarafından görüldüğü biçimiyle, hizmet profilinin iyi odaklanmış net bir hizmet imajına dönüştürülmesidir. Bunu gerçekleştirmek için de yapılacak ilk uygulama, açık, özlü, izlenebilir ve gerçekçi hizmet standartlarını belirlemektir.

Mal ve hizmet sektöründeki rekabet parametreleri, gelişen ve yaygınlaşan teknolojinin de etkisiyle ciddi biçimde değişmiştir. Geleneksel anlayışa göre ana unsur olarak kabul edilen ucuzluk ve verimlilik, yerini müşteri memnuniyetine bırakmıştır. Yakın dönemde müşterilerin, tüketim konusunda kararlarını verirken her yıl bir önceki yıla göre daha fazla bilgiyi değerlendirecekleri öngörülmektedir. Yine yakın dönemde en popüler şirketlerin de, üretici ve hizmet sağlayıcılara tüketici eğilimlerini sağlayan, bunun da ötesinde geleceğe yönelik projeksiyonlar sunarak dinamik tüketici bilgilerini sunabilen şirketler olması beklenmektedir.

20.yüzyılın klasik organizasyonlarında herhangi bir üretim süreci, üretimin planlanması ile başlamasına karşın, ilerleyen süreçte ayakta kalmayı düşünen kurumlar, müşterinin eğilimini ve ürüne yapacağı katkıyı proaktif bir yaklaşımla araştırarak sürece başlamalıdır. Kurum tarafından müşteri beklentileri önceden tahmin edilerek müşteriye karar vermesi konusunda yönlendirmeler yapılabilmelidir. Müşteri odaklılık, devrimsel değil evrimsel bir süreçtir. Çok fazla özen, gayret ve sabır ister. Sürece tam hakim olmayı ve müşteriyi çalışan olarak algılamayı gerektirir. Müşteri odaklılık, somut bir kavram olmaktan ziyade, optimum performans ve yüksek başarıya ulaşmaya yönelik bir yaklaşım, bir düşünce şeklidir. Müşteri odaklı bir kurumda; Müşteri en önemli bir öz varlıktır. Müşteri kurumun öncelikleri arasında en önde gelir. Kurumun yapılanması, işleyişi, hedefleri, temel stratejileri ve rekabet modelleri müşteri üzerine kurulmuştur.

### **3.6.5.Sosyal Sorumluluk**

Kurumsal itibar yönetimi aşamaları içerisinde önemli bir yer işgal eden sosyal sorumluluk projelerine ilişkin detaylı açıklamaları “Perakende sektöründe kurumsal itibara etki eden unsurlar“ üst başlığı altında bulmak mümkündür.

### 3.7.KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

Kurumsal itibarın yönetimini, kurumsal markanın da yönetimi olarak tanımlamak mümkündür. Kurumsal marka ise hangi değerde bir şirket olduğunun bir göstergesidir. Kurumsal kimlik kılavuzunda yer alan tüm unsurlar, kurum için değer biçilen unsurlardır. Özellikle halka açık şirketler için son derece önemli olan ve kurumsal itibarı oluşturan unsurların kısa bir sürede bir değer oluşturması tabi ki beklenmemelidir. Arkasında, uzun yılları bulan, sistemli, ilkeli ve disiplinli bir yönetim anlayışının yer tutmuş olması gerekir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, halka açılacak şirketlerin, “halka arz” sürecinden en az 3-5 yıl önce kurumsal itibarları ile ilgili yönetim anlayışını benimsemiş olmaları gerekmektedir(Kadıbeşegil, 2009c)

Diğer önemli bir konu da kurumsal itibarın ne ölçüde yönetilebileceğidir. Bu noktada kurumsal itibarı, yönetilebilir veya yönetilemez gibi katı bir bakış açısıyla ile değerlendirmek yerine, konuya bulanık mantıkla yaklaşmak ve itibarın ne derece yönetilebilir olduğuna yönelik bir değerlendirmede bulunmak daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Bunun için de kurumların itibarlarının yönetilebilir parçasına ilişkin etkinliklerini arttırmak için yerine getirebilecekleri faaliyetlerden bahsetmek gerekir. Bu faaliyetler kısaca; Planlama, uygulama ve kontrole ilişkin faaliyetler olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilir. Planlama kapsamında ele alınacak itibar yönetimi faaliyetlerinden bir tanesi, kurumların itibara yönelik hedefler ve bu hedeflere kendilerini ulaştıracak stratejiler belirlemeleridir. Bu noktada kurumlar, planlama aşamasında alternatif itibar krizi senaryoları hazırlayabilirler ve bu senaryoların gerçekleşmesi halinde takınılacak tavırlar hususunda çalışmalar yapabilirler.

Kurumdaki herkesin itibar üzerinde sorumluluğu bulunduğu ve her çalışanın birer itibar yöneticisi olduğunun bilincinde olması da itibar oluşumuna katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte itibar yönetimini herkesin görevi haline getirmeye çalışırken sahipsiz bırakma gibi olası bir tehlikeye meydan vermemek için, kurum itibarının yönetiminden birinin (Ki genelde bu şahıs kurumun icra kurulu başkanıdır), öncelikli sorumlu olarak tayin edilmesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Piyasada faaliyet gösteren özellikle halkla ilişkiler alanında uzmanlaşan danışmanlık firmalarından da destek almak mümkündür.

Kurum itibarının sağlıklı bir zemine oturması ya da gelişmesi ancak uygun bir kurum kültürünün desteği sayesinde olacaktır. Bu nedenle kurum, itibar yönetimini kurum kültürünün bir parçası haline getirmelidir. Çalışanlara, kurum kültürünün kurumsal itibara olan etkileri anlatılarak ve bu konuda eğitimler verilerek itibara olumlu katkılar yapabilmeleri için gerekli bilinç ve yetkinlikler kazandırılmalıdır.

Kurum içi iletişime ilave olarak, medyada görünürlük yani örgüt ile dış çevre arasındaki iletişim de olumlu bir itibar açısından son derece önemli ve gereklidir. Bununla birlikte kurum, dış çevresiyle iletişimini sadece medya üzerinden gerçekleştirmemelidir. Örneğin örgütün gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk faaliyetleri uygun bir metod ile paydaş gruplarla paylaşılmalıdır. Kurumlar, dozunda bir medya görünürlüğüne sahip olmalı, bunun için gerekli finansal kaynakları ayırmalıdır. Medyanın kullanımında aşırıya gidilmesi halinde sosyal ve politik paydaşlardan baskı görme ihtimali artacaktır. Buna karşın ticari ve sektörel gerekliliklerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu nedenle görünürlük noktasında optimal bir seviye belirlenmeli ve çalışmalar bu doğrultuda gerçekleştirilmelidir.

İtibar yönetiminin önemli ayaklarından biri de denetim ayağıdır. Nitekim kurumlar, itibarlarının ne durumda olduğunu düzenli aralıklarla kontrol etmeli, yapılan bu kontrollerde, ürün ve hizmetler, inovasyon, çalışma ortamı, yönetim, kurumsal vatandaşlık, liderlik ve performans üst başlıkları ve içeriklerine yönelik detaylı çalışmalar gerçekleştirilmelidir. Kurumlar, itibarlarını ölçme noktasında geliştirdikleri standartları ve ölçüm kriterlerini de performans ölçüm sistemlerine dahil etmelidirler. Ayrıca kurum düzeyindeki itibar ölçüleri bölüm, takım ve birey düzeylerine indirgenerek, itibara olumlu katkılar yapan çalışanların ödüllendirilebileceği değerlendirme sistemleri tasarlanmalıdır. Çünkü performans ölçüleri ancak ödüllerle ilişkilendirildikleri takdirde çalışanların gözünde anlam kazanacaktır. Diğer yandan, itibarın yönetilebilme miktarına ilişkin inancın ve bunun sonucunda tahsis edilen bütçelerin, ancak yöneticilerin kişilik özellikleriyle de bağdaştığı sürece bir sonuç vereceği unutulmamalıdır(Eryılmaz, 2008:167).

İtibar yönetimi, en zor yönetim şeklidir ve herkesin yeni yeni öğrenmeye başladığı, çok fazla parametrenin kullanıldığı ama bu parametrelerin bire bir kontrol edilmesinin mümkün olmadığı bir yönetim tarzıdır. Bu bir reklam değildir. Kuyucu (2005) kurumlarda başarılı ve etkin itibar yönetimi için farklı bir reçete sunmakta ve sırasıyla aşağıdaki adımların atılmasının gerekliliği üzerinde durmaktadır;

- ✓ *İlk adım;* Süreç içinde yönetmenin önem taşıdığı faaliyetlerin hangileri olduğunu saptamayı içerir.
- ✓ *İkinci adım;* Şirketin ya da iş biriminin rakipleri karşısındaki mevcut görünürlük ve güvenilirliğini gerçekçi bir şekilde teşhis etmektir.
- ✓ *Üçüncü adım;* Konum oluşturmada şirketin kontrolü altındaki hangi faktörlerin kullanılacağına karar vermektir.
- ✓ *Dördüncü adım;* Kurumun farklılaşmış bir konuma ulaşip ulaşmadığını ve hedef pazar dilimleri açısından özellikle değer taşıyan konumlar olup olmadığını belirlemeyi içerir.
- ✓ *Beşinci adım;* Hedef müşterilerin zihinlerine ve kalplerine götüren etkin yolları belirlemek üzere geniş bir iletişim taktikleri yelpazesinden yararlanmak gerekir.
- ✓ *Altıncı ve son olarak ise;* Farklı, tutarlı ve bütünsel kurumsal uygulamaların etkin yönetimi gerekir(Akar Kuyucu 2003).

İtibar yönetimi kavramının ciddi şekilde değerlendirmeye alınması ilk olarak 1990' da ABD' de gerçekleşmiş, daha sonra Fortune Magazine'nin yapmış olduğu "En Beğenilen Şirketler" araştırmasıyla, global piyasada dikkatleri üzerine çekmiştir. Literatürde, itibar yönetimi ile ilgili farklı tanımlamalar yapılmıştır. Örneğin; Connolly itibar yönetimini; sosyal çevrenin genel bir bakış açısı olarak ifade etmektedir. Bu kapsama ilave olarak itibar yönetimi;

- ✓ *Ortak Düşünceleri Şekillendirmektir.* Kurumun itibarı, paydaşlarla birlikte inşa edilir ve güçlendirilir.
- ✓ *Gerçek Değerleri Ve Kurumun Kimliğini İfade Etmektir.* İtibar, bir kurumun varmak istediği hedefi garanti eder, eylemlerle söylemleri birleştirir.
- ✓ *Kurumsal Faaliyetler İçin Dayanak Noktalarını Belirlemektir.* İtibarın, müşterilerin satın alma arzusuna, çalışanların katılımına ve paydaşların kuruma yatırım yapmasına etkisi büyüktür.

İtibar yönetiminin amacı; Kurum itibarını zedeleyebilecek olumsuz durumlara karşı kurumsal sürecin revize edilerek ve kurumsal itibarı tehdit edebilecek olayların önceden belirlenerek ortadan kaldırılması olarak ifade edilebilir. İtibar yönetimi yaklaşımının birkaç yolu vardır. Bu yaklaşımlar şöyle açıklanabilir;

- ✓ *Proaktif* : Kurumun itibarının inşa edilmesi ve korunması birlikte düşünülmelidir.
- ✓ *Savunma*: İtibarın tehlikelerle karşılaşabileceğinin farkına varılarak, bu tehlikelere karşı itibar korunmalıdır.
- ✓ *Bakım (koruma)*: İyi bir itibara sahip kurum, bu itibarının devam etmesini arzulayacaktır. O zaman, itibarın korunması ve güçlendirilmesi için bir dizi faaliyet içinde olmak gerekmektedir.

Bir kurumun itibar kaybının maliyeti, ekonomik kaybın çok daha ötesindedir. Üst yönetim, itibarın yeniden kazanılması için, kurumun bütün süreçlerini titizlikle gözden geçirerek hızlı ve doğru çözüm yolları aramıyorsa kurumun yok olmasına sebebiyet verebilir. Çünkü, kaybedilen para tekrar kazanılabilir ancak zedelenen itibarın tamir edilmesi, kolay ve ucuz değildir. Piyasadaki mevcut kritik faktörlerin, örgütün itibarına ve markasına zararı ve olumsuz etkisi kolayca fark edilmeyebilir. Bu nedenle kurumun iş stratejisi ve küresel gelişmelerin kurumsal itibara olası etkilerinin önceden tespit edilmesi hayati önem kazanmaktadır. Kurumun itibarı kişisel bir dikkat gerektirir. Bu nedenle yöneticilerin, sosyal sorumluluk, kurumsal iletişim, sosyal ve kültürel değişimler konusunda eğitimden geçirilerek yetiştirilmeleri önem arz etmektedir(Karaköse, 2006:7)

İtibar yönetimi sürekli gelişme temelindedir. Bunun nedeni, gelişen ve değişen ortamlara ayak uyduran kurumların, itibarlarını ve isimlerini önemli ölçüde koruyabilmeleri ve geliştirme fırsatı bulabilmelerinden kaynaklanmaktadır. İtibarın nasıl korunabileceği ve geliştirebileceğine ilişkin kesin bir yargıda bulunmak güçtür. Bunun nedeni; İtibar anlayışının kişiden kişiye ve sektörlerle göre değişebilmesi, kişilerin algılarının önemli ölçüde farklılık gösterebilmesidir(Kostak, 2006).

İtibar kazanmak kadar onu korumak da güçtür. Çünkü bir şirketin itibarı yükseldikçe toplum için örnek olma özelliği de artar. Dolayısıyla, daha çok göz bu şirketi izlemeye başlar. Şirketle ilgili tüm kesimlerin davranışları itibarı oluşturan ilkelerle tutarlı olmazsa, bu durum kamuoyuna mal olur ve şirket itibar yitirir. Bu nedenle, itibarına önem veren şirketler risk yönetimine de önem verirler. Hem itibarı zedeleyecek durumları önceden öngörerek önlem almaya çalışırlar, hem de acil durum planlarını hazır tutarak, riskler gerçekleştiğinde hızlı hareket edebilme yetkinliğine kavuşurlar. İtibarı zedeleyecek bir durum ortaya çıktığında şirketin sorumluluğu kabullenmesi, durum ile ilgili bilgilerin şeffafça paylaşımına önem vermesi, varsa sorumluların şirketten uzaklaştırılması ve durumun süratle düzeltilmesi için gerekli yatırımdan kaçınılmaması gerekir.

Sağlam bir itibar elde etmek uzun bir süreç alabilir. İnsanlara örgütü sevdirmek, daha da önemlisi onlarla gönül bağı kurmak gerçekten zor bir iştir. Bu yüzden, paydaşlara verilen sözlerde ve yapılan işlerde devamlı olarak güvenilir ve tutarlı olunmalıdır. İnsanlar, sizin veya kurumunuzun herhangi bir zamanda tutarsız davranışlar sergilediğini ve güvenilir olmadığınızı fark ettikleri anda kolaylıkla sizinle olan gönül bağını koparabileceklerdir(Karaköse, 2006:8).

### 3.7.1.Etkin Bir Kurumsal İtibar Yönetimi İçin Yapılması Gerekenler;

Etkin bir kurumsal itibar yönetimi için yapılması gerekenler şunlardır;

- ✓ *1.Adım Mevcut Durumun Ne Olduğunun Tespit Edilmesidir;* İlk olarak kurumsal itibarın yönetimi ile ilgili genel olarak tanımlanmış bazı temel politikaların ve süreçlerin şirket içinde ne durumda olduğu analiz edilmeli, Bir “sıfır” noktası belirlemek için mevcut durum analiz edilmelidir.
- ✓ *2. Adım Kurumun İtibarını Oluşturan Kriterler Belirlenmelidir;* Kurumsal itibar, farklı metodolojiler kapsamında çok sayıda kriterden oluşabileceğinden kuruma rekabette güç kazandıracak ve kurum kültür ve değerleri ile ilişkilendirilebilecek kriterler belirlenmeli ve geliştirilmelidir.
- ✓ *3. Adım Kurum Kültür Ve Değerleri Yazılı Hale Dönüştürülmelidir;* Bu çalışma, itibarı oluşturan kriterlerle birlikte değerlendirildiğinde kurumsal itibarın “hammaddesi” haline dönüşecek ve kamuoyuna yansımada etkili olacaktır.

- ✓ 4. *Adım Toplumun Kurumu Nasıl Algıladığı Tespit Edilmelidir*; Çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, medya, yerel yönetimler, yerel toplum, akademisyenler, kamu bürokrasisi ve benzeri sosyal paydaşlar nezdinde nasıl bir algılamaya sahip olduğu belirlenmelidir. Kurum gerçekleri ile oluşmuş algılamalar arasındaki farklar tespit edilmelidir.
- ✓ 5. *Adım Bir İtibar Yönetimi “Modeli” Belirlenmelidir*; Model, kurumsal itibarın hangi ilke ve esaslarla göre yönetileceğini ortaya koymalıdır. Süreçlerin işleyişi, sorumlu yöneticiler, gelişmelerin raporlanması, iletişim kurulacak toplum kesimlerinin belirlenmesi ve üretilecek mesajlar gibi konular açıklığa kavuşturulmalıdır.
- ✓ 6. *Adım Yönetim Takımının Mutlaka İşin İçinde Olması sağlanmalıdır*; Kurumsal itibarın yönetimi başta CEO olmak üzere tüm yönetim takımının “asli” işidir. Bir çok ülkede kurumsal itibar yönetiminin, yönetim takımının performans kriterleri içine dahil edildiği unutulmamalıdır.
- ✓ 7. *Adım İletişim Planının “İtibar Yönetimini” Kapsaması Sağlanmalıdır*; Yerel toplum stratejileri, medya ilişki yönetimi, kurum içine yönelik iletişim markalarının oluşturulması gibi çalışmaların nasıl ve ne zaman yapılacağı, bu planda yer almalıdır.
- ✓ 8. *Adım Kriz İletişimi Ve Kurum İçi İletişime Önem Verilmelidir*; Kurumsal itibarın sürdürülebilir olması için; “Çalışanların aidiyet” duygularının yakından izlenmesi ve itibar yönetimi modeli ilkeleri ile ilişkilendirilmesi gerekir. Yılda en az bir kez “Kriz workshop” ları yapılmalıdır.
- ✓ 9. *Adım Kurumsal Performans Düzenli Olarak Ölçülmelidir*; Kurumsal itibarla ilgili konular, yönetim takımının gündemine ortalama 3 - 4 ayda bir gelmeli ve çalışmalarla ilgili yöneticiler bilgi aktarımında bulunmalıdırlar. Bunun dışında yılda bir kez öncelikli sosyal paydaşlar nezdinde yaptırılacak algılama araştırmaları ile uygulanmakta olan çalışmaların ne durumda olduğu ölçülmelidir.
- ✓ 10. *Adım Dünyadaki Gelişmeleri İzlenmeli, “Kıyaslamalar” Yapılmalıdır*; Kurumsal itibar konusunda ölçümlemeler, raporlamalar, denetimler için yeni yeni standartlar gelişmektedir. Bu gelişmelerden uzak kalan şirketlerin, global pazarlarda iş yapması veya yatırımcıların desteğini alması zorlaşmaktadır. Bu nedenle, konuyla ilgili geniş çapta çalışmalar yapan kurum ve kuruluşlara üye olarak gelişmeler izlenmeli, yeni uygulamalar organizasyon uygulamalarına dahil edilmelidir(Kadıbeşegil, 2004).



İtibar yönetimine ilişkin yukarıda yapılan açıklamalardan itibarın kurumlar tarafından her zaman ve istenildiği miktarda yönetilebileceği sonucuna varılmamalıdır. Bu noktada itibarın “mutlak” seviyede değil de, belli ölçülerde yönetilebileceğini kabul etmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Nitekim kurumlar, itibarlarını kontrol altında tutmaya çalışırken bazı sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Dolayısıyla örgütsel itibarın şekillendirilmesinin zannedildiğinin aksine oldukça karmaşık bir süreç olduğu ve itibarın yönetilebilme miktarının bir örgütten diğerine, örgütün politik ve ekonomik gücü, uluslararasılaşma düzeyi, icra kurulu başkanının yetenekleri vb. çeşitli faktörlere bağlı olarak değişebileceği unutulmamalıdır. Örgütsel itibarın oluşum süreci incelenecek olursa genel olarak 2 ana safhayı içerdiği görülmektedir(Eryılmaz, 2008:155). Birinci safhada ya paydaş grupların bizzat kendileri kuruma dair bir deneyim yaşarlar, ya da kurum hakkındaki enformasyon, ilgili paydaş gruplara, deneyimi yaşamış diğer paydaş gruplarca veya medya kuruluşlarınca ulaştırılır. Bu noktada medya organlarının çoğunlukla kurum bünyesinde bulunmaması, paydaşların çoğu zaman birbirleri ile etkileşim halinde olmaları, kurumun, kontrolü elinde tutmasını ciddi anlamda engellemektedir(Eryılmaz, 2008:161). İkinci adımda ise bu enformasyon paydaş gruplarca yorumlanır ve zihinlerde örgüte dair itibari değer netleşir. Paydaş grupların farklı kültürleri, beklentileri ve eğitim, yaş ve cinsiyet gibi demografik özelliklerindeki farklılıklar, kurumun itibar yönetimindeki kontrolü elinde tutmasını engelleyen diğer unsurlar olarak göze çarpmaktadır (Eryılmaz, 2008:164).

### 3.7.2.Sanal Ortamda İtibar Yönetimi

Kurumsal itibar yönetimi ile İnternet’te itibarı izlemek, korumak ve güçlendirmek için ihtiyaç duyulan 10 aşama aşağıda sıralanmıştır;

- ✓ *BİRİNCİ AŞAMA: Kurum Yönetiminin İtibar Kavramlarını Anlaması Ve Özümsemesi:* Öncelikle kurum yöneticilerinin itibarın ne olduğunu ve neden önemli olduğunu tam olarak anlamalarına, olumlu bir itibarın kuruma sağlayacağı yararları kavramalarına çalışılmalıdır. Tepe yöneticisi, itibarla ilgili sorumluluğun büyük ölçüde kendisinde olduğunu bilmelidir. Kurum Yöneticilerinin, kurum kimliği ve kurum imajının itibarı nasıl etkilediğini anlamaları, kimlik ile imaj arasındaki uyumluluğu takip etmeleri, bununla ilgili sürekli olarak çalışmalar yapmaları ve kişisel itibarlarının da kurumsal itibarı etkilediğinin bilincinde olmaları gerekir.

- ✓ *İKİNCİ AŞAMA : Paydaşların Belirlenmesi Ve Beklentilerinin Anlaşılması:* Kurumun tüm paydaşları yazıya dökülmeli ve iletişim çalışmalarında kullanılmak üzere veritabanında uygun şekilde kategorize edilmelidir. Paydaşların kurumu nasıl algıladıkları, beklentileri ve bunların ne şekilde karşılanabileceğine ilişkin çalışmalar gerçekleştirilmelidir.
- ✓ *ÜÇÜNCÜ AŞAMA: İtibar Yönetimi İçin Sorumluların Belirlenmesi Ve Çalışanların Eğitilmesi:* Kurumsal itibar yönetimi hususunda kimin veya kimlerin sorumlu olacağı belirlenmeli, tüm çalışanların kurum itibarını nasıl etkilediklerinin ve bu konuda neler yapabileceklerinin farkına varmaları için konuya ilişkin eğitimler verilmeli, yeri geldikçe konuya değinilmeli ve kurum içi yayınlarla da desteklenmelidir.
- ✓ *DÖRDÜNCÜ AŞAMA : Krizlere Hazırlıklı Olunması:* Kriz durumlarına karşı hazırlıklı olunmalı, kriz yönetimi için en kötü senaryolar göz önünde bulundurularak hazırlık yapılmalı ve kriz yönetimi ile ilgili ekip oluşturulmalıdır.
- ✓ *BEŞİNCİ AŞAMA : Kurum Çapında Farklı Alanlarda İyileştirme Çalışmaları Yapılması, Bu Alanlarda Uzun Vadeli Başarının Hedeflenmesi:* Kurumun ürün ve hizmetlerinde kalitesinin yüksek tutulması, inovasyona önem verilmesi, kurumun net bir vizyonunun belirlenerek bu yönde başarılı liderlik çalışmaları gerçekleştirilmesi, personel için cazip olanakların ve olumlu bir çalışma ortamının sağlanması, finansal performansın yüksek olması, etik kurallara, kurumsal vatandaşlığa ve sosyal sorumluluk çalışmalarına özen gösterilmesi vb itibar ölçümlemelerinde kullanılan bileşenler incelenerek konuya ilişkin çalışmalar yapılmalıdır.
- ✓ *ALTINCI AŞAMA : Sanal Ortamın Öğrenilmesi:* Geleneksel medya ile sanal ortam arasındaki işleyiş ve etkileyiş farkı kavranarak sanal ortamdaki fırsat ve tehditler doğru bir şekilde analiz edilmeli ve pozisyon alınmalıdır. Ayrıca, kurum yöneticileri ve çalışanları, bilgi çağında iletişim, tüketicilerin değişen beklentileri ve davranışları, aktif internet kullanıcıları ve sanal ortamı kullanma şekilleri hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Yöneticilerin ve çalışanların İnternet’ in teknik yönüyle ilgili genel bilgileri edinmeleri, başta sosyal medya araçları olmak üzere sanal ortamdaki farklı alanları tanımaları, sanal ortam görgü kurallarını öğrenmeleri ve sanal ortamda gerçekleşebilecek saldırı çeşitlerini bilmeleri gerekmektedir.

- ✓ *YEDİNCİ AŞAMA: Sanal Ortamdaki Durumla İlgili Keşif Yapılması, İtibar Durumunun İzlenmesi:* İtibar yönetimi ile ilgili genel çalışmalar yapmanın yanı sıra, kurumun sanal ortamdaki varlığını keşfetmesi gerekmektedir. Biraz derinlemesine yapılacak bir araştırma ile, kurumun faaliyet gösterdiği sektörün, kurumun ve kurumun markalarının sanal ortamda nasıl temsil edildiği hakkında farklı bilgiler edinilebilecektir. Sanal ortamda itibarın ne durumda olduğunun izlenmesi için kurum içinden çeşitli çalışmalar yapılabilir, veya bir danışmanlık şirketinden destek alınabilir. Kurumla ilgili sanal ortamda nelerin yazıldığı ve kurumun WEB sitesinin arama motorlarındaki görünürlüğü, itibarı açısından önemlidir. İzleme yapılarak problemli alanların tespiti yapılabilir ve buna göre iyileştirme planları hazırlanabilir.
- ✓ *SEKİZİNCİ AŞAMA : Sanal Ortamda İtibarın Korunması Ve Güçlendirilmesi:* Sanal ortamda itibarı güçlendirmek için farklı sanal ortam araçları kullanılabilir. Örneğin kurum, WEB sitesinde hem tasarım hem de içerikle ilgili iyileştirmeler yapabilir, sanal ortamda temsil edildiği araçların kurum kimliğini yansıtmalarını sağlayabilir, farklı paydaş gruplarına yönelik çalışmalar gerçekleştirebilir. Gönderilen e-postaların spam olmadığından ve sanal basın bültenlerinin ilgili kişilere ulaştığından emin olunmalıdır. Kurumun sanal ortamdaki faaliyetlerinin ve iletişiminin tutarlı, görünür, gerçek, şeffaf ve ayırt edilebilir olması, kurumun internet kullanıcılarının sorularını yanıtlayabilir durumda olması önemlidir. İtibar ölçümlerinde kullanılan bileşenler, sanal ortama yansıtılmalıdır.
- ✓ *DOKUZUNCU AŞAMA : İtibarı Zedeleyen Faaliyetlerle Mücadele Edilmesi:* İtibar zedelenmesine neden olacak durumlar gerçekleştiği takdirde bunlarla nasıl başedileceği bilinmelidir. Bunun için sanal ortamda itibari zedeleyebilecek faaliyetlerin ve olası sonuçlarının tam olarak anlaşılması ve çeşitli olaylara karşı hazırlıklı olunması gerekmektedir.
- ✓ *ONUNCU AŞAMA : Belli Çalışmaların Rutine Sokulması:* Kurum, sanal ortamda itibar yönetimi konusunun kavranması ve belirlenen uygulamaların fiiliyata geçirilmesinden sonra, bundan böyle hangi çalışmaların hangi sıklıkta gerçekleştirileceği, bunların sorumluluklarının kimler olacağı netleştirebilecektir. Tüm bu çalışmalardan sonra belirlenen faaliyetler rutine sokulmalı ve devamlılığı sağlanmalıdır. Unutulmamalıdır ki itibar, uzun vadede oluşan, hassas ve çok değerli bir varlıktır(Er, 2008:161)

### 3.8. KURUMSAL İTİBARIN KAZANIMLARI

#### 3.8.1. Kurumsal İtibarın Kurum İçin Kazanımları

İtibar yönetimi üzerine yapılan araştırmalarda ön plana çıkan üç sonuç elde edilmiştir. Bunlar; müşteri memnuniyeti, hizmet / ürün kalitesi ve yönetim kalitesidir. Sermayesi güçlü ve gelişime ayak uyduran şirketlerin itibarı artmaktadır. İç iletişim ve dış iletişimin iyi yönetilmesi ve tüm kanallarının önceden planlanması da itibarın artırılmasına yönelik katkı sağlayacaktır. Kurumsal itibar yönetimini doğru bir şekilde gerçekleştiren, müşteri odaklı ürün ya da hizmet sunan kurumlar, rakiplerinin önüne geçecek, karlılıkları ve saygınlıkları artacaktır. Müşteri memnuniyetini sağlayamayan kurumlarda, itibardan, saygınlıktan, marka olmaktan ve imajdan söz edilemez(Kostak, 2006)

Hem iş dünyasında hem de akademik çevrelerde itibarın önemi her geçen gün artmaktadır. Nitekim, ABD’de gerçekleştirilen bir araştırmada; CEO’ ların kurumsal itibarı, bir firmanın en önemli soyut varlığı olarak gördükleri ve bir firmanın sahip olduğu değer en az yüzde 70’inden kurumsal itibarın sorumlu olduğunu düşündükleri ifade edilmektedir. Esasen bir firmanın piyasa değeri, firmanın gelecekteki potansiyelinin değerlendirilmesine dayanır. Bu da kurumsal itibarı güçlendirmenin, gerçekte firma için değer yaratmak anlamına geldiğini göstermektedir.

Günümüzde, küreselleşmenin de etkisiyle kurumlar için rekabet daha da zorlaşmıştır. Kurumsal itibar rekabette fark oluşturabilmek için işletmelerin önem vermek zorunda oldukları bir olgu olup, ün, saygı ve itibarı içermektedir. Ün reklâm ile kısa bir sürede elde edilebilirken, itibarın oluşumu uzun bir zamanı almaktadır. Kurumsal itibar işletmelere farklılaşma sağlamakla kalmayıp, tedarikçilerinden daha ucuza mal alınabilmesine de imkan tanımaktadır. Nekra’ ya göre kurumsal itibar, işletmenin ürün ve hizmet satışlarını artırmakta, yatırımcılar için kurumun çekici hale gelmesini sağlamakta ve yetenekli iş görenleri de kuruma çekmektedir. Kamu otoritesi de itibarlı kurumlara daha farklı bir yaklaşım sergilemektedir. Kısacası kurumsal itibar, işletmelere rekabette önde olmalarını sağlayacak birçok avantajı beraberinde getirmektedir(Karakılıç, 2005:186)

İyi bir itibar, kuruma hem finansal açıdan, hem Pazar açısından hem de insan kaynakları açısından ciddi değerler katacaktır. Şöyle ki;

#### *3.8.1.1.Finansal Açıdan Kattığı Değer*

İtibarın değerini finansal olarak açıklamak mümkündür. Örneğin; Rowtree Mackintosh' un 1988'de İsviçreli gıda grubu Nestle tarafından 2.55 milyar sterline satın alınmasına karşın, Rowtree'nin defter değerinin satın alma fiyatının beşte biri olması, şirketlerin itibar açısından önemini gösteren çarpıcı bir örnektir. Nitekim yukarıdaki örnekte Nestle' nin ödediği paranın % 80' i Rowtree' nin pazarlama knowhowu, altyapısı ve kurum imajı için ödenmiştir.

#### *3.8.1.2.Pazar Açısından Kattığı Değer*

Güçlü itibara sahip şirketlerin, pazarda çok kolay yer bulmaları, hedef kitleler tarafından çabuk kabul görmeleri ve pazar paylarını her geçen gün daha da artırmaları, itibarın şirkete pazar açısından kattığı değer açık bir göstergesidir.

#### *3.8.1.3İnsan Kaynağı Açısından Kattığı Değer*

İyi bir itibara sahip şirket, yetenekli elemanları etkileyecek ve kendi kurumlarında çalışmalarını noktasında ciddi bir cazibe oluşturacaktır. Şirket bu sayede yetenekli elemanlara sahip olacak, alınan elemanlar da kurumun başarısı için çalışacaklar ve sonuçta güçlü müşteri ilişkileri geliştireceklerdir. Tüm bu nedenlerden dolayı, iyi bir kurum itibarının işletmeye insan kaynağı açısından da değer katacağı yadsınamaz bir gerçektir.(Güzelcik Ural, 2002:88)

Yukarıda sayılan ve itibarın kuruma katkılarının ana başlıklar halinde verildiği maddeler de dahil edilerek güçlü kurumsal itibara sahip firmaların kazanımlarını şu şekilde özetlemek mümkündür;

- ✓ İşletmelerin ürün ve hizmet kalitesi çoğu zaman o işletmenin kamuoyundaki itibarı ile değerlendirildiğinden iyi bir itibara sahip işletmeler ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesi rakipleriyle aynı ayar da olsa da daha yüksek fiyatlara satabilmektedir (Karakılıç, 2005:185).
- ✓ Yatırımcıların başka firmalara kaçış oranını düşürmektedir.
- ✓ İtibar sahibi işletmelerin, daha zayıf itibara sahip işletmelere göre, kriz ortamından daha az etkilenmesine olanak sağlamaktadır.
- ✓ İşletme, normal dönemlerde, hisse senedi piyasasında daha zayıf itibara sahip işletmelere göre daha yüksek performans gösterebilmektedir.
- ✓ Kurumsal İtibara sahip işletmeler nitelikli iş görenleri çekmekte ve böylece nitelikli çalışanlar kurumun itibarını daha da artırmaktadır. İtibarlı işletme gençlerin idolu haline dönüşmekte ve sivil toplum örgütleri, projelerine itibarlı işletmeleri dâhil etmektedir.
- ✓ Kurumsal İtibar, çalışanların sadakatlerinin ve verimliliklerinin artmasını sağlamaktadır.
- ✓ İşletmenin satışlarının, müşteri sadakatinin ve tavsiye edilirliliğinin yukarıya doğru ivme kazanmasını sağlamaktadır.
- ✓ İşletmenin projeleri ve programları için hükümet desteğinin artmasını sağlamaktadır.
- ✓ İyi bir itibar; büyük bir rekabet avantajı sağlar; Özel veya kamu kurumlarının ya da kâr amacı gütmeyen kurumların başarılarında ve başarısızlıklarında doğrudan bir etkiye sahiptir.
- ✓ İyi bir itibar, çalışanları ve müşterileri cezbederek organizasyonun başarısına ve diğer bütün paydaşların desteğinin kazanılmasına katkı sağlar.
- ✓ İtibar iç ve dış paydaşlarınızın size bakışlarını etkiler.
- ✓ İtibar, aynı zamanda iletilmek istenen mesajların hedef kitleye kolayca ulaştırılmasını sağlayarak, ürün ve hizmetlerin müşteriler tarafından tercih edilebilirliği üzerinde etkilidir. İnsanlar, bir örgütte çalışmaya karar verecekleri zaman veya örgüte yatırım yapacaklarında, o örgütün itibarını dikkate alarak buna karar verirler.

- ✓ İtibar, gözle görülemeyen soyut bir değer olduğu için, akıllı girişimciler para kazanmanın yolunun doğru insanlarla ve iyi bir itibara sahip örgütlerle iş yapmaktan geçtiğini bilirler. Dikkat edilirse, yapılan birçok yatırımın altında, kurumların itibarı ve marka değerleri oluşturması fikri yatmaktadır.
- ✓ İtibar, ürün ve hizmet tedarikinin daha düşük fiyattan teminini sağlar.
- ✓ İnsanlar tarafından edinilen duygu ve bilgileri gösteren itibar, sağladığı farklılıklarla işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır(Karakılıç, 2005:185)
- ✓ İtibar, rakiplerin engelleme faaliyetlerine karşı bariyer görevi görür.
- ✓ İtibar, işletmenin yatırımcılardan ve zengin ekonomik kaynaklardan faydalanma şansını artırır.
- ✓ İtibar, yeni pazarların kapılarını açar.

İtibarın kuruma sağladığı katkıların açıklanmasından sonra, bu itibarın oluşumuna katkı sağlayacak “Değer Oluşturma Kavramı” na da kısaca değinilecektir.

### **3.8.2.Değer Oluşturma Kavramı**

Son dönemde, bilgi ve iletişim teknolojilerinin şirket bünyesinde iletişim ve işbirliğini kolaylaştırıcı etkisi sonucunda “bilgi” ve “Bilginin yönetimi” önem kazanmıştır. Ayrıca; Şirketlerin “Pazar değeri” ni oluşturan unsurlar içinde klasik bilanço yapısında “Görünmeyen değerlerin” büyük payı olduğunun görünmesi, “bilgi” nin ve “Entelektüel sermaye” nin stratejik düzeyde ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Tüm bu gelişmeler, şirketlerin, görünmeyen ve ölçülmeyen varlıkları noktasında yeni yöntemler kullanarak, değer oluşturabilmelerini gerektirmektedir.

#### **3.8.2.1.Şirketlerin Değer Oluşturma Yöntemleri**

##### **3.8.2.1.1.Çalışanları Vasıtasıyla (İnsan Kaynakları)**

Çalışanlar ile müşteriler arasındaki doğru iletişim, yeni işe giren çalışanlara verilecek nitelikli ve teknik eğitimler, (Sorun çözme teknikleri, müşteri ilişkileri yönetimi, memnuniyet ölçümü, ihtiyaç analizi vb.) çalışanların becerilerinin, tecrübelerinin, davranışlarının ve bilgi seviyelerinin yüksek olması, değer oluşturmada önemli katkılar sağlayacaktır.

#### 3.8.2.1.2. Müşteriler Vasıtasıyla

Şirketin müşteri odaklı bir bakış açısına sahip olması, müşterilere sunulan ürün ve hizmet kalitesinin yüksek olması, müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik uygulamaların zenginliği vb. faktörler müşterilerin zamanla kuruma ait güvenlerinin artmasına ve diğer kişilere de ilgili kurumun ürünlerini tavsiye etmelerine sebebiyet verecektir. Bu da zamanla şirket için değer oluşturan bir mekanizmaya dönüşecektir.

#### 3.8.2.1.3. Organizasyon Yapısıyla

Çok farklı ülkelerde ve noktalarda faaliyet göstermelerine ve dağınık bir yapıları bulunmasına rağmen tüm birimlerini büyük bir ahenkle yönetmeyi başaran şirketler ve yeni buluşlara imza atan, know-how oluşturabilen ve sinerji üretebilen şirketler, organizasyon yapıları ile değer üreten şirketler kategorisine girmektedirler.

#### 3.8.2.1.4. Süreçler Vasıtasıyla

Süreç yönetimini profesyonel şekilde uygulayabilen ve yeni ürün geliştirilmesi noktasında öncü bir yapıya sahip olan şirketler, süreçler vasıtasıyla değer üreten şirketler kategorisine girmektedirler.

#### 3.8.2.1.5. Sistemler Vasıtasıyla

Sistem altyapısını büyüme hedeflerine entegre bir şekilde oluşturan, faaliyette bulunduğu sektörün gereklerini yerine getirebilecek bir yazılıma sahip olan sipariş, teslimat ve envanter ve raporlama gibi yönetim sistemlerini geliştirebilmiş olan şirketler, sistemler vasıtasıyla değer üreten şirketler kategorisine girmektedirler.

#### 3.8.2.1.6. “Gözle Görünmeyen” Varlıklar Vasıtasıyla Sağlanan Değer

ABD’de 80’li yıllara kadar şirketlerin defter değeri ile pazar değerleri göreceli olarak aynı kaldı. Ancak 1980’de defter değeri, pazar değerinin % 95’i kadar iken 1998 yılında % 28’e kadar geriledi. Bu trend hızla artmaktadır. Dolayısıyla entelektüel sermayeye yatırım yapan şirketler gözle görülmeyen varlıklar vasıtasıyla değer üreten şirketler kategorisine girmektedirler(Özken, 2007:2)



### 3.9. KURUMSAL İTİBARIN ÖLÇÜLMESİ

#### 3.9.1. Kurumsal İtibarı Ölçmenin Önemi

Kurumsal itibarın, dünyanın geri kalanı için kurumun görünen yüzü olması, bu kurumların endüstri ortalamalarının üzerinde karlar ediyor olmaları, çalışanlarından daha fazla destek görüyor olmaları, verimliliklerinin, satışlarının ve müşteri sadakatinin yükselen seyirler izlemesi, yatırımcılar için daha cazip görünümünün olması vb. pek çok faktör, kurumları itibar yönetimine yatırım yapmaya zorunlu kılmaktadır. Yapılan yatırımların neticesi, kurum itibarının, ilgili kurum bilançosunun aktifinde mi yoksa pasifinde mi yer aldığının da cevabını verecektir. Bu cevaba ulaşabilmek de ancak kurumsal itibarın ölçülmesi ile söz konusu olabilecektir. Kabul etmek gerekir ki kurumsal itibar, iş paydaşlarının kurumla ilgili her kararlarında, hayati bir öneme sahiptir. İş paydaşları nezdinde kurum ile rakiplerini farklılaştıran temel unsur kurumsal itibardır. Pazarda tüketiciler, müşteriler, ticari partnerler ve rakipler, hisse senedi piyasasında yatırımcılar ve analistler, iş pazarında mevcut ve potansiyel çalışanlar, medyada gazeteciler kuruma ilişkin tutumlarının tamamını, kurumun itibarına göre değerlendirirler. Tüm bu nedenler Kurumsal İtibarın ölçülmesini bir noktada zorunlu kılmaktadır.

Kurumsal itibarın ölçümlemesine yönelik çalışmalarda, çalışanlarla ilgili bileşenler ayrıcalıklı bir konuma sahiptir. Özellikle Harris ve Fombrun' ın ele aldığı, "Çalışan kalitesi" ve "Yönetim kalitesi" gibi boyutlar, doğrudan kurumsal itibarın çalışanlarla ilişkisini vurgulamaktadır. Bununla birlikte itibar kavramının içeriğine değinilecek olursa; Çalışanların niteliği, yönetim kalitesi, finansal performans, ürün ve hizmet kalitesi, müşteri odaklılık, duygusal cazibe, sosyal sorumluluk, etik davranış, iletişim ve güvenilirlik bileşenlerinden oluştuğu görülecektir(Şatır–Erendag, 2006:3)

#### 3.9.2.Kurumsal İtibarı Ölçme Kriterleri

Şirketlerin kurumsal itibar performanslarını ölçebilmeleri için iki temel gereksinimleri vardır. Bunlardan ilki itibarlarını oluşturan kriterlerin ne olduğu, ikincisi ise kimin nezdinde itibar performanslarını ölçümleyecekleridir(Kadıbeşegil, 2007:100)

Finlandiya’da kurumsal itibar araştırmaları yapan ve “RepMap“ modeli ile toplum tarafından beğenilen şirketleri sečen iletişim uzmanı Jouni Heinhonen; Çok sayıda uluslararası şirketin halen kurumsal itibarını ölçmediklerini, ölçülemeyen şeylerin yönetilebilmelerinin de mümkün olmadığını, gelecekte CEO’ ların ve şirketlerin bu konudaki çalışmalarında artış yaşanmasının kaçınılmaz olduğunu ifade etmekte ve yapılan araştırmaları da örnek göstererek kurumsal yönetim standartlarını iyi uygulayan, itibarı yüksek şirketlerde yüzde 12-14 arasında daha fazla prim ödemesinin söz konusu olduğunu belirtmektedir. İtibarın çarpan etkisi ile ilgili olarak da řu söylenebilir; İtibarlı şirketlerin ürün ve hizmetlerini almak isteyen müşterilerin sayısı 7, hisse senetlerini almak isteyen yatırımcıların sayısı ise 5 kat artmaktadır(Kadıbeşegil, 2007:101).

İtibar ölçümüne ilişkin yapılan çalışmalar kapsamında Reputation Institute’ün Kurucusu ve Başkanı Prof. Charles Fombrun’un ülke itibarlarının bileşenlerini incelemek için geliştirdiği “İtibar Endeksi”, Fortune dergisinin “Dünyanın En Beğenilen Şirketleri” için geliştirdiği kriterler ve Capital dergisinin “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri” için oluşturduğu kriterler bir arada incelenecek olursa temelde 12 kriterin belirlendiği, bu 12 kriter noktasında her 3 çalışmada da mutabakatın olduğu, bununla birlikte Capital Dergisi tarafından belirlenen kriterlere bazı ilaveler yapıldığı, bu ilavelerin de göz önüne alınması durumunda sayısının 19 gibi yüksek bir değere ulaşacağı görülecektir. Parantez içindekiler Capital kriterlerinden eklenenlerdir.

- ✓ *Yenilikçilik,*
- ✓ *Çalışma Ortamı* (Çalışanına sunduğu sosyal imkânlar ve haklar, ücret politikası ve seviyesi),
- ✓ *Liderlik Ve Yönetim Kalitesi* (Pazarlama ve satış stratejileri, İletişim ve halkla ilişkiler),
- ✓ *Kurumsal Vatandaşlık,*
- ✓ *Finansal Sağlamlık Ve Performans,*
- ✓ *Yönetişim* (Yönetim ve şirket şeffaflığı, rekabette etik davranma),
- ✓ *Ürün ve hizmetlerin kalitesi* (müşteri memnuniyeti),
- ✓ *İnsan yönetimi* (Çalışanların nitelikleri ve çalışanların niteliklerini geliştirme, çalışan memnuniyeti),

- ✓ *Kurumsal Kıymetlerin Kullanımı,*
- ✓ *Sosyal sorumluluk,*
- ✓ *Uzun Vadeli Yatırım* (Yatırımcıya değer yaratma, bilgi ve teknoloji yatırımları),
- ✓ *Küresel Rekabet Edebilirlik* (Uluslararası pazarlara entegrasyonu, bölgeye, ekonomiye iş gücü ve yatırımları ile katkısı)(Saydam, 2010).

Türkiye’ de kurumsal itibar kavramının geliştirilmesine ve Türk Şirketleri’ nce özümsemesine yönelik olarak Capital Dergisi tarafından bazı çalışmalar gerçekleştirilmektedir. 2009 yılı verileri üzerinden yapılan incelemede belirlenen kriterler aşağıda verilmiştir;

*Capital 2009 Yılı “En Beğenilen Şirketler” Kriterleri*

- ✓ Bilgi ve teknoloji yatırımları,
- ✓ Hizmet veya ürün kalitesi,
- ✓ Finansal sağlamlık,
- ✓ Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik,
- ✓ Yönetim kalitesi,
- ✓ Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar ve haklar,
- ✓ Ücret politikası ve seviyesi,
- ✓ Çalışanların niteliklerini geliştirme,
- ✓ Pazarlama ve satış stratejileri,
- ✓ İletişim ve halkla ilişkiler,
- ✓ Çalışanların nitelikleri,
- ✓ Rekabette etik davranma,
- ✓ Çalışan memnuniyeti,
- ✓ Müşteri memnuniyeti,
- ✓ Yönetim ve şirket şeffaflığı,
- ✓ Yatırımcıya değer yaratma,
- ✓ Toplumsal sorumluluk,
- ✓ Uluslararası pazarlara entegrasyonu,
- ✓ Bölgeye, ekonomiye iş gücü ve yatırımları ile katkısı(capital-best.com, 2010).

### 3.9.3.Kurumsal İtibarı Ölçme Yöntemleri

#### 3.9.3.1.Fortune Dergisinin Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri Listesi;

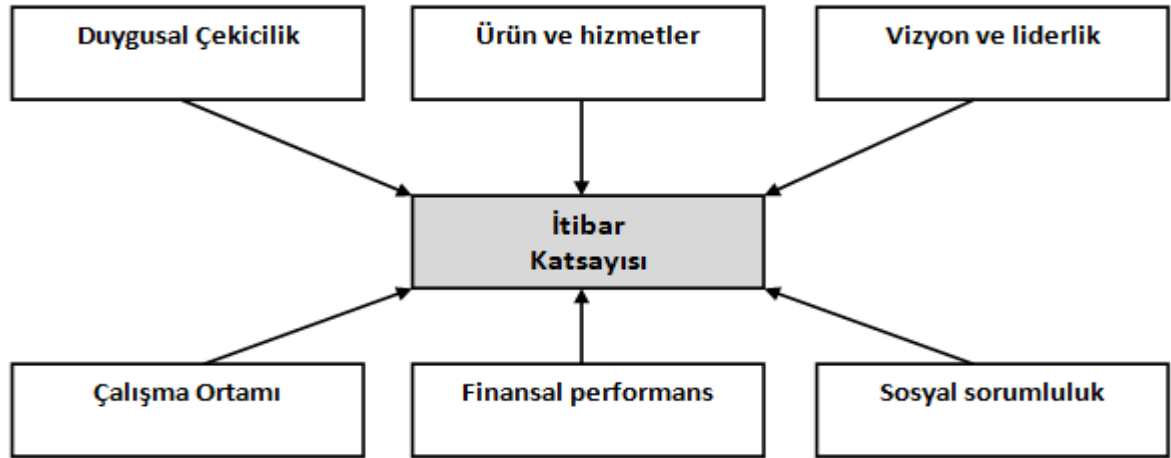
İnsanların nevi ve doğruluk düzeyine bakmaksızın tüm sıralamalardan hoşlandığı bilinen bir gerçektir. Bununla birlikte bu sıralamaların geleceği ilişkin sunduğu projeksiyonlar genellikle yanıltıcı olmakta ve kurumsal itibara yönelik geleceğe ait beklentiler ciddi sapmalar gösterebilmektedirler. Buna rağmen sıralamaların halen itibar ölçümlerinde ciddi bir yerinin olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin Fortune Dergisinin Amerika'nın en beğenilen şirketleri listesi en büyük 1000 (gelire göre) ABD şirketi ile yabancı şirketlerin ABD şubelerinin en büyük 25'i arasından seçilmektedir. Türkiye' de de benzer bir sıralama Capital dergisi tarafından gerçekleştirilmektedir. Her iki sıralamaya ilişkin bilgiler "Türkiye' de Kurumsal İtibar Ve Kurumsal İtibarın Ölçümüne Yönelik Örnekler" bölümünde detaylandırılmıştır. En beğenilen şirketlere ait sıralamalar noktasında özet olarak söylenebilecek olan; Bu listelerin uygulandığı bölgelerdeki şirketler için nispi bir başarı sıralamasını gösteriyor olmalarıdır. Ne listenin kendisinin, ne de ölçütlerinin, mutlak doğru bir itibar sıralaması gerçekleştirdikleri söylenemez.

#### 3.9.3.2.Çalışılacak En İyi Şirketler

En beğenilenler listesine ait uygulamaya benzer bir uygulama da çalışılacak en iyi şirketlerin belirlenmesi için yapılmaktadır. Çalışılacak en iyi 100 şirket'i seçmek için Fortune dergisi Great Place To Work Institute ile Amerikan iş dünyasındaki en geniş çalışan anketini gerçekleştirmek üzere işbirliği yapmaktadır. Toplam puanın üçte ikisi, her şirkette tesadüfi olarak seçilen çalışanlara; Yönetimin güvenilirliğine, işten duyulan memnuniyete ve organizasyon içindeki dayanışmaya ilişkin tutumları hakkında sorular yönelten ankete dayanmaktadır. Üçte biri ise şirketlerin maaş ve ikramiye programları, işe alım, iletişim ve çalışan çeşitliliği ile ilgili detaylı sorulara verdikleri cevaplardan oluşmaktadır. Bununla birlikte en beğenilen şirketler yarışmasına ilişkin yapılan yorumlar, çalışılacak en iyi şirketler yarışması için de geçerli olup, çalışanlar tarafından doğru bir itibar sıralamasının gerçekleştirilip gerçekleştiremeyeceği de yine tartışma konusudur.

### 3.9.3.3.İtibar Katsayısı

Harris-Fombrun tarafından geliştirilen itibar katsayısı, en beğenilenler listesine kıyasla daha yeni ve daha sağlıklı bir çalışmadır. Bunun başlıca nedeni katsayının, altı boyutu temsil eden yirmi nitelikten oluşan bir liste üzerinden hesaplanması, yani itibar katsayısının en beğenilenler araştırmasındakinden daha geniş bir perspektifte hazırlanmış olmasıdır. Bu araştırmada yöneticilerin yanı sıra çalışanlar, yatırımcılar ve müşteriler de kapsama dahil edilmektedir. Çalışma, Şekil 32’de görülen altı boyut, yani ürün ve hizmetler, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk, vizyon ve liderlik ve finansal performans kırımlarına verilen puanlar üzerinden gerçekleştirilmektedir. Bulunan sonuçların itibar değerini oluşturduğu kabul edilmektedir. Katsayıyı yatırımcılar, müşteriler ve çalışanlar kullanılabilir. Çok çeşitli paydaşlarla kullanılması nedeniyle, itibar katsayısı uygulamalarının gerçek itibarın belirlenmesi noktasında önemli bir ilerleme kaydettiği söylenebilir.

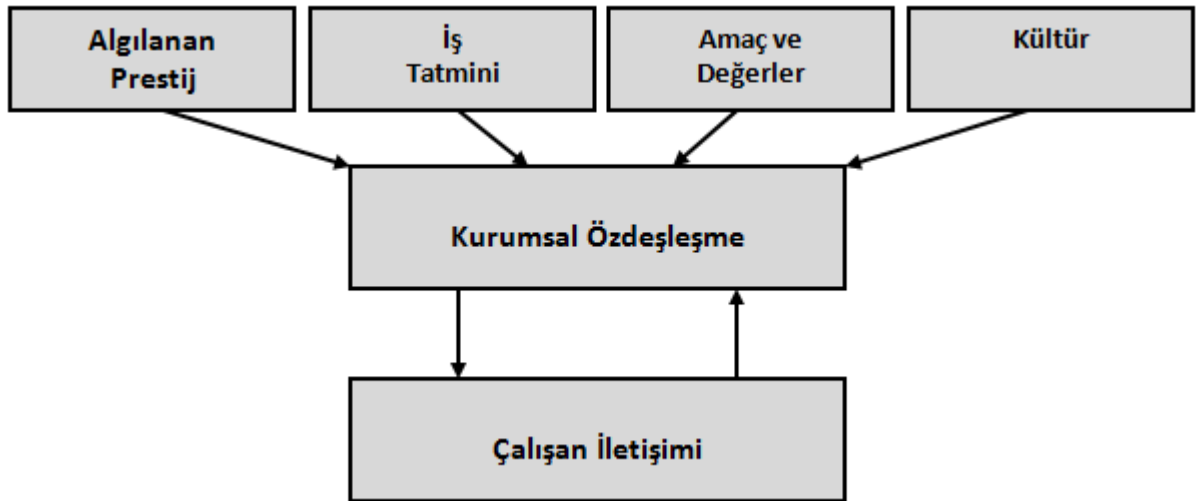


**Şekil 32 : İtibar Katsayısı**

Kaynak : Argüden, 2003 s. 43

### 3.9.3.4.Rotterdam Kurumsal Özdeşleşme Testi (RKÖT)

RKÖT soru listesi altı gruba ayrılan bir dizi unsurdan oluşmakta olup, ait olma, kabul görme ve güvenlik duyguları vb. kilit ölçü olarak çalışanların örgütle özdeşleşmeleri alınmıştır. Ancak genel kabul gören anlayışa göre RKÖT ölçeği kurumsal kimliğin niteliğini açığa çıkarmak yerine daha çok bunun girdileri ve sonuçları üzerinde durmaktadır.



**Şekil 33: RKÖT Özdeşleşme ölçüsü**

Kaynak; Rid ve Balmer’ den (1997) uyarlanmıştır.

### 3.9.3.5.İtibar Perspektifi

Markham, bir şirketin itibarını rakipleriyle karşılaştırmak için bir “kişilik” ölçeğini ilk öneren kişi olup, kendisi; Dışa dönük—içine kapalı, verimli—verimsiz, dürüst—dürüst değil, esnek—katı, yavaş—hızlı, yenilikçi—statükocu gibi özelliklerden oluşan iki kutuplu ölçekler kullanmıştır. Sosyal sorumluluk ve yenilikçilik vb. tasvir edici niteliklerin bir bölümü daha sonraki itibar literatüründe de sıklıkla kullanılmıştır. İtibar perspektifi içinde vurgu daha çok rakip kurumların sıralamada kullanılmasına yapılmıştır. Bunların en tanınmışı Fortune’dakidir.

### 3.9.3.6.Marka Kişiliği

Şirketin bir kişi olduğundan hareketle, insanlara ilişkin bilgilere dayanan paralelliklerin bulunması ve kurumun da bir kişiliğinin bulunduğu kabul edilmesi üzerine şekillenen bakış açısidir. Marka kişiliğini, değerlendirmelerde kullanan araştırma yaklaşımı kalitatif yani niteleyicidir. Uygulamada süreç normal olarak kalitatif bir aşamayla başlar; Örneğin, küçük bir müşteri ya da çalışan örneklemeden, kurum hakkında genele ulaşılmaya çalışılır. Böyle gerilimsiz bir mülakatla araştırılması gereken önemli konular, en azından teorik olarak, açığa çıkarılır. Burada problem bir kurumdan niçin memnun oldukları ya da olmadıkları konusunda katılımcıların her zaman emin olmamasıdır. Herhangi bir kalitatif yaklaşımın olası her konuyu kapsamaması da pek muhtemel değildir.

### 3.9.3.7.Aaker Ölçeği

Aaker (1997) marka imajını ölçmek için jenerik bir ölçek geliştirmiştir. O da kişiselleştirme metaforunu kullanmıştır. Onun marka kişiliği ölçeği kırk iki özelliğten oluşmaktadır. Bunlar, bir markanın kişiliğini beş boyutta tasvir etmektedir. Ciddiyet (11 özellik), yetkinlik (9 özellik), gelişkinlik (6 özellik), heyecan (11 özellik) ve dayanıklılık (5 özellik). Soru formlarında, katılımcılardan değerlendirilen ürün, hizmet ya da şirket markasının canlandığını hayal etmeleri ve “Kesinlikle katılmıyorum” dan “Tamamen katılıyorum” a kadar değişen beş puanlık bir ölçekle onun kişiliğini değerlendirmeleri talep edilmiştir.

| Ciddiyet            | Heyecan             | Yetkinlik | Gelişkinlik   | Dayanıklılık |
|---------------------|---------------------|-----------|---------------|--------------|
| Ayakları yere basan | Cesur               | Güvenilir | Üst sınıf     | Maceracı     |
| Aile odaklı         | Modern              | Çalışkan  | Çarpıcı       | Erkeksi      |
| Kasaba              | Heyecan verici      | Güvenli   | İyi görünümlü | Western      |
| Dürüst              | Maneviyatı kuvvetli | Zeki      | Şık           | Sıkı         |
| Ciddi               | Cool                | Teknik    | Dişi          | Haşın        |
| Gerçek              | Genç                | Kurumsal  | Kibar         |              |
| Bütünsel            | Hayal gücü kuvvetli | Başarılı  |               |              |
| Özgün               | Eşsiz               | Lider     |               |              |
| Neşeli              | Güncel              | Özgüvenli |               |              |
| Duygusal            | Bağımsız            |           |               |              |
| Dostça              | Çağdaş              |           |               |              |

**Tablo 4 : Aaker Öleği’ nin Özellik Ve Boyutları**

Kaynak : Argüden, 2003 s. 48

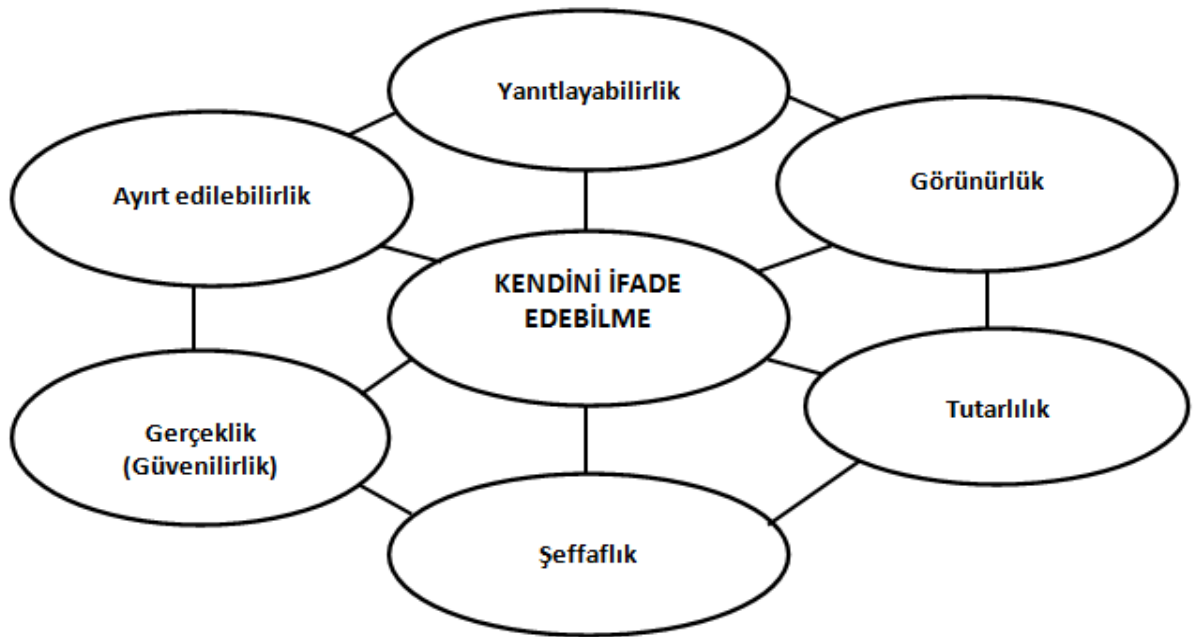
Aaker’ in ölçeği, günlük konuşma diline özgü kimi ifadeler ve Amerikan kültüründe özgül anlamlara sahip, kültüre özgü sayılabilecek sözcükler barındırmaktadır. Kimi sıfatlar da farklı katılımcılar tarafından farklı anlaşılabilir. Markalarla ilgili ölçeklerde başlıca sorunlardan biri de, diğer paydaşlar bir yana, hem müşterilerle hem de çalışanlarla kullanılmak üzere tasarlanmış olmamalarıdır.

### 3.9.3.8.Şirketler Arası Perspektif

Şirketler arası bağlamda itibar önem taşır. Çünkü işlemlerin niteliğinin, kurumlar arasındaki “atmosfer” tarafından biçimlendirildiği düşünülür. Olumlu atmosferler uyumludur, güven ve işbirliğine dayalıdır. Güven oluşturma dürüstlük ve empati imajı sağladığı kabul edilmektedir. Pazarlama kanalları literatüründe de benzer tasvir edicilere rastlamak mümkündür.

### 3.9.3.9.Kurumların Kendilerini İfade Etmede Kullandıkları 6 Boyut

Van Riel ve Fombrun, bazı büyük şirketler üzerinde yaptıkları araştırmalarda, ilgili şirketlerin güçlü itibarlarını, halkın zihninde olumlu algılamalar meydana getiren altı boyut ile sağladıklarını ifade etmişlerdir. Yazarlar, özellikle iletişim kampanyalarında bu boyutların dikkate alınmasının önemli olduğunu vurgulamışlardır. Altı boyut Şekil 34’ de gösterilmektedir; (Er, 2008:34).



**Şekil 34 : Kurumun Kendisini İfade Edebilmesiyle İlgili Ana Boyutlar**

Kaynak : Van Riel ve Fombrun, 2007, s. 92



### 3.9.3.10.İnsan Kişiliği Perspektifi

Şirketlerin insanlardan oluşması nedeniyle insan kişiliğinin ölçüler için iyi bir başlangıç olacağı söylenebilir. İnsan kişiliğinin “Beş Büyükler” olarak adlandırılan boyutların kullanılmasıyla tasvir edilebileceği yolunda bir mutabakat bulunmakta olup, bunlar; Dışa dönüklük, yapıcılık, vicdanlılık, nevrotiklik ve deneyime açıklıktır.

Yapıcılık, şirketlerin itibarı noktasında son derece önemli bir ağırlığı olan güveni temsil etmektedir. Dostça olmak, sosyal uyum ya da sevgi olarak da adlandırılabilir olan yapıcılık, saldırganlık ve kendini beğenmişliğin tersi bir anlam taşımaktadır. Dışa dönüklük çoğu zaman sosyal, arkadaş canlısı, konuşkan ve aktif olmakla ilişkilendirilmektedir. Hogan, dışa dönüklüğün iki bileşeni olduğunu ileri sürmektedir: Tutku ve sosyallik. Deneyime açıklık insan kişiliği bağlamında zekâ ve kültür olarak yorumlanmaktadır. Bu boyutla ilgili özellikler arasında şunlar yer almaktadır; Hayal gücüne sahip olma, kültürlü, meraklı, özgün, geniş fikirli, zeki, sanat bakımından duyarlı ve çeşitlilik ihtiyacı ve alışılmamış değerler; Vicdanlılık, uyum ve güvenilirlik olarak da adlandırılmaktadır.

Kişilik testlerini türetirken psikologların yaptıkları, insan kişiliğini tasvir ederken geniş ölçüde kullanılan sözcük ya da deyişleri alıp benzer anlamlara sahip gruplara yerleştirmek olmuştur. Oysa insan kişiliğini tarif etmek için kullanılabilecek binlerce sözcük vardır. Örneğin, bir adayın işe uygunluğunu test ederken insan kişiliğini değerlendirmede beş büyüklerin bütün yaptığı, insanlar arasındaki en büyük farklılıkları değerlendirmek için daha önceki araştırmalarda bulunmuş sözcükleri kullanmaktır. Aynı şekilde, herhangi bir boyuttaki görece yüksek ya da alçak bir puanın, test edilen kişinin, daha önce testten geçmiş tüm insanların ortalamasından farklı olduğunun dışında bir anlam taşıdığını kabul etmek için hiçbir teorik neden yoktur.

Bu durumda bir marka kişiliği testinin tek yapabileceği, bir dizi ölçü sağlamaktır. Bir ölçüm veritabanı varsa o zaman bir markanın imajı birçok başka markayla karşılaştırılabilir ve onun kişiliğinin bir ya da birkaç boyutta diğer markaların ortalamasından çok farklı olduğu ortaya çıkarılabilir. Bunun anlamlı ya da yararlı olup olmaması, boyutların herhangi birinin önemli bir şeyle ilişkilendirilmiş olup olmadığına bağlıdır. Örneğin, müşteri memnuniyetiyle sadece tek bir boyut ilişkiliyse, markanın bu boyuttaki puanının nasıl iyileştirilebileceğini araştırmak faydalı olur.

### 3.9.3.11.Kurumsal Kişilik Ölçeği

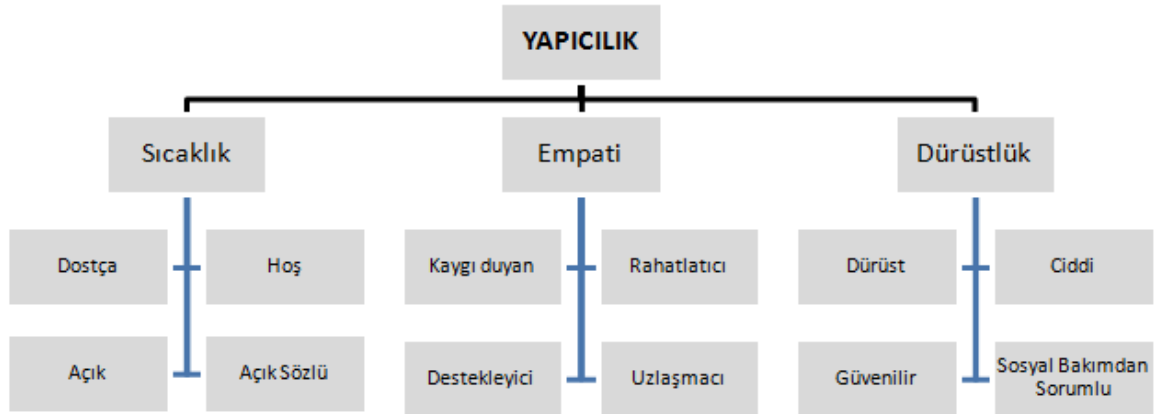
Gary Davies ile Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva ve Stuart Roper’ dan oluşan çalışma ekibinin; İmajın ve kimliğin, her ikisini de ölçmek için bir ölçek geliştirmede benimsedikleri yaklaşım, insan kişiliği araştırmalarında Aaker (1997) tarafından kullanılan yaklaşımın benzeridir. Grup üyeleri günlük dilden türemiş özellikleri aramışlardır; Özellik kavramını, bir nesnenin diğerlerinden farklı olmasının ayırt edilebilir, görece kalıcı bir biçimi olarak tanımlamışlardır. Organizasyonel özelliği ise, bir organizasyonu diğerinden ayırt etmek için kullanılan ve organizasyon hakkında yararlı bilgileri yansıtacak bir kavram olarak kabul etmişlerdir. Bu tanım da, üyelerinin, organizasyonları hakkında merkezi, kalıcı ve farklı olduğunu düşündükleri şeyler şeklindeki organizasyonel kimlik tanımına benzemektedir. Kurumsal Kişiliğin 7 Boyutu önem sırasına göre şu şekilde sıralanmış ve sonuçlar yorumlanmıştır;

| Yapıcılık               | Girişimcilik       | Yetkinlik      | Şıklık      | Acımasızlık      | Maçoluk | Ulaşılabilirlik |
|-------------------------|--------------------|----------------|-------------|------------------|---------|-----------------|
| Neşeli                  | Cool               | Güvenilir      | Çekici      | Kendini beğenmiş | Erkeksi | Resmi olmayan   |
| Hoş                     | Modern             | Güvenli        | Stil Sahibi | Saldırgan        | Katı    | Basit           |
| Açık                    | Genç               | Çalışkan       | Zarif       | Bencil           | Haşın   | Rahat           |
| Açık sözlü              | Hayal gücüne sahip | Tutkulu        | Prestijli   | İçe dönük        |         |                 |
| Kaygı duyan             | Güncel             | Kazanım odaklı | Özel        | Otoriter         |         |                 |
| Rahatlatıcı             | Heyecan verici     | Öncü           | İnce ruhlu  | Kontrol edici    |         |                 |
| Destekleyici            | Yenilikçi          | Teknik         | Snop        |                  |         |                 |
| Uzlaşmacı               | Dışa dönük         | Kurumsal       | Seçkinci    |                  |         |                 |
| Dürüst                  | Cesur              |                |             |                  |         |                 |
| Ciddi                   |                    |                |             |                  |         |                 |
| Güvenilir               |                    |                |             |                  |         |                 |
| Sosyal bakımdan sorumlu |                    |                |             |                  |         |                 |

**Tablo 5 : Kurumsal Kişiliğin 7 Boyutu**

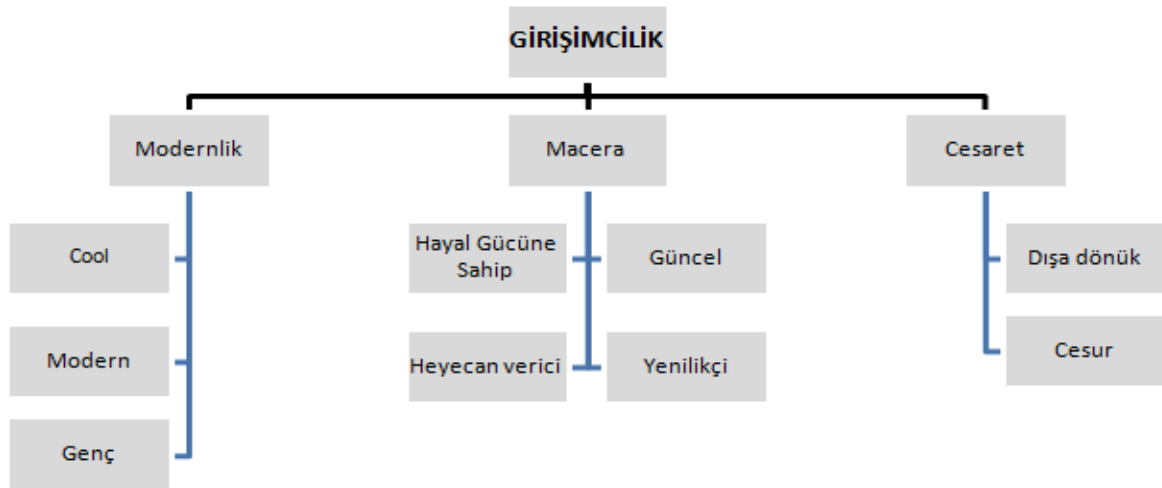
Kaynak : Argüden, 2003 s. 52

Kurumsal kişiliğe ait 7 boyut tablolar vasıtasıyla özet olarak aşağıda verilmiştir;



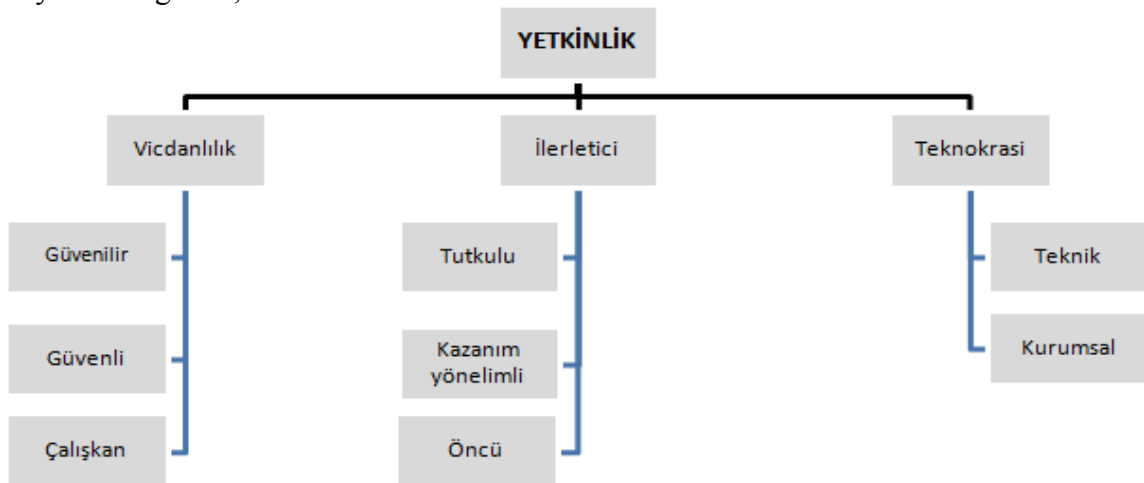
**Şekil 35 : Yapıcılık**

Kaynak : Argüden, 2003 s. 55



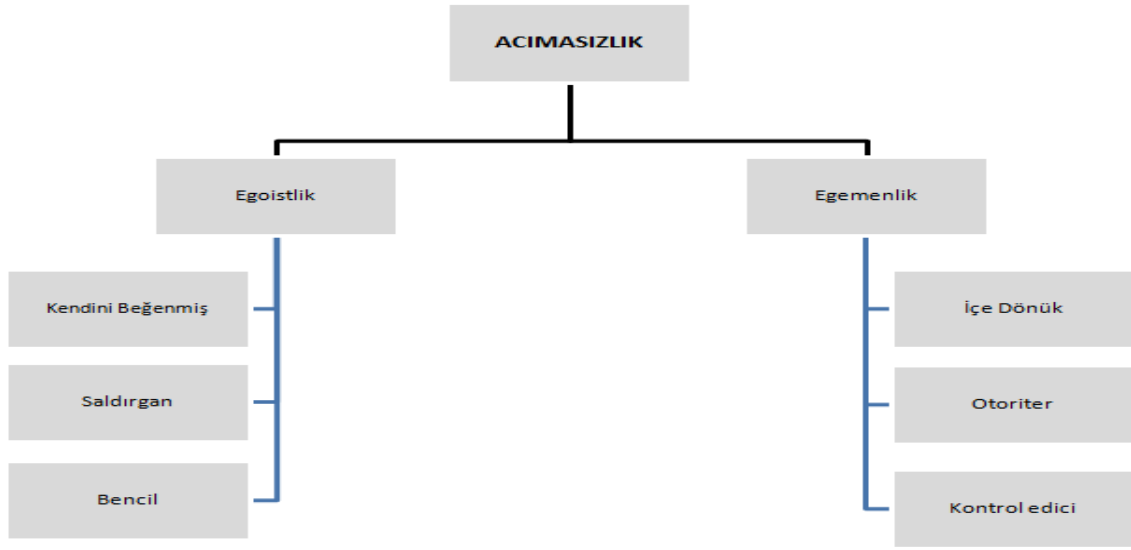
**Şekil 36 : Girişimcilik**

Kaynak : Argüden, 2003 s. 55



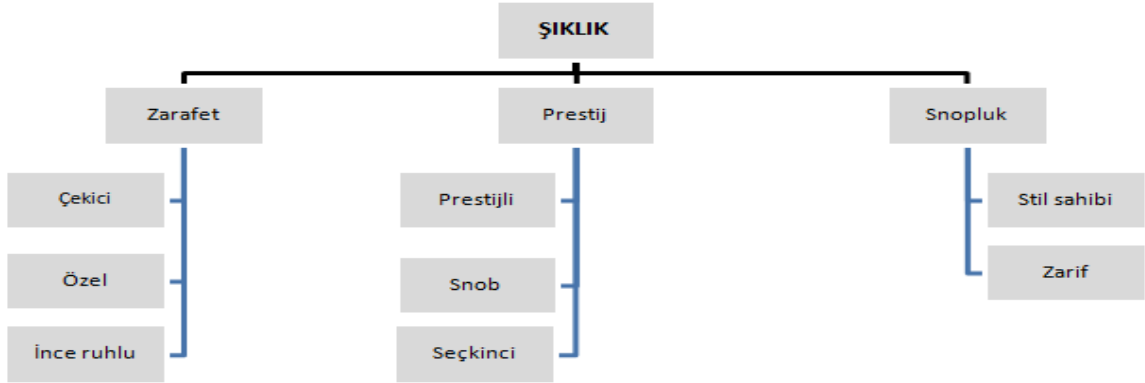
**Şekil 37 : Yetkinlik**

Kaynak : Argüden, 2003 s. 55



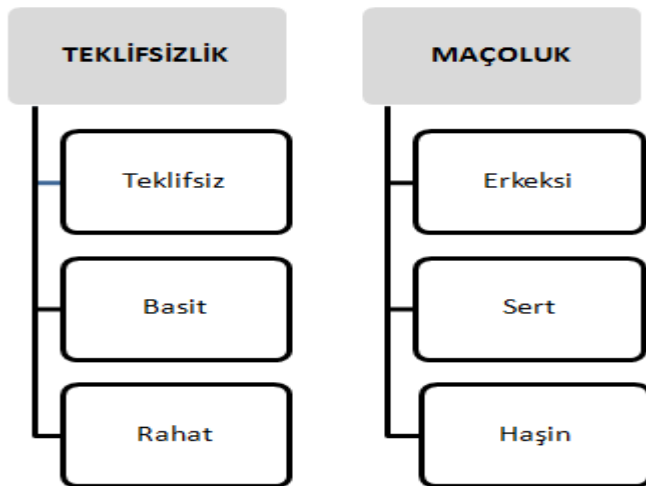
**Şekil 38 : Acımasızlık**

Kaynak : Argüden, 2003 s. 56



**Şekil 39 : Şıklık**

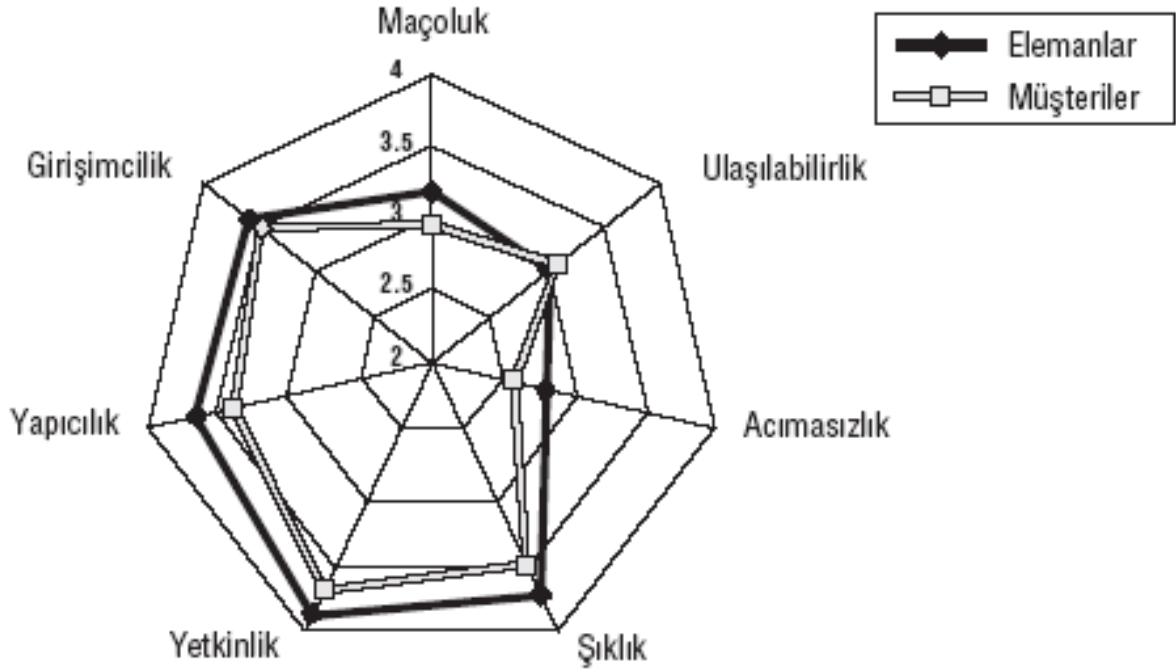
Kaynak : Argüden, 2003 s. 56



**Şekil 40 : Maçoluk ve Ulaşılabilirlik**

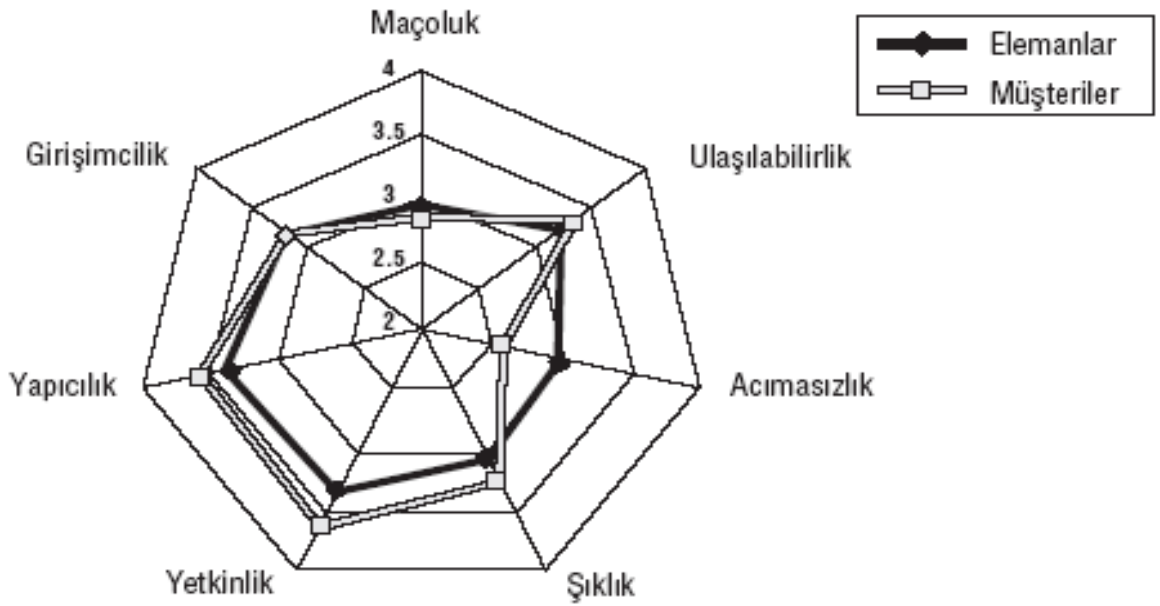
Kaynak : Argüden, 2003 s. 57

Kurumsal kişilik ölçeği metodu ile itibar hesaplanmasına ilişkin örnekler aşağıda verilmiştir; (Aynı sektörde faaliyet gösteren iki Avrupalı hizmet firmasıyla yapılan bir çalışmanın sonuçlarıdır)



**Şekil 41 : Kurumsal Kişilik Diyagramı (1)**

Kaynak : Argüden, 2003 s. 58



**Şekil 42 : Kurumsal Kişilik Diyagramı (2)**

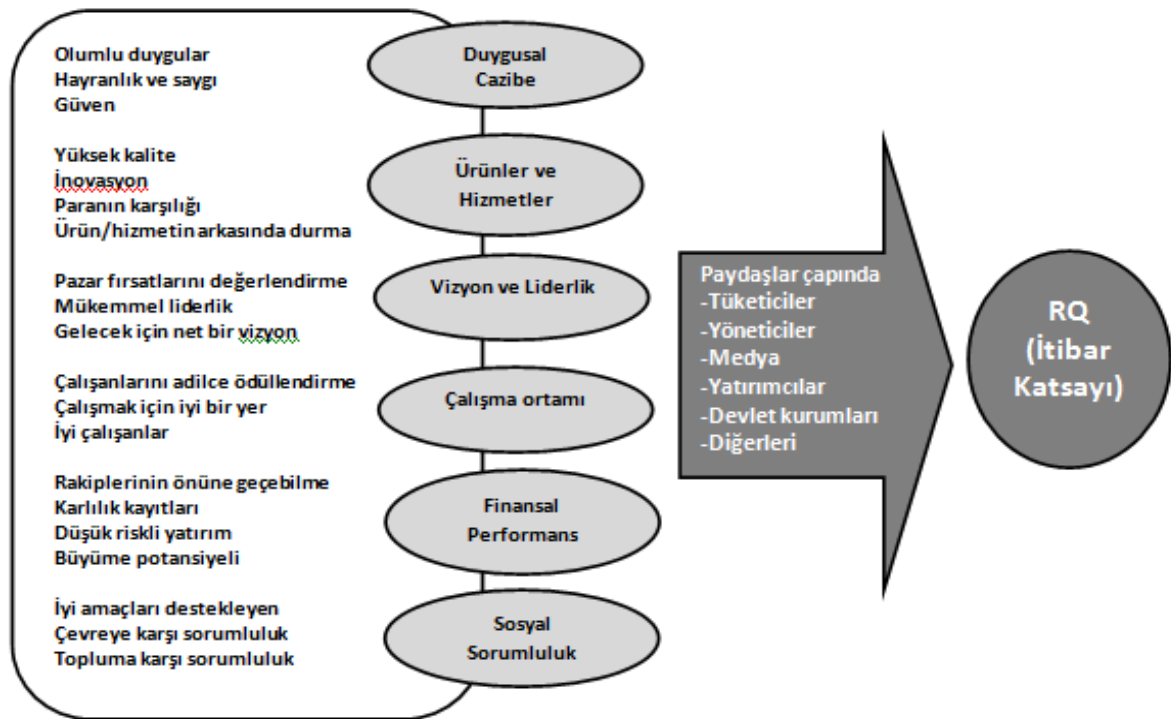
Kaynak : Argüden, 2003 s. 58

Yukarıda da görüldüğü üzere aynı sektörde olmalarına rağmen, iki firmanın kişilikleri çok farklıdır. Özellikle, ilk örnekte, Şekil 41’ de, elemanlar tarafından çizilen profil müşterilerin gördüğünden genellikle daha üstündür. İkincisinde tersi doğrudur. Her iki diyagramda da bütün boyutların puanları 5 puanlık ölçekle faktörlere verilen puanların ortalamasıdır. O nedenle ortalama 3, ölçeğin ortasında, 4 yüksek, 2 ise düşük bir puandır.

Eğer imaj ve kimlik birlikte değişiklik gösteriyor, başka bir deyişle birlikte hareket ediyorlar ve biri diğerini etkiliyorsa, o zaman iki şeyden biri olabilir: Müşteri ve çalışan profilleri ya zaman içinde ortalamaya gelecektir ya da biri diğerini izleyecektir. Çalışan görüşünün müşteri görüşünü izlemesi daha mantıklı olur. Eğer böyle olursa, müşteri görüşü ilk örnekte daha iyi hale gelecek, ikincide ise kötüleşecektir. İki görüş birbirini etkilese bile aynı şey olacaktır (Davies, Chun, Silva, Roper, 2003a).

### 3.9.3.12. Reputation Quotient’in Altı Boyutu ve Yirmi Bileşeni

RQ, Harris Interactive adlı bir araştırma şirketi ile Prof. Fombrun tarafından geliştirilen ve 1999-2005 yılları arasında Reputation Institute tarafından kullanılmış olan bir araç olup, RQ’ nun kurumsal itibar ölçümü için 26’dan fazla ülkede kullanılmıştır. Şekil 42’de RQ hesaplamasında kullanılan altı temel boyut ve yirmi bileşen görülmektedir.

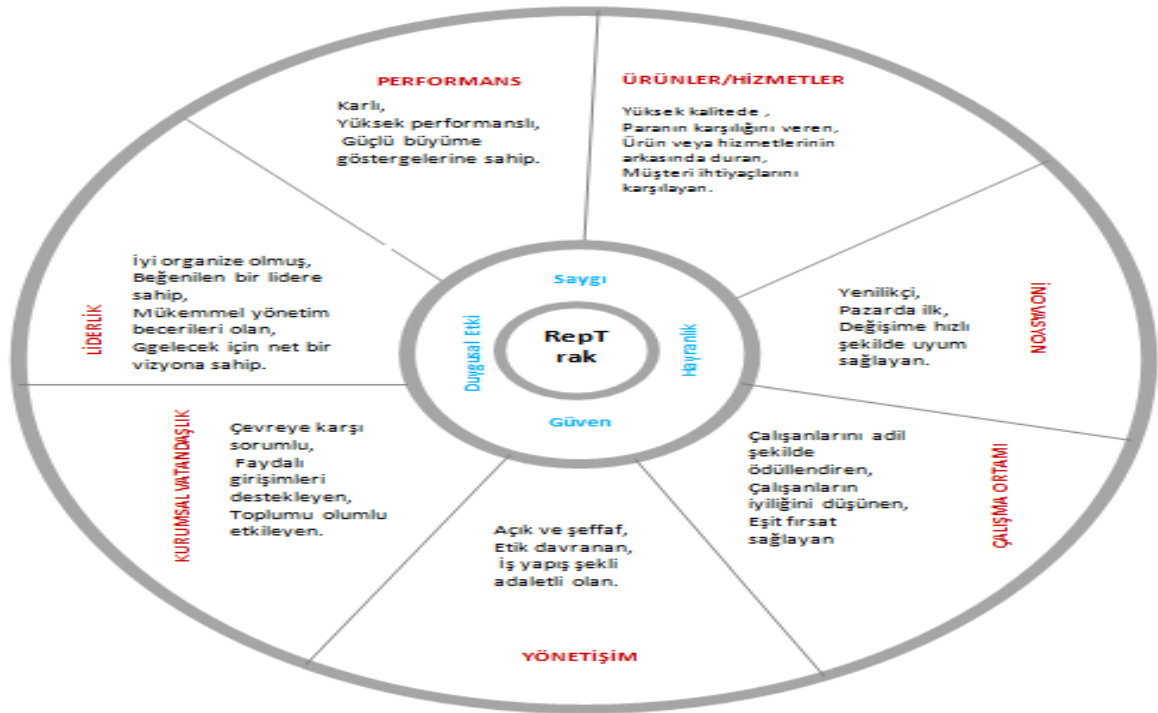


Şekil 43 : Reputation Quotient’in Altı Boyutu ve Yirmi Bileşeni

Kaynak: Van Riel ve Fombrun, 2007, s.249

Reputation Institute tarafından 2005 yılında RQ sisteminden elde edilen deneyim ile, uluslararası çapta farklı paydaş gruplara uyarlanabilen, her bir boyutun kurumun genel itibarına olan etkisini gösteren istatistikler sağlayabilen bir sistem olan Rep Trak kullanıma sokulmuştur (Şekil 43). Rep Trak sistemiyle kurumlar, güven, hayranlık, duygusal etki ve saygı olarak belirlenen dört madde etrafında şu kriterlerle değerlendirilmektedirler;

- ✓ *Performans*; Karlı, yüksek performanslı, güçlü büyüme göstergelerine sahip,
- ✓ *Ürünler / Hizmetler*; Yüksek kalitede, paranın karşılığını veren, ürün veya hizmetlerinin arkasında duran, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan,
- ✓ *İnovasyon*; İnovatif (yenilikçi), pazarda ilk, değişime hızlı şekilde uyum sağlayan,
- ✓ *Çalışma Ortamı*; Çalışanlarını adil şekilde ödüllendiren, çalışanların iyiliğini düşünen, eşit fırsat sağlayan,
- ✓ *Yönetişim*; Açık ve şeffaf, etik davranan, iş yapış şekli adaletli olan,
- ✓ *Kurumsal Vatandaşlık*; Çevreye karşı sorumlu, faydalı girişimleri destekleyen, toplumu olumlu etkileyen,
- ✓ *Liderlik*; İyi organize olmuş, beğenilen bir lidere sahip, mükemmel yönetim becerileri olan, gelecek için net bir vizyona sahip.



**Şekil 44 : Rep Trak Modeli**

Kaynak : Van Riel ve Fombrun, 2007, s. 255

RepTrak sisteminden yola çıkılarak şöyle bir açıklama yapılabilir; İtibar, bir kurumla ilgili olarak insanlarda oluşan güven, hayranlık, olumlu duygular ve saygıdır. Bunun oluşmasını sağlayan ise insanların performans, ürünler/hizmetler, inovasyon, çalışma ortamı, yönetim, kurumsal vatandaşlık ve liderlik ile ilgili algılamalarıdır (Er, 2008:64).

### **3.9.4. Kurumsal İtibar Ölçümüne Türkiye Ve Dünyadan Örnekler**

#### ***3.9.4.1. Türkiye’ de Kurumsal İtibar Ve Kurumsal İtibarın Ölçümüne Yönelik Örnekler;***

Türkiye’ de kurumsal itibar araştırmaları, şirket uygulamaları ve itibar katsayısının oluşturulmasına yönelik algı halen istenilen seviyelerde değilse de her geçen gün artan bir ilgi söz konusudur. Farklı kurumlar tarafından yapılan bazı çalışmalar ile itibar unsurunun bileşenleri analiz edilmektedir. (Şatır–Erendag, 2006:3) Buna karşın, “niyet” olarak bir çok kurumda kurumsal itibarın yönetimine ilişkin bir anlayış ve “önemliliği“ noktasında bir farkındalık söz konusudur. Bu noktada en büyük sorun yöneticilerin itibarı yönetmeye nereden başlayacakları konusunda yoğunlaşmaktadır. İtibar yönetimini değişim politikalarının bir parçası olarak görmek ve çalışmalara başlamak, kendi içindeki iyileştirme alanları ile birlikte kurumsal kültüre entegre etmek, şirketin en üst düzeyinde temsil etmek ve en üst düzey yöneticinin bizzat yönettiği politikalarla şekillendirmek en makul yaklaşım olacaktır. “Halkla ilişkilerin” bir parçası, uzantısı gibi algılanması, ya da İcra Kurulları gündeminin doğal bir parçası olmaması durumunda, o kurumda itibar yönetimi yapıldığından söz edilemez. Bunu kısaca; İçinde halkla ilişkilerin de olduğu farklı bir yönetim disiplini olarak tanımlamak mümkündür. İtibarı oluşturan kriterlerin belirlenmesi, kurumsal yönetim ile ilgili strateji ve politikaların kurum kültürüne uyarlanması ve toplumun duyarlılık alanlarına yanıt veren sosyal sorumluluk ve ekolojik çevre politikalarının belirlenmesi, bu sürecin hammaddesini oluşturmaktadır. Türkiye’ de faaliyet gösteren özel sektör, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşlarının en kısa zamanda itibar yönetiminin, gelecek değeri yaratmada önemli bir konsept olduğunu keşfetmesi ve çalışmalarına her geçen gün hız kazandırması, olmazsa olmaz bir zorunluluk olarak ele alınmalıdır (Büyük, 2003)

Türkiye’ de kurumsal itibar kavramının geliştirilmesine ve Türk Şirketleri’ nce özümsemesine yönelik olarak Capital Dergisi tarafından yapılan çalışmalarda baz alınan kriterlere “Kurumsal itibarı ölçme kriterleri“ üst başlığında değinilmişti. 2009 yılı değerlendirmelerine ilişkin bazı özet bilgiler aşağıda açıklanmıştır;



Yenilikçiliğin ve müşterinin iktidarı, son 10 yıla damgasını vurmuş olup, son 10 yılda şirketler yenilikçiliği ve müşteriye baş tacı yaparak güçlerine güç katmışlardır. Capital' in bu yıl 9' uncusunu düzenlediği "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırmasına da "yenilikçilik" damgasını vurmuştur. 2009 yılına ilişkin araştırmanın sonuçlarına göre; Şirketlerin çoğu, yenilikçiliği stratejik öncelikleri arasında ilk sırada görmekte, dünyada pek çok dev şirket "yenilikçilik" sayesinde itibarını ve cirosunu yükseltmektedir. Araştırmaya katılan 1.347 orta ve üst düzey yöneticiye göre kaliteli ürün sunan, tasarımcı ve yenilikçi şirketler, itibar sıralamasında ön plana çıkmışlardır. Nitekim en beğenilen ilk 3 şirket de bu özellikleriyle ön plana çıkmışlardır. Turkcell öncü, tasarımcı ve yenilikçi kimliğiyle bu yıl da liderliğini korumuş, Koç Holding kurumsal ve profesyonel olmasıyla, Arçelik ise kaliteli ve yeniliğe önem veren yapısıyla en beğenilenler arasında ilk 3 şirket arasında yer almışlardır. Günümüz dünyasında itibar ve yenilikçilik iç içe geçtiğinden, itibarları değerlendirilen şirketlerin, ne kadar yenilikçi olduğuna da bakılmakta, yenilikçilik, "itibarın" ana unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir.

2009 yılı global kriz ile anılan bir yıl olmasına karşın itibarlarını koruyan şirketler ve öncü oldukları itibar kriterleri aşağıda verilmiştir;

- ✓ Turkcell' in 2009'da Türkiye' yi 3G teknolojisi ve mobil geniş bant hizmetiyle buluşturmada sektöre öncülük etmesi, yenilikçi hizmet ve ürünleri ilk, veya dünyayla eş zamanlı olarak sunması, Eczacıbaşı Topluluğu' nun; Organizasyonel yapılanmalarında gerçekleştirilen yeni düzenlemeyle CEO' ya doğrudan bağlı "İnovasyon Koordinatörlüğü" oluşturması, Şirketin, 2009' da yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin uygulamaya geçmesini teşvik etmek için mevcut öneri değerlendirme sistemlerini "İnocino" adını verdikleri tüm çalışanlara açık, tohum sermayesi ve proje finansmanı modellerini de içeren sistem altında toplamaları, Şirketin sağlık grubunda gelirlerinin yüzde 10'unu, yapı ürünlerinde yüzde 30 - 80' ini, kağıtta yüzde 20'sini ve kozmetikte yüzde 60' ını son 5 yılda piyasaya sürdüğü yeni ürün ve hizmetlerden elde etmesi, Türk Telekom' un; Altyapıya ve teknolojiye yaptığı yatırımlara hız vermesi, müşteri odaklı ve yenilikçi ürün ve hizmetler sunması; "İnovasyon" noktasında,

- ✓ Ülker, gıda dışı alanlarda stratejik ortaklıklara, gıdada da global ortaklıklara sıcak bakması, (Godiva örneğinde olduğu gibi), Borusan Holding’ in, enerji iş kolunda Almanya’nın en büyük şirketlerinden biri olan EnBW ile ve dünyanın lider açık artırma şirketi Mannheim ile ortaklıklar kurması, Türk Telekom Grubu’ nun da; Online eğitim yazılımı olan Vitamin’in global bir ürün haline gelip farklı dillerde lanse etmesi, Wirofon’ un farklı ülkelerde uygulanması için çalışmalar yapması, grupta geliştirilen online oyun ve diğer yazılımların bölgede gördüğü ilgi vb. ; “Globalleşme“ noktasında,
- ✓ Sabancı Holding’ in sahibi olduğu vakıf faaliyetleri kapsamında kadınlar, gençler ve engellilere yönelik çalışmaları, Efes Pilsen’ in 36 yıldır spora, 21 yıldır sinema ve müziğe, 17 yıldır tiyatroya ve 14 yıldır turizme verdiği destek, Doğu Anadolu Turizm Geliştirme Projesi, Efes Pilsen Turizm Eğitimleri Projesi, arkeolojik kazı sponsorlukları ve Efes ile İlk Adım Basketbol Okulları gibi faaliyetleri, Turkcell’ in 2009’da 10 bin Kardelen’ e burs vermesi, “Gönül Köprüsü” projesini sürdürmesi gençlere ücretsiz spor yapma olanağı sunan “Geleceğe Koşanlar” projesini geliştirmesi, “Sosyal Sorumluluk Projeleri“ noktasında,
- ✓ Unilever’ in 2009’da da çalışanlarına her türlü mesleki ve yöneticilik eğitimleri vermeleri ve bunun sonucu olarak da dünyanın her tarafında Unilever Türkiye’de yetişmiş veya çalışmış 51 orta ve üst kademe Türk yöneticinin görev yapıyor olmaları, emekli ve ayrılmış çalışanlarını bir araya getiren yani “Mezunlar Derneği” ne sahip olması, P&G’ in “İçeriden terfi” sistemiyle “Yönetici okulu” gibi çalışması, Türk iş dünyasının yanı sıra, ülke dışına da yönetici transferi yapıyor olması, genel müdür seviyesi de dahil olmak üzere bir çok farklı kademede yönetici yetiştirmiş olması, Turkcell’ in, her yıl kısa ve orta vadede terfi etmeye hazır olan çalışanları belirlemesi ve onları yönetsel pozisyonlara hazırlayan yetenek gelişim programlarıyla desteklemesi, Sabancı Holding’ in 1999 yılından bu yana uygulanan Sabancı Lider Takımı programına 156 yöneticinin katılması, bu kapsamda yetkinliklerin 360 derece değerlendirilmesi; “Yönetici Yetiştirme Gücü“ noktasında,

- ✓ P&G' in son 2 yılda özellikle dijital ve sosyal medya alanlarındaki yatırımlarının % 400 düzeyinde artırması, TV yatırımlarında % 10'luk bir artış gerçekleştirmesi, Vestel'in, cirosunun % 2'sini pazarlama harcamalarına ayırması, kriz döneminde iletişime yatırım yapması, pazarlama bütçesinin % 50' sinden fazlasını imaj kampanyalarına ayırması, imaj kampanyalarına en çok bütçe ayıran şirket olması, Unilever' in Türkiye 2009'da Türkiye'nin en büyük reklam vereni olması, raflardaki ürün çeşidinin, herkese ve her keseye hitap etmesine yönelik pazarlama ve satış stratejileri; "Marka Yatırımları" noktasında,
- ✓ Vestel' in, 2007 yılında SPK' nın Kurumsal Yönetim İlkeleri paralelinde yatırımcı ilişkileri web sitelerini revize etmesi, bu sitenin aynı yıl ABD' li Interactive Media Awards adı verilen web / interaktif alanında uzman kurum ve kuruluşlara yönelik yarışmada, Standart of Excellence ödülüne layık görülmesi, Sabancı'nın, paydaşlarıyla ilişkilerinde şeffaf, tutarlı ve iki yönlü iletişime önem vermesi, Borusan Holding'in Arcelor Mittal ve Caterpillar vb. kendi alanlarında küresel lider konumundaki iş ortaklarının kriz yönetim metodolojilerini örnek almaları; "Şeffaflık" noktasında,
- ✓ Microsoft Türkiye' nin "İş ortaklarının yetkinliklerini yükselten "Microsoft Gelişim Atölyesi", KOBİ' ler için oluşturulan "Hayırlı İşler Anadolu Turları" ve Anadolu'daki iş ortakları ile KOBİ' leri buluşturan "Gelecek İçin Bilişim" gibi program ve etkinlikler, Turkcell' in krizde bayileriyle her zamankinden de fazla çalışarak iletişimlerini artırması, Ülker' in distribütörleri ve bayileri ile açık iletişimde olmaları ve onları hem dünyadaki gelişmelerle hem şirketin aldığı önlemlerle ilgili olarak sürekli bilgilendirmeleri; "Sorunları İş Ortaklarıyla Aşanlar" noktasında,

- ✓ Koç Holding’ in çalışanların gönüllü olduğu bir programla istihdam fazlası olan şirketlerdeki çalışanların bir süreliğine istihdam ihtiyacı olan grup şirketlerinde görev almalarını sağlayan uygulaması, Borusan Holding’ in Borusan Akademi geliştirme programı kapsamında insan kaynakları eğitim ve gelişim bütçelerinin 2009 yılında 1 milyon 209 bin dolar olarak gerçekleşmesi, 2010 yılında da Borusan Akademi’ye 1 milyon 965 bin dolarlık bir bütçe ayırması, Toyota’ nın kriz döneminde hiç eleman çıkarmaması, Yıldız Holding’ in, Sabancı Holding’in ve Turkcell’in yaptıkları istihdamlar; “İnsana Yatırım Yapanlar“ noktasında itibarı yüksek şirketler olarak anılmalarına sebep olmuştur(Aydın, 2009)

Araştırma, profesyonel bir ekip tarafından hazırlanan detaylı bir anketin, yöneticilere iletilmesiyle başlamakta, ankette yer alan “Türkiye'nin en beğendiğiniz şirketi hangisi” sorusu ise araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

Ankete katılan yöneticilerden, bu soruyu yanıtlarken tüm sektör ve şirketleri düşünerek cevap vermeleri ve en beğendikleri şirketi, 18 kriter bazında 1'den 10'a kadar uzanan bir skalada değerlendirmeleri istenmektedir.

Yöneticiler değerlendirme yaparken beğeni sebeplerini de kendi cümleleriyle açıklamakta buna karşın değerlendirme yaparken kendi şirketlerinin ismini ise verememektedirler. Alınan yanıtlar doğrultusunda “Türkiye' nin En Beğenilen İlk 20 Şirketi” oluşturulmaktadır.

2009 yılı verileri üzerinden yapılan değerlendirmeler neticesinde oluşan “2009 Yılı Türkiye’ nin En Beğenilen 20 Şirketi“, önceki yılları da kapsayan bir düzlemde aşağıda sıralanmıştır;

| TÜRKİYE’ NİN EN BEĞENİLEN İLK 20 ŞİRKETİ SON 5 YILDA NASIL DEĞİŞTİ |                    |                   |                   |                      |                         |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|----------------------|-------------------------|
|                                                                    | 2005               | 2006              | 2007              | 2008                 | 2009                    |
| 1                                                                  | Turkcell           | Koç Holding       | Turkcell          | Turkcell             | Turkcell                |
| 2                                                                  | Arçelik            | Turkcell          | Koç Holding       | Koç Holding          | Arçelik                 |
| 3                                                                  | Koç Holding        | Arçelik           | Arçelik           | Arçelik              | Garanti B./Koç H.       |
| 4                                                                  | Sabancı H.         | Sabancı Holding   | Vestel            | Garanti Bankası      | Coca Cola               |
| 5                                                                  | Vestel             | Vestel            | Garanti Bankası   | Sabancı H./Coca Cola | Sabancı H.              |
| 6                                                                  | Garanti Bankası    | Garanti Bankası   | Sabancı Holding   | Eczacıbaşı Top.      | Eczacıbaşı Top.         |
| 7                                                                  | Ülker              | Coca Cola         | Eczacıbaşı Top.   | Unilever             | Unilever                |
| 8                                                                  | Coca Cola/Unilever | Unilever          | Coca Cola/Ülker   | Ülker                | Ülker                   |
| 9                                                                  | Eczacıbaşı Top.    | Eczacıbaşı Top.   | Procter & Gamble  | Doğuş Holding        | İş Ban./ Procter&Gamble |
| 10                                                                 | Procter & Gamble   | Procter & Gamble  | Unilever          | Procter & Gamble     | Doğuş Holding           |
| 11                                                                 | Zorlu Holding      | Ülker             | Doğuş Holding     | Vestel               | Türk Telekom            |
| 12                                                                 | Doğuş Holding      | Zorlu Holding     | Microsoft         | Microsoft            | Vestel                  |
| 13                                                                 | Microsoft          | Doğuş Holding     | Zorlu Holding     | Zorlu Holding        | Borusan Holding         |
| 14                                                                 | T. İş Bankası      | Ford Otosan       | Akbank            | T. İş Bankası        | Microsoft               |
| 15                                                                 | Akbank/Ford Otosan | Akbank            | Toyota            | Türk Telekom         | Toyota                  |
| 16                                                                 | Beko               | Anadolu Holding   | Borusan Holding   | Akbank               | Siemens                 |
| 17                                                                 | Boyer Holding      | Microsoft         | T. İş Bankası     | P.Morris/Efes Pilsen | Bosch                   |
| 18                                                                 | Efes Pilsen        | Petrol Ofisi      | Efes Pilsen/Bosch | Borusan Holding      | Efes Pilsen             |
| 19                                                                 | Mavi Jeans         | T. İş Bankası     | Pfizer            | Bosch                | Akbank                  |
| 20                                                                 | Pfizer             | Efes Pilsen/Bosch | Siemens/Vodafone  | Toyota/Siemens       | Tüpraş                  |

**Tablo 6 : Türkiye’ nin En Beğenilen 20 Şirketinin Son 5 Yıl İçerisindeki Değişimi**

Kaynak : [www.proje.capital.com.tr](http://www.proje.capital.com.tr)

“En Beğenilen Şirketler“ in, çalışmaya esas teşkil eden perakende sektörü bazında incelenmesi durumunda; Hem 2008 ve hem de 2009 yılında liderliği MİGROS’ un aldığı, 2008 yılında 3. Sırada yer alan BİM’ in 2009 yılında 2.liğe yükseldiği, 2008 yılında 2. Sırada yer alan CARREFOURSA’ nın 2009 yılında dereceye giremediği, REAL’ in ise 2008 yılında listede yer alamamasına karşın 2009 yılında 3. sıradan listeye girmeyi başardığı görülmektedir. Sıralama aşağıda verilmiştir;

| PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BEĞENİLEN İLK 3 ŞİRKET |             |        |
|---------------------------------------------|-------------|--------|
|                                             | 2008        | 2009   |
| 1                                           | MİGROS      | MİGROS |
| 2                                           | CARREFOURSA | BİM    |
| 3                                           | BİM         | REAL   |

**Tablo 7 : Perakende Sektöründe Beğenilen İlk 3 Türk Şirketi**

Kaynak : [www.proje.capital.com.tr](http://www.proje.capital.com.tr)

“Türkiye’ nin En Beğenilen Şirketleri“ nin, 18 kriterin baz alınarak değerlendirilmesi durumunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılabacaktır(Aydın, 2009).

| 18 KRİTERE GÖRE EN BEĞENİLEN 10 ŞİRKET |                           |                    |                      |                  |                                              |                 |
|----------------------------------------|---------------------------|--------------------|----------------------|------------------|----------------------------------------------|-----------------|
| Bilgi Ve Teknoloji Yatırımları         | Hizmet Veya Ürün Kalitesi | Finansal Sağlamlık | Yeni Ürün Geliştirme | Yönetim Kalitesi | Çalışanına Sunduğu Sosyal İmkanlar Ve Haklar |                 |
| 1                                      | Turkcell                  | Turkcell           | Koç Holding          | Turkcell         | Koç Holding                                  | Koç Holding     |
| 2                                      | Arçelik                   | Arçelik            | Arçelik              | Arçelik          | Turkcell                                     | Arçelik         |
| 3                                      | Koç Holding               | Garanti B          | Turkcell             | Koç Holding      | Arçelik                                      | Sabancı H.      |
| 4                                      | Garanti B                 | Koç Holding        | Garanti B            | Garanti B        | Garanti B                                    | Coca Cola       |
| 5                                      | Sabancı H.                | Coca Cola          | Sabancı H.           | Sabancı H.       | Sabancı H.                                   | Turkcell        |
| 6                                      | Coca Cola                 | Sabancı H.         | Coca Cola            | Coca Cola        | Coca Cola                                    | Eczacıbaşı Top. |
| 7                                      | Eczacıbaşı Top.           | Eczacıbaşı Top.    | Unilever             | Unilever         | Eczacıbaşı Top.                              | Garanti B       |
| 8                                      | Unilever                  | Unilever           | Eczacıbaşı Top.      | Eczacıbaşı Top.  | Unilever                                     | Unilever        |
| 9                                      | Ülker                     | Ülker              | Ülker                | Ülker            | Ülker                                        | Ülker           |
| 10                                     | T.İş Bankası              | Procter&Gamble     | T.İş Bankası         | Procter&Gamble   | T.İş Bankası                                 | Procter&Gamble  |

| 18 KRİTERE GÖRE EN BEĞENİLEN 10 ŞİRKET |                                       |                                 |                              |                          |                         |                 |
|----------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|------------------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------|
| Ücret Politikası Ve Seviyesi           | Çalışanların Niteliklerini Geliştirme | Pazarlama Ve Satış Stratejileri | İletişim Ve Halkla İlişkiler | Çalışanların Nitelikleri | Rekabette Etik Davranma |                 |
| 1                                      | Arçelik                               | Arçelik                         | Turkcell                     | Turkcell                 | Koç Holding             | Arçelik         |
| 2                                      | Koç Holding                           | Koç Holding                     | Arçelik                      | Arçelik                  | Arçelik                 | Koç Holding     |
| 3                                      | Sabancı H.                            | Turkcell                        | Garanti B                    | Koç Holding              | Turkcell                | Coca Cola       |
| 4                                      | Turkcell                              | Sabancı H.                      | Koç Holding                  | Garanti B                | Sabancı H.              | Sabancı H.      |
| 5                                      | Coca Cola                             | Coca Cola                       | Coca Cola                    | Sabancı H.               | Coca Cola               | Garanti B       |
| 6                                      | Unilever                              | Unilever                        | Sabancı H.                   | Coca Cola                | Garanti B               | Turkcell        |
| 7                                      | Eczacıbaşı Top.                       | Garanti B                       | Unilever                     | Eczacıbaşı Top.          | Unilever                | Eczacıbaşı Top. |
| 8                                      | Garanti B                             | Eczacıbaşı Top.                 | Ülker                        | Unilever                 | Eczacıbaşı Top.         | Unilever        |
| 9                                      | Ülker                                 | Procter&Gamble                  | Eczacıbaşı Top.              | Ülker                    | Ülker                   | Ülker           |
| 10                                     | Procter&Gamble                        | Ülker                           | Procter&Gamble               | T.İş Bankası             | Procter&Gamble          | T.İş Bankası    |

| 18 KRİTERE GÖRE EN BEĞENİLEN 10 ŞİRKET |                     |                              |                           |                      |                                     |                 |
|----------------------------------------|---------------------|------------------------------|---------------------------|----------------------|-------------------------------------|-----------------|
| Çalışan Memnuniyeti                    | Müşteri Memnuniyeti | Yönetim Ve Şirket Şeffaflığı | Yatırımcıya Değer Yaratma | Toplumsal Sorumluluk | Uluslararası Pazarlara Entegrasyonu |                 |
| 1                                      | Koç Holding         | Arçelik                      | Koç Holding               | Koç Holding          | Turkcell                            | Arçelik         |
| 2                                      | Turkcell            | Coca Cola                    | Arçelik                   | Turkcell             | Arçelik                             | Koç Holding     |
| 3                                      | Arçelik             | Garanti B                    | Turkcell                  | Arçelik              | Garanti B                           | Coca Cola       |
| 4                                      | Coca Cola           | Koç Holding                  | Sabancı H.                | Sabancı H.           | Koç Holding                         | Sabancı H.      |
| 5                                      | Sabancı H.          | Turkcell                     | Garanti B                 | Garanti B            | Sabancı H.                          | Turkcell        |
| 6                                      | Eczacıbaşı Top.     | Sabancı H.                   | Coca Cola                 | Coca Cola            | Coca Cola                           | Garanti B       |
| 7                                      | Garanti B           | Unilever                     | Eczacıbaşı Top.           | Eczacıbaşı Top.      | Eczacıbaşı Top.                     | Unilever        |
| 8                                      | Unilever            | Eczacıbaşı Top.              | Ülker                     | Unilever             | Ülker                               | Ülker           |
| 9                                      | Ülker               | Ülker                        | Unilever                  | Ülker                | Unilever                            | Eczacıbaşı Top. |
| 10                                     | T.İş Bankası        | T.İş Bankası                 | T.İş Bankası              | T.İş Bankası         | T.İş Bankası                        | Procter&Gamble  |

**Tablo 8 : 18 Kriterlere Göre En Beğenilen 10 Şirket**

Kaynak : [www.proje.capital.com.tr](http://www.proje.capital.com.tr)

### 3.9.4.2.Dünya’ da Kurumsal İtibarın Ölçümüne Yönelik Örnekler;

Kurumsal itibarın ölçülmesine yönelik uluslararası çalışmalara örnek olarak Reputation Institute tarafından gerçekleştirilen çalışmalar verilebilir. Reputation Institute, Rap Trak modeli üzerinden dünya üzerinde en büyük şirketlerin itibarlarına yönelik araştırmalar yapmaktadır(Reputationinstitute.com, 2010).

Reputation Institute tarafından gerçekleştirilen bahsekonu çalışmalar, dünya çapındaki büyük şirketlerin itibarlarının belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Gobal Pulse Raporu, yıllık olarak 6 kıtada ve 32 ülkede toplam 84 bin online anket ile yapılmakta, 1500 şirketin şirket itibarı 230 binden fazla kayıtlı güvenli bir şekilde ölçülmektedir. Anket, 15 Ocak - 22 Şubat 2010 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Değerlendirmeye 32 ülkeden 600 büyük şirket katılmış olup, bu ülkeler aşağıda sıralanmıştır;

- ✓ *Europe:* Austria, Belgium, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Ireland, Italy, Netherlands, Norway, Portugal, Russia, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey, United Kingdom
- ✓ *Asia Pacific:* Australia, China, India, Japan, Singapore, South Korea, Thailand, Taiwan
- ✓ *North America:* United States, Canada
- ✓ *Latin/South America:* Brazil, Chile, Mexico
- ✓ *Africa:* South Africa

Şirketlerin sınıflandırılması, ilgili şirketlerin kendi ülkelerindeki müşteriler tarafından gerçekleştirilmekte, Global Reputation Pulse, şirketleri tanıyan kişiler tarafından şirketi güven, saygınlık, duygusal yakınlık ve takdir kriterlerini baz alarak 100 kişinin cevaplandırılması sonucunda değerlendirmeye almaktadır. Çalışmaya tüm şirketler kayıt olabilmektedir. Reputation Institute tarafından müşterilere rehberlik yapılmakta, oluşturulan büyük şirket listesinden seçilen şirketler, Global Pulse tarafından belirlenen bir scor seçilerek puanlamaya tabi tutulmaktadır.

Reputation Institute tarafından gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı, bir şirketin diğer şirketler nezdindeki algısını ve onların üzerindeki etkisini ölçmek, bu etki dahilinde yeni adımlar atmaktır. Bir diğer amaç; itibarı ölçmek, bu sayede yöneticinin ekonomik değer bazlı itibar stratejisini oluşturmaya ve mevcut itibarına göre gelişimini planlamasına öncülük etmektir. Bu sayede; Rekabeti artırma, maliyeti azaltma, maksimum kara ulaşma, sektörün bir parçası olma, yatırımlarda paydaşların nezdinde güven, itimat, desteği artırma, mevcut yetenekleri destekleme ve artırma, pazarda bir ayrıcalık inşa etme vb. katkılar sağlanabilecektir.

Yapılan araştırmaya katılanların eğitim düzeyleri incelenecek olursa; 18-64 yaş dilimi aralığında, % 51' i yüksek, % 36' sı orta ve % 11' i düşük eğitim düzeyine sahip olduğu görülecektir. Her araştırmacı, Global Reputation standartlarını baz alarak listeden 5 firmaya oy vermektedir.

Araştırmaya göre dünyada en itibarlı şirketler arasında ilk 3'te Google, Sony ve The Walt Disney Company yer almaktadır. Google ve Sony arasında sadece küsurat farkı bulunmaktadır ki bu da rekabetin ne kadar yoğun yaşandığının bir göstergesidir.

| İTİBAR ÖLÇÜMÜNDEKİ EN ÖNEMLİ 7 SEGMENT | YÜZDE AĞIRLIĞI |
|----------------------------------------|----------------|
| İnovasyon                              | %14,2          |
| Ürün / Hizmet                          | %20,3          |
| Şirketin finansal performansı          | %13,2          |
| Liderlik                               | %12,1          |
| Kurumsal vatandaşlık                   | %13,5          |
| Yönetim                                | %14,1          |
| İşyeri                                 | %12,6          |

**Tablo 9 : İtibar Ölçümündeki En Önemli 7 Segment**

Kaynak : Global Reputation Pulse 2010

Tablolara bakıldığı zaman itibarda anahtar kavramların; Ürün / hizmet, inovasyon ve yönetim olduğu görülecektir. Tablodaki sonuçlara göre ilk 3'te; Ürün / Hizmette; BMW, Volkswagen, Sony, İnovasyonda; Apple, Google, Sony, İşyerinde (Çalışma Ortamı); Google, Microsoft, Apple, Yönetimde; Google, BMW, Sony, Kurumsal Vatandaşlıkta Google, IKEA ve Microsoft gelmektedir.



Araştırma sonuçları kıtalara göre farklılık göstermektedir. Avrupa'da ilk 3'te Sony, BMW, Google, Asya'da The Walt Disney, Daimler (Mercedes-Benz), BMW, Kuzey Amerika'da Johnson & Johnson, Google, Nestle, Güney Amerika'da Nestle, Sony, Google, Kuzey Avrupa'da ise Google, IKEA ve Sony yer almaktadır.

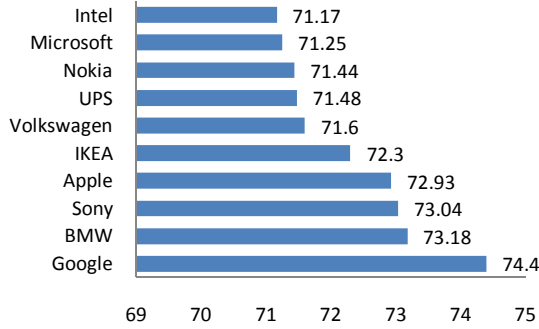
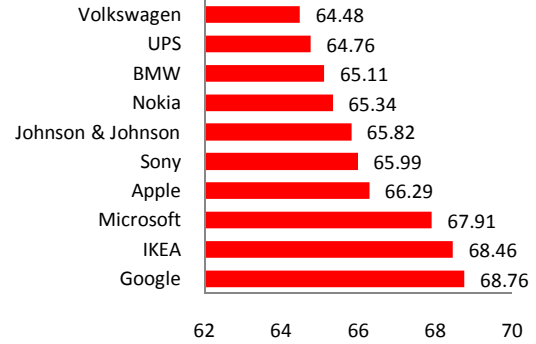
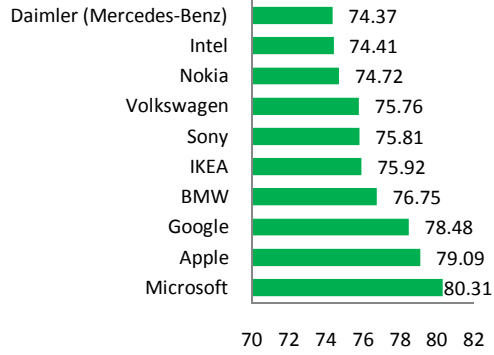
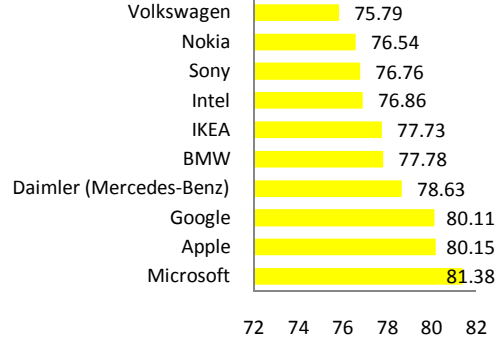
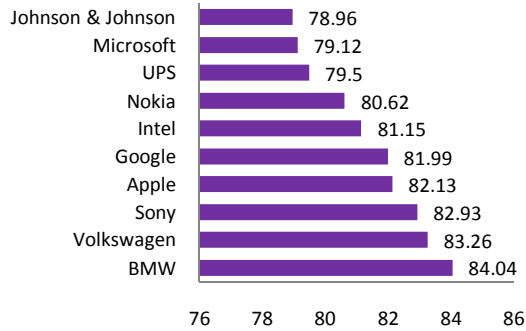
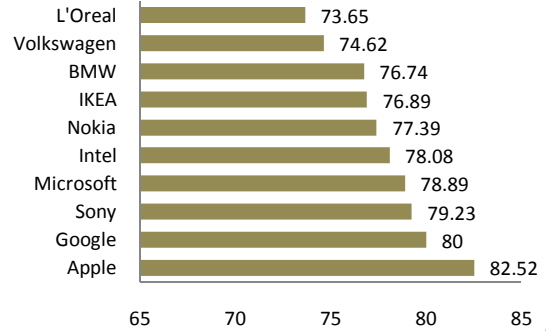
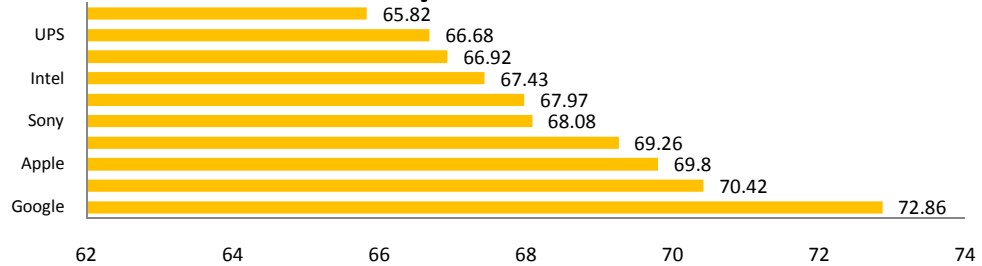
Aşağıdaki tabloda markaların hangi ülkeye ait olduklarını ve kendi ülkelerinde ve dünya bazında verilen puanlar verilmiştir.

| SIRA | ŞİRKET                  | ÜLKE        | ÜLKESİNDE Kİ DEĞER | DÜNYADAKİ DEĞER | ÜLKESİNDEKİ DEĞER ORT. |
|------|-------------------------|-------------|--------------------|-----------------|------------------------|
| 1    | Google                  | US          | 77.05              | 78.62           | -1.57                  |
| 2    | Sony                    | Japan       | 77.28              | 78.47           | -1.19                  |
| 3    | The Walt Disney Company | US          | 78.29              | 77.97           | 0.31                   |
| 4    | BMW                     | Germany     | 80.18              | 77.77           | 2.42                   |
| 5    | Daimler (Mercedes-Benz) | Germany     | 77.85              | 76.83           | 1.02                   |
| 6    | Apple                   | US          | 74.71              | 76.29           | -1.58                  |
| 7    | Nokia                   | Finland     | 77.04              | 76.00           | 1.04                   |
| 8    | IKEA                    | Sweden      | 85.03              | 75.60           | 9.44                   |
| 9    | Volkswagen              | Germany     | 77.55              | 75.55           | 2.00                   |
| 10   | Intel                   | US          | 76.61              | 75.39           | 1.22                   |
| 11   | Microsoft               | US          | 75.92              | 74.47           | 1.45                   |
| 12   | Johnson & Johnson       | US          | 81.21              | 74.12           | 7.09                   |
| 13   | Panasonic               | Japan       | 80.24              | 73.67           | 6.57                   |
| 14   | Singapore Airlines      | Singapore   | 83.69              | 73.54           | 10.14                  |
| 15   | Philips Electronics     | Netherlands | 78.03              | 73.31           | 4.72                   |
| 16   | L'Oreal                 | France      | 77.61              | 73.17           | 4.44                   |
| 17   | IBM                     | US          | 74.57              | 73.03           | 1.54                   |
| 18   | Hewlett-Packard         | US          | 74.94              | 72.67           | 2.28                   |
| 19   | Barilla                 | Italy       | 83.53              | 72.45           | 11.07                  |
| 20   | Nestlé                  | Switzerland | 69.50              | 72.37           | -2.88                  |
| 21   | Ferrero                 | Italy       | 82.81              | 72.36           | 10.45                  |
| 22   | Samsung Electronics     | South Korea | 75.45              | 71.62           | 3.84                   |
| 23   | FedEx                   | US          | 77.56              | 70.84           | 6.72                   |
| 24   | Honda Motor             | Japan       | 78.93              | 70.82           | 8.11                   |
| 25   | The Coca-Cola Company   | US          | 74.23              | 70.40           | 3.83                   |
| 26   | Carlsberg               | Denmark     | 79.28              | 70.31           | 8.97                   |
| 27   | Procter & Gamble        | US          | 75.98              | 70.21           | 5.77                   |
| 28   | UPS                     | US          | 77.18              | 70.07           | 7.11                   |

**Tablo 10 : Dünyanın En Değerli 28 Şirketi**

Kaynak : Global Reputation Pulse 2010

Tablodan da anlaşılmaktadır ki; Google, Sony, Apple ve Nestle markalarının kendi ülkelerine göre dünyadaki itibar algıları daha yüksektir. Şirketlerin global pazardaki rekabet dünyasında tanınmaları için en önemli etken, müşteri hizmetindeki başarılarıdır.

**YÖNETİM KALİTESİ****KURUMSAL VATANDAŞLIK****LİDERLİK****PERFORMANS****ÜRÜN VE HİZMETLER****İNOVASYON****İŞYERİ**

Grafiklerde de görüldüğü üzere Google, işyeri, yönetim ve kurumsal vatandaşlıkta, Microsoft ve Apple liderlik ve finansal performansta, BMW ürün / hizmet kalitesinde ve Apple inovasyon alanında ilk sıralarda yer alan firmalar konumundalar.

Sıralamaya katılan 600 şirket arasında 7 Türk Şirketi yer almakta olup, listenin 77. Sırasında bulunan Sabancı Holding Türkiye’ den değerlemeye katılan firmalar arasında ilk sırayı almıştır. Akbank, Türkiye İş Bankası, Koç Holding, Turkcell ve Migros da sıralamaya giren diğer Türk Firmaları arasındadır(Reputation Institute, 2010)

Kurumsal itibarın ölçülmesine yönelik uluslararası çalışmalara bir diğer örnek de Fortune dergisinin “En çok beğenilen şirket” listesidir. İlgili çalışmada yönetim itibarının 7 unsurunun bulunduğu, bu unsurların da; Çevresel güvenilirlik, duygusal bağlantılar, liderlik ve vizyon, kalite, finansal güvenilirlik, sosyal güvenilirlik ve çevresel güvenilirlik olduğu ifade edilmektedir. Bu listeler vasıtasıyla bir şirketin itibarlı değerinde olup olmadığı incelenebilir. Bununla birlikte itibarların değişken olduğu da gözlerden kaçırılmamalıdır. Şirketler itibar kaynaklarını yönetmek için çabalamalıdır (Brady, 2005:12).

## IV. BÖLÜM

### 4. İTİBAR YÖNETİMİ VE İLETİŞİM

Son zamanlarda kurumsal itibarı yönetmek ve buna bağlı olarak kurumsal iletişimin yönetim performansı olarak tanımlanması bir rekabet kriteri haline gelmiştir. Kurumlar, "farklılaşmalarını" ancak iletişimle gerçekleştirebilirler. Bu farklılaşma, kurumların en değerli sermayeleri olan itibarlarını yönetmeleri ile aynı manaya gelmektedir.

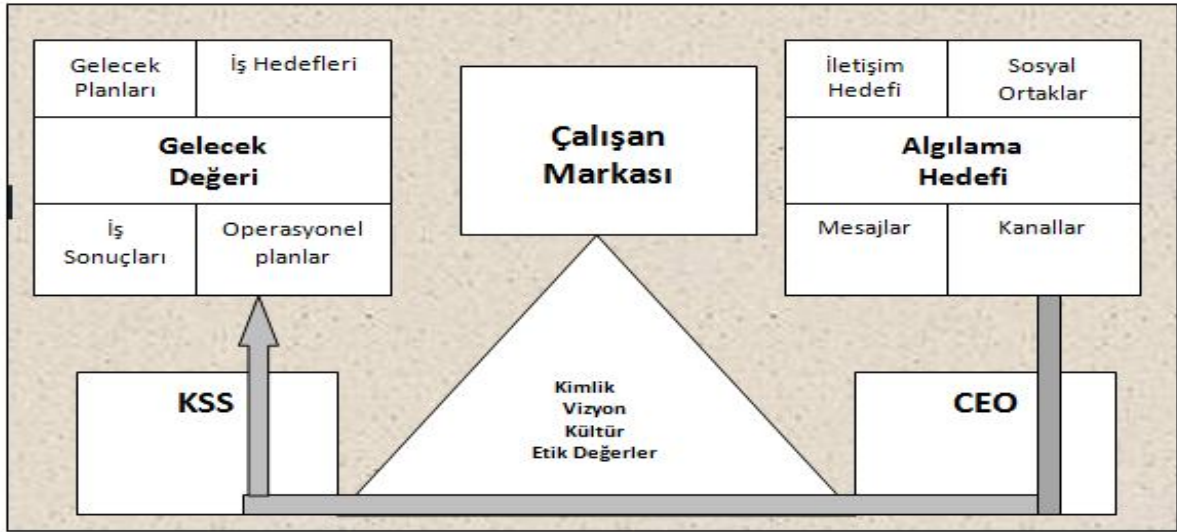
Kurumların gelecek değerleri üzerine etki eden 4 ana unsur söz konusudur. Bunlardan ilki iş sonuçlarıdır. Bu da o kurumun rekabetçi bir gelecek değeri oluşturduğu sürece yaşamını sürdüreceği anlamına gelmektedir. İkinci unsur şirketlerin gelecek planlarının olmasıdır. Diğer bir unsur olan iş hedefleri, bu planların içinde tanımlanır ve bu hedefler, kurumların gelecek değerleri üzerine etki eden dördüncü unsur olan "Operasyonel planlarla" (Üretim, pazarlama, satış, insan kaynakları, lojistik, teknoloji, finans vb.) örgütlenmiş organizasyon yapılanmalarına aktarılır. Önemli olan, kurumun gelecek değerini oluşturan "Müşteri, yatırımcı, insan kaynakları" ya da "Toplumsal değer" gibi iş sonuçları ile buluşmasıdır.

İletişimin de kendi dünyası içinde somut hedefleri vardır. Bu hedefler, müşteri, çalışan, yatırımcı, medya, kamu bürokratları, yerel toplum, yerel yönetim vb. belirli sosyal ortaklarda somut algılamalar oluşturmaya yöneliktir. Bunun için mesajlar ve kanallar kullanılır. Stratejik iletişim, bu sürecin, o kurumun gelecek planları, iş hedefleri ve operasyonel planları kapsamında tasarlanıp ölçümlenmesini öngörür. Araştırma verilerinden elde edilen ölçümler, iletişimin iş sonuçlarına katkısını gösterir.

"İyi yönetişimin" hangi temel ilkelerle iş planlarına entegre edildiği sorusu, kurumsal itibarın bir rekabet parametresi olup olmaması ile yakından ilişkilidir. İş yaşamının kendi doğal döngüsüne entegre edilecek iletişim yönetimi, kurumun rekabetçi konumlandırmasına gerçek katkıyı, "Etik anlayışı, kültürü, vizyonu ve tüm bunları içselleştiren kurumsal kimliği" ile yansıtabilir.

Üç temel yaklaşım, iyi yönetimden söz etmek için olmazsa olmaz koşullardır;

- ✓ Bunlardan ilki; CEO' nun bu işe inanması ve işi sahiplenmesidir.
- ✓ İkincisi; Ticari çıkarlardan arındırılmış kurumsal sosyal sorumluluk politikalarıdır.
- ✓ Üçüncüsü ise, çalışanların en az CEO kadar kurumun değerlerini ve kimliğini sahiplenmesidir.



**Şekil 45 : İyi Yönetişimin Temelleri**

Kaynak : [www.orsa.com](http://www.orsa.com), 2009

Sonuçta iletişim, ancak böyle bir oluşumu içinde barındırması halinde iş sonuçlarını gelecek değerine dönüştürecek katma değeri üretebilir. Stratejik bir yaklaşım da, iletişimi, iş sonuçları ve iyi yönetim bileşenleri ile ilişkilendirebilir. Şirketlerin paha biçilmez varlığı itibar, yitirildiği zaman önemi anlaşılan bir olgudur. Rekabetçi şirketler, bunu tesadüfe bırakmazlar([www.orsa.com](http://www.orsa.com), 2009)

Aşağıdaki iletişim kanallarının doğru kullanımı, kurumsal itibarın artmasını sağlar;

#### 4.1. MARKA İLETİŞİMİ

Yeni bir ürün ya da şirketi marka konumuna getirmek ya da mevcut bir markanın pazardaki gücünü korumak ve geliştirmek üzere yapılan çalışmalardan oluşan marka yönetimi, bir ürüne kimlik kazandırılması, “Ürün–Firma–Semboller–Duygular –Algılar” arasında bir ilişki oluşturulması, ürünün rakiplerinden farklılaştırılması, özdeş ürünler üreten rakiplere karşı müşterilerin ve firmanın korunması ile uzun soluklu müşteri sadakatinin sağlanmasına yönelik planlama ve uygulamaları içerir.

## 4.2. MEDYA İLİŞKİLERİ

Bir kişi ya da kuruluş adına, kamuoyunun ilgisini çekmek üzere medya aracılığı ile kamuoyuna bilgi verilmesi faaliyetidir. Basın sözcülüğü ile duyurum sık sık birbirine karıştırılmaktadır. İkisinde de amaç medyanın kullanılarak ilgili çevrelerin haberdar edilmeleridir. Aralarındaki fark ise amaçtan kaynaklanır. Duyurumdaki amaç ilgili çevrelerde anlayış ve kabul oluşturmak, basın sözcülüğünde ise dikkat ve ilgi çekmektir. Basın sözcülüğü faaliyeti, gündem oluşturma esasına dayanan bir kurum ya da kişi adına yapılan bir çabadır.

## 4.3. FİNANSAL İLETİŞİM

Finansal iletişim; Yıllık genel toplantı organizasyonu, ortaklarla ilişkiler, şirket birleşme stratejileri ve finansal değişimler konularında uzmanlaşmayı gerektiren bir iletişim koludur. Amacı yatırımlara güven sağlamak ve sürdürmektir. Finansal halkla ilişkiler faaliyetleri, kuruluşun ihtiyaç duyduğu finansal desteği bulmaya yöneliktir. Kuruluş hakkında yatırım değerlendirmeleri yapmak son derece profesyonel ve iyi bir çalışmayı gerektirir.

## 4.4. PAZARLAMA İLETİŞİMİ

Mal ve hizmet satışları farklı ele alınmalıdır. Pazarlama ve reklam uzmanları, mal satışına ilişkin çalışmalarında hizmet satışına oranla daha başarılıdırlar. Bunun temel nedeni, mal satışına ilişkin daha fazla deneyim sahibi olmaları ve bu alanda çeşitli verilerin toplanabilmesinin kolaylığıdır. Hizmet pazarlamasında daha fazla değişkenle karşı karşıya bulunulması pazarlamasının da daha zorlaşmasına sebep olmaktadır. Bir malı üretilirken o malın sahip olacağı nitelikler denetlenebilir, ancak hizmet üretiminde bireysel beceriler ve çalışanların kişilikleri, ortaya çıkacak olan hizmetin niteliği üzerinde son derece etkilidir. İnsanların denetimi, ürünün denetiminden her zaman daha zordur. Çalışanların iyi ya da kötü günleri, çalışan ya da miskin dönemleri bulunur.

#### 4.5. KURUM ÇALIŞANLARI VE İLETİŞİM

Çalışanların kurumsal itibar sürecine katılımlarının sağlanmasında içsel iletişimin önemi büyüktür. Bu bağlamda çalışanlar bilgilendirilmekte ve kurumsal itibar bütünlüğünün temel bir parçası oldukları onlara iletilmektedir. Çalışanların kurumsal itibar sürecinin her aşamasında yaptıkları işler konusunda bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır. Nitekim, kendinden isteneni gerçekleştirip gerçekleştiremediğini ya da yaptıklarının katkısını bilmeden çalışanların motive olmaları söz konusu olmamaktadır (Gümüş-Öksüz, 2009:2654).

Kurumun “tek sesli” davranabilmesinde en önemli sosyal paydaşlar çalışanlardır. Çalışanlar aynı zamanda diğer sosyal paydaşlar üzerinde de etkilidir. Kurumsal itibara olan etkileri açısından bakıldığında çalışanlar, hem marka değerinin hem de karlılığın yükseltilmesi vb. gibi kurumun iş sonuçlarına ulaşmasında önemli etkilere sahiptirler.

Çalışanlarla kurulacak iletişim; Onlara tek yönlü bilgi ileten bir anlayıştan ziyade, onların motivasyonunu artırmaya yönelik etkinlikler düzenlemek, kurumu geleceğe taşımasında onları “Değer katan” bir davranışa teşvik etmek şeklinde olmalı, bunların sağlanmasına yönelik iç iletişim çalışmaları yapılmalıdır. İç iletişim, kurumun geleceğine uygun belirlenmiş bir iletişim stratejisi, çalışan beklentilerini kurumun beklentileri ile eşitleyen bir iç iletişim planı, uygulama, ölçümlene ve değerlendirmeden oluşan bir döngüdür. Kurum çalışanlarının kurumsal itibara etkisine yönelik bir değerlendirmede bulunulacak olursa; İyi ya da kötü itibarı taşıyan ve bu itibarı etkileyen sosyal paydaşların başında çalışanların geldiğini söylemek mümkündür. Nitekim iyi bir itibar önce iyi çalışanları çeker. Bu çalışanlar da yeni ve yenilikçi ürünler sunarlar, müşterilere iyi hizmet ederler. Kazanç büyür, çalışan ve müşteri mutlu olur, güçlü itibar devam eder. İyi bir itibara sahip olmayan kurumlarda ise kötü performans finansal sorunlara sebep olmakta, kurum, çalışan ve müşteri kaybetmekte ve bu da performansı iyice kötüleştirmektedir.

Kurumsal itibar ve çalışanlar üzerine etkisi ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

- ✓ Kurumsal itibarın çalışana etkisi vardır.
- ✓ Çalışanın kurumsal itibar üzerinde etkisi vardır.
- ✓ Kurumsal itibar, çalışanın iş performansını etkiler.
- ✓ İtibarı yüksek firmalar, itibarı düşük firmalara oranla iç iletişime daha çok yatırım yaparlar.
- ✓ İç iletişimle iş sonuçları ilişkisi, stratejiktir.
- ✓ İş sonuçları açısından ele alındığında, itibarı yüksek firmalar iletişimi stratejik bir fonksiyon olarak görürler; iletişimi rekabette farklılık oluşturmak ve stratejik problemleri çözmekle ilişkilendirirler.
- ✓ İtibara önem veren kurumlar, iç iletişime de önem vermektedir.

Avrupa’da;

- ✓ Kurumsal itibarı etkileyen bileşenlerden en etkilileri sırasıyla “Ürünler / hizmetler”, “Sosyal sorumluluk” ve “Çalışma ortamı”dır.
- ✓ “Çalışma ortamı” bileşeninin içinde en etkili faktör ise “Çalışmak için iyi bir yer” olarak algılanmaktadır.
- ✓ Kurumla ilgili beğeniyi, kurumun çalışanına verdiği önem ve sunduğu haklar ile çalışan nitelikleri etkiler. (Dörtok, 2004:96)

“İç iletişimin kurumsal itibar ile etkileşimine yönetsel bakış” araştırmasında ise şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır; Kurumsal itibarı yüksek şirketler, kurumsal itibarı düşük şirketlere göre;

- ✓ İç iletişime daha fazla önem verirler.
- ✓ İşleyen bir iç iletişim planları vardır.
- ✓ Daha düzenli ölçümleme yaparlar. (Yıllık, proje bazında)
- ✓ Hedeflerin çalışanlarla paylaşımına yönelik iletişim araçlarını daha öncelikli kullanırlar.
- ✓ Kurumsal itibarın iş hedeflerine ve iş sonuçlarına daha çok katkısı olduğunu düşünürler.



İç iletişim kurumsal itibardan ayrı düşünülemez. İç iletişim kurumsal itibarın en temel bileşenidir(Dörtok, 2004:93)

Sonuç olarak kurumsal itibar uzun soluklu ve kurumun bütününe kapsayan çalışmaların bir sonucudur. Güçlü bir itibara sahip olma noktasında çalışanların desteği mutlaka alınmalı ve çalışanların kurumsal itibar sürecine katılımlarının sağlanmasında içsel iletişimin temel bir rol üstlenmesi gerektiği dikkatlerden kaçırılmamalıdır. Güçlü itibara sahip olmak isteyen kurumlar, çalışanlarını kurumsal itibar bütünlüğünün bir parçası haline getirmeli ve onları itibar sürecine katılımları konusunda teşvik etmelidir. Bu süreçte etkin içsel iletişim çabaları da, kurumların önemli bir destekçisi olacaktır (Gümüş-Öksüz, 2009:2654).

#### **4.6. İTİBAR YÖNETİMİ VE KRİZ İLETİŞİMİ:**

Normal dönemlerde kurum itibarına yatırım yapan şirketler, kriz dönemlerinde bu yatırımın meyvesini toplarlar. Bunun nedeni, kurum itibarını etkileyen konularda göstermiş oldukları performans nedeniyle toplumun geniş kesimlerinden avans almış olmalarıdır. Bu avansı kriz döneminde tutarlı ve toplumun duyarlılıklarına paralel kararlarla yönetme becerisine sahip şirketler kriz sonrasında ciddi bir rekabet avantajı kazanırlar. Ayrıca kriz dönemlerinde işletme tarafından verilen mesaj çok önemlidir. Bu da çok iyi bir kriz iletişimini gerektirmektedir. Gerekirse bu dönemlere mahsus olmak üzere birimler kurulmalı ve bu süreci yönetmesi için gerekli yetkiler verilmelidir.

##### **4.6.1.Krizin Tanımı Ve İtibar Açısından Muhtemel Kriz Alanları**

Kriz, açık sistemler olarak kurumların yaşam ve varlıklarını tehdit eden durum olarak tanımlanabilir. Kriz, bazen kurum yönetiminin iradi kararlarından, bazen da yönetimin iradesi dışındaki çeşitli çevresel etmenlerden kaynaklanabilir. Kaynağı ne olursa olsun, ortaya çıkan tehdit edici ve acil müdahaleyi gerektirici durum olarak tanımlanan krizin zamanında etkin bir biçimde yönetilip çözülmesi yaşamsal bir önem taşır. Çünkü krizler iyi yönetilmediği zaman, sadece onları yönetmeye çalışanların değil, aynı zamanda onların başında bulundukları örgütlerin de sonunu getirebilir(Bayram 2009).

Kurumların çevresinde meydana gelen değişimler hem yeni fırsatlar sunmakta hem de tehlikeler oluşturmaktadır. Kurumların başarısı büyük ölçüde, söz konusu fırsat ve tehlikeleri bir önseziyle önceden görüp bunların gereğini yapmalarına bağlıdır. Aksi takdirde ciddi krizler kaçınılmazdır. Nitekim krizlerin temel özellikleri olarak şunlar sıralanabilir; Krizin önceden tahmin edilmesinde kurumun tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması, kriz olarak nitelendirilen tehlikeli durumun örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi, krizin üstesinden gelebilmek için yapılması gereken işlerin kararlaştırılmasında yeterli bilgi, kaynak ve zaman bulunmaması, durumun acil müdahaleyi gerektirmesi ve söz konusu müdahalenin karar alıcılarda gerilim oluşturması vb. Yöneticilerin bu krizleri aşma becerisini gösterebilmeleri hayati önem arz etmektedir.

Kurum kültür ve değerlerini temsil eden kurumsal itibarın o şirket içinde ne kadar kök saldığı kriz dönemlerinde ortaya çıkar. Bu nedenle Salim Kadıbeşegil kriz ortamlarını şirketlerin kurumsal itibarlarının “Er meydanları” olarak tanımlamaktadır (Kadıbeşegil, 2009b). Bu meydana temel öncelik güven inşa etmektir. İşletmeler bu dönemi kısa vadeli değil, uzun vadeli yönetmelidir. Başarının bir bütün olduğu, ismin temiz tutulması durumunda başarının ismi taçlandıracağı, ismin temiz tutulmasının da ancak belli değer yargılarının korunması ile sağlanabileceği unutulmamalıdır. Ayrıca birlikte çalışılacak kişiler ve işbirliği yapılacak insanlar seçilirken dikkatli davranılmalı, belli çıkarlar uğruna, uygunsuz kişi ve gruplarla ilişkiye girilmemelidir. Fikirler paylaşılmalı ve değer yargıları muhafaza edilmelidir. Adaletten asla ödün verilmemelidir (Özkan, 2008).

İtibar açısından en önemli risk alanları arasında;

- ✓ Çalışma şartlarının işçi ve çevre sağlığına zarar vermesi,
- ✓ Ürünün beklenmedik etkilerinin sorun oluşturması,
- ✓ Tasarım hatası nedeniyle ürünlerin geri toplanması,
- ✓ Kurumsal yönetim konusundaki sorunlar,
- ✓ Etik olmayan davranışların ortaya çıkması,
- ✓ Satılan ürüne servis verilememesi,
- ✓ Hükümet politikalarının değişmesi gibi konular sıralanabilir.

Bu alanların her birisi için risk planlaması yapılması kurumsal itibarı korumak için gereklidir.

#### **4.6.2.Krizin Evreleri**

##### ***4.6.2.1.Kriz Uyarılarının Alınması:***

İlk aşama kurumun amaç veya varlığını tehdit eden durumlarla ilgili tehlike sinyallerinin alınması ve örgütün çevreyle olan ilişkilerinde sorunların baş göstermeye başlamasıdır. Bu aşamada kurumun bilgi alma sistemlerinin kriz sinyallerini zamanında ve yeterli düzeyde alması ve riskler için gerekli önlemlere başvurması halinde ikinci aşamaya geçmeden kriz bertaraf edilebilir.

##### ***4.6.2.2.Kriz Dönemi:***

Kriz sinyalleri kurumun bilgi alma sistemleri tarafından zamanında ve yeterli düzeyde alınıp üst yönetime iletilmemişse ve üst yönetim bunları zamanında yorumlayıp gerekli önlemleri almamışsa örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmaz hale gelir. Bu dönemde yetki merkezileşir, korku ve panik yaşanır ve karar alma süreci bozulur.

##### ***4.6.2.3.Çözülme veya Çöküş:***

Kriz dönemine giren kurumlar krizi en az kayıpla atlatacak çözümler uygulamazlar ise krizin şiddetine bağlı olarak kurum - çevre ilişkisinin bozulması, örgütün çözülmesi veya bütünüyle ortadan kalkması gibi tehlikeli durumlar söz konusu olabilir. Bu durumda tüketici şikayetleri artar, kredi kaynakları azalır, satışlar düşer, çek - senet protestoları gündeme gelir, devlet sınırlamalar getirebilir ve pazar payı düşer. Bu olumsuz gidiş kurumun yok olması sonucunu doğurabilir.

#### **4.6.3.Krizle Başa Çıkma Yolları:**

Krizle başa çıkma yolları ikiye ayrılmaktadır:

##### ***4.6.3.1.Krizden Kaçma Yaklaşımı:***

Bu yaklaşım, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini içerir. Bu tutumun kurumlar için ideal bir yaklaşım olmadığına yönelik bir görüş söz konusu ise de, özellikle tehlikeye yönelik krizlerde denge durumunun korunması açısından kuruma yardımcı olacak bir uygulamadır. Ancak fırsat krizlerinde aynı tutum bunun tam tersine alternatif bir kayba neden olacaktır.

#### 4.6.3.2.Kriz Çözme Yaklaşımı:

Kriz yönetiminde ideal olan krizi fırsata çevirmektir. Bunun sağlanabilmesi için, kriz öncesinde durumun tahmin edilebilmesi ve sorunun çözümü için daha da önemlisi kriz sinyallerini alacak erken uyarı sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir. Kriz esnasında ise durum doğru olarak algılanmalı ve teşhis edilmelidir. Doğru ve etkili kararlar alabilmek için bilgi toplamayı sistematik hale getirmeye ve krizin kaynaklarını ayrıntılı bir şekilde teşhis etmeye yönelik çabalar artırılmalıdır. Yönetim açısından ise grup işbirliği ve bağımlılığını güçlendirecek destekleyici liderlik tarzının benimsenmesi, kriz çözme yaklaşımında uygun bir tutum olacaktır.

#### 4.6.4.Kriz İletişimi Yönetimi

Kriz iletişimi yönetimi ile ilgili temel tespitler şunlardır;

- ✓ *Krizi yönetecek şirketin krizi yönetmeye hazır bir şirket olması gerekir;* Kriz antrenmanı yapmamış bir şirketin başına gelebilecek bir krizi başarılı bir şekilde yönetme şansı azdır. Şirket yöneticilerinin her yıl en az bir kez kriz senaryoları ile ilgili çalışmalar yapması iyi bir başlangıç olacaktır.
- ✓ *Krizin tespitinin kısa sürede yapılarak faaliyete geçmek gerekir.* Kriz yönetiminde kritik nokta, yaşanan olayın bir “kriz” olduğunun tespitidir. Bu süreçteki her dakika altın değerindedir. Ve her geçen dakika zararın daha da büyüdüğü unutulmamalıdır. Kriz ortamlarında gözler ve kulaklar daha keskindir. Algılamalar ilk 24 saat içinde oluşur ve kolay kolay da yer değiştirmez. Krizin yönetilebilmesi için birinin, “Bu bir krizdir” demesi gerekir.
- ✓ *Krizi en radikal ve acı kararlar alabilecek yetki ile donatılmış bir ekibin yönetmesi gerekir;* En radikal ve acı kararları alabilecek yetki ile donatılmış bir ekibin iş başında olması, başta çalışanlar olmak üzere tüm sosyal ortaklar için bir güvencedir. En azından ilk 24 saat içinde iletişimi yapılabilecek önemli bir çıkıştır. Kriz olağanüstü bir durumdur. Olağan dönemin koşulları ve süreçleri ile yönetilmesi pek olası değildir. Buna organizasyon hiyerarşisi, alt-üst rütbelere ve özellikle para konusu dahildir.

- ✓ *Kriz yönetiminin % 99'unun iletişim, % 1' inin ise teknik olduğu unutulmamalıdır;* Başarılı kriz yönetiminin içinde % 99 oranında iletişim olmalıdır. İlk dakikadan itibaren her ne yapılıyorsa kamuoyu ile paylaşmak hiç bir şey kaybettirmez. Krizi yönetmek için en doğru teknik kararların alınması amacıyla, zamana gereksinmemiz olabilir. Tüm bunlar kâğıt üzerindeki genel doğrulardır. Ancak, iletişim için bu teknik sürecin tamamlanmasını beklemek kriz içinde başka krizlerin doğmasına neden olacaktır.
- ✓ *Kriz yönetimi “Liderlik” gerektirir;* Jim Collins, “Bir sorun olduğunda pencereden dışarı bakan liderlerle aynaya bakan liderler arasındaki farkı “Level 5 Leadership” olarak tarif etmektedir. Krizi liderler yönetir. Her krizin lideri o krizin doğasından çıkar. Normal zamanlarda kurumsal itibarın % 50' sini omuzlayan liderlerin bu sorumluluğu, kriz ortamlarında % 100' dür. Leslie Gaines-Ross “Ceo Capital” kitabında, “CEO“ lar sorumlu ve tutarlı bir kurumsal davranış için, projektörleri üzerlerine çevirmekten kaçınmamalıdır” demektedir. Liderlik krizlerde belli olur.
- ✓ *Açık, dürüst ve şeffaf olmak önemlidir;* Kurumların krizlerle baş başa kaldıklarında, bir de “Açık, dürüst ve şeffaf” olduklarını kanıtlamak gibi bir çabanın içerisine girmemeleri için, itibarlarına yatırım yapmaları gereklidir. Kurumların krizlerde sadece “Güven tazelemesi” yapabilmeleri için; Açıklık, dürüstlük ve şeffaflığın kriz olmayan ortamlarda kökleşmiş olması gerekir.
- ✓ *Finansal Kaygılarla Kriz Yönetilmez;* Ürün geri çağırma, tazminat ödeme vb. örneklerde karşımıza çıkacak parasal kaygılar, kriz içinde başka krizlerin doğmasına neden olabilir. Hiç bir para, yitirilen itibarı geri koyamaz. Unutulmamalıdır ki; Krizler iletişimle yönetilir. (Kadıbeşegil, 2009a)

The Wall Street Journal' da editörlük ve köşe yazarlığı yapmış olan ve uzmanlık alanı kurumsal marka ve itibar yönetimi olan Ronald J. Alsop' un kriz ortamında itibar yönetimine bakışı şu şekildedir;

- ✓ *İş Baştan sıkı tutulmalıdır;* Kurumların özellikle krizlerin ilk birkaç günü doğru bir tutum ve politika izlemeleri, itibarını mümkün olduğunca daha az hasar ile atlatmalarını sağlayacaktır. Krizin ilk evresinin hayati önem arz ettiği dikkatlerden kaçırılmamalıdır.
- ✓ *Şeffaf olunmalıdır;* Bir skandal ile karşılaşıldığında asla kamudan bilgi saklanmamalıdır. Sessiz kalınması durumunda kurum hakkında şüpheler oluşmasına yol açılacağından sessizliğe de bürünülmemelidir. Kurumların kriz dönemlerinde hemen uygulamaya alabilecekleri iyi bir iletişim planları olmalıdır.
- ✓ *İnternetten faydalanılmalıdır;* Kurumun web sitesinde veya kriz için açılacak özel bir sitede kriz ile ilgili gelişmeler yayınlanmalıdır. Bu bilgiler şirket içindeki ve dışındaki paydaşlarla paylaşılmalıdır. Kurumun kontrolü dışındaki elektronik ortamlarda (Bloglarda, chat odalarında, e-posta gruplarında vb.) kurum hakkında neler konuşulduğu takip edilmelidir.
- ✓ *Panik havası yaratılmamalıdır;* Krizler ve skandallar ani gelişen olaylar olduğundan paniğe kapılmak son derece kolaydır. Ancak kurum olarak buna müsaade edilmemelidir. Böylesi durumlarda, kurumun tüm bilgilere sahip olunduktan sonra açıklama yapılacağını söylemek en makul yaklaşım olacaktır.
- ✓ *Kurum adına gerektiğinde özür dilemesi de bilmelidir;* Özür dilemek kurumsal itibarın korunması açısından sağlıklı bir tutumdur. Kibirli olunmamalı, kriz karşısında hemen savunma pozisyonuna geçilmemelidir. Toplumun güveninin tekrar kazanılması kriz döneminde yapılacak tüm masrafların üzerinde olabilir. Dolayısıyla gerektiğinde özür dilemekten kaçınılmamalıdır.

- ✓ *İsim değişikliği konusu iyi düşünülmelidir;* Kriz dönemlerinde Şirketin adının değiştirilmesi birçok sorunun çözümü gibi gözükmekte ise de en son çare olarak düşünülmeli, bu konuda aceleci davranılmamalıdır. Şirketin itibarından ve geçmiş başarılarının sağladığı kredilerden mümkün olduğunca fazla faydalanmaya çalışılmalıdır.
- ✓ *Zamanlama çok iyi ayarlanmalıdır;* İsim değiştirilecekse bunun ne zaman gerçekleştirileceği büyük önem taşıdığından, zamanlama çok iyi ayarlanmalıdır.
- ✓ *Kriz sonrası iletişim ihmal edilmemelidir;* Yaşanan kriz atlatıldıktan sonra kurumsal imaj ve reklam kampanyaları yeniden başlatılabilir. Ancak tüm olumsuzlukların giderildiğinden emin olunmalıdır. Bir boykot veya olumsuz bir manşet ile aynı zamanda yapılan kampanyaların etkisi azalır.
- ✓ *Kurumsal itibar ölçülmelidir;* Kurumsal itibar politikaları hayata geçirilirken kurum dışı paydaşların gözündeki kurumsal itibar sürekli ölçülmelidir. Kriz sonrası olumlu bir gelişmenin saptanması durumunda yeni bir imaj kampanyası için şartlar olgunlaşmış demektir. Bu fırsat kısa sürede değerlendirilmelidir.
- ✓ *Krizi atlatmak ne kadar sürer?;* İletişim danışmanlığı yapan Burson Marsteller, iş ve ekonomi dünyasının önde gelen insanların, krizleri atlatmanın ortalama 4 yıl sürdüğünü düşündüklerini ifade etmiştir. İtibarlı şirketler krizlerden sonra kendilerini daha çabuk toparlayabilmektedirler(Alsop, 2004).

## V. BÖLÜM

### 5.KONYA’ DA FAALİYET GÖSTEREN AVM’ LER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmada, işletmeler açısından üzerinde önemle durulan “Kurumsal İtibar“ kavramının “Perakende Sektörü” nde Faaliyet Gösteren Şirketler“ açısından ifade ettiği değer incelenmiş, bu kapsamda Konya’ da perakende sektöründe faaliyet gösteren 4 büyük AVM’ nin Kurumsal itibarları ölçülmüş ve sıralanmıştır. (C Şirketi haricindeki Şirketlerin, kendi isimlerinin kullanılmasına izin vermemeleri nedeniyle, Şirket isimleri A,B,C ve D Şirketleri olarak adlandırılmış ve bu şekilde kullanılmıştır. C Şirketinin kurumsal itibarına ve rakipleri karşısındaki konumuna yönelik kriter bazındaki değerlendirmeler ise çalışmanın son kısmında örnek olay başlığında verilmiştir.) Bu çalışmanın gerçekleştirilmesindeki amaç; Kurumsal itibarın, müşterilerin mağaza tercihleri üzerine etkisinin bulunup bulunmadığının tespitidir. Yapılan çalışmada Rep-Trak Modeli esas alınmış olup, A.V.M.’ lerin, “Güven“, “Hayranlık“, “Duygusal Etki“ ve “Saygı“ olarak belirlenen dört madde etrafındaki “Ürünler/Hizmetler“, “Performans“, “Çalışma Ortamı“, “Yönetişim“, “Liderlik“, “Kurumsal Vatandaşlık“ ve son olarak “İnovasyon“ başlıklarında yeterliliklerinin beklenen düzeyde olup olmadığı, ankete katılan 400 kişiye yöneltilen 31 soru ile belirlenmeye çalışılmıştır. (Ek : 3)

#### 5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma ile ilgili verilerin toplanmasında yüzyüze anket metodu kullanılmıştır. Anket formu hazırlanırken soruların, cevaplayıcılar tarafından anlaşılır olmasına ve sonuçların tartışmaya açık olmamasına özen gösterilmiştir. Bu amaçla 20 birimlik bir pilot uygulama yapılarak anket formunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde müşterilere ait demografik özelliklere yer verilmiş ve bu veriler mağazalara giden müşterilerin demografik özelliklerini göstermeleri amacıyla frekans analizinde kullanılmıştır. (Ek : 1) Frekans analizi için SPSS programından yararlanılmıştır. İkinci bölümde müşterilerin her birinden en az bir kez alışveriş yaptıkları perakendeci mağazalara ilişkin genel görüşlerini ortaya koymak amacıyla 31 değişkenden oluşan bir soru tablosu oluşturularak müşterilere yöneltilmiş ve ilgili mağazalardaki kurumsal itibar kriterlerinin ankete katılan bu müşterilerin tercihleri üzerindeki etkisi sorgulanmaya çalışılmıştır. (Ek : 2)



Bu değişkenler seçilirken perakendeci mağazaların müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik genel kriterleri konusunda yapılmış olan çalışmalardan yararlanılmış, tüm bunlara ek olarak uygun olacağı düşünülen değişkenler de eklenmiştir. Gerçekleştirilen 20 birimlik pilot uygulama sonrasında anketin güvenilirliği test edilmiş ve genel güvenilirlik katsayısı Cronbach' s Alpha = 0,752, Standardized item alpha = 0,865 olarak bulunmuştur. Bu değerler araştırmanın güvenilir olduğunu göstermektedir. 7 gruptan oluşan ölçek ortalaması 15.056 ve standart sapması 1.026 olarak hesaplanmıştır. Soruların genel ortalaması 15.0556, ortalama varyansı 1.026'dır.

Varyans analizi tablosuna bakıldığında, ölçümler arası farklılık  $p = 0,00$  değeri ile istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca toplanmazlık özelliği de  $p = 0,00$  değeri ile istatistiksel olarak anlamlıdır. Yani, 7 gruptan oluşan ölçekler toplanabilir özellikte ve ölçümler arasında farklılık yoktur. Ölçek için hesaplanmış tablonun en altında yer alan, genel güvenilirlik katsayısı  $\alpha = 0,752$  'dir. Bu analizler doğrultusunda ankete katılan deneklerin çoğunluğu kontrol sorularına tutarlı cevap vermiştir. Anketin içeriğindeki soruların güvenilirliği ve tutarlılığı %75 civarındadır.

Çalışmada kullanılacak örneklem büyüklüğü  $p = q = 0,5$  olmak üzere 400 şeklinde belirlenmiştir. Toplam erkek sayısı; 279.745 ve toplam kadın sayısı; 286.208 şeklinde neredeyse eşit dağılmaktadır. Ancak alışverişte satın alma kararlarında ve tercihlerde bayanların daha etkin olduğu göz önüne alınarak, bayanların sayısı erkeklere göre daha fazla tutulmuştur. Konya merkezde oturan ve okur - yazar olan 20 - 59 yaş arası bay ve bayanlardan oluşan bir örneklem üzerinde belirlenen anket formu, her marketin yakınında bulunan hedef kitleye ulaşmak amacıyla, marketin bulunduğu semtlerde yüz yüze görüşme tekniği ile yapılmıştır. Anketlerin uygulandığı müşteriler, her 4 mağazadan da en az bir kez alışveriş yapmış kişiler arasından seçilmiştir. Çalışma, 4 mağazada alışveriş yapmakta olan 100 er kişi belirlenerek gerçekleştirilmiştir. Anketler, Konya' da faaliyet gösteren 4 büyük perakendecinin en büyük kapasiteye sahip mağazalarında, Ocak 2010' da gerçekleştirilmiştir. Anketler günün değişik saatlerinde uygulanarak her gruptan müşteriye ulaşılmaya gayret edilmiştir.

Çalışmada değişkenlerin kategorik olması nedeniyle; "Ki Kare" testi uygulanmıştır. Ayrıca; Değişkenlerin ikisinin de sayısal olduğunda, ilişkiye değil de farka bakılması durumunda uygulanan ve birini gruplu hale getirerek gerçekleştirilen "T Testi" çalışmada da kullanılmıştır. Ortalamaların karşılaştırılmasında da yine "T Testi" kullanılmıştır.

### 5.3. ARAŞTIRMA VE BULGULAR

#### 5.3.1.Örneklem Seçimi

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi konusunda araştırmacılara yardımcı olmak amacıyla bazı formüller geliştirilmiştir. Ancak bu formüllerin uygulanabilmesi için bazı bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Oysa söz konusu bu bilgiler çoğu zaman elde bulunmaz. Var olanlar ise büyük bir olasılıkla kesin, net değerler değildir. Formüller yardımı ile bu kesin olmayan rakamlara dayalı olarak örneklem büyüklüğü hesaplama yoluna gidildiğinden bulunan örneklem büyüklüğü için birebir uygunluktan söz etmek zordur. Ama özellikle genç araştırmacılar başta olmak üzere bu formüller herkes için iyi bir rehberdir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:47).

Bir araştırmacı, örneklemin alınacağı evreni, ilgili özelliğin standart sapmasını kestirecek kadar tanıyorsa, kabul edilebilir hata payını kararlaştırabiliyorsa ve sonucun öngörülen hata aralığı içine düşme olasılığını veren güven düzeyini seçebiliyorsa, örneklem büyüklüğünü sayısal olarak saptayabilir(Sencer, 1989:401).

Bu sayıyı saptarken araştırmacılara bir kolaylık olması bakımından  $\alpha = 0.05$  için  $\pm 0.03$ ,  $\pm 0.05$  ve  $\pm 0.10$  örnekleme hataları için farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklükleri hesaplanarak aşağıdaki tabloda verilmiştir. Bu çizelge sadece araştırmacılara bir yol göstermek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmacı kendi özel durumuna göre örneklem büyüklüğünü hesaplarken gerekli formüllerden yararlanmalıdır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:49-50).

**Tablo:11**  $\alpha = 0.05$  İçin Örneklem Büyüklükleri

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:50

| Evren<br>Büyüklüğü | $\pm 0.03$ örnekleme hatası<br>(d) |                 |                | $\pm 0.05$ örnekleme hatası<br>(d) |                 |                | $\pm 0.10$ örnekleme hatası<br>(d) |                 |                |
|--------------------|------------------------------------|-----------------|----------------|------------------------------------|-----------------|----------------|------------------------------------|-----------------|----------------|
|                    | p=0.5<br>q=0.5                     | p=0.8<br>q= 0.2 | p=0.3<br>q=0.7 | p=0.5<br>q=0.5                     | p=0.8<br>q= 0.2 | p=0.3<br>q=0.7 | p=0.5<br>q=0.5                     | p=0.8<br>q= 0.2 | p=0.3<br>q=0.7 |
| 100                | 92                                 | 87              | 90             | 80                                 | 71              | 77             | 49                                 | 38              | 45             |
| 500                | 341                                | 289             | 321            | 217                                | 165             | 196            | 81                                 | 55              | 70             |
| 750                | 441                                | 358             | 409            | 254                                | 185             | 226            | 85                                 | 57              | 73             |
| 1000               | 516                                | 406             | 473            | 278                                | 198             | 244            | 88                                 | 58              | 75             |
| 2500               | 748                                | 537             | 660            | 333                                | 224             | 286            | 93                                 | 60              | 78             |
| 5000               | 880                                | 601             | 760            | 357                                | 234             | 303            | 94                                 | 61              | 79             |
| 10000              | 964                                | 639             | 823            | 370                                | 240             | 313            | 95                                 | 61              | 80             |
| 25000              | 1023                               | 665             | 865            | 378                                | 244             | 319            | 96                                 | 61              | 80             |
| 50000              | 1045                               | 674             | 881            | 381                                | 245             | 321            | 96                                 | 61              | 81             |
| 100000             | 1056                               | 678             | 888            | 383                                | 245             | 322            | 96                                 | 61              | 81             |
| 1000000            | 1066                               | 682             | 896            | 384                                | 246             | 323            | 96                                 | 61              | 81             |
| 100 milyon         | 1067                               | 683             | 896            | 384                                | 245             | 323            | 96                                 | 61              | 81             |

Tabloya bakıldığında, örnekleme hatasını azaltmak için örneklem büyüklüğünün artırılması gerektiği görülmektedir. Diğer yandan seçilen hata payına göre belli bir değerden sonra örneklem büyüklüğünün artmasına gerek olmadığı söylenebilir.

**Evrendeki birey sayısı bilinmiyorsa örneklem büyüklüğü;**

$$n = \frac{(t_1 - \alpha)^2 (p * q)^2}{S^2}$$

$t_1 - \alpha$ : Belirli güven düzeyinde (genellikle % 95) t tablosundan en büyük serbestlik derecesi için (sonsuz) bulunacak değer (**yanılma payı için t değeri**).

$S^2$ : Araştırmada belirlenecek oranın standart hatası

**n**: Hesaplanacak minimum örnek büyüklüğü

**p**: Araştırılan olayın evrendeki prevalansı (**görülme sıklığı**)

**q**: Görülmeme sıklığı (1-p)

**Evrendeki birey sayısı biliniyorsa örneklem büyüklüğü;**

$$n = \frac{N(t_1 - \alpha)^2 (p * q)^2}{S^2(N - 1) + S^2(p * q)}$$

$t_1 - \alpha$ : Belirli güven düzeyinde (genellikle % 95) t tablosundan en büyük serbestlik derecesi için (sonsuz) bulunacak değer (yanılma payı için t değeri).

$S^2$ : Araştırmada belirlenecek oranın standart hatası

**N**: Evrendeki kişi sayısı

**p**: Araştırılan olayın evrendeki prevalansı (**görülme sıklığı**)

**q**: Görülmeme sıklığı (1-p)

Yapacağımız uygulamada evrenimiz belli ve toplam örneklem sayısı bilindiği için, ikinci formül kullanılarak örneklem büyüklüğü hesaplanacaktır. Son yapılan nüfus sayımında Konya popülasyon dağılımı şu şekilde bulunmuştur;

**Tablo: 12 2008 yılı Konya nüfus sayımı sonuçları**

Kaynak: TÜİK, 2008 ADNKS sonuçları.

| YAŞ GRUBU     | KADIN          | ERKEK          | TOPLAM           |
|---------------|----------------|----------------|------------------|
| 0-4           | 50.434         | 47.976         | 98.410           |
| 5_9           | 50.386         | 47.787         | 98.173           |
| 10_14         | 50.712         | 48.196         | 98.908           |
| 15-19         | 45.771         | 44.652         | 90.423           |
| 20-24         | 49.280         | 53.611         | 102.891          |
| 25-29         | 48.432         | 48.191         | 96.623           |
| 30-34         | 41.132         | 41.054         | 82.186           |
| 35-39         | 37.261         | 37.748         | 75.009           |
| 40-44         | 32.768         | 33.097         | 65.865           |
| 45-49         | 28.863         | 29.492         | 58.355           |
| 50-54         | 23.900         | 24.151         | 48.051           |
| 55-59         | 18.109         | 18.864         | 36.973           |
| 60-64         | 12.851         | 14.168         | 27.019           |
| 65-69         | 8.763          | 10.062         | 18.825           |
| 70-74         | 6.252          | 7.469          | 13.721           |
| 75-79         | 5.004          | 6.328          | 11.332           |
| 80-84         | 2.271          | 3.668          | 5.939            |
| 85-89         | 540            | 1.066          | 1.606            |
| 90+           | 157            | 376            | 533              |
| <b>TOPLAM</b> | <b>512.886</b> | <b>517.956</b> | <b>1.030.842</b> |

Bu çalışmanın hedef kitlesi 20-59 yaş arası bay ve bayanları içerdiğinden toplam evrenimiz;

$$102.891+96.623+82.186+75.009+65.865+58.355+48.051+36.973 = 565.953$$

kişiden oluşmaktadır.

$$p = q = 0,5 \text{ olmak üzere;}$$

$$n = \frac{N(t_1 - \alpha)^2 (p * q)^2}{S^2 (N - 1) + S^2 (p * q)} = \frac{565953 * (1,96)^2 * (0,5 * 0,5) * (1,96)^2}{(0,5 * 0,5) * (1,96)^2 + (565953 - 1) * (0,05)^2} = 385 = \mathbf{400}$$

Çalışmada kullanılacak örneklem büyüklüğü 400 şeklinde belirlenmiştir. Toplam erkek sayısı; 279745 ve toplam kadın sayısı; 286208 şeklinde neredeyse eşit dağılmaktadır. Ancak alışverişte satın alma kararlarında ve tercihlerde bayanların daha etkin olduğu göz önüne alınarak, bayanların sayısı erkeklere göre daha fazla tutulacaktır. Konya merkezde oturan ve okur yazar olan 20-59 yaş arası bay ve bayanlardan oluşan bir örneklem üzerinde belirlenen anket formu, her marketin yakınında bulunan hedef kitleye ulaşmak amacıyla, marketin bulunduğu semtlerde yüz yüze görüşme tekniği ile yapılacaktır.

### 5.3.2. Alfa Modeline Göre Güvenirlilik Analizi (Reliability Analysis - Scale (Alpha))

#### 5.3.2.1. Özet istatistikler

|             | Ortalama | Minimum | Maximum | Aralık | Maximum / Minimum | Varyans |
|-------------|----------|---------|---------|--------|-------------------|---------|
| Ortalamalar | 15.078   | 6.458   | 45.500  | 39.042 | 7.045             | 225.816 |
| Varyanslar  | 11.652   | 3.188   | 44.174  | 40.986 | 13.855            | 265.070 |

**Tablo 13 : Özet İstatistik Tablosu** (Kovaryans matrisi hesaplanmış ve analizde kullanılmıştır).

#### 5.3.2.2. Güvenilirlik İstatistiği (400 Denek Üzerinde gerçekleştirilen Anket Çalışmasına İstinaden)

| Cronbach's Alpha | Standardize edilmiş Cronbach's Alpha |
|------------------|--------------------------------------|
| 0.752            | 0.865                                |

**Tablo 14 : Güvenilirlik İstatistiği Tablosu**

#### 5.3.2.3. Korelasyon Matrisi

|                      | ÜRÜN-HİZMET  | PERFORMANS   | ÇALIŞMA ORTAMI | KURUMSAL VATANDAŞLIK | LİDERLİK     | YÖNETİŞİM    | İNNOVASYON   |
|----------------------|--------------|--------------|----------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|
| ÜRÜN-HİZMET          | <b>1.000</b> | .649         | .286           | .574                 | .700         | .680         | .641         |
| PERFORMANS           | .649         | <b>1.000</b> | .455           | .762                 | .637         | .608         | .680         |
| ÇALIŞMA ORTAMI       | .286         | .455         | <b>1.000</b>   | .412                 | .196         | -.018        | .608         |
| KURUMSAL VATANDAŞLIK | .574         | .762         | .412           | <b>1.000</b>         | .832         | .721         | -.018        |
| LİDERLİK             | .700         | .637         | .196           | .832                 | <b>1.000</b> | .806         | .721         |
| YÖNETİŞİM            | .680         | .608         | -.018          | .721                 | .806         | <b>1.000</b> | .806         |
| İNNOVASYON           | .641         | .680         | .608           | -.018                | .721         | .806         | <b>1.000</b> |

**Tablo 15 : Korelasyon Matrisi Tablosu** (Kovaryans matrisi hesaplanmış ve analizde kullanılmıştır).

Korelasyon matrisinde görülen yüzdeler, gruplar arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Simetrik bir matristir. Negatif olan değerler ilişki olmadığını gösterir, değer 1' e yaklaştıkça ilişki kuvvetlenir.

#### 5.3.2.4.Korelasyon

|           | A ŞİRKETİ | B ŞİRKETİ | C ŞİRKETİ | D ŞİRKETİ |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| A ŞİRKETİ | 1         | 0,878     | 0,852     | 0,862     |
| B ŞİRKETİ |           | 1         | 0,842     | 0,876     |
| C ŞİRKETİ |           |           | 1         | 0,824     |
| D ŞİRKETİ |           |           |           | 1         |

**Tablo 16 : Korelasyon Tablosu**

#### 5.3.2.5.Grup İstatistikleri Sonucu

|                          | Ortalama | Minimum | Maximum | Aralık | Maximum / Minimum | Varyans |
|--------------------------|----------|---------|---------|--------|-------------------|---------|
| Grup Ortalaması          | 15.056   | 6.458   | 45.500  | 39.042 | 7.045             | 225.816 |
| Grup Varyansı            | 11.026   | 3.188   | 44.174  | 40.986 | 13.855            | 265.070 |
| Gruplar Arası Korelasyon | .553     | -.018   | .832    | .850   | -45.928           | .057    |

**Tablo 17 : Grup İstatistik Sonuçları Tablosu** (Kovaryans matrisi hesaplanmış ve analizde kullanılmıştır).

Reliability Coefficients (Güvenilirlik katsayıları)

Cronbach' s Alpha = 0,752, Standardized item alpha = 0,865

7 gruptan oluşan ölçek ortalaması 15.056 ve standart sapması 1.026 olarak hesaplanmıştır. Soruların genel ortalaması (grand mean) 15.0556, ortalama varyansı 1.026'dır.

Varyans analizi tablosuna bakıldığında, ölçümler arası farklılık (between measures)  $p=0,00$  değeri ile istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleriz ve toplanmazlık özelliği (nonadditivity)  $p=0,00$  değeri ile istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söyleriz. Yani, 7 gruptan oluşan ölçekler toplanabilir özellikte ve ölçümler arasında farklılık yoktur. Ölçek için hesaplanmış tablonun en altında yer alan, genel güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,752$  'dir. Bu analizler doğrultusunda ankete katılan deneklerin çoğunluğu kontrol sorularına tutarlı cevap vermiştir. Anketin içeriğindeki soruların güvenilirliği ve tutarlılığı % 75 civarındadır.

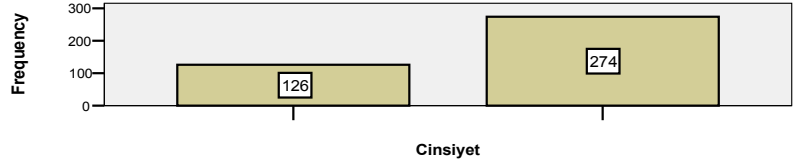
### 5.3.3.Bulgular

#### 5.3.3.1.Frekans Tabloları

##### 5.3.3.1.1.Cinsiyet

**Tablo 18 : Cinsiyet Frenkans ve Yüzdeleri Tablosu**

|       | Frekans | Yüzde |
|-------|---------|-------|
| Erkek | 126     | 31.5  |
| Bayan | 274     | 68.5  |
| Total | 400     | 100.0 |

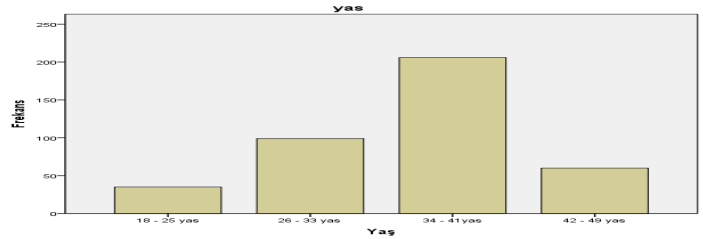


Ankete katılan kişilerin cinsiyete göre dağılımı tablo ve grafikte gösterilmektedir. Ankete katılanların % 68.5 i bayan ve % 31.5 i erkektir. Alışverişte bayanların karar verme gücü daha yüksek olduğundan araştırma kapsamında bayanlara daha fazla ağırlık verilmiştir.

##### 5.3.3.1.2.Yaş

**Tablo 19 : Yaş Frenkans ve Yüzdeleri Tablosu**

|                 | Frekans | Yüzde |
|-----------------|---------|-------|
| 18 - 25 yas     | 35      | 8.8   |
| 26 - 33 yas     | 99      | 24.8  |
| 34 - 41yas      | 206     | 51.5  |
| 42 yaş ve üzeri | 60      | 15.0  |
| Total           | 400     | 100.0 |

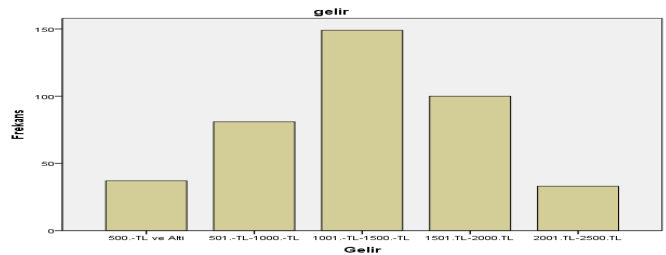


Ankete katılanların yaş dağılımlarına bakıldığında % 51.5 ile 34-41 yaş arası daha fazladır. En az katılım 50 yaş ve üzeri gruptan gözlenmektedir. % 24.8 i 26-33 yaş, % 15.0 i 42 yaş ve üzeri % 8.8 i 18-25 yaş aralığındadır.

##### 5.3.3.1.3.Gelir

**Tablo 20 : Gelir Frenkans ve Yüzdeleri Tablosu**

| Gelir             | Frekans | Yüzde |
|-------------------|---------|-------|
| 500.-TL ve Altı   | 37      | 9.3   |
| 501.-TL-1000.-TL  | 81      | 20.3  |
| 1001.-TL-1500.-TL | 149     | 37.3  |
| 1501.TL-2000.TL   | 100     | 25.0  |
| 2001.TL ve üstü   | 33      | 8.2   |
| Total             | 400     | 100.0 |

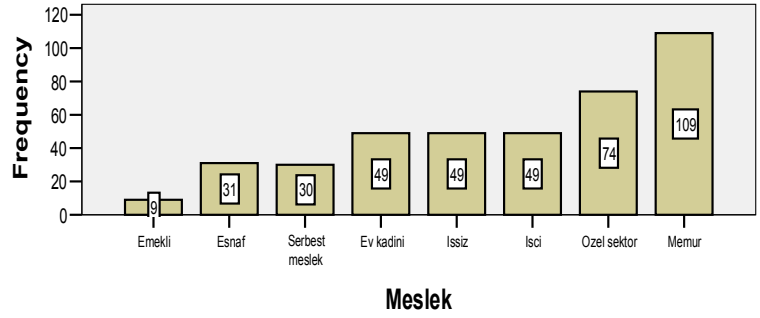


Katılımcı deneklerin gelir düzeyleri ise şu şekildedir; % 37.3 ünün geliri 1001-1500 TL, % 25 i 1501-2000 TL, % 20.3 ise 501-1000 TL aralığındadır. Genel olarak ortalama gelir düzeyine sahip olan katılımcılar olduğu söylenebilir.

#### 5.3.3.1.4.Meslek

**Tablo 21 : Meslek Frenkans ve Yüzdeleri Tablosu**

|               | Frekans | Yüzde |
|---------------|---------|-------|
| Memur         | 109     | 27.3  |
| İşçi          | 49      | 12.3  |
| Esnaf         | 31      | 7.8   |
| Özel sektör   | 74      | 18.5  |
| Emekli        | 9       | 2.3   |
| Ev kadını     | 49      | 12.3  |
| İşsiz         | 49      | 12.3  |
| Serbest mesl. | 30      | 7.5   |
| Total         | 400     | 100.0 |

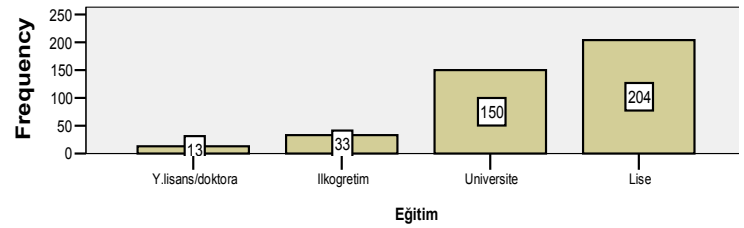


Araştırma kapsamında ankete katılanların meslekleri de tablo ve grafikte gösterilmektedir. Ankete katılanların % 27.3 ü memur, % 18.5 özel sektör çalışanı, % 12.3 işçi-ev kadını-işsiz, % 7.8 i esnaf ve % 7.5 serbest meslek sahibidir.

#### 5.3.3.1.5.Eğitim

**Tablo 22 : Eğitim Frenkans ve Yüzdeleri Tablosu**

|                | Frekans | Yüzde |
|----------------|---------|-------|
| İlköğretim     | 33      | 8.3   |
| Lise           | 204     | 51.0  |
| Üniversite     | 150     | 37.5  |
| Y.lisans/dokt. | 13      | 3.3   |
| Total          | 400     | 100.0 |



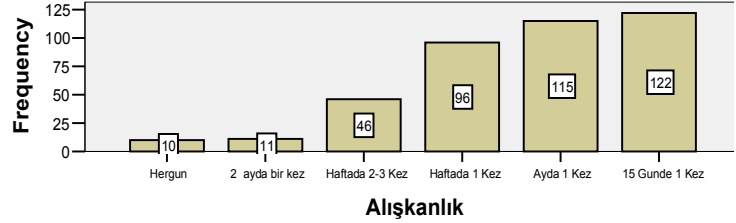
Ankete katılanların eğitim bilgilerine bakıldığında, katılımcılar yüksek eğitim düzeyine sahip oldukları gözlenmektedir. % 51 i lise, % 37.5 i üniversite, % 8.3 ü ilköğretim ve % 3.3 ü yüksek lisans / doktora eğitime sahiptir.



### 5.3.3.1.6. Alışkanlık

**Tablo 23 : Alışkanlık Frenkans ve Yüzdeleri Tablosu**

|                | Frekans | Yüzde |
|----------------|---------|-------|
| Her gün        | 10      | 2.5   |
| Haftada 1 Kez  | 96      | 24.0  |
| Haftada 2-3Kez | 46      | 11.5  |
| 15 Günde 1 Kez | 122     | 30.5  |
| Ayda 1 Kez     | 115     | 28.8  |
| 2 ayda bir kez | 11      | 2.8   |
| Total          | 400     | 100.0 |

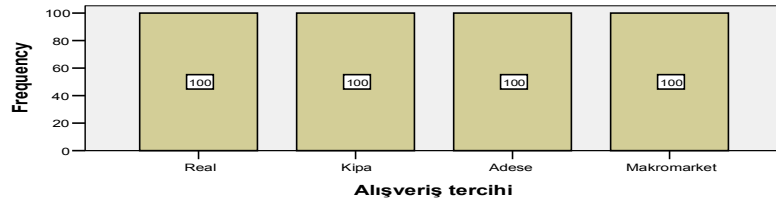


Ankete katılanların alışverişe gitme alışkanlıkları ile ilgili genel gözlemler tablo ve grafikte gösterildiği gibidir. % 30.5 i 15 günde bir kez, % 28.8 i ayda bir kez, % 24 ü haftada bir kez alışverişe gitmektedir.

### 5.3.3.1.7. Alışveriş tercihi

**Tablo 24 : Alışveriş Tercihi Frenkans ve Yüzdeleri Tablosu**

|           | Frekans | Yüzde |
|-----------|---------|-------|
| A Şirketi | 100     | 25.0  |
| B Şirketi | 100     | 25.0  |
| C Şirketi | 100     | 25.0  |
| D Şirketi | 100     | 25.0  |
| Total     | 400     | 100.0 |



Yapılan anket kapsamında örnekleme alınan Konya da faaliyet gösteren 4 market ile ilgili genel kanaatlere ulaşılmaya çalışıldığından her marketten eşit kişiyle görüşülmüştür. Her market için, o marketten en az bir kez alışveriş yapan 100 er kişinin kanaatleri alınarak genel yargılara varılmıştır.

### 5.3.3.2.Çapraz Tablolar

Çapraz tablolar Ki-kare'ye benzer şekilde iki değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek, hipotezleri test etmek için kullanılır. Değişkenler kategorik (sınıflayıcı) olmalıdır.

**Tablo 25 : Cinsiyet İle Alışveriş Sıklığı İlişkisi Tablosu**

|          |       | ALIŞVERİŞ ALIŞKANLIKLARI |               |                 |                |              |                | TOPLAM |
|----------|-------|--------------------------|---------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|--------|
|          |       | Her gün                  | Haftada 1 Kez | Haftada 2-3 Kez | 15 Günde 1 Kez | Ayda 1 Kez   | 2 ayda bir kez |        |
| Cinsiyet | Erkek | 6<br>4.8%                | 26<br>20.6%   | 13<br>10.3%     | 35<br>27.8%    | 37<br>29.4%  | 9<br>7.1%      | 126    |
|          | Bayan | 4<br>1.5%                | 70<br>25.5%   | 33<br>12.0%     | 87<br>31.8%    | 78<br>28.5%  | 2<br>.7%       | 274    |
| TOPLAM   |       | 10<br>2.5%               | 96<br>24.0%   | 46<br>11.5%     | 122<br>30.5%   | 115<br>28.8% | 11<br>2.8%     | 400    |

Yapılan alışverişlerin sıklıkları ile cinsiyet karşılaştırıldığında, bayanların sadece % 1.5' i her gün alışveriş yaparken bu oran erkeklerde % 4.8 olarak gözlenmiştir. Araştırmaya katılan bayanların % 25.5' i ve erkeklerin % 20.6' sı alışverişlerini haftalık yapmaktadır. 15 günde bir kez alışveriş yapan 87 bayan vardır. Erkeklerde ise bu rakam 35' tir. Araştırmaya katılanlardan ayda bir kez alışveriş yaparım diyen bayan ve erkeklerin oranı yaklaşık olarak eşittir; bayanlarda % 28.5', erkeklerin % 29.4.

**Tablo 26 : Yaş İle Alışveriş Sıklığı İlişkisi Tablosu**

|        |                 | ALIŞVERİŞ ALIŞKANLIKLARI |               |                 |                |              |                | TOPLAM |
|--------|-----------------|--------------------------|---------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|--------|
|        |                 | Her gün                  | Haftada 1 Kez | Haftada 2-3 Kez | 15 Günde 1 Kez | Ayda 1 Kez   | 2 ayda bir kez |        |
| Yaş    | 18 - 25 yas     | 0                        | 8<br>22.9%    | 0               | 10<br>28.6%    | 11<br>31.4%  | 6<br>17.1%     | 35     |
|        | 26 - 33 yas     | 3<br>3.0%                | 32<br>32.3%   | 22<br>22.2%     | 26<br>26.3%    | 16<br>16.2%  | 0              | 99     |
|        | 34 - 41yas      | 5<br>2.4%                | 51<br>24.8%   | 14<br>6.8%      | 71<br>34.5%    | 62<br>30.1%  | 3<br>1.5%      | 206    |
|        | 42 yaş ve üzeri | 2<br>3.3%                | 5<br>8.3%     | 10<br>16.7%     | 15<br>25.7%    | 26<br>43.3%  | 2<br>3.3%      | 60     |
| TOPLAM |                 | 10<br>2.5%               | 96<br>24.0%   | 46<br>11.5%     | 122<br>30.5%   | 115<br>28.8% | 11<br>2.8%     | 400    |

Araştırmaya katılanlardan 35 kişi 18 - 25 yaş arasındadır ve bunların % 22.9' u haftada bir kez alışveriş yapmayı tercih etmektedir. % 28.6' sı 15 günde bir kez, % 31.4' ü ayda bir kere ve % 17.1' i de iki ayda bir kez alışveriş yapmayı tercih etmektedir. 26 - 33 yaş aralığındaki 99 kişiden 3' ü her gün alışveriş yapmaktadır. 32 kişi haftada bir kez, 22 kişi haftada 2 - 3 kez alışveriş yapmaktadır. % 26.3' ü 15 günde bir ve % 16.2' si ayda bir kere alışveriş yapmaktadır. 34 - 41 yaş aralığındaki 206 kişinin % 34.5' i onbeş günde bir kez alışveriş yapmaktadır. % 30.1' i ise ayda bir kez alışveriş yapmaktadır. % 24.8' i haftada bir kez alışveriş yapmayı tercih etmektedir.

**Tablo 27 : Yaş İle Mağaza Tercihleri İlişkisi Tablosu**

|        |                 | MAĞAZA TERCİHLERİ |              |              |              | TOPLAM |
|--------|-----------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------|
|        |                 | B Şirketi         | A Şirketi    | C Şirketi    | D Şirketi    |        |
| Yaş    | 18 - 25 yas     | 4<br>11.4%        | 4<br>11.4%   | 11<br>31.4%  | 16<br>45.7%  | 35     |
|        | 26 - 33 yas     | 29<br>29.3%       | 16<br>16.2%  | 35<br>35.4%  | 19<br>19.2%  | 99     |
|        | 34 - 41yas      | 58<br>28.2%       | 68<br>33.0%  | 32<br>15.5%  | 48<br>23.3%  | 206    |
|        | 42 yaş ve üzeri | 9<br>15.0%        | 12<br>20.0%  | 22<br>36.7%  | 17<br>28.3%  | 60     |
| TOPLAM |                 | 100<br>25.0%      | 100<br>25.0% | 100<br>25.0% | 100<br>25.0% | 400    |

18 - 25 yaş aralığındaki 35 kişinin % 45.7' si alışverişlerinde D Şirketini tercih etmektedir. % 31.4 ile C Şirketi ikinci sırada yer almaktadır. A ve B Şirketleri eşit oranda rağbet görmektedir % 11.4. 26 - 33 yaş aralığı katılımcıların tercihlerinde sıralamada C Şirketi % 35.4 ile ilk sırada yer alırken, % 29.3 ile B Şirketi ikinci, % 19.2 ile D Şirketi üçüncü ve % 16.2 ile A Şirketi son sırada yer almaktadır. 34 - 41 yaş aralığında ise tercih sıralaması; A Şirketi; % 33, B Şirketi % 28.2, D Şirketi % 23.3 ve C Şirketi % 15.5 şeklindedir. 42 ve üzeri yaş grubundaki müşterilerin % 36.7' si C Şirketini tercih ederken % 28.3' ünün D Şirketini, % 20' sinin A Şirketini ve % 15' inin ise B Şirketini tercih ettikleri görülmektedir.

**Tablo 28 : Meslek Grupları İle Alışveriş Sıklığı İlişkisi Tablosu**

|        |                | ALIŞVERİŞ ALIŞKANLIKLARI |               |                 |                |              |                | TOPLAM |
|--------|----------------|--------------------------|---------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|--------|
|        |                | Her gün                  | Haftada 1 Kez | Haftada 2-3 Kez | 15 Günde 1 Kez | Ayda 1 Kez   | 2 ayda bir kez |        |
| Meslek | Memur          | 3<br>2.8%                | 38<br>34.9%   | 9<br>8.3%       | 34<br>31.2%    | 25<br>22.9%  | 0              | 109    |
|        | İşçi           | 5<br>10.2%               | 16<br>32.7%   | 0               | 9<br>18.4%     | 19<br>38.8%  | 0              | 49     |
|        | Esnaf          | 1<br>3.2%                | 7<br>22.6%    | 7<br>22.6%      | 5<br>16.1%     | 10<br>32.3%  | 1<br>3.2%      | 31     |
|        | Özel sektör    | 0                        | 11<br>14.9%   | 14<br>18.9%     | 24<br>32.4%    | 25<br>33.8%  | 0              | 74     |
|        | Emekli         | 0                        | 1<br>11.1%    | 2<br>22.2%      | 5<br>55.6%     | 1<br>11.1%   | 0              | 9      |
|        | Ev kadını      | 1<br>2.0%                | 5<br>10.2%    | 4<br>8.2%       | 20<br>40.8%    | 17<br>34.7%  | 2<br>4.1%      | 49     |
|        | İssiz          | 0                        | 4<br>8.2%     | 0               | 25<br>51.0%    | 12<br>24.5%  | 8<br>16.3%     | 49     |
|        | Serbest meslek | 0                        | 14<br>46.7%   | 10<br>33.3%     | 0              | 6<br>20.0%   | 0              | 30     |
| TOPLAM |                | 10<br>2.5%               | 96<br>24.0%   | 46<br>11.5%     | 122<br>30.5%   | 115<br>28.8% | 11<br>2.8%     | 400    |

Ankete katılan 400 kişiden 109' u memur statüsünde görev yapmaktadır. Bunların % 34.9' u haftada bir kez alışveriş yapmayı tercih etmektedir. % 31.2' si onbeş günde bir kere alışveriş yapmakta, % 22.9' u ise ayda bir kez alışveriş yapmaktadır. Araştırmaya katılan 49 işçinin, % 38.8' i ayda bir kere alışveriş yapmayı tercih etmektedir. % 32.7' si haftada bir kere alışveriş yapmaktadır. Onbeş günde bir alışveriş yapmayı seçen işçi sayısı % 18.4 şeklindedir. % 10.2 si her gün alışveriş yapmaktadır. Esnafların % 32.3' ü ayda bir kez alışveriş yapmaktadır. % 22.6' sı ise haftada 2 - 3 kez alışveriş yapmayı tercih etmektedir. Özel sektör çalışanlarının % 33.8' i ayda bir kez alışveriş yapmakta iken % 32.4' ü ise onbeş günde bir kez alışveriş yapmaktadır. Ev kadınları daha çok onbeş günde bir alışveriş yapmayı tercih etmektedirler % 40.8. Ayda bir alışveriş yapan ev kadınlarının oranı ise % 34.7. Genel olarak araştırmaya katılanların alışveriş alışkanlıklarında % 30.5 ile onbeş günde bir alışveriş yapmak tercih edilmektedir. Tercihe göre ayda bir kez alışveriş yapmak ikinci sıradadır. (% 28.8)

**Tablo 29 : Meslek Grupları İle Mağaza Tercihleri İlişkisi Tablosu**

|        |                | MAĞAZA TERCİHLERİ |              |              |              | TOPLAM |
|--------|----------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------|
|        |                | B Şirketi         | A Şirketi    | C Şirketi    | D Şirketi    |        |
| Meslek | Memur          | 34<br>31.2%       | 21<br>19.3%  | 21<br>19.3%  | 33<br>30.3%  | 109    |
|        | İşçi           | 13<br>26.5%       | 16<br>32.7%  | 15<br>30.6%  | 5<br>10.2%   | 49     |
|        | Esnaf          | 4<br>12.9%        | 5<br>16.1%   | 8<br>25.8%   | 14<br>45.2%  | 31     |
|        | Özel sektör    | 21<br>28.4%       | 33<br>44.6%  | 11<br>14.9%  | 9<br>12.2%   | 74     |
|        | Emekli         | 0                 | 0            | 8<br>88.9%   | 1<br>11.1%   | 9      |
|        | Ev kadını      | 5<br>10.2%        | 17<br>34.7%  | 9<br>18.4%   | 18<br>36.7%  | 49     |
|        | İssiz          | 12<br>24.5%       | 8<br>16.3%   | 9<br>18.4%   | 20<br>40.8%  | 49     |
|        | Serbest meslek | 11<br>36.7%       | 0            | 19<br>63.3%  | 0            | 30     |
| TOPLAM |                | 100<br>25.0%      | 100<br>25.0% | 100<br>25.0% | 100<br>25.0% | 400    |

Araştırmaya katılan 109 memurun % 31.2'si alışveriş tercihinde B Şirketini tercih etmektedir. % 30.3' ü D Şirketini tercih ederken C ve A Şirketlerini tercih edenlerin oranı aynıdır; % 19.3. Katılan işçilerde ise durum farklıdır; % 32.7 A Şirketi % 30.6 C Şirketi, % 26.5 B Şirketi ve % 10.2 D Şirketi. Esnaflara bakıldığında % 45.2 ile D Şirketi ilk sırada tercih edilmektedir. % 25.8 ile C Şirketi ikinci sırada yer alırken A Şirketi % 16.1 ile üçüncü ve % 12.9 ile B Şirketi dördüncü sıradadır. Emekliler büyük oranda C Şirketini tercih etmektedirler % 88.9. Ev hanımlarının % 36.7'sinin tercihi ise D Şirketinden yana. Serbest meslek sahibi % 63.3'lük çoğunluk C Şirketi'ni tercih etmektedir.

**Tablo 30 : Eğitim Düzeyleri İle Alışveriş Sıklığı İlişkisi Tablosu**

|        |                  | ALIŞVERİŞ ALIŞKANLIKLARI |               |                 |                |              |                | TOPLAM |
|--------|------------------|--------------------------|---------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|--------|
|        |                  | Her gün                  | Haftada 1 Kez | Haftada 2-3 Kez | 15 Günde 1 Kez | Ayda 1 Kez   | 2 ayda bir kez |        |
| Eğitim | İlköğretim       | 0                        | 4<br>12.1%    | 9<br>27.3%      | 12<br>36.4%    | 3<br>9.1%    | 5<br>15.2%     | 33     |
|        | Lise             | 2<br>1.0%                | 54<br>26.5%   | 8<br>3.9%       | 77<br>37.7%    | 63<br>30.9%  | 0              | 204    |
|        | Üniversite       | 7<br>4.7%                | 38<br>25.3%   | 27<br>18.0%     | 25<br>16.7%    | 47<br>31.3%  | 6<br>4.0%      | 150    |
|        | Y.lisans/doktora | 1<br>7.7%                | 0             | 2<br>15.4%      | 8<br>61.5%     | 2<br>15.4%   | 0              | 13     |
| TOPLAM |                  | 10<br>2.5%               | 96<br>24.0%   | 46<br>11.5%     | 122<br>30.5%   | 115<br>28.8% | 11<br>2.8%     | 400    |

Eğitim düzeyine göre alışveriş alışkanlıkları, ilköğretim mezunu 33 kişiden % 36.4' ü onbeş günde bir kez alışveriş yapmayı tercih etmektedir. % 15.2'si iki ayda bir kez alışveriş yapmaktadır. % 12.1'i haftada bir kere alışveriş yapmaktadır. Lise mezunlarının % 37.7' si onbeş günde bir kez alışveriş yapmaktadır. % 30.9'u ayda bir kez alışveriş yapmaktayken % 26.5' i haftada bir kez alışveriş yapmayı tercih etmektedirler. Yüksek lisans/Doktora mezunları ise onbeş günde bir kere alışveriş yapmayı tercih etmektedir % 61.5.

**Tablo 31 : Eğitim Durumları İle Mağaza Tercihleri İlişkisi Tablosu**

|        |                  | MAĞAZA TERCİHLERİ |              |              |              | TOPLAM |
|--------|------------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------|
|        |                  | B Şirketi         | A Şirketi    | C Şirketi    | D Şirketi    |        |
| Eğitim | İlköğretim       | 1<br>3.0%         | 9<br>27.3%   | 16<br>48.5%  | 7<br>21.2%   | 33     |
|        | Lise             | 57<br>27.9%       | 49<br>24.0%  | 58<br>28.4%  | 40<br>19.6%  | 204    |
|        | Üniversite       | 38<br>25.3%       | 42<br>28.0%  | 25<br>16.7%  | 45<br>30.0%  | 150    |
|        | Y.lisans/doktora | 4<br>30.8%        | 0            | 1<br>7.7%    | 8<br>61.5%   | 13     |
| TOPLAM |                  | 100<br>25.0%      | 100<br>25.0% | 100<br>25.0% | 100<br>25.0% | 400    |

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu mezunlarının yaklaşık yarısı C Şirketini tercih etmektedir % 48.5. A Şirketini tercih edenlerin oranı % 27.3, D Şirketini tercih edenlerin oranı ise % 21.2. Lise mezunlarının % 28.4'ü C Şirketini tercih etmektedir. % 27.9' u B Şirketini, % 24' ü A Şirketini, % 19.6' sı ise D Şirketini tercih etmektedirler. Üniversite mezunlarının % 30' u D Şirketini tercih etmektedir. % 28' i A Şirketini tercih ederken C Şirketini tercih edenlerin oranı % 16.7 olarak gözlemlenmiştir.

**Tablo 32 : Gelir Düzeyleri İle Alışveriş Sıklığı İlişkisi Tablosu**

|        |                   | ALIŞVERİŞ ALIŞKANLIKLARI |               |                 |                |              |                | TOPLAM |
|--------|-------------------|--------------------------|---------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|--------|
|        |                   | Her gün                  | Haftada 1 Kez | Haftada 2-3 Kez | 15 Günde 1 Kez | Ayda 1 Kez   | 2 ayda bir kez |        |
| Gelir  | 500.-TL ve Altı   | 0                        | 1<br>2.7%     | 0               | 18<br>48.6%    | 7<br>18.9%   | 11<br>29.7%    | 37     |
|        | 501.-TL-1000.-TL  | 0                        | 30<br>37.0%   | 0               | 21<br>25.9%    | 30<br>37.0%  | 0              | 81     |
|        | 1001.-TL-1500.-TL | 0                        | 43<br>28.9%   | 20<br>13.4%     | 52<br>34.9%    | 34<br>22.8%  | 0              | 149    |
|        | 1501.TL-2000.TL   | 5<br>5.0%                | 19<br>19.0%   | 14<br>14.0%     | 21<br>21.0%    | 41<br>41.0%  | 0              | 100    |
|        | 2001.TL ve üstü   | 5<br>15.2%               | 3<br>9.1%     | 12<br>36.4%     | 10<br>30.3%    | 3<br>9.1%    | 0              | 33     |
| TOPLAM |                   | 10<br>2.5%               | 96<br>24.0%   | 46<br>11.5%     | 122<br>30.5%   | 115<br>28.8% | 11<br>2.8%     | 400    |

Aylık geliri 500 TL ve altında olanların % 48.6' sı onbeş günde bir kez alışveriş yapmaktadır. % 29.7' si iki ayda bir kez alışveriş yaparken % 18.9' u ise ayda bir alışveriş yapmaktadır. Geliri 501-1000 TL arasında olan katılımcıların ise % 25.9' u onbeş günde bir kez alışveriş yapmaktadır. Haftada bir alışveriş yapanlar ile ayda bir kez alışveriş yapanların oranı eşit ve % 37 olarak gözlenmiştir. Aylık 1001-1500 TL arasında geliri olanlardan onbeş günde bir kez alışveriş yapanların oranı % 34.9' dur. Haftada bir kez alışveriş yapanların oranı % 28.9, ayda bir kez alışveriş yapanların oranı % 22.8' dir. 1501-2000 TL arasında geliri olanların % 41' i ayda bir kere alışveriş yapmaktadır. Onbeş günde bir kere alışveriş yapanların oranı % 21, % 19' u ise haftada bir kez alışveriş yapmayı tercih etmektedir. 2001-2500 TL arasında geliri olanların % 37.5' i haftada iki-üç kere ve ayda bir kere alışveriş yapmayı tercih ederken % 25' i onbeş günde bir kere alışveriş yapmaktadırlar.

**Tablo 33 : Gelir Düzeyleri İle Mağaza Tercihleri İlişkisi Tablosu**

|        |                   | MAĞAZA TERCİHLERİ |              |              |              | TOPLAM |
|--------|-------------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------|
|        |                   | B Şirketi         | A Şirketi    | C Şirketi    | D Şirketi    |        |
| Gelir  | 500.-TL ve Altı   | 12<br>32.4%       | 2<br>5.4%    | 7<br>18.9%   | 16<br>43.2%  | 37     |
|        | 501.-TL-1000.-TL  | 26<br>32.1%       | 16<br>19.8%  | 34<br>42.0%  | 5<br>6.2%    | 81     |
|        | 1001.-TL-1500.-TL | 38<br>25.5%       | 52<br>34.9%  | 35<br>23.5%  | 24<br>16.1%  | 149    |
|        | 1501.TL-2000.TL   | 19<br>19.0%       | 22<br>22.0%  | 17<br>17.0%  | 42<br>42.0%  | 100    |
|        | 2001.TL ve üstü   | 5<br>15.2%        | 8<br>24.2%   | 7<br>21.2%   | 13<br>39.4%  | 33     |
| TOPLAM |                   | 100<br>25.0%      | 100<br>25.0% | 100<br>25.0% | 100<br>25.0% | 400    |

Geliri 500 TL altında geliri olanların % 43.2'si D Şirketinden alışveriş yapmayı tercih etmektedir. % 32.4' ü B Şirketini tercih etmektedirler. 501-1000 TL arasında geliri olanların % 42' si C Şirketini tercih etmektedir. % 32.1' i ise B Şirketini tercih etmektedirler. 1001-1500 TL arasında geliri olanların % 34.9' u A Şirketini, % 23.5' i C Şirketini tercih etmektedir. 1501-2000 TL arasında geliri olanların % 42'si D Şirketini tercih etmektedir. % 22' si ise A Şirketini tercih etmektedir. 2001 TL ve üzeri geliri olanların % 39.4' ü D Şirketini, % 24.2' si A Şirketini % 21.2' si C Şirketini ve % 15.2 si ise B Şirketini tercih etmektedir.

### 5.3.4.T Testi Ve Ortalamaların Karşılaştırılması

T Testi, ki kare ile benzer ilişki ölçer. Farklı çeşitleri vardır. Bağımlı değişkenin mutlaka sayısal bir veri skoru olması gerekir. Başlıca özellikleri;

- ✓ İncelenen bir değişken açısından bir gruba ait ortalama değer in önceden belirlenen değerden farklı olup olmadığının,
- ✓ İncelenen bir değişken açısından bağımsız iki grup arasında fark olup olmadığının,
- ✓ İncelenen bir değişken açısından herhangi bir grubun farklı koşullar altındaki tepkilerinde farklılığın olup olmadığının incelenmesine yönelik hipotezleri test etmeye yönelik olarak geliştirilmiş bir analiz yöntemidir.

#### 5.3.4.1. Ürünler Ve Hizmet T Testi

$H_0$  = A Şirketinin ürün ve hizmet kalitesi beklenen düzeyde değildir.

$H_0$  = B Şirketinin ürün ve hizmet kalitesi beklenen düzeyde değildir.

$H_0$  = C Şirketinin ürün ve hizmet kalitesi beklenen düzeyde değildir.

$H_0$  = D Şirketinin ürün ve hizmet kalitesi beklenen düzeyde değildir.

$H_1$  = Anket kapsamına alınan şirketlerin ürün ve hizmet kalitesi beklenen düzeydedir.

**Tablo 34 : % 95 Güven Aralığında 4 Mağazanın Ürün Ve Hizmet Performansları**

|        | Test Value = 3 |            |                 |                     |                   |           |
|--------|----------------|------------|-----------------|---------------------|-------------------|-----------|
|        | t değeri       | S.derecesi | Sig. (2-tailed) | Ortalamaların farkı | %95 Güven aralığı |           |
|        |                |            |                 |                     | Alt sınır         | Üst sınır |
| A ürün | 2,549          | 399        | ,011            | ,09212              | ,0211             | ,1632     |
| B ürün | 3,693          | 399        | ,000            | ,13212              | ,0618             | ,2024     |
| C ürün | 4,020          | 399        | ,000            | ,15115              | ,0772             | ,2251     |
| D ürün | 4,583          | 399        | ,000            | ,16923              | ,0966             | ,2418     |

% 95 güven aralığında yapılan T testine göre, test (alpha) değeri 0.05 den küçük olduğu için  $H_0$  red ve  $H_1$  kabul edilir. Yani marketlerin hizmet ve ürünleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Ortalamaya göre hepsi birbirine yakın değerlere sahipken küçük oranlarla farklılaşmaktadır.

0.011<0.05 ; A Şirketinin ürün ve hizmet kalitesi beklenen düzeydedir.

0.000<0.05 ; B Şirketinin ürün ve hizmet kalitesi beklenen düzeydedir.

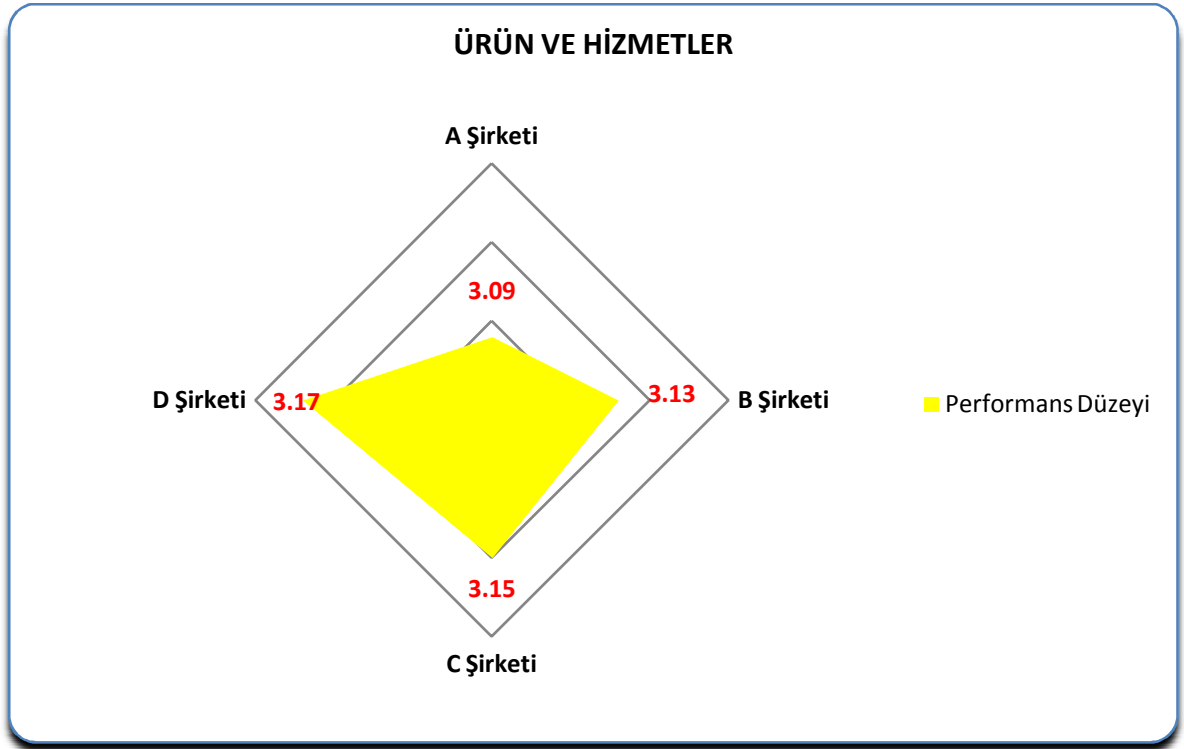
0.000<0.05 ; C Şirketinin ve hizmet kalitesi beklenen düzeydedir.

0.000<0.05 ; D Şirketinin ürün ve hizmet kalitesi beklenen düzeydedir.



Konuyla ilgili olarak Konya’ da perakende sektöründe faaliyet gösteren 4 büyük şirketin Kurumsal İtibar Katsayılarının hesaplanmasına yönelik yapılan çalışmada; Şirketlerin “Ürün Ve Hizmetler” üst başlığında elde ettikleri performansları aşağıda verilmiştir;

**Ürün ve Hizmetler** üst başlığı çerçevesinde; Firmaların, “Fiyatlarının uygunluğu“, “Satış sonrası destek hizmetleri“, “Ürün ve hizmet kalitesi“, “İade prosedürleri“, “Temizlik ve bakım noktasındaki performansları“, “Mağaza yerleşim planlarının cazibesi“, “Mağaza genel görünümleri ve teşhir standartlarının mevcut durumu“, “Çocuklar için eğlence alanlarının ve müşteri servis araçlarının varlığı” ve “Fiyat aktivitelerinin cazibesi“ sorgulanmış olup, yapılan değerlendirme neticesinde; A Şirketinin (3.09), B Şirketinin (3.13), C Şirketinin (3.15) ve D Şirketinin ise (3.17) değerlerine sahip oldukları görülmüştür. Oluşan grafik aşağıdaki şekildedir;



**Şekil 8 : Ürün Ve Hizmetler Üst Başlığında Şirket Performansları**

### 5.3.4.2. Performans T Testi

$H_0$  = A Şirketinin performansı beklenen düzeyde değildir.

$H_0$  = B Şirketinin performansı beklenen düzeyde değildir.

$H_0$  = C Şirketinin performansı beklenen düzeyde değildir.

$H_0$  = D Şirketinin performansı beklenen düzeyde değildir.

$H_1$  = Anket kapsamına alınan şirketlerin performansı beklenen düzeydedir.

**Tablo 35 : % 95 Güven Aralığında 4 Mağazanın Performans Düzeyleri**

|              | Test Value = 3 |            |                 |                     |                   |           |
|--------------|----------------|------------|-----------------|---------------------|-------------------|-----------|
|              | T değeri       | S.derecesi | Sig. (2-tailed) | Ortalamaların farkı | %95 Güven aralığı |           |
|              |                |            |                 |                     | Alt sınır         | Üst sınır |
| A performans | -3,282         | 399        | ,001            | -,14250             | -,2279            | -,0571    |
| B performans | -,860          | 399        | ,390            | -,03250             | -,1068            | ,0418     |
| C performans | 2,923          | 399        | ,004            | ,12917              | ,0423             | ,2160     |
| D performans | 1,141          | 399        | ,254            | ,05083              | -,0367            | ,1384     |

% 95 güven aralığında yapılan T testine göre, test (alpha) değeri 0.05 e göre bakıldığında şu sonuçlara varılmaktadır;

0.001<0.05 olduğundan A Şirketi için  $H_0$  red ve  $H_1$  kabul edilir. Yani, A Şirketinin performansı beklenen düzeydedir.

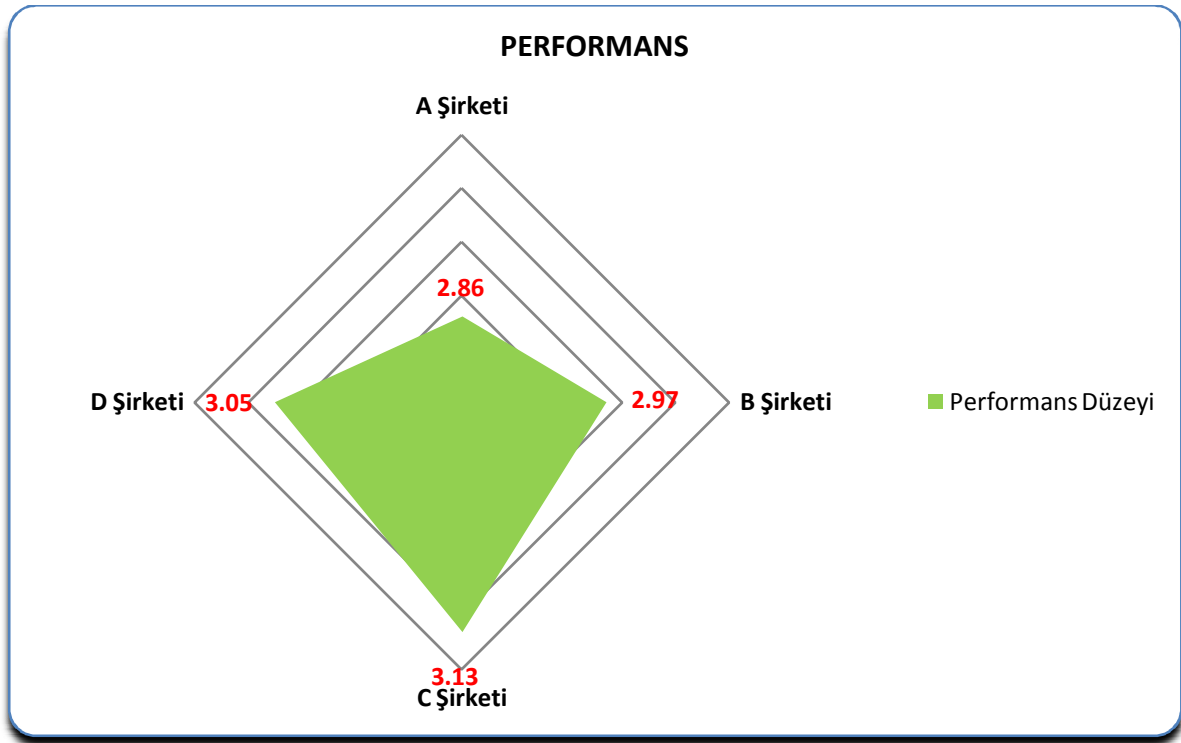
0.390>0.05 olduğundan B Şirketi için  $H_0$  kabul ve  $H_1$  red edilir. Yani, B Şirketinin performansı beklenen düzeyde değildir.

0.004<0.05 olduğundan C Şirketi için  $H_0$  red ve  $H_1$  kabul edilir. Yani, C Şirketinin performansı beklenen düzeydedir.

0.254>0.05 olduğundan D Şirketi için  $H_0$  kabul ve  $H_1$  red edilir. Yani D Şirketinin performansı beklenen düzeyde değildir.

4 Şirketin Kurumsal İtibar Katsayılarının hesaplanmasına yönelik yapılan çalışmada; Şirketlerin “Performans” üst başlığının da elde ettikleri performansları aşağıda verilmiştir;

**Performans** üst başlığı çerçevesinde; Firmaların, “Yasal mevzuat noktasındaki hassasiyetleri“, “Lokasyonlarının doğruluğu“ ve “Büyüme potansiyelleri“ sorgulanmıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda; A Şirketinin (2.86), B Şirketinin (2.97), C Şirketinin (3.13) ve D Şirketinin ise (3.05) değerlerine sahip oldukları görülmüştür. Oluşan grafik aşağıdaki şekildedir;



**Şekil 9 : Performans Üst Başlığında Şirket Performansları**

### 5.3.4.3.Çalışma Ortamı T Testi

$H_0$  = A Şirketinin çalışma ortamı kalitesi beklenen düzeyde değildir.

$H_0$  = B Şirketinin çalışma ortamı kalitesi beklenen düzeyde değildir.

$H_0$  = C Şirketinin çalışma ortamı kalitesi beklenen düzeyde değildir.

$H_0$  = D Şirketinin çalışma ortamı kalitesi beklenen düzeyde değildir.

$H_1$  = Anket kapsamına alınan şirketlerin çalışma ortamı kalitesi beklenen düzeydedir.

**Tablo 36 : % 95 Güven Aralığında 4 Mağazanın Çalışma Ortamına Ait Performansları**

|         | Test Value = 3 |            |                 |                     |                   |           |
|---------|----------------|------------|-----------------|---------------------|-------------------|-----------|
|         | T değeri       | S.derecesi | Sig. (2-tailed) | Ortalamaların farkı | %95 Güven aralığı |           |
|         |                |            |                 |                     | Alt sınır         | Üst sınır |
| A ortam | 2,619          | 399        | ,009            | ,10167              | ,0253             | ,1780     |
| B ortam | -,326          | 399        | ,745            | -,01500             | -,1055            | ,0755     |
| C ortam | -,391          | 399        | ,696            | -,01833             | -,1106            | ,0739     |
| D ortam | -,159          | 399        | ,874            | -,00667             | -,0890            | ,0757     |

% 95 güven aralığında yapılan T testine göre, test (alpha) değeri 0.05 e göre bakıldığında şu sonuçlara varılmaktadır;

0.009<0.05 olduğundan A Şirketi için  $H_0$  red ve  $H_1$  kabul edilir. Yani, A Şirketinin çalışma ortamı beklenen düzeydedir.

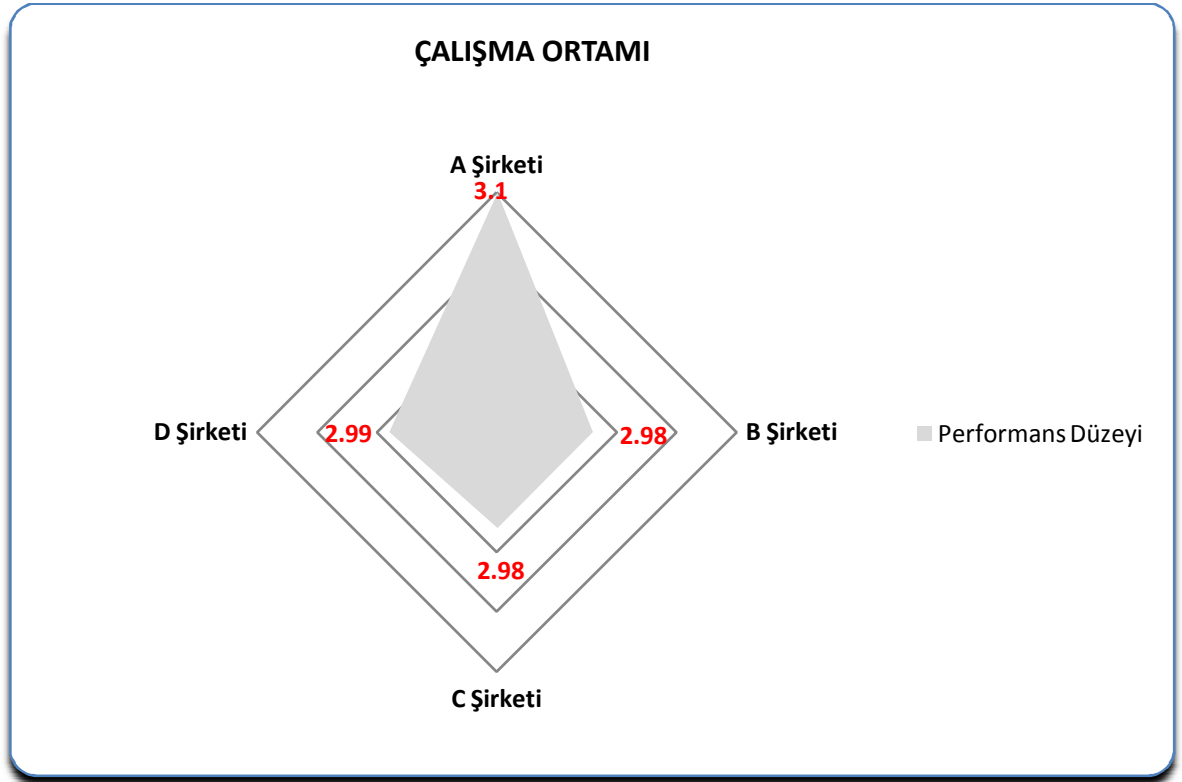
0.745>0.05 olduğundan B Şirketi için  $H_0$  kabul ve  $H_1$  red edilir. Yani, B Şirketinin çalışma ortamı beklenen düzeyde değildir.

0.696>0.05 olduğundan C Şirketi için  $H_0$  kabul ve  $H_1$  red edilir. Yani, C Şirketinin çalışma ortamı beklenen düzeyde değildir.

0.874>0.05 olduğundan D Şirketi için  $H_0$  kabul ve  $H_1$  red edilir. Yani, D Şirketinin çalışma ortamı beklenen düzeyde değildir.

4 Şirketin Kurumsal İtibar Katsayılarının hesaplanmasına yönelik yapılan çalışmada; Şirketlerin “Çalışma Ortamı” üst başlığının da elde ettikleri performansları aşağıda verilmiştir;

**Çalışma Ortamı** üst başlığı çerçevesinde; Firmaların, “Başarılı personellerine gerekli değeri verip vermemeleri ve ödüllendirip ödüllendirmemeleri“, “Çalışanlarına karşı yükümlülüklerini yerine getirip getirmediği” ve “Çalışanlarının kalitesi” sorgulanmıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda; A Şirketinin (3.10), B Şirketinin (2.98), C Şirketinin (2.98) ve D Şirketinin ise (2.99) değerlerine sahip oldukları görülmüştür. Oluşan grafik aşağıdaki şekildedir;



**Şekil 10 : Çalışma Ortamı Üst Başlığında Şirket Performansları**

#### 5.3.4.4. Kurumsal Vatandaşlık T Testi

$H_0$  = A Şirketinin kurumsal vatandaşlık yaklaşımı beklenen düzeyde değildir.

$H_0$  = B Şirketinin kurumsal vatandaşlık yaklaşımı beklenen düzeyde değildir.

$H_0$  = C Şirketinin kurumsal vatandaşlık yaklaşımı beklenen düzeyde değildir.

$H_0$  = D Şirketinin kurumsal vatandaşlık yaklaşımı beklenen düzeyde değildir.

$H_1$  = Anket kapsamına alınan şirketlerin kurumsal vatandaşlık yaklaşımı beklenen düzeydedir.

**Tablo 37 : % 95 Güven Aralığında 4 Mağazanın Kurumsal Vatandaşlık Performansları**

|            | Test Value = 3 |            |                 |                     |                   |           |
|------------|----------------|------------|-----------------|---------------------|-------------------|-----------|
|            | T değeri       | S.derecesi | Sig. (2-tailed) | Ortalamaların farkı | %95 Güven aralığı |           |
|            |                |            |                 |                     | Alt sınır         | Üst sınır |
| A Kurumsal | 2,018          | 399        | ,044            | ,06833              | ,0018             | ,1349     |
| B Kurumsal | -3,424         | 399        | ,001            | -,14500             | -,2283            | -,0617    |
| C Kurumsal | 2,453          | 399        | ,015            | ,10750              | ,0213             | ,1937     |
| D Kurumsal | -,923          | 399        | ,356            | -,03833             | -,1200            | ,0433     |

% 95 güven aralığında yapılan T testine göre, test (alpha) değeri 0.05 e göre bakıldığında şu sonuçlara varılmaktadır;

0.044<0.05 olduğundan A Şirketi için  $H_0$  red ve  $H_1$  kabul edilir. Yani, A Şirketinin kurumsal vatandaşlık yaklaşımı beklenen düzeydedir.

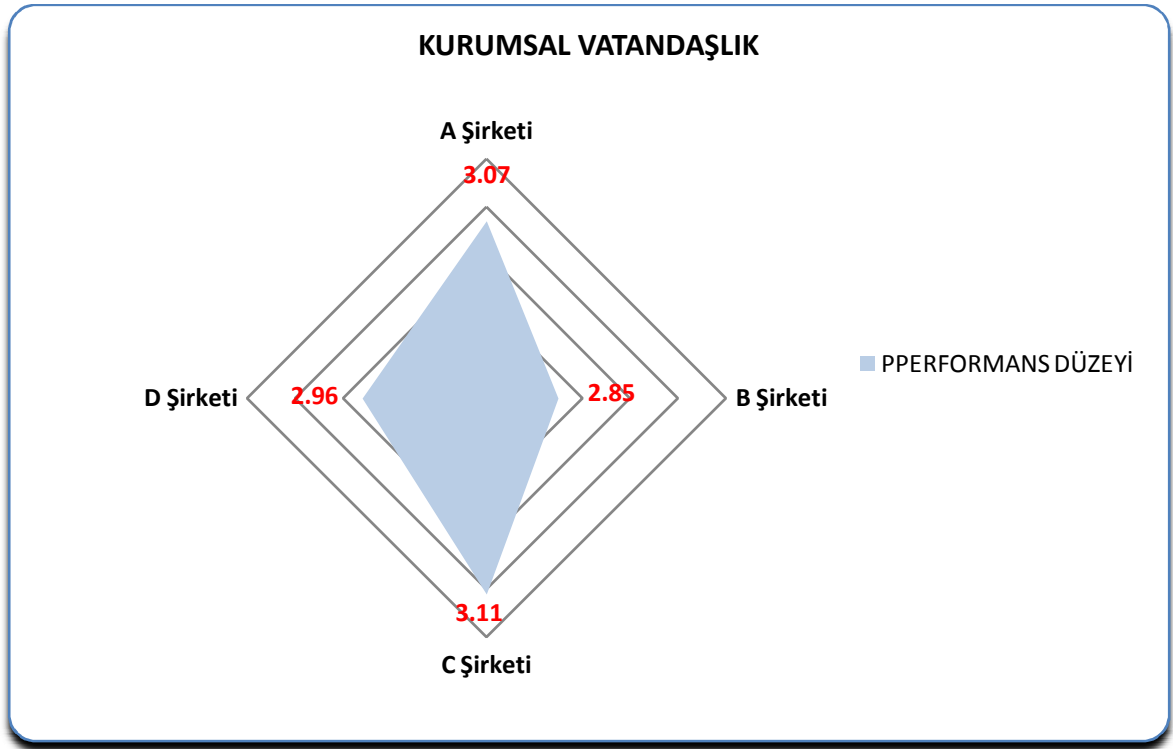
0.001<0.05 olduğundan B Şirketi için  $H_0$  red ve  $H_1$  kabul edilir. Yani, B Şirketinin kurumsal vatandaşlık yaklaşımı beklenen düzeydedir.

0.015<0.05 olduğundan C Şirketi için  $H_0$  red ve  $H_1$  kabul edilir. Yani, C Şirketinin kurumsal vatandaşlık yaklaşımı beklenen düzeydedir.

0.356>0.05 olduğundan D Şirketi için  $H_0$  kabul ve  $H_1$  red edilir. Yani, D Şirketinin kurumsal vatandaşlık yaklaşımı beklenen düzeyde değildir.

4 Şirketin Kurumsal İtibar Katsayılarının hesaplanmasına yönelik yapılan çalışmada;Şirketlerin “Kurumsal Vatandaşlık“ üst başlığının da elde ettikleri performansları aşağıda verilmiştir;

**Kurumsal Vatandaşlık** üst başlığı çerçevesinde; Firmaların, “Kültürel-sportif faaliyetleri ve faydalı toplumsal olayları destekleyip desteklemedikleri“, “Çevre konusundaki duyarlılıkları“ ve “Toplum değerlerine gösterdikleri saygı“ sorgulanmıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda; A Şirketinin (3.07), B Şirketinin (2.85), C Şirketinin (3.11) ve D Şirketinin ise (2.96) değerlerine sahip oldukları görülmüştür. Oluşan grafik aşağıdaki şekildedir;



**Şekil 11 : Kurumsal Vatandaşlık Üst Başlığında Şirket Performansları**

### 5.3.4.5.Liderlik T Testi

$H_0$  = A Şirketinin nın liderlik yaklaşımı beklenen düzeyde değildir.

$H_0$  = B Şirketinin liderlik yaklaşımı beklenen düzeyde değildir.

$H_0$  = C Şirketinin liderlik yaklaşımı beklenen düzeyde değildir.

$H_0$  = D Şirketinin liderlik yaklaşımı beklenen düzeyde değildir.

$H_1$  = Anket kapsamına alınan şirketlerin liderlik yaklaşımı beklenen düzeydedir.

**Tablo 38 : % 95 Güven Aralığında 4 Mağazanın Liderlik Performansları**

|            | Test Value = 3 |            |                 |                     |                   |           |
|------------|----------------|------------|-----------------|---------------------|-------------------|-----------|
|            | T değeri       | S.derecesi | Sig. (2-tailed) | Ortalamaların farkı | %95 Güven aralığı |           |
|            |                |            |                 |                     | Alt sınır         | Üst sınır |
| A liderlik | -,111          | 399        | ,912            | -,00500             | -,0936            | ,0836     |
| B liderlik | -4,357         | 399        | ,000            | -,18875             | -,2739            | -,1036    |
| C liderlik | 2,045          | 399        | ,042            | ,10375              | ,0040             | ,2035     |
| D liderlik | ,357           | 399        | ,721            | ,01500              | -,0676            | ,0976     |

% 95 güven aralığında yapılan T testine göre, test (alpha) değeri 0.05 e göre bakıldığında şu sonuçlara varılmaktadır;

0.912>0.05 olduğundan A Şirketi için  $H_0$  kabul ve  $H_1$  red edilir. Yani, A Şirketinin liderlik yaklaşımı beklenen düzeyde değildir.

0.000<0.05 olduğundan B Şirketi için  $H_0$  red ve  $H_1$  kabul edilir. Yani, B Şirketinin liderlik yaklaşımı beklenen düzeydedir.

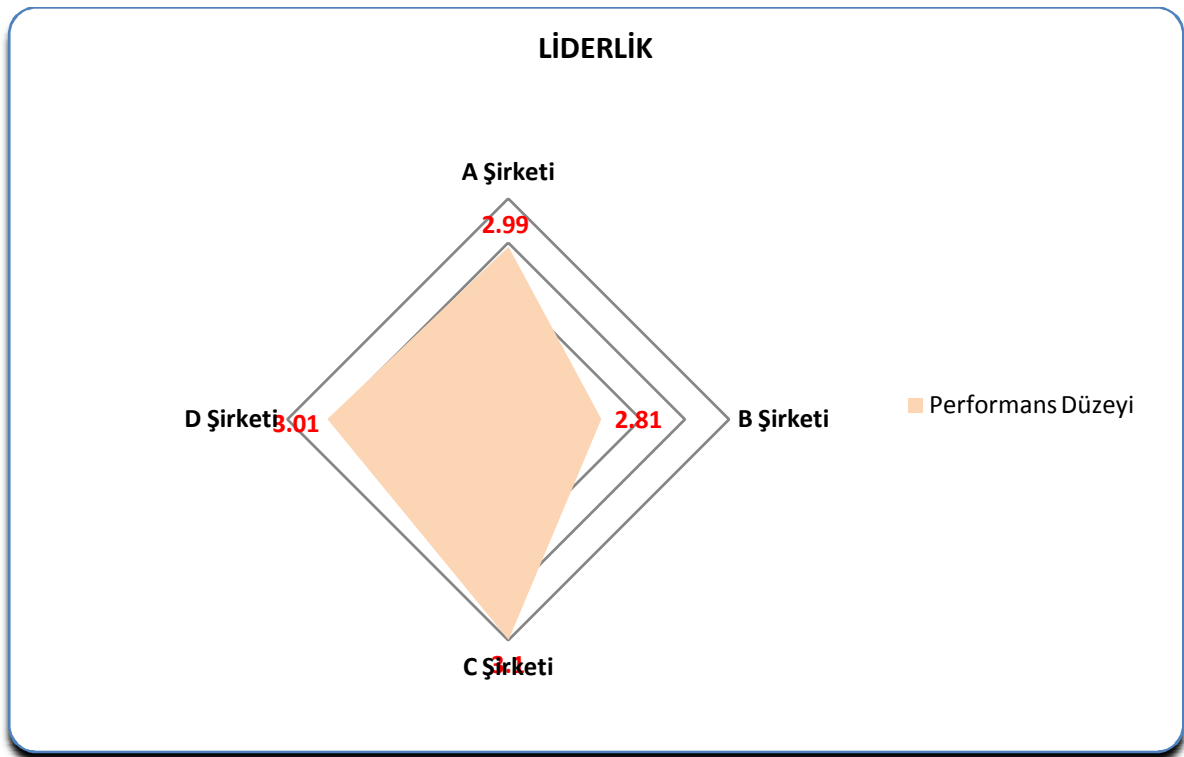
0.042<0.05 olduğundan C Şirketi için  $H_0$  red ve  $H_1$  kabul edilir. Yani, C Şirketinin liderlik yaklaşımı beklenen düzeydedir.

0.721>0.05 olduğundan D Şirketi için  $H_0$  kabul ve  $H_1$  red edilir. Yani, D Şirketinin liderlik yaklaşımı beklenen düzeyde değildir.



4 Şirketin Kurumsal İtibar Katsayılarının hesaplanmasına yönelik yapılan çalışmada; Şirketlerin “Liderlik” üst başlığında elde ettikleri performansları aşağıda verilmiştir;

**Liderlik** üst başlığı çerçevesinde; Firmaların, “Yönetimlerindeki liderlik anlayışları” sorgulanmıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda; A Şirketinin (2.99), B Şirketinin (2.81), C Şirketinin (3.10) ve D Şirketinin ise (3.01) değerlerine sahip oldukları görülmüştür. Oluşan grafik aşağıdaki şekildedir;



**Şekil 12 : Liderlik Üst Başlığında Şirket Performansları**

#### 5.3.4.6. Yönetişim T Testi

$H_0$  = A Şirketinin yönetim kalitesi beklenen düzeyde değildir.

$H_0$  = B Şirketinin yönetim kalitesi beklenen düzeyde değildir.

$H_0$  = C Şirketinin yönetim kalitesi beklenen düzeyde değildir.

$H_0$  = D Şirketinin yönetim kalitesi beklenen düzeyde değildir.

$H_1$  = Anket kapsamına alınan şirketlerin yönetim kalitesi beklenen düzeydedir.

**Tablo 39 : % 95 Güven Aralığında 4 Mağazanın Yönetişim Performansları**

|           | Test Value = 3 |            |                 |                     |                   |           |
|-----------|----------------|------------|-----------------|---------------------|-------------------|-----------|
|           | T değeri       | S.derecesi | Sig. (2-tailed) | Ortalamaların farkı | %95 Güven aralığı |           |
|           |                |            |                 |                     | Alt sınır         | Üst sınır |
| A yönetim | 2,673          | 399        | ,008            | ,09625              | ,0255             | ,1670     |
| B yönetim | -4,530         | 399        | ,000            | -,18750             | -,2689            | -,1061    |
| C yönetim | 2,809          | 399        | ,005            | ,12750              | ,0383             | ,2167     |
| D yönetim | ,030           | 399        | ,976            | ,00125              | -,0811            | ,0836     |

% 95 güven aralığında yapılan T testine göre, test (alpha) değeri 0.05 e göre bakıldığında şu sonuçlara varılmaktadır;

0.008<0.05 olduğundan A Şirketi için  $H_0$  red ve  $H_1$  kabul edilir. Yani, A Şirketinin yönetim kalitesi beklenen düzeydedir.

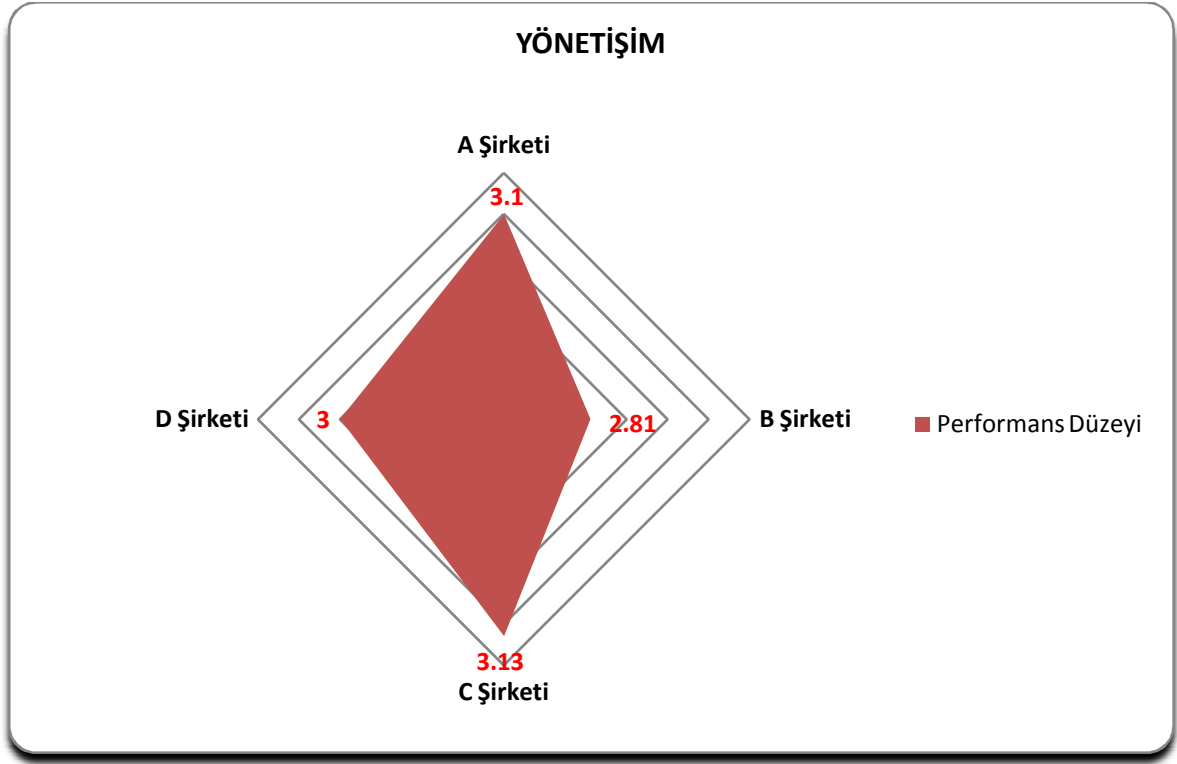
0.000<0.05 olduğundan B Şirketi için  $H_0$  red ve  $H_1$  kabul edilir. Yani, B Şirketinin yönetim kalitesi beklenen düzeydedir.

0.005<0.05 olduğundan C Şirketi için  $H_0$  red ve  $H_1$  kabul edilir. Yani, C Şirketinin yönetim kalitesi beklenen düzeydedir.

0.976>0.05 olduğundan D Şirketi için  $H_0$  kabul ve  $H_1$  red edilir. Yani, D Şirketinin yönetim kalitesi beklenen düzeyde değildir.

4 Şirketin Kurumsal İtibar Katsayılarının hesaplanmasına yönelik yapılan çalışmada; Şirketlerin “Yönetişim” üst başlığının da elde ettikleri performansları aşağıda verilmiştir;

**Yönetişim** üst başlığı çerçevesinde; Firmaların, “Mağazaların müşteri algısındaki beğeni, saygı ve güven düzeyleri”, “İmajları” ve “Müşteriler üzerinde bıraktığı genel intiba” sorgulanmıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda; A Şirketinin (3.10), B Şirketinin (2.81), C Şirketinin (3.13) ve D Şirketinin ise (3.00) değerlerine sahip oldukları görülmüştür. Oluşan grafik aşağıdaki şekildedir;



Şekil 13 : Yönetişim Üst Başlığında Şirket Performansları

### 5.3.4.7.İnovasyona Yönelik Çalışmalar T Testi

$H_0$  = A Şirketinin inovasyona yönelik çalışmaları beklenen düzeyde değildir.

$H_0$  = B Şirketinin inovasyona yönelik çalışmaları beklenen düzeyde değildir.

$H_0$  = C Şirketinin inovasyona yönelik çalışmaları beklenen düzeyde değildir.

$H_0$  = D Şirketinin inovasyona yönelik çalışmaları beklenen düzeyde değildir.

$H_1$  = Anket kapsamına alınan şirketlerin inovatif özellikleri beklenen düzeydedir.

**Tablo 40 : % 95 Güven Aralığında 4 Mağazanın İnovasyona Yönelik Çalışmalarına Ait Performansları**

|             | Test Value = 3 |            |                 |                     |                   |           |
|-------------|----------------|------------|-----------------|---------------------|-------------------|-----------|
|             | T değeri       | S.derecesi | Sig. (2-tailed) | Ortalamaların farkı | %95 Güven aralığı |           |
|             |                |            |                 |                     | Alt sınır         | Üst sınır |
| A inovasyon | -,773          | 399        | ,440            | -,02833             | -,1004            | ,0437     |
| B inovasyon | -,829          | 399        | ,408            | -,03083             | -,1040            | ,0423     |
| C inovasyon | 3,598          | 399        | ,000            | ,16250              | ,0737             | ,2513     |
| D inovasyon | 4,443          | 399        | ,000            | ,15667              | ,0874             | ,2260     |

% 95 güven aralığında yapılan T testine göre, test (alpha) değeri 0.05 e göre bakıldığında şu sonuçlara varılmaktadır;

0.440>0.05 olduğundan A Şirketi için  $H_0$  kabul ve  $H_1$  red edilir. Yani, A Şirketinin inovasyona yönelik çalışmaları beklenen düzeyde değildir.

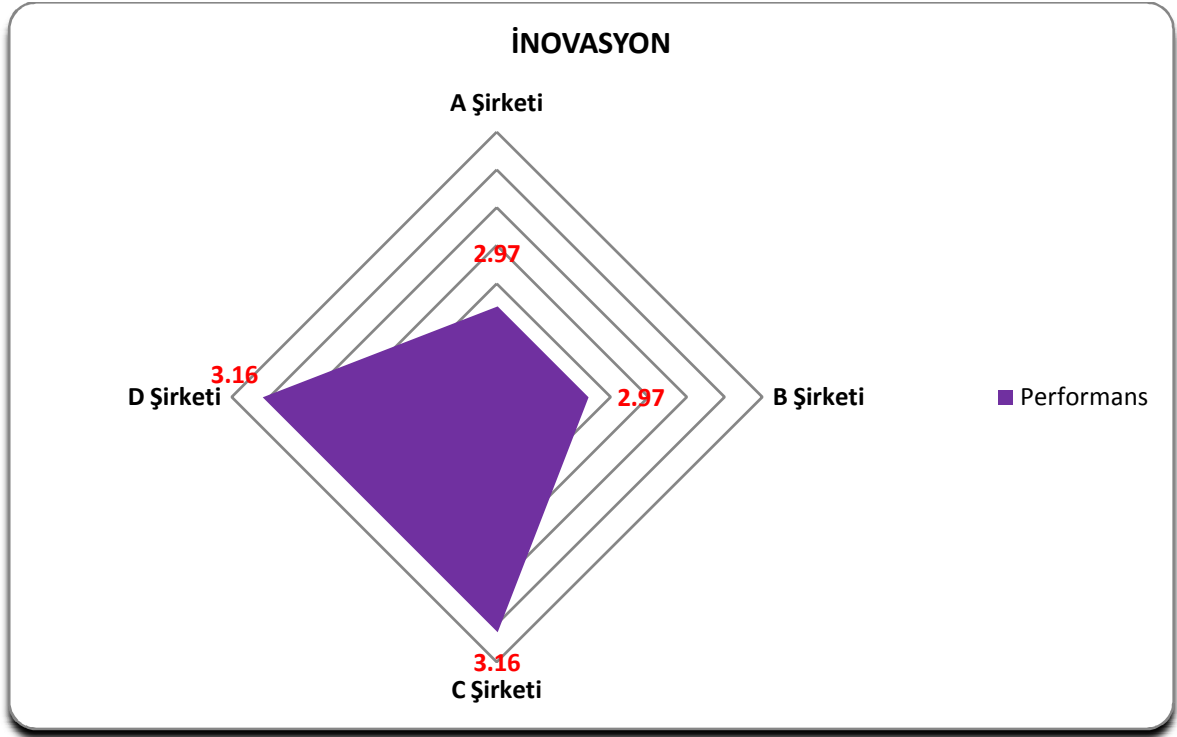
0.408>0.05 olduğundan B Şirketi için  $H_0$  kabul ve  $H_1$  red edilir. Yani, B Şirketinin inovasyona yönelik çalışmaları beklenen düzeyde değildir.

0.000<0.05 olduğundan C Şirketi için  $H_0$  red ve  $H_1$  kabul edilir. Yani, C Şirketinin inovasyona yönelik çalışmaları beklenen düzeydedir.

0.000<0.05 olduğundan D Şirketi için  $H_0$  red ve  $H_1$  kabul edilir. Yani, D Şirketinin inovasyona yönelik çalışmaları beklenen düzeydedir.

4 Şirketin Kurumsal İtibar Katsayılarının hesaplanmasına yönelik yapılan çalışmada; Şirketlerin “Yönetişim” üst başlığının da elde ettikleri performansları aşağıda verilmiştir;

**İnovasyon** üst başlığı çerçevesinde; Firmaların, “Yeniliklere yaklaşımı”, “Rakipler arasındaki öncü konumu”, “Piyasada oluşan boşlukları giderme potansiyelleri” sorgulanmıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda; A Şirketinin (2.97), B Şirketinin (2.97), C Şirketinin (3.16) ve D Şirketinin ise (3.16) değerlerine sahip oldukları görülmüştür. Oluşan grafik aşağıdaki şekildedir;



Şekil 14 : İnovasyon Üst Başlığında Şirket Performansları

### 5.3.5.Ortalamaların Karşılaştırılması

Yapılan T testi sonucunda ölçeklere göre şirketler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu farkların detaylandırılması ve ölçeklere göre, hangi marketin diğerine göre üstün olduğu ortalamaların karşılaştırılması ile tespit edilmiştir.

Anket yapılırken kullanılan katılım skalasında olumlu cevaplar 5 den başlayıp, olumsuzlar 1 e doğru gittiği için ortalaması en yüksek olan market en iyi kabul edilecektir. Ürünler ve hizmet, performans, çalışma ortamı, kurumsal vatandaşlık, liderlik, yönetim ile inovasyon olarak 7 farklı ölçekte sorular sorulmuş ve bu sorulara verilen cevaplar ayrı ayrı toplanarak Ordinal ölçeğe çevrilmiştir. Böylece sayısal analizlerin yapılması sağlanmış ve ölçek ortalamaları karşılaştırılarak en iyi ve en kötü şirketler gibi sonuçlara varılması sağlanmıştır.

|                                |        |
|--------------------------------|--------|
| Tamamen katılıyorum            | 5 puan |
| Katılıyorum                    | 4 puan |
| Ne katılıyorum ne katılmıyorum | 3 puan |
| Katılmıyorum                   | 2 puan |
| Tamamen katılmıyorum           | 1 puan |

### 5.3.5.1.Ortalamalar

|                                | ÖRNEKLEM | ORTALAMA | STANDART SAPMA | STANDART HATA |
|--------------------------------|----------|----------|----------------|---------------|
| A Şirketi innovasyon           | 400      | 2,9717   | ,73294         | ,03665        |
| B Şirketi innovasyon           | 400      | 2,9692   | ,74397         | ,03720        |
| C Şirketi innovasyon           | 400      | 3,1625   | ,90328         | ,04516        |
| D Şirketi innovasyon           | 400      | 3,1567   | ,70516         | ,03526        |
| A Şirketi ürün-hizmet          | 400      | 3,0921   | ,72277         | ,03614        |
| B Şirketi ürün-hizmet          | 400      | 3,1321   | ,71540         | ,03577        |
| C Şirketi ürün-hizmet          | 400      | 3,1512   | ,75197         | ,03760        |
| D Şirketi ürün-hizmet          | 400      | 3,1692   | ,73856         | ,03693        |
| A Şirketi performans           | 400      | 2,8575   | ,86838         | ,04342        |
| B Şirketi performans           | 400      | 2,9675   | ,75541         | ,03777        |
| C Şirketi performans           | 400      | 3,1292   | ,88380         | ,04419        |
| D Şirketi performans           | 400      | 3,0508   | ,89082         | ,04454        |
| A Şirketi çalışma ortam        | 400      | 3,1017   | ,77643         | ,03882        |
| B Şirketi çalışma ortam        | 400      | 2,9850   | ,92087         | ,04604        |
| C Şirketi çalışma ortam        | 400      | 2,9817   | ,93878         | ,04694        |
| D Şirketi çalışma ortam        | 400      | 2,9933   | ,83801         | ,04190        |
| A Şirketi kurumsal vatandaşlık | 400      | 3,0683   | ,67727         | ,03386        |
| B Şirketi kurumsal vatandaşlık | 400      | 2,8550   | ,84702         | ,04235        |
| C Şirketi kurumsal vatandaşlık | 400      | 3,1075   | ,87660         | ,04383        |
| D Şirketi kurumsal vatandaşlık | 400      | 2,9617   | ,83048         | ,04152        |
| A Şirketi liderlik             | 400      | 2,9950   | ,90111         | ,04506        |
| B Şirketi liderlik             | 400      | 2,8112   | ,86639         | ,04332        |
| C Şirketi liderlik             | 400      | 3,1038   | 1,01486        | ,05074        |
| D Şirketi liderlik             | 400      | 3,0150   | ,84056         | ,04203        |
| A Şirketi yönetim              | 400      | 3,0962   | ,72014         | ,03601        |
| B Şirketi yönetim              | 400      | 2,8125   | ,82783         | ,04139        |
| C Şirketi yönetim              | 400      | 3,1275   | ,90771         | ,04539        |
| D Şirketi yönetim              | 400      | 3,0012   | ,83733         | ,04187        |

**Tablo 41 : Değerlendirmede Bulunulan Şirketlerin Kurumsal İtibar Katsayıları**

### 5.3.5.2.Genel Ortalamalar

|           |      |
|-----------|------|
| A Şirketi | 3,03 |
| B Şirketi | 2,93 |
| C Şirketi | 3,11 |
| D Şirketi | 3,05 |

**Ürün ve hizmetler** bağlamında şirketler karşılaştırıldığında ortalaması en yüksek şirketin D Şirketi olduğu (3.17), ilgili şirketi sırasıyla C Şirketi (3.15), B Şirketi (3.13) ve son olarak A Şirketinin (3.09) takip ettiği görülecektir. Tüm şirketlerin ürün ve hizmet kalitesinin de beklenen seviyelerde gerçekleşmiş olması ve şirketlerin aldıkları değerlerin birbirlerine oldukça yakın değerler olması, ilgili kriterler açısından şirketler arasında benzer trendlerin olduğu sonucunu doğurmaktadır.

**Performansa** göre şirketler karşılaştırıldığında, ortalaması yüksek olan şirketlerin C Şirketi (3.13), ve D Şirketi (3.05) olduğu, ardından B Şirketinin (2.97) ve son olarak A şirketinin (2.86) geldiği görülmektedir.

**Çalışma ortamı** olarak şirketlere bakıldığında, A Şirketinin (3.10) rakiplerine oranla yüksek bir değere sahip olduğu, diğer şirketlerin değerlerinin ise birbirlerine oldukça yakın olduğu görülmektedir. (D Şirketi; 2.99), (C ve B Şirketleri; 2.98)

**Kurumsal vatandaşlık** yaklaşımları karşılaştırıldığında oluşan şirket sıralaması şu şekildedir; C Şirketi (3.11), A Şirketi (3.07), D Şirketi (2.96) ve son olarak B Şirketi (2.85) değerlere sahiptir.

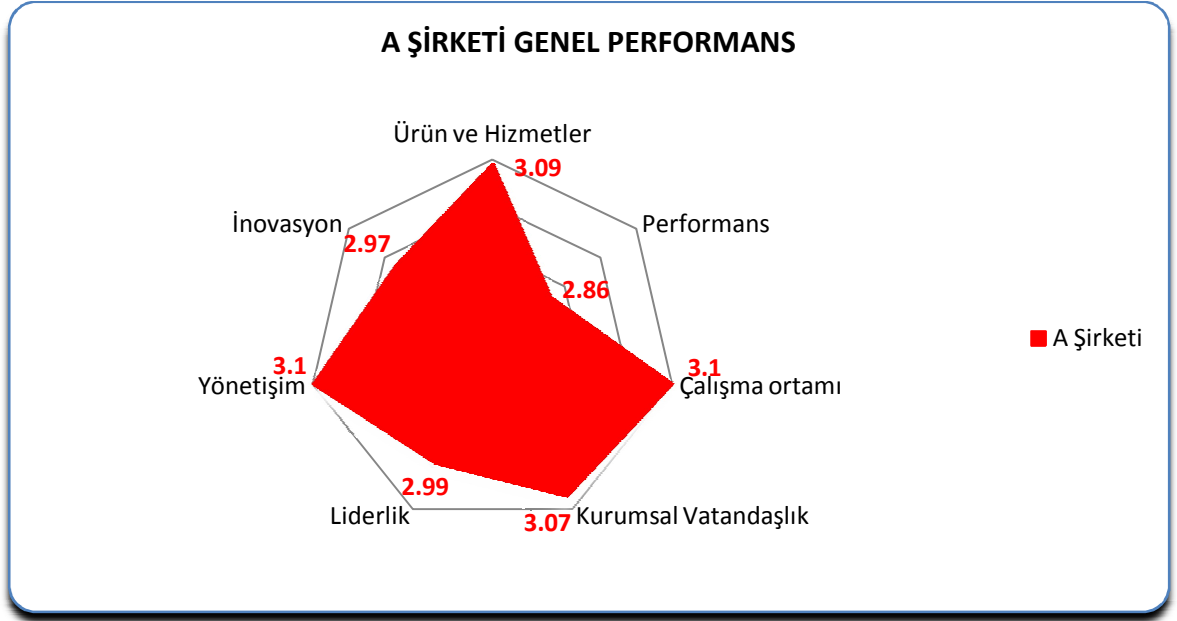
**Liderlik** bağlamında da kurumsal vatandaşlığa benzer bir trend söz konusudur. C Şirketi (3.10), D Şirketi (3.01), A Şirketi (2.99) ve B Şirketi (2.81)

**Yönetişime** bakıldığında ise, sıralama şu şekildedir; C Şirketi (3.13) A Şirketi (3.10) D Şirketi (3.00) ve B Şirketi (2.81)

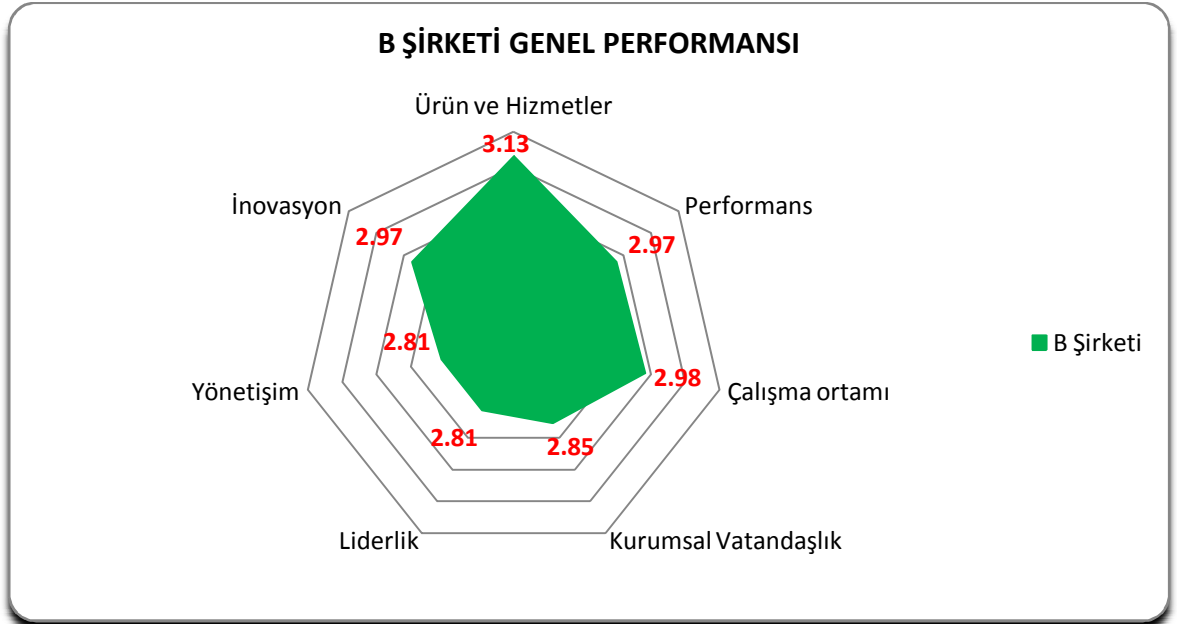
**İnnovasyona bakış açısı** noktasında ikili bir yapı söz konusu olup C ve D Şirketleri (3.16) gibi yüksek değerlere sahip olmalarına karşın A ve B Şirketleri (2.97) gibi düşük değerlere sahiptirler.



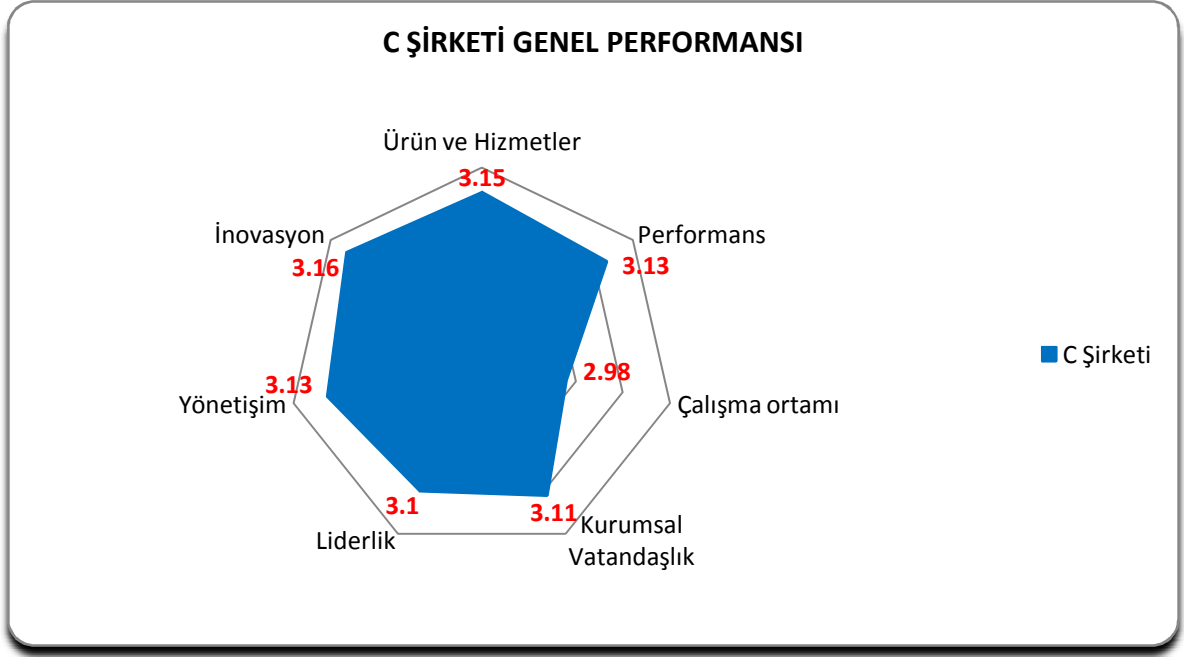
Firmaların performanslarının bireysel olarak ve tüm kriterlerin yer aldığı bir değerlendirmede aşağıdaki sonuçlara ulaşılabacaktır;



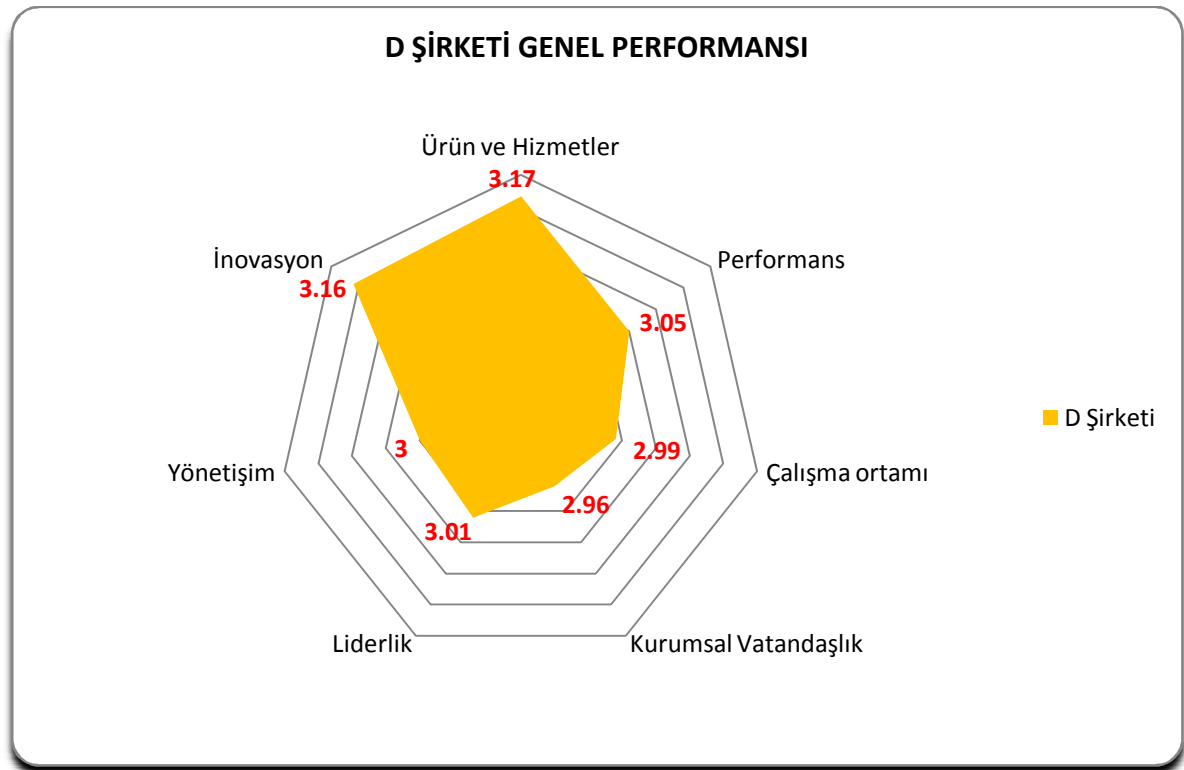
**Şekil 15 : İtibar Kriterleri Açısından A Şirketi Genel Performansı**



**Şekil 16 : İtibar Kriterleri Açısından B Şirketi Genel Performansı**

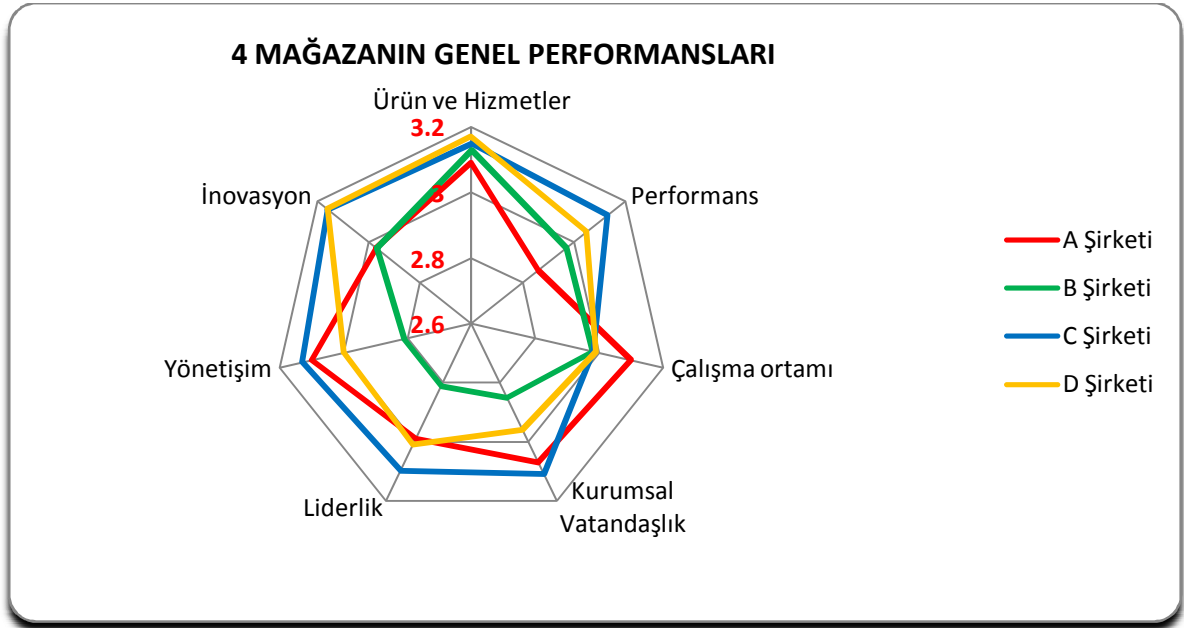


Şekil 17 : İtibar Kriterleri Açısından C Şirketi Genel Performansı



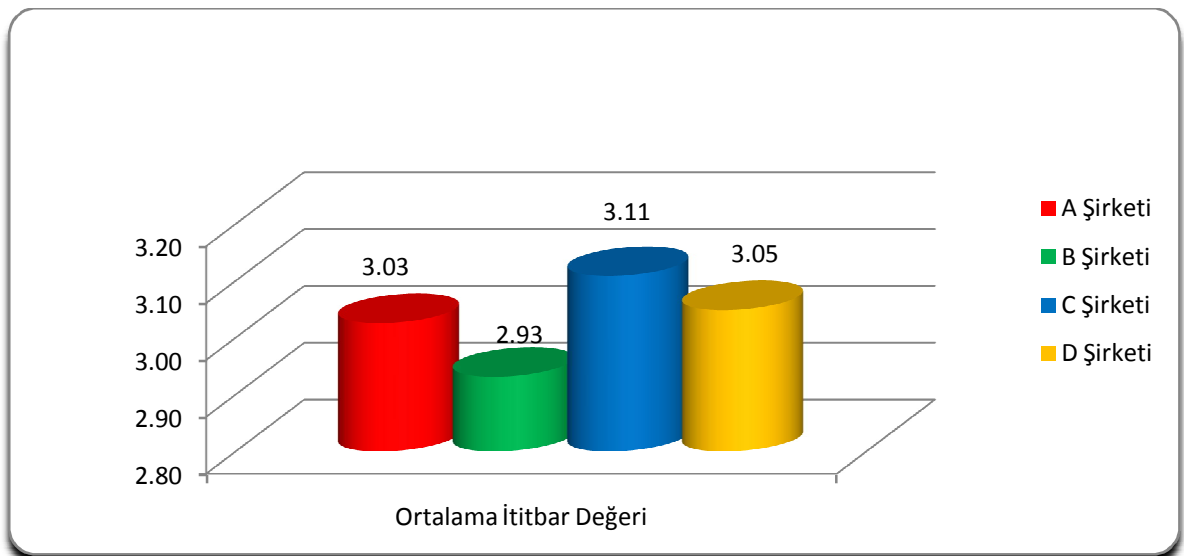
Şekil 18 : İtibar Kriterleri Açısından D Şirketi Genel Performansı

Kriter bazlı ve mağaza bazlı değerlendirmelerin ardından 4 mağazanın da yer aldığı bir konsolidasyon yapılacak olursa aşağıdaki grafiğe ulaşılabacaktır;



**Şekil 19 : İtibar Kriterleri Açısından 4 Şirketin Genel Performansları**

Kriter bazında yapılan bu değerlendirmelerden sonra şirketlerin tüm kriterlerden aldıkları değerlerin kriter sayısına bölünmesi suretiyle ortalama bir itibar katsayısına ulaşılabilir. Grafikte de görüldüğü üzere; C Şirketi (3.11), D Şirketi (3.05), A Şirketi (3.03) ve son olarak B Şirketi (2.93) şeklinde bir sıralamanın geçerli olduğu görülecektir.



**Şekil 20 : İtibar Kriterlerine İlişkin Ortalamalar Açısından 4 Şirketin Performansı**

Çıkan sonuçlar üzerinden bir değerlendirmede bulunulacak olursa; Genel ortalamalar açısından en başarılı şirket görünümünde olan C Şirketinin “İnovasyon“, “Yönetişim“, “Liderlik“, “Kurumsal Vatandaşlık“ ve “Performans“ üst başlıklarında rakiplerine kıyasla öncü bir pozisyona sahip olduğu, buna karşın “Çalışma Ortamı“ üst başlığında başarısız bir performans sergilediği, “Ürün Ve Hizmetler “ üstbaşlığında ise ortalamalar seviyesinde bir değere sahip olduğu görülmektedir.

En düşük ortalamaoya sahip şirket olarak dikkati çeken B Şirketi; “Yönetişim“, “Liderlik“, “Kurumsal Vatandaşlık“, “Çalışma Ortamı“ ve “İnovasyon “üst başlıklarında rakiplerinin oldukça gerisinde kalmıştır. “Ürün Ve Hizmetler“ ile “Performans“ üst başlıklarında ise ortalamalar seviyesinde bir değere sahiptir.

Diğer 2 şirketin genel performansları ise ortalamalar sevisinde olup, bunlardan D Şirketinin, “Ürün Ve Hizmetler“ üst başlığındaki başarısı rakiplerinin üzerindedir. Buna karşın diğer itibar kriterlerindeki katsayı değeri ortalamalar seviyesindedir. A Şirketi ise “İnovasyon“ ve “Performans“ üst başlıklarında rakiplerinin gerisinde olmasına karşın, “Çalışma Ortamı“ üst başlığında rakiplerinin üzerinde, diğer kriterlerde ise ortalamalar seviyesinde değerlere sahip olduğu görülecektir.

Sonuç olarak belirlenen 7 itibar kriterinin tüm şirketlerdeki başarı seviyeleri oldukça farklıdır. Şirketler, bazı kriterlerinde başarılı bir grafik sergilemelerine karşın bazılarında ise rakiplerinin gerisinde kalabilmektedirler. Bu alanlar da geliştirmeleri gereken alanları göstermektedir. Bu nedenle itibar sıralaması yapılırken başarılı bir konumda bulunan şirketlerin dahi başarısız olduğu alanların bulunabileceği gerçeğinden hareketle değerlendirmenin kriter bazında yapılması ve geliştirmeye yönelik adımların bu doğrultuda atılması önem arz etmektedir.

## ÖRNEK OLAY

Kurumsal itibarın, müşterilerin mağaza tercihleri üzerine etkisinin araştırıldığı bu çalışmada C Şirketi haricindeki Şirketlerin, kendi isimlerinin kullanılmasına izin vermemeleri nedeniyle, Şirket isimleri A,B,C ve D Şirketleri olarak adlandırılmış ve bu şekilde kullanılmıştır. Bu bölümde C Şirketinin (ADESE) kurumsal itibar kriterleri noktasındaki performansı ve rakipleri karşısındaki konumu incelenecektir;

Mağaza müşterilerinin demografik yapılarına ve tercihlerine yönelik kısa bir değerlendirmede bulunulacak olursa;

ADESE' yi tercih eden müşteri yaş grubunun rakiplerine oranla daha geniş bir yelpazeye sahip olduğu, en büyük müşteri kitlesinin ise 26-33 yaş grubundan oluştuğu görülecektir. (%35) 34-41 yaş grubu arasında % 32, 42 ve üzeri yaş grubunda % 22 ve 18-25 yaş grubunda ise % 11' lik müşteri portföyü bulunmaktadır. Rakiplerinden B ve A Şirketleri benzer müşteri portföylerine sahip olup, her ikisini de daha ziyade 26-41 yaş aralığındaki müşteriler tercih etmektedir. Nitekim B Şirketi için ilgili oran % 87 A Şirketi için ise % 84' tür. D Şirketinin müşteri portföyü ADESE müşteri portföyü ile benzerlik göstermektedir ve en büyük grubu % 48' lik oranla 34-41 yaş grubu oluşturmaktadır.

Meslek gruplarına göre yapılacak incelemede de ADESE' nin rakiplerine oranla daha geniş bir kitleye hizmet ettiği görülmektedir. Bununla birlikte öne çıkan 2 meslek grubu Memur (% 21) ve Serbest Meslek Erbabıdır.(% 19) Rakiplerinden B ve D Şirketlerinin en büyük müşteri gruplarını Memurlar oluşturmaktadır. İlgili oran B Şirketi için (% 34) ve D Şirketi için ise (% 33) düzeyindedir. A Şirketinin en büyük müşteri grubu ise Özel Sektör Çalışanlarıdır. (% 33)

Müşterilerin eğitim düzeyleri üzerinden yapılacak bir değerlendirmede ADESE' nin rakiplerine oranla daha düşük bir eğitim seviyesine sahip müşteri grubuna hitap ettiği görülecektir. Nitekim müşterilerinin % 58' i lise, % 25' i üniversite, % 16' sı ilköğretim ve % 1' i ise Yüksek Lisans/Doktora mezunudur. Rakiplerinde ise, üniversite mezunu müşteri oranı oldukça yüksek olup, ilgili oran A Şirketinde % 42, B Şirketinde % 38 ve D Şirketinde ise % 45 seviyelerindedir.

Son olarak müşterilerin gelir düzeyleri açısından yapılacak bir değerlendirmede; ADESE' nin rakiplerine oranla daha düşük gelir grubundaki müşterilere hitap eteği görülmektedir. Nitekim müşterilerinin % 34' ü 501-1.000.-TL, % 35' i 1.001-1500.-TL, % 17' si 1.501-2.000.-TL, % 7' si 500.-TL ve altı ve son olarak % 7' si de 2.001.-TL ve üstü gelire sahiptir. D Şirketinin, 1.501-2.000.-TL arası gelire sahip % 42' lik bir müşteri portföyü bulunmaktadır. Benzer şekilde A Şirketinin 1.001 – 1.500.-TL arasında gelire sahip % 52' lik ve 1.501-2.000.-TL arası gelire sahip % 22' lik portföylere sahip olması ADESE' den daha yüksek bir gelir grubuna hitap ettiğini göstermektedir.

Bölgeye ait demografik özelliklerin ve tüketici tercihlerinin özetlenmesinin ardından ADESE' nin;

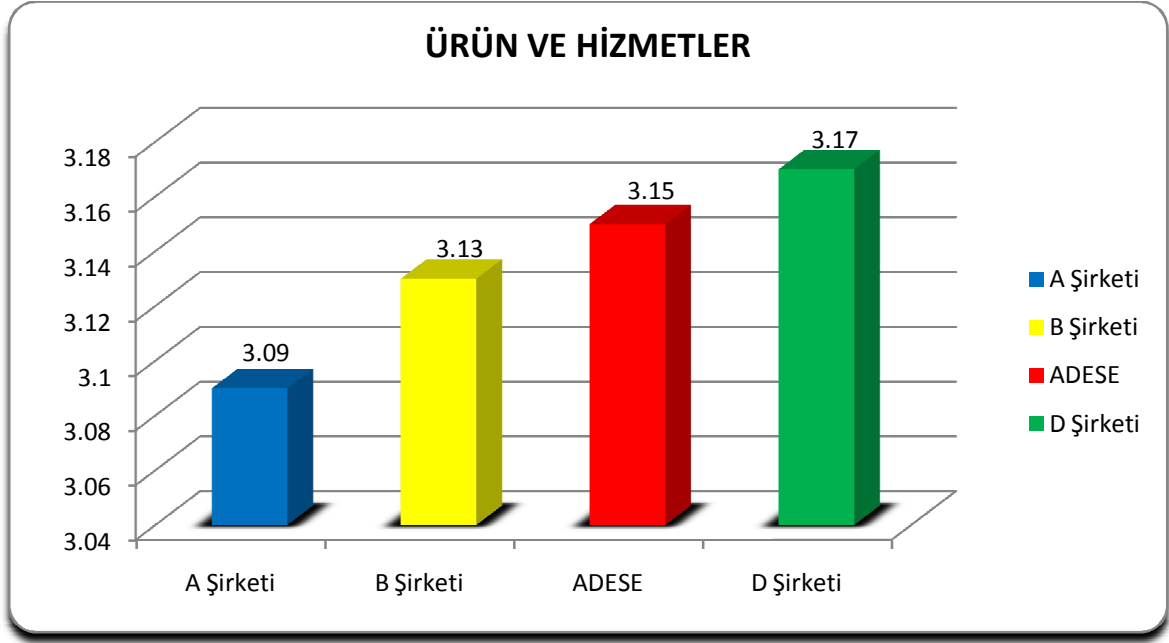
Gelir seviyesi yüksek ve tüketim alışkanlıkları diğer gruplara göre daha baskın olduğu bilinen 34-41 yaş grubundaki müşterileri ve memur ile özel sektör çalışanlarını mağazaya yeterince çekememesi, diğer yandan rakipleri arasında eğitim seviyesi en düşük müşteri grubuna hitap eden Şirket olması ve son olarak gelir seviyesi yüksek müşteriler için cazip bulunmaması, geliştirmesi gereken alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Rap-Trak Modeline göre itibar katsayısını oluşturan 7 kriter açısından ADESE' nin rakipleri arasındaki konumuna yönelik gerçekleştirilen çalışma aşağıda verilmiştir;

“Ürün Ve Hizmetler” üst başlığında A Şirketi (3.09), B Şirketi (3.13) ve D Şirketi ise (3.17) değerlerine sahiptir. ADESE' nin de ilgili kriter noktasında rakipleri ile yakın değerlere sahip olduğu görülmektedir. (3.15).

Rakamlardan da görüleceği üzere bu alanda öne çıkan şirket D Şirketi olup, uygun fiyatlar, ürün ve hizmet kalitesi, temizlik ve bakım noktasındaki performansı, mağaza yerleşim planlarının cazibesi, mağaza genel görünümleri ve teşhir standartlarının mevcut durumu ile çocuklar için eğlence alanlarına sahip olması noktalarında ADESE' den daha fazla tercih edilmektedir. Buna karşın; Satış sonrası destek hizmetleri ve iade prosedürü noktalarında ise müşteri tercihleri ADESE' den yana gözükmektedir. Müşteri servis uygulamaları ile fiyat aktivitelerinin cazibesi noktasında her iki şirket de yakın performanslara sahiptir. Diğer 2 şirket, ilgili kriterde daha düşük performanslara sahip olduğundan kıyım bazında kıyaslamada bulunulmamıştır.

İlgili başlığa ait şirket verileri üzerinden oluşan grafik aşağıda verilmiştir;

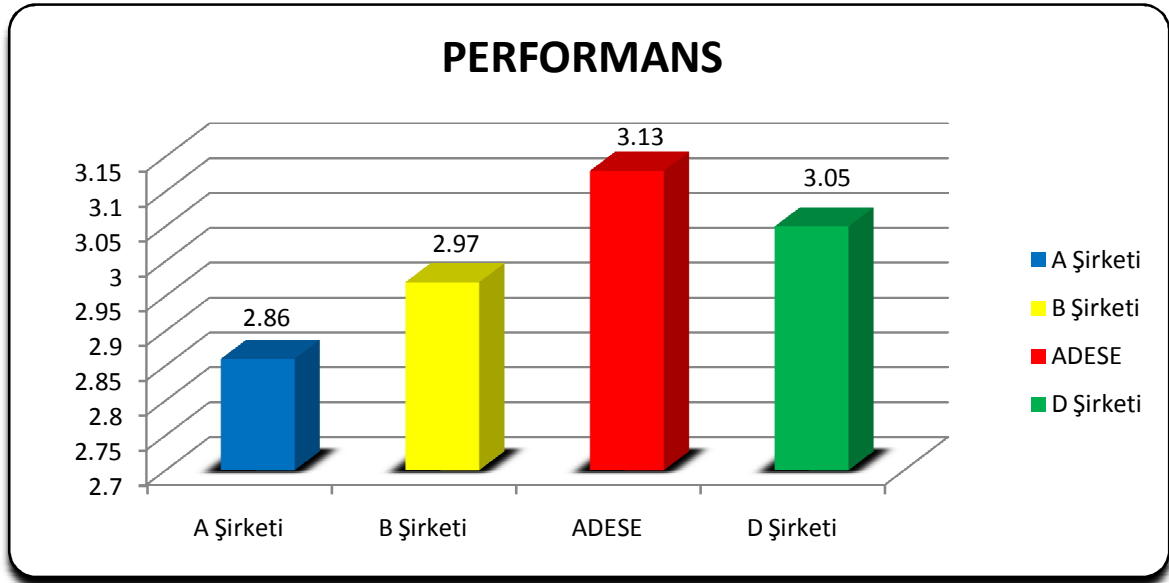


ADESE’ nin Ürün Ve Hizmetler üst başlığında; Ürün ve hizmet kalitesi başta olmak üzere, temizlik ve bakım performansı ile mağaza genel görünümleri ve teşhir standartlarının mevcut durumu, iyileştirilmesi gereken alanlar olarak gözükmektedir.

“Performans” üst başlığında A Şirketi (2.86), B Şirketi (2.97) ve D Şirketi ise (3.05) değerlerine sahiptir. Bu başlıkta ADESE’ nin (3.13) gibi rakiplerine oranla oldukça yüksek bir değere sahip olduğu görülmektedir.

Yasal mevzuatın gerekliliklerini yerine getirme noktasındaki hassasiyeti ve Konya Merkezi’ nde en fazla istihdam sağlayan ve vergi veren kurumlarından olması, bu sonucun oluşumunda önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca, rakiplerinin birkaç tane şubesi bulunmasına karşın Konya Merkezi’ nde 90’ nın üzerinde şubeye sahip olması, ADESE’ yi daha ulaşılabilir bir mağaza kılmakta, bu da müşteri tercihleri üzerinde olumlu bir etkiye neden olmaktadır. Konya Merkezi’ ndeki bu yüksek sayıya rağmen yeni mağaza açılışları ile mağaza sayısının her geçen gün artıyor olması da ADESE’ nin sürekli büyüyen bir yapısının bulunduğu noktasında bir algı oluşturmaktadır.

İlgili başlığa ait şirket verileri üzerinden oluşan grafik aşağıda verilmiştir;

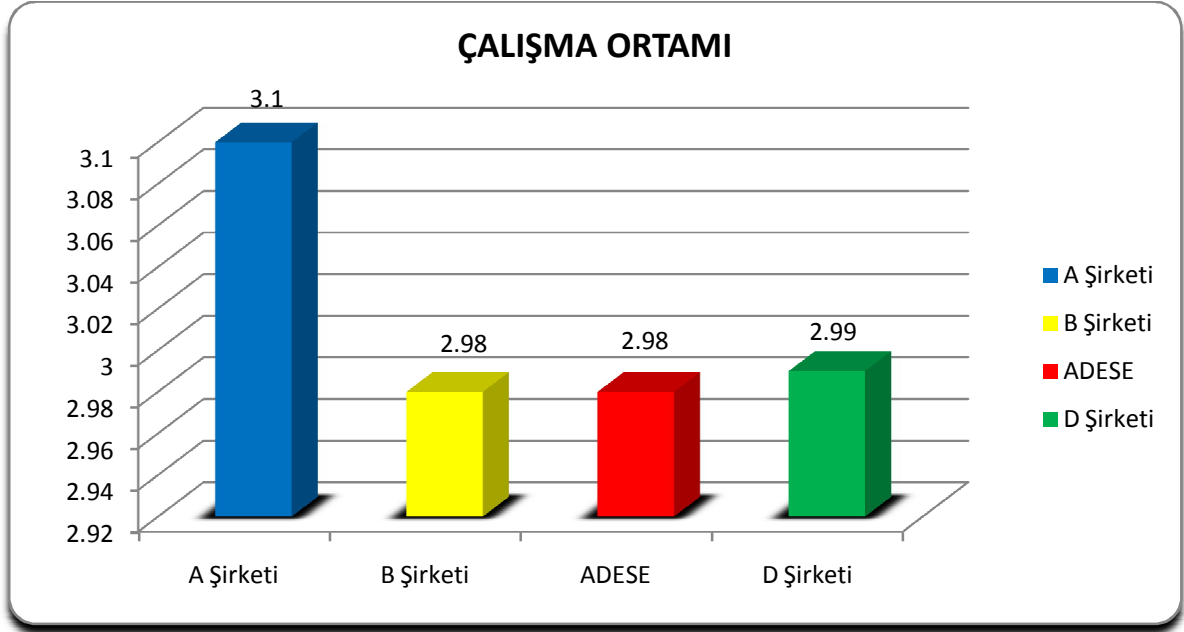


Çalışma Ortamı üst başlığı noktasında ADESE’ nin rakiplerine oranla düşük değerlere sahip olduğu (2.98) görülmektedir. Ayrıca 3 rakamı baz alınarak yapılan ve 3’ ün üzerindeki değerlerin başarılı, 3’ ün altındaki değerlerin ise başarısız olarak değerlendirildiği model içerisinde, ADESE’ nin baz değerin altında kalan tek kriteri Çalışma Ortamıdır. Rakiplerinin kriter değerleri incelenecek olursa; A Şirketinin (3.10), B Şirketinin (2.98) ve D Şirketinin ise (2.99) değerlerine sahip oldukları görülecektir.

Rakamlardan da görüleceği üzere A Şirketi, ilgili kriterde rakiplerine oranla ciddi bir farklılık oluşturmayı başarmıştır. Her 3’ ü de ADESE’ den büyük iş hacmine ve satış alanına sahip olan ilgili şirketlerin bir kısmı uluslararası organizasyonlardır. Dolayısıyla kurumsallaşma çalışmalarını yıllar önce tamamlamış, farklı ülkelerde organize olmuş ve dünya ölçeğindeki yeni uygulamaları yurtdışı mağazalarında olduğu şekilde ve zamanda Konya Mağazalarında da uygulayan bu şirketlerin insan kaynakları noktasındaki oturmuş yapıları, performans değerlendirme, teşvik ve ödül sistemleri, işe alım prosedürleri ve eğitimler noktasındaki yüksek standartları, ilgili kriterde fark oluşmasına sebebiyet vermektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı da; Başarılı personellere gerekli değeri verip verilmemesi, ödüllendirip ödüllendirmemeleri, çalışanlara karşı yükümlülüklerin yerine getirilip getirilmemesi ve çalışanların kalitesi başlıklarından oluşan ilgili kriter noktasında ADESE’ nin rakiplerinin gerisinde kaldığı görülmüştür.



İlgili başlığa ait şirket verileri üzerinden oluşan grafik aşağıda verilmiştir;

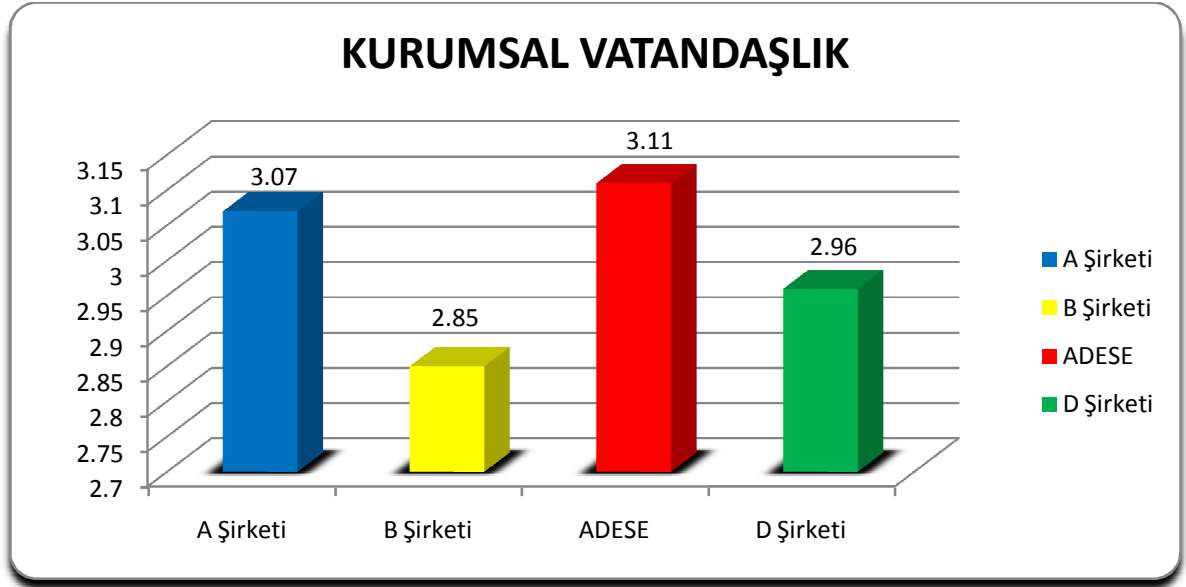


ADESE' nin Çalışma Ortamı üst başlığında; Yukarıda sayılan her 3 kriter noktasındaki durumu da iyileştirilmesi gereken alanlar olarak gözükmektedir.

Kurumsal Vatandaşlık üst başlığı çerçevesinde; Şirketlerin, kültürel-sportif faaliyetleri ve faydalı toplumsal olayları destekleyip desteklemedikleri, çevre konusundaki duyarlılıkları ve toplum değerlerine gösterdikleri saygı sorgulanmış olup, bu değerlendirme neticesinde ilgili kriter noktasındaki en başarılı Şirketin ADESE olduğu sonucuna varılmıştır. Nitekim yapılan değerlendirmeler neticesinde; B Şirketi (2.85) ve D Şirketi (2.96) gibi düşük değerlere sahipken, A Şirketinin (3.07) ve ADESE' nin (3.11) gibi yüksek performans gösterdikleri görülmüştür.

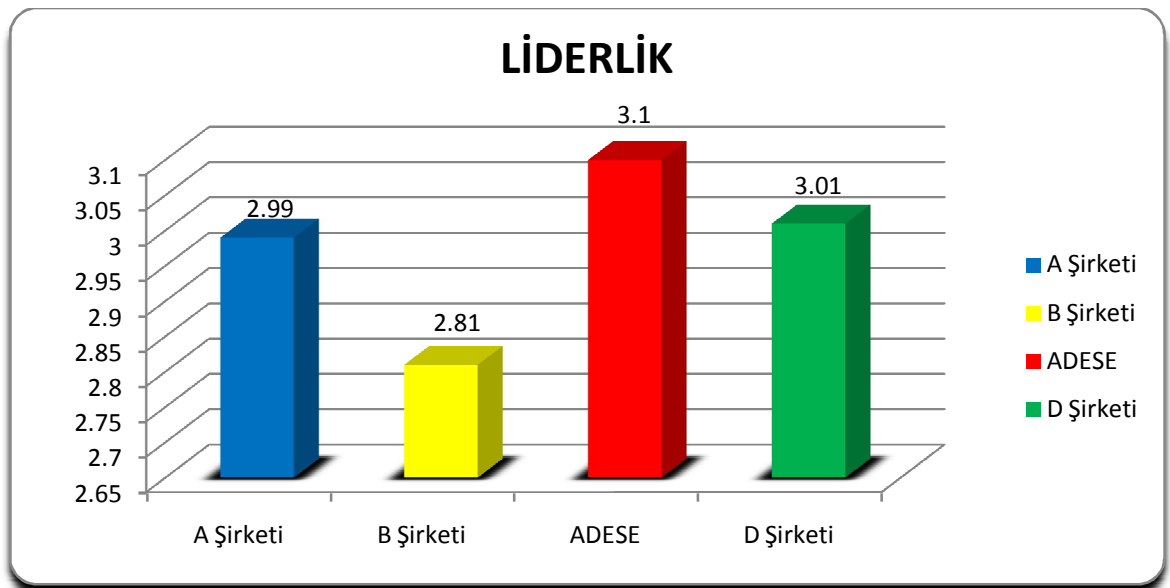
Uluslararası bağlantıları olan şirketlerin çok daha büyük sosyal sorumluluk projeleri üretmelerine ve yukarıda sayılan alanlarda faaliyette bulunmalarına rağmen rakamlarının düşük çıkma nedenini, temelde ankete katılan müşterilerin değerlendirmelerini Konya ölçeğinde yapmış olmalarına bağlamak mümkündür.

İlgili başlığa ait şirket verileri üzerinden oluşan grafik aşağıda verilmiştir;

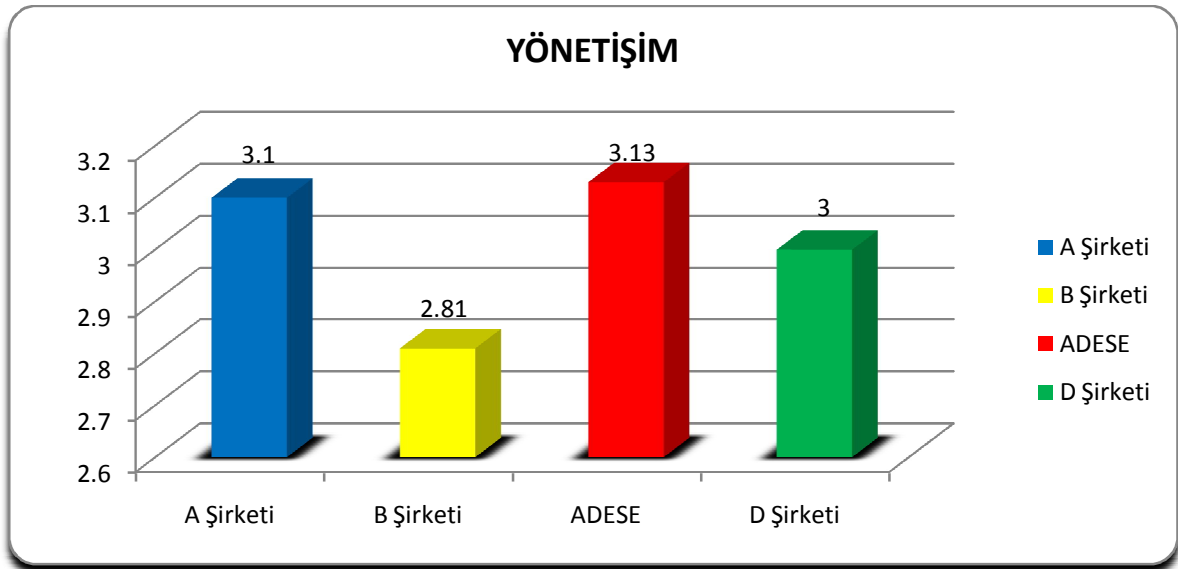


Şirketlerin yönetimlerindeki liderlik anlayışlarının sorgulandığı Liderlik üst başlığında da ADESE’ nin rakipleri karşısında bir adım önde olduğu gözükmemektedir. (3.10). Rakiplerinin ilgili kritere ait değerleri ise; A Şirketi (2.99), B Şirketi (2.81) ve D Şirketi ise (3.01) şeklindedir. Bu sonucun oluşumunda; ADESE Genel Merkezi’ nin Konya’ da olması ve temsil noktasında, rakiplerinin Bölge Müdürlüğü veya Mağaza Müdürlüğü seviyesinde temsil edilmelerine karşın ADESE’ nin Genel Müdürlük seviyesinde temsil ediliyor olması etkili olmuştur.

İlgili başlığa ait şirket verileri üzerinden oluşan grafik aşağıda verilmiştir;



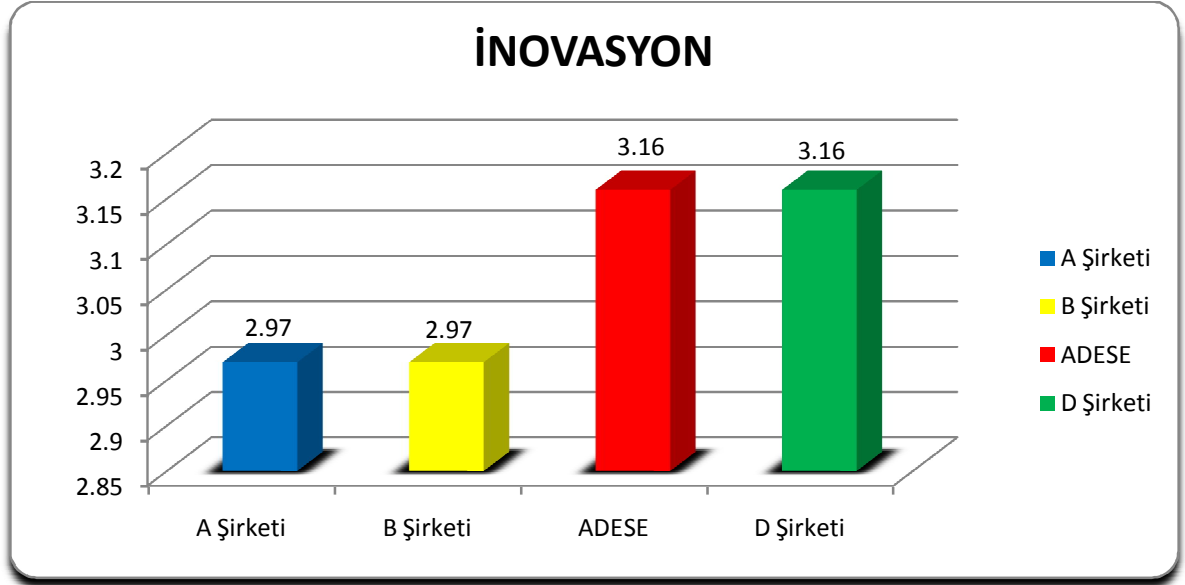
Mağazaların müşteri algısındaki beğeni, saygı ve güven düzeyleri, imajları ve müşteriler üzerinde bıraktığı genel intibanın sorgulandığı Yönetişim üst başlığında yine ADESE' nin rakiplerine oranla daha olumlu bir yapıya sahip olduğu, (3.13) A Şirketinin ADESE' ye çok yakın bir performansının bulunduğu, (3.10) D Şirketinin (3.00) ve özellikle B Şirketinin ise (2.81) ilgili kriter performanslarının düşük seviyelerde kaldığı görülecektir. Kıyaslamalarda ADESE' yi ön plana çıkaran unsurlar arasında; İlgili mağazalar arasında Konya' da en önce faaliyete başlayan şirket oluşu, sermaye yapısı açısından Konya' ya mal olmuş bir şirket oluşu, bağlı bulunduğu grubun halk üzerinde uyandırdığı güven duygusu ve milliyetçilik duygusu vb. saymak mümkündür. İlgili başlığa ait şirket verileri üzerinden oluşan grafik aşağıda verilmiştir;



Şirketlerin yeniliklere yaklaşımları, rakipler arasındaki öncü konumları, piyasada oluşan boşlukları giderme potansiyellerinden oluşan inovasyon üst başlığındaki performansların kıyaslanması durumunda ADESE' nin D Şirketi ile aynı değerlere sahip olduğu, (3.16) diğer iki şirketin değerlerinin ise bu iki şirkete oranla oldukça düşük ve birbirleri ile aynı değerlerde oldukları görülecektir. (2.97)

Bu noktada ADESE' yi ön plana çıkaran etkenler arasında; Rakiplerine oranla (Konya için) daha uzun bir geçmişe sahip olması ve perakende alanında pek çok yeniliği Konya ile buluşturması, değişime ve gelişime açık yapısı, Konya kökenli bir firma olmasına karşın ulusal ve uluslararası çapta faaliyet gösteren ilgili rakipleri ile ciddi bir rekabet sergileyebiliyor olmasının müşteri gözünde bıraktığı olumlu intiba vb. saymak mümkündür.

İlgili başlığa ait şirket verileri üzerinden oluşan grafik aşağıda verilmiştir;



Tüm bu değerlendirmelerin ardından ADESE’ nin geliştirmesi gereken alanların; Ürün ve hizmetler ile Çalışma Ortamı üst başlıklarında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu noktada Ürün ve Hizmetler üst başlığı içerisinde yer alan; Ürün ve hizmet kalitesi, temizlik ve bakım performansı, mağaza genel görünümleri ve teşhir standartlarının daha sağlıklı bir yapıya kavuşturulmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çalışma Ortamı üst başlığında geliştirilmesi gereken alanlar olarak da; Başarılı personellere daha fazla değer verilmesi, onların ödüllendirilmeleri, tüm çalışanlara karşı yükümlülüklerin daha titiz biçimde yerine getirilmesi ve daha kaliteli bir ekip kurulması sayılabilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Şiddeti her geçen gün artan günümüz rekabet ortamında, rakip firmalar ile farklılık oluşturmaya yönelik önemli bir unsur olan kurumsal itibar kavramını dikkate almadan ve itibar yönetimine ilişkin gerekli adımları atmadan uzun soluklu bir başarı sağlamak oldukça zor gözükmemektedir. Bu itibarla kurum paydaşlarının memnuniyetlerinin sağlanması noktasında; Ürün ve hizmet kalitesi, performans, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk projeleri, vizyon ve liderlik anlayışı ve duygusal özellikler büyük önem arz etmektedir.

Kurumsal itibarı kısaca; Müşteriler, rakipler, kreditorler, endüstri analistleri ve diğer paydaşların işletmeyi algılayış biçimi olarak tanımlamak mümkündür. Kurumsal itibar kavramı, kurumun kendi tanımıyla kim olduğunu gösteren kurumsal kimlik kavramını, kendi hakkında söylediklerine dayalı olarak insanların kurumu nasıl algıladıklarını gösteren kurumsal imaj kavramını ve yalnızca “Tüketiciler“ i esas alan marka değeri kavramını da içine alan, bununla birlikte farklı unsurlar da içeren oldukça geniş bir kavramdır. Bir tek kişinin bireysel itibarı gibi, kurumsal itibar da firmanın karakteri niteliğindedir.

Tüketicilerin çeşitli perakendecilerin fiyatlarını kıyaslamak suretiyle belirli bir perakendecinin fiyatları hakkında oluşturduğu düşünce olan fiyat algısı ve satış özendirme faaliyetleri olarak tanımlanan özel fiyat, promosyonlar ve fiyat aktiviteleri mağaza seçiminde önemli faktörlerden bazılarıdır. “Tüketicilerin ilgisini çekmek, algılarını uyarmak, mağazada kalma sürelerini uzatmak ve satın alma kararlarını etkilemek amacıyla, görsel iletişim araçları, ışıklandırma, renkler, müzik ve koku gibi faktörlerle mağaza ortamının tasarlanması“ şeklinde ifade edilen mağaza atmosferi de müşterilerin mağaza seçiminde etkili olmaktadır. Mağaza seçiminde önemli bir diğer etken ise çalışan davranışları ile ilgili olup, hizmet kalitesi, müşteri ilişkilerinde gösterilen nezaket ve yardımcı olma isteği bunlardan bazılarıdır. Ayrıca satış sonrası hizmetler, ürün çeşitliliği, müessese markası altında satılan ve perakende organizasyonunun satış yerlerinde özel olarak sunulan perakendeci markalı ürünler ve son olarak elektronik ticaret noktasında şirketin geldiği nokta da mağaza tercihlerine etki etmektedir.

Güncel bilgi teknolojilerinden gerektiği gibi faydalanabilen, kendisini sağlıklı bir şekilde yansıtan bir web sayfasına sahip, müşterilerine on-line alışveriş imkanı sunabilen, doğru lokasyonlarda yatırım yapan, nitelikli dağıtım ve servis kanalları bulunan bir şirket doğal olarak tercih edilen bir şirket olacaktır. Diğer yandan medya ve sivil toplum kuruluşları ile sağlıklı ilişkiler yürütmek, müşteri değeri oluşturmaya ve yatırımcıların yatırım sürelerini uzatmaya yönelik faaliyetlerde bulunmak ve en çok çalışılmak istenen şirket olma noktasında gayret sarf etmek de kurumsal itibara sahip ve müşteriler tarafından tercih edilen bir şirketin performans göstergelerindedir.

Kurumsal itibara sahip olmak isteyen şirketler, müşterileri ile arasında bir güven bağı oluşturmali, müşterilerin tatmin duygularına cevap verebilmeli ve mağaza sadakati oluşumuna yönelik gayret sarf etmelidirler. Ayrıca müşterilerin çeşitlilik, hizmet, kolaylık, kalite, besin, uygunluk ve tazelik gibi birtakım faydalı içerikleri barındıran değer algılarının beslenmesi ve mağaza sadakat kartı uygulamaları vb. faaliyetler de kurumsal itibarı güçlendirecektir.

Diğer yandan müşterilerin mağaza tercihlerini etkilemeye yönelik gerçekleştirilecek faaliyetlerin, ancak iyi bir İK ekibi ile gerçekleştirilebilecek olması ve başarılı gençlerin ve alanında uzman olan kişilerin tercihlerini genellikle itibar katsayıları yüksek olan şirketlerden yana kullanmaları, çalışanlar için sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulmasını, personele değer verilmesini, başarılı personelin ödüllendirilmesini ve çalışanlara karşı sorumlulukların yerine getirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Michael Hopkins' in tanımıyla; *“Kurumun karlılığını koruyarak, belli etik değerler çerçevesinde toplum için sürekli olarak daha yüksek yaşam standartları yaratmaya yönelik çabalar”* olarak tanımlanan sosyal sorumluluk projeleri ve yöneticilik vasfına sahip vizyon sahibi liderler de kurumsal itibarın güçlenmesine etki eden unsurlardır.

Kurumsal itibarın oluşumuna etki eden unsurları güven ve diğer unsurlar olarak kategorize etmek mümkündür. Bir şirketin itibar sahibi olduğuna yönelik bir algının oluşabilmesi için tüm paydaşları ile güvenli ve sürekli ilişkiler kurması gerekir. Aksi durum, ilgili şirketlerin piyasa değerlerinin düşmesine ve müşteri kaybetmelerine neden olacaktır. Bu nedenle şirketler, piyasalarda kendi itibarlarını zedeleyecek durumlardan kaçınmalıdırlar.

Şirketlerin kurumsal itibarlarını koruma noktasında ayrıca; Doğru çalışılmış bir logo – type a sahip olmaları, bir risk planlaması yapmaları, bu çalışmalar için gerekli olan yeterli bir bütçeye ve altyapıya sahip olmaları, sundukları ürün veya hizmet kalitesinin ve satış sonrası hizmet kalitesinin yeterli olması, teknolojiden her alanda yararlanmaları, zayıf yanlarını güçlendirebilmeleri, katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemeleri, vizyon sahibi bir lidere sahip olmaları, yurtdışına açılmaları, müşteri memnuniyetine önem vermeleri, sürekli öğrenmeye önem vermeleri, entelektüel bir birikime sahip olmaları, şirket vizyonunu içselleştirilmeleri, kurum kültürü ve değerlerini tanımlamaları, etik ve ahlaki değerler ile birlikte hesap verilebilirlik uygulamalarına sahip olmaları, uluslararası muhasebe standartlarını benimsemeleri, şeffaf bir yönetim anlayışına sahip olmaları, kurumsal sosyal sorumluluk projeleri üretmeleri, üçlü raporlama yapmaları (Finansal, sosyal ve ekolojik çevre uygulamaları) da kurumsal itibarın oluşumuna etki eden diğer unsurlardır.

Kurumlarda başarılı ve etkin bir itibar yönetimi oluşturulması için, ilgili kurumların rakipleri karşısındaki mevcut konumları incelenmelidir. Bu noktada; Kurumun itibarının onu tanıyanlar arasındaki kalitesini gösteren “Güvenilirlik“ ile kurumun ve onun çeşitli ürün ve hizmetlerinin farkında olan paydaşlarının sayısını gösteren “Görünürlük“ kavramları üzerinde durulmalıdır.

Stratejik bir yönetim anlayışı içerisinde kurumsal itibarı yönetmek ve güçlendirmek isteyen şirketlerin; Çok sayıda paydaşı dikkate almaları gerektiğini, itibarın değer biçilebilir, yönetilebilir ve ölçülebilir olduğunu, elde edilmesinden çok daha kolay yitirilebileceğini, en iyi disiplinler arası bir yaklaşımla incelenebileceğini, çok sayıda etkileşimle oluştuğunu, finansal performans ile bağlantılı olduğunu ve finansal performansı desteklediğini ve son olarak itibarın başlıca unsurlarının birbirleriyle bağlantılı olduğunu göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

İtibar, yarının gündemini yönetebilecek yetkinlikte ve vizyon sahibi bir tepe yöneticisi tarafından yönetilmeli ve ilgili yöneticinin gündeminin bir parçası olmalıdır. Halkla ilişkiler uzmanları, reklamcılar ve iletişim danışmanlıkları, ancak şirket içinde geliştirilen modele uygulama ve danışmanlık desteği verebilirler. Yönetim danışmanları ise kurum kültürüne uygun bir şekilde oluşturulacak itibarın yönetilmesi ile ilgili organizasyonel örgütlenmenin şekillendirilmesine dahil olabilirler. Ama itibar yönetiminin sahibi olmamalıdır.

İtibar yönetimi sürecinde; Öncelikle bir komite kurulmalı ve itibar kriterleri oluşturulmalıdır. Ardından, şirketi toplum nezdinde rakiplerden farklılaştıran değerleri tespit edilmeli ve itibar yönetimine yönelik politika ve ilkeleri bilmesi gereken kişilere ait bir liste oluşturulmalıdır. Daha sonra itibarı önce içeride oluşturmaya yönelik çalışmalar yapılarak, geliştirilen bu ilke ve politikaları taşıyacak projeler hazırlanmalı, etik değerler için, her düzeydeki çalışanın temsil edildiği bir ‘komite’ oluşturulmalı ve her altı ayda bir ‘etik raporu’ yayımlanmalıdır. Bu süreçte sosyal sorumluluk alanında sivil toplum kuruluşları ile işbirliğine girilmeli ve bir proje yürütülmeli, kriz yönetimi yetkinliğini artıracak bir elkitapçığı hazırlanmalı ve son olarak itibarını iyi yöneten şirketlerin uygulamaları ile kıyaslamalar yapılmalıdır.

Bu süreçte “Durum analizi“ (SWOT) yapmak, Kurum kültürünü belirlemek, doğru bir algı yönetimi ve müşteri odaklı bir yaklaşım benimsemek, sosyal sorumluluk projeleri noktasında duyarlı hareket etmek de itibar yönetim sürecindeki başarıya katkı sağlayacaktır.

Yukarıda yapılan açıklamalardan itibarın kurumlar tarafından her zaman ve istenildiği miktarda yönetilebileceği sonucuna varılmamalıdır. Bu noktada itibarın “mutlak” seviyede değil de, belli ölçülerde yönetilebileceğini kabul etmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Nitekim kurumlar, itibarlarını kontrol altında tutmaya çalışırken bazı sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Dolayısıyla kurumsal itibarın şekillendirilmesinin zannedildiğinin aksine oldukça karmaşık bir süreç olduğu ve itibarın yönetilebilme miktarının bir kurumdan diğerine, kurumun politik ve ekonomik gücü, uluslararasılaşma düzeyi, icra kurulu başkanının yetenekleri vb. çeşitli faktörlere bağlı olarak değişebileceği unutulmamalıdır.



Kurumsal itibarın oluşum süreci genel olarak 2 ana safhayı içermekte olup bunlar, paydaş grupların yaşadıkları deneyimlerin ya da kurum hakkındaki enformasyonun, ilgili diğer paydaş gruplara ulaştığı birinci safha ve bu enformasyonun paydaş gruplarca yorumlandığı ve zihinlerde kuruma dair itibari değerin netleştiği ikinci safhadır.

Kurumsal itibar yönetimi ile İnternet’te itibarı izlemek, korumak ve güçlendirmeyi hedefleyen sanal ortamda itibarın yönetimi de önemi her geçen gün artan unsurlar arasındadır.

Sağlıklı bir itibar yönetimine ve dolayısıyla güçlü bir itibara sahip kurumlar rakiplerine oranla gerek finansal, gerek ticari ve gerekse insan kaynağı açısından ciddi kazanımlar elde edeceklerdir. Bu noktada itibarın oluşumuna katkı sağlayacak “Değer Oluşturma Kavramı”nın içeriğine de kısaca değinmek gerekmektedir. Şöyle ki; Bir kurum, çalışanları vasıtasıyla, müşteriler vasıtasıyla, organizasyonel yapısı ile, süreçleri vasıtasıyla, sistemleri vasıtasıyla ve gözle görünmeyen varlıkları vasıtasıyla değer oluşturabilmektedir.

Şirketlerin kurumsal itibar performanslarını ölçebilmeleri için iki temel gereksinimleri vardır. Bunlardan ilki itibarlarını oluşturan kriterlerin ne olduğu, ikincisi ise kimin nezdinde itibar performanslarını ölçümleyecekleridir. Fortune dergisinin “Dünyanın En Beğenilen Şirketleri” için geliştirdiği kriterler olarak; Yenilikçilik, çalışma ortamı, liderlik ve yönetim kalitesi, kurumsal vatandaşlık, finansal sağlamlık ve performans, yönetişim, ürün ve hizmetlerin kalitesi, insan yönetimi, kurumsal kıymetlerin kullanımı, sosyal sorumluluk, uzun vadeli yatırım, küresel rekabet edebilirlik sıralanmaktadır.

Kurumsal itibarı ölçmenin çok farklı yöntemleri bulunmakta ise de dikkat çeken bazı yöntemler şunlardır; Fortune dergisinin amerika’nın en beğenilen şirketleri listesi, çalışılacak en iyi şirketler, itibar katsayısı, Rotterdam Kurumsal Özdeşleşme testi, itibar perspektifi, marka kişiliği, Aaker Ölçeği, şirketler arası perspektif, kurumların kendilerini ifade etmede kullandıkları 6 boyut, insan kişiliği perspektifi, kurumsal kişilik ölçeği, Reputation Quotient’in altı boyutu ve yirmi bileşeni.

Türkiye’ de kurumsal itibar araştırmaları, şirket uygulamaları ve itibar katsayısının oluşturulmasına yönelik algı halen istenilen seviyelerde değilse de her geçen gün artan bir ilgi söz konusudur. Kurumsal itibar kavramının geliştirilmesine ve Türk Şirketleri’ nce özümzenmesine yönelik olarak Capital Dergisi tarafından çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Kurumsal itibarın ölçülmesine yönelik uluslararası çalışmalara örnek olarak ise Reputation Institute tarafından gerçekleştirilen çalışmalar verilebilir. Reputation Institute, Rap Trak modeli üzerinden dünya üzerinde en büyük şirketlerin itibarlarına yönelik araştırmalar yapmaktadır.

Kurumsal itibarı yönetmek ve buna bağlı olarak kurumsal iletişimin yönetim performansı olarak tanımlanması bir rekabet kriteri olarak değerlendirilmektedir. Kurumlar, "farklılaşmalarını" ancak iletişimle gerçekleştirebilirler. Bu farklılaşma, kurumların en değerli sermayeleri olan itibarlarını yönetmeleri ile aynı manaya gelmektedir. Yeni bir ürün ya da şirketi marka konumuna getirmek ya da mevcut bir markanın pazardaki gücünü korumak ve geliştirmek üzere yapılan çalışmalardan oluşan “Marka İletişimi“, bir kişi ya da kuruluş adına, kamuoyunun ilgisini çekmek üzere medya aracılığı ile kamuoyuna bilgi verilmesi faaliyetini kapsayan “Medya İlişkileri“, yıllık genel toplantı organizasyonu, ortaklarla ilişkiler, şirket birleşme stratejileri ve finansal değişimler konularından oluşan “Finansal İletişim“, mal ve hizmet satışlarını hedef alan “Pazarlama İletişimi“, “Kurum Çalışanları İle İletişim“ ve son olarak “Kriz İletişimi“ kurumsal itibar ile ilişkili iletişim kanallarıdır.

Yapılan çalışmada çıkan sonuçlar analiz edilecek olursa aşağıdaki verilere ulaşılacaktır;

Yapılan T testi sonucunda ölçeklere göre marketler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Ürün ve hizmetler bağlamında marketler karşılaştırıldığında, en başarılı Şirketin C Şirketi (3.11), en yetersiz firmanın ise B Şirketi (2.93) olduğu, A Şirketi (3.03) ve D Şirketinin (3.05) ise birbirlerine yakın puanlar aldığı görülmüştür. (Şirketlerin kriter bazında değerlendirmeleri Anket sonuçları bölümünde verilmiştir.)

Bundan sonra benzer konularda yapılacak çalışmalarda;

Perakende sektöründe itibar yönetimine ilişkin 7 boyutun her biri için ayrı ayrı spesifik çalışmalar yapılabilir. Diğer yandan oldukça geniş bir yelpazede faaliyet gösteren perakende sektörünün farklı tüm konseptleri için ve özellikle çalışmaya konu olan mağaza perakendeciliği açısından perakendeci gruplarının kendi içerisindeki farklı konseptler için ayrı ayrı çalışmalar gerçekleştirilebilir. Son olarak mağaza perakendeciliğinde kurumsal itibara etki eden önemli unsurlardan biri olan “Mağaza Atmosferi“ nin, yine farklı konseptlerde ayrı ayrı değerlendirilerek kurumsal itibara olan etkisi araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

Akar Kuyucu, Burcu (2003), “Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi” BZD Yayın Ve İletişim Hizmetleri, İstanbul

Akaydın, H. (2007), “Perakende Mağaza Atmosferinin Müşterilerin Satın Alma Kararı Üzerindeki Rolü: Eskişehir ilindeki Alışveriş Merkezi Müşterileri İle Bir Araştırma” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 3 – 89

Akdoğan, Şükrü – Güllü, Kenan – Babayiğit, Sema (2005), “Tüketicilerin Süpermarketleri Algılamalarına Yönelik Bir Çalışma “Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı : 19, Yıl : 2005 / 2, s. 38 – 39

Akmehmet, Duygu, (2006), “Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006,

Akturan, Ulun (2007), “Tüketicilerin Perakendeci Mağazalarda Müşteri Olma Davranışına İlişkin Kavramsal Bir Model Önerisi” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı : 7 (28), s. 189 - 197

Alsop, Ronald J., (2004), “Krizde İtibar Nasıl Yönetilir?” <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?viewid=507026> (27.05.2009)

Altunışık, Remzi – Mert, Kazım (2001) “Tüketicilerin alışveriş merkezlerindeki satınalma davranışları üzerine bir saha çalışması: Tüketiciler kontrolü yitiriyor mu?”

6. Ulusal Pazarlama Kongresi, Erzurum

Aras Okumuş, Bendegül – Bulduk, Sıdıka. (2003), “*Tüketicilerin süpermarketlerdeki alışveriş alışkanlıkları ve ürün seçimini etkileyen etmenler*“ Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı 4, s. 70

Argüden, Yılmaz (2003), “*İtibar Yönetimi*“ BZD Yayın Ve İletişim Hizmetleri, İstanbul

Arslan, Müge – Bayçu, Sevil – Oyman, Mine (2006), “*Mağaza Atmosferi*“ Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, s. 93 - 96

Asilyazıcı, Sinan (2009), “*Perakendenin Bir D’si; Lokasyon*“, <http://perakende.org/haber.php?hid=1234797872> (25.08.2010)

Atan, Murat – Baş, Mehmet – Tolon, Metehan (2006), “*Servqual Analizi İle Süpermarketlerde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*“ Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 7, s. 7 – 11

Aydın, Özlem (2009), “*Türkiye’ nin En Beğenilen Şirketleri*“ [http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=5689](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=5689) (19.8.2010)

Azabağaoğlu, M. (1999), “*Türkiye’ de Süpermarket – Hipermarket Perakendeciliği Hareketi Ve Tüketici Davranışı*“ (Basılmamış Doktora Tezi. Tekirdağ: Trakya Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü), s. 15 – 17

Balyemez F. (2008) “*Perakende Sektöründe Mağaza İmajı Ve Mağaza Sadakati İncelenmesi, İstanbul’ daki Kafe Zincirlerinde Bir Uygulama*” (Basılmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 7 – 16

Bayram, Levent, (2009) [http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/41/web/kalite/Levent BAYRAM. htm](http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/41/web/kalite/Levent%20BAYRAM.htm), (27.05.2009)

Beğendik B. (2006), “*Perakendecilikte Kurumsal Marka Kimliği ve Saha Çalışması*“ (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 95 – 100

Binninger, Sophie (2008) “*Exploring the relationships between retail brands and consumer store loyalty*“ International Journal of Retail & Distribution Management Vol. 36 No. 2, pg. 96 – 98

Bloemer, Josee - Ruyter Ko de. “*On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty*“ European Journal of Marketing. Bradford: 1998. Vol. 32, Iss. 5/6; pg. 499 - 503

Brady, Arlo (2005) “*The seven elements of reputation management*“ Corporate Responsibility Management; Apr/May 2005; 1, 5; pg. 12

Broadbridge, Adelina (2000), “*Stress And The Female Retail Manager*“, Women in Management Review, Vol. 15, Iss. 3; pg. 145 – 162

Büyük, Sedef (2003), “*Türkiye’ nin En Beğenilen Şirketleri*“ [http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=624](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=624) (31.05.2010)

Carpenter, Jason M. – Moore, Marguerite (2008), “*US Consumers’ Perceptions Of Non-Price Retail Promotions*“ International Journal of Retail & Distribution Management Department of Retailing, University of South Carolina, Columbia, Carolina, USA, Vol. 36 No. 2, pp. 111-123

Chaudhuri, Arjun – Ligas, Mark. (2009) “*Consequences of Value in Retail Markets*“ Journal of Retailing 85 (3, 2009) 406–419

Çabuk, Serap – Demirci Orel, Fatma (2008), “*Marka karakteristikleri ile marka ve üretici firmaya duyulan güven arasındaki ilişkilerin belirlenmesi: Çukurova üniversitesi ölçeğinde bir araştırma*“ Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 1, 2008, s.104

Davies, Gary, Chun, Rosa, Vinhas da Silva, Rui, Roper, Stuart, (2003a) “*İtibarı Ölçme*“ BZD Yayın Ve İletişim Hizmetleri, İstanbul

Davies, Gary, Chun, Rosa, Vinhas da Silva, Rui, Roper, Stuart, (2003b) “*İtibar Paradigması*“ BZD Yayın Ve İletişim Hizmetleri, İstanbul

Duran, Mustafa “*Marka Değeri Ve Bileşenleri*“ <http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/MARKA%20DEGERI%20VE%20BILESENLERI.htm>, (20.07.2010)

Dörtok, Arın, (2004), “*Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz ?*“ Rota Yayınları, İstanbul,

Er, Gamze (2008), “*Sanal Ortamda İtibar Yönetimi*“ Cinius Yayınları, İstanbul.

Erciş, Aysel – Yılmaz, Kemal – Sevtap, Ünal (2008), “*Tüketicilerin tercih ettiği süpermarkete yönelik algıları, tatmin duyguları ve bağlılıkları arasındaki farklılıkların belirlenmesine yönelik bir araştırma*“ Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2: 97 - 114

Eryılmaz, Mehmet E. (2008), “*Örgüt itibarı kavramı ve yönetimi ile ilgili bazı sorunlar*“ Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, s. 155 – 174

Gambarov, V. (2007), “*Perakendeci Mağazalarda Atmosfer: Azerbaycan’da Tüketicilerin Mağaza Seçimini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*“ (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.82–118

Gümüş, Murat – Öksüz, Burcu (2009), “*Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü*“, Journal of Yasar University, Sayı:4(16),s.2637-2660

Gümüş, Murat – Öksüz, Burcu. (2009), “*İtibar sürecinde kilit rol: Kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi*“ Journal of Yasar University, s. 2140 – 2143

Gürman, A. (2006), “*Dünya Perakendeciliğinde Globalleşme Eğilimleri Ve Türk Perakendecilik Sektörüne Etkileri*“, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 5 - 8

Güzeltik Ural, Ebru (2002), “*İtibar yönetimi, değer yaratan bir halkla ilişkiler çalışması olarak itibar yönetimi*“ İstanbul Ticaret Odası Dergisi, Sayı 2, s. 88 – 89

Hannington, Terry 204 ) *Şirket Ününüz Nasıl Ölçülür ve Yönetilir* “ Gower Yayınları Aldershot, California

Hebst, Moira (2009), “*Starbucks’ın Karma Problemi*“ Bloomberg Businessweek Türkiye Dergisi, Sayı 2009 / 1, <http://www.businessweek.com.tr/general/sonsayi.asp?contID=2787>, 27.07.2010

“*History of Reputation Measurement*“, <http://www.reputationinstitute.com/advisory-services/global-pulse>, (05.08.2010).

<http://www.businews.eu/icerik.aspx?ID=139> – İnceleme – “*İtibar Yönetimi*“ (27.05.2009)

<http://www.capital-best.com/capital/0907/1.asp>, (05.08.2010)

(<http://www.orsa.com.tr/cgibin/asp/content.asp?type=normal&lang=42>), (31.05.2010)

İliç, Derya (2010), “*İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması*“, Ege Akademik Bakış Dergisi, Sayı :10, s. 303-318

İzgi, A. (2007), “*360 Derece Performans Değerleme Sistemi Uygulamalarının Perakende Mağazacılığa Katkıları Ve Bir Uygulama*“ (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 54



Kadıbeşegil, Salim (2004), “CEO’ lar İçin İtibar Yönetiminde 10 Temel Adım“  
<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr / goster / haber.aspx?viewid=507026> (31.05.2010)

Kadıbeşegil, Salim, (2007), “İtibar Yönetimi“ Media Cat Kitapları, İstanbul.

Kadıbeşegil, Salim, (2009a), “Krizler İletişimle Yönetilir“, <http://www.orsa.com.tr / cgi-bin / asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=195> (27.05.2009)

Kadıbeşegil, Salim, (2009b), “Kurumsal İtibarın Er Meydanı Krizler“  
<http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=206>, (27.05.2009)

Kadıbeşegil, Salim, (2009c), “İtibarınızı Yönetmekten Daha Önemli Bir İşiniz mi Var“  
<http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=175>  
 (31.05.2010)

Karakılıç, Nilüfer (2005), “Kurumsal itibarın müşteri tercihleri üzerindeki etkisi“ Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi 7:182-186

Karakılıç, Nilüfer (2005), “Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerindeki Etkileri“,  
<http://akuiibf.aku.edu.tr / pdf / 7-2-10 pdf> (27.05.2009)

Karaköse, Turgut (2006), “Örgütlerde İtibar Yönetimi” Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 11:1–8

Karatepe, Selma (2008), “İtibar yönetimi : Halkla ilişkilerde güven yaratma“ Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 23, S. 94 - 95

Kostak, Fevzi (2006), “Kurumsal İtibar Yönetimi“ <http://www.kobitek.com/article.php?id=43> (31.05.2010)

Marangoz, Mehmet – Biber, Levent, (2007), “Kurumsal İmajın ve Kurumsal Ünün Müşteri Bağlılığına Etkileri“<http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2007/PDF/9.pdf>  
 (27.05.2009)

MEGEP, (2008), “Pazarlama Ve Perakende-Perakendeciliğin Özellikleri“, Öğrenme Materyali, Ankara

Morschett, Dirk - Schramm Klein, Hanna (2007) “*An intersector analysis of the relevance of service in building a strong retail brand*“ Managing Service Quality, Vol. 17, No. 4, pp. 428-448 Emerald Group Publishing Limited

Nakip, Mahir – Varinli, İnci – Güllü, Kenan (2006), “*Süpermarketlerde Çalışanların Ve Tüketicilerin Hizmet Kalitesi Beklentilerinin Ve Algulamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma*“ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 20, Sayı: 2, s. 374 – 377

Narin, B. (2007), “*Perakende Sektörünün Markalaşma Sürecinde Halkla İlişkilerin İşlevi Üzerine Bir Uygulama*“ (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 49 - 77

Okumuş, Abdullah (2005), “*İndirimli Mağaza Ve Süpermarket Müşterileri Arasındaki Farklılıkların Beklenti Ve Memnuniyetlerine Göre İncelenmesi*“, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, Cilt : 34, Sayı : 1 s. 110

Özdemir, Şuayip – Yaman, Fikret. (2008), “*Afyon’ daki yerel ve ulusal perakendecilerde çalışan satış elemanlarının is ahlakı ve sosyal sorumluluk açısından karşılaştırılması*“ Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi C.13, S.85 - 86.

Özer, Hüseyin – Lebe, Fuat (2008), “*Çok Sınıflı Logit Model ile Erzurum’da Market Tercihini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*“ Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı : 7 / 2 s. 242

Özkan, Burhan - Akpınar, Göksel (2007), “*Tüketici Pazarında Modern Perakendeci Tercihi ve Mağaza Sadakat Düzeyi Üzerine Bir Araştırma*“, Pazarlama Dünyası, İstanbul, Sayı 2007-5 s. 28

Özkan, Ömer, (2008), “*İtibar Yönetimi*“ <http://www.biymed.com/makaleler/yazar.asp?yazilID=812>, (27.05.2009)

Özken, Bahar, (2007), “*Kalıcı Rekabet Üstünlüğü*“, <http://www.yenifrm.com/kalici-rekabet-ustunlugu-t118270.html> (27.05.2009)

Pamir, Tahsin (2001) “*Perakendecilik sektörü aysberg gibidir.*“ *Activeline Dergisi* S. 3

Reputation Institute, (2010), “*Global Reputation Pulse 2010*“, <http://www.reputationinstitute.com/advisory-services/global-pulse>, (12.08.2010)

Savaşçı, İ. (2002) “*Tüketicinin perakendeci marka tercihleri: izmir hipermarketleri kapsamında bir araştırma*” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 7 – 16

Saydam, Arın (2010), “*Ülke İtibarının Kurumsal İtibardan Farkı*“ Bireysel İletişim Enstitüsü, <http://bielog.com/genel/ulke-itarinin-kurumsal-itaridan-farki>, 05.08.2010.

Saylı, Halil – Ağca, Veysel – Kızıldağ, Duygu – Yaşar Uğurlu, Özlem (2009), “*Etik, Kurumsal İtibar Ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma*“ Süleyman Demirel Üniversitesi iktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt :14, Sayı : 2 s.171-180.

Sencer, M.(1989), “*Toplum Bilimlerinde Yöntem*“, Beta Basım, İstanbul.

Sirdeshmukh, Deepak – Singh, Jagdip & Sabol, Barry (2002), “*Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges*“ *Journal of Marketing*; Jan 2002; 66, 1; pg. 15 – 37

Sirohi, Niren – McLaughlin, Edward W - Wittink, Dick R (1998), “*A model of consumer perceptions and store loyalty intentions for a supermarket retailer*“ *Journal of Retailing*; Summer 1998; 74, 2; pg. 223 -241

Siu, Noel Y.M. - Tak, Jeff – Cheung, Hing. (2001), “*A measure of retail service quality*“ Marketing Intelligence & Planning. Bradford: 2001. Vol. 19, Iss. 2; pg. 88 - 97

Smith, Michael F. – Sinha, Indrajit. (2000), “*The impact of price and extra product promotions on store preference*“ International Journal of Retail & Distribution Management. Bradford: 2000. Vol. 28, Iss. 2; pg. 83 - 93

Solvang, Bernt Krohn (2007), “*Satisfaction, Loyalty, And Repurchase: A Study Of Norwegian Customers Of Furniture And Grocery Stores*“ Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, vol. 20, ABI/INFORM Global, pg. 110 - 122

Stone, Martin J., (1989), “*Retail Store Planning*” Management Services, Vol. 33, ABI/INFORM Global, pg. 24 - 28

“*Survey finds poor level of customer service in retail*“ Chain Store Age; Jan 2010; 86, 1; ABI/INFORM Global, pg. 12

Şatır, Çiğdem - Erendağ, Fulya (2006), “*Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma*“ <http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/06> - (27.05.2009)

Şenyılmaz Çetin, E. (2005), “*Perakendecilik Sektöründe Crm Uygulamaları: Süpermarket Müşterilerinin Mağaza Kartı Kullanımlarıyla İlgili Tercih Nedenlerinin Belirlenmesi*“ (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 67 – 73

Tıǧlı, Mehmet – Pirtini, Serdar. (2003), “*Satış özendirmede etkili bir araç olarak insert ve hiper/süpermarket müşterileri üzerinde bir uygulama*” Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 3, Sayı 2, s. 1 - 4

Tolon, M. (2007), “*Tüketici Tatmininin Yapay Sinir Ağları Yöntemiyle Ölçülmesi Ve Ankara’daki Perakendeci Mağazaların Müşterileri Üzerinde Bir Uygulama*” (Basılmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü), s. 42 – 45

Tonus, Zümrüt, (2009), “*İtibar Yönetimi*” <http://www.eskisehirce.com> / dergi eskisehir detay.asp?id=382, (27.05.2009)

TÜİK, 2008 ADNKS sonuçları.

Türk, Z. (2004), “*Tüketici Satın Alma Davranışını Etkileyen Faktörler Ve Perakendeci Markası Üzerine Bir Alan Araştırması*” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 87 - 98

Ünüsün, Çağatay – Pirtini, Serdar – Bilge, Osman Faik, (2004) “*Tüketicilerin satın alma davranışları açısından marka, mağaza ve franchising sistemi ilişkisinin incelenmesi üzerine bir araştırma*” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi , Cilt: 6, Sayı: 22, 45-57.

Whittemore, Meg (1993), “*Survival tactics for retailers*” Nation's Business, vol. 81, ABI/INFORM Global pg. 20 – 27

Yalçın, Müge – Eren Erdoğan, İrem – Çobanoğlu, Emine (2009), “*Müşteri Faydasının Müşteri Tatmini ve Bağlılığı Üzerine Etkisi, Organize Gıda Perakendeci Örneği*” Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 26, Sayı 1, s. 388

Yazar, Faruk (2008), “*Algılar Gerçektir; Çünkü İnsanlar Onlara İnanırlar*” <http://www.algilamayonetimi.com/zdefter.asp?YID=62>, (12.08.2010)

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S.(2004). “*Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*”, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yeniçeri T. - Erten E. (2008) ”*Mağaza Sadakat Programlarının Algılanması, Güven, İlişkiyi Sürdürme İsteği Ve Mağaza Sadakati Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi*“ Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 2, s. 244

Yıldırım, Hakan – Kurtuluş, Sema (2008), “*Yerli Ve Yabancı İndirimli Süpermarket Zincirleri Müşterilerinin Bu Marketleri Değerlemeleri Üzerine Bir Pilot Araştırma*“ Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl:10 Sayı:14 s. 3

Yılmaz, Gülbüz (2009) “*Kurumsal İtibar Yönetimi Ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS)*“<http://www.riskmed.com.tr/index.php?option=content&task=view&id=678>,  
26.07.2010

## EK 1 - ANKET

Merhaba,

İsmim Murat ÇAKIRKAYA; Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yüksek Lisans öğrencisiyim. Yüksek Lisans Tezi için hazırladığım ankete katılımınız için teşekkür ederim. Ankete katılanlara ilişkin verilerin kesinlikle gizli tutulacağını belirtir, saygılar sunarım.

Cinsiyet : ☐ Erkek ☐ Bayan

Yaş : ☐ 18 – 25 ☐ 26 – 33 ☐ 34 – 41 ☐ 42 – 49 ☐ 50 - +

Meslek : ☐ Memur ☐ İşçi ☐ Esnaf ☐ Özel Sektör  
☐ Emekli ☐ Ev Kadını ☐ İşsiz ☐ Serbest  
 Meslek

Eğitim Durumu : ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans / Doktora

Aylık Gelir : ☐ 500.-TL ve Altı ☐ 501.-TL–1000.-TL  
☐ 1.001.-TL-1500.-TL ☐ 1.501.TL-2.000.TL  
☐ 2.001.TL-2.500.TL ☐ 2.501.-TLveÜstü

Alışveriş Sıklığı : ☐ Hergün ☐ Haftada 1 Kez ☐ Haftada 2-3Kez  
☐ 15 Günde 1 Kez ☐ Ayda 1 Kez ☐ 2 ayda bir kez

En Çok Tercih Ettiğiniz Mağaza : ☐ Real ☐ Kipa ☐ Adese ☐  
 Makromarket

REAL,KİPA,ADESE ve MAKROMARKET'TEN en az bir kez alışveriş yaptınız mı?

☐ Evet ☐ Hayır

## EK 2 – ANKET DEĞERLENDİRMESİ

|                                                                                                                                                    | A ŞİRKETİ           |                    |             | B ŞİRKETİ           |                    |             | C ŞİRKETİ           |                    |             | D ŞİRKETİ           |                    |             |                     |                    |             |    |    |    |    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------|-------------|---------------------|--------------------|-------------|---------------------|--------------------|-------------|---------------------|--------------------|-------------|---------------------|--------------------|-------------|----|----|----|----|----|
|                                                                                                                                                    | Tamamen Katılıyorum | Kısmen Katılıyorum | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum | Kısmen Katılıyorum | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum | Kısmen Katılıyorum | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum | Kısmen Katılıyorum | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum | Kısmen Katılıyorum | Katılıyorum |    |    |    |    |    |
| 1. Fiyatlar uygun olduğundan .... mağazalarından satın aldığım ürünlerde paramın karşılığını satmı abiliyorum.                                     | 14                  | 41                 | 41          | 0                   | 4                  | 11          | 48                  | 23                 | 5           | 13                  | 4                  | 30          | 36                  | 30                 | 0           | 9  | 7  | 30 | 42 | 12 |
| 2. .... mağazalarında yenilikler yakından takip edilmekte.                                                                                         | 8                   | 31                 | 22          | 13                  | 6                  | 12          | 30                  | 28                 | 5           | 25                  | 9                  | 18          | 41                  | 27                 | 5           | 1  | 31 | 29 | 27 | 12 |
| 3. .... mağazalar satış sonrası hizmetler ve destek noktasında gerekli tavsiyeleri veriyor.                                                        | 19                  | 50                 | 23          | 8                   | 0                  | 13          | 18                  | 24                 | 42          | 3                   | 10                 | 14          | 42                  | 33                 | 1           | 4  | 22 | 32 | 25 | 17 |
| 4. .... mağazalar bula kalite kavramını benimsiyor ve burada yüksek kalitede ürün bulabiliyorum.                                                   | 15                  | 34                 | 33          | 13                  | 5                  | 9           | 38                  | 19                 | 19          | 15                  | 1                  | 33          | 34                  | 27                 | 5           | 10 | 21 | 32 | 23 | 14 |
| 5. .... mağazalarında manav, şerhören ( et ve kalınlık ürünler ) ve fını ürünleri rakiplerinin ürünlerine göre daha kaliteli.                      | 17                  | 45                 | 17          | 19                  | 2                  | 21          | 14                  | 28                 | 23          | 14                  | 1                  | 16          | 39                  | 42                 | 2           | 6  | 18 | 26 | 29 | 21 |
| 6. .... mağazalarında manav, şerhören ( et ve kalınlık ürünler ) ve fını ürünlerini fiyatları rakiplerine göre daha uygundur.                      | 29                  | 41                 | 11          | 14                  | 5                  | 14          | 10                  | 50                 | 10          | 16                  | 1                  | 18          | 43                  | 33                 | 5           | 14 | 13 | 37 | 13 | 23 |
| 7. ....'nın fiyatları, genel olarak rakiplerine oranla daha uygundur.                                                                              | 13                  | 42                 | 31          | 14                  | 0                  | 1           | 24                  | 52                 | 8           | 15                  | 1                  | 12          | 48                  | 38                 | 1           | 5  | 24 | 18 | 37 | 16 |
| 8. .... mağazalarında kusurlu ya da zarar gören mallar azdır ve bu malların da alınıp alınmadığına dikkat edilir.                                  | 10                  | 29                 | 50          | 6                   | 5                  | 2           | 21                  | 18                 | 27          | 32                  | 21                 | 9           | 19                  | 30                 | 21          | 4  | 11 | 37 | 37 | 11 |
| 9. .... mağazaları genelde temiz ve bakımlıdır.                                                                                                    | 9                   | 39                 | 34          | 13                  | 5                  | 7           | 41                  | 12                 | 27          | 13                  | 2                  | 41          | 30                  | 24                 | 3           | 11 | 18 | 43 | 10 | 18 |
| 10. .... mağazalarının yönetim planları alışıya uygundur ve alınacak ürünler rakiplerine göre daha uygundur.                                       | 21                  | 33                 | 22          | 24                  | 0                  | 12          | 22                  | 38                 | 25          | 3                   | 7                  | 34          | 46                  | 12                 | 1           | 9  | 32 | 21 | 23 | 15 |
| 11. .... mağazalarının genel görünüşleri güzeldir ve ürün teklifleri de sağlıklı bir şekilde yapılmaktadır.                                        | 23                  | 42                 | 22          | 9                   | 4                  | 23          | 12                  | 22                 | 39          | 4                   | 0                  | 34          | 40                  | 21                 | 5           | 10 | 26 | 27 | 22 | 15 |
| 12. .... mağazalarında çocuklar için eğlence hizmeti sunulmaktadır.                                                                                | 13                  | 35                 | 33          | 19                  | 0                  | 12          | 27                  | 18                 | 18          | 25                  | 12                 | 32          | 30                  | 23                 | 3           | 16 | 19 | 32 | 28 | 5  |
| 13. .... mağazalarında müşteri servisi uygulanması beklenmektedir.                                                                                 | 7                   | 34                 | 45          | 14                  | 0                  | 3           | 40                  | 20                 | 37          | 0                   | 4                  | 42          | 31                  | 19                 | 4           | 4  | 25 | 54 | 17 | 0  |
| 14. .... mağazaların tarafından gerçekleştirilen fiyat aktivitelerinde, müşteriler ciddi kazanımlar sağlıyorlar ve memnundur.                      | 16                  | 30                 | 38          | 11                  | 5                  | 8           | 59                  | 21                 | 4           | 2                   | 24                 | 41          | 23                  | 10                 | 2           | 53 | 28 | 9  | 8  |    |
| 15. .... mağazalarından yapılan alışveriş her zaman kaliteli ve uygun fiyatlıdır.                                                                  | 16                  | 34                 | 30          | 20                  | 0                  | 6           | 19                  | 42                 | 19          | 14                  | 3                  | 24          | 49                  | 19                 | 5           | 4  | 41 | 28 | 17 | 10 |
| 16. .... mağazaları genel olarak rakiplerine kıyasla bir adım önde.                                                                                | 8                   | 46                 | 36          | 5                   | 5                  | 6           | 7                   | 18                 | 41          | 25                  | 1                  | 15          | 43                  | 36                 | 5           | 16 | 22 | 31 | 25 | 6  |
| 17. .... mağazalarının, yüksek bir performansla çalıştığına ve tüm faaliyetlerinde yasal mevzuata uygun hareket ettiklerine inanıyorum.            | 16                  | 26                 | 36          | 20                  | 2                  | 6           | 18                  | 10                 | 52          | 14                  | 4                  | 14          | 34                  | 23                 | 5           | 6  | 21 | 34 | 31 | 8  |
| 18. .... mağazalarının lokasyonlarının ( bulunduğları yerlerin ) doğru olduğunu düşünüyorum.                                                       | 10                  | 27                 | 34          | 23                  | 6                  | 9           | 15                  | 13                 | 46          | 17                  | 0                  | 14          | 49                  | 30                 | 7           | 8  | 31 | 30 | 20 | 11 |
| 19. .... mağazasına ait mağazaların her birinde bir şekilde beğeniyorum.                                                                           | 8                   | 33                 | 35          | 23                  | 1                  | 7           | 6                   | 26                 | 34          | 27                  | 3                  | 21          | 55                  | 20                 | 1           | 3  | 21 | 41 | 12 | 23 |
| 20. .... mağazasına ait mağazalarda çalışan personellere değer verilmekte ve beğenili personeller ödüllendirilmektedir.                            | 12                  | 37                 | 34          | 11                  | 6                  | 0           | 21                  | 41                 | 23          | 15                  | 6                  | 20          | 37                  | 17                 | 0           | 1  | 8  | 58 | 27 | 6  |
| 21. .... mağazaları, çalışanlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmektedir. Bu nedenle ilgili mağazalarda iyi bir çalışma ortamı oluşmaktadır. | 18                  | 28                 | 42          | 10                  | 2                  | 6           | 20                  | 46                 | 13          | 15                  | 2                  | 17          | 61                  | 20                 | 0           | 4  | 16 | 46 | 21 | 13 |
| 22. .... mağazalarında personel kalitesi yüksektir ve çalışanların müşteriye yaklaşımı samidir.                                                    | 24                  | 32                 | 29          | 14                  | 1                  | 10          | 33                  | 26                 | 25          | 6                   | 13                 | 15          | 49                  | 18                 | 5           | 13 | 27 | 37 | 13 | 10 |
| 23. .... mağazaları, kültürel ve sportif faaliyetlere destek olmakta, faydalı toplumsal olayları desteklemektedir.                                 | 0                   | 44                 | 42          | 12                  | 2                  | 2           | 29                  | 25                 | 38          | 6                   | 4                  | 19          | 51                  | 25                 | 1           | 0  | 28 | 38 | 18 | 16 |
| 24. .... mağazalarında çevre konusunda duyarlı davranılmaktadır.                                                                                   | 11                  | 43                 | 33          | 13                  | 0                  | 4           | 14                  | 34                 | 46          | 2                   | 7                  | 8           | 63                  | 19                 | 3           | 13 | 16 | 42 | 25 | 2  |
| 25. .... mağazaların toplumun değerlerine saygı göstermektedir.                                                                                    | 15                  | 33                 | 38          | 13                  | 1                  | 3           | 33                  | 21                 | 37          | 4                   | 3                  | 20          | 52                  | 20                 | 5           | 13 | 25 | 29 | 28 | 5  |
| 26. .... mağazaları, piyasada oluşan boşlukları giderme noktasında aktif bir rol oynamaktadır.                                                     | 4                   | 51                 | 36          | 7                   | 2                  | 0           | 19                  | 46                 | 31          | 4                   | 3                  | 21          | 37                  | 21                 | 18          | 2  | 24 | 37 | 23 | 14 |
| 27. .... mağazalarının etkin ve mükemmel bir liderlik anlayışıyla yönetildiğini düşünüyorum.                                                       | 11                  | 33                 | 39          | 16                  | 1                  | 11          | 0                   | 48                 | 27          | 14                  | 1                  | 21          | 36                  | 16                 | 6           | 0  | 14 | 56 | 14 | 16 |
| 28. .... yöneticilerinin gelecekte ilgili net bir vizyonu sahibi oldukları tüm uygulamaları uyguladıklarını düşünüyorum.                           | 13                  | 48                 | 25          | 14                  | 0                  | 17          | 14                  | 31                 | 22          | 16                  | 0                  | 13          | 42                  | 40                 | 5           | 6  | 30 | 42 | 14 | 8  |
| 29. .... mağazaları beğeni, saygı ve güven uyandırıyor.                                                                                            | 9                   | 25                 | 58          | 6                   | 2                  | 19          | 3                   | 35                 | 28          | 15                  | 1                  | 24          | 48                  | 26                 | 1           | 4  | 19 | 54 | 23 | 0  |
| 30. .... mağazaları, boş görüşümü, insanı geçen bir haraya sahip, dolayısıyla mağazaların oluştuğu bir imaja sahip olduğunu söyleyebilirim.        | 8                   | 49                 | 30          | 12                  | 1                  | 1           | 22                  | 25                 | 48          | 4                   | 1                  | 24          | 53                  | 21                 | 1           | 2  | 15 | 54 | 16 | 13 |
| 31. .... mağazaları, bula önemli olduğunu hissin veriyor.                                                                                          | 23                  | 29                 | 45          | 3                   | 0                  | 11          | 26                  | 20                 | 39          | 4                   | 6                  | 23          | 45                  | 22                 | 4           | 10 | 18 | 58 | 6  | 8  |



### EK 3 – AYRIŞTIRILMIŞ ANKET SORULARI

#### ÜRÜNLER & HİZMETLER

1. Fiyatlar uygun olduğundan .... mağazalarından satın aldığım ürünlerde paramın karşılığını satın alabiliyorum.
2. ....mağazaları satış sonrası hizmetler ve destek noktasında gerekli hassasiyete sahip.
3. ....mağazaları bana kalite kavramını hatırlatıyor ve burada yüksek kalitede ürün bulabiliyorum.
4. ...mağazalarında manav, şarküteri ve fırın ürünleri rakiplerinin ürünlerine göre daha kalitelidir.
5. ....mağazalarında manav, şarküteri ve fırın ürünlerinin fiyatları rakiplerine göre daha uygundur.
6. .... 'nın fiyatları, genel olarak rakiplerine oranla daha uygundur.
7. ... mağazalarında kusurlu ya da zarar gören mallar zorluk çıkarmadan iade alınmaktadır.
8. .... mağazaları genelde temiz ve bakımlıdır.
9. .... mağazalarının yerleşim planları alış verişe uygundur ve alınacak ürünler rahatlıkla bulunabilmektedir.
10. ....mağazalarının genel görünümüleri güzeldir ve ürün teşhirleri de sağlıklı bir şekilde yapılmaktadır.
- 11..... mağazalarında çocuklar için eğlence hizmeti sunulmaktadır.
- 12..... mağazalarında müşteri servisi uygulaması bulunmaktadır.
13. ....mağazaları tarafından gerçekleştirilen fiyat aktivitelerinde,müşteriler ciddi kazançlar sağlıyor ve mutlu oluyorlar

#### PERFORMANS

14. ....mağazalarının, yüksek bir performansla çalıştığını ve tüm faaliyetlerinde yasal mevzuata uygun hareket ettiklerini düşünüyorum.
15. ....mağazalarının lokasyonlarının ( bulundukları yerlerin ) doğru olduğunu düşünüyorum.
16. ....markasına ait mağazaların hızlı bir şekilde büyüyeceğini düşünüyorum.

#### ÇALIŞMA ORTAMI

17. .... markasına ait mağazalarda çalışan personellere değer verilmekte ve başarılı personeller ödüllendirilmektedir
18. .... mağazaları, çalışanlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmektedir. Bu nedenle ilgili mağazalarda iyi bir çalışma ortamı algısı vardır.
19. .... mağazalarında personelin kalitesi yüksektir ve çalışanların müşteriye yaklaşımı samimidir.

#### KURUMSAL VATANDAŞLIK

20. .... mağazaları, kültürel ve sportif faaliyetlere destek olmakta, faydalı toplumsal olayları desteklemektedir.
21. .... mağazalarında çevre konusunda duyarlı davranılmaktadır.
22. .... mağazaları toplumun değerlerine saygı göstermektedirler.

#### LİDERLİK

23. .... mağazalarının etkin ve mükemmel bir liderlik anlayışıyla yönetildiğini düşünüyorum.
24. .... yöneticilerinin, gelecekle ilgili net bir vizyon sahibi oldukları tüm uygulamalarından anlaşılmaktadır.

#### YÖNETİŞİM

25. .... mağazaları beğeni, saygı ve güven uyandırıyor.
26. .... mağazaları, hoş görünümü, insanı çeken bir havaya sahip, dolayısıyla mağazaların olumlu bir imaja sahip olduğunu söyleyebilirim.
27. .... mağazaları, bana önemli oluğum hissini veriyor.
28. .... mağazalarından yaptığım alışveriş harcadığım zamana değiyor.

#### İNOVASYON

29. .... mağazalarında yenilikler yakından takip edilmekte.
30. .... mağazaları genel anlamda rakipleri karşısında her zaman bir adım önde.
31. .... mağazaları, piyasada oluşan boşlukları giderme noktasında aktif bir role sahiptirler.