

KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL İLETİŞİMİN ROLÜ
ÜZERİNE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERLE BİR ALGI ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yıldız DOĞAN GÜRCÜOĞLU

Mayıs, 2017



[Yıldız DOĞAN GÜRCÜOĞLU]

[Yüksek Lisans Tezi]

[2017]

OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL İLETİŞİMİN ROLÜ ÜZERİNE
ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERLE BİR ALGI ÇALIŞMASI

Yıldız DOĞAN GÜRCÜOĞLU

Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler Yönetimi Programı'nda Yüksek Lisans derecesi
için gerekli kısmi şartların yerine getirilmesi amacıyla
Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne
teslim edilmiştir.

KADIR HAS ÜNİVERSİTESİ

Mayıs, 2017

KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL İLETİŞİMİN ROLÜ ÜZERİNE
ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERLE BİR ALGI ÇALIŞMASI

Yıldız DOĞAN GÜRCÜOĞLU

ONAYLAYANLAR:

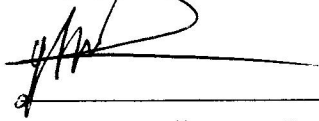
Yard. Doç. Dr. Defne Karaosmanoğlu (Danışman) / Kadir Has Üni.

Yard. Doç. Dr. Burak Özçetin / Kadir Has Üniversitesi

Yard. Doç. Dr. Veli Boztepe / Okan Üniversitesi

ONAY TARİHİ: 31 Mayıs 2017

“Ben, Yıldız DOĞAN GÜRCÜOĞLU, bu Yüksek Lisans Tezinde sunulan çalışmanın şahsıma ait olduğunu ve başka çalışmalardan yaptığım alıntılarını kaynaklarını kurallara uygun biçimde tez içerisinde belirttiğimi onaylıyorum.”



Yıldız DOĞAN GÜRCÜOĞLU

ÖZET

Otel İşletmelerinde Kurumsal İletişimin Rolü Üzerine Üst Düzey Yöneticilerle Bir Algı Çalışması

Yıldız DOĞAN GÜRCÜOĞLU

Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler Yönetimi, Yüksek Lisans

Danışman: Yard.Doç.Dr. Defne KARAOSMANOĞLU

Mayıs, 2017

Üretim, çalışanlar, muhasebe, pazarlama ve sermaye bakımından diğer işletmelere göre farklılık gösteren otel işletmelerinin insan gücüne dayanan ve zamanla yarışan işletmeler olmasının yanı sıra sunulan hizmetler, personel arasında yakın iş birliği ve dayanışmayı gerektirir. Hizmet değer zincirinde, başından sonuna kadar iletişimin bir harç olarak var olduğu konaklama işletmelerinin dinamik yapısı ve risk faktörünün yüksek oluşu, sürdürülebilirlikleri için güçlü bir iletişim yönetimini gerektirir. Bu sebeple otel işletmelerinde kurumsal iletişimin rolü, uygulanma derecesi ve finansal performans üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışmada öncelikle otel işletmelerinde kurumsal iletişimin rolü ve uygulanma derecesi incelenmiş ve kurumsal iletişim yönetiminin ve kurumsal iletişim ile ilgili kavramların kurumların finansal performansları üzerindeki etkisi yöneticilerin algısı üzerinden anlaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma sürecinde, nitel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Derinlemesine mülakat ve gözlem tekniği ile elde edilen veriler, betimsel analiz yöntemi ile çözümlenmiştir. Daha çok veri elde edebilmek amacı ile mülakat soruları, açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Gerekli görülen durumlarda ise ikincil veriler otellerin web sayfalarından ve sosyal medya hesaplarından edinilmiştir. Kurumsal iletişim ile ilgili kavramların finansal performans üzerindeki etkisi incelendiğinde yöneticiler tarafından pozitif bağ kurulduğu anlaşılmıştır. Kimlik, kültür, imaj, itibar, iç iletişim çalışmalarının ve misafir ilişkilerinin birincil derecede; KSS, tedarikçiler ile

ilişkiler, yerel toplumlar, yerel yönetimler ve devlet ile ilişkilerin ise uzun süreçte ikincil derecede finansal performans üzerinde etkili olacağı ifade edilmiştir. Bütüncül kurumsal iletişim çalışmalarının özellikle maliyetler, ürün ve hizmet standardizasyonu, misafir memnuniyeti, kurumsal imaj, çalışan motivasyonu ve verimliliği, marka değeri ve de ölçme ve değerlendirme çalışmaları üzerinde pozitif etkileri olabileceği sonucuna varılmıştır. Ancak, etkili kurumsal iletişim çalışmalarının, özellikle araştırmanın örneklemini oluşturan büyük ölçekli otel işletmelerinde, yatırım aşaması itibarı ile doğru yönetim kararları ve stratejileri ile var olabileceği, kurum kimliği ve kültürüne göre şekil aldığı anlaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: kurumsal iletişim, otel işletmeleri, finansal performans, stratejik iletişim.

ABSTRACT

A Perception Study with Senior Managers on The Role of Corporate Communication in Hotel Business

Yıldız DOĞAN GÜRCÜOĞLU

Master of Corporate Communications and Public Relations Management

Advisor: Assistant professor Defne KARAOSMANOĞLU

May, 2017

Varying from other businesses in terms of production, employees, accounting, marketing and capital, hotel establishments are based upon labor and they race against time, and besides the services offered require close collaboration and cooperation among the personnel. Communication is the glue from the top to the bottom in hospitality enterprises, where a strong communication management is necessary in the service value chain for their sustainability because of their dynamic structure and high risk factor. The role of corporate communication, its degree of implementation and effects on financial performance in the hotel establishments were studied due to this reason. First of all, we examined the role of corporate communication in the hotel establishments and its degree of implementation, and we tried to understand the effects of corporate communication management and concepts regarding corporate communication on financial performances of establishments by means of learning about the perception of the directors. Qualitative research method was applied during the research. Data, obtained by in-depth interviews and observation technique, were analysed with descriptive analysis method. Interview questions consisted of open-ended questions to acquire more data. Secondary data were acquired from webpages and social media accounts of the hotels, when required. It was observed that directors established a positive connection when effects of concepts related to corporate communication on financial performance were examined. It was stated that works on

identity, culture, image, reputation, internal communication and guest relations will have primary effect, and corporate social responsibility, relations with suppliers and relations with local community, local government and government will have secondary effect in the long term on the financial performance. It was concluded that integrated communication studies may have positive effects on costs, product and service standardization, guest satisfaction, corporate image, employee motivation and efficiency and brand value in particular. However, it was observed that effective corporate communication studies may only exist with correct management decisions and strategies at the investment stage and take shape according to the corporate identity and culture especially in large-scale hotels which composed the sample of the research.

Keywords: corporate communication, hotel establishments, financial performance, strategic communication.

TEŞEKKÜR NOTU

Öncelikle desteği ve ilgisini benden esirgemeyen, önerileri ile yol gösteren sevgili danışman hocam Defne Karaosmanoğlu'na bana güvendiği ve cesaret verdiği için teşekkür etmek isterim. Akabinde; değerli bölüm hocalarıma, yapıcı eleştirileri için tez jüri hocalarıma ve araştırmama bilgi, birikim ve de tecrübeleri ile katkı sağlayan saygı değer yöneticilere, hep yanımda olan aileme ve dostlarıma teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	iii
TEŞEKKÜR NOTU	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİL LİSTESİ	viii
TABLO LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
I. BÖLÜM	
GİRİŞ	1
LİTERATÜR	4
II. BÖLÜM:	
KURAMSAL ÇERÇEVE	11
1. Kurumsal İletişim	11
1.1 Kurumsal iletişim tanımı ve özellikleri	11
1.2 Kurumsal iletişimin ile ilgili kavramlar	15
1.2.1 Kurum kimliği	15
1.2.2 Kurum kültürü	18
1.2.3 Kurumsal imaj	20
1.2.4 Kurumsal sosyal sorumluluk	22
1.2.5 Paydaşlar ve paydaş yönetimi	26
1.2.6 İtibar	30
1.2.7 Halkla ilişkiler	33
1.3 Kurumsal iletişimin amacı ve işlevleri	36
1.4 Stratejik kurumsal iletişim ve araçları	40
2. Otel İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Önemi	43
3. Otel İşletmelerinde Kurumsal İletişimin Yeri ve Önemi	47

4. Otel İşletmelerinde Karlılığı Etkileyen Faktörler ve Finansal Performans	49
III. BÖLÜM:	
ARAŞTIRMA METODOLİJİSİ	52
1. Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Kısıtları	52
2. Araştırmanın Hipotezi ve Varsayımları	54
3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	54
4. Verilerin Çözümlemesi ve Değerlendirilmesi	54
IV. BÖLÜM	
ARAŞTIRMANIN BULGULARI	57
1. Katılımcıların Demografik Yapıları	58
2. Kurumların Demografik Yapıları	59
3. Katılımcıların Kurumsal İletişim Algısı ve Kurumsal İletişimin Organizasyon Şemasındaki Yeri	60
4. Kurumsal İletişim, İlgili Kavramlar ve Finansal Performans Bağı	63
4.1. Kimlik, kültür ve imaj	63
4.2. Kurumsal sosyal sorumluluk	67
4.3. Paydaşlar ve paydaş iletişimi	70
4.4. İtibar ve itibar yönetimi	77
4.5. Halkla ilişkiler	79
4.6. Liderlik yönetimi	81
4.7. Pazarlama iletişimi	82
4.8. Bütüncül kurumsal iletişim	83
V. BÖLÜM:	
SONUÇ VE ÖNERİLER	89
KAYNAKÇA	95
Ek A Mülakat Soruları	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Kurumsal iletişim yönetiminin belirleyicileri ve sonuçları

Şekil 1.2: Kurumsal iletişim, itibar ve iş döngüsü

Şekil 2.1: Kurumsal kimlik yapısını belirleyen alt unsurlar ve kurumsal kimlik yapısının belirleyici unsurları

Şekil 2.2: Carroll'un Sosyal Sorumluluk Piramidi

Şekil 2.3: Kurumlarda başlıca paydaşlar (menfaat sahipleri)

Şekil 3.1: Orta Büyüklükteki Otellerde Organizasyon Şeması



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 4.1: A Kategori Otel Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Tablo 4.2: B Kategori Otel Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Tablo 4.3: A Kategori Oteller

Tablo 4.4: B Kategori Oteller



KISALTMALAR LİSTESİ

CCI Report : Uluslararası Kurumsal İletişim Raporu

KSS : Kurumsal Sosyal Sorumluluk

İK : İnsan Kaynakları

ICCO : Uluslararası İletişim Danışmanlığı Organizasyonu

SA8000 : Uluslararası Sosyal Sorumluluk Standardı

ISO : Uluslararası Standartlar Örgütü

FTSEGOOD : Kurumsal Sosyal Sorumlu Yatırım Endeksi

KPMG : Uluslararası denetim vergi ve danışmanlık firması

AKTOB : Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği

I. BÖLÜM

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz dönemde yeni ekonomi ve üretim ilişkileri, toplumsal yaşamı ve iş yaşamını önemli ölçüde etkilemektedir. Kurumlar bu gelişmelere bağlı olarak varlıklarının devamı için farklı yönetim teknikleri geliştirmek zorunda kalmış ve iletişim yönetimine yeni iletişim teknolojilerinin de etkisi ile daha da önem atfedilmeye başlanmıştır.

İrfan Erdoğan'a göre "Örgüt, iletişimle gerçekleşen yerdur. Örgütün varlığı ve faaliyetlerle sürdürülebilirliği için, iletişim zorunlu bir nedenselliktir" (2011). Bu açıklamadan da yola çıkarak insanların belli görevler için bir araya gelmeleri ve organize olmaları ancak ve ancak iletişimle sağlanabilir diyebiliriz. Bu da ancak içeride ve dışarıda, diğer örgütler ve örgütler arasında ilişkilerin kurulması ile mümkün olmakta ve iletişim, kurumlarda örgütsel hayatı nasıl gerçekleştirecekleri sorusuna aranan cevaplarda ön plana çıkmaktadır. Amaçları ne olursa olsun, kurumsal özellikleri taşıyan ve bu özellikleriyle toplumsal yapının bir parçası olan kurum ve kuruluşlar, yaşamlarını içte ve dışta kurulan bir ilişkiler düzeni içinde sürdürürler. Bu ilişkilerin denetim altına alınması, belirli bir yapısal düzen ve amaç içinde işlemesi, etkili bir iletişim politikasının izlenmesini zorunlu kılmaktadır. Çünkü kurumların, işlevleri doğrultusunda dinamik bir yapıyı oluşturmaları ve geliştirerek sürdürmeleri gerekmektedir. Aşamalı ve yatay olarak oluşturulan bu yapı içerisinde, bu boyutları da aşan çeşitli iletişim mekanizmaları gerçekleşmektedir. Verimli ve kaliteli hizmet üretmek amacıyla olan kurumlar, en azından kurum içinde gelişen yatay ve dikey iletişimi, kurumun devamlılığı için yönetmek durumundadırlar.

Kurumların biçimsel yapıları, örgütlenme ilke ve felsefelerinin bir yansıması olan kimlik ve kültürleri, oluşturulacak iletişim süreçlerinin yapısını da doğrudan etkilemektedir. Ekonomi kuramlarına göre örgütlenen ya da katılımcı olmayan kültür yapısına sahip kurumlarda iletişim boşlukları, hatta iletişimsizlik bir sorun olarak kurumu etkilerken, örgütsel yapısını davranışçı kuramlara göre geliştiren ya da katılımcı örgüt kültürüne sahip kurumlarda iletişim tüm ilişkiler ve karar verme sürecinin de temelini oluşturmaktadır.

Günümüzde gelişmekte olan ülkelerin birçoğu sahip oldukları kaynaklarla kalkınma hamlelerini gerçekleştirememektedir. Ayrıca bölgelerarası dengesizlikler sorunu gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi ülkemizin sınırları içinde de yoğun olarak görülmektedir. Bu sorunu diğer birçok ülkede olduğu gibi dünyada ve ülkemizde var olan sosyo-ekonomik yapı içerisinde turizm sayesinde hafifletmek mümkündür. Çünkü Turizm sektörünün temel kaynakları; bölgelerin doğal, sosyo-kültürel ve tarihsel kaynaklarına bağlı olduğu için, diğer sektörlerden farklı olarak hem çok daha çevrecidir hem de sanayileşmenin yavaş geliştiği ülkelerde kalkınmayı hızlandırıcı etkisi yüksektir.

Turizm sektörü, kaynakların etkin bir şekilde kullanılarak bölgeler arasındaki dengesizliklerin giderilmesi ve bölgesel bir kalkınmanın sağlanması konusunda önemli bir yere sahiptir. Turizm sektörünün ulusal ekonomiye olan katkıları son verilere göre %16 doğrudan istihdam (%5,8 konaklama sektörü istihdam payı), 26 milyar dolarlık iş hacmi, 40 milyar dolar döviz girdisi ve de 54 sektör üzerindeki etkisi ile açıklanabilir ve de ödemeler dengesine, istihdama ve bölgesel kalkınmaya olan katkıları da bilinmektedir. Turizm hareketleri, bir ülkede sadece güzel doğayı (tabii ki çevreye saygılı ve kontrollü büyümek kaydı ile) kullanma imkânı vermekle kalmaz, aynı zamanda âtil ve kullanılmayacak değerlerin kullanılması ile istihdam sağlamaya ve gelirin eşit dağılımına sebep olur. Konaklama işletmelerinin turizm sektöründe kapladığı alan, uluslararası rekabet avantajı sağlaması ve sosyo-ekonomik katkıları dikkate alınacak olursa, yerel otel işletmelerinde kurumsal iletişim yönetiminin rolü, uygulanma derecesi ve finansal performans etkisinin araştırılması, imaj ve itibar sorunu yaşayan yerel otel işletmelerinin sürdürülebilirlikleri açısından da yol gösterici olması sebebi ile önemlidir.

Literatür incelendiğinde yapılan araştırmalar, kurumsal iletişim yönetimi ve kimlik, kültür, imaj, itibar, paydaş yönetimi, sosyal sorumluluk, stratejik iletişim gibi kurumsal iletişim temellerini oluşturan unsurların ve de bu doğrultuda yapılan iletişim çalışmalarının finansal performans üzerinde pozitif etkisi olduğuna işaret etmektedir. Bu sebeple kurumsal iletişim yönetimi ve finansal performans arasında bir bağ olduğu hipotezinden yola çıkarak, yönetsel ve bütüncül bir bakış açısı ile yapılmaya çalışılan bu çalışmada, otel işletmelerinde kurumsal iletişim çalışmalarının rolü, uygulanma şekli ve kurumların finansal performansları üzerindeki etkisi (Burada finansal performans ile işletmelerin karlılıkları ve devamlılıkları kastedilmektedir) araştırılmış, araştırmada

mülakat tekniği kullanılmıştır. Yöneticilerin bilgi, birikim ve algıları üzerinden bütüncül bir bakış açısı ile bir sonuca varılmaya çalışılmıştır. Örneklemler olarak ise mümkün olduğunca ortak koşullara sahip (ortak pazar, faaliyet süresi, ortak konsept, benzer fiziki koşullar) ve de ulaşılabilir olmaları sebebi ile İstanbul'daki dört ve beş yıldızlı oteller seçilmiştir. Örneğin İstanbul'daki oteller turistik özelliklerinin yanı sıra business concept (iş konsepti otel) yapısı ile tüm yıl faaliyet gösteren otellerdir.

İletişimin soyut bir değer olması sebebi ile muhasebeleştirilmesi ve finansal verilere yansımaları her ne kadar zor olsa da, son dönemlerde kıyaslama ya da balans skor kart gibi somut finansal değer odaklı performans ölçümlerinin yanı sıra kurumsal karne gibi soyut değerlerin de finansal olarak ortaya konulabildiği performans ölçüm teknikleri üzerine çalışılmaktadır. Ancak, henüz soyut değerlerin finansal veriler ile ifadesi klasik yöntemler ile pek mümkün olmamaktadır. Aynı zamanda çalışma prosedürleri gereği işletmelerin iş sırlarını açıklamaktan yana olmadıkları da bilinmekte ve anlaşılmaktadır. Bu sebeple otel işletmelerinde kurumsal iletişim algısı, nasıl ve hangi derecede yürütüldüğü, organizasyon şeması içerisindeki yeri, finansal performansa etki ve kurumsal iletişimin gelişimi önündeki engeller, organizasyon ile ilgili soyut ve somut tüm bu verilere vakıf olan üst düzey yöneticilerin bilgi, birikim, tecrübe ve algıları üzerinden anlaşılmaya çalışılmış ve güvenilir bir sonuca varabilmek için en doğru yolun nitel araştırma yöntemi ile izlenebileceği anlaşılmıştır. Yöneticilerin kavramları nasıl tanımladıkları ve aradaki bağı nasıl kurduklarını ortaya koyabilecek en faydalı yöntemin ise betimsel analiz yöntemi olduğu düşünölmüş ve veriler betimsel analiz yöntemi ile çözümlenmiştir. Araştırma esnasında oteller rastlantısal olarak kurumsal iletişim departmanı olan A kategori ve kurumsal iletişim departmanı olmayan B kategori oteller olmak üzere iki kategoriye ayrılmış, iki farklı kategoride değerlendirilmiştir ve bu da araştırmaya karşılaştırma yapabilme imkânı vermiştir.

LİTERATÜR

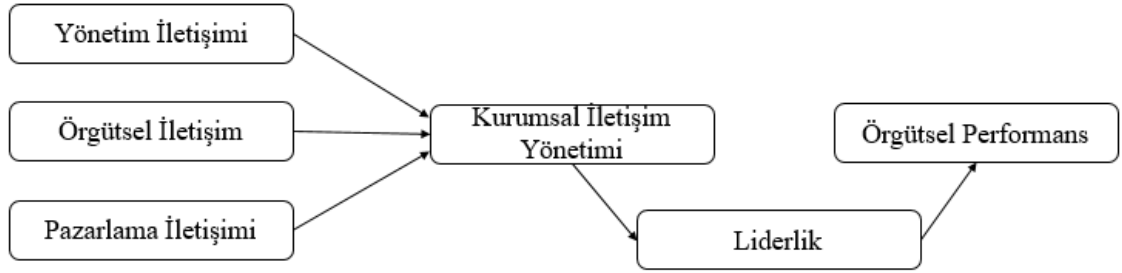
Cornelissen kurumsal iletişim konusu üzerine yazılmış kitap ve diğer akademik yayınlarda sık karşılaşılan kavramları şöyle sıralamıştır ve kurumsal iletişimin özünü bu kavramların oluşturduğu ifade edilmektedir; kurumsal misyon, vizyon, kurumsal amaç ve hedefler, kurumsal stratejiler, kurumsal kimlik, imaj ve itibar, paydaş, hedef kitle, pazar, sorun yönetimi, iletişim ve bütünleştirme (2015:6-7). Kaya, bugüne kadar kurumsal iletişim konusunda yapılan çalışmaların üç başlık altında toplanabileceğini belirtmekte ve bu üç başlığı; strateji, kimlik ve imaj olarak sıralamaktadır (2003: 384). Bu da yine kurumsal iletişimin bütünlük bakış açısına bir vurgudur. Son olarak *Van Riel*, kurumsal iletişimin bütünsel bakışına, kurumsal iletişim çalışmalarının; kurumsal kimlik, kurumsal itibar ve iletişimin bütünlüğü etrafında toplandığını belirterek dikkat çekmektedir. (2007) Her ne kadar yeni bir alan olan kurumsal iletişim ile ilgili akademisyenlerin tartışmaları devam etse de bazı ortak noktaların varlığı dikkat çekmektedir. Öncelikle kurumsal iletişim alanı ile ilgili çalışma yapan akademisyenlerin çoğu işletme alanı ile yakından ilgilenmekte ve bu alanda görev yapmaktadır. Cornelissen'in halkla ilişkiler ve işletme anabilim dallarının oluşturduğu önermesinde olduğu gibi, bu alanlarda çalışan akademisyenler, kurumsal iletişimi işletme ve yönetim etrafında kavramsallaştırmaktadırlar. Forman ise kurumsal iletişim uzmanlarının şirket yönetimi, insan kaynakları yönetimi, uzlaşma, küresel bilgi ekonomisi gibi işletme bilgisi gerektiren konulara hâkim olmaları halinde, CEO'ye yakın çalışarak işletme stratejilerine etki edebileceğini ifade etmektedir (Aktaran: Görkem, 2013: 13). Bu çalışmada da kurumsal iletişim bir yönetim fonksiyonu olarak işletme bakış açısı ile bütünlük olarak ele alınacaktır.

Edelman Halkla ilişkiler, Medil Gazetecilik Okulu ve Bir kamuoyu araştırma şirketinin 1997 yılında 100 büyük Amerikan şirketi ile yaptığı çalışma artık birçok iletişim aktivitesinin kurumsal iletişim çatısı altında toplandığını göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre; bu şirketlerin %99'unda medya ile ilişkiler; %93'ünde kriz/mesele yönetimi; %88'inde çalışanlarla ilişkiler; %83'ünde kurum kimliği/imaj; %78'inde araştırma ve ölçme; %75'inde yatırım ilişkileri; % 74'ünde toplumsal ilişkiler ve hayırseverlik, %43'ünde reklam, pazarlama ve tanıtım; %35'inde hükümet ilişkileri;

%11'inde müşteri hizmetleri kurumsal iletişim tarafından yürütülmekte ve iletişimden sorumlu üst düzey yönetici baskın koalisyona yakın çalışmakta (Görkem, 2013:54).

Staniner ve Staine' e göre fiyat ve kalitenin eşit, tüketicilerin ise daha bilinçli hale geldiği, kurumların verimliliklerin kısmi bile olsa iletişime bağlı olduğunun düşünüldüğü, öncü kurumların iletişim çalışmalarına ağırlık verdiği ve rekabet koşullarının giderek ağırlaştığı günümüzde kurumsal iletişim giderek önem kazanmaktadır. İletişim ve müşteri ilişkileri birçok benzer ürün arasından sıyrılmak ve aynı amaca hizmet eden farklı markaların ürünlerini konumlandırma çalışmaları ürün imajı kavramını geliştirmiş, bunu ise kurumsal markalaşma ve kurum imajını geliştirme çabaları takip etmiştir. Kitlelerin kuruma karşı tutum ve davranışlarını etkileyen kurumsal imaj ve itibar pozitif yönde geliştiği takdirde rekabet avantajı sağlamakta, yabancı kaynaklar ve öz sermayenin artırılmasına katkı sağlamakta ve aynı zamanda satışları ve fiyatları yükseltebilmektedir (Aktaran: Görkem, 2013: 30-31). Bu da kurumların finansal performansını pozitif yönde etkilemektedir diyebiliriz.

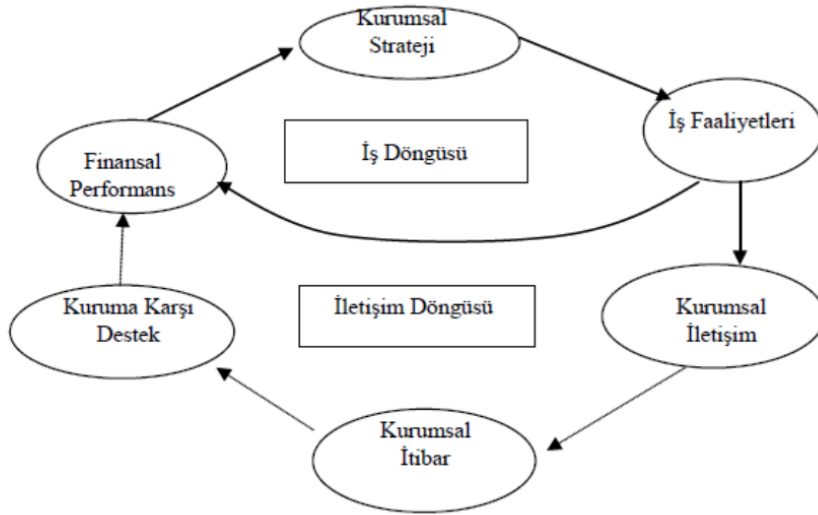
Kurumsal iletişim yönetiminin, finansal performans üzerine etkilerinin ölçülmesi, soyut bir değer olması ve de muhasebeleştirilememesi sebebi ile ampirik çalışmalar açısından şimdilik mümkün olmamıştır. Ancak, Mohammed, B. Bakar, A.H. “Determinants and consequences of corporate communication Management” çalışmalarında, kurumsal iletişim uygulayıcıları tarafından paydaşları segmentlere ayırma ve hedefleri doğru belirleme konusunda yardımcı olacaklarını düşündükleri çalışmalarını; örgütsel iletişim, pazarlama iletişimi ve yönetim iletişiminin, kurumsal iletişim üzerindeki etkilerini ortaya koyacak şekilde gerçekleştirmiş ve literatür taraması yapmışlardır. Sonuç olarak, bu üç unsurun kurumsal iletişim üzerinde etkili olduğunu ve bununla finansal performans üzerindeki etkilerini ortaya koydukları tabloyu aşağıdaki gibi oluşturmuşlardır (2010).



Şekil 1: Kurumsal iletişim yönetiminin belirleyicileri ve sonuçları (Mohamad & Bakar, 2010: 8-18)

Yukarıdaki şekilde yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve örgüt iletişimi ile kurumsal iletişim yönetimi bağı kurulmuş, kurumsal iletişim yönetiminin işletme performansına direk etkisi olabileceği gibi liderlik iletişimi üzerinden de etki edebileceği belirtilmiştir.

Van Riel ve Formbrun, stratejik hedefler, kurumsal iletişim, itibar ve finansal performans arasında var olduğunu önerdikleri ilişkiyi aşağıdaki tablo ile açıklamakta ve finansal performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olan itibarın kurumsal iletişim yönetiminin başarı ölçütü olarak görmektedir (Van Riel ve Formbrun, 2007: 59).



Şekil 2: Kurumsal iletişim, İtibar ve iş döngüsü (Van Riel, Formbrun 2007: 96)

Van Riel özellikle kurumsal iletişim yönetiminin tek yönlü olmadığı ve iletişim döngüsü içerisindeki yerini bütüncül bir bakış açısı ile ortaya koymaya çalışmış, kurumsal itibara

direkt etkisi üzerinden kuruma karşı desteğin artacağını ve bunun da finansal performans üzerindeki olumlu etkisine dikkat çekmeye çalışmıştır. Yukarıdaki tabloya ve Van Riel'e göre stratejik hedefler, kurumsal iletişim, itibar ve finansal performans birbirini tamamlayan iki iş döngüsü oluşturmaktadır. Başarılı bir şekilde uygulandıklarında finansal performansı oluşturan iş stratejilerinin gelişmesini ve ölçülebilir standartların oluşturulmasını sağlar (Van Riel, Formbrun, 2007:63-64).

Türkiye'de yazılmış kaynaklarda ise kurumsal iletişimin ilgili olduğu kavramlar ile finansal performans bağı ve bu kavramların finansal performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma konuları daha çok kurumsal itibar, sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerine yoğunlaşırken çok fazla olmasa da dijital medya, halka ilişkiler çalışmaları, liderlik iletişimi ve kurumsal kimlik ve kültürün bir yansıması olan kurumsal imajın finansal performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Literatürde kurumsal iletişim ile ilgili kavramlar araştırıldığında ise Barich, Kotler, Zeithaml, Nguyen ve Leblenc, 1991 ve 2001 yılları arasında yaptıkları *kimlik, kültür, imaj* ile ilgili araştırmalarda, müşterilerin satın alma davranışlarında kurumsal ünün ve imajın rolü olduğu ortaya koymuşlardır. Grönroos 1983'de hizmet işletmelerine yönelik çok sayıda araştırma yapmış ve hizmet kalitesi ile kurum imajı arasında önemli bir ilişki olduğunu bulmuştur. Nguyen ve Leblanc 2001'de yaptıkları araştırma ile, yüksek düzeyde algılanan kurum imajı ve ününün yine yüksek düzeyde müşteri bağlılığı yaratma eğiliminde olduğunu bulmuşlardır. Benzer ilişki 2000'de Kritensen vd. tarafından Danimarka posta hizmetlerinde yapılan çalışmada da ortaya konmuştur. Yine Juhl vd. 2002'de Danimarka gıda perakendeciliği sektöründe yapılan bir çalışmada benzer ilişki bulmuştur (Aktaran: Marangoz & Biber, 2007: 16).

Van Riel 'e göre kurumsal iletişimin başarı göstergelerinden biri olan kurumsal itibar ise kurumun paydaşları ile kurum arasındaki güven ve saygıyı pekiştirmektedir. Kurumsal itibar ve sürdürülebilir rekabet avantajları arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu düşüncesi, 1990 ve 2012 yılları arasında, Formbrun ve Shanley, Formbrun, Hall, Roberts ve Dowling gibi araştırmacıların kurumsal itibar ve finansal performans bağı üzerine birçok araştırma yapmasına vesile olmuştur. Örneğin; Shamma, 2012'de yaptığı çalışmada kurumsal itibar üzerine yazılmış birçok akademik çalışmayı değerlendirdiğinde itibarı, işletmelerin sürdürülebilirliği açısından en önemli maddi

olmayan kaynak olarak değerlendirmiş ve itibarlı kurumların kriz dönemlerinde çok daha dayanıklı olduğu sonucuna varmıştır. Öte yandan birçok akademik çalışmada (Dunbar ve Schwalbach, 2000; Roberts ve Dowling, 2002; Rose ve Thomsen, 2004; Love ve Kraatz, 2009) finansal performansın kurumsal itibarı pozitif etkilediğine dair bulgulara yer verilmiştir. Yatırımcılar, günümüzde geçmişe oranla etik değerlerle çalışan, çevreye ve topluma duyarlı kurumlara yatırım yapmayı tercih etmektedirler (Aktaran: Selvi ve Özbay, 2014: 10).

Bu tercihlerde uluslararası teşviklerin ve kuruluşların etkisi de zaman zaman ifade edilmektedir. Medya ile ilişkiler, reklam çalışmaları, sponsorluk, kriz iletişimi, etkinlik ve organizasyon yönetimi, konu ve gündem yönetimi gibi alanları kapsayan halkla ilişkiler, kurumsal iletişim yönetiminde önemli bir iletişim birimidir ve finansal performans bağına dair sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır.

Kim 2001'de Fortune 500 firmaları ile yaptığı çalışmasında, halkla ilişkilere yapılan harcamalar ile finansal gelirleri arasında pozitif bir nedensellik ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırma yöntemi olarak anket kullanmış ve posta aracılığı ile sekiz kategoriye ayırdığı harcamalar hakkında veri elde etmiştir. Çalışmaya göre yapılan harcamalar işletmenin sektördeki bilinirliğini artırmakta bu da işletmenin gelirlerini artırmaktadır. Milohnic 2012 'de Hırvatistan'da bulunan küçük otel yöneticilerinin halkla ilişkiler faaliyetlerini kullanım düzeylerini ölçmüş, anket yöntemi kullanmıştır. Çalışmaya göre yöneticilerin sadece %30'u halkla ilişkiler etkinliklerini gerçekleştirmekte ve bu işletmeler bu çalışmalar sayesinde rekabet avantajı elde etmektedir. Ayrıca Kioussis vd. 2007' de gerçekleştirdikleri çalışmada, halkla ilişkiler aracılığı ile sunulan mesajların işletmelerin karlılığını %5 oranında arttırdığını hesaplamıştır.(Aktaran: Kılıç ve Özen, 2015) Kılıç ve Özen 'in işletmelerde finansal performansın artmasında halkla ilişkilerin rolü üzerine yaptıkları ve anket yöntemini kullandıkları çalışmalarında ise işletmelerin halkla ilişkilerle ilgili faaliyetleri uygulama derecesi düşük olsa da bu faaliyetleri gerçekleştiren az sayıda işletmenin uygulama sonuçlarından memnun olduğu görülmektedir. Hedef kitle araştırması yapmak, medya ile iyi ilişkiler kurmak, reklam yapmak ve sponsorluk faaliyetleri, işletmelerin hem satışlarına hem de karlarına olumlu etki yapmaktadır. İşletmeler WEB sayfası oluşturmanın satışları arttırdığını düşünürken, karlılık üzerindeki etkisini güçlü

bulmamaktadır. Diğer taraftan da kriz planı hazırlamanın satışlar üzerinde etkili olmadığı düşünülürken, karlılık üzerindeki etkisinin pozitif olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, halkla ilişkiler çalışması yürüten işletmeler genellikle yaptıkları faaliyetlerin işletmelerinin satış ve karlılık gibi finansal performansları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu bildirmektedir (Kılıç, Özen, 2015:166-149).

Amerika’da Fortune 500 listesine giren tüm şirketlerin web sitelerinin içerik taramaları yapılarak yürütülen çalışmanın sonuçları, ilk 100 şirketin baskın iletişim stratejisi olarak kullandıkları stratejinin, kurumsal sosyal sorumluluk olduğunu ortaya çıkarmıştır (Aktaran: Görkem, 2013: 32).

Inoue ve Lee, 2011’de yaptıkları çalışmalarında sosyal sorumluluk faaliyetlerinin turizm sektöründe yer alan işletmelerin (havayolu, kumarhane, otel ve restoran) finansal performansına etkisini incelemişlerdir. Sonuçlara göre, işletmelerin yürüttükleri farklı sosyal sorumluluk faaliyetleri hem kısa dönemde hem de uzun dönemde işletmelerin karlılıklarına pozitif yönde etkileri bulunmaktadır. Ayrıca 2006–2008 yılları boyunca yapılan incelemelerde yüksek finansal performansa sahip olmanın daha sürdürülebilir olmayı sağladığı görülmüştür (Aktaran: Şişman, Doğan, Ağca, 2016: 82).

Aynı zamanda Waddock ve Graves 1997, Preston ve O'Bannon 1997, Montabon vd. 2007’de yaptıkları araştırmalar ile işletmelerin finansal performansları ile sosyal sorumluluk performansları arasında pozitif bir bağ olduğunu ortaya koymuşlardır (Aktaran: Fettahoğlu, 2013: 3).

Literatürde sosyal sorumluluk çalışmaları ile finansal performans arasında negatif ilişki olduğunu ortaya koyacak çalışmalar olsa da Roman vd. 1999’da yeniden düzenlemiş oldukları çalışma ile yaptıkları sınıflandırma, negatif korelasyon gösteren çalışmaların sayısında önemli bir azaltma yaratmıştır (Başar, 2014: 6). Barnet ve Salomon’a göre bu çalışmaların birbirlerine göre farklı sonuçlar vermesinin sebebi, sürdürülebilirlik ile ekonomik performans arasındaki ilişkinin doğrusal olmamasından, kurulan matematiksel modellerin veya dikkate alınan yılların farklılığından kaynaklanmaktadır (Aktaran: Şişman, Doğan, Ağca, 2016: 82).

Diğer kurumların önüne geçmek için sadece kaliteli ürün ve hizmet üretmenin yeterli olmadığı günümüzde paydaşların kurumu nasıl algıladığı, işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır. Kurum ile çevresi arasında köprü görevi üstlenen kurumsal iletişim çalışmalarının yönetim sürecinde oldukça önemli bir rol üstlendiği açıktır ve yönetim anlayışında oldukça kilit bir öneme sahip paydaş kavramı, kurumsal iletişimde temel dayanaklarından biridir (Öksüz, B.2014: 1-16-17).

KPMG verileri incelendiğinde de anlaşılmaktadır ki yönetim standartları işletmelerin, kâr amacı gütmeyen kurumların ve devlet kurumlarının performansını ve itibarını etkilemektedir. Dolayısıyla yönetim, kurumların verimliliği ve karlılığı üzerinde doğrudan etkisi olan bir süreç olarak görülür. İyi kurumsal yönetim, kurumsal itibarı geliştirmekte ve kurumu müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler için daha çekici yapmaktadır (Öksüz, B. 2014:13, 198).

II. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1. KURUMSAL İLETİŞİM

1.1 Kurumsal İletişimin Tanımı ve Önemi

1970’li yıllarda giderek itibar kaybeden kurumlara kurumsal imaj çalışmaları ile başlayan kurumsal iletişim, ilk etapta kurumsal imajı desteklemek ve monolitik bir kimlik oluşturmak olarak algılanmış; ikinci aşama da ise danışmanların, kurumsal imajın oluşabilmesi için gerekli unsurların, kurumsal kimlik ve strateji olmadan var olmasının mümkün olmadığını anlamaları üzerine gelişmiştir. Bunları yapılandırırken faaliyet gösterilen çevre ve toplumun etkisi dikkate alındığında, kurumsal iletişim yönetiminin tek yönlü olmadığı görülmüştür.

Kurumsal iletişim kurumun, hedeflerine ulaşmak için iç ve dış çevresi ile devamlı bilgi ve düşünce alışverişi içerisinde olduğu, bölümler arası gerekli bilgi akışı ve iş birliklerinin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir (Sabuncuoğlu, 2012:153). Kamu ve çalışanlar tarafından doğru anlaşılacak, tutum ve davranışlara etki edebilmek amacı ile yürütülen iç ve dış tüm iletişim çalışmalarını kurumsal iletişim olarak adlandırmak mümkündür. Sabuncuoğlu’na göre; çalışanlarla yapılan sözleşmeler, yayınlar, raporlar, eğitimler, halkla ilişkiler, pazarlama iletişimi, reklam, ilan, duyuru, paydaşlarla kurulan iletişim bu kapsamda değerlendirilir.

Kurumsal iletişimin kuramsal temellerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 2012: 154-155).

- *Hissedar yaklaşımı*: 1900- 1950 arası bu dönem, işletmelerin sadece kar elde etmek çabası içerisinde olması gerektiğini ifade eden kurumların, daha çok kapalı, içe dönük olduğu endüstriyel çağa dayanmaktadır.
- *Sosyal sorumlu – etik yaklaşım*: 1960 sonrası dönem, sosyal baskıların arttığı döneme denk gelmiştir. Bu dönemde, işletmelerin tüm paydaşlarını dikkate alarak sosyal sorumlu ve etik konularda oluşan baskılara yanıt verebilecek şekilde

faaliyetlerini sürdürmeleri gerekmiştir. Kurumların ekonomik sorumluluklarının yanı sıra sosyal sorumlu olmaları gerektiği anlayışına dayanmaktadır.

- *Kurumsal sosyal duyarlı yaklaşım:* Örgütlerin sosyal sorumlu olması gerektiği düşüncesiyle etik davranışların tartışıldığı ve işletmelerin paydaş kavramının daha da genişlediği bir dönem olmuştur. Kurumların sadece sosyal duyarlı değil, muhalifler de dahil olmak üzere tüm topluma karşı sorumlu ve etik değerlerin olması gerektiğinin tartışıldığı bir dönemdir diyebiliriz.
- *Kurumsal sosyal performans:* Bu yaklaşım, işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirme kabiliyetini kapsamaktadır. Günümüzde bazı kurumlar sosyal sorumluluk performanslarını yıllık faaliyet raporlarında tüm toplum ile paylaşmaktadır.
- *Paydaş yaklaşımı:* İşletmenin faaliyetlerinden etkilenen tüm paydaşları kapsayan ve paydaş yönetiminin önemine vurgu yapan bir yaklaşımdır.
- *Sosyal konular yaklaşımı:* Sosyal konuların analizinin yapıldığı ve bu konulara entegrasyonun sağlanmaya çalışıldığı yaklaşımdır.
- *Bütüncül yaklaşım:* 1990'lar ve sonrasında kapsayan bu yaklaşım enformasyon çağına işaret etmektedir.

Tüm paydaşların ortak olarak görüldüğü ve bu çalışmanın da bakış açısını ortaya koyan bütüncül yaklaşımda, kurumlar kendi ticari hedeflerine ulaşmaya çalışırken, aynı zamanda ekonomik kaynakları, politik ve toplumsal desteği ve tüm paydaşların sunduğu bilgileri birleştirme ve bütünleştirme rolünü de üstlenmektedirler. Bütüncül yaklaşım konusunda tartışan birçok yazar, bu süreçte kurumsal iletişim yönetiminin kilit bir rol üstlendiği konusunda ortak görüş bildirmişlerdir. Yazarlar aynı zamanda stratejik iletişim olarak da ifade ettikleri bütüncül iletişim yaklaşımında, enformasyon çağında faaliyet içerisinde olan işletmelerin devamlılıkları için, kurumsal iletişimin yönetiminin karar mekanizmaları içerisinde yer alması gerektiğini önermektedir. Aksi takdirde bu bütünlüğün var olmasının ve kurumun ticari hedeflere ulaşmasının pek mümkün olmadığı sıklıkla ifade edilmektedir.

Vural da aynı bütünlüğe vurgu yaparak kurumsal iletişimi şöyle tanımlamıştır. (2015:25)

Kurumsal iletişimde kurumsallık bir bütünlüğü ifade ederken iletişim, kurum içi ve kurum dışı iletişim anlamına gelmektedir. Kurumsal iletişim ise kurumun kültürü, kimliği, imajı ve itibarının oluşturulduğu paydaş anlayışına ilişkin süreç olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal iletişim ayrıca rekabet avantajını geliştirmek için çeşitli kitlelerin etkilediği, kurumun iletişiminde kullanılan stratejik yönetim sürecidir.

Okay' a göre “Kurumsal iletişim stratejisi bir düşüncedir, uygulayıcıların eylemleri ve arkasındaki mantıktır –nasıl iletileceğinden çok, neyin iletileceğine karar verme eylemidir-. Bu nedenle iletişim planlarıyla aynı değildir fakat, stratejiyi tamamlamak için gereken iletişim planlarının çerçevesini oluşturur” (2005: 47). Kurumsal iletişimin uluslararası literatürdeki ilk tanımını yapan Jackson'a göre “Kurumsal iletişim, planlanan hedeflere ulaşmak için bir şirket tarafından üretilen toplam iletişim faaliyetleridir” (Van Riel, 2007: 48).

Kurumsal iletişim konusunda en dikkat çekici çalışmaları yapan Van Riel ise kurumsal iletişimi “Şirketin bağlı bulunduğu paydaşlarla olumlu başlangıç noktaları oluşturmayı amaçlayan tüm dahili ve harici iletişimleri yönetmek ve düzenlemek için kullanılan etkinlikler kümesi” olarak tanımlamaktadır. Birçok yazar tarafından da vurgulanan kurumsal iletişim yönetiminin üç farklı boyutu, Van Riel tarafından örgütsel iletişim, yönetim iletişimi ve pazarlama iletişimi başlıkları altında toplanarak bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirilmiştir (Van Riel, 2007: 33). Bu çalışmada da bütüncül bakış açısı benimsenmiş ve konaklama işletmelerinde kurumsal iletişim yönetiminin organizasyon şemasındaki yeri, görev ve sorumlulukları örneklem olarak seçilen kurumlarda irdelenmiştir.

Cornelissen, kurumsal iletişim konusu ile bağlantılı kavramları şöyle sıralamıştır; kurumsal misyon, vizyon, kurumsal amaç ve hedefler, kurumsal stratejiler, kurumsal kimlik, imaj ve itibar, paydaş, pazar, iletişim ve bütünleşme (2015: 6-7). Kurumsal iletişimin özünü bu kavramların oluşturduğu ifade edilmektedir. Kaya, bugüne kadar kurumsal iletişim konusunda yapılan çalışmaların üç başlık altında toplanabileceğini belirtmekte ve bu üç başlığı strateji, kimlik ve imaj olarak sıralamaktadır (2003: 384). Bu da yine kurumsal iletişimin bütüncül bakış açısına bir vurgudur. Son olarak, Van Riel kurumsal iletişimin bütünsel bakışına, kurumsal iletişim çalışmalarının kurumsal kimlik,

kurumsal itibar ve iletişimin bütünlüğü etrafında toplandığını belirterek dikkat çekmektedir (Görkem,2013: 28).

Her ne kadar yeni bir alan olan kurumsal iletişim ile ilgili akademisyenlerin tartışmaları devam etse de bazı ortak noktaların varlığı dikkat çekmektedir. Öncelikle kurumsal iletişim alanı ile ilgili çalışma yapan akademisyenlerin çoğu işletme alanı ile yakından ilgilenmekte ve bu alanda görev yapmaktadır. Cornelissen'in halkla ilişkiler ve işletme anabilim dallarının oluşturdu önermesinde olduğu gibi bu alanlarda çalışan akademisyenler kurumsal iletişimi, işletme ve yönetim etrafında kavramsallaştırmaktadırlar. Forman ise kurumsal iletişim uzmanlarının şirket yönetimi, insan kaynakları yönetimi, uzlaşma, küresel bilgi ekonomisi gibi işletme bilgisi gerektiren konulara hâkim olmaları halinde CEO'ya yakın çalışarak işletme stratejilerine etki edebileceğini ifade etmektedir (Görkem, 2013: 13).

Kurumsal kimlik ve kurumsal iletişimin artan önemine katkıda bulunan on çevreci güç Balmer ve Grey tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (1999, 171-177).

- Ürün ömrünün hızlandırılması
- Deregülasyon
- Özelleştirme programları
- Kamuda artan rekabet ve kâr amacı gitmeyen sektörler
- Artan rekabet
- Küreselleşme ve serbest ticaret
- Devralma ve birleşme işlemleri
- Yüksek kalite personel sıkıntısı
- Kurumsal sosyal sorumluluk için halkın beklentisi
- İç ve dış çevre sınırlarının dağılımı

Şirket stratejileri için tehdit oluşturan, birçok şirketin imajını etkileyen ve bulanıklaştıran bu faktörler, birçok şirketin üst düzey yöneticilerini şirketin kimliği ve kilit paydaşlara nasıl iletildiğini stratejik olarak düşünmeye zorlamaktadır. Ancak, diğer taraftan şirketlere olumlu bir imaj oluşturma yönünde fırsatlar da sunmakta olduğu ve kurumsal iletişimin bu süreçte kilit bir rol oynadığı ifade edilmektedir. Yazarlar, kurumsal kimlik ve kurumsal iletişimin, stratejik bir perspektiften incelendiğinde ve yönetildiğinde, birçok kuruluşu belirgin bir rekabet avantajı ile örtüştürebileceği sonucuna varmışlardır (Blamer and Gray, 1999: 171-177).

Sonuç olarak kurumsal iletişim yönetiminin kurumların hedefleri doğrultusunda kimlik, imaj ve itibar arasında güçlü bir köprü olduğu yazarlar tarafından kabul edilmekte ve geniş bir bakış açısı ile kurumlara, kurumsal iletişim çalışmalarını stratejik olarak gözden geçirmeleri tavsiye edilmektedir.

1.2 Kurumsal İletişimle İlgili Kavramlar

1.2.1 Kurum Kimliği

Çok disiplinli doğası sebebi ile kurumsal kimliğin farklı tanımları yapılmıştır. Topalian, Olins, Marwick ve Fill gibi düşünürlerin üzerinde uzlaştığı kurumsal iletişim tanımı “bir şirketin, kendisinin nasıl tanındığına ve insanların şirketi nasıl tanımlamasına, hatırlamasına ve anlatmasına izin verdiği anlamlar topluluğu” şeklindedir. Kurumsal kimlik ile ilgili hâkim görüş “örgüt nedir, neyi temsil eder, neyle uğraşır, bunu nasıl yapar, nereye gitmektedir?” sorularına cevap vermekte olduğu ve tüm bu soruların cevabını kapsayan faktörlerin toplamını ifade ettiğidir. Bu sebeple kurumsal kimliğin örgütün fiziksel, operasyonel, insani özelliklerinden inşa edildiği anlamı çıkarılabilir. “Kurumsal kimlik, kurumun tanımlanmasının odak noktasıdır. Şirketin sözlü ve görsel tanıtımını, pazar konumlandırmasını, kurumsal, ticari birim ve ürün düzeylerinde rekabetçi farklılaştırmayı içermektedir. Bundan dolayı kavram, örgütün faaliyet biçimleri ve benimsediği stratejilerle yakından ilişkilidir” (Malewar, 2003).

1970’lerde yönetsel ilgiyi üzerine çeken kurumsal kimlik strateji ve rekabet avantajı sağlayan bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. Son yıllarda akademisyenler kimlik

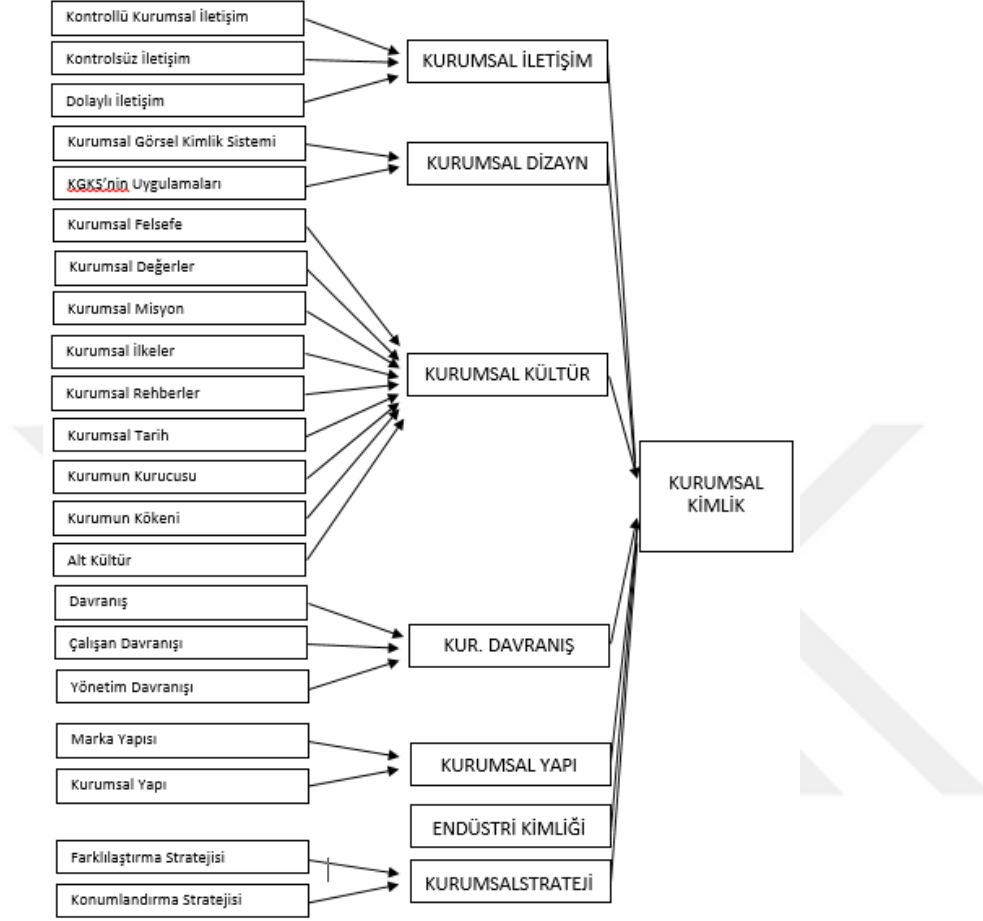
ile ilgili birçok araştırma yapmışlar ve giderek artan bir şekilde kurumsal kimliğin bir kuruluşun kök saldıği benzersiz özellikleri ifade ettiği üzerinde sıklıkla durmuşlardır. Akademisyenler, üst düzey yöneticilerin kurumsal kimlik karışımını (iletişim, sembolizm ve davranış) düzenleyerek ve yöneterek arzu edilen kurumsal kimliğe yaklaşılabileceklerini ifade etmektedirler. Literatürde kurumların kimlik kavramı ile neyi kastettiklerine dair farklı görüşler olmakla beraber bu farklı görüşler grafik tasarımı, entegre kurumsal iletişim ve davranış üzerinde yoğunlaşmakta ve kimliğin çok disiplinli bir yapısı olduğu kabul edilmektedir (Van Riel ve Balmer, 1997: 340-342). Çeşitli yazarlar tarafından kurumsal kimliğin güçlendirdiği unsurları ise şöyle sıralayabiliriz (Malewar, 2003:176).

- Çalışanlar arasında motivasyon
- Örgütsel bağlılık
- Kalifiye iş gücü için tercih edilir işveren markasını yaratmak ve güçlendirmek
- Kurumsal paydaşların nezdinde kurumun; iş, yönetim, rekabet, ürün ve hizmet çeşitliliği hakkında farkındalık
- Marka bilinirliğini
- Sermaye ve finansal olanaklar
- Şirket birleşmeleri ve kurumsal değişiklere uyum

Kurumsal kimlik tüm kurumsal paydaşlarla ilişki halinde kurumun felsefesini, değerlerini ve kültürünü ortaya koyarak diğer kurumlardan ayrılmasını sağlarken kurumsal iletişimden, kurumsal tasarımdan, kurum kültüründen, kurumsal davranışlardan, kurumsal yapıdan, sektör kimliğinden ve kurumsal stratejiden güç alır (Vural, 2015: 101).

Yirmi birinci yüzyıl, kurumların farklılıklarını gösterebildiği takdirde varlıklarını devam ettirebildiğine ve rekabet gücü kazanacağına inanılmaktadır. Yeni ekonomi ve gelişen iletişim teknolojilerinin de etkisi ile kurumların ekonomik başarıları hedef kitle ile etkili iletişim kurabilmesi, pazardaki gücü bu konuları kapsayan kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler uygulamalarının temelini kurum kimliği oluşturmaktadır. Varlık sebebi kar elde etmek olan kurumların hedeflerine ulaşabilmeleri pazardaki başarılarına bu başarıda kurumun kısa ve uzun vadeli faaliyetleri ile meydana gelmektedir ve kuruluşun kimliği / tanınırlığı ile çalışanların yapabildiklerine / isteklerine dayandırılır (Vural, 2015: 87).

Literatürde kurumsal kimlik yapısını belirleyen alt unsurlar ve kurumsal kimlik yapısının belirleyici unsurları aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaya çalışılmıştır (Malewar, 2009).



Şekil 1.1: Kurumsal kimlik yapısını belirleyen alt unsurlar ve kurumsal kimlik yapısının belirleyici unsurları (Malewar, 2009)

Şekilden de anlaşılacağı üzere, kurumlarda insan davranışlarının algılanması olarak tanımlanan *Kurumsal Davranış*, pazardaki rakiplerinden ayrılarak hedef grupların akıllarında kalan görsel ifade biçimi olan *Kurumsal Dizayn*, kalite, mükemmellik, müşteri tatmini hissedar getirisi, kar ve büyüme, çalışan ilişkileri, rekabet gücü, tedarikçilerle ilişkiler, sosyal sorumluluk anlayışı, çalışma alanında çeşitlilik gibi sorumlulukları kapsayan kurum felsefesinin, misyonunun, değerlerinin ve alt kültürlerinin toplamı olan *Kurum Kültürü* ve de *Kurumsal İletişim*, *Kurumsal Yapı*, *Endüstri Kimliği*, *Kurumsal Strateji* kurumsal kimliğin belirleyici unsurlarını oluşturmaktadır (Vural, 2015: 99).

1.2.2 Kurum Kültürü

Kurumsal kimliğin unsurlarıyla ilgili var olan tartışmalara rağmen, kurumsal kültürün genel olarak kurumsal kimlik inşasının parçası olduğu kabul edilir. Kiriakidou ve Mllward'ın da savunduğu gibi kurumsal kültür; kurumsal kimlik oluşumunda, gelişimi ve kabulünde önemli bir role sahiptir (Malewar, 2003).

Örgüt kültürü ile ilgili birçok farklı yaklaşım bulunmaktadır ancak Deshpande ve Webster tarafından örgütsel kültür ile ilgili örgütsel davranış, sosyoloji, antropoloji alanlarında yapılan derlemeye göre kurum kültürü “Bireyin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve onun örgüt içerisindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni” olarak tanımlanmaktadır. Bulunduğu toplum ile etkileşim halinde, güçlü örgüt kültürü olan kuruluşlar, uzun ve köklü faaliyetleri sonucunda içinde buldukları toplumlara etkileyen kurumlara da dönüşebilmektedirler. Faaliyet içinde buldukları toplumda, bir alt kültür olarak da niteleyebileceğimiz örgüt kültürünün özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Eren, 2015: 135-139).

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ve sonrasında kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında bilinç ve beklentilerinde inanç ve değer olarak yer alır.
- Düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Faaliyet içinde buldukları sektör, finansal değerleri, üretim alanları, vizyonu ve dış çevre koşullarına göre şekillenen kurum kültürü; liderler, yöneticiler ve çalışanların ortak değerlerini kapsamakta ve kurumun değerleri, inançları, varsayımları, felsefesi, misyonu, anavatanı, kurucuları ve alt kültürlerin toplamından oluşmaktadır. Ambler ve Barrow ise kurum kültürünü örgütsel amaç ve stratejiyi ya da kurumsal kimliği destekleyen değerler olarak tanımlar (Vural, 2015: Malewar 2003).

Üzerinde tam olarak görüş birliği olmamasına rağmen birçok yazar örgüt kültürünün aşağıdaki nitelikleri konusunda ortak fikre sahiptir (Yağmurlu, 1997).

- Bütüncül olması
- Tarihsel niteliği
- Antropolojik konularla ilgisi
- Toplumsal yapısı
- Esnekliği
- Değişimin zorluğu

İşletmenin özünü oluşturan ve farklılaşma sağlayan örgüt kültürünün fonksiyonlarını ise aşağıdaki gibi sıralanmak mümkündür (Vural, 2015:82-83).

- *Bireysel İnisiyatif*: Çalışanların özgürlük ve sorumluluk derecesi
- *Risk toleransı*: Girişimciliğin teşvik edilme derecesi
- *Yön*: Açık hedefler ve performans derecesi beklentisi
- *Bütünleşme*: Departmanların iş birliği içerisinde koordineli çalışma derecesi
- *Yönetim ile ilişki*: Yöneticilerin sağladığı açık iletişim ve desteğin derecesi
- *Kontrol*: Çalışan davranışlarının yönetmeliklerle denetlenme derecesi
- *Kimlik*: Çalışanların örgütü tanımlama derecesi
- *Ödül sistemi*: Performans kriterlerine dayalı ödüllerin (zam, terfi) derecesi
- *Fikir ayrılığı toleransı*: Çalışanlar arasında eleştirel bakışın teşvik edilme derecesi
- *İletişim modelleri*: Kurumsal iletişim derecesi

Çalışanların işletme ile etkileşimi ve bütünleşmesi bu boyutlar çerçevesinde gelişmekte performans ve iş tatminini etkilemektedir (Aydoğan, 2004).

Kurumsal kültürün boyutları dikkate alındığında, kurumların temel harcının kültürleri olduğu söylenebilir. Bu harcın gücü ise malzemelerin oranını belirleyen yöneticilerdir. Kurumsal başarı, kurumsal kültür ve şirketin kurucusu arasındaki etkileşimi göstermektedir. Örneğin; Olins, bir örgütün kimliğinin kurucusundan ayrılmaya direnç gösterdiğini belirtmiştir (Malewar, 2003). Ancak burada kurumların geleceği için dikkat edilmesi gereken konu her ne kadar güçlü kurucu güçlü kurum anlamına gelse de, kurucuların kurumlarını kendi gücü ve bireysel yapıları üzerinden değil de her bir çalışanı işin içine katarak takım çalışması ile yaratıcı ve katılımcı bir davranış benimsemeleridir (Vural, 2015: 83-85).

Örgüt kültürünün yapısal ve aynı zamanda davranışsal özelliği sebebi ile yönetimin desteği liderlik davranışını yansıtırken, diğer boyutlar örgütün yapısını içermektedir. Örneğin, merkezîleşmiş bir karar alma mekanizması ve teknolojik alt yapının yetersiz olduğu kurumlarda yaratıcılık beklenemez. Bu nedenle çalışanların tutum ve davranışlarının bir yansıması olan örgüt kültürü, aynı zamanda kurumun yapısal özelliklerini de kapsamaktadır (Aydoğan, 2004: 8).

Örgütün oluşturduğu kültürel model, çalışanları ve çevre ile iletişim şeklini ve de iş yapış biçimini belirlemektedir. Örneğin; risk alma, pazarlama stratejileri, rekabet anlayışı, bilgiyi paylaşma şekli, çalışanlar ile iletişimi, çevre ile etkileşimi, liderlik, yenilikçilik vb. etkilemektedir. Örneğin Byars'ın katılımcı kültür modeli müşterilerin ihtiyaç ve alışkanlıklarını değiştirmeye yönelik yeni ürünler ve hizmetler meydana getirerek çevreyi etkilemekte, rakipleri hızlandırmaktadır. Katılımcı olmayan olarak nitelendiği sistematik, müteşebbis kültür ise; çalışanlara yönelimin yetersiz olduğu kültürlerdir. Prosedürler, politikalar ve sistemler üzerinde yoğunlaşan ve çevresel ihtiyaçların karşılanmasında rutin faaliyetlerine devam eden yapılardır (Eren, 2015: 150-152).

1.2.3 Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj paydaşların ve kitlelerin beyninde kuruma dair var olan algı ve beklentilerin toplamıdır. Kurumsal imaj kurumun yapısal özelliklerinin yanı sıra yapıp ettiklerinin, yani uygulamalarının bir sonucudur ve müşteri tatminini, fark edilen kurumsal kaliteyi, kurumsal değeri ve müşteri sadakatini etkilediği bilinmektedir. İmajın müşterinin psikolojik sürecinde karmaşıklığı azaltan, karar vermeyi kolaylaştıran, olumsuzluklar karşısında negatif etkiyi engelleyen eşik bekçiliği gibi farklı işlevleri bulunmaktadır ve kurumsal kimliğin yansıması olarak görülmektedir (Vural, 2015: 123-124).

Ken Cooper'a göre “Başarılı bir imaj tutarlı olduğu kadar belirgin olmalı, özellikler uyumlu hale getirilmelidir.” Kurumsal dizayn, kurumsal davranış ve kurumsal iletişim toplamından oluşan kurumsal imaj, iç ve dış paydaşlar üzerinde güven duygusunu yaratma ve pekiştirme işlevini yerine getirebilmesi için iç ve dış paydaşlar nezdinde

oluşacak imajın gerçekler ile uyumlu olması gerekmekte, bu da kurumun yararlandığı tüm iletişim araçlarını, reklam ve halkla ilişkiler uygulamalarını kapsayan kurumsal iletişim yönetimi ile paydaşlara kurumun sosyal ve ekonomik anlamını netleştirecek mesajlar iletilmesi ile gerçekleşebilir (Peltekoğlu, 1997: 1-3).

Kurumsal imajı yerleştirmek ve tüm paydaşlarda istenilen görüntünün yaratılabilmesi için, iş standartlarını tanımlamak ve bunları sürdürülebilir hale getirmek gerekmektedir.

Turizm sektöründe tüketiciler satın alma faaliyetlerinde bulunmadan önce, işletme ile ilgili ipuçları ararlar. Tüketicilere sunulan hizmet kalitesi ile kurumsal imaj, bu ipuçları arasında yer almaktadır. Hizmet kalitesi, birçok tanıma bakıldığında, müşterinin kendisine sunulan hizmetin genel olarak mükemmelliğini değerlendirmesi şeklinde ele alınmaktadır. Hizmet kalitesi ile doğrudan ilişkisi bulunan müşteri tatmini kavramı ise; müşteri beklentileri ile gerçek deneyimi arasındaki uyum derecesi olarak ifade edilebilir. Kurumsal imaj ile hizmet kalitesi, hedef kitlenin genel olarak tatmin edilmesi üzerinde önemli bir role sahiptir. İmaj konusunda tüketicilerle yüz yüze iletişimde bulunan ve çoğunlukla tüketicilerin istek ve gereksinimlerini karşılamaya odaklanmış olan “uç birimlerdeki” yönetici ve iş görenlerin istihdamı turizm işletmeleri için bir politika haline gelmiştir. İşletmelerin imajı, potansiyel müşterilerin ürün seçme davranışları üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bir işletme farklı bir imaj yaratabilmesi durumunda rakiplerine karşı pazarda sürekli ve önemli bir üstünlük sağlayabilir (Coşar, 2006).

Peltekoğlu imajı etkileyen unsurları aşağıdaki gibi sıralamaktadır (1997: 10-11).

- Reklamlar
- Endüstriyel ilişkiler; mal ya da hizmet sağlayanlarla ilişkiler
- Ürün ambalajları ya da hizmet verilen alanların fiziksel görüntüsü; Bekleme salonları, danışma, bahçe, çalışanların yarattığı izlenim
- Kurumun muhatap olduğu soruları yanıtlama yöntemleri
- Borsada ya da finans çevrelerinde haber olma biçim ve içerikleri

1.2.4 Kurumsal Sosyal Sorumluluk

“Sosyal” ve “Sorumluluk” kelimeleri topluma dair bir ifade olmakla beraber markalarla yan yana geldiğinde toplum nezdinde sempati ile karşılanmakta ve markaya katma değer sağlamakta olduğu bilinmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk; çevre, eğitim, sağlık, kültür-sanat ve hatta yoksulluk problemleri de dâhil olmak üzere birçok alanı kapsamaktadır. Akademisyenlerin, işletmecilerin üzerinde sıklıkla tartıştığı sosyal sorumluluk faaliyetleri, iş yaşamında da dikkatleri çekmiş ve hatta bir yönetim fonksiyonu olduğu ifade edilmiştir. Bu sebeple şirketler tarafından en çok tercih edilen iletişim stratejilerinden biri olan sosyal sorumluluk, Kotler ve Lee’ye göre isteğe bağlı iş uygulamaları ile toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülüktür (Bulut, 2009: 119).

İş adamlarının kendi finansal varlıklarının, kaynakların sürdürülebilirliklerine bağlı olduğu bilincine varmaları ile birlikte, sürdürülebilir kalkınma üzerine çalışmaya başlamış ve bu çalışmalar sonucunda işletmeler finansal tablolarının yanı sıra mali olmayan raporlarda yayınlamaya başlamıştır. Bu raporların varlığı ile birlikte daha da dikkat çekici bir hal alan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı “Kurumlarca, çeşitli eylemlerin sosyal paydaşlarına karşı oluşturduğu çevresel, ekonomik ve sosyal etkileri ölçme, oluşan olumsuz etkileri azaltmak, toplumun ve kurumun aynı anda gelişmesine katkı sağlayabilecek işlemleri hayata geçirmek” olarak tanımlanmaktadır (Vural, 2015: 105).

Bowen’in “İş adamlarının sosyal sorumlulukları” eserinde ilk olarak kendini gösteren sosyal sorumluluk kavramının 1950’lerde daha çok kişilerin inançlarına dayandırıldığı görülmektedir. Kurumların bütün dertlerine “derman” olamasa da gelecekteki faaliyetleri için yol gösterici olması sebebi ile ve kurumların eğitim seviyesi yüksek yöneticilere ihtiyaç duyması ile birlikte sahiplik ve karar vericilik durumunun farklılaşma eğilimi ile sosyal sorumluluk kavramının gelişiğine dair düşüncelere rastlanmaktadır (Gençyürek, 2017: 37).

1960’lara gelindiğinde sosyal sorumluluk kavramına önemli katkıları olduğu bilinen Davis, sadece ekonomik ve yasal beklentilerin karşılanmasının hem toplumun hem de işletmelerin yararı açısından yeterli olamayacağını, sorumluluktan uzak işletmelerin

itibar kaybına uğrayacaklarını ve finansal performanslarının bu durumdan olumsuz etkileneceğini ifade etmiştir. Walton'un 1967 yaptığı çalışmalar da Davis'i destekler niteliktedir. Walton, sosyal sorumluluğa aksi yönde yapılan faaliyetlerin maliyet artırıcı etkilerinden bahsetmekte, ancak sağlayacağı faydalar ile ilgili bir ölçüt olmadığını ifade etmekle beraber sosyal sorumluluk çalışmalarının gönüllü olması gerektiğine dair açıklamaları da bulunmaktadır. 1962'de Milton Friedman ise Davis ve Walton'un aksine, sosyal sorumluluk çalışmalarının uzmanlık alanı olmaması sebebi ile işletmelerin maliyetlerini artırıcı etkisi olduğunu ve böyle bir zorunluluklarının olmadığını, aynı zamanda işletmelerin hileye başvurmadan kanunlara uymalarının tek sosyal sorumluluk alanları olduğunu ifade etmiştir (Gençyürek, 2014: 37-38).

1970'li yıllara gelindiğinde ise kurumsal sosyal sorumluluk için derinlemesine çalışmalar yapılarak kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri sınıflandırılmış 1973'de yaptığı çalışmalar ile Davis yalnızca toplum kalitesi yüksek yerlerde kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının karlılığa olumlu etki yaratacağını kabul etmiştir. Davis'e göre "kaynakların sahibi olan toplum işletmelerin varlık sebebidir bu sebeple potansiyeli doğrultusunda sosyal alanda gücünü göstermelidir" (Gençyürek, 2014: 40). 1979 yılına gelindiğinde ise Carroll tarafından ortaya sürülen üç boyutlu performans modeli kurumsal sosyal sorumluluk için önemli bir model olarak görülmüş ve bugün ki dört boyutlu kurumsal sosyal sorumluluk piramidini oluşturmuştur.



Şekil 1.2: Carroll'un Sosyal Sorumluluk Piramidi (Vural 2015:111)

Şekil 1.2’de kurumsal sosyal sorumluluğun dört farklı boyutunun ilk basamağı, işletmelerin gereksinim duydukları mal ve hizmetleri üreterek bunu kar edecek şekilde satmasını gerekli kılan *ekonomik sorumluluklardır*. İkinci basamakta ise, yasalara uygun şekilde faaliyet yürütme zorunluluğunu ifade eden *yasal sorumluluklar* bulunmakta ve kurumlar faaliyetlerine devam edebilmek için bu yasalarla belirtilen kanunlara uymak zorundadırlar. Yasalarda yer almasa da toplumun beklentilerinin belirlediği *ahlaki sorumluluklar* ise adil ve doğru davranışı içeren sorumluluklardır. İşletmelerden temenni edilen ancak kurumların yasal olarak zorunlu olmadıkları, toplumun ise yapıldığı takdirde sempati duyduğu sorumluluk ise piramidin en üst basamağında yer alan *sosyal sorumluluklardır*.

1980’li yılların en önemli çalışması ise 1984 yılında Freeman tarafından ileri sürülen paydaş kuramıdır. İşletmelerin aldıkları kararlardan etkilenen iç ve dış odaklı paydaşları bu dönemde ilk kez tanımlanmıştır. 1987’ye gelindiğinde ise Epstein sosyal sorumluluk kavramının kapsamını farklı bakış açısı ile genişleterek kurumların sosyal sorumluluk faaliyetlerinin toplum tarafından samimi algılanabilmesi ve ters etki yaratmaması için öncelikle üretim ve yönetim süreçlerinde kurallara uyması ve dürüst hareket etmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Doksanlı yıllardan sonra ise tüm bu araştırma ve tartışmaların sonucunda kurumsal sosyal sorumluluk yönetim alanında varlığını göstermeye başlamıştır.

Günümüze gelindiğinde ise içinde bulunduğumuz zaman diliminde dünyaya kaosun hâkim olduğunu ifade eden Proctor ve Kitchen kaos ortamını yararlanılacak ve manipüle edilecek bir olgu olarak görmektedir. Bu kaos ortamında her şey büyük bir hızla değişmekte ve bu değişime uyum sağlamaya çalışan kurumlar var olma çabası içerisinde. Bütünleşik kurumsal iletişim çerçevesinde kurumların, iletişim çalışmalarında iç ve dış paydaşları ile birlikte etkileşimi destekleyen, güven ve bağlılık yaratmak amacı ile oluşturulan stratejilerde ağırlıklı olarak KSS çalışmalarına yer verildiği bilinmektedir (Görkem, 2013:32).

Küreselleşme, dünyadaki kaynakların hızla tükenmesi, zengin ve fakir arasındaki ekonomik uçurumun giderek açılması, sivil toplum aktiviteleri, web 2.0 ile başlayan dijital dönüşüm ve çift yönlü iletişim; daha iyi, daha hızlı ve daha ucuz ürün ve hizmetler yönelik talep, sivil toplum kuruluşlarının etki alanlarının genişlemesi ve insanların

kurumlara eskiye nazaran daha az güvenmesi, sosyal sorumlu kurumların varlığını zorunlu kılmaktadır. Bu değişime gerekli dikkati göstermeyen kurumlar için oluşması muhtemel tehlikeler akademisyenler, profesyoneller, ulusal ve uluslararası örgütler tarafından farklı platformlarda ifade edilmektedir.

Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact), SA8000, ISO 14001, FTSEGOOD endeksi; Küresel Raporlama Girişimi, ulusal ve uluslararası tüketici koruma kanunları gibi insan hakları, çocuk hakları, çalışma ortamı, kaliteli ve ekonomik ürün ve hizmet, çevre ve doğal yaşamı korumak üzere geliştirilmiş oluşumlar ve kanunlar da kurumların sosyal sorumlu yatırımlara yönelmesini teşvik etmek ve değişime uyum sağlayacak, yenilikçi yatırımlar için yol göstermektedir.

Vural, kurumsal sosyal sorumluluğun faydalarını şöyle sıralamaktadır (2015: 106);

- İyi niyeti geliştirmek.
- Müşteri Sadakatini Arttırmak
- Bağlantılı kurumlar için fayda sağlamak
- Çalışan sadakatini arttırmak
- Perakende satışlarını arttırmak
- Paydaş ilişkileri kurmak
- İtibarı oluşturmak ve geliştirmek
- Rekabet avantajı oluşturmak

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri beş adet paydaş grubunu kapsayacak şekilde incelenmektedir (Başar, 2014).

- *Çalışanlar* açısından güçlü sosyal sorumluluk uygulamalarına sahip işletmeler ücret ve çalışma koşulları, çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmesi, çalışan hakları konusundaki uygulama ve politikaları sebebi ile iş gören bağlılığı

ile personel maliyetlerini düşürmenin yanı sıra kalifiye iş gücü içinde güçlü bir işveren markası anlamına gelebilmektedir.

- *Toplumun* kalkınmasına yönelik; kültür & sanat, çevre, sağlık ve de kurumsal hayırseverlik olarak kabul edilen yardım ve bağışlar tüketicilerin tercihlerinde etkili olabilmektedir. Kurumun uzun süreli faaliyetleri ve sosyal sorumluluk çalışmalarının samimiyeti kurumun toplum tarafından kabul edildiğinin göstergesi olan itibarı desteklemektedir.
- *Yatırımcılar* açısından daha iyi kurumsal yönetim standartlarının uygulanması; bağımsız denetçiler, ortakların haklarına saygı, şeffaf ücretlendirme ve yönetim anlamına gelen sosyal sorumlu işletmeler, yatırım açısından tercih edilerek yeni sermaye kaynakları ve kurumsal sosyal sorumlu uygulamaları ile sürdürülebilir olmaktadır.
- Sosyal sorumlu kurumların *tedarikçiler* ile yapmış oldukları iş birliklerinde, insan hakları ihlallerini önlemeye yönelik uygulamaları global pazarda önemsenen bir konu olarak dikkat çekmektedir.
- İşletmelerin vergilerini zamanında ödemesi *devlete* karşı yasal sorumluluklarının başında gelmektedir ve kurumlarda devletten iyi bir çalışma ortamı ve faaliyetlerine destek olacak teşvikler bekler.

Amerika’da Fortune 500 listesine giren tüm şirketlerin web sitelerinin içerik taramaları yapılarak yürütülen çalışmanın sonuçları, ilk 100 şirketin baskın iletişim stratejisi olarak kullandıkları stratejinin, kurumsal sosyal sorumluluk olduğunu ortaya çıkarmıştır (Görkem, 2014: 32).

1.2.5 Paydaşlar ve Paydaş Yönetimi

“İngilizce’de ‘stake’ kelimesinin sözlük anlamı ‘özellikle finansal bir çıkar ya da ilgi’ anlamına gelmektedir. Yine bu kelimedenden türetilen ‘stakeholder’ kelimesi ise “herhangi bir şeyde, özellikle de iş konusunda çıkar ya da ilgi sahibi kişi” olarak dilimize tercüme

edilebilir. ‘Stakeholder’ kelimesinin kökeni K. Amerika’da sömürgecilik döneminde, toprak sahiplerinin kazıklarını toprağa saplayarak sahip oldukları toprağı işletmelerine dayanmaktadır.” İlk paydaş tanımını çağrıştıran “işletmelerin dışsal çıkarlarının tanımlanması” Adam Smith tarafından 1973’de yapılmıştır (Çınarlı, 2014).

Çok değil on yıl önceye kadar halkla ilişkiler ve kitle iletişimi literatüründe “hedef kitle” açılımı ile tüm iletişim stratejilerimizi belirlerdik. Ancak yeni iletişim teknolojilerinin de etkisi ile herkesin her şey hakkında bilgiye ulaşabildiği, içerik üretebildiği ve davranışlarını da bu bilgiler doğrultusunda şekillendirdiğinden beri, kurumsal iletişimin ilgi alanından çıkan hedef kitlenin yerini “paydaş yapılanması” almıştır (Kadıbesegil, 2009: 191).

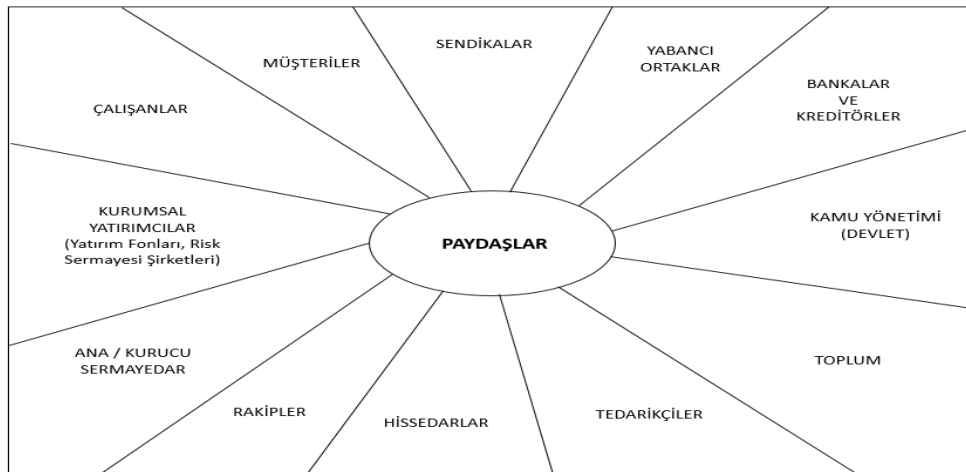
Freeman 1980’li yıllarda değişen dış çevreye ve belirsizliklere karşı uyum sağlama zorunluluğu sebebi ile yeni bir kavramsal yaklaşıma ihtiyaç duyulduğunu ileri sürmüştür. Freeman’a göre paydaş “Kuruluşun hedeflerini gerçekleştirmesinde etkili olan ya da bundan etkilenen herhangi bir grup ya da bireydir.” ve daha dar anlamı ile “varlığını sürdürebilmesi için kuruluşun bağımlı olduğu herhangi bir tanınabilir grup ya da bireydir.” Farklı alanlarda faaliyet gösteren paydaşlar, farklı amaçlara ulaşmak için işletmeye ihtiyaç duyarlar. Aynı şekilde işletme de hedeflerine ulaşabilmek için paydaşlarından edindiği kaynaklara dayanmaktadır. Sadece kâr amacı güden işletmeler değil, her türlü kuruluşun çıkarları için dikkate almaları gereken paydaşları vardır. Hedef kitle ve paydaşları “kuruluşun stratejik bileşenleri” olarak tanımlayan Gruning, aynı zamanda kitleleri farkındalık düzeylerine göre “*kitle olmayanlar*”, “*sessiz kitleler*”, “*farkında kitleler*” ve “*aktif kitleler*” olmak üzere dörde ayırmıştır. 1970’lerden sonra toplumda ve ekonomik sistemlerdeki değişiklikler işletmelerin rollerini de gözden geçirme gerekliliğini doğurmuştur. Giderek genişleyen ve kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri, hükümetlerinde paydaş haline geldiği ve tüm bu paydaşlar dikkate alınarak faaliyet içerisinde bulunmanın kendi sürdürülebilirlikleri için kaçınılmaz olduğu anlaşılmıştır (Çınarlı, 2014).

İşletmenin dış çevresi ile ve bu çevrenin kendi içindeki ilişkisi ile ilgili olan “paydaş kuramı” 1984’de Freeman tarafından ortaya atılmıştır. “Paydaş kuramı” sadece hissedarların önemli olduğu ekonomik sistemin ötesinde, iç ve dış çevreye de odaklanmakta ve önemini vurgulamaktadır. Aynı zamanda Freeman bu kuram ile

işletmelerin iç ve dış çevreleri ile ilişkisi ve bu ilişki esnasındaki girdi ve çıktı bağlantılarını incelemektedir.

Grunin ise “*Bağlantı Kuramı*” ile paydaşlarıyla olan ilişkisini kuruluş üzerinde belirli bir kontrolü ve otoritesi olan hissedarlar, yönetim kurulu, yasa koyucular ve düzenleyicilerden oluşan *kolaylaştırıcı bağlantılar*; kuruluşun işlevi için önemli olan iş gücü ve tüketicileri kapsayan *işlevsel bağlantılar*; kuruluşun ortak çıkarı olduğu, kuruluş ya da gruplar, yani *normatif bağlantılar* ve son olarak tanımlanması en zor bağlantılar kategorisine giren ve ancak kriz zamanında ortaya çıkan medya, cemaat ve aktivistlerin dâhil olduğu *yaygınlaşmış bağlantılar* olarak dörde ayırmakta, kurumların bu bağlantıları dikkate alarak faaliyet içerisinde olmalarını önermektedir (Çınarlı, 2014).

Genel kabul görmüş hali ile iç ve dış olarak iki grupta toplanan paydaş yapılanmasında; işlevsel bölümleri, çalışanları ve ilgili iç toplulukları kapsayan grupları *iç paydaşlar*; rakipler, reklam ajansları, herhangi bir konuda düzenleyici sorumlulukları olan yerel yönetimlere ya da hükümetleri kapsayan toplulukları da *dış paydaşlar* olarak tanımlayabiliriz. Aynı zamanda paydaş özelliklerine göre çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler ve gerekli alt yapıyı sağlayan hissedarlar gibi işlerin sürdürülebilir olması için etkileşim içerisinde olunması gereken *birincil paydaşlar* ve kurumlar için hayati derecede önem sahibi olmayan medya, meslek odaları ve sivil toplum örgütleri *ikincil paydaşlar* olarak tanımlanmaktadır (Vural, 2015: 60).



Şekil 1.3: Kurumlarda başlıca paydaşlar (menfaat sahipleri) (Vural, 2015: 61)

Sektörlere ve her kuruma göre farklılık gösteren paydaşlar, bu paydaşların derecelerinin belirlendiği ve desteklendiği paydaş yönetimi sürecinde kurumlar ve paydaşlar karşılıklı olarak etkileşim içerisinde birbirlerini şekillendirirler. Bu iletişim süreci tek yönlü değil, her zaman çift yönlü yürütülmelidir (Vural, 2015:60-62).

Kurumların paydaşlarına karşı sorumluluklarını şu şekilde sınıflandırmak mümkündür (Vural, 2015:64).

- Çalışanlara karşı sorumluluk
- Tüketicilere yönelik sorumluluk
- Hissedarlara yönelik sorumluluk
- Doğa ve çevreye karşı sorumluluk
- Devlete karşı sorumluluk
- Tedarikçilere karşı sorumluluk
- Rakiplere yönelik sorumluluk
- Topluma yönelik sorumluluk

Paydaşlarımız kimlerdir, kuruma yönelik risk ve fırsat dereceleri nedir, bu paydaş gruplarına karşı sorumluluklarımız nelerdir, bu süreçte kullanılacak doğru stratejiler nelerdir gibi soruların cevabının arandığı paydaş yönetimi sürecinde iki temel ilke esas alınmalıdır. *Birincisi* bu süreçte kurumların paydaşlarının yararlarının gözetilmesi ve stratejilerin bu doğrultuda oluşturulması, *ikincisi* ise yöneticilerin, kurumun korumak istediği güven odaklı ilişki ile tutarlı tutum ve davranış içerisinde olmalarıdır. Freeman'a göre kurumların paydaş yönetim süreci araştırma ve incelemelerin yapıldığı *hazırlık aşaması*, sürecin paydaş özellikleri ile uyumlu hale getirilmesi diye ifade ettiği *süreç aşaması* ve son olarak *değerlendirme aşaması* olarak üçe ayrılır (Vural, 2015: 64-65, Kadıbesegil, 2009: 191-192).

Tüm bu süreçler doğrultusunda kurumsal iletişim paydaş haritasını çıkarır, paydaşlar nezdindeki algıyı ve beklentileri belirleyecek araştırmalar yapar, bu araştırmalar esnasında ne kadar objektif olunursa, paydaşlar doğru analiz edilirse iletişim başarısı da o derecede yüksek olacaktır. Paydaş zemininde oluşturulan etkili iletişim “paha biçilemeyecek değerler” olarak şirkete rekabet avantajı getirecek, algıları kanaate dönüştürerek itibara etki edecektir. Dr. Şeref Oğuz'un tanımladığı gibi itibar “öldükten

sonra mezar taşına hakkında yazılanlardır!"; muteber olmak ise, "Mezardan ayrılırken seni tanıyanların hakkında söyledikleridir!", yani paydaşlarınızın hakkınızda söyledikleridir (Kadıbesegil, 2009 :192).

Kurumsal yönetim ve kurumsal hukuk hükümlerinin yerinde olmadığı Anglofon olmayan dünyada, örneğin Kıta Avrupa ve Asya'da, yatırımcıların çıkarlarının önceliği bu yaklaşımı daha az anlaşılır kılsa da, Japonya gibi bazı ülkelerde farklı paydaşların çıkarlarını dengelemek, bütünleştirmek ve firmanın ekonomik ve de sosyal değerlerini en üst düzeye çıkarmak için nispeten sofistike yaklaşımlar bulunmaktadır. Japonya uzun zamandan beri en başarılı ana Avrupa kıtası, Avrupa ve Asya işletmelerine damgasını vurmuştur (Wheeler, Colbert, Freeman, 2003: 20).

Günümüz toplumundaki teknolojik değişiklikler sebebi ile bilgiye çok hızlı ulaşabilen paydaşlar artık kurumları daha fazla sorgulamakta ve beklenti içerisinde olmaktadır. Bu doğrultuda eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik gibi ilkelere dayanan yönetim ve yönetim ilkelerinin kurumsal değerler haline gelmesini ve tüm kurum tarafından benimsenmesi ve de paydaşlar nezdinde kurumun nasıl görüldüğünü etkileyen kurumsal iletişim yönetimi giderek daha önemli bir hale gelmektedir.

Freeman doğa ile kültür, sürdürülebilirlik ile karlılık arasında kuvvetli bir bağ olduğunu ifade etmektedir (Wheeler, Colbert, Freeman, 2003: 20). Günümüz kurumlarının sürdürülebilir uygulamaları kendilerini paydaşlarına, iyi ve doğru bir şekilde anlatamamaları durumunda pek de mümkün görünmemektedir.

1.2.6 İtibar

İnsanların sadece ihtiyaçlarından dolayı değil, aidiyet geliştirmek, değerli hissetmek, paylaşmak, birliktelik gibi sebeplerle de tüketim ihtiyaçlarını belirledikleri ve şekillendirdikleri günümüzde artık ürünlerin sadece fiyatı, kalitesi ve tasarımı yeterli olmamaktadır. Bununla birlikte, somut değerlerin yanı sıra soyut değerler, yani marka değerleri de giderek daha çok önem kazanmaktadır. Soyut değerler, ürünlerin nasıl algılandığı ve bu algıların uzun vadede nasıl kanaatler dönüştüğü ile ilgilidir. Kısa vadede

ürüne özgü algılar imajla, uzun vadede farklı paydaşlar nezdinde oluşan bu imajların birbiri ile tutarlı bir kanaate dönüşmesi ise itibarla ilgilidir diyebiliriz.

Zaman zaman imaj ile karıştırılan kurumsal itibar, imaja göre çok daha uzun süreli olmakla beraber, kurumsal imaj gibi her bir paydaşta oluşabilecek farklı algılardan söz etmek mümkün değildir. Kurumsal itibar, kurumun iyi ya da kötü özelliklerinin tüm paydaşların gözündeki toplam değeridir (Sabuncuoğlu, 2012: 175).

Kurumsal itibar ise tüm paydaşlar ve toplum tarafından kabul gören, güven duyulan ve kurumun pazar payını etkileyen, elle tutulamayan değerlerinin karşılığıdır diyebiliriz (Kadıbeşegil, 2006). Kurumlar için para ile ölçülemeyecek kadar değerli olan kurumsal itibar, paydaşlar nezdinde kanaate dönüşmüş eylem ve söylem birlikteliğidir. Burada önemli olan kurumun faaliyet alanı ya da işletme büyüklüğü değil, tutarlılığıdır. Kurumlardaki çalışanların davranışlarından, kalifiye iş gücü ve çalışanlar tarafından tercih edilen bir kurum olup olmadığından kurumun ne kadar itibar sahibi olduğunu anlamak mümkündür. Zaman zaman imaj ve itibar kavramlarının karıştırılmaktadır. “Bu kavram karışıklığına karşı Peltekoğlu’nun yorumu önemli bir detaya dikkat çekmektedir. Peltekoğlu, imajın olumlu ya da olumsuz anlamı olabileceğini ancak itibarın herhangi bir olumsuzluğu çağrıştırmadığını, kelimenin tamamen olumlu bir anlam yüklü olduğunu belirtmektedir” (Karatepe, 2008: 8).

Kurumsal itibarın beş bileşeni vardır (Vural, 2015:131).

- Finansal performans
- Yönetim kalitesi
- Sosyal ve çevresel performans sorumluluğu
- Çalışan kalitesi
- Sağlanan mal ve servis kalitesi

Vural, kurumsal misyon, kimlik, imaj ve itibar bağıını, kurumsal itibarın art alanında; kurumsal misyonun, kimlik öğelerini etkilemesi ve kurumsal kimliğin imajı etkilemesi ve imajın itibara dönüşmesi gibi uzun bir süreci kapsayan etkileşimle açıklamaktadır (2015:133).

Araştırmalar göstermektedir ki kurumların faaliyetleri ile misyonları, vizyonları ve değerleri arasında var olan çelişkiler kurumların müşterileri nezdinde güven kaybına neden olmakta ve bu da itibar açısından önemli bir kayıp olarak görülmektedir (Vural, 2015:133).

Geçmişten günümüze itibarın önemi anlaşılmış ve ICCO 2004 Dünya Raporu'na göre 1983'de yöneticilerin sadece %8'i itibara önem verirken, 2003'de bu oran %43'lere yükselmiş, kurumlar için itibar yönetimi dikkat etmeleri ve korumaları gerek bir değer olarak varlığını göstermiştir. Hal böyle olunca iletişim ajanslarından en çok talep edilen konu kurumsal itibar yönetimi olmuştur. Ancak tıpkı insanlar gibi, her kurumunda farklı karakter, kültür ve değer yapısı sebebi ile her yerde, her koşulda, her kurum için uygulanabilecek bir kurumsal yönetim şablonu bulunmamakla birlikte öncelikle kurumların i müşterileri olan çalışanları ile ilk adımı atmaları tavsiye edilmektedir. Sonraki adımlarda ise her kurumun kendine özgü bir yöntemle tüm paydaşlarına ulaşmaları gerekmektedir (Vural, 2015:134).

İtibar yönetiminde izlenmesi gereken adımlar ise şöyle sıralanmaktadır. Öncelikle kimlik, İmaj ve tutarlılık analizleri ile mevcut durum saptanmalı sonraki adımda strateji ve rekabet analizi ile gelecek şekillendirilmeli ve son olarak da iletişim planı ve takım çalışması ile değişim gerçekleştirilmelidir. Kurumsal itibarı güçlendirmek isteyen kurumların dikkat etmesi gereken konuları ise şöyle sıralayabiliriz (Vural, 2015:135-136).

- Kaliteli rn ve hizmetten taviz verme
- Hatanı kabullen ve çözüm bul
- Tutarlı ol
- Çalışanları ve tüm paydaşları kurumsal misyon konusunda motive et
- Yönetici ve örgüt kimliğini btnleştir.
- Son olarak l ve değerlendir.

Van Riel ve Formbrun, kurumsal iletişimin başarı ölçütü olarak kurumsal itibarı görmektedir. Kurumsal iletişimin başarılı olduğu kurumlarda, kurumsal itibar da kuvvetli olmaktadır. Kurumsal itibarı iyileştirmeye yönelik kurumsal iletişim çalışmalarının yerinde bir çaba olduğu önermesi, itibarın hem finansal performansı geliştirdiği hem de

hedef kitlelerin kuruma karşı sadakatlerini artırdığını gösteren araştırma sonuçları tarafından doğrulanmaktadır. Kurumsal itibarını iyi yöneten kurumlar, paydaşlarıyla daha iyi ilişkiler kurabilmektedirler. Van Riel ve Formbrun'un önermelerine göre stratejik hedefler, kurumsal iletişim, itibar ve finansal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır. Önermeye göre iş döngüsü kurumsal stratejilerin geliştirilmesi üzerine kuruludur ki, bu stratejiler de iş faaliyetleri ile hayat bulur. Bu faaliyetler başarılı şekilde uygulanır ise finansal performansı geliştirmektedir, bu da ancak itibarın gelişmesine hizmet edecek bir iletişim sistemi ve uygulaması ile mümkün olmaktadır. Kurumsal iletişim başarılı bir şekilde yönetilir ise paydaşların kurum ile özdeşleşmelerini ve kurumu gerektiğinde desteklemelerini sağlamaktadır; buna ek olarak, kurumun kaynaklara erişimini artırarak, sermaye yapısını pozitif yönde etkilemektedir. Van Riel ve Formbrun “kurumsal itibarın alt yapısı” kavramını geliştirerek, kurumların kendilerini iç ve dış çevreye sunarken nasıl konumlandıklarını ve seçimleri üzerine dikkat çekmiştir. Kurumların, güçlü itibar alt yapıları oluşturabilmesi için stratejileri, kimliği, iç ve dış hedef kitle nezdindeki itibarı ve rakipleri arasındaki konumunu dikkate almaları gerekmektedir. Van Riel ve Formbrun’a göre itibar alt yapıları, genel olarak kurumların temel faaliyetleri, paydaşlara sundukları faydalar ve duygusal içerik üzerine kurulmaktadır. Kurumsal itibar alt yapısı olarak ifade edilen duygusal içerik üretme yollarından en etkili olanı, kurumsal itibarın en önemli öğelerinden biri olan kurumsal hikâyeler ise kurumun ayırt edici özelliklerini belirleyerek hikâyeleştirmekte ve bu sayede kurumu kişiselleştirerek, kurumun tarihçesi ve temel güçleri öne çıkarılmaktadır. Kurumsal hikâyeler iletişim kampanyaları ile iç ve dış hedef kitlelere aktarılmakta; bu noktada da kurumsal iletişim devreye girmekte ve çok merkezi bir rol üstlenmektedir. Kurumsal hikâyenin tüm yönetici ve çalışanlar tarafından benimsenmesi, daha sonra ise her bir iletişim birimi tarafından uyarlanarak kendi hedef kitleleri ile paylaşmaları önemlidir. Ancak bu uyarlamaların ve mesajların birbiri ile tutarlı olması, kurum ile ilgili farkındalık ve anlayışı geliştirirken, aynı zamanda kurumun paydaşları ile kurum arasındaki güven ve saygıyı pekiştirecektir (Görkem, 2013:9).

1.2.7 Halkla İlişkiler

“Halkla ilişkiler, kurumsal iletişimde, kurum kimliğini biçimlendiren, kurumların benimsenebilir ve savunulabilir belirgin bir imaj yaratmasında en temel görevlerden

biridir. Bu açıdan halkla ilişkiler, uzun dönemli bir yatırım, sürekli var olması gereken bir iletişim ve karşılıklı anlaşma çabasıdır” (Akyürek, 2005: 79).

Medya ile ilişkiler, reklam çalışmaları, sponsorluk, etkinlik ve organizasyon yönetimi, konu ve gündem yönetimi, kriz iletişimi gibi alanları kapsayan halkla ilişkiler faaliyetlerinin kurumsal imaj ile tutarlı olması tavsiye edilmektedir. Aksi takdirde söylem ve eylem birliği olmayan kurumların halkla ilişkiler faaliyetlerinin göstermelik, samimiysiz olduğu düşünülmekte ve kurumsal imaj üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedir. Ürün ve hizmet kalitesine ve fiyat fayda oranına özen göstermeyen, çevresini kirleten, çalışanlarını sömüren, etik değerlere önem vermeyen olumsuz kimliğe sahip bir kurumun halkla ilişkiler faaliyetleri içerisinde olması beklenemez (Akyürek, 2005: 83). Kurumun faaliyet içerisinde bulunduğu, faaliyetlerinden etkilenen ve kurumun etkilendiği tüm çevreler, halkla ilişkilerin hedef kitlesinde yer almaktadır. Bu çevreleri ise iç ve dış olmak üzere ikiye ayıran halkla ilişkiler, çalışanlarla ve ortaklarla etkileşim halinde oldukları iletişime *kurum içi iletişim* denirken; müşteriler, aracılar, tedarikçiler, kamu kuruluşları ve medya ile etkileşim halinde oldukları iletişim, *kurum dışı iletişim* olarak ifade edilmekte ve sınıflandırılmaktadır (Akyürek, 2005: 85-89).

Bu etkileşim içerisinde halkla ilişkilerin kullandığı bazı iletişim araçları bulunmaktadır ki, bunların bütüncül iletişim planları içerisinde doğru zamanda kullanılması, kurumun imajı açısından çok önemlidir ve bu araçların stratejik kullanımı uzmanlık gerektirir.

Halkla ilişkilerde kullanılan iletişim araçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Peltekoğlu, 2016).

Basın ile ilişkiler: Yazılı basın ve haber bültenleri, basın konferansı ve toplantıları, basın resepsiyonu, basın gezileri.

Radyo ve televizyon: Radyo özet duyurular, radyo ve televizyon haber bültenleri, açık oturum ve sohbet programları, kamu spotları, haber bültenleri, tanıtım filmleri, sohbet ve tartışma programları, video haber bültenleri(VNR).

Kurumsal yayınlar: Bülten, gazete, megapepar, dergiler.

Ve de makaleler, broşürler, kitapçıklar, memorandumlar, mektuplar, fotoğraf, sunumlar, sergi ve fuarlar, etkinlik yönetimi, sponsorluk.

Bu bağlamda halkla ilişkiler araçları kontrol edilen ve kontrol edilemeyen araçlar olmak üzere ikiye ayrılabilir. Bu araçları aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür (Peltekoğlu, 2016: 226).

Kontrol altında tutulabilen iletişim araçları: Yıllık raporlar, broşürler, kitapçıklar, kataloglar, haber mektupları, tanıtım filmleri, dialar ve içeriği kurum tarafından hazırlanan yayınlar.

Kontrol altında tutulamayan iletişim araçları: Ulusal ve yerel gazeteler, dergiler, radyo-televizyon gibi içeriği ve kontrolü halkla ilişkiler uzmanının elinde olmayan araçlardır. Bu araçlarda yer alabilmek, reklam iletilerinde olduğu gibi medyada yer alma garantisi içerisinde olmayıp, medya ile güçlü ilişkiler içerisinde olmayı gerektirmektedir ve güçlü etkiye sahip iletişim mecralarıdır.

Peltekoğlu'na göre halkla ilişkiler uzmanı, iletişim planları doğrultusunda uygun aracı seçmeye çalışırken şu soruları sormalıdır (Peltekoğlu, 2016: 227).

- Seçilen aracın yayın politikası nedir?
- Hedef kitlelere ulaşma oranı nedir?
- Gönderilen mesajın yayınlanma şansı ne kadar?
- Okur ya da izleyici profili nasıl?
- İçerik ile gönderilmek istenen mesaj tutarlı mı?
- Bilginin geçerlilik süresi?

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin sürekliliği ve tutarlılığı, kuruma duyulan güvenin kalıcı olmasını sağlar. Kurum ilişkilerinin sürekli değişen toplumsal koşullara uyum sağlaması konusunda önemli görevleri olan halkla ilişkiler, hem kurumun faaliyet içerisinde olduğu çevreyi hem de kurumu etkileşim içerisinde sürekli güncelleyen, bunu yaparken de aynı zamanda çevreyi de etkileyen çift yönlü bir iletişim sürecidir.

1.3 Kurumsal İletişimin Amacı ve İşlevleri

Kurumsal markaya ya da birden fazla ürün markasına bağlı olan mesajların hedef odaklı aktarımı olarak da tanımlayabileceğimiz kurumsal iletişim, kurumun alıcılarının yanıtlarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Kurumsal iletişim, bir kurumun çeşitli bölümleri arasındaki her türlü bilginin paylaşımını, bu paylaşımın süreci içinde kullanılan mesaj biçimini, teknik ve yöntemleri içermektedir (Vural, 2013).

İletişimin iç ve dış faaliyetleri desteklemek, örgütlenme ve ürün temelli konumlandırma (ikna etme), bilgilendirme, bireyleri iyi bir kurum vatandaşı olarak toplumsallaştırma gibi dört temel fonksiyonu olduğunu söyleyen Aberg 'e göre kurumların hedeflerine ulaşabilmeleri için iletişim biçimlerini bütünleştirmeleri gerekmektedir. Her ne kadar uygulamada kurumsal iletişim rolleri farklılık gösterse de kurumun yapısına göre halkla ilişkiler, çalışan ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, toplumsal ilişkiler, reklam, medya ile ilişkiler, kriz iletişimi, hükümet ile ilişkiler, teknik iletişim, hayırseverlik kurumsal iletişim alt fonksiyonları olabilmektedir diyen Goodman'a göre; kurumsal iletişim aynı zamanda güçlü iç ve dış ilişkilerin kurulması ve sürdürülebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Argenti ise kurumsal iletişimin, bir fonksiyonu, bir iletişim kanalını, bir süreci ya da tutum ve inançlar bütünü olarak dört farklı boyutuna dikkat çekmiş ve alt fonksiyonlar konusunda Goodman ile ortak görüş bildirmiştir. Bu fonksiyonların büyük şirketlerde kurumsal iletişim adı altında yürütülen iletişim çalışmalarının en önemlileri olduğunu ifade etmiştir. Kurumsal iletişimde bütünleştirmenin önemini vurgulayan Argenti, bölümler arasında koordinasyonun artırılması gerektiğini savunmaktadır. Örneğin çalışan ilişkileri konusunda insan kaynakları ve kurumsal iletişim departmanının iş birliği içerisinde olması gibi. Aynı zamanda merkezileşmiş iletişimin, özerk iletişimde meydana gelen kuruma bütüncül ihtiyaçlarından ziyade, bölümün ihtiyaçlarına göre iletişim fonksiyonlarını düzenlemesinin önüne geçmek ve tutarlılığı sağlamak açısından önemli olduğunu düşünmektedir. Basel'e göre ise kurumsal iletişim artık sadece halkla ilişkiler ve pazarlama bölümleri tarafından yürütülemeyeceğini ve yeni düzenlemelere ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir. Kurumların büyüdükçe istikrarı ve tutarlılığı sağlamak adına artan biçimselleştirme ve standardizasyon eğilimi, kurum içi farklı fonksiyonların da kurum politikaları ve kararların alınmasında etkili olabildiğini göstermektedir. Ancak iletişim sürecinde kullanılan politikalar, süreçler ve araçlarda

fonksiyonel bölümlerin her biri kendine özgü ayrı metotlarını kullanabilir. Alan Basel'in çelişen değerler yaklaşımına göre ise kurumsal iletişim yönetiminin en önemli görevlerinden biri iç ve dış iletişim ihtiyaçları arasında ortaya çıkabilecek olan beklentiler arasındaki çelişkiyi dengelemek ve tutarlı mesajlar verilmesini sağlamaktır. Basel 'in kurumsal iletişim teorisi, çelişen değerler arasında denge kurma ihtiyacını en net ortaya koyan kurumsal iletişim teorisi olmakla birlikte çelişen değerler arasındaki dengenin uygulama boyutunda nasıl sağlanabileceğine dair ışık tutmaması teorinin zayıf tarafıdır (Görkem, 2013).

Bu çalışmada ise yakın görülen teori ve yaklaşım Van Riel ve Cornelles'in bütüncül kurumsal iletişim yaklaşımıdır.

Van Riel'e göre iletişime yeni bir bakış açısı getiren kurumsal iletişim, ortaklaşa oluşturulan genel bir stratejik plan çerçevesinde, iletişim uzmanlarının kendi katkıları ile kurumsal strateji, kurumsal kimlik, kurumsal imaj üzerine yapılandırılmış bir bütüncül fonksiyon ortaya koymaktır. Kurumsal iletişim alanında en kabul görmüş araştırmaları yapan, teori ve önermeleri bu çalışmada da temel alınan Van Riel kurumsal iletişimi; yönetim iletişimi, örgütsel iletişim ve pazarlama iletişimi olarak üç başlık altında sınıflandırmaktadır (Van Riel, 2007: 33).

Kurumlarda önemli kaynaklara erişimi olan tüm yöneticilerin iç ve dış hedef kitleler ile iletişimini kapsayan *yönetim iletişimi*, kurumsal iletişimin en stratejik bileşenlerinden biridir ve yönetilen gurupta kabul görerek kurumun amaçlarını savaşıma değer olduğunu göstermek konusunda önemli bir araçtır. Kurumun temsilcisi olan yöneticiler, bütünlük bir iletişim çerçevesinde şirket içerisinde ortak bir vizyon geliştirmeli ve kurumun liderliğini korumalıdır. İç ve dış çevreyi kurumun amaçları doğrultusunda bilgilendirmeli, bu amaçlara ulaşabilmek için motive etmeli, kaynak dağılımını gerçekleştirmeli ve karar verme süreçlerini yönetim iletişimi aracılığı ile yönlendirmelidir. Aynı zamanda yönetim iletişimi yöneticilerin yeterlilikleri ve etkinlikleri konusunda iç hedef kitle tarafından meşru kabul edilmeleri için gerekli desteği kurum içinde kurum yöneticilerine vermelidir. Kurumsal iklimi ve performansı etkileyen yönetim iletişimi güvenilir ve bütüncül bir vizyon belirlediğinde, takım çalışmasının artışı görülmektedir. Üst yönetimin dış hedef kitle üzerindeki etkisi ise yapılan konuşmalar, lobicilik faaliyetleri, konferanslara katılım vb. faaliyetler ile oluşturduğu

imaj, kurum imajını ve itibarını etkileyebilmekte, hatta küresel bir etkiye dönüşebilmektedir. Bu nedenle iletişim uzmanları, yöneticileri desteklemeli ve hedef kitleler ile iletişimi en uygun yöntem ile aktarmalıdır. Yönetim iletişiminin kendi içerisinde tutarlı olması ise misyon, vizyon ve değerlerin kurumsal iletişim uygulamaları ile örtüşmesi ile mümkün olmaktadır (Van Riel, 2007: Görkem, 2013: Cornellies,2015).

Baskı materyallerinin hazırlanması, reklam ajanslarına bilgi verilmesi ve koordinasyonu, promosyon, doğrudan postalama, kişisel satış, basın ile ilişkiler, konuşma ve tartışma içeriklerinin hazırlanması ve tanıtım gibi iletişim biçimlerini içermekte olan *pazarlama iletişimi* ise satış amaçlı yapılmaktadır ve otel işletmelerinde de olduğu gibi çoğu kurumda en büyük bütçeye sahip kurumsal iletişim birimidir (Van Riel, 2007: 33-35). Pazarlama iletişimde temel özellik, hedef kitlede tutum ve davranış değişikliği yaratarak ekonomik hedeflere ulaşmaktır. Yeni iletişim teknolojileri ile gücü eline alan tüketiciler, yeni pazarlama stratejilerinin gelişmesine etki etmekte ve internetin giderek artan kullanımı, pazarlama iletişimde önemli bir alan işgal etmekte ve stratejileri şekillendirmektedir (Okay, 2005: 7). Artan rekabet ortamı ile odak noktası üründen tüketiciye kayan pazarlama iletişimde farklı yaklaşımlar ile tüketicilerden sağlanan geri bildirimler doğrultusunda kurumlar, üretim süreçlerini dahi şekillendirmeye başlamıştır. Araştırmaların da ortaya koyduğu gibi otel işletmelerinde de önemi sıklıkla vurgulanan müşteri sadakatini yaratmanın önemli olduğu bu yeni dönemde ise kurumdan yayılan mesajların tutarlı olmasının önemi ve mesajın kurumsal imajı şekillendirmesi ve bu durumun hedef kitleler üzerindeki etkisi anlaşılmıştır. Bu farkındalık ise pazarlama iletişimine bütünleşik bir bakış açısı kazandırmıştır.

Örgütsel iletişim ise kurumlarda pazarlama iletişimi dışında kalan tüm alanları kapsamaktadır. Örgütün devamlılığı için gerekli olan örgüt içi ve çevresi arasındaki iletişimi sağlar. İmajın öneminin ortaya çıkması ile birlikte kurumlarda logoların, kurumsal tasarımın, kurum çalışanlarının kıyafetinden; iç ve dış yazışmalarda kullanılan evraklar, kurumda kullanılan mobilyalar, iç ve dış mimarisi de dahil olmak üzere ortak bir imaj oluşturmak için gösterilen çabanın sonucunda, örgütsel iletişimin bütünleşmesinde ilk adım atılmış ve bu farkındalık, aynı zamanda kurumların hedef kitleleri ile etkileşim halinde oldukları tüm iletişim çalışmalarında, bütünleşmenin giderek önem kazandığı bir dönemin başlamasına sebep olmuştur. Bu süreç pazarlama

iletişiminden farklı olarak satış odaklı değil, kurumun farklı hedef kitleleri üzerinde tutarlı bir imaj oluşturma odaklı, uzun soluklu iletişim çalışmalarını kapsamaktadır (Görkem, 2013).

Luscuare'e göre kurumsal iletişim sadece imaj ile ilgili değil, tüm çalışanların şirketin genel hedeflerini destekleyecek doğrultuda çalışmaya teşvik etmek için "teşhis ve değişim" kabiliyeti yaratma açısından da önemlidir. Kurumsal iletişim sorumlulukları aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Van Riel, 2007: 46-47).

- Kurumsal marka bilinci oluşturma
- İstenilen kimlik ve marka arasındaki tutarsızlıkları en aza indirmek
- İletişim alanında kimlerin görev yapması gerektiğini göstermek
- Prosedürleri belirlemek ve yerine getirmek
- İletişim ile ilgili konularda karar vermeyi kolaylaştırmak
- Kurumsal hedeflerin başarıya ulaşması için tüm paydaşlara bilgi vermek kurumun arkasındaki iç ve dış desteği mobilize etmek.

Van Riel'e göre kurumsal iletişim perspektifi, örgütlerde yeni bir işlev kurmayı değil tam tersine, çoğu örgütte bölünmüş iletişim fonksiyonları arasında bulunan "Çin duvarlarını" aşağıya çekmeyi teklif eder. Van Riel'in altını çizdiği diğer bir konu ise kurumsal iletişimin ticari kurumlar ile özdeşleşmiş olmasıdır. Ancak genel olarak ticari kurumlarla özdeşleşmiş olsa da son yıllarda kâr amacı gütmeyen kurumlar ve devlet kurumlarının üzerinde de paydaş baskısı artmış, bu kurumlar da kendi hedeflerine ulaşabilmek için iletişim çalışmalarına dikkat etmeye başlamışlardır (Van Riel, 2007: 45-51).

Edelman Halkla ilişkiler, Medil Gazetecilik Okulu ve bir kamuoyu araştırma şirketinin 1997 yılında 100 büyük Amerikan şirketi ile yaptığı çalışma, artık birçok iletişim aktivitesinin, kurumsal iletişim çatısı altında toplandığını göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, bu şirketlerin %99'unda *medya ile ilişkiler*; %93'ünde *Kriz/mesele yönetimi*; %88'inde *çalışanlarla ilişkiler*; %83'ünde *Kurum kimliği/imaj*; %78'inde *araştırma ve ölçme*; %75'inde *yatırım ilişkileri*; %74'ünde *toplumsal ilişkiler ve*

hayırseverlik; %43'ünde reklam, pazarlama ve tanıtım; %35'inde hükümet ilişkileri; %11'inde müşteri hizmetleri kurumsal iletişim tarafından yürütülmekte ve iletişimden sorumlu üst düzey yönetici baskın koalisyona yakın çalıştığını ortaya koymuştur (Görkem,2013:54).

Goodman tarafından kurumsal iletişime yüklenen anahtar işlevler ise şunlardır (1998: 1-8);

- Değişim ve kurum kültürü
- Medya ilişkileri
- Yatırımcı ilişkileri
- Uluslararası iletişim
- İletişim politikası
- İç iletişim ve teknoloji
- Kriz iletişimi
- Kurumsal vatandaşlık ve etik
- Yetkin iletişim sorunları
- Bir kurumsal kültür oluşturmak
- Liderlik ve iletişim
- Halkla ilişkiler
- Reklam ve imaj oluşturma

Diğer bir ifadeyle, bir kurumun dış ve iç çevresi ile sürekli iletişimi sağlayabilmesi, kurumsal iletişim yönetimi ile mümkün olmaktadır.

1.4 Stratejik Kurumsal İletişim ve Kurumsal İletişim Araçları

Geleneksel kurumsal iletişimde ortak iştiraklere, iş birliklerine sıcak bakmayan kurumlar tek başlarına var olabiliyor; bu sebeple iletişim daha çok kurumdan dışarıya doğru, kurumun ihtiyaç ve isteklerine cevap verecek şekilde tek yönlü ilerliyordu. İç iletişim ise personeli bilgilendirme şeklinde insan kaynakları departmanları tarafından yürütülüyor, kurumun tüm iletişim çalışmaları birbirinden kopuk iletişim birimleri tarafından

yönetiliyordu. Giderek daha çok bilinçlenen ve bilgiye hızlı ulaşabilen kitleler, tüm paydaşların istek ve ihtiyaçlarının dikkate alındığı, yeni stratejik bütüncül bir kurumsal iletişim anlayışını ve yönetimini işletmelerin devamlılığı için gerekli kılmıştır. Bu sebeple kurumsal iletişimin önemini artıran unsurları şöyle sıralayabiliriz: Sektörel değişiklikler, yeni ekonomi, kaynakların büyük bir kısmını kullanan kurumlardan çevreye ve topluma karşı daha duyarlı olmaları gerektiğine dair değişen algı ve beklentiler, yeni iletişim teknolojilerinin de etkisi ile çift taraflı içerik oluşturma, bilgiye hızlı ulaşma vb. Bunlara ek olarak, geleneksel kurumsal iletişimde, kurumsal iletişimin kuruma sağladığı faydalar net olarak ölçümlenemediği ve görülemediği için iletişim tercihe bağlı bir seçenek olarak görülmekte, iletişim programları gerekli görüldüğü zamanlarda uygulanmakta, diğer zamanlarda önemli bir fark yarattıkları düşünülmemektedir. Modern kurumsal iletişim ise kurumsal stratejinin önemli bir parçası ve piyasa koşullarında kurumların hayatta kalabilmesinin anahtarı olarak görülmektedir. Öyle ki, son zamanlarda literatüre “iletişim sermayesi” kavramı eklenmiştir (Görkem, 2013).

En basit anlamı ile stratejiyi “hedeflere ulaşmak için çizilen yol ve yön” olarak tanımlayacak olursak, bu uygulanan taktikler ve araçların, çizilen bu yol ile entegre olduğu takdirde başarıyı artıracaklarını söylemek mümkündür. Aynı zamanda iletişim uygulayıcılarının ve uzmanlarının bu konudaki yetkinliklerinin de kurumun iletişim çalışmalarını olumlu etkilediği bilinmektedir. Ancak buradaki yetkinlik, iletişim araçlarını kullanma yeterliliklerinden ziyade, kurumun iletişim stratejileri ve genel stratejilerinin entegre işleyişi sonucu iletişim uzmanlarının yönetim stratejilerini daha iyi kavramaları ve karar mekanizmalarına dahil olabilmeleri ile alakalıdır. Cornelissen bu konuda uzun yıllarca kurumlarda çalışan iletişim uzmanlarının birer iletişim asistanı olarak görev yaptıklarını ve bunun sonucunda kurumun genel stratejilerini, misyon, vizyon ve değerlerini benimsemeden iletişim araçlarını kullanmalarının, iletişim uzmanlarının gelişiminin önünde engel olduğunu ifade etmiştir. Cornelissen’e göre “kurumsal iletişim fonksiyonu, mesleki ve teknik becerilerin yanında; konsept, ilke ve yönetim yaklaşımları nedeniyle daha geniş kapsamlıdır ve yönetim yeterliliklerine ihtiyaç duyar” (2014: 21).

Modern organizasyonlar, genelde topluluk ilişkileri, hükümet ilişkileri, müşteri ilişkileri, iş ilişkileri, insan kaynakları gibi departmanlar vasıtası ile hem kurumsal hem de ticari birimler olarak çalışırlar. Tüm bu departmanlar arasındaki iletişim koordine edilmediğinde ve bu

sebeple, mesajlar açıkça ve stratejik olarak verilmediği takdirde, kurum yöneticilerinin birbiri ile çelişkili ve tutarsız mesajlar vermekte, bu da kurumlar açısından sıkıntılar doğurmaktadır. Bilgiye kolay ve hızlı ulaşılması, bilgi kaynaklarının çoğalması, anlık bilgi iletimi insanların ürünlere güvenmesini zorlaştırmaktadır. Bu sebeple kurumlara tüm iletişim birimlerinde birbiri ile tutarlı mesajlar vermeleri tavsiye edilmektedir (Van Riel, 2007: 18-23).

Van Riel'e göre bütünleşik bir iletişim anlayışı için öncelikle stratejik iletişim planı hazırlanmalı ve tüm iletişim birimleri bu strateji doğrultusunda bütünleşik olarak hareket etmelidir. Bölümler kendi iletişim planlarını geliştirirken hedef kitlelerin tutum ve beklentilerini analiz ederek net ve ölçülebilir hedefler belirlemelidir (Görkem, 2013: 10-12).

Stratejik kurumsal iletişim çerçevesinde kullanılacak araçları kurumun genel stratejileri ile uyumlu olmaları ve iletişim hedefleri doğrultusunda kullanılmaları tavsiye edilmekle birlikte bu araçları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Van Riel, 2007: 54-58).

- *Görsel kimlik sistemlerinin uygulanması:* Ticari markalar, grafikler, logolar, mimari, mobilya, giyim kuşam, kurumsal dil, kurumla ilgili kullanılacak kitapçıklar, evraklar ve kurumu çağrıştıracak koku ve ses çalışmalarının bütünlük içerisinde, planlar doğrultusunda yönetilmesi.
- *Bütünleşik pazarlama iletişiminin kullanılması:* Pazarlama hedeflerine ulaşabilmek için tüm hedef kitlelerin belirlenmesi, genel plan ile entegre belirlenen tutarlı, bütüncül mesajların doğru iletişim araçlarını (yazılı, görsel, dijital iletişim araçları) ve kaynakları en iyi şekilde kullanarak belirlenmesi ve yönetilmesi.
- *Koordinasyon ekiplerinin kurulması ve inisiyatif almalarının sağlanması:* Toplam iletişim koordinasyonuna özen gösteren ekipler aracılığı ile entegrasyonu güçlendirmek ile sorumlu bu komiteler organizasyon genelinde aktif olan özel iletişim departmanları ile ortak politika geliştirir ve bu sürecin yürütülmesini değerlendirir.
- *Merkezi bir planlama sisteminin belirlenmesi:* İç ve dış hedef kitleye yönelik iletişim projeleri hazırlamak ve yürütmek için kullanılan bir araçtır. "İletişim Plan Süreci" olarak nitelendirilen bu süreç, kurumun tüm iletişim planını yürütmek için kullanılabilmeyle birlikte, sponsorluk gibi daha basit projeleri yürütmek içinde

faaliyetler geliştirebilmektedirler. Yıllık raporlar oluşturma, i bülten oluşturma gibi uygulamaları da olan İletişim Planlama Sürecinin; standartları oluşturma ve projeye uygun planlama gerçekleştirme, ortak başlangıç noktaları geliştirerek yönetim ve denetimi gerçekleştirme, güçlü veri tabanı oluşturma, çeşitli durumlarda kullanılacak raporları geliştirme ve standartlaştırma gibi somut avantajları bulunmaktadır.

Kurumsal iletişimi ve kullandıkları iletişim araçlarını ise en basit hali ile aşağıdaki tabloda olduğu gibi sınıflandırmak mümkündür.

Seviye Yön. İletişim Türü	Pazar İletişimi Yönetim-Müşteri	Müşteri İletişimi alışan-Müşteri	alışan İletişimi Yönetim-alışan
Kitle İletişimi	Reklam Basın ve Halkla İlişkiler alışmaları Doğrudan Pazarlama	Broşürler, Satış geliştirme, İş Mektupları	Kurum içi haber ve bilgilendirme biçimi Kurum broşürleri Kurum içi yayın.
Kişilerarası İletişim Sohbetler	Konferanslar Müşteri Őikayetleri Açık kapı günleri	Kişisel satış, Sergi-fuarlar Satış geliştirme	çalışanlara yönelik konuşmalar, İş toplantıları <u>Seminlerler</u>

Tablo 1.1: Kurumsal iletişim sınıflandırması ve araçları (Okay, 2005: 7).

2. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, binlerce yıldır çeşitli amaçlarla seyahatler yapan insanoğlu; seyahatlerinde öncelikle konaklama, sonrasında ise yeme-içme gibi zorunlu ihtiyaçlarını karşılamak amaçıyla barınaklar yapmışlardır. Bu barınaklar, insanların seyahat ettikleri mesafeler uzayıp genişledikçe, ulaşım araçları ve teknoloji geliştikçe, yerini daha bakımlı, teknolojik ve işlevsel tesislere bırakmıştır. Bu işletmelerin en eski olanları, otel işletmeleridir.

Otel işletmeleri, Bakanlar Kurulu'nun 2005 tarihli Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliği'nde "asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde

bulundurabilen tesislerdir.” diye tanımlanmaktadır (2005 bakanlar kurulu yönetmeliği, 2017).

Otel işletmelerinin dinamik yapısı nedeniyle değişik zamanlarda farklı tanımlar da yapılmıştır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

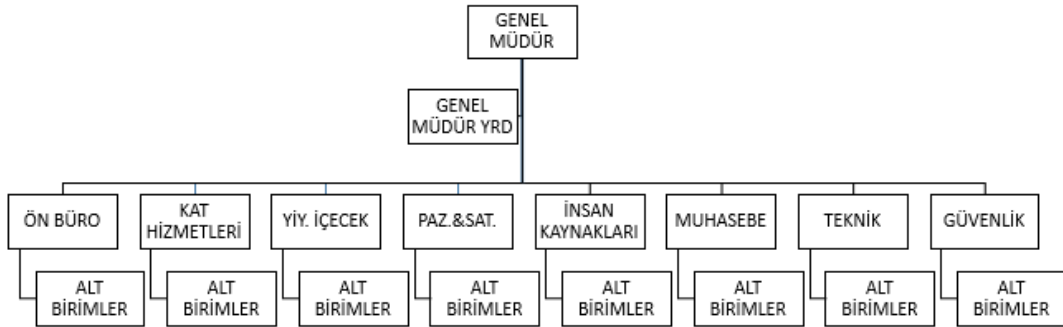
Otel işletmeleri, insanların geçici konaklama, yeme-içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan; birinci derecedeki turizm işletmeleri arasında ilk sırayı alan, turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan ticari işletmelerdir (Aktaş, 1985: 23).

Olalı 'ya göre ise; “yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla, uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte, geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir” (1989: 25).

Yukarıdaki genel tanımlardan da anlaşılacağı gibi otel işletmeleri, emek-yoğun yapısı ve hizmet üniteleriyle birbirinden farklı kültürel özelliklere sahip insanlara hizmet veren, soyut değer üretimiyle sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için tam bir senkronizasyonla yoğun iletişim faaliyetleri içerisinde olan ticari nitelikli işletmelerdir.

Bu haliyle otel işletmelerinin yönetim ve organizasyon yapısı; liyakat esasına göre uzmanlardan oluşturulmuş, birbirleriyle tam bir koordinasyon içerisinde çalışmak zorunda olan birimlerden oluşur. Organizasyon yapısı büyüdükçe değişmekle birlikte otel işletmelerini oluşturan başlıca bölümler aşağıdaki gibidir: (Çakıcı vd., 2008:38).

Şekil 2.1: Orta Büyüklükteki Otellerde Organizasyon Şeması (Çakıcı vd.,2008)



- *Ön Büro:* Otel işletmelerinde ön büro, henüz müşteriler otele gelmeden önce rezervasyon aşamasında iletişim içerisinde buldukları ve misafirlerin konaklamaları boyunca beklentilerinin yönetilmesinde önemli rol oynar. Ön büro departmanı rezervasyon, resepsiyon, ön kasa ve gece muhasebesi ve santral alt birimlerinden oluşur.
- *Kat Hizmetleri:* Evrensel otelcilik dili olan İngilizcede “House Keeping” olarak ifade edilen Kat Hizmetleri bölümü, otelin mutfak hariç, temizliği, bakımı ve düzeninden sorumludur. Sorumluluk alanları itibariyle misafirin, konaklama süresince en çok hizmet aldığı bölümdür. Diğer bölümler ile tam bir senkronizasyon içerisinde bulunarak otel işletmesinin imajının oluşmasında önemli bir görev üstlenir.
- *Yiyecek-İçecek Bölümü:* Otellerin restoran, bar ve salonları gibi servis alanlarının sevk ve idaresinden sorumlu bölümdür. İyi organize olmuş, nitelikli iş gücüyle desteklenmiş bir yiyecek-içecek bölümü, otel işletmelerinin oda gelirlerinden sonra en yüksek getiriye sahip bölümdür.
- *Pazarlama ve Satış Bölümü:* Mevcut ve potansiyel müşterilerin turistik karakterli istek, ihtiyaç ve beklentilerinin araştırılması, bunları temin etmek için gerekli mal/hizmet karmasının oluşturulması, bu karmanın fiyatlandırılması, tutundurulması ve satışına yönelik çabaların yürütülmesi ile tüm bu yapılanların ne ölçüde müşteri tatmini sağladığı araştırılarak geleceğe dönük yeni ve iyileştirici çalışmaların üst yönetimle birlikte planlama ve yönetilmesinden sorumlu bölümdür
- *İnsan Kaynakları Bölümü:* Bir süre öncesine kadar yerel otel işletmelerinde “personel bölümü” olarak sadece personel alım ve bordro faaliyetlerini yürüten bu departman, değişen rekabet koşullarında çalışan verimliliği, aidiyet gelişimi, çalışan kariyer planlaması gibi konuların verimlilikte önemli etkenler olduğunun deneyimlenmesi ve özellikle uluslararası otel işletmelerinin insan kaynakları alanında yaptığı çalışmalarla önemli bir yönetim fonksiyonu haline gelmiştir. İnsan Kaynakları Bölümünün sorumluluğundaki yönetim alanlarından bazıları şöyledir: İş gücü planlaması, iş analizi, kariyer planlama, eğitim, işe alma.

- *Muhasebe Bölümü:* Otel işletmelerinde muhasebe departmanları diğer tüm iş kollarında olduğu gibi, işletmenin varlıkları ve kaynakları ile ilgili kıymet hareketlerini sürekli bir şekilde kayıt altına almak ve denetimini sağlamaktır.
- *Teknik Bölüm:* Misafir kullanımına sunulan ya da çalışanlar tarafından kullanılan tüm araç ve gereçlerin, otel donanımının 24 saat esasına göre kullanılmaya hazır bulundurulmasından sorumlu bölümdür.
- *Güvenlik Bölümü:* Otel işletmelerinde olağanüstü tüm durum ve olaylara karşı alınan tüm önlemleri uygulamakla görevli bölümdür.

Oteller dünyada; otelcilik endüstrisindeki gelişmeler, faaliyet içerisinde bulunan ülke özellikleri, insanların dünya görüşleri, alışkanlıkları, ihtiyaçları ve tercihlerindeki gelişmelere göre sınıflandırılabilir olsa da Türkiye’de büyüklüklerine, faaliyet sürelerine, buldukları yerlere, konaklama ihtiyacının türüne göre sınıflandırılmakta ve de Bakanlar Kurulu’nun 2005 tarihli Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliği’nde; bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı olarak nitelendirilmektedirler.

Konaklama işletmeleri, bulunduğu ülke ve coğrafyanın politik atmosferine ve de doğa olaylarına bağlı olarak, anlık hızlı değişen talepler ile risk oranı yüksek, insan ilişkilerinin ön planda olduğu aynı zamanda emek-yoğun çerçevesi içinde birbirinden farklı pazarlara, farklı bileşenlerle çok çeşitli ürünleri satan, değer üretimini yaptığı anda satışı gerçekleştiren, ürettiği değeri ertesi güne devredemeyen, stoklayamayan işletmelerdir.

Bu bakımdan diğer ticari işletmelerden farklı olarak otel işletmeleri aşağıdaki özelliklere sahiptir (Şener, 2001:19).

- *Zaman satar:* Bir odanın satışı 24 saat içerisinde satılması gerekir, ertesi güne devredilemez, stoklanamaz.
- *Emek-yoğun işletmelerdir:* Otel işletmelerinde gerek hizmet sunumunda ve bağlı fonksiyonların yerine getirilmesinde insan gücüne başvurulur.
- *Dinamiktir:* Sürekli olarak konaklayan misafir, konakladığı otelden yeni hizmetler bekler. Bu nedenle otel işletmeleri kendine sürekli yenilemek zorundadır.

- *Risk faktörü yüksektir:* Ekonomik, politik ve coğrafi-doğa koşullarına bağlı değişimlerin önceden belirlenme güçlüğünden ve turizm endüstrisi bu değişimlerden anında etkilendiğinden risk faktörü hayli yüksektir.
- *Yeme-içme ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir:* Otel işletmeleri konaklama hizmetinin yanı sıra yeme-içme gibi alanlarda da hizmet verir.
- *Sürekli koordinasyon gerektirir:* Otel işletmeleri, değer üretiminde birbirine bağımlı bölümlerin yüksek iş birliğine ihtiyaç duyar.

Otel işletmelerinin önemini ise AKTOB (Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği) Ar- Ge birimi tarafından yapılan 2014 tarihli araştırma bulgularına göre aşağıdaki veriler ile açıklamak mümkündür.

- Turizmde meydana gelen 1 birimlik gelişme, Türkiye ekonomisinde 2 birimlik canlanma yaratıyor.
- Turizm, girdi alımları ile ekonomide 54 sektörü doğrudan etkilerken bir yıl içinde 26 milyar Dolar'lık satın alma yapıyor.
- Bu özellikleri ile turizm, ekonomideki 59 ana sektör içinde, ekonomiyi en fazla canlandıran 20.sektör konumundadır.
- Turizm, ekonomideki bazı sektörler için oldukça hayati konumdadır. Örneğin, Balıkçılık ana sektörü, aramalı olarak sattığı ürünlerin %51'ini turizme sunuyor. Gıda ve içecek sektörü aramalı satışlarının da %20'si turizm sektörüne yöneliyor. Mobilya sektörü de aramalarının %14'ünü turizme satıyor.
- Öte yandan turizm, birçok sektörün ihracatından daha fazla gelir yaratıyor. Bulgulara göre 20 sektörün turizme yaptığı satışlar, ihracatından daha büyük.
- İstihdam artışında %5,8'lik bir paya sahiptir.

3. OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL İLETİŞİMİN ÖNEMİ

Otel işletmeleri zaman satar ve 24 saat içerisinde satılmayan bir oda işletme için mali kayıptır, yani ürün stoklanamaz. Üretildiği veya hazırlandığı anda ve yerde satılması gerekmektedir, bu sebeple iş riski yüksek işletmelerdir. Aynı zamanda hizmet sunma ve

diğer fonksiyonların yerine getirilmesi insan gücüne dayanır (Gökdeniz, 1999: 8-9). Bu sebeple diğer sektörlerdeki gibi elle tutulur, gözle görülür somut bir ürünün değil, soyut hizmetin standartlarını sağlayarak istenilen hizmet kalitesine ulaşabilmesi etkili bir iletişim ve iş birliğini gerektirir. Örgütsel iletişim ve yönetim iletişimde olduğu kadar pazarlama iletişimde de diğer sektörlerle göre farklılık gösteren otel işletmelerinde olumlu imaj ve itibar elde etmek emek yoğun işletmeler olması sebebi ile oldukça maliyetli ve zor bir süreçtir. Aynı zamanda insan faktörünün durumsallığını göz önünde bulunduracak olursak, etkili bir kriz yönetimini de gerektirmektedir.

Turizm işletmelerinin, işletmenin varlığını, misyonunu ve kısaca ne olduğunu iç ve dış çevresine anlatması sadece etkin, doğru bir iletişimle mümkün olmaktadır ve kurumsal itibarları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Otel işletmelerinde soyut hizmet satın almak zorunda olan hedef kitlenin güvenini kazanmak ancak ve ancak içeride ve dışarıda bütünlük bir iletişim yönetimi ile gerçekleşebilir (İbicioğlu ve Avcı, 2003: 31).

Tüm bu sebeplerden dolayı “Günümüzün çetin rekabet ortamında, otel işletmelerinde, rekabet üstünlüğünü sağlamak, kalıplaşmış bir talep oluşturmak için sadece güçlü bir pazarlama politikası oluşturması veya ürünlerinin reklamını yaptırması yeterli olmamaktadır. Özellikle turizm işletmelerinde, talebin esneklik özelliği göz önüne alınınca güçlü kurumsal iletişim daha büyük önem taşımaktadır” (İbicioğlu ve Avcı,2003: 31). Turizm talebinin ön görülmesi diğer sektörlerle göre çok daha zordur. Sosyo-politik, toplumsal olaylardan ve faaliyette bulunulan coğrafyada oluşabilecek herhangi bir olumsuzluktan anında etkilenmesi sebebi ile turizm talepleri ani değişiklikler gösterebilmektedir. Diğer sektörlerle göre reklam gibi çok tercih edilen tanıtım çalışmaları turizm sektöründe aynı etkiyi gösterememekte, klasik satış & pazarlama stratejileri, elle tutulur gözle görülür somut ürün satın almayan tüketicilerin güvenini kazanmak için yeterli olmamaktadır. Turizm ürünü olan, soyut hizmetin anında satılması gerekliliği ve aynı zamanda ürünün stoklanamaması, otel işletmelerinin planlı ve hedefleri doğrultusunda doğru stratejileri belirleyebilmelerini çok daha önemli bir hale getirmektedir. Vizyoner bir bakış açısı ve güçlü bir kimlik ile yıllık planlar ve stratejiler doğrultusunda, iletişim kanallarındaki değişiklikler dikkate alınarak yönetilen otel işletmelerinin konjonktürel dalgalanmalardan daha az etkilendikleri ve faaliyetlerine devam edebildikleri bilinmektedir.

Turizm talebinin düştüğü zamanlarda bile, bazı şişletmelere olan talebin yüksek olması bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

İngiltere’de üç otel zinciri üzerinde yapılan araştırmalarda, etkin kurumsal iletişimin amaca ulaşmak için temel zorunluluk olduğu görülmüştür. Ancak, amaca ulaşmada tek başına yeterli olmadığı da aynı zamanda belirtilmiştir (İbicioğlu ve Avcı, 2003: 31).

4. OTEL İŞLETMELERİNDE KARLILIğI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE FİNANSAL PERFORMANS

Karaköse’ye göre bir örgütün karlılık ve yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme yeteneğini ifade eden “finansal performans” iyi olduğu takdirde (2007: 47);

- Kurum güçlü kârlılığa sahip olur.
- Riski düşük yatırımlar yapar.
- Gelecekte büyüme ile ilgili güçlü tahminler yapar.
- Rakiplerden daha üstün performans gösterir

Turizm sektöründe faaliyet gösteren şişletmelerin kendine has finansal özellikleri bulunmaktadır ve bu özelliklerin yatırım ve şişletme aşamasında mutlaka göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Örneğin sermaye farklılıkları ve daha çok duran varlıklara ciddi yatırımlar yapılıyor olması, maliyet kalemlerinin çok fazla olması, öz kaynak kullanımlarının farklı olması, uzun vadeli yabancı kaynak bulma zorlukları, sektör olarak devlet politikalarının ve teşviklerinin istenilen düzeyde olmaması, talebin esnek ve riskinin yüksek olması, dış etkilere ilk etkilenen sektör olması vb. (Karadeniz ve İskenderoğlu, 2011).

Her ne kadar sektörün yapısal özellikleri yatırımcıları zorlasa da bu olumsuz etkileri sağlam fizibilite araştırmaları ve iş geliştirme süreçleri ile aşmak ve sürdürülebilir yatırımlar yapmak turizm şişletmelerinin ve de ülke ekonomisinin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Bu noktada ülkenin turizm kaynaklarının korunması ve sürdürülebilir turizm planlarının geliştirilmesi, uzun süreçte otel şişletmelerinin gelişimine ve

sürdürülebilir yatırımlar içerisinde olmasına etki edecektir ve turizm işletmelerinin finansal olarak gelişmesi, ülke ekonomisine de katkı sağlayacaktır.

Özellikle talebin sürekli değiştiği buna karşın sabit sermaye yatırımlarının yüksek olduğu, risk ve belirsizliğin her zaman mevcut olduğu, gider ve maliyetlerin kontrol edilmesinin her geçen gün zorlaştığı, turizm sektörünün önemli aktörü konumundaki konaklama işletmeleri açısından sektörde ciddi yatak fazlalığının bulunması, bu nedenle de fiyat rekabetinin ağırlaşması; enerji, bakım-onarım, yiyecek, personel, amortisman, faiz ve benzeri maliyetlerin yüksek olması, döviz kuru riskinin yönetilememesi ve sektöre ait enflasyonun yükselmesi gibi nedenlerle likidite ve karlılık açısından sorunlar oluşabilmektedir. Bununla beraber, kar elde edemeyen konaklama işletmelerinin bir sezon sonra kar elde etme beklentisiyle son yıllarda gittikçe borçlanmaları, buna karşın kar marjlarının daralması neticesinde finansal sıkıntı ve iflas durumlarıyla karşı karşıya kalmaları, Türk turizm sektörünü olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenlerle otel işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri için etkili stratejik planlar yapmaları gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde karlılığı etkileyen unsurları ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Karadeniz ve İskenderoğlu, 2011: 10).

- Sermaye yapısı
- Yöneticilerin kararları
- İşletme büyüklüğü
- Kurumsal sahiplik düzeyi
- Doluluk oranları
- Pazar payı
- Varlıklarının kaç katı satış yaptıklarını gösteren aktif devir hızı

İşletmenin finansal performansını gösteren finansal oran analizleri ise finansal tablolarda bulunan kalemler arasındaki ilişkinin matematiksel ifadesidir. Oran analizi, işletmelere ait bilanço ve gelir tablolarında birbiri ile ilgili olan kalemler arasındaki ilişkilerin oransal olarak belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Oran analizleri, finansal tablo verilerini, tablo toplamları ile ya da birbirleri ile ilgilendirerek firmanın finansal durumu ve performansı ile ilgili detaylı bilgi edinme amacını gütmektedir. Oran analizleri aracılığı ile finansal tablolarda yer alan birçok kalem, daha kolay anlaşılır ve az sayıda göstergeyle daha anlamlı

bir duruma getirilebilir (Savsar, 2012: 13). Bir başka ifadeyle oran analizi, işletmelerin mali tablolarında yer alan kalemlerin sayısal verilerinin birbirlerine bölünerek matematiksel olarak değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme yapılırken genel kabul görmüş oranlar kullanılmaktadır. Oranlar, mali tablolarda açıklanan verilerin hem kolay yorumlanması hem de karşılaştırılabilmesi için yardımcı olmaktadır (Soysal, 2008: 369). Mali tablolardan yararlanarak çok sayıda oran hesaplaması yapmak mümkündür.

İşletme değerlemesi yapabilmek için yaygın olarak aşağıdaki finansal oranlar kullanılmaktadır (Cebeci, 2014: 25-36).

- *Likidite Oranları:* İşletmeye borç verenlerin özellikle dikkat ettikleri, işletmenin borç ödeme gücünü gösteren oranlardır. Örneğin; dönen varlıklar/ kısa vadeli yabancı kaynaklar = Nakit oranı
- *Mali Yapı (Finansal yapı/ kaldıraç) Oranları:* İşletmenin mali yapısını ortaya koyan oranlardır.
- *Faaliyet Oranları:* İşletmenin varlıklarını verimli kullanıp kullanmadıklarını gösteren oranlardır.
- *Karlılık Oranları:* İşletmenin karlı bir şekilde çalışıp çalışmadığını gösteren oranlardır. Bir işletmenin kazanç elde etme gücü karlılık olarak ifade edilir.

Tam bu noktada ifade etmek gerekirse, kurumsal iletişim yönetiminin finansal performans etkisini muhasebesel açıdan ortaya koymak, hem soyut değerlerin finansal olarak analizini yapabilmek hem de kurumlar kamuya açık olmadıkları ve iş sırları sebebi ile muhasebesel verileri açıklamadığı için mümkün olamamaktadır. Bu sebeple, araştırmada görüşme yapılan her kurumda finansal verilere ve muhasebe verilerine ulaşmak pek mümkün olmadığından, üst düzey yöneticilerin bilgi ve sektör tecrübeleri doğrultusunda fikir edinilmeye çalışılarak, iletişim uygulamaları ve karlılık arasındaki bağa ilişkin algıları anlaşılmasına çalışılacaktır. Aynı zamanda mümkün olan durumlarda, kurumların yatırım yapma ve risk alabilme kabiliyetleri, kapasite kullanım oranları ve ortalama oda satış fiyatlarına birincil verilerden ulaşılmaya çalışılmış, mümkün olmayan durumlarda ikincil verilere başvurulmuştur.

III. BÖLÜM:

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE KISITLARI

Üretim, çalışanlar, muhasebe, pazarlama ve sermaye bakımından diğer işletmelere göre farklılık gösteren otel işletmelerinin insan gücüne dayanan ve zamanla yarışan işletmeler olmasının yanı sıra; sunulan hizmetler, personel arasında yakın iş birliği ve dayanışmayı gerektirir. Hizmet değer zincirinde, başından sonuna kadar iletişimin bir harç olarak var olduğu konaklama işletmelerinin dinamik yapısı ve risk faktörünün yüksek oluşu sürdürülebilirlikleri için güçlü bir iletişim yönetimini gerektirir (Şenel, 1990). Bu çalışmaya öncelikle literatür taraması ile başlanmış akabinde nitel araştırma yöntemlerinden olan mülakat tekniği ve dolaylı gözlem kullanılmıştır. Gerekli görülen durumlarda dijital ortamlarda ulaşılabilen ikincil veriler ile araştırmanın verileri desteklenmeye çalışılmıştır. Bu konu ile direkt ilgili literatür de nicel bir çalışmaya tarafımdan ulaşılmamakla beraber yazılı literatürde bu konu ile ilgilenen araştırmacıların çalışmalarında kurumsal iletişim ve finansal performans bağına ilişkin açıklamaları bulunmaktadır ve de kurumsal iletişim ile ilgili kavramlar ile finansal performans etkisi üzerine birçok araştırmanın var olduğu ve sonuçların büyük bir çoğunlukla pozitif olduğu görülmüştür. Ancak literatür taraması esnasında, araştırmanın bazı zorlukları olduğu anlaşılmıştır. Bu zorluklardan ilkinin konaklama işletmelerinde kurumsal iletişim algısının oturmadığına dair İbicioğlu ve Avcı'nın (2003) anket yöntemini kullanarak yapmış oldukları "Turizm İşletmelerinde Kurumsal İmajı Oluşturan faktörlere ve Kurumsal İletişim Rolüne yönelik İnceleme" ortaya koymaktadır. Bu sebeple örneklem olarak kurumsal iletişim derecelerinin organizasyon büyüklükleri sebebi ile küçük ölçekli otellere nazaran çok daha yüksek olduğu düşünülen dört ve beş yıldızlı oteller seçilerek, bu zorluk aşılmaya çalışılacaktır. Aynı zamanda Akıncı Vural- Mikail Bat'ın "Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim" kitabının sonunda CCI 2009 verilerine yer verilmiştir. Bu veriler hangi sektörlerde kurumsal iletişim çalışmalarının daha ağırlıkta olduğu ve işletmelerde kurumsal iletişim uygulamalarının bütçe üzerindeki etkisini göstermektedir. Yapmak istediğim araştırma için önemli bir kaynak olarak yol gösterici olmaktadır.

Bununla birlikte yapılan araştırmalar, kurumsal iletişim departmanlarına ayrılan bütçelerle ilgili muhasebe verilerinin olmaması sebebi ile finansal ölçümün zorluklarından bahsetmekte, bu da araştırmanın ikinci zorluğunu ortaya koymaktadır. Araştırmanın bu zorluğu sebebi ile muhasebe verileri yerine tüm bu finansal verilere ve performans ölçümlerine hâkim olan üst yönetimin algı ve tecrübesi araştırılarak birinci ağızdan elde edilen verilerin değerlendirilmesi planlanmaktadır. CCI araştırmalarına göre kurumsal iletişimin daha çok üst düzey yöneticilerin iş olarak görülmesi kurumların üst düzey yöneticileri ile görüşmenin önemini ortaya koymaktadır. Çalışmada ilk olarak birinci aşamada örneklem olarak belirlenmiş kurumlardaki iletişim yöneticisi ile 68 kapalı uçlu sorudan oluşan bir anket yapılarak kurumların iletişim dereceleri belirlenecek sonra üst yönetim ile mülakat yapılacaktır. Ancak yapılan iki pilot görüşme esnasında, soruların uzunluğu, nicel ve nitel iki farklı soru tekniğini kapsaması ve de iki farklı yetkili ile görüşmenin zaman ve dikkat açısından sıkıntı yaratabileceği ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda otelin yapısına göre tüm bu soruların muhatabı zaman zaman tek kişi olabilmektedir, ki bu da görüşmelerin iş yerinde yapılması sebebi ile görüşmecileri strese sokabilmektedir. Bu sebeple geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış ve bilimsel olarak kabul görmüş Görkem'e ait ölçekten ve CCI raporlarından faydalanılarak mülakat soruları oluşturulmuştur. Kurumların kurumsal iletişim dereceleri de mülakat yöntemi ile anlaşılmaya çalışılmıştır. Sonraki aşamada ise genel müdür, yönetim kurulu ya da üst düzey yöneticiler ile görüşülerek mülakat tekniği ile bu iletişim çalışmalarının işletme performansına hangi boyutlarda ya da sadece finansal boyutuna etkisine dair algı ve tecrübeleri sorularak, kurumsal iletişim dereceleri ile işletme karlılığı ve devamlılıkları arasında bir bağ olup olmadığına dair sonuca varılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın, bütüncül kurumsal iletişim yönetimine katkı sağlayabilmek açısından önemli olduğu düşünölmektedir. Ülke ekonomisindeki etkisi, yaratmış olduğu istihdam, yaşanan imaj ve itibar problemleri sebebi ile araştırmanın otel işletmelerinde gerçekleştirilmesinin de faydalı ve otel işletmeleri açısından iletişim derecelerini ve de planlarını gözden geçirme konusunda teşvik edici olacağı öngörölmüştür.

2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE HİPOTEZLERİ

“Kurumsal iletişim yönetimi ve kurumların finansal performansları arasında bir bağ vardır.” hipotezinden yola çıkarak, “Otel işletmelerinde kurumsal iletişim yönetiminin rolü, uygulanma şekli ve finansal performans üzerindeki etkisi nedir?” Araştırma sorusuna üst düzey yöneticiler ile mülakata dayalı nitel bir araştırma yapılarak cevap aranmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda araştırmada kurumsal iletişim ile ilgili kavramların da otel işletmelerinin finansal performansı üzerinde etkili olduğu varsayılmıştır ve bu bağlamda kurumsal iletişimin, finansal performans üzerindeki etkisine işaret ettiği düşünülmektedir. Bu çalışmada “finansal performans” kavramı kurumların karlılıkları ve devamlılıkları anlamında kullanılmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE EVRENİ

Araştırmanın evrenini kurumsal iletişim algısının daha yüksek olduğu düşünülen İstanbul’daki dört ve beş yıldızlı oteller oluşturmaktadır. İstanbul’da sayısal olarak 195 kadar beş ve dört yıldızlı otel bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu sayının yüzde onunu kapsayan 3 adet yabancı uluslararası profesyonel zincir otel, 2 adet profesyonel yerli uluslararası zincir otel, 2 adet yerli profesyonel zincir otel, 5 adet şahıs oteli bulunmaktadır. Araştırmanın iki örneklemini pazarın lideri olan kurumlardır. Bu kurumların genel merkezleri ile görüşülmüş olması sebebi ile örneklemlerden biri ile 18 tanesi İstanbul’da olmak üzere 54 farklı oteli temsilen, diğer lider kurum ile ise 4 tanesi İstanbul’da olmak üzere 17 farklı oteli temsilen görüşülmüştür ve bu da örneklemin evrendeki temsil yüzdesini artırmıştır. Görüşülen üst düzey otel yönetici sayısı 12’dir.

4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Nicel veri analizi yöntemleri ile ilgili araştırmalar, nitel veri analiz yöntemlerine göre daha eskidir. Aynı zamanda nicel araştırmalara nazaran nitel araştırmalarda uygulanan yöntem, teknik ve süreçler konusunda akademisyenler tarafından ortak bir dil geliştiğini

söylemek henüz mümkün olmamakla birlikte nitel veri analizi üzerine odaklanmış çalışmalarda her ne kadar farklı süreç ve yöntemler kullanılıyor olsa da bu tür araştırmalarda genel olarak tümevarımcı bir analiz yöntemi ile kuram geliştirmeyi amaçlamaktadırlar. Bu analiz yaklaşımlarının benzer yönleri tanımlandığında ise nitel veri analiz sürecinde betimlemeye yönelik bir model geliştirmek mümkündür (Özdemir, 2010, 328-332).

Strauss ve Corbin nitel analizi betimsel analiz ve içerik analizi olmak üzere iki grupta sınıflandırır. (Aktaran: Sözbilir, 2017) Bu araştırmada ise mülakat tekniği ile elde edilen verilerin analizinde kullanılacak olan betimsel yaklaşıma göre, elde edilen veriler daha önceden belirlenen kavramsal çerçeve veya temalara göre özetlenir ve yorumlanır.

Betimsel analizde görüşülen ve gözlemlenen bireylerin görüşlerini daha etkili anlatımı için doğrudan alıntılara sık sık yer verilebilir, aynı zamanda veriler araştırma sorularını ortaya koyan temalara göre düzenlenebileceği gibi gözlem sürecinde kullanılan sorular ya da boyutlara göre de şekillenebilir. Okuyucuya düzenlenmiş ve yorumlanmış bulguların en anlaşılır ve açık sunum amacı ile yapılan betimsel analizde elde edilen veriler, sistematik ve açık bir şekilde betimlendikten sonra bu betimlemeler neden sonuç ilişkisi içerisinde irdelenir ve birtakım sonuçlara varılır. Betimsel analiz dört aşamadan oluşur (Sözbilir, 2017).

- *Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma:* Araştırma sorularında, araştırmanın kavramsal çerçevesinden ya da mülakat esnasında ortaya çıkan başlıklardan yola çıkarak veri analizi için bir çerçeve oluşturulur. Bu çerçeveye göre verilerin hangi temalar altında düzenleneceği ve sunulacağı belirlenir. Betimsel analizin uygulanabilmesi için daha önce belirlenen bir kavramsal çerçevenin olması önerilir aksi takdirde betimsel analizin uygulanması güç olabilir.
- *Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi:* Bu aşamada, daha önce oluşturulan çerçeveye göre elde edilen veriler okunur ve düzenlenir. Verilerin tanımlama amacıyla seçilmesi, anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilmesi önerilir. Oluşturulan çerçeveye göre bazı veriler kavramsal çerçevenin dışında kalabilir ve önemini yitirebilir.
- *Bulguların tanımlanması:* Son aşamada düzenlenen veriler tanımlanır ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenir. Bu aşamada verilerin kolay anlaşılır ve

okunabilir bir dille tanımlanmasına ve gereksiz tekrarlardan kaçınılmasına dikkat edilmelidir.

- *Bulguların yorumlanması*: Tanımlanan bulguların açıklanması, ilişkilendirilmesi ve anlamlandırılması bu aşamada yapılır. Bulgular arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin açıklanması ve gerekirse farklı olgular arasında karşılaştırma yapılması, araştırmacı tarafından yapılan yorumun daha nitelikli olmasına yardımcı olur.

Betimsel analiz, çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türüdür. Bu analiz türünde araştırmacı görüştüğü ya da gözlemiş olduğu bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtabilmek amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verebilmektedir. Bu analiz türünde temel amaç elde edilmiş olan bulguların okuyucuya özetlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2003).

IV. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde öncelikle kurumların ve görüşmecilerin demografik yapıları aşağıdaki tablolar ile ortaya konmaya çalışılacak ve akabinde bütüncül kurumsal iletişim ve kurumsal iletişim ile ilgili kavramlar ile finansal performans arasındaki bağa ilişkin algı görüşmecilerden elde edilen veriler ile kavramsal çerçevede ifade edilen başlıklar altında değerlendirilecektir. Bu aşamada görüşülen on iki kurum, elde edilen veriler doğrultusunda A ve B olmak üzere rastlantısal olarak iki kategoriye ayrılmış olup bu iki kategoride değerlendirilecektir. A kategorideki kurumlar kurumsal iletişim departmanı olan ve iletişim stratejilerini bir yönetim fonksiyonu haline geldiği kurumları ifade ederken B kategorideki kurumlar, kurumsal iletişim departmanı olmayan ve iletişim çalışmalarının yönetim fonksiyonunda yer almadığı otel işletmelerini temsil etmektedir.

Görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulan tablolar, A ve B kategori oteller arasında var olan aşağıdaki farklılıklara da işaret etmektedir.

- A kategori otellerin halka arz oranları daha yüksek
- A kategori otellerin kadın yönetici oranı daha yüksek
- A kategori otellerin faaliyet süreleri daha yüksek
- A kategori otellerin organizasyon ağları daha büyük
- A kategori otellerin yönetim kurulunda ya da karar mekanizmasında liyakat esasına göre aile dışı profesyonellere danışılmakta ve yer verilmektedir.
- A kategori otellerde ana iş kolu otel işletmeciliği olan kurumların sayısı, B kategori otellere nazaran daha fazladır.

Bu çalışmada görüşme öncesi oluşturulan bir form kullanılmış, bu form ile görüşmecilerin ve kurumların demografik özelliklerinin ve de yöneticilerin kurumsal iletişim kavramına dair tanımları ve kurumların iletişim derecelerini anlamaya çalışılmış, verilerin çözümlenme aşamasında daha derli toplu olması sağlanmıştır. Aynı zamanda araştırmanın temelini oluşturan açık uçlu sorular da bu formda yer almaktadır. Formda birinci bölümde, görüşmecilerin demografik özelliklerine; ikinci bölümde, kurumların

demografik özelliklerine; üçüncü bölümde, yöneticilerin kurumsal iletişim algısı ve de kurumların kurumsal iletişim derecelerini anlamaya yönelik sorular sorulmuş, dördüncü bölümde ise araştırmanın amacına yönelik açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Görüşme esnasında ses kaydı ve yazılı notlar alınmış daha sonra ses kaydı üzerinden yapılan çözümlenmeler yazılı hale getirilmiş ve kavramsal çerçevede betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmeye çalışılmıştır.

Aynı zamanda gözlem yapabilme imkânı sebebi ile görüşmeler, özellikle söz konusu otellerde gerçekleştirilmiş ve görüşülen yöneticilerden görüşmenin gönüllü yapıldığına dair imzalarının ve kartvizitlerinin olduğu yazılı belge rica edilmiştir. Bu taleplere oldukça yardımsever bir karşılık alınmış, aynı yardımsever tavırla ve dikkatle görüşmeler gerçekleştirilmiş, ancak iş yerinde olunması sebebi ile görüşme süresi uzadıkça zaman zaman görüşmecilerin strese girebildiği gözlemlenmiştir.

1. GÖRÜŞMECİLERİN DEMOGRAFİK YAPILARI

Tablo 4.1: A Kategori Otelleri Yöneticileri

Otel	Görüşmecinin:					
	Yaşı	Cinsiyeti	Eğitimi	İş Tecrübesi	Pozisyonu	Çalışma Süresi
A1	40	Kadın	Lisans	22 yıl	Satış&Paz. Müdürü	19 yıl
A2	40	Kadın	Lisans	20 yıl	Paz.&Kurumsal İletişim Grup Müdürü	2,5 yıl
A3	50	Erkek	Lisans	18 yıl	Genel Müdür	14 ay
A4	39	Kadın	Y.Lisans	18 yıl	Kıd. Ortadoğu ve Türkiye Bölge Pazarlama Müdürü	16 yıl
A5	37	Kadın	Y.Lisans	8 yıl	Pazarlama İletişimi Yön.	1 yıl
A6	37	Erkek	Y.Lisans	14 yıl	Operasyon Müdürü (COO)	10 yıl

Tablo 4.2: B Kategori Otel Yöneticileri

Otel	Görüşmecinin:					
	Yaşı	Cinsiyeti	Eğitimi	İş Tecrübesi	Kurumdaki Pozisyonu	Çalışma Süresi
B1	47	Erkek	Lisans	25 yıl	Genel Müdür	2 ay
B2	40	Kadın	Y.Lisans	20 yıl	Genel Müdür Yard.	2,5 yıl
B3	41	Erkek	Lisans	21 yıl	Genel Müdür	6 yıl
B4	36	Erkek	Y.Lisans	10 yıl	Genel Müdür Yard.	6 yıl
B5	39	Erkek	Lisans	16 yıl	Satış&Pazarlama Md.	13 ay
B6	38	Erkek	Lisans	20 yıl	Genel Müdür	2 ay

2. KURUMLARIN DEMOGRAFİK YAPILARI VE KATEGORİLERİ

Tablo 4.3: A Kategori Otelleri

Otel	Görüşülen Otel İşletmesinin:						
	Sınıfı	Mülkiyet Durumu	Aile İşl.	Farklı Sektör Ç.	Zincir/ Bağımsız	Halka Arz	Faaliyet Süresi
A1	5 yıldız	Sahip	Hayır	Hayır	Uluslararası Zincir	Evet	120 yıl
A2	5 yıldız	Sahip	Hayır	Evet	Ulusal Zincir	Evet	60 yıl
A3	5 yıldız	Sahip	Hayır	Hayır	Ulusal Zincir	Hayır	16 yıl
A4	5 yıldız	Sahip/Kiralık	Hayır	Hayır	Uluslararası Zincir	Evet	92 yıl
A5	5 yıldız	Kiralık	Hayır	Hayır	Uluslararası Zincir	Hayır	25 yıl
A6	5 yıldız	Sahip/Kiralık	Hayır	Hayır	Ulusal Zincir	Evet	50 yıl

Tablo 4.4: B Kategori Otelleri

Otel	Görüşülen Otel İşletmesinin:						
	Sınıfı	Mülkiyet Durumu	Aile İşl.	Farklı Sektör Ç.	Zincir/ Bağımsız	Halka Arz	Faaliyet Süresi
B1	5 yıldız	Sahip	Evet	Evet	Bağımsız	Hayır	3 yıl
B2	5 yıldız	Kiralık	Evet	Hayır	Ulusal Zincir	Hayır	20 yıl
B3	4 yıldız	Sahip	Evet	Hayır	Ulusal Zincir	Hayır	30 yıl
B4	5 yıldız	Kiralık	Evet	Evet	Bağımsız	Hayır	7 yıl
B5	5 yıldız	Sahip	Evet	Hayır	Ulusal Zincir	Evet	6 yıl
B6	4 yıldız	Sahip	Evet	Evet	Bağımsız	Hayır	4 yıl

3. GÖRÜŞMECİLERİN KURUMSAL İLETİŞİM ALGISI VE GÖRÜŞÜLEN KURUMLARDA KURUMSAL İLETİŞİMİN ORGANİZASYON ŞEMASINDAKİ YERİ

Bu bölümde yöneticilere kurumsal iletişim tanımları sorulmuş ve sırası ile şu cevaplar alınmıştır.

A2 Otel Yöneticisi:

“Kurumsal iletişimi, Kurumun kimliğini kültürünü ve değerlerini korumak, yüceltmek ve marka kimliğini sürdürmek olarak tanımlıyoruz.”

A3 Otel Yöneticisi:

“Kurumsal iletişim; kurumunuz kimliğinin, adının, niceliğinin, niteliğinin oluşturulması, çevresi ile paylaşılması ve tanıtılmasıdır.”

A5 Otel yöneticisi:

“Kurumsal iletişim çok geniş bir konu. Faaliyet alanlarına göre de farklılık gösteren bir konu. Ancak otelcilik özelinde konuşacak olursak da otelin konseptine göre farklılık gösterir. Şunu söyleyebiliriz ki kurumun tüm iletişim faaliyetlerini kapsar. Örneğin,

halkla ilişkiler, sponsorluk, reklamlar ve hatta finansal raporlar vs. de dahil olmak üzere kurum kimliğini yansıtacak şekilde yürütülmesi ve yönetilmesidir.”

A6 Otel yöneticisi:

“Kurumun, faaliyetlerinin sürdürülmesine yönelik, iç ve dış paydaşlarla kurulan iletişim ve itibar yönetimidir.”

B1 Otel yöneticisi:

“Birçok işletmenin yapması gereken, mevcutta devam eden ilişkilerini daha ileriye götürebilmek, otel misafirlerinin memnuniyetlerini ileriye taşımak için yapmak zorunda olduğumuz faaliyetlerdir.”

B3 Otel yöneticisi:

Kurumsal iletişim tanımı yapmamış *“satış faaliyetlerinden ve misafir ilişkilerinden”* bahsetmiştir.

B5 Otel yöneticisi:

“Çalışmış olduğum kurumun içeride ve dışarıdaki iş birliği olarak tanımlıyorum.”

B6 Otel yöneticisi:

“Kurumun dış dünyadaki imajını ortaya koyan, kuruma vizyon kazandıran bir kavram.”

Yukarıdaki yorumlardan da anlaşılacağı üzere genel olarak kurumsal iletişim kavramına dair yüksek bir algı söz konusu olmakla birlikte tanımların ortak paydası “kimlik” ve “iletişimdir”. Bu da literatürde kurumsal iletişim için önce sağlam bir kimlik sahibi olmak gerektiğine dair ifadeleri destekler nitelikte bir sonuçtur diyebiliriz. Ancak, A kategori otel yöneticilerinin tanımları “ne” ve “nasıl” sorularına daha çok cevap verebilir düzeyde iken, B kategori otellerinin sadece “ne” olduğuna fakat “nasıl” olması gerektiğine dair yorum yapmadıkları dikkat çekmektedir.

Yöneticilerin kurumsal iletişim tanımlarının ardından temsil etmiş oldukları otellerin kurumsal iletişim dereceleri sorulmuş ve iletişim çalışmalarının organizasyondaki yeri anlaşılmaya çalışılmıştır.

Bu sorular üzerine alınan cevaplar A kategori oteller içerisinde kurumsal iletişimin yönetim kuruluna yakın ya da direkt yönetim kurulu ya da CEO sorumluluğunda yürütüldüğüne dair iken; B kategori otellerde, otel sahipleri ya da genel müdürler tarafından ya da satış pazarlama departmanları tarafından görsel tasarım ve sıcak satış odaklı iletişim çalışmaları yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Bununla birlikte B5 otel yöneticisi tarafından, otelin temalı otel olduğu, sanat ve teknoloji ağırlıklı tasarımı ile dikkat çektiği ve beğenildiği ifade edilmiştir. Bu temalı kimliğin otel sahibi aile tarafından belirlendiği ve yönetildiğini, aynı zamanda misafir memnuniyeti takipleri doğrultusunda içerideki standartların sağlanması için dışarıdan bir danışmanlık firması ile anlaşıldığı ve bu firma tarafından iç iletişimin sağlandığı ifade edilmiştir. Aynı zamanda pazarlama iletişimi, yerel yönetimler ve devlet ile ilişkilerin de aile üyelerinden oluşan yönetim kurulu sorumluluğunda olduğu ifade edilmiştir. İçeride ise satış & pazarlama departmanı olduğundan ve bu departmanın sorumlulukları sorulduğunda da daha çok yüz yüze satış ve on-line satıştan bahsedilmiştir. B5 otelinin her ne kadar kurumsal iletişim departmanı olmasa da bu konunun aile üyeleri tarafından önemsendiği, dışarıdan destek alarak bizzat kendileri tarafından yönetildiği görülmektedir. Otelin temalı kimliğinin görsel yansımaları görüşme esnasında da gözlemlenmiştir. Bu bakımdan B kategori içerisindeki B5 oteli ayrı değerlendirilebilir ve işletme sahiplerinin kişisel özelliklerinin, entelektüel ve sosyal sermayelerinin de kurumsal iletişimin şekillenmesinde etki yarattığı söylenebilir. Bu durum kurumsal iletişim çalışmalarının çok büyük ve küresel organizasyonlar dışında da departmanlaşmasa dahi, bütüncül olarak yönetim kurulu tarafından dışarıdan destek alarak da yönetilebileceği ve pozitif sonuçlar alınabileceğini işaret etmektedir.

Ancak, genel olarak B kategori içerisindeki otellerin kurumsal iletişim farkındalıklarının A kategori içerisindeki otele göre daha zayıf olduğunu anlaşılmıştır. Bu durum, B kategori içerisindeki otel işletmelerinin, organizasyon ve yönetim yapılarının farklı ve de merkezi iletişim birimlerinin olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Sonraki aşamada kurumsal iletişimin organizasyon şemasında hangi aşamada olması gerektiği sorulmuş, bunun üzerine A3 otel genel müdürünün cevabı şöyle olmuştur: *“Yönetim kuruluna yakın, genel müdürlerin üstünde, ancak, yatay ilişki içerisinde olmalı. Yani kurumsal iletişim bizim destek birimimiz olmalı.”* Bu yorum, literatürdeki şu ifadeleri hatırlatmıştır: “Kurumsal iletişim perspektifi, örgütlerde yeni bir işlev kurmayı

değil tam tersine çoğu örgütte bölünmüş iletişim fonksiyonları arasında bulunan ‘Çin duvarlarını’ aşağıya çekmeyi teklif eder” (Van Riel, 2007).

A6 Otel yöneticisinin ifadeleri de A kategori otelleri ile ortak paydada, Kurumsal iletişimin bir yönetim fonksiyonu olması gerektiği yönündedir ve kendi söylemleri ile şöyle ifade bulmuştur. *“Kurumsal iletişim, standartları ve hedefleri olan özellikle halka açık şirketlerde bir yönetim departmanıdır. İK, Satış ve Finans gibi direkt genel müdüre bağlı çalışmalıdır. Güven ve imaj konusunda olumlu etkileri ile gelirler ve verimlilik üzerindeki etkileri kaçınılmazdır”*

B kategori otellerde ise genel kabulün, kurumsal iletişimin ayrı bir departman tarafında yürütülmesi gerektiği olsa da bazı otel yöneticileri bunun çok maliyetli olacağını ve böyle bir departmana ihtiyaç duymadıklarını ifade etmişlerdir.

4. KURUMSAL İLETİŞİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE FİNANSAL PERFORMANS BAĞINA İLİŞKİN ALGI

Mülakatlarda elde edilen veriler bu bölümde, kavramsal çerçevedeki başlıklar altında analiz edilmiştir.

4.1 Kimlik, kültür ve İmaj

Görüşmeler esnasında kurumsal kimliğin finansal performans üzerindeki pozitif etkisi özellikle A kategori oteller tarafından net bir biçimde ortaya konulmaktadır. Örneğin A4 otelinin Ortadoğu ve Türkiye Bölge Pazarlama Müdürünün ifadeleri aynen şöyledir:

“Kimlik, kültür, imaj ve marka derken çok benzer şeylerden bahsediyoruz aslında. A4 dünya lideri olmuş bir markadır. Karşı tarafa sattığınız şey imajdır aslında, vaatleriniz ve imajınızın örtüşmesi çok önemli ve bu imaja uygun çalışmalar, iletişim çalışmaları yapmanız gerekir. Eğer bunu doğru veremiyorsanız, ya ticari beklentilerinizi gözden geçirmeniz gerekir ya da tüketicinin aklını karıştırırsınız.”

A2 otel gurup pazarlama ve kurumsal iletişim koordinatörünün “*Markaların bir kimliği vardır. Stratejik kararlarıyla, büyüme kararları ile, ürün kalitesi ile, servis standartları, misafir ve çalışanları ile kurduğu bağ ile oluşmuş bir kurum kültürü vardır. Bu çok kıymetli bir değerdir. Markamızı konumlarken kurum kimliği, kurum kültürü ve değerlerini gözetiriz. Kurumsal iletişimin görevi ise bu değerleri korumak, yüceltmek ve sürdürmektir.*” ifadelerinden ise kurumsal kimlik ve kültürün marka değeri üzerindeki etkilerini anlamak ve artık finansal bir değer olarak görülen marka değerinin oluşturulması ve korunmasının kurumların finansal devamlılığı üzerinde pozitif etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Kurumsal iletişim yönetimini bir yönetim fonksiyonu olarak konumlandırılan A kategori otellerde kimlik ve kültürün bulunduğu sektöre, ticari hedeflerinize, faaliyet gösterdiğiniz ülke ve alt kültürlerin etkisinde olduğunu ise A3 otelinin genel müdürünün “*Turizm insan üzerine kurulu bir sektör. İnsana insan ile hizmet veriyorsunuz. Ayrı din, dil, kültürdeki ve kapristeki insanlara; ayrı din, dil, kültür ve kapristeki insanlar ile hizmet veriyorsunuz. İnsanın olmadığı yerde turizm olmaz. Bu temel ilkeleri unutmadan ticari hedefleriniz doğrultusunda kurumsal imajınızı ve markanızı şekillendirirsiniz. Bu da kurum kimliği ve kültürünüzü belirler. Marka bilinirliği ve imaj çalışmalarınız bu çerçevede yapılmalıdır ki kurumsal ticari hedeflerimize ulaşabilelim.*” ifadelerinden anlamak ve finansal performans ile kurum kimliği, kurum kültürü ve kurumsal imaj arasında döngüsel bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

Yine uluslararası bir zincir olan A5 otelinin Pazarlama Müdürü, kurum kimliği, kültürü ve kurumsal imaj arasındaki bağı ve bunun da finansal performansa etkisini şöyle ifade etmiştir: “*Kurum kimliği doğrultusunda marka imajınızı ne kadar doğru ortaya koyarsanız ve güvenilir bir imaj yansıtırsanız, marka değeriniz o kadar artar ve bu da kurumunuza finansal performans olarak yansır. Misafirler ve yatırımcılar tarafından tercih edilir olursunuz ve bunun için de ciddi bir pazarlama bütçesi ayırmak zorundasınız.*”

A6 otel genel müdür yardımcısı ise kurum kimliği, kültür ve imaj arasındaki bağı şöyle kurmaktadır: “*A6 otelleri olarak kimlik ve kültürümüzü oluşturan temel değerlerimiz; Öncelikle insan, doğa ve kültürel mirasa saygı duymak, konuk sadakati sağlamaya odak ekip çalışması yapmak, sürekli mesleki ve kişisel gelişim sağlamaktır. Bu değerler bizim*

yaratıcılığımızı pekiştirdiği gibi standartlarımıza, tek bir hedef doğrultusunda koordineli çalışmamızı destekliyor ve imajımızda bu doğrultuda şekilleniyor. Planlı hareket eden, hedef/sonuç odaklı çalışan kurumlarda kurumsal sürdürülebilirliğe etkileri yadsınamaz.”

A kategori otellerden farklı olarak kendilerini aile işletmesi olarak ifade eden B kategorisi içerisindeki oteller, kurumsal kimliğin işletme sahibinin kimliğinden etkilendiğini sıklıkla ifade etmektedir.

Örneğin B2 otelinin genel müdürünün bu konudaki ifadeleri şöyledir: *“Otel işletmelerinin patron ve yönetim otelleri olarak ikiye ayrıldığını düşünüyorum. Profesyonel oteller olarak tabir ettiğimiz yönetim otellerinin daha oturmuş bir kimliği vardır. Patron otellerinde ise bu durum işletmecinin karakterine göre şekillenmektedir. Yönetim otellerinde dünyaca kabul görmüş standartlarda yapılanmalar vardır. Örneğin kurum içerisinde var olması gereken birimler şahıs otellerinde genelde kısılr. Çalışan sayısı olması gerekenin altındadır. Farklı birimlerde yürütülmesi ve uzmanları tarafından yapılması gereken işleri şahıs otellerinde tek bir kişi yürütebiliyor. Bu sebeple kalifiye iş gücü daha çok standartların belli olduğu yönetim otellerinde çalışmak isterler, çünkü uzmanlaştığınız alanda hizmet verirsiniz ve işinizi hakkı ile yaparsınız. Örneğin ben, bazen satış pazarlamanın görevlerini, bazen genel müdürün görevlerini, bazen patronun bazen de ön büro müdürünün görevlerini üstlenirim. Şahıs otellerinde daha çok bir kişiyi maksimum alanda kullanma durumsallığı söz konusudur. Şahıs işletmelerinde kurumun kimliğini en çok patronun kendi karakteri belirler. İşletme sahibinin ne kadar vizyoner olduğu ile alakalıdır. Kurum kimliği, tüm yönetim- organizasyon ve iletişim çalışmalarının belirleyici unsurudur ve finansal performansı etkiler.”*

B3 ve B4 otelinin genel müdürlerinin aşağıdaki yorumları da aile işletmelerinde işletme sahibinin kimliğinin belirleyiciliğini ortaya koymaktadır.

B3 oteli genel müdürü *“Her otelin bence bir kimliği olması lazım ve bunun da kurumun finansal performansına mutlaka etkisi vardır. Sizin konumlandığınız coğrafi özellikler size farklı bir kimlik katar, otelin sahiplerinin özellikleri kuruma kimlik katar. Örneğin bizim otelin sahipleri hayvanat bahçesi kurdu otelde. Bizim yönetim kurulu başkanımızın hayvanları ve doğayı sevmesi sebebi ile gelişmiş bir proje bu. Çok talep gördü. Planlanan bir çalışma değildi ama çok başarılı oldu.”* yorumunda bulunurken; B4 oteli genel müdürü de *“kurumsal kimlik kurucunun kimliğini yansıtıyor ve kurum kültürü de nesilden*

nesile aktarılıyor. Bizim kurumsal yapımız gelenek ve görenekleri yansıtıyor.” ifadelerini kullanmıştır. Burada gelenek ve görenekler ile B4 otel sahiplerinin Van’lı olmasının ve bölgenin özelliklerinin, örneğin; Van kahvaltısı ve misafirperverliğin, aynı zamanda genelde ilan etmeyi sevmedikleri ancak yapılarında barındırdıkları hayırseverliğin kurumları için çok çok önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Yukarıdaki yorumlardan da anlaşılacağı üzere kurumsal kimliğin finansal performansa etkisi ve kimliği belirleyen unsurlar ile ilgili yöneltilen sorulara verilen cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde, A kategori içerisinde yer alan otellerin kurum kimlik ve kültürünü stratejik iş ve yönetim hedefleri doğrultusunda belirlerken, B kategori içerisinde yer alan kurumsal iletişim departmanı bulunmayan ve şahıs işletmesi olan otellerde kimlik, kültür ve kurumsal imaj, işletme sahibinin kişiliğinden etkilenmekte ve stratejik planlardan ziyade işletme sahibinin vizyonu, kararları ve özel zevkleri doğrultusunda şekillenmektedir. Ancak, her iki kategoride yer alan görüşmecilerin ortak algısı kurum kimliği, kültürü ve imajının marka değeri ve dolayısı ile kurumun finansal performansı üzerinde etkisi olduğu yönündedir. Kurum kimliği ve kültürünün pozitif bir imaj oluşturması, marka değeri ve kurumun finansal performansı üzerinde pozitif etkileri olacağı düşünülmektedir.

Finansal performans üzerinde etkisi tartışmasız kabul edilen kurum kimlik ve kültürünü oluşturan unsurları ise B6 otelinin genel müdürü şu şekilde ifade etmektedir: *“Kurum kimliği ve kültürünün kurumların çalışmalarına dolaylı etkisi var. Bu etkiyi oluşturan da birçok etken var. Bunlardan bir tanesi kurumun nerede konumlandığı. Kurumun kimlere hizmet ettiği, kurumun sosyal sorumluluk ölçüsü, kurumun sahiplerinin çevresi ve kurum sahiplerinin diğer sektörel faaliyetleri de bu kurumsal kimliği belirler.”*

Yukarıdaki ifadeler literatürdeki tanımlar ile örtüşmekle beraber, literatürde de hâkim görüşün, kurumsal kimliğin kurumun tanımlanmasının odak noktası olduğu yönündedir. Çeşitli yazarlar tarafından da kurumsal kimliğin, kurumsal paydaşlar nezdinde kurumun; iş, yönetim, rekabet, ürün ve hizmet çeşitliliği hakkında farkındalık, marka bilinirliği, sermaye ve finansal olanaklar sağladığı ifade edilmekle birlikte kurumsal imajın kurumsal kimlik ve kültürün bir yansıması olduğu görüşmeciler tarafından da ifade edilmiştir (Malewar, 2003:176).

4.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumların sosyal sorumluluk çalışmalarının finansal performans üzerindeki etkisi ile ilgili yapılan görüşmelerde farklı görüşler olmakla beraber A kategorisindeki otellerde genel olarak bu çalışmaların finansal performansa direkt etkisinden ziyade kurumsal itibar üzerindeki pozitif etkileri ve bunun da dolaylı olarak finansal performans ve marka bilinirliğini artırıcı etkisi üzerinde durulmuştur. Bu kategorideki otellerde sosyal sorumluluk çalışmalarının, artık bir sorumluluk değil zorunluluk olduğu, toplumdan aldığımızı topluma vermenin gerekliliği ve bunun bir kurum felsefesi olması gerektiği üzerine görüşlere rastlanmıştır. B kategori içerisindeki otellerde ise sosyal sorumluluk çalışmalarının daha çok yasal sorumluluklar ile kısıtlı olduğu, çevreci ve toplumsal çalışmaların maliyetleri artırıcı etkisi ve zaman zaman da işletme sahiplerinin bu konu ile ilgili farkındalıklarının zayıf olması sebebi ile bu konularla ilgili önerilerinin destek görmediği ifade edilmektedir. B kategori otellerde yönetim anlayışının daha çok sıcak satış odaklı olduğu ifadelerden anlaşılmakta ve kurumların sosyal sorumluluk çalışmalarının, ülkenin sosyo-ekonomik yapısı sebebi ile de kurumların finansal performansları üzerinde etkisinin zayıf olduğu düşünülmektedir.

Bununla birlikte A kategori içerisindeki otellerin sosyal sorumluluk çalışmalarını yıllık planlar çerçevesinde gerçekleştirdiği ve aynı zamanda sosyal sorumluluk çalışmalarının literatürde de belirtildiği üzere, toplumda inanç ve tutum değişikliği yaratması sebebi ile özellikle yeni kurulan işletmelerin bu tarz çalışmalar içerisinde bulunmalarının marka bilinirliklerini artırabileceği düşüncesi A1 otelinin satış müdürünün “*Kesinlikle etki ediyordur. Kurum hakkında farkındalık ve inanç değişikliği yaratıyor bence. Maliyetler açısından ise kurumun hangi projede hangi iletişim hedefi ile katıldığı önemli. Özellikle yeni kurulan kurumlar daha çok isimlerini duyurmak ve marka bilinirliği yaratmak için bu tarz çalışmalarda çok daha fazla bulunabiliyorlar. Kurumlar iletişim hedefleri ve iş hedefleri doğrultusunda bu konularda çalışmalar düzenliyor ve ben de bunların insanların inançları, tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğunu düşünüyorum. Bu tarz çalışmalar spontane de gelişebilir ama bizde yıllık planlar doğrultusunda şekilleniyor.*” ifadeleri ile de destek bulmaktadır.

Sosyal sorumluluk çalışmalarının stratejik iletişim uygulamaları içerisinde olabileceği gibi, özellikle lider kurumlarda kurumların sürdürülebilirlikleri ve toplumdan aldıklarını

topluma verme bilinci ile kurum kültürü ve değerlerinin bir parçası haline gelerek, tamamen bu çalışmaların yürütülmesi ile sorumlu ayrı bir departman haline geldiği de gözlemlenmiştir. Örneğin A4 otelinin bölge pazarlama müdürünün bu konu ile ilgili ifadeleri şöyledir: *“Bence her markanın sorumluluğu, yaşadığı, var olduğu topluma kullandığı kaynakları geri vermektir. Ben bu noktada otellerimiz ile gurur duyuyorum. Her bir otelimizin farklı farklı çalışmaları var bu konuda. Otellerimize gelmeden A4 markasının, merkezde sosyal sorumluluklar ile ilgili ayrı bir departmanı var. Pazarlama ile sosyal sorumluluk çalışmaları çok fazla bir araya gelmiyor. KSS çalışmaları ile ilgili aylık gazetelerimiz vardır ve A4 çatısı altında herkes bu haberleri takip eder, bilgilendirilirler. Zaman zaman sosyal sorumlu pazarlama çalışmaları olmuştur ama çok az, örneğin; oda gelirlerinin bir lirası X derneğine bağışlanmaktadır gibi. Bu çalışmaya örnek verecek olursak; A4 İstanbul Lösev’e destek verir. Düşler akademisi diye bir toplulukla güzel çalışmalara imza attılar. A4 X’in bir down sendromlular kafesi vardır ve müşteri ile bire bir diyalog halindedir. Bu down sendromlu çalışanların otele uyum sağlaması beklenmemiş, otelin tüm çalışanları, bu arkadaşlarımızın huzurlu bir iş ortamı içerisinde olması için eğitilmiştir. Bu sosyal sorumlu çalışmalar kapsamında Suriyeli vatandaşlara yardım götürüldü, okullara yardım yapıldı. Deniz kenarlarındaki otellerimiz tarafından sahil temizliği yapıldı.”*

Bu yorumdan da anlaşılacağı üzere A kategori otellerden bazıları KSS çalışmalarının bir yönetim fonksiyonu olarak görmekte ve ayrı bir birim olarak organizasyon şemasında yer vermektedir. Bu da literatürde KSS çalışmaları ile ilgili romantik yorumlarından ziyade bu çalışmaları “ejderhayı terbiye etmek” olarak ifade eden ekonomi teorisyenlerinin yorumlarını akla getirmekte ve A kategori otellerin günümüz ekonomik koşullarına uyduğu pozisyonu alabilmek ve paydaşları ile etkili iletişim kurabilmek için KSS çalışmalarına yer verdiğine işaret etmektedir. (Freeman vd., 2003)

Sosyal sorumluluk açısından otel işletmelerinin özellikle duyarlı olma gerekliliğini ve sosyal sorumlu uygulamaların finansal performans üzerindeki etkisini A3 kurumunu genel müdürü ise şöyle açıklamaktadır: *“...dolaylı yoldan evet, bu tarz çalışmalar marka bilinirliliğinizi, itibarınız etkiler ve bu da güvenilirlik ve tercih edilir olma sebebidir; finansal performansın devamlılığını sağlar ve bu da yine itibara dönüşür. KSS çalışmalarında muhakkak olunması gereklidir, çünkü daha öncede söylediğimiz gibi ürünümüz insan, toplum, kültür ve çevredir. Dolayısı ile bu tarz çalışmaların içerisinde*

muhakkak olmamız gerekiyor ve biz de bu işi iyi başarabilen otellerden biriyiz. Örneğin Tomurcuk Vakfı, Toplum Gönüllüleri Derneği ile çalışmalarımız oldu, Van'da 15.000 öğrenciye ulaşıldı ve bu tarz çalışmalarımız olmaya devam edecek.” Bu yorumda özellikle toplumsal, kültürel ve çevresel değerlerin, doğanın ve tarihin korunmasının otel işletmeleri açısından önemi ayrıca vurgulanmış ve otellerin var oluşu üzerindeki önemine değinilmiş ve bu bağlamda KSS çalışmaları değerlendirilmiştir.

B kategori otellerinde ise yöneticilerin bu konuda farkındalıklarının yüksek olduğunun gözlemlenmiş olması ile birlikte maliyetler ve sektörün karlılığının düşük olması, bu çalışmaların maliyetler açısından yüksek bütçe gerektirmesi sebebi ile uygulanamadığı ifade edilmektedir. B3 otelinin bu konu ile ilgili yorumu *“Biz sosyal sorumluluk projelerine dahil oluyoruz ama bunun reklamını yapmıyoruz. İlk yeşil yıldız projesi çıktığında biz çok ilgilendik, yeşil otel sertifikasını alacaktık, ama çok büyük yatırım istiyordu ve sektörün gelirleri de düşük olunca biz bunu yapamadık. Uzun soluklu planlar gerekiyor. Ben aslında bu projeleri destekliyorum. Ben bunu aileye dile getirdiğimde başta kimse algılayamadı, ‘ya ne gerek var buna’ dediler. Ben hala şunu söylüyorum, yeşil otel sertifikası almayan otellerin üç beş yıla rekabette gerileyeceğini düşünüyorum.”* şeklindedir. Bu ve benzeri yorumlar, her ne kadar B kategori otel yöneticilerin bu konu ile ilgili farkındalıklarının, temsil etmekte oldukları kurumlara göre yüksek olduğunu gösterse de B kategori içerisindeki otellerin, genelde hayırseverlik şeklinde ortaya çıkan KSS faaliyetleri yıllık planlar çerçevesinde değil, daha çok anlık gelişen uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Sıcak satış odaklı yönetim planları içerisinde yer almayan bu konuların dikkate alınmaması ve bütçe sıkıntısının sıklıkla vurgulanması, bu kurumların finansal sıkıntı içerisinde olduklarını da düşündürmektedir.

B2 otelinin genel müdür yardımcısının sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgili ifadeleri ise şöyledir: *“Evet, bu konuda paylaşmak istediğim önemli bir çalışmamız var. Genç girişimciler derneği ile bir sosyal sorumluluk projesi tarafımdan yürütülüyor. Yedi bölgede 70.000 kitap sloganı ile köy okullarına otellerde toplamış oldukları kitapları ihtiyacı olan okullara ulaştırıldı ve özellikle köy okulları tercih edildi. Çalıştığımız kurumlar tarafından çok ilgi çekici oldu. Bu kurumların da bu konularda hassas olmaları özellikle ilişkilerimizi güçlendirdi ve belli gecelemenin üstünde yapılan konaklamalarda onlar adına kitap yardımı yapıldı, bu durum kurumumuzu tercih etmelerini sağladı. Bireysel olarak benim önce patronlarıma sunduğum bir projeydi. Olumlu tepki verdiler*

ve destek oldular ancak kısa zaman önce ekonomik ve zaman ile ilgili zorlukları sebebi ile devam ettiremedik ve patronlar tarafından destek kesildi ancak kendim devam ediyorum otel desteğini kesti. Patronlar bu konuyu bir süre sonra sadece gider olarak görmeye başlıyorlar. Aslında bu otelin pazarlamasına da bilinirlik ve tanınırlık konusunda ciddi etki yarattı.”

Bu yorumdan da anlaşılacağı üzere özellikle gönüllülük esasına dayalı sosyal sorumluluk çalışmaları B kategori içerisindeki otellerde, kurumların finansal durumları sebebi ile finansal somut veriler ve bütçe odaklı yönetim planları içerisinde yer almamakta, genel olarak bu çalışmalara satış artırıcı etkisi olmadığı düşünülerek bütçe ayrılmamakta ve işletme sahiplerinin sosyal sorumluluk ve finansal performans bağına ilişkin pozitif bir düşünce içerisinde olmadıkları anlaşılmaktadır. A kategori içerisindeki otellerde ise itibara pozitif etkileri sebebi ile uzun süreçte finansal performans üzerinde pozitif etkileri olacağı düşünülmekte ve sosyal sorumluluk uygulamalarına kurumsal değerler arasında yer verilmektedir. Bu da A kategori içerisindeki otellerin KSS uygulamalarının kısa soluklu hayır severlik uygulamalarında farklı, bir iletişim yönetimi stratejisi olarak; iyi niyeti geliştirmek, müşteri ve çalışan bağlılığını artırmak, rekabet avantajı sağlamak, paydaşlar ile etkili iletişim içerisinde olmak vb. faydalarını ve günümüzde kurumların finansal performanslarının sürdürülebilirliği üzerindeki etkilerini biliyor olmalarından kaynaklanmaktadır diyebiliriz.

4.3 Paydaşlar ve Paydaş iletişimi

İngilizcede ‘Stakeholder’ olarak ifade edilen kelimenin anlamı “herhangi bir şeyde, özellikle de iş konularında çıkar ya da ilgi sahibi kişi” anlamında “paydaş” olarak tercüme edilmektedir. 1984’te Freeman tarafından ortaya atılan paydaş kuramı, sadece hissedarların önemli olduğu ekonomik sistemin ötesinde iç ve dış çevreye de odaklanmakta ve önemini vurgulamaktadır. Görüşmeler esnasında otellerde paydaş kavramının genel olarak kullanılmadığı, bunun yerine “hedef kitle” nin telaffuz edildiği gözlenmiş olsa da A4 otelinin “*Bu sene yönetim kurulu kararlarında iki konunun altı özellikle çizilmişti; birincisi iç iletişim, ikincisi ise pazarlama*” ifadelerinden ve sosyal sorumluluk çalışmalarının departmanlaşmış olması ve de özellikle medya desteği konusunda merkezden yardım alınması, iş birliği içerisinde olunması, bu paydaşlara özel

bir yer verildiğini göstermektedir. Aynı zamanda A2 markasının Pazarlama ve Kurumsal İletişim Grup Müdürünün şu sözleri de paydaş sorumluluğunun önemini vurgulamaktadır diyebiliriz. *“Marka kimliği ile örtüşmeyecek iş birliklerine iş ortaklıklarına girmiyoruz. Yatırımlarımız yaparken tüm paydaşlarımızın menfaatlerini düşünüyoruz. Biz marka iletişimini yönetirken, markanın bulunduğu her alanda, markanın sorumluluğunu görüyoruz.”* Paydaş yönetiminin marka değeri, imaj ve itibara katkıları ise A6 otel genel müdür yardımcısı tarafından açıkça ifade edilmektedir: *“Bilgi işlem ve iletişim alt yapıları kullanılarak, paydaş analizi yapmak hem hedeflerin / bütçelerin hem de varılacak hedefe doğru hazırlanacak iş planlarının alt yapısını oluşturacaktır. Paydaşların isteklerini bilmek ve markadan beklenen talebin karşılanması, kurumsal itibar ve de imajın geliştirilmesi konusunda operasyon yetkilileri için büyük destek ve kolaylık sağlamaktadır. Sürdürülebilirlik ve finansal performansı çok yakından ilgilendirmektedir.”* Bu yorumlardan da anlaşılacağı üzere ticari hedeflere ulaşabilmek için paydaşların belirlenmesinin önemi üzerinde durulmuş ve paydaş yönetiminin, bu analizler sonucunda belirlenen etki ve beklentiler doğrultusunda, yapılmasının faydaları işaret edilmiştir.

Görüşülen kurumlarda paydaş kuramına göre kurumların sorumlu oldukları çalışanları, müşterileri, faaliyet gösterilen toplum, hissedarlar, tedarikçiler ve devlete karşı sorumlulukları ve ilişkileri ile ilgili sonuçları ise ayrı başlıklar altında incelediğimizde elde edilen sonuçlar şöyledir;

Çalışanlara karşı sorumluluklar ve iç iletişim:

Her iki kategori içerisindeki otel yöneticileri de çalışanların finansal performans üzerinde birinci derecede etkisi olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte A kategori otellerde iç iletişime ve çalışanlar ile ilişkilere verilen önemin altı özellikle çizilmiştir. Verilen eğitimler, yazılı ve dijital iletişimin içeride aktif ve işlevsel kullanımı, çalışanını ve yöneticileri destekleyen/teşvik eden iş uygulamaları ve ödüller ile çalışan motivasyonu ve sadakatinin sağlandığı, çalışanların yaratıcılıklarının teşvik edildiği ifade edilmiştir. Tüm bu çalışmaların sonucunda kurum kimliği ve kültürünün göstergesi olan misyon, vizyon ve değerlerin yaşatılması ve çalışanlar tarafından da benimsenerek kuruma aidiyet geliştirmelerinin sağlanması ile sonuçlandığı ve kurumlarında çalışan süre ortalamasının

çok uzun olduğu ifade edilmektedir. A4 otelinin bölge pazarlama müdürünün ifadesi bu önemin altını çizmektedir: *“Bu yıl yönetim kararları içerisinde iki şeyin altı çizildi; birincisi iç iletişim, ikincisi ise pazarlama”* iç iletişimin ve çalışanların önemi ise yine A4 otelinin ifadeleri ile *“Günün sonunda hepimiz dört duvar satıyoruz. Misafir bu marka ile iletişime geçtiği anda çalışanlarınız kadar varsınızdır. Misafire vadettiğiniz hizmeti alma konusunda standartları sağlayamazsanız, milyon dolarlık satış pazarlama bütçeleri çöpe gider.”* yine A2 otel yöneticisinin iç iletişim ile ilgili ifadeleri şöyledir: *“İç iletişimde kullanılan intranetimiz var. Birebir çalışanlara ulaştığımız her türlü projeden her türlü kurumla alakalı gelişmeden ve onları belli projelerde yaratıcılıklarını teşvik ettiğimiz yarışmalarımızdan ve insan kaynaklarının dönem dönem ödül sistemlerinin, eğitim sistemlerinin yürütüldüğü bir platform var. Bir de bilgisayar başında olmayan herkese ulaşmak için geliştirdiğimiz manuel daha off- line iletişim kanallarımız var. Bunlardan bir tanesi kurum içi gazetemizdir üç ayda bir yayınlanır. Bunu dijital olarak da paylaşıyoruz ama basılı olarak da bütün çalışanların okuyabileceği alanlara ulaştırıyoruz. Aynı zamanda bunun posterleri de yapılıyor. İç iletişimi çok önemsiyoruz. Bu yıl yönetim hedeflerinde altı çizilen en önemli iki konunun biri iç iletişim, çalışan bağlılığı ve bir diğeri de pazarlamaydı. Ve gönül rahatlığı ile söyleyebilirim ki en önemsedığımız konu çalışan bağlılığı bunun için çok çalışıyoruz ve güzel sonuçlarda alıyoruz, bunu yaptığımız anket sonuçlarında da görebiliyoruz. Ve iç iletişimin yönetim hedefleri doğrultusunda çalışan aidiyeti geliştirilecek şekilde yönetilmesi, verimliliği etkileyen önemli bir unsurdur. A2 Gurubu ortalama çalışma süresinin çok yüksek olduğu bir kurumdur. Otuzuncu yıl, yirmi beşinci yıl hizmet ödüllerini verdik. ‘Know-how’ı şirket içerisinde tutmak maliyetlerle ölçülemeyecek kadar önemli, üç nesil çalışanlarımız var. Bu da kültürü ve kimliği güçlendiriyor.”* İç iletişimin önemini ortaya koyan bu yorum, kurumsal iletişim çalışmalarının içeriden dışarıya doğru tüm departmanlar ile iş birliği içerisinde yayıldığını destekler nitelikte olmakla beraber A kategorisi içerisinde özellikle uluslararası otellerin, çalışanlar ile iletişimin itibar üzerindeki güçlü etkisini bildiklerini göstermektedir.

Görüşülen A kategorisi içerisindeki otellerde benzer ifadelere sıklıkla rastlanmış, çalışanların ailelerini de kapsayacak şekilde iletişim içerisinde olunduğunu; çalışanın yetkinliğini, kurum aidiyetini ve standartları artırma konusunda tek seferlik değil, işe

alım aşamasında başlayan ve sürekli yenilenen eğitimler ile yaratıcılıklarını teşvik edici prim, terfi ve ödül sistemleri geliştirildiği ifade edilmektedir. Tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de insana yatırımın önemli olduğunu A5 otel pazarlama müdürü şu karşılaştırma ile betimlemiştir: *“Sanayide ürünün son tüketiciye ulaşmadan önce standartlarının sağlanması önemli iken, bizde direk hizmeti üreten çalışanın kimlik, kültür ve değerleri yansıtacak şekilde davranış geliştirmesi ve hizmetin standartlaşması çok önemli”*. Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere insana yatırım olmadan, çalışan aidiyeti olmadan, ticari hedeflere ulaşmak ve hizmette farklılaşarak fiyat rekabetinin dışına çıkmanın mümkün olmadığı düşünülmektedir. İç iletişim ve çalışan ilişkileri ile B kategori içerisindeki otellerin ifadeleri analiz edildiğinde ise genel olarak tek seferlik eğitimler, “memorandum” gibi, eğitim odaklı değil, bilgilendirmeye yönelik, operasyon odaklı klasik iletişim prosedürlerinin uygulandığı görülmekte ve kalifiye personel sıkıntısı çekildiği ifade edilmektedir. Eğitimler ile ilgili konuşulduğunda ise B3 otel genel müdürünün bu konudaki ifadesi *“Personeli eğitmek değil, denetlemek gerekir. Eğitim verseniz ne olacak ki! Eğitim verdiğiniz personel bir ay sonra işten ayrılıyor”* şeklinde olmuş fakat mülakatın ilerleyen aşamalarında ortalama çalışan süresi sorulduğunda ise *“Çalışma ortalamasının çok uzun olduğu”* ifade etmiştir. Bunu nasıl başardıkları sorulduğunda ise *“Maaşları zamanında verdikleri, SSK gibi sosyal hakları ile ilgili bir sorun yaşamadıklarını ve özellikle içinde bulunduğumuz dönemde iş bulmanın zorluklarını”* ifade etmiştir. Çalışanlar ile ilgili ciddi sıkıntı yaşayan ve kar edemediği için çalışan sayısını yarıya düşüren B1 otel genel müdürü tarafından *“Ben işe başlar başlamaz sorumluluk alanım içerisindeki departman müdürlerini topladım ve verimliliklerini anlamaya çalıştım. Gördüm ki kurumda 56 çalışan var ise bunların otuzu safra”* bunun üzerine kendilerine bunun sebebi sorulduğunda *“Kalifiye personel olmadığı, sektördeki sorunlar sebebi ile kalifiye personel bulamamaktan, kalifiye personelin sektörü terk ettiğinden”* bahsedilmiştir. Personeli yetkin hale getirmek ya da yetkin personeli çekmek için ne gibi çalışmalar yapıldığı sorulmuş; herhangi bir eğitim, terfi, teşvik ya da iletişim çalışmasından bahsedilmemiş, bu aşamada otel direktörü ve işletme sahibinin oğlu mülakata katılmış ve *“Bu çalışan profili ile eğitimler gereksiz”* ifadesini kullanmıştır. B4, B6 ve B2 otel müdürlerinin ise iç iletişim ve çalışan ilişkileri konusunda daha az karamsar olmakla beraber, eğitimlerin genelde kendileri tarafından verildiğini ifade etmeleri, bu konuda sorumluluk aldıklarını göstermektedir diyebiliriz.

Aynı zamanda bu yöneticiler tarafından ortalama çalışan süresinin “fena” olmadığı ifade edilmiş ve kendilerinde çalışanların çalışma sürelerinin uzun olması, maaşların zamanında yatmasının ve sosyal haklarının verilmesine, ülke koşulları içerisinde iş bulma zorlukları ve işletme sahipleri ile kurdukları duygusal ilişkiye bağlanmıştır. Aynı şekilde bu kurumlarda da iç iletişim için operasyonun ve misafirlerin takip edildiği otelcilik programları, memorandumlar ve yöneticilerin yüz yüze diyalog ve destekleri bulunmaktadır. Kurum için gazete, on-line iletişim ve eğitim portalları; misyon, vizyon ve değerlerin yazılı olduğu kitapçık vs. bulunmamakta, kurumdan bağımsız genel müdürün iç iletişim konusundaki farkındalığı ve eğitimi sebebi ile belirli planlar çerçevesinde olmasa da zaman zaman personel hobi kartları ve ayın personeli toplantıları gibi çalışmalarda buldukları ifade edilmiştir.

İç iletişim ve çalışan ilişkilerinde A kategori içerisindeki oteller daha çok “*misyon, vizyon, değerler, kurum kimliği, kurum kültürü ve bu doğrultuda verilen eğitimler, motivasyon, kariyer fırsatları, yan haklar, güvenli ve sağlıklı çalışma ortamı, iş birliği, destek, her kademedeki çalışan değeri, çalışanın kalifikasyonunu artırma*” vs. kelimeleri kullanılırken B kategori içerisindeki otellerde “*düzenli maaş, SSK, denetleme, açık iletişim, memorandum, kalifiye personel eksikliği*” ifadeleri kullanılmıştır.

Her iki kategorideki otellerin kullandıkları ifadeler karşılaştırıldığında ise A kategori içerisindeki otellerin kalifiye personeli çekme ve içeride destekleme ve tutma konusunda bir sıkıntı olmadığı ancak B kategori içerisindeki otellerin kalifiye personeli çekme, içeride destekleme ve tutma konusunda sıkıntı yaşadığı anlaşılmaktadır. Bu sıkıntının da B kategori içerisindeki otellerin, çalışan değer önermelerinin farklı olmasına bağlanabileceği gibi A kategori içerisindeki otellerin; gelişimi destekleyen, kariyer olanakları sunan katılımcı (etkileşimli, bütünleşik) kurum kültürünü benimsediği söylenebilir. B kategori içerisindeki otellerin ise sistematik, müteşebbis yapıları sebebi ile piyasa koşulları doğrultusunda davranış geliştirdikleri gözlemlenmiştir.

Tüketicilere karşı sorumluluklar ve müşteri ilişkileri:

Günümüzde hızlı değişen teknolojiler ve ürünlerin fiziksel benzerlikleri, satış önerileri ile farklılaşmanın uzun süreçte etkili olmayacağını göstermekte ve bu nedenle farklılaşmanın en önemli unsurlarından biri olarak müşteri ilişkileri önem kazanmaktadır.

Bu konuda her iki kategori içerisindeki otel yöneticileri, ortak görüş bildirmekle birlikte finansal performans üzerinde, en etkili unsurun müşteri ilişkileri olduğu ifade edilmiştir. Aynı zamanda misafir memnuniyetini en çok etkileyen unsurun ise ürün ve hizmet kalitesi olduğu, A kategori içerisindeki otellerde bu kalitenin, standartlar ile sağlanacağı üzerinde sıklıkla durulmaktadır. Bu standartların sağlanmasında ise en etkili hususun iç iletişim olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin; A1 otelinin “*Misafir bir yıl sonra gelse de alıştığı standardı ve lüksü bulabilmeli*” ifadesi ve benzeri ifadeler yer verilmiştir. B kategori içerisindeki otellerde ise memnuniyetin, fiyat ve fayda oranı ile sağlanacağına inandıkları ve daha çok fiyat ile rekabet ettikleri gözlenmiştir. B6 otel genel müdürünün “*Siz sosyal medya hesabından misafire üç saniyede geri dönüş yapıyor iseniz o rezervasyonu almışsınızdır*” ifadesi ve “*Her otel, misafirlerine en az bir konuda fark yaratabilmeli. Örneğin, aynı ürünü daha ucuza alıyor iseniz o oteli tercih edersiniz*” ifadeleri iki kategori otelin rekabet kriterlerinin ve satış hedeflerinin farklı olduğunu düşündürmektedir. A kategori içerisindeki oteller “*alışkanlık yaratmak, ürün hizmet kalitesi, itibar, sadakat yaratmak*” vb. kelimeler ile müşteri memnuniyetini ifade ederken; B kategori içerisindeki oteller “*uygun fiyat, zaman, güvenlik, temizlik, lokasyon, manzara*” vb. kelimeleri kullanmaktadır.

Bu ifadeler karşılaştırıldığında A kategori içerisindeki otellerin yeni ürünler ve hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar ve iletişim biçimleri sergileyerek çevreyi etkilediği; B kategori otellerin ise çevresel ihtiyaçların karşılanmasında rutin faaliyetler içerisinde olduğu ve çevreyi etkileyen değil etkilenen bir yapı içerisinde olduğu söylenebilir. Bu da piyasaya göre düşük fiyat ile rekabet etme zorunluluğunu doğurabilir ki bu durum uzun süreçte bu otellerin varlıklarını sıkıntıya sokabilir.

Topluma ve çevreye karşı sorumluluk:

İletişim teknolojileri, değişen toplum yapısı ve yeni ekonominin etkisi sebebi ile giderek önemi artan bu konuya daha önce “sosyal sorumluluk” başlığı altında yer verilmiştir. Literatürde de belirtildiği üzere kurumların paydaşları ile özellikle topluma ve çevreye karşı sorumluluk derecelerini ortaya koyacak olan KSS çalışmalarıdır. A kategori otellerin sosyal sorumluluk çalışmalarını bir zorunluluk olarak ifade ettikleri ve bu konu ile ilgili çalışmaların sürdürülebilir olması için ayrı bir departman kurdukları gözlemlenmiş, her A kategori içerisindeki otelde olmasa da bu kurumların bazılarında yöneticilerinin STK örgütlerinde aktif görev aldıkları ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinin iletişiminin yapıldığı ifade edilmiştir. B Kategori otellerde ise daha çok hayırseverlik şeklinde ve tek seferlik uygulamalar olarak karşımıza çıkmakta ya da kurum genel müdürlerinin, bireysel çabası ile kısıtlı kalmaktadır. Farkındalıkları yüksek otel yöneticilerinin, bu çalışmalarının “*neden desteklenmediği*” sorulduğunda ise yüksek maliyet ve zaman gerektiren konular olması sebebi ile bütçe ayıramadıkları, ancak zamanla mutlaka bu konularda da adım atacaklarını ifade etmişleridir. Sosyal sorumluluk çalışmalarının finansal performans üzerindeki etkisinin ise daha çok dolaylı bir etki olduğu üzerinde durulmuş, kısa sürede maliyetleri artırıcı ancak uzun süreçte maliyetlere, itibara pozitif etkileri olacağı ve bununla finansal performans üzerinde pozitif etkisinin kaçınılmaz olduğunu ifade etmişlerdir.

Devlete karşı sorumluluklar ve yerel yönetimler ile ilişkiler:

Her iki kategori içerisindeki oteller de devlete karşı yasal sorumlulukların finansal performans etkisinden ziyade faaliyetlerinin devamlılığı için kaçınılmaz olduğu ve bu konuda taviz verilmediği ifade edilirken; A kategori içerisindeki otellerin daha formal bir ilişkileri olmasına rağmen B kategori içerisindeki oteller, daha şahsi ve anlık ilişkiler içerisinde oldukları gözlemlenmiştir. Aynı zamanda yerel yönetimlerin ve devlet kurumlarının müşteri olabilme durumları ve önemli toplantılara ev sahipliği yapmanın imaj üzerinde olumlu etkisi olduğu da ifade edilmektedir. Bu açıdan değerlendirecek olursak, yasal zorunluluklar dışında geliştirilen iyi niyetli ilişkilerin, dolaylı da olsa kurumların devamlılıkları ve finansal performansları üzerinde etkisi olduğunu ifade

etmek mümkündür diyebiliriz. Devletle ve yerel yönetimle ilişkiler hakkında yapılan bazı yorumlar ise şöyledir: A4 otelinin Pazarlama ve Kurumsal İletişim Grup Koordinatörü ifadesi ile *“Faaliyet içerisinde olduğunuz ülkelerin siyasi yapılarını ve kanunlarını iyi bilmeniz, yerel yönetimler ile iyi ilişkiler içerisinde olmanız, faaliyetlerinizin sağlıklı ilerleyebilmesi için çok önemli, her zaman yasalara ve prosedürlere uygun hareket etmek önemlidir”*. Aynı zamanda yine A3 otel genel müdürünün ifadesi ile *“Yerel yönetimler ile ilişki kurmama şansınız yok ve bu ilişkilerde pozitif olmak ve doğru ilişkiler kurmak kurumun faaliyetleri için çok önemli”* ve de A2 otelinin söylemi ile *“Bizim kurumumuz yasalar ve etik kurallar konusunda çok dikkatli ve hassastır.”* Yine A1 otelinin ifadesi ile *“Zaman zaman resmî kurumların davetlerine ev sahipliği yaptığımız olur ve bunlar çok ciddi organizasyonlardır, haber değeri vardır. Ve bu organizasyonlardaki başarınız imajınızı pozitif etkiler.”* şeklindedir.

Tedarikçilere karşı sorumluluk ve tedarikçiler ile ilişkiler:

Her iki kategori içerisinde de görüşler tedarikçiler ile iyi ilişkiler içerisinde olmanın dolaylı olarak finansal performans üzerinde etkisi olacaktır. Bu dolaylı etkinin de iyi ilişkiler içerisinde olduğunuz ve sorumluluklarınızı yerine getirdiğiniz tedarikçiler tarafından sağlanan hizmetlerin, aynı zamanda kurumun ürün ve hizmet kalitesini artıracak yönündedir. 24 saat içerisinde hizmet üreten ve stok yapamayan otel işletmeleri için hizmetin planlanan ve talep edilen zamanda üretilmesi, tedarikçilerin de size vereceği desteğe ve hizmetlerinin kalitesine bağlıdır.

4.4 İtibar ve İtibar Yönetimi

Her iki kategori içerisindeki otellere, itibar ve finansal performans ilişkisi sorulduğunda ortak görüşler bildirilmekle birlikte; itibar, ürün hizmet kalitesi ve sosyal sorumluluk bağına dair ilişki B2 otelinin genel müdür yardımcısı tarafından şöyle ifade edilmektedir: *“Hizmet sektöründe birebir etkilidir. Kurumun çevresi ile kurmuş olduğu ilişkiler, itibarı olumlu ya da olumsuz etkiler. Hizmet esnasında yapılan bir hata çok tehlikeli olabilir ve itibar kaybının telafisi çok zordur. Bizim kendi tecrübelerimiz de bunu kanıtlamıştır. Kurum kimlik ve kültürü sizin gösterdiğiniz davranışlarla ölçülür ve bu da*

çalıştığınız kurum ve kişilerin devamlılığını sağlar. Öncelikle ürün, hizmet kalitesi ve işletmenin sosyal sorumluluk projeleri itibarı pozitif etkiler ve tercih edilir bir kurum olmanızı sağlar. İtibar, satış pazarlama departmanının haricinde, stratejik olarak kurumsal iletişim departmanı tarafından yönetilmelidir.” A3 otel genel müdürünün ise kurumsal itibara etki eden unsurlara dair ifadeleri şöyledir: “Kurumsal itibarı üç farklı ayakta inceleyebiliriz. Birincisi ekonomik kurumsal itibarınız, ikincisi hizmete dayalı kurumsal itibar ve üçüncüsü çalışana dayalı kurumsal itibar. Bunlar kurumsal itibarınızı etkiler ve kurumsal itibarınızdan döngüsel olarak etkilenir. Yani bütüncül olarak ifade edecek olursak, kurumsal itibar finansal performans, finansal performans da kurumsal itibara dönüşür. Sürekli birbirini besleyen ancak, ‘kısır olmayan’ bir döngüdür”. A1 oteli satış müdürünün itibarı etkileyen unsurlar hakkındaki görüşleri de ürün hizmet kalitesi, çalışanlar ve kurumun dış çevresi ile iletişiminin etkisine vurgu yapar niteliktedir: “İtibar tabii ki önemli kişiler için de kurumlar için de önemli sizin yarattığınız fark ve işinizi iyi yapıyor olmanız itibarınızı artırır. İtibarınız müşteri memnuniyeti, çalışmaların kalitesi, yaptığınız işlerin başarısı, ürün hizmet kalitesi, misafirle kurmuş olduğunuz iletişim ve hizmet aldığı süre zarfında her an ihtiyaçlarının en hızlı şekilde karşılanması, doğru yönlendirilmesi ve satış sonrası memnuniyetin sağlanması ile oluşur aynı zamanda çalışanların çalışmış oldukları kurum hakkındaki düşünceleri de etkilidir”. A5 oteli pazarlama müdürüne göre ise “Kurumsal itibar, tüm kurum çalışanları tarafından korunması gereken ve her departmanı ilgilendiren bir konudur ve bu konuda her zaman iyi bir kriz yönetimi hazır olmalıdır.”

Görüşülen her yöneticinin, kurumsal itibarın önemi ve finansal performans üzerindeki etkisi üzerine yaptığı yorumlar benzerlik göstermekle birlikte, A kategoride faaliyet gösteren otellerin; iç iletişim çalışmaları, bütünleşik iletişim stratejileri, sosyal sorumluluk dereceleri, ürün hizmet kalitesini yakalayabilmek için standardizasyona vermiş oldukları önem, dijital medya ve basınla ilişkiler, itibarlarını destekler faaliyetler olarak görülmekte ve kimlik, kültür, itibar ve marka değeri ifadeleri iç içe kullanılmakta iken, B kategori içerisinde faaliyet gösteren otel yöneticilerinin genel olarak itibar farkındalıkları “verilen sözleri tutma” ifadesi ile şekil bulmakta ve bazı A kategori otel yöneticilerinin itibar farkındalığı genele göre yüksek olsa da kurumsal itibarın bütünleşik bir iletişim planları olmaması sebebi ile yönetilemediği gözlemlenmiştir.

4.5 Halkla ilişkiler

Otel yöneticilerine halkla ilişkiler faaliyetleri ve finansal performans etkisi üzerine yöneltilen sorulara verilen cevaplarda, halkla ilişkiler faaliyetlerinin kurumların bilinirlikleri ve de finansal performans üzerinde pozitif etkisinin olduğu ifade edilirken, özellikle son yıllarda sosyal ve dijital medyanın da etkisiyle basın ile ilişkilerin daha da önem kazandığı, A1 otel yöneticisinin şu ifadelerinden anlaşılmaktadır: *“Yani son dönemlerde sosyal ve dijital medyanın da etkisi ile basında nasıl yer aldığınız daha da önem kazanıyor. Her sabah çalışmış olduğumuz bir ajans tarafından haftalık basın raporu tüm yöneticilere iletilir. Böylece nerede, nasıl haber olmuşuz, etkinlik ve organizasyonlarımıza nasıl tepkiler verilmiş, öğrenir ve takip ederiz. Kurum hakkında ne konuşuluyor, biliriz.”* A2 otel yöneticisinin içeride pazarlama ve kurumsal iletişim birimleri ile iş birliği içerisinde, kendi alanında en iyi dört farklı ajans ile çalıştıklarını ve bu ajansları iletişim hedefleri doğrultusunda, çok dikkatli seçtiklerini ifade etmesi de bu konuya verdikleri önemi göstermektedir. İlâveten basın ile ilişkiler, sosyal medya yönetimi, reklam ve son olarak da tasarım alanlarında uzmanlaşmış farklı ajanslar ile çalışıldığı ifade edilmiş, bu çalışmaların marka bilinirliği üzerinde pozitif etkileri olduğuna değinilmiştir. Özellikle görüşülen A kategori otellerin, farklı uzmanlık alanları olan birden fazla ajansla çalışmalarının yanı sıra, içeride de bu çalışmaları koordine eden kurumsal iletişim, halkla ilişkiler ya da pazarlama departmanları bulunmakta; B kategori otellerin ise halkla ilişkiler çalışmaları daha çok afiş, broşür gibi matbu evrak tasarımı ve basımından oluştuğu anlaşılmaktadır. Dört yıldızlı hizmet veren B6 otel genel müdürünün halkla ilişkiler çalışmalarına dair ifadesi şöyledir: *“Bizim gibi nispeten küçük ölçekli otellerde halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim çalışmaları genel müdür ya da satış & pazarlama departmanları tarafından yapılmaktadır”*. Beş yıldızlı hizmet veren B1 otel genel müdürünün *“Şöyle söyleyeyim, sizin halkla ilişkiler dediğiniz benim, misafir ilişkileri şeklinde devam ediyor. Ancak böyle bir departmanımız, birimimiz yok. Genelde ben ve yetkili arkadaşlar ilgileniyor. Ben yeni olduğum için henüz bu konularla ilgilenemedim, ama zamanla bu konu üzerine çalışılacak. Halkla ilişkilerin, finansal performans üzerinde etkili olduğunu düşünüyorum. Biz şimdilik içerideki misafir memnuniyetini artırmaya yönelik çalışıyoruz. Kurumun dışarı ile ilgili iletişimi için gerekli olan tanıtım ya da iletişim faaliyetleri de bizim listemizde, zamanla yapılacaktır.”*

Bu yorumlardan da anlaşılacağı üzere A kategori otellerde halkla ilişkiler faaliyetleri stratejik iletişim planları çerçevesinde basın ile ilişkiler, sosyal medya yönetimi, reklamlar, kurumsal dizayn, itibar ve kriz yönetimi çalışmaları şeklinde geniş kapsamlı yürütülürken; B kategori otellerde afiş, broşür, kartvizit gibi konularda yardım alınmakta, içeride görev yapan misafir ilişkileri elamanları tarafından yürütülmekte ya da satış pazarlama ekipleri tarafından genelde kısa sürede sonuç verecek satış odaklı görsel tasarım çalışmaları yapılmaktadır. Bu durum, B6 genel müdürünün yorumlarından açıkça şöyle ifade bulmaktadır: *“Promosyon, afiş, fuarlar, workshoplar vb. gibi faaliyetleri var ve bunların da finansal performans üzerinde etkisi tabii ki oluyor. Çünkü biz zaten direk satış odaklı halkla ilişkiler faaliyetleri yürütüyoruz ve kısa sürede etki edebilecek çalışmalar yapıyoruz. Uzun süreli halkla ilişkiler çalışmaları yapamıyoruz şimdilik, bütçe sebebiyle.”*

Görüşmeler esnasında dikkat çeken bir diğer konu ise dijital medyaya verilen önemin tüm kurum yöneticileri tarafından fark edilmesi ve finansal performans üzerindeki maliyetleri düşürücü etkisine vurgu yapılmasıdır. Klasik medyada yapılan reklamların verimliliği ile ilgili A2 otel yöneticisinin şu ifadesi dikkat çekicidir: *“Sektörde bir laf vardır. Reklama giden paranın yarısının çöpe gittiği kesindir ama hangi yarısının olduğunu asla bilemezsiniz. Dijital ortamlarda artık bunu ölçebiliyoruz ve çok önemsiyoruz.”*

Yine A5 pazarlama müdürünün dijital iletişim ile ilgili yorumları şöyledir: *“Dijital teknoloji sadece otelciliği değil, bütün endüstrileri etkiledi. Neredeyse on-line yapmadığımız işlem kalmadı gibi. Pazarlama faaliyetlerinde sosyal medya sayfaları, kurumsal iletişime döndü. On-line kimlik şu anda her şeyden önemli, çünkü etki ettiği sınırlar çok geniş. Çok hızlı bir şekilde, çok fazla insana ulaşabiliyorsunuz. Hala web sitemiz üzerinden çok fazla rezervasyon gelmiyor ancak bu durumun değişeceğini ve gelişeceğini düşünüyorum. Aynı zamanda buradan trendleri ve talepleri öğrenmek, buna göre aksiyon almakta çok önemli. Kurum bu kanallardan besleniyor, öğreniyor ve ürünlerini şekillendiriyor. Bu alanda markanız ile iletişim halinde olmak isteyen herkes ve sizin takip ettiğiniz tüm paydaşlarınız ile etkileşim halindedesiniz. Artık hiçbir şey kâğıt alayım, imza attırayım şeklinde ilerlemiyor. Dijital takip ile gerçekleştiriliyor. Bu da hata ve riski azaltıyor, kuruma hız kazandırıyor ve denetim kolaylığı sağlıyor.”*

Tüm bu yorumlar değerlendirildiğinde, B kategori otellerde dijital medya çalışmalarının, daha çok kurum içerisinde yer alan satış pazarlama ekipleri tarafından ya da direkt genel müdür tarafından yönetiliyor olması; A kategori otellerde ise on-line itibar yönetimi ve kriz iletişim planları da dahil olmak üzere bütüncül yıllık iletişim planları çerçevesinde halkla ilişkiler, kurumsal iletişim ya da pazarlama birimleri tarafından yönetildiği görüşme sonuçlarından çıkarılabilir. Özellikle bütçe sıkıntısı çeken B kategori oteller için dijital ortamlar, maliyeti düşük reklam platformları olarak görülmekte ve daha çok tanıtım için kullanılmakta.

Görüşülen otellerde, halkla ilişkiler çalışmaları genel olarak; iletişim araçlarını doğru kullanabilmek, basın ile ilişkiler, on-line kriz ve on-line itibar yönetimi gibi konuları kapsamaktadır. A kategori oteller daha çok kurum dışında uzmanlaşmış birden fazla ajanstan destek alınırken, B kategori otellerin içeride genel müdür ya da satış pazarlama ekipleri ile kontak halindeki bir ajanstan, kurumsal dizayn gibi konularda destek aldıkları anlaşılmıştır.

4.6 Liderlik Yönetimi

Liderlik yönetimi ve kurumların finansal başarılarını *“nasıl ilişkilendirdikleri”* sorulduğunda, tüm yöneticilerden bu konunun finansal başarı için çok önemli olduğu üzerinde kısa ve net cümleler ile durmuş ve tartışmasız bu bağın çok kuvvetli olduğu ifade edilmiştir. Örneğin A3 otel genel müdürü bu önemi şöyle özetlemiştir: *“Çalışanlar yöneticilerinin aynasıdır. Yetkin bir liderin kurum tarafından desteklenmesi önemlidir. Yöneticiler kurumların direksiyonlarındaki kişilerdir. Yöneticiler ve liderler sizi düz bir yola da götürebilir, uçurumdan aşağıya da sürükleyebilirler”* A4 yöneticisinin konu ile ilgili ifadeleri ise şöyledir: *“Çok önemli bir konu, markanın değerine değer katan ve yer geldiğinde markayı parlatan ya da solduran yöneticilerden bahsetmek mümkün örneğin iyi bir yönetici sağlam vizyona sahip olan ve çalışanlara bunu geçirebilen onların da gözünde lider olabilen bir yönetici, şirketlerin finansal başarılarını artırır ve iyi liderler, şirketlerine markalaşma sürecinde ciddi katkı sağlarlar. Örneğin Steve Jobs, Türkiye’den Akın Öngör, bu adamlar markalarını ciddi anlamda desteklemiş kişiler. Kurumlar da*

yöneticilerini desteklemeli. İyi liderler tarafından yönetilmeyen şirketler ya duraklama dönemine girer ya da gerileme dönemine girerler. Ancak doğru liderlerle doğru bir yere ya da yöne gider markalar. Kurumun yüzü olan liderlerin iletişim etkinlikleri, desteklenmeli. Liderlik iletişimi üzerinde mutlaka planlı çalışılması gereken süreçleridir. Örneğin bir programa çıkmış üst düzey bir yöneticimiz var ise mutlaka sorular önceden bilinir ve çalışılır. Tabii ki o sohbe yönetici kendi kişiliğini de katar, ancak temsiliyet gerekli konularda mutlaka çalışılması gerekir.” Bu konu ile yorumlar yukarı da belirtildiği üzere benzerlik göstermektedir ve bu sebeple en kapsamlı açıklamayı yapan bu iki yoruma özellikle yer verilmiştir. Yorumlardan da anlaşılacağı üzere İngilizce “know-how” olarak da ifade edilen uzmanlaşmış iş bilgisi açısından özellikle üst düzey yöneticilerin kaybedilmemesi ya da iş alanında uzmanlaşmış kişiler ile iş birliklerine gidilmesi önemli iken, kurumların da bu konuda özellikle yatırım aşamasında seçici ve dikkatli olmaları tavsiye edilmektedir.

4.7 Pazarlama İletişimi

Yapılan görüşmelerde özellikle A kategori otellerde iç iletişim ve pazarlama üzerinde özellikle durulduğu, daha önceki bölümlerde de yeri geldiğinde belirtilmişti. Kurumu ticari hedeflerine ulaştırma sorumluluğunda olan ve daha çok satış artırıcı ve davranış değişikli yaratma amaçlı iletişim çalışmalarını kapsayan pazarlama iletişiminin finansal performans üzerinde birinci derece etkisi üzerinde durulmuştur ve pazarlama iletişimi için yıllık planlar doğrultusunda değişen bütçeler ayrılmakta olduğu anlaşılmıştır. Aynı zamanda A kategori oteller tarafından “*fydası konusunda ikna olunan pazarlama bütçeleri ile ilgili sorun yaşanılmayacağı*” da görüşmeler esnasında belirtilen hususlardan biri olarak not edilmiştir. Bu da göstermektedir ki; hedefler doğrultusunda planlanan pazarlama iletişimi projeleri merkez iletişim stratejileri ile bütünleşik kurum kimliği ve kültürünü kurumsal ilkeleri yansıtacak şekilde planlanmalı ve iş hedeflerini gerçekleştirmelidir.

Pazarlama iletişimi ve kurumsal iletişimin iş birliklerini anlamak için yöneltilen soru üzerine A3 otel genel müdürün yorumları şöyledir: “*Tabii ki iş birliği söz konusu. Misafir*

ile iletişim şeklimizden tutun da dijital ortamlarda verilecek cevaplara kadar tüm detaylar onların denetiminden geçiyor. Bu süreçte bazen eğitim planlamalarını, bazen matbu evrak düzenlemelerini ya da dijital iletişim kanallarında verilebilecek bir mesaj içeriğini kapsayabiliyor ve bahsettiğiniz tüm bu süreçlere etki edecek uygulama ve stratejilerde kurumsal iletişim yönetiminin görev ve sorumlulukları olabiliyor.” Yine aynı iş birliğine dikkat çeken A2 otel yöneticisinin yorumları ise şöyledir: “A2 Pazar payını koruyor ve korumakla kalmıyor, tüm olumsuzluklara rağmen büyüyor. Pazarlama ve iletişim departmanında iki ana birim var; bunlardan biri üretim zincirinden sorumlu pazarlama yöneticisi, bir diğeri ise otel ve restoranlardan sorumlu pazarlama yöneticisi bir arkadaşımız. Ve dijital marketing(pazarlama) sorumlusu bir arkadaş daha var. Bir de kurumsal iletişim yöneticisi bir arkadaş, toplantı-organizasyonlar, sponsorluklar, PR çalışmaları gibi grubu ilgilendiren her türlü iş birliği ve iç iletişim ile ilgileniyor. Aynı zamanda diğer pazarlama müdürü arkadaş kurumsal iletişim ile entegre çalışmalar yürütebiliyor. Zaman zaman birim pazarlama iletişimi çalışanı arkadaş, kurumsal iletişim ile kontak halinde çalışıyor. İş birliğine dayalı yatay bir iletişim içerisinde kurumsal iletişim, tüm departmanlarla ve birimlerle iş birliği yapıyor.” B kategori oteller de ise pazarlama ve satış departmanlarının tek bir birim altında yönetildiği ve genel müdüre bağlı çalıştığı gözlemlenmiş ve bu birimlerde yapılan çalışmaların daha öncede belirtildiği üzere on-line ve off-line sıcak satış ve görsel dizayn odaklı olduğu anlaşılmıştır. En belirgin yapılan pazarlama çalışmasının ise fuar organizasyonlarına katılmak olduğu yorumlardan anlaşılmaktadır.

4.8 Bütüncül Kurumsal İletişim ve Finansal Performans Üzerindeki Etkisi

Bu çalışmada bütüncül kurumsal iletişim derken literatürde de bahsedildiği gibi kurumların stratejik iletişim planlarının olması ve tüm iletişim birimlerinin bu planlar doğrultusunda ortak hareket edebiliyor olmaları kastedilmiştir. Yapılan görüşmelerde özellikle A kategori otellerinin modern yönetim anlayışı ile yıllık iletişim planları çerçevesinde hareket ettikleri, A4 ve A3 otellerinin şu ifadelerinden anlaşılmaktadır.

“Ben her ne kadar pazarlama iletişiminden sorumlu olsam da pazarlama iletişimi esnasında kullanacağımız her araç, slogan, kelime, mesaj, merkez tarafından belirlenen kimliği yansıtacak şekilde olmalı ve bunu iletişim çalışmalarını yürütürken doğru araçlarla doğru kişilere ulaşabilmek ve doğru mesajları vermek çok önemli. Aynı zamanda misafirlere alınan geri bildirimler doğrultusunda, gerekli görüldüğü takdirde merkez iletişim departmanı ile iş birliği içerisine giren İK eğitim birimi, hizmet standartlarının sağlanması, personel eğitimlerinin verilmesi konusunda iş birliği içerisinde çalışmaktadır.”

Yine aynı şekilde kurumsal iletişim ile nasıl bir iş birliği içerisinde oldukları sorulduğunda, A3 otelleri genel müdürünün söylemi bu bütüncül yaklaşımın varlığını ifade etmektedir. *“Her ne kadar ülkedeki toplumsal dalgalanmalardan diğer sektörler nazaran daha çok etkilenilse de ve zaman zaman önceliklerimiz değişse de, özellikle çalışanların bu değerleri benimsemesi ve ortak değerlerle ortak hedefler doğrultusunda hareket edilmesi için kurumsal iletişim ve İK’ya bağlı eğitim birimi iş birliği ile işe giriş itibarı ile eğitimler verilmekte ve bu eğitimler sürekli yenilenmektedir. Bu değerlerin kabulünü ‘suya atılan bir taş’ gibi düşünecek olursanız, biz öncelikle içeride bu aidiyeti sağlayarak tüm paydaşlarımıza çalışanlarımız ile ulaşıyoruz. Ve bu konuda ve daha birçok konuda yakamıza taktığımız rozetden tutun da misafir karşısında nasıl bir tutum belirlenmesi gerektiğine dair standartlar, servis standartları vs. kurum kimliğine ve kültürün etki edeceği ve yansıtacağı tüm standartları kurumsal iletişim departmanı belirler. Yine tüm raporlamalar ve yıllık planlar, bu departman tarafından belirlenir. Kurumsal ilkelerimizi onlar belirliyor.”*

A2 otel Pazarlama ve kurumsal iletişim grup koordinatörünün aşağıdaki ifadeleri ise otel işletmelerinde kurumsal iletişimin rolünü oldukça açık bir biçimde ortaya koymaktadır. *“Biz 20 otel ve bununla beraber 120 birimde faaliyet gösteren bir markayız. Her yerde markanın aynı kurum kimliği ile yer alması, aynı marka değerlerini tüketici ile ya da misafir ile buluşturuyor olması çok önemli. Yani bu bütünleşik yapı aslında çok özel bir markayı da beraberinde getiriyor, çünkü bir çikolata markası olarak ya da bir iş oteli markası olarak da aynı standardı vadediyor olmak, iletişimde de aynı bütünlüğü korumayı gerektiriyor. Bütün bu yapının iletişimini yürütmek pazarlama ve kurumsal iletişim departmanı grup yöneticisi olarak bana bağlı ve ben direkt CEO’ya rapor veriyorum. Aynı zamanda her birimde de bir kontakımız ve temsilcimiz var. Bu otellerin*

organizasyon büyüklüklerine göre bazen satış pazarlama müdürü bazen de otel müdürü olabiliyor. Ürün ve hizmet kalitesi de dahil olmak üzere misafirlerin konakladıktan sonra bıraktığı notlar ürün ile ilgili herhangi bir geri dönüş ve marka değerine etki edecek her konu merkez iletişim departmanından geçer ve merkez iletişim departmanının ve müdürünün kontrolindedir. Biz dijital ya da off- line bütün kanalları takip ederiz ve bize her gün bunun raporlaması gelir. Yani markamızın nerede, ne şekilde yer aldığı ile ilgili rapor her gün bize ulaşır. Bu raporlar değerlendirilir. Basında nasıl yer aldık? sosyal medyada nasıl yer aldı? dijital medyada nasıl yer aldık? ya da anket sonuçlarında misafirlere direkt aldığımız yorumlarda neler var? bütün bunların hepsi merkezden geçer ve gerekli yerlerde gerekli birimlere aktarılır ve bununla ilgili aksiyonlar tanımlanır. Herhangi bir şikâyet bize ulaştığında biz de bunu giderilmesi için aksiyon alırız ve içerideki iletişimi organize ederiz. Aynı zamanda iç iletişimi de yönetiyoruz. Çalışanların her türlü projesini, eğitim projeleri olabilir, motivasyon artırıcı ya da onların hayatını kolaylaştırıcı projeler olabilir ya da departmanlar arası iş birliğini ve bilgi akışını, aynı zamanda yönetimden haberdar olabilecekleri bütün iletişim çalışmaları tarafımızdan yönetilir. Dolayısı ile insan kaynakları projelerinin iletişim kısımlarında da onlara destek oluyoruz. Yani bir A2 dili ve bir A2 kurum kültürü var. Tüm iletişim süreçlerinde ‘çalışanlar ya da dış paydaşlar olabilir’ aynı dil, aynı ton, aynı kurum kültürü hissedilir. Bu da her iletişim çalışmasının merkezden bir yönetim fonksiyonu olarak yürütülmesi ile mümkündür.”

A kategori otel yöneticileri ile yapılan görüşmelerde ortaya konulan ifadeler, yerli ve yabancı zincir otellerde kurumsal iletişim yönetiminin bir yönetim fonksiyonu olduğunu ve özellikle organizasyonların büyüklükleri ile orantılı geliştiğini görmek ve kurumların marka değerlerine, yani ürün hizmet kalitesi, finansal performansı ve itibarı üzerinde özellikle bu değerlerin sürdürülebilir olması konusunda, büyük etkisi görülmektedir diyebiliriz.

B kategori otellerde ise yöneticilerin her türlü iletişim faaliyetlerini kurumsal iletişim olarak algıladıkları ve bu faaliyetlerin finansal performans üzerindeki etkisinin kaçınılmaz olduğu ifade edilmekle birlikte daha çok doğrudan satış üzerinde sıklıkla durdukları ve doğrudan yüz yüze iletişim çalışmalarına ağırlık verdikleri, dolayısıyla içeride görev yapmakta olan bir misafir ilişkileri elemanı olduğunu ve afiş, broşür, kartvizit ve matbu evraklar için bir ajanstan yardım aldıkları, içeride satış & pazarlama

birimlerinin aynı departman çatısı altında, daha çok satış çalışmaları içerisinde olduğu, en önemli pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin sektör ile ilgili fuarlar olduğu anlaşılmıştır. Tüm çalışmalar genel müdür sorumluluğunda yürütülmekte olduğu ancak B kategori otellerde tüm bu iletişim faaliyetlerinde bütçe doğrultusunda, anlık gelişen uygulamalar olduğu gözlemlenmiş ve bazı otel müdürlerinin söylemlerinden ideal olanında bu olduğuna dair izlenimler elde edilmiştir. B3 otel genel müdürünün şu ifadeleri buna örnek teşkil etmektedir diyebiliriz. *“Merkezde var olan bir iletişim birimi benim faaliyet içerisinde olduğum bölgeyi nerden bilebilir.? Satışları neye göre yapacağını (bu arada merkez iletişim biriminden satış olarak bahsedilmektedir.) nereden bilecek? Hangi genel müdür ile arası iyi ise ona göre mi satış yapacak? Zaten biz daha önce büyük bir zincir ve bölgenin ilk otellerinden biriydik ancak, sonra kardeşler arasında anlaşmazlık olunca her birim kendi satış ve pazarlama departmanını kurdu. Sonra da ayrıldık zaten.”* Bu ifadeyle özellikle daha önce büyük bir zincir olma durumu ve bölgenin ilk otellerinden biri olarak pazara avantajlı girilmiş olmasına rağmen neden bölünmelere, büyümek yerine küçülmeye gidildiği sorusunu akla getirmektedir. Bu durum, yönetim ve iletişim fonksiyonlarını yeniden gözden geçirme gerekliliğini düşündürmektedir.

Bu örnekle beraber şahıs otelleri olan ve yönetim kurulunun tamamen aileden oluştuğu, tüm yönetim kararlarının aile tarafından alındığı B kategori otellerde, genel müdürlerin yönetim ve iletişim algıları farklı olsa bile ya işletme sahiplerini ikna konusunda yeterli olamadıkları ya da işletme sahiplerinin otokratik karar aldığı gözlemlenmiştir. Alt kademe çalışanların ise motivasyon ve yaratıcılığı teşvik edici uygulamalardan uzak olunması sebebi ile kısıtlı konularda kurumu desteklediği ve hatta bu konuda çok isteksiz olduğu yine genel müdürlerin ifadelerinden anlaşılmakta. Örneğin B3 genel müdürünün şu yorumu *“Klasik iş tanımının dışına çıkmayan insanlar var, sekiz saat işlerini yapıp gidiyorlar. Yaratıcılıklarını kullanarak fayda sağlamaya çalışmıyorlar.”* çalışan aidiyetine işaret etmektedir diyebiliriz. Yine B4 otel yöneticisinin bu konuya işaret eden yorumu şöyledir *“Biz bir keresinde personelin İngilizce yetersizliği sebebi ile eğitim verelim dedik kimse gelmedi. Neden bilmiyorum ama personel çok isteksiz.”* Bu ve benzeri yorumlar B kategori otel işletmelerinde çalışan motivasyonu ve aidiyetinin derecesi hakkında fikir vermektedir.

Açıkçası tüm yorumlar birleştiğinde *“Satış odaklı çalışan kurumlarda sanki çalışanlarda sadece ay sonu maaşlarına odaklanıyorlardı”* gibi bir his uyanıyor ve bu his, kurum

kimlik ve kültürünün çalışanlardaki iz düşümü gibi duruyordu. Bu hissi bir yana bırakacak olursak söylemlerden açıkça çıkarılabilecek sonuç; bu kurumlarda, birim yöneticileri ile işletme yönetim kurulu ve çalışanlar arasında iletişim boşluklarının var olduğudur. Görüşmeler esnasında B kategori otel yöneticilerine yöneltilen kurumsal iletişim yönetiminin bütünleşik yönetilmesi gerektiğini düşünüyor musunuz sorularına, bir iki kurum dışında pozitif cevap alınmış olması üzerine bu yöneticilere *“Peki bu durumun önündeki engeller nelerdir?”* diye sorulduğunda, *“Bütçe, işletme sahiplerinin ikna edilmesindeki zorluklar, işletme sahiplerinin farklı sektör dinamikleri ile otelcilik arasında bağ kurmakta zorlandıkları, yatırım aşamasında doğru danışmalık alınamadığı, fizibilite çalışmalarının yapılamadığı ve stratejilerin belirlenemediği”* vb. ifadeler kullanılmıştır. Görüşmeler esnasında bütçe sıkıntısının sık sık dile getiriliyor olması ve yukarıdaki yorumlar birleştirildiğinde işletmelerin kuruluş aşamasında fizibilite yanlışları, doğru yönetim ve iletişim stratejilerin belirlenememesi ile bütçe sıkıntısı arasındaki bağa dikkat edilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Yine B kategori otel yöneticisi olan ancak, kurumsal iletişim algısı yüksek olan genel müdürlerin, iletişim çalışmalarına fark kattıkları görülmüş olsa da bu katkıların yönetim tarafından destek bulmadığı sürece sürdürülebilir olmadığı anlaşılmıştır. Bu durumun yöneticilerin de motivasyonları üzerinde olumsuz etkiler yarattığı ya da bir süre sonra koşulları kabul ederek sadece var olan yapıyı sürdürmeye çalıştıklarını düşündürmüştür.

Kurumsal iletişimin bütünleşik ve merkezi yapısının nasıl işlediği, nasıl bir fark yarattığı, ne gibi engeller ile karşılaştığı sorularına aranan yanıtlar üzerine araştırmanın temel sorusu olan *“Kurumların iletişim çalışmalarını bütünleşik merkezi bir sistem içerisinde, yönetim fonksiyonu olarak yürütülmesinin faydaları ve finansal performans üzerindeki etkisi?”* yani, çatı bir kurumsal iletişim yönetiminin kurumların finansal performansları üzerinde nasıl bir etkisi olduğu sorulmuştur. Bunun üzerine tüm yöneticilerin ifadelerinden, bütüncül kurumsal iletişim yönetiminin sağlayacağı faydaları aşağıdaki gibi derlemek mümkündür.

- Zamandan tasarruf etmesini sağlar.
- Uzun süreçte maliyetleri düşürür.
- Standardizasyonu artırır ve bu da ürün ve hizmet kalitesine yansır.
- Marka değerinin oluşturulmasını ve devamlılığını sağlar.

- Çalışan motivasyonu ve verimliliğini artırır.
- Ölçme ve değerlendirme imkânı verir.

Ayrıca yöneticiler tarafından yapılan aşağıdaki benzetmelerin de bu etkiye ve kurumsal iletişimin kurumların devamlılığı üzerindeki rolüne işaret ettiği açıkça görülebilmektedir.

“Kurumsal iletişim yönetimi bir ‘check-up’ gibi işlev görür. Kurumlarda teşhis ve tedaviyi kolaylaştırır. Dolayısı ile erken uyarı mekanizmalarını çalıştırır.”

“Kurumsal iletişim, kurumun içerisinde yarattığı dalgalarla ‘suya atılan bir taş gibi’ etki eder”

“Kurumsal iletişim ‘bir örümcek ağı’ gibi işlev görür”

“Kurumlarda, şemsiye bir stratejinin olması gerekiyor. Yönünüzü bilmeden hangi yoldan gideceğinizi, hangi araçla gideceğinizi, yanınıza hangi arkadaşınızı alacağınızı, hangi kıyafetleri almanız gerektiğini bilemezsiniz. Stratejiler, ticari hedefe ulaşacak şekilde olmalıdır. Yönetim stratejileri ile iletişim stratejileri birbirinden ayrı değildir ve iç içe geçmiştir. Uygulamanın doğru iletişime dökülmesi çok önemlidir. İletişim anlamında yanlış yaptığınız bir uygulama, yönetim tarafından yapmış olduğunuz stratejileri tamamen alt üst edebilir. Bu açıdan iyi yönetilemeyen şirketlerin iletişimle ilgili krizlerinin onları ne kadar zor durumda bıraktığını görüyorum.”

Tüm bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere görüşülen otel işletmeleri yöneticileri tarafından, kurumsal iletişim yönetiminin kurumların finansal performansları üzerinde pozitif etkisinin kaçınılmaz olduğu ifade edilmekle birlikte, bu faydalar da yukarıdaki gibi kategorize edilmiştir.

V. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN SONUCU

Kurumlar varoluş amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken, bir taraftan da bu faaliyetlerin devamlılığını sağlayabilecek organizasyon ve yönetim süreçlerini oluşturmak ve geliştirmek durumundadırlar. Her kurum içinde bulunduğu toplumdaki, faaliyet gösterdiği sektörün özelliklerinden, kurucu unsurlardan ve alt kültürlerden etkilenmektedir. Günümüzde giderek açık sistemler haline gelen kurumlar, ticari hedeflerine ulaşabilmek için çevreleri ile daha etkili ve çift yönlü etkileşim içerisinde olma ihtiyacındadırlar. Bu etkili iletişim ise öncelikle kurumların kendilerini doğru tanımlamaları ve tanımları ile mümkün olmakta, kurum kimliği ve kültürü giderek önem kazanmaktadır. Kim olduklarını, neyi, nasıl yaptıklarını, kurum içerisinde ortak başlangıç noktaları oluşturarak; öncelikle iç paydaşları ve sonrasında da faaliyetlerinden etkilendikleri ve faaliyetleri ile etkiledikleri tüm paydaşlarına anlatma kabiliyeti, gelişen ve değişen dünyanın realitesine göre uygun pozisyon alabilmeleri için önemli görünmektedir. Bu noktada kurumsal iletişim kurumların ticari hedefleri doğrultusunda, kurumsal kimlik ve kültür kodları ile tüm iç birimleri desteklerken, faaliyet içerisinde buldukları topluma ve paydaşlarına karşı olan sorumluluklarını hatırlatmakta ve de kurumun varlığını destekleyen bir erken uyarı mekanizması olarak çalışmaktadır. Kurumsal iletişimin önemi değişen dünya ve yeni iletişim teknolojilerinin de etkisi ile artmakta ve somut değerler kadar soyut değerlerin de finansal performans üzerindeki etkisi tartışılmaktadır.

Bu çalışmada, soyut değerlerin oluşturulmasında bir harç olarak işlev gören “kurumsal iletişimin yönetimi ile kurumların finansal performansları arasında bir bağ vardır.” hipotezinden yola çıkarak, kurumsal iletişimin otel işletmelerindeki rolü, organizasyon şeması içerisindeki yeri, uygulanma derecesi ve biçimleri, gelişimi önündeki engeller ve de kurumların finansal performansları üzerindeki etkisine dair sorulara cevap aranmış, yöneticilerin algısı anlaşılmaya çalışılmış ve aşağıdaki sonuçlara varılmıştır.

Yöneticilerin organizasyondaki temsiliyetleri arttıkça kurumsal iletişim algısının yükseldiği fark edilmiştir. Aynı zamanda organizasyon yapıları içerisinde merkezi bir

kurumsal iletişim ağıları olması sebebi ile A kategori otel yöneticilerinin kurumsal iletişim işlevleri ile ilgili algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

A kategori içerisindeki otellerin üçü uluslararası zincirlerden oluşmakta ve kurumsal iletişim yönetimi direkt CEO'nun görev ve sorumlulukları arasında yer alabilmektedir. Bu durum kurumların organizasyon yapıları ve sınırları büyüdükçe bütünleşik kurumsal iletişim ihtiyacının artmasına bağlanabilir. Aynı zamanda A kategori içerisindeki her organizasyonda kurumsal iletişim merkezi bir departman olarak tüm birimleri desteklemekle birlikte satış pazarlama, insan kaynakları departmanı içerisinde yer alan eğitim birimleri ve genel müdürler ile yatay iş birliği içerisinde çalışmakta, destek olmaktadır. B kategori otellerde ise satış ve pazarlama, misafir ilişkileri gibi kısıtlı iletişim birimleri olduğu; bunun dışında halkla ilişkiler, kurumsal iletişim ya da işlevsel bir İK departmanı olmadığı, ancak her iki kategori içerisinde olan tüm otellerin halkla ilişkiler ve reklam ajanslarından destek aldıkları anlaşılmaktadır.

Görüşülen kurumlar içerisinde, otellerin ve katılımcıların demografik verileri ve karar alma mekanizmaları değerlendirildiğinde ise kurumsal iletişimi bir yönetim fonksiyonu olarak konumlandıran A kategori otellerin aşağıdaki konularda da farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

- A kategori otellerin halka arz oranları daha yüksek
- A kategori otellerde görüşülen üst düzey kadın yönetici oranı daha yüksek
- A kategori otellerin faaliyet süreleri daha uzun
- A kategori otellerin organizasyon ağları daha büyük
- A kategori otellerde yönetim kurulunda ya da karar mekanizmalarında liyakat esasına göre aile dışı profesyonellere danışılmakta ve yer verilmektedir.
- A kategori otellerde ana iş kolu otel işletmeciliği olan kurumların sayısı, B kategori otellere nazaran daha fazladır.

Aynı zamanda görüşmeler esnasında yöneticilerin ifadeleri ve iletişim uygulamaları arasında belirgin farklar olduğu gözlemlenmiştir. Bu farklılıklar A kategori içerisindeki otellerin etkileşim içerisinde, bütünleşik katılımcı yapı sergilemesi; B kategori içerisindeki otellerin ise daha çok sistematik bir yapı içerisinde katılımcı olmayan,

müteşebbis kurum kültürü ile benzerlik gösteren kurumsal yapılarından kaynaklanabilir. A kategori içerisindeki otellerin kalifiye personeli çekme, içeride destekleme ve tutma konusunda bir sorun yaşamadığı, ancak B kategori içerisindeki otellerin kalifiye personeli çekme, içeride destekleme ve tutma konusunda sıkıntı yaşadığı anlaşılmaktadır. Bu sıkıntının ise A ve B kategori otellerinin çalışan değer önermelerinin farklı olmasına bağlanabileceği gibi, A kategori otellerin gelişimi destekleyen, kariyer olanakları sunan katılımcı (etkileşimli, bütünleşik) kurum kültürünü benimsediği de söylenebilir. B kategori içerisindeki otellerin ise katılımcı olmayan kurum yapıları sebebi ile daha çok piyasa koşulları doğrultusunda davranış geliştirdikleri ve hizmette farklılaşma yerine daha çok fiyat ile rekabet ettikleri görülmüştür. Oysa ki günümüzün pazar odaklı rekabet ortamında, özellikle fiziki yapıları benzerlik gösteren otel işletmelerinde ürün çeşitliliği ve hizmet farkı yaratabilen kurumların rekabet üstünlüğü kazandığı bilinmektedir ve bu sebeple, iletişimin önemi giderek artmaktadır.

Yöneticilerin ifade ve görüşlerinden, araştırmanın kavramsal çerçevesini kapsayan her bir başlığın finansal performans ve kurumların devamlılıkları için önemli olduğu ve pozitif etki yarattığı ifade edilmekte ancak, bu kavramlardan; kimlik, kültür, imaj, itibar, pazarlama iletişimi, halkla ilişkiler ve iç iletişim çalışmalarının birincil derecede etkili; KSS çalışmaları, tedarikçiler, yerel toplumlar, yerel yönetimler ve devlet ile ilişkilerin ise ikincil derecede ve uzun süreçte etki yarattığı düşünülmektedir. A kategori içerisindeki oteller; iç iletişim çalışmalarını ilk sıraya koymakta, uzun soluklu ve yıllık planlar doğrultusunda iletişim çalışmalarını geliştirmekte ve de iletişim çalışmalarına proje bazlı bütçe ayırmakta iken, B kategori içerisindeki otellerin; iç iletişim ve kalifiye personel konusunda sıkıntı yaşadığı, kısa soluklu, sıcak satış odaklı iletişim çalışmaları içerisinde olduğu ve iletişim çalışmalarına daha çok satış odaklı bütçe ayırdıkları söylenebilir. Özellikle otel işletmelerinde hizmet kalitesi ve standardizasyon, emek yoğun yapısı sebebi ile kurum kimliği ve kültürü doğrultusunda, ortak davranış geliştirilebilen çalışanlar tarafından sağlanmaktadır. Bu durum A kategori içerisindeki otellerin iç iletişim çalışmalarına verdikleri önemi açıklamaktadır diyebiliriz.

İşletmelerin giderek aynılaştığı günümüz rekabet ortamında özellikle otel işletmelerinde aynı fiziki özelliklere sahip birçok otel, etkili iç iletişim ile ürün ve hizmet kalitesini artırabilir ve paydaşları ile güçlü ilişkiler kurarak kendini rakiplerinden ayırabilir ve de piyasadan etkilenen değil, piyasayı etkileyen ya da kendi özel pazarlarını oluşturabilen

kurumlara dönüşebilir. Ancak, bunun için öncelikle iş hedeflerini, kimlik, kültür ve kurumsal değerlerini, yatırım aşaması itibarı ile doğru belirlemeli; fizibilite, sermaye yönetimi ve operasyon ayakları kadar, tüm bu planlamaları başarıya ulaştıracak iletişim ağı ve iletişim yönetimini de iyi planlamalıdır.

Bu çalışmada da A kategori içerisindeki otellerin; yeni ürünler ve hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar sergilediği ve de çevreyi etkilediği, B kategori otellerin ise çevresel ihtiyaçların karşılanmasında rutin faaliyetler içerisinde olduğu ve çevreyi etkileyen değil, etkilenen bir yapı içerisinde olduğu söylenebilir. Bu durum A kategori içerisindeki otellerin güçlü sermaye yapıları ve pazar payları ile alakalı olduğu kadar iş hedeflerini destekleyecek merkezi iletişim ve yönetim stratejilerini başarılı bir şekilde yönetmeleri ile de açıklanabilir.

Kurumların tüm iletişim birimlerinde ortak mesajlar ile hareket etmeleri iletişim çalışmalarının etkisini artırmakta ve kurumların imaj, itibar ve marka değerleri üzerinde olumlu etkiler yarattığı ifade edilmektedir. Ayrıca görüşmelerde de anlaşıldığı üzere, kişisel kararlar ve anlık gelişen iletişim projelerin pozitif sonuçlarının ortaya konması, özellikle KSS gibi uzun soluklu yürütülmesi gereken çalışmalarda, zor olabilmektedir. Bu sebeple bütüncül iletişim farkındalığı olmayan işletme sahiplerinin bu anlık ve plansız çalışmalar konusunda da ikna edilmesi zor olabilmektedir. Oysa ki bütüncül kurumsal iletişim çalışmalarının yönetim tarafından desteklenmesi ve anlaşılması uygulanabilirliği açısından önemlidir. Bu sebeple B kategori otellerde görüşülen otel yöneticilerinin zaman zaman kurumsal iletişim farkındalıklarının, çalıştıkları kurumların üstünde olduğu ve özellikle sosyal sorumluluk ve iç iletişim çalışmalarına fark kattıkları görülmüş olsa da bu katkıların yönetim tarafından destek bulmadığı sürece sürdürülebilir olmadığı anlaşılmıştır. Bu durumun, yöneticilerin motivasyonları üzerinde olumsuz etkiler yarattığı ya da bir süre sonra koşulları kabul ederek sadece var olan yapıyı sürdürmeye çalıştıkları gibi bir izlenim elde edilmiştir.

Günümüzde kurumların kendilerini toplumdan soyutlamaları ve paydaşların seslerine kayıtsız kalmaları mümkün değildir. Teknolojide yaşanan gelişmelerle çok hızlı bir şekilde bilgi edinebilen paydaşlar, kurumların davranışlarını daha fazla sorgulamakta ve beklentilerinin karşılanmasını talep etmektedirler. Bu doğrultuda eşitlik, şeffaflık, sorumluluk gibi ilkelere dayanan bir anlayış olarak kurumsal yönetim, gittikçe daha

fazla önem kazanmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışının kurumun tümünde benimsenmesi ve yönetim ilkelerinin kurumsal değerler haline gelmesi, etkili iletişim çalışmalarına bağlı olarak gerçekleşir. Bu noktada kurumsal iletişimin önemli bir rolü olduğu tüm araştırmacılar tarafından kabul edilmekle beraber bu çalışmada da bütüncül kurumsal iletişim çalışmalarının bir yönetim fonksiyonu olarak kurum içerisinde işlevsel olmasının faydaları ile ilgili tüm yöneticilerin görüşleri üzerinden bir sonuca varacak olursak, aşağıdaki maddeleri sıralamak mümkün olmaktadır.

- Zaman tasarrufu sağlar.
- Uzun süreçte maliyetleri düşürür.
- Standardizasyonu artırır ve bu da ürün ve hizmet kalitesine yansır.
- Marka değerinin oluşturulmasını ve devamlılığını sağlar.
- Çalışan aidiyetini ve verimliliğini artırır.
- Ölçme ve değerlendirme imkânı sunar.

B kategori otel yöneticilerinin kurumsal iletişim farkındalıklarının yüksek olmasına rağmen iletişim çalışmalarının zayıflığı; sektörel zorluklar, bütçe sıkıntıları, işletme sahiplerinin ikna edilmesindeki zorluklar, işletme sahiplerinin farklı sektör dinamikleri ile otelcilik arasında bağ kurmakta zorlandıkları, yatırım aşamasında doğru danışmalık alınmadığı, fizibilite çalışmalarının yapılamadığı ve stratejilerin belirlenememesine bağlanmaktadır. Bu da otel işletmelerinde etkili ve bütüncül iletişim çalışmalarının, özellikle büyük ölçekli organizasyonlarda, ancak doğru yönetim planlarının varlığı söz konusu olduğunda ve yönetim stratejileri ile iletişim stratejileri entegre olabildiğinde gelişebilmektedir diyebiliriz. Yatırım aşamasında alınan yanlış kararların bütçe sıkıntıları ile sonuçlanması muhtemel olmakla beraber, bu kurumlar tüm yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi kurumsal iletişim çalışmalarında da zorluklar yaşayabilmektedirler.

Bu çalışmada özellikle kimlik ve kültür kavramları literatür taraması da dahil olmak üzere araştırmanın her aşamasında üzerinde sıklıkla durulan, her fırsatta ifade edilen, sorunların altından çıkan, imaj ve marka değeri ile bağlantılı görülen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle günümüzde, canlı bir organizma gibi hareket eden örgütlerde kurumsal kimlik ve kültürün, öncelikle faaliyet içerisinde bulunan ülke ve akabinde tüm

alt kùltürlerin etkisi altında geliştiği bilinmektedir. Tıpkı insanların sahip oldukları kùltürel kodların tüm iletişim biçimlerinde etki yarattığı gibi, kurumların kimlik ve kùltürel yapılarının da tüm faaliyetleri üzerinde etkili olduğu anlaşılmakta ve Anglofon ùlkelerde, özellikle 1970'den beri kimlik ve kùltür üzerine derin araştırmalar yapılmaktadır. Bu noktada yerel işletmelerin kimlik ve kùltürleri ve de iletişim biçimleri ile ilgili yapılacak akademik çalışmaların çok kıymetli olabileceğini söylemek mümkündür. İletişim aygıt ve yöntemlerinin gelişip dönüştüğü günümüzde kurumsal iletişim ile ilgili yapılacak daha geniş kapsamlı ve disiplinler arası ortak akademik çalışmalarla, kurumsal iletişim algısı ve farkındalığı artırılabilir. Bu durum da kurumsal iletişim ile birlikte telaffuz edilen birçok kavramın ve de iletişim uygulamalarının daha anlaşılır olmasına katkı sağlayabilir. Bu katkı, iletişim ile ilgili yapılan akademik çalışmalara olduğu kadar, yerel işletmelerin küresel rekabet ortamında sürdürülebilirlikleri için de yardımcı olabilir. Yerel yatırımların başarılı olmasının ise toplumsal refah ve kalkınma hamleleri için hayati önem taşıdığı bilinmektedir.

KAYNAKÇA

Akıncı, V. (2015) *Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim*, İletişim Yayınları

Akyürek, R. (2005) *Kurumsal İletişim Yönetimi*, Ed. Rüveyde Akyürek, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 79-101.

AKTOB (2014) Ar-Ge Araştırma Sonucu

Aydoğan, Z. F. (2004) Örgüt kültürü ve iklimi, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 203-215.

Azaltun M., Çakıcı C. (2008) *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık

Bakanlar Kurulunun 2005/8948 Karar numaralı yönetmeliği, *Turizm Tesislerinin*

Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Erişim tarihi: Mayıs 2017

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/06/20050621-11.htm>

Balmer, J. M., & Gray, E. R. (1999). Corporate identity and corporate communications

creating a competitive advantage, *Corporate Communications an International Journal*, 4(4), 171-177.

Başar, B. (2014). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Finansal Performans

Arasındaki İlişki: Borsa İstanbul'da İşlem Gören Kimya-Petrol-Plastik Sektörü Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:21, Sayı:2, Manisa

Bulut, S. (2009) *Halkla İlişkiler: Teori ve Uygulama*, Der: Derya Tellan, Ankara, Ütopya

Yayınevi

- Cebeci, G. (2014), *Bilişim Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Kurumsal Yönetim ve Finansal Performans Açısından İncelenmesi*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi
- Cornelissen, J. (2014) *Corporate Communication*, London, Sage Publication
- Coşar, Y. (2006). *Konaklama işletmelerinin rekabet gücü ve rekabet gücünü belirlemeye Yönelik İzmir ilinde dört ve beş yıldızlı otellerde bir uygulama*, Doktora tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü
- Çeken, H. (2008) Turizmin Bölgesel Kalkınmaya Etkisi Üzerine Teorik Bir Araştırma, Muğla Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.10, S.2,
- Çınarlı, İ. (2014), Stratejik İletişim Yönetimi Bağlamında Paydaş Kuramının Eleştirel Bir Değerlendirmesi, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2014/1 46 23–36
- Erdoğan, İ. (2010) *Öteki Kuram*, Ankara, Erk
- Erdoğan, İ. (2011) *İletişimi Anlamak*, Ankara, Pozitif Matbaacılık
- Eren, E. (2015) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Yayınları
- Fettahoğlu, S. (2013), İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ile Finansal Performans Arasındaki İlişki: İMKB'ye Yönelik Bir Uygulama, *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi* Cilt 5, No. 2, 2013 ISSN: 1309–8012 (çevrimiçi)
- Gençyürek, A.G. (2014), *Gelişmekte Olan Ülkelerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Finansal Performans İlişkisi: Türkiye Örneği*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Finansman Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir

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

Gökdeniz, A. (1999), *Otel İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi*, Ankara, Turhan Kitapevi Yayınları

Görkem, Ş. (2013) *Kuram ve Uygulamada Kurumsal İletişim*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim dalı doktora tezi

İbicioğlu, H. Avcı, U. (2003), *Turizm İşletmelerinde Kurumsal İmajı Oluşturan Faktörlere ve Kurumsal İletişim Rolüne Yönelik İnceleme*, Süleyman Demirel Üniversitesi, c.8, s.2, s.23-41

Kadıbesegil, S. (2009) *Şimdi Stratejik İletişim Zamanı*, Kapital Medya Hizmetleri

Karadeniz, E. ve İskenderoğlu, Ö. (2011), İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda İşlem Gören Turizm İşletmelerinin Aktif Karlılığını Etkileyen Değişkenlerin Analizi, *Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 1

Karaköse, T. (2007) *Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara- 2007

Karatepe, S. (2008), İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* C.7 S.23 (77-97), www.esosder.org

Kaya, B. (2003) *Bütünleşik Kurumsal İletişim*, Ankara, Siyasal Kitapevi

Melewar, (2003) "Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature"

Journal of Marketing Communications, Sayı: 9, 195-220, Çeviren: Araştırma Görevlisi Zeliha Hepkon, İstanbul Ticaret Üniversitesi

- Marangoz, M., & Biber, L. (2007). Kurumsal İmajın ve Kurumsal Ünün Müşteri Bağlılığına Etkileri, *KMÜ İİBF Dergisi*, Sayı:3, Cilt:2, 173-193
- Mohamad, B. & Bakar, A.H (2008) Determinants and Consequences of Corporate Communication Management: Review of The Current” University Utara Malaysia, *Journal Management Pemasaran, VOL. 3, NO. 1, April 2008: 8-18*
- Savsar, A. (2012) *Finansal Oranlarla Firma Değeri Arasındaki İlişki ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat
- Soysal, M. (2008) *Finansal Tablolar ve Analizi Yönetimi*, SMMM Odası, Ankara ,307-383
- Şişman, B. ve Doğan, M. ve Ağca, V. (2016), Tedarik Zinciri Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Finansal Performans İlişkisi: Bist Sürdürülebilir Endeksinde Yer Alan Firmalarda Bir Araştırma, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:16, Sayı:1, 16: 75-96
- Okay, Aydemir (2005), Kurumsal İletişimde Stratejik Yönetim ve Planlama, *Kurumsal İletişim Yönetimi*, Ed. Rüveyde Akyürek, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 2005, 41-62.
- Okay, A. (2005) Kurumsal İletişim ve Kurum Kimliği, Rüveyda Akyürek(Ed.), *Kurumsal İletişim Yönetimi*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, 1-22
- Olalı, H.- Korzay, M. (1993) *Otel İşletmeciliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık
- Öksüz, B. (2014), Yönetişim Sürecinde Kurumsal İletişimin Rolü ve Önemi, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim fakültesi Elektronik Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4

- Özbay, D., & Selvi, Y. (2014) Kurumsal İtibarın Ölçümü: Bir Model Önermesi, *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Sayı:76, 135
- Özdemir, M. (2010) Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma, Eskişehir, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 323-343
- Özen, E. ve Kılıç, F. (2015) İşletmelerde Finansal Performansın Artmasında Halkla İlişkilerin Rolü ve Halkla İlişkiler Algısı, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1)
- Peltekoğlu, F.B. (2016) *Halkla ilişkiler nedir*, Beta Yayınları, İstanbul
- Sabuncuoğlu, Z ve Gümüş, M. (2012) *Örgütlerde İletişim*, Kriter Yayınevi
- Sözbilir, M. (2017), *Nitel Veri Analizi*, wordpress.com Erişim tarihi: Nisan 2017
- Şener, B. (2001) *Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Detay Yayıncılık
- Van Riel, Cees B.M. and Formbrun, Charles J. (2007) *Essentials of Corporate Communication* (1th Edition). New York: Routledge.
- Van Riel, C. B., Balmer, J. M. (1997). Corporate identity the concept, *Its Measurement and Management European Journal of Marketing* 31(5, 6) 340-355
- Wheeler, D., Colbert, B., & Freeman, R. E. (2003). Focusing on value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World. *Journal of general management*, 28(3), 1-28.
- Yağmurlu, A. (1997) Örgüt Kültürü, Tanımlar ve Yaklaşımlar, http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/52/1/45_asli_yagmurlu.pdf Erişim tarihi: Mart 2017

Yıldırım, A. Şimşek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara,

Seçkin Yayınları

Yıldırım, K. (2010). Nitel Araştırmalarda Niteliği Artırma. *İlköğretim Online*, 9(1)



EK A: MÜLAKAT SORULARI

1. BÖLÜM:

Görüşmecinin adı-soyadı : Çalıştığı kurumun adı :
Yaşı : Pozisyonu :
Cinsiyeti : Çalışma süresi :
Eğitimi : Telefonu :
İş tecrübesi : E-posta adresi :

2. BÖLÜM:

1. İşletmenin sınıfı nedir?
 - a. Dört yıldızlı otel
 - b. Beş yıldızlı otel
2. İşletmenin mülkiyet durumu nedir?
 - a. Kiralık
 - b. Sahibi
3. Aile işletmesi midir?
 - a. Aile işletmesidir
 - b. Aile işletmesi değildir
4. İşletme sahibinin turizm dışında başka bir sektörde ticari faaliyetleri var mıdır?
 - a. Evet
 - b. Hayır
5. İşletmenin faaliyet süresi nedir?
 - a. 1–5 yıl arası
 - b. 6–10 yıl arası
 - c. 11–20 yıl arası
 - d. 21 ve üzeri
6. Zincir midir bağımsız işletme midir?
 - a. Zincir
 - b. Bağımsız

7. Kurumunuz, borsada işlem gören halka arz edilmiş bir işletme midir?

- a. Evet b. Hayır

3. BÖLÜM:

8. Kurumsal iletişim kavramı sizin için ne ifade ediyor, nasıl tanımlarsınız

9. Kurumunuzda kurumsal iletişim departmanı var mıdır, kaç kişi istihdam edilmekte ve kime raporlama yapmaktadır, öğrenebilir miyim? Yok, ise iletişim çalışmaları hangi departman ya da yönetici sorumluluğunda yürütülmektedir?

10. Kurumunuzun misyon, vizyon ve değerleri hakkında ne söylemek istersiniz, bu değerler yazılı hale getirilerek ilan edilmiş midir?

11. Tüm çalışanlarınız ve paydaşlarınız tarafından bu değerlerin benimsendiğini ve kurum kimliğini yansıttığını düşünüyor musunuz?

12. Kurumunuzda organizasyon şeması ve görev tanımları yazılı olarak belirlenmiş midir?

13. Kurumunuzda farklı iletişim birimleri var mıdır? (Satış & Pazarlama, İnsan Kaynakları, Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim vb.)

14. Tüm iletişim birimlerinde kurumsal iletişim stratejileri temel alınarak, bütüncül iletişim planları yapılmakta mıdır? (Bu soru 8. ve 9. Sorulara olumlu cevap verildiği takdirde sorulacak)

15. Kurumunuzda kurumsal iletişim ya da iletişim departmanları için bütçe ayrılmakta mıdır?

16. Kurumunuzda yıllık faaliyet raporu yayınlanmakta mıdır?

4. BÖLÜM:

17. Otel işletmelerinde kurum kimliği ve kültürünün, kurumsal imaj üzerindeki etkisi hakkında ne söylemek istersiniz. Otel işletmelerinde kurum kimliğinin, kültürünün ve kurumsal imajın finansal performans üzerinde etkili olduğunu düşünüyor musunuz? (Örneğin; misyon, vizyon ve değerler)

18. Otel işletmelerinde marka değerleri sizin için ne ifade ediyor ve sizce marka değerini etkileyen unsurlar nelerdir? marka yönetiminin finansal performans üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?
19. Kurumsal itibar ve kurumsal itibarın finansal performansa etkisi hakkındaki düşüncelerinizi öğrenebilir miyim?
20. Otel işletmelerinin ekonomik, çevreci ve toplumsal sosyal sorumluluk çalışmaları hakkında ne söylemek istersiniz? Bu tarz çalışmaların otel işletmelerinin finansal performansları üzerinde etkisi var mıdır? (Örneğin; çalışanların verimliliği, elektrik ve su tasarrufu sağlayan çevreci iş uygulamaları, kültür sanat faaliyetleri, hayırseverlik vb.)
21. Sizce otel işletmelerinde halkla ilişkiler faaliyetlerinin finansal performansları üzerinde etkisi var mıdır? (Örneğin; reklam, etkinlik organizasyon, kriz yönetimi, medya ile ilişkiler, sosyal medya yönetimi, broşür & afiş ve promosyonlar vb.)
22. Dijital dönüşümün otel işletmelerinin iletişim faaliyetleri üzerindeki etkisini ve bunun kurumsal iletişim faaliyetleri ve finansal performansa yansımaları nasıl değerlendiriyorsunuz? (Örneğin; pazarlama ve satış iletişimi konusunda ne gibi farklılıklar yarattı? Sosyal medya, on line portaller, RFP (Request for proposal) sistemleri, intranetler vb. dijital ortamların satışlara, ürün ve hizmet çeşitliliğine etkisi vb.)
23. Otel işletmelerinde yöneticilerin tutum ve davranışlarının iç ve dış paydaşlar üzerinde nasıl etkiler yarattığını düşünüyorsunuz ve liderlik iletişiminin finansal performans üzerinde etkisi hakkında ne söylemek istersiniz? (Örneğin; kurum tarafından yöneticilerin yetkinliklerinin geliştirilmesi, içeride çalışanlarla kurdukları iletişim ve dışarıda verdikleri röportajlar, yenilikçilik, biyografileri ve kendilerini sunuş biçimleri vb...)
24. “Bilginin kolay ulaşıldığı ve hızlı yayıldığı günümüzde kurumların iç ve dış paydaşları nezdinde nasıl görüldüğünün önemli olduğu, paydaşları ile güçlü ilişkiler kurması gerektiği” konusundaki görüşlere katılıyor musunuz? Otel işletmelerinin etkili paydaş

analizi yaparak yıllık iletişim planlarını oluşturmalarının, finansal performansları ve sürdürülebilirlikleri üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

25. Otel işletmelerinde müşteri ilişkileri, pazarlama iletişimi ve iç iletişim süreçlerinde kurumsal iletişim yönetiminin rolü ve etkisi sizce nedir ve bu etkinin finansal performans üzerinde fark yarattığını düşünüyor musunuz?
26. Otel işletmelerinin faaliyet gösterdikleri çevrelerde, oluşabilecek gündemlerin kurumların finansal performanslarına etki ettiğini düşünüyor ve bu çevrelerde oluşabilecek gündemler ve konuların takibini önemli buluyor musunuz? (*Örneğin; Sivil toplum örgütleri ya da yerel halk ile yaşanacak çatışmalar ya da iş birlikleri vb.*)
27. Sizce otel işletmelerinde, yerel yönetimler (belediyeler), hükümetler ve finans çevreleri ile iletişimin, kurumların finansal performansları üzerinde etkisi var mıdır? (*Örneğin; devlet teşvikleri, iş faaliyetlerini destekleyici iş birlikleri ve öz kaynak yaratma vb.*)
28. Yukarıda bahsettiğimiz tüm bu çalışmalarda kurumsal iletişim yönetiminin rolü hakkında ne söylemek istersiniz? Sizce kurumsal iletişim faaliyetleri organizasyon şemasında hangi yönetim kademesinde, kim tarafından yürütülmeli?
29. Yukarıda bahsettiğimiz tüm bu iletişim çalışmalarının; misyon, vizyon ve değerler doğrultusunda ortak bir mesajla, yıllık planlar ve kurumsal iletişim stratejileri çerçevesinde bir merkezden yürütülmesinin faydaları ve kurumların finansal performansları üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?
30. Yeni yatırımlarınız ya da mevcuttaki ürünleriniz üzerinde yapmış olduğunuz revizyon, yenileme, büyüme vb. planlarınızdan ya da uygulamalarınızdan bahsedebilir misiniz?

Not: Mümkünse 2014, 2015, 2016 doluluk hedefleriniz, gerçekleştirilen doluluk oranlarınızı ve karlılık oranlarınızı (GOP- Gross Operation Profit) öğrenebilir miyim?

Teşekkürler,