

HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIRMALI KURUMSAL İTİBARI: THY VE PEGASUS

Çağla Pınar BOZOKLU⁹

Özet

Kurumsal itibar, tüm paydaşların beklentilerinin karşılanma düzeyinin algılanışıdır. Bu beklentilerin karşılanma düzeyi; müşteri odaklılığı, iyi işveren, güvenilir ve finansal açıdan güçlü işletme, ürün kalitesi, sosyal ve çevresel sorumluluklar olarak sınıflandırılan alt boyutlarla değerlendirilmektedir. Bu araştırmanın amacı Türk havayolu işletmelerinin kurumsal itibarının işletme çalışanları, rakip işletme çalışanları ve müşteriler olmak üzere 3 temel paydaş grubuna göre karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi ve paydaşlar arasında farklı bir algılama olup olmadığının saptanmasıdır. Buna göre, Kurumsal İtibar Ölçeği amaçlı ve kolayda örnekleme yöntemleri kullanılarak Ankara ilinde 191 kişiye uygulanmıştır. Sonuç olarak, Pegasus'un kurumsal itibarının THY'ninkinden daha olumlu olarak algılandığı ve bu algıyı etkileyen en önemli boyutun "iyi işveren" boyutu olduğu tespit edilmiştir. Her iki işletme için de en olumlu görüş bildiren paydaş, işletmelerin kendi çalışanlarıdır. Pegasus çalışanları THY işletmesini daha itibarlı olarak görmekte ve THY müşterileri ile benzer yaklaşımlar sergilemektedir. THY çalışanları ise Pegasus müşterilerine kıyasla, Pegasus işletmesinin itibarını daha zayıf görmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal İtibar; Paydaş; Havayolu İşletmesi; Türkiye

RELATIVE CORPORATE REPUTATIONS OF AIRLINE COMPANIES: TURKISH AIRLINES VERSUS PEGASUS

Abstract

Corporate reputation is the net perception of a company's ability to meet the expectations of all its stakeholders. It is assessed by means of sub-dimensions classified as customer orientation, good employer, reliable and financially strong company, product/ service quality, social and environmental responsibility. The aims of this research are to evaluate corporate reputations of Turkish Airlines and Pegasus depending on the perceptions of three primary stakeholder groups –employee of competitor, employee of corporate, customer- and to ascertain whether there is any statistically meaningful

⁹ Dr. Öğr. Üyesi, Başkent Üniversitesi, cpbozoklu@baskent.edu.tr

difference among them. According to this, Corporate Reputation Scale was conducted to 191 participants in Ankara, by means of purposive and convenience sampling methods. Results demonstrated that the corporate reputation of Pegasus is perceived more reputable than Turkish Airlines and the most important dimension is employer image. The stakeholder group who has the most positive attitude towards both brands is corporates' employees. Moreover, employees of Pegasus believe that Turkish Airlines reputation is more powerful and they display a similar attitude with Turkish airlines' customers. Turkish Airlines has a stronger employer brand image compared to Pegasus even though it has relatively a poor corporate reputation.

Keywords: *Corporate Reputation; Stakeholder; Airline Company; Turkey*

1. GİRİŞ

İtibar, bir işletmenin tüm paydaşlarının beklentilerini karşılama yeteneği ve bu yeteneğin algılanışıdır (Fombrun, 1996). De Chernatony ve Harris (2000), tüm paydaşların göz önüne alınması gerektiği düşüncesine katılmakla birlikte, bir markanın kimliğinin temsili değerlendirmesi olduğunu da belirtmiştir. Yazarlar marka kimliğini ve dolayısıyla onun imajının önemini vurgulamıştır. Tanımın tüm paydaşları kapsadığı açık olmasına rağmen, çoğu yazar kurumsal itibar kavramını belirli paydaşlara ya da imaj boyutlarına odaklanarak ele almaktadır.

Bu araştırma, benzer araştırmalardan farklı olarak, Türk havayolu işletmelerinin kurumsal itibarının işletme çalışanları, rakip işletme çalışanları ve müşteriler olmak üzere 3 temel paydaş grubuna göre ve her bir itibar boyutunu ayrı ayrı ele alarak, karşılaştırmalı olarak değerlendirmektedir. Bu amaç doğrultusunda, öncelikle kurumsal itibar hakkında genel bir bilgi verilmekte, daha sonra ise yapılan araştırmanın yöntemi, bulguları ve bu bulgulara bağlı öneriler sunulmaktadır.

2. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI

Kotler ve diğerlerine (2005: 556) göre marka değeri, marka sadakati, farkındalık düzeyi, kalite algısı ve çağrışım bileşenlerinden oluşmaktadır. Bu marka değeri bileşenleri, her ne kadar Fombrun'un (1996) grafiksel bir matris ile açıkladığı kurumsal itibar boyutları olan, toplumsal imaj, finansal imaj, ürün imajı ve insan kaynakları imajı ile bir bağlamda ilişkili olsa da;

tümüyle kurumsal itibarı açıklamaya yetmemektedir. Çünkü Türk ve yabancı yazında markanın fayda sağladığı taraflar olarak ele alınan işletme paydaşları çoğunlukla müşteriler, aracılar ve işletmenin kendisi olarak sınıflandırılmaktadır. Oysa kurumsal itibara konu olan paydaşlar, bunlara ek olarak dışarıda devlet kurumları, finansal kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları, toplum geneli, medya vb. gibi çeşitli örgütleri; içeride ise çalışanları kapsamaktadır. Bu kavram Paydaş Teorisi altında il olarak Freeman (1984) tarafından ele alınmış ve daha sonrasında çoğu araştırmacı tarafından benimsenmiştir.

Kurumsal itibar araştırmalarında en çok odaklanılan paydaşlardan biri müşteriler, diğeri ise çalışanlardır. Kurumsal markalaşma yazınında çalışanların önemi vurgulanmıştır (Ind, 1997; Wilson, 1997, 2001; de Chernatony, 2001; Harris ve de Chernatony, 2001; Hatch ve Schultz, 2001, 2003; Balmer ve Gray, 2003). Çalışanlar tutumları ve davranışlarıyla bir kurumsal markayı güçlendirebilir ya da zayıflatabilirler. Müşteriler ile etkileşim içindedirler ve herhangi bir negatif tutum müşterinin marka deneyimi üzerinde etkili olabilir. Bu iki paydaşlar arasında paylaşılan değerler ise, kurumsal markanın bütünleşmesine ve güçlenmesine yardımcı olacaktır. Bu paylaşım ise, içsel pazarlama yaklaşımında detaylı olarak ele alınmaktadır. Ind (1997, 1998), de Chernatony ve Harris (2000) ve Pringle ve Gordon (2001), çalışanların değerleri ve davranışları ile müşterilerin beklentileri arasındaki uyumun önemine değinmiştir. Eğer bu uyum müşteri tatminin gereklerinden biri ise, aynı ilişki farklı paydaş grupları arasında da olmalıdır.

Walsh ve Beatty (2007) kurumsal itibar kavramının müşteri odaklılığı, iyi işveren, güvenilir ve finansal açıdan güçlü işletme, ürün kalitesi, sosyal ve çevresel sorumluluklar olarak sınıflandırılan alt boyutlarla değerlendirilmesini önermektedir.

Müşteri odaklılığı müşterileri taleplerinin üstün değer sunumu ile tatmin edilmesini gerektirmektedir (Dowling ve Uncles, 1997). Bu kapsamda ürün yöneticileri tüketicilerin risk algılarını kontrol edebilecek stratejiler aracılığı ile konfor ve güvenlik beklentilerini fonksiyonel fayda özellikleri ile (Rotchanakitumnuai ve Speece, 2003), sosyal kimlik, statü ya da kişisel kimlik gibi sembolik fayda özellikleri geliştirebilir (Bhattacharya ve Sen, 2003).

Ayrıca Hart ve Murphy (1998) ve Ind (1997, 1998) gibi yazarlar, güçlü kurumsal markaların en iyi personeli işe aldığını ve elinde tutmayı başardığını belirtmiştir. Ambler ve Barrow (1996), Backhaus ve Tikko (2004), Sullivan (2004), Berthon ve diğerleri (2005), Carrington (2007) ve Moroko ve Uncles (2008) gibi yazarlar bu bakış açısını benimseyerek,

işveren markası kavramını geliştirmiştir. Lloyd'a (2002) göre işveren markası, "bir işletmenin, şimdiki ve gelecekteki çalışanlarına çalışmak için arzu edilir bir yer olduğunu gösteren iletişim çabalarının toplamı"dır. İşveren markalaşması, bir örgütün hem rakiplerinden farklılaşmasını sağlamakta; hem de özellikli rakip işletme çalışanlarını kendine çekmektedir. Bu yüzden işveren imajı değerlendirilirken sadece işletme çalışanlarının itibar algısının ölçülmesi yeterli olmayacaktır. Mutlaka rakip işletme çalışanlarının da görüşleri toplanmalıdır.

Bir diğer yandan Bromley (2000) ise itibarı, bir işletmenin ederi veya değerinin bir endeksi olarak ifade etmiştir. Bu tanım ise, itibar kavramını marka imajı yerine finansal imaj odağında ele almaktadır. Örneğin, Peters ve Waterman (1982) tarafından yazılmış "Mükemmeliyetin Aranışı" (In Search of Excellence) kitabı, en başarılı ABD işletmelerinin ortak özelliklerini anlatmaktadır. Bu kitabın basımından sadece bir kaç yıl sonra ise, Businessweek (1984), Peters ve Waterman'ın "mükemmel" olarak adlandırdığı işletmelerin 43'ünün, yani üçte birinin, ciddi finansal zorluklar yaşadığını bildirmiştir. Ancak bu finansal güçlüklerin, kurumsal itibardaki sarsılmanın sonucu mu yoksa nedeni mi olduğu açıklanmamıştır. Mesela, BP hisse senedi fiyatı 2010 yılı Nisan ayında Deepwater Horizon sondaj kulesindeki patlama sonrasında gelişen sızıntıdan dolayı, 52 haftalık yükseliş değeri olan 6,55 £'tan 3,02 £'a düşmüştür. 2010 Aralık ayında ise 4,60 £'a geri çıkmıştır. Petrol işletmeleri için daha önce hiç duyulmamış bir durum olarak; bir noktada hisse senedi fiyatı işletmenin muhasebe değerinin altına düşmüştür (Roper ve Fill, 2012). Dolayısıyla, bir örgütün defter değeri gibi somut varlıklarının, bir işletmenin markası ve itibarı gibi soyut varlıklarından daha az değerli olabileceği unutulmamalıdır.

Ambler'in (1997) da ifade ettiği gibi garanti gibi fonksiyonel faydaya dayalı öneriler marka kapsamında bir kalite sözü gibi işlemektedir. Müşteri beklentilerinin tatmin düzeyi, ürünün performans özellikleri ve markanın güvenilirliği ürün kalitesi kapsamında ele alınmaktadır. Ayrıca tüketiciler genellikle ait olmak istedikleri grupların tercih ettiği itibarı yüksek markaları daha kaliteli görme eğilimindedirler (Long ve Shiffman, 2000). Bu durum ürün kalitesi ile kurumsal marka itibarı arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bunlara ek olarak, bazı tüketiciler işletmelerden sosyal, ekonomik ve çevresel problemlere en azından ürünleri kapsamında katkı sağlamalarını beklemektedir. Bazı işletmeler bu beklentilere uygun olarak, dış çevredeki sosyal örgütlerin baskılarına tepki vermek ya da

sürdürülebilirliğe katkı sağlamak ya da etik ihtiyaçları tatmin etmek gibi nedenlerle sosyal ve çevresel sorumluluk faaliyetleri yürütebilirler (Cramer, 2008). Yapılan araştırmalar, sosyal ve çevresel sorunlara duyarlı olan tüketicilerin kendilerini özellikle sosyal sorumluluk imajı güçlü olan işletmelerle daha çok tanımladığını göstermektedir (Lichtenstein vd., 2010; Luo ve Bhattacharya, 2006).

Van Riel ve Fomburn (2007:61) kurumsal itibarı değerlendirirken, bir örgüte yönelik toplam algının, örgütün kendisi için anlattığı hikâyeye ne kadar benzediğine dikkat edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Eğer burada bir dengesizlik söz konusu ise, kurumsal itibar üzerinde negatif bir etkisi olacaktır. Güçlü bir itibara sahip olmak rastgele gelişen bir olumsuzluğa karşı örgütü koruyacaktır fakat iki mesaj (içsel kimlik ile dışsal imaj) arasındaki sürekli bir farklılık ya da boşluk devamlı bir hasara yol açacaktır. Buna ek olarak Balmer'a (1998) göre, bir markanın kişiliği ve kimliği açıkça anlaşılmalı ve tüm paydaşların bu algılara yönelik bakış açıları hesap edilmelidir. Bir kurumsal markanın farklı paydaşlar tarafından algılanışı arasındaki farklılık (Aaker, 1996; de Chernatony, 1999, Bickerton, 2000; Harris & de Chernatony, 2001) mutlaka kaçınılması gereken bir tehdit olarak ele alınmaktadır.

3. YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı, Türk havayolu işletmelerinin kurumsal itibarının çeşitli paydaş gruplarına göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesidir. Araştırma hipotezi aşağıda verilmiştir:

H_0 = Türk Havayolu işletmelerinin kurumsal itibarı kapsamında, çeşitli paydaş grupları arasında istatistiksel anlamlı farklılık yoktur.

Amaçlı ve kolayda örnekleme yöntemleri kullanılarak, Havayolu işletmelerinin iç paydaşlarına (çalışan) ve dış paydaşlarına (rakip işletme çalışanı, toplum ve müşteri) ulaşılmıştır.

Araştırmada, Walsh ve Beatty'nin (2007) geliştirdiği Müşteri Odaklı Kurumsal İtibar ölçeği uygulanmıştır. Bu ölçek, kurumsal itibar yazınının gelişimine uygun olarak, bir işletmenin itibarını etkileyen çoklu imaj boyutunu dikkate alan kapsamlı bir ölçektir. Müşteri Odaklı Kurumsal İtibar ölçeği "Müşteriye Yönelim", "İyi İşveren", Dayanıklı ve Finansal Açından Güçlü Bir İşletme", "Ürün ve Hizmet Kalitesi" ve "Toplumsal ve Çevresel Sorumluluk"

olmak üzere 5 bölümden oluşmaktadır ve 5'li Likert ile değerlendirilmektedir. Bu bölümler "Bulgular" başlığı altında alt başlıklar olarak ele alınmıştır. Ölçek soruları öncesinde katılımcıların demografik özelliklerini sorgulayan 9 soru bulunmaktadır. Bu bölümde cinsiyet, yaş aralığı, eğitim ve gelir düzeyi, medeni durumu soruları dışında, çalışma durumu, çalıştığı işyeri, havayolu işletmelerinden birinde çalışıp çalışmadığı, müşteri özellikleri (sadık/ markalar arası gezinen/ potansiyel müşteri) ve ait olduğu paydaş grubu soruları da mevcuttur.

Anketin güvenilirliğini ölçmek amacıyla, 2017 Kasım ayı boyunca 112 kişiye ön test uygulanmıştır. Likert sorularına yönelik yapılan güvenilirlik testi sonucuna göre, Müşteri İlişkileri İmaj Boyutu için 0,863, İşveren İmaj Boyutu için 0,747, Finansal İmaj Boyutu için 0,872, Ürün İmaj Boyutu için 0,729 ve Toplumsal ve Çevresel Sorumluluk İmajı Boyutu için 0,789 olarak ölçülmüştür.

Araştırmada toplam 260 anket toplanmış ancak, eksik olan ve kasıtlı olarak yanlış cevaplandırıldığı anlaşılan anketlerin elenmesiyle, 191 anketle sonuçlandırılmıştır. Anket sonuçları ise, IBM SPSS Statics 22.0 ile test edilmiş ve değerlendirilmiştir.

3. BULGULAR

Araştırmanın bulguları Normallik testi sonuçları, Havayolu işletmelerinin kurumsal itibarlarının karşılaştırılması, Pegasus işletmesinin kurumsal itibarının paydaşlarına göre karşılaştırılması ve THY işletmesinin kurumsal itibarının paydaşlarına göre karşılaştırılması biçiminde sınıflandırılmıştır.

3.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Geliştirilen Tüketici Sinizmi Ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliliğini test etmek için öncelikle ölçeğin boyutluluğunu ortaya koymak üzere Faktör Analizi (KFA) gerçekleştirilmiştir. Buna bağlı olarak, Temel Eksenler (Principal Axis Factoring) yaklaşımı, faktörlerin birbirleriyle ilişkili olduğu düşüncesi ile eğik döndürme tekniklerinden Promax'tan faydalanılmıştır (Büyüköztürk, 2002). Faktör yüklerinin 0,50'den büyük olması durumunda geçerliliğin sağlandığı söylenebilir. Güvenilirlik değerlendirmesinde sıklıkla, ifadelerin içsel tutarlılık düzeyini ortaya koyan (Netemeyer vd., 2003: 11) Cronbach Alpha (CA) değeri kullanılmakta olup, bu değer 0,70'in üzerinde olması beklenmektedir.

Yapılan testler sonucunda Cronbach Alpha (CA) değerleri ölçeğin 0,973, Müşteri Odaklılık alt ölçeğinin 0,906, İyi işveren alt ölçeğinin 0,924, Güvenilir ve Finansal Açıdan Güçlü İşletme alt ölçeğinin 0,929, Ürün Kalitesi alt ölçeğinin 0,887, Sosyal ve Çevresel Sorumluluk alt ölçeğinin 0,876 olduğu tespit edilmiştir. Faktör yükleri incelendiğinde ise, Müşteri Odaklılık alt ölçeğinin 0,789 ile 0,873 (KMO= 0,858, $p \leq 0,000$), İyi işveren alt ölçeğinin 0,728 ile 0,890 (KMO= 0,912 $p \leq 0,000$), Güvenilir ve Finansal Açıdan Güçlü İşletme alt ölçeğinin 0,793 ile 0,870 (KMO= 0,896 $p \leq 0,000$), Ürün Kalitesi alt ölçeğinin 0,804 ile 0,904 (KMO= 0,814 $p \leq 0,000$), Sosyal ve Çevresel Sorumluluk alt ölçeğinin 0,865 ile 0,913 (KMO= 0,729 $p \leq 0,000$) arasında olduğu belirlenmiştir.

3.2. Normallik testi bulguları

Likert ölçek sorularına ilişkin verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakılmıştır. Kolmogorov Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçlarına göre, hiç bir veride normal dağılım görülmemektedir ($p^{Kolmogorov} \leq 0.001$, $p^{Shapiro} \leq 0.001$).

Ancak Tabachnik ve Fidell (2013), özellikle sosyal bilimlerde, kullanılan 5’li ve 7’li Likert ölçeklerin yapısı itibari ile bu test sonuçlarının çoğunlukla normal dağılım göstermeme eğiliminde olduğundan bahsetmiştir. Yazarlar, bu kısıtı ortadan kaldırmak için, “Skewness” ve “Kurtosis” olarak geçen, çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesini önermiş ve bu değerlerin “+1,5” ile “-1,5” arasında olması durumunda verilerin normal dağılım gösterdiğini varsaymıştır. Benzer yaklaşımı benimseyen George ve Mallery (2010) ise, bu değerlerin “+2” ile “-2” arasında olması durumunda verilerin normal dağılım gösterdiğini savunmaktadır. Tablo 1’de sunulduğu gibi Likert ölçek sorularının çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş, “İşveren” ve “Ürün” boyutlarında uygun görülmeyen değerler gözlemlenmiştir.

Tablo 1. Normallik Testi Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Boyut	İfade	İstatistik	Standart Sapma
İşveren İmajı	İşletme çalışmak için iyi bir işletme olarak görülmektedir.	Skewness	9,093
		Kurtosis	110,527
Ürün İmajı	İşletme yenilikçi ürünler üretir.	Skewness	12,144

Kurtosis	160,588	0,351
----------	---------	-------

Bu bilgiler ışığında, verilerin normal dağılmaması nedeniyle yapılacak istatistiksel testlerde parametrik olmayan testlerin seçilmesine karar verilmiştir.

3.3. Havayolları işletmelerinin kurumsal itibar açısından farklılıkları

Kurumsal İtibar ölçeğindeki ifadeler kapsamında, %95 güven aralığı için, THY ve Pegasus işletmelerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediği, tüm imaj boyutlarının ortalamaları karşılaştırılarak, Mann Whitney U ile test edilmiştir. Tablo 2’de de görülebildiği gibi işveren imajı hariç, hiç bir boyuta ilişkin istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Tablo 2’ye göre Pegasus işletmesinin, THY’na kıyasla daha güçlü bir itibarı olduğu görülmektedir. THY’nin devlet destekli bir işletme olmasına, çok daha fazla uçuş rotasına ve daha yüksek bir marka değerine sahip olmasına rağmen bu sonuç oldukça şaşırtıcı niteliktedir.

Tablo 2. *Havayolları İşletmelerinin Kurumsal İtibar Açısından Farklılıkları*

Kurumsal İtibar	İşletme	n	R	U	p
Müşteri İlişkileri İmajı	Pegasus	48	101,38	3174,00	0,434
	THY	143	94,20		
	Toplam	191			
İşveren İmajı	Pegasus	48	124,77	2051,00	≤0,001
	THY	143	86,34		
	Toplam	191			
Finansal İmaj	Pegasus	48	108,38	2838,00	≤0,072
	THY	143	91,85		
	Toplam	191			

Ürün İmajı	Pegasus	48	98,14	3329,50	0,753
	THY	143	95,28		
	Toplam	191			
Toplumsal ve Çevresel Sorumluluk İmajı	Pegasus	48	107,96	2858,00	0,080
	THY	143	91,99		
	Toplam	191			

3.4.Pegasus işletmesi kurumsal itibarının paydaşlarına göre farklılıkları

Bu bölümde Pegasus işletmesinin kurumsal itibarı ve onu oluşturan imaj boyutları daha detaylı olarak ele alınmaktadır. Kurumsal İtibar ölçeğindeki ifadeler kapsamında, %95 güven aralığı için, Pegasus işletmesinin tüm imaj boyutları ayrı ayrı, paydaşlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H ile test edilmiştir. Bu bulgular alt başlıklar halinde sunulmaktadır.

3.4.1. Pegasus işletmesi müşteri ilişkileri imajının paydaşlara göre karşılaştırılması

Tablo 3’de görüldüğü gibi, Pegasus işletmesi müşteri ilişkileri imajının paydaşlarına göre algılanışı açısından, tüm ifadelerle ilişkin istatistiksel anlamlı farklılık bulunmuştur. Pegasus işletmesi çalışanları, diğer paydaşlara kıyasla müşteri ilişkileri imajını daha güçlü olarak değerlendirmektedir. Ancak, diğer paydaşlar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testleri yapılmıştır.

Mann Whitney U testi sonuçlarına göre Pegasus işletmesi müşterileri, rakip işletme çalışanlarına kıyasla işletmeyi daha “duyarlı çalışanlara sahip” ve “müşterilerine karşı adil davranan bir işletme” olarak değerlendirmektedir ($p^{M2}= 0,048$, $U^{M2}=12,500$; $p^{M4}= 0,038$, $U^{M4}=11,500$). Buna ek olarak, rakip işletme çalışanları Pegasus çalışanlarına kıyasla çoğu ifade kapsamında, işletmenin müşteri ilişkileri imajını daha olumsuz olarak algılamaktadır ($p^{M1}=$

0,001, $U^{M1}=3,000$; $p^{M2}= 0,001$, $U^{M2}=1,500$; $p^{M4}= 0,003$, $U^{M4}=7,000$; $p^{M5}= 0,011$, $U^{M5}=14,500$; $p^{M6}= 0,010$, $U^{M6}=13,000$).

Ayrıca Pegasus işletmesi müşterileri, tüm ifadeler kapsamında çalışanlarına kıyasla, Pegasus işletmesi'nin daha zayıf bir müşteri ilişkileri itibarına sahip olduğunu düşünmektedir. Yani, müşteri ilişkileri imajına ait tüm ifadeler kapsamında Mann Whitney U testi sonuçları anlamlı ve aynı yöndedir ($p^{M1}= 0,002$, $U^{M1}=106,000$; $p^{M2}= 0,001$, $U^{M2}=93,000$; $p^{M3}= 0,010$, $U^{M3}=127,500$; $p^{M4}= 0,04$, $U^{M4}=111,000$; $p^{M5}= 0,014$, $U^{M5}=13,500$; $p^{M6}= 0,003$, $U^{M6}=110,000$).

Tablo 3. Pegasus İşletmesi Müşteri İlişkileri İmajının Paydaşlarına göre Kruskal Wallis H Testi

Kurumsal İtibar	İfade	Paydaş Grubu	n	R	χ^2	p
Müşteri İlişkileri İmajı	1. İşletme müşterilerine nazik davranan çalışanlara sahiptir.	Müşteri	16	18,25	16,702	$\leq 0,001$
		Çalışan	28	30,61		
		Rakip	4	6,75		
		Toplam	48			
	2. İşletme müşteri ihtiyaçlarına duyarlı çalışanlara sahiptir.	Müşteri	16	17,53	19,461	$\leq 0,001$
		Çalışan	28	31,13		
		Rakip	4	6,00		
		Toplam	48			
	3. İşletme müşterilerine karşı ilgilidir.	Müşteri	16	18,34	7,373	0,025
		Çalışan	28	28,75		
		Rakip	4	19,38		
		Toplam	48			
4. İşletme müşterilerine karşı adil davranmaktadır.	Müşteri	16	18,72	14,916	0,001	
	Çalışan	28	30,29			
	Rakip	4	7,13			
	Toplam	48				
5. İşletme tüketici haklarını ciddiye almaktadır.	Müşteri	16	19,50	10,464	0,005	
	Çalışan	28	29,32			
	Rakip	4	10,75			
	Toplam	48				

	Toplam	48			
6.İşletme tüm müşterilerine ne kadar para harcadığına bakmaksızın ilgi alaka göstermektedir.	Müşteri	16	18,22	13,176	0,001
	Çalışan	28	30,11		
	Rakip	4	10,38		
	Toplam	48			

3.4.2. Pegasus işletmesi işveren imajının paydaşlara göre karşılaştırılması

Tablo 4'te görüldüğü gibi işveren imajına ilişkin tüm ifadelerde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Pegasus işletmesi çalışanları, diğer paydaşlara kıyasla işletmenin işveren imajını daha olumlu olarak değerlendirmektedir. Ancak, diğer paydaşlar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testleri yapılmıştır.

Tablo 4. Pegasus İşletmesi İşveren İmajının Paydaşlarına Göre Kruskal Wallis H Testi

Kurumsal İtibar	İfade	Paydaş Grubu	N	R	χ^2	p
İşveren İmajı	1.İşletme çalışmak için iyi bir yer olarak görülmektedir.	Müşteri	16	15,31	13,200	0,001
		Çalışan	28	29,38		
		Rakip	4	27,13		
		Toplam	48			
	2.İşletme çalışanlarına iyi davranan bir işletmedir.	Müşteri	16	16,56	15,006	0,001
		Çalışan	28	30,64		
		Rakip	4	13,25		
		Toplam	48			
	3.İşletme mükemmel bir liderlik ile yönetilmektedir.	Müşteri	16	16,38	19,030	≤0,001
		Çalışan	28	31,32		

	Rakip	4	9,25		
	Toplam	48			
4. İşletme çalışanlarına yüksek standartlara uygun şekilde davranmaktadır.	Müşteri	16	15,31	21,039	≤0,001
	Çalışan	28	31,86		
	Rakip	4	9,75		
	Toplam	48			
5. İşletme iyi çalışanlara sahiptir.	Müşteri	16	16,47	17,539	≤0,001
	Çalışan	28	30,98		
	Rakip	4	11,25		
	Toplam	48			
6. İşletme çalışanlarının ihtiyaçlarına dikkat gösteren bir yönetime sahiptir.	Müşteri	16	15,63	20,197	≤0,001
	Çalışan	28	31,64		
	Rakip	4	10,00		
	Toplam	48			
7. İşletme iyi bir şekilde yönetilmektedir.	Müşteri	16	19,16	14,715	0,001
	Çalışan	28	29,93		
	Rakip	4	7,88		
	Toplam	48			

Mann Whitney U testi sonuçlarına göre Pegasus işletmesinin müşterileri ile rakip işletme çalışanları arasındaki istatistiksel olarak anlamlı farklılık, sadece “işletmenin iyi bir şekilde

yönetilmesi” düşüncesine dayanmaktadır. Pegasus işletmesi rakip işletme çalışanlarının bu ifadeyi, müşterilerden daha olumsuz olarak değerlendirdiği tespit edilmiştir ($p^{I7} = 0,039$, $U^{I7}=13,000$). Buna ek olarak, rakip işletme çalışanları Pegasus çalışanlarına kıyasla çoğu ifade kapsamında, işletmenin işveren imajını daha olumsuz olarak algılamaktadır ($p^{I2} = 0,023$, $U^{I2}=21,000$; $p^{I3} = 0,004$, $U^{I3}=10,000$; $p^{I4} = 0,004$, $U^{I4}=9,000$; $p^{I5} = 0,002$, $U^{I5}=10,000$; $p^{I6} = 0,003$, $U^{I6}=9,000$; $p^{I7} = 0,003$, $U^{I7}=8,500$).

Ayrıca müşteriler, tüm ifadeler kapsamında işletme çalışanlarına kıyasla, Pegasus işletmesi’nin işveren açısından daha zayıf bir itibara sahip olduğunu düşünmektedir ($p^{I1} = 0,000$, $U^{I1}=90,500$; $p^{I2} = 0,000$, $U^{I2}=87,000$; $p^{I3} = 0,000$, $U^{I3}=79,000$; $p^{I4} = 0,000$, $U^{I4}=65,000$; $p^{I5} = 0,000$, $U^{I5}=88,500$; $p^{I6} = 0,000$, $U^{I6}=71,000$; ($p^{I7} = 0,004$, $U^{I7}=119,000$).

3.4.3. Pegasus işletmesi finansal imajının paydaşlara göre karşılaştırılması

Tablo 5’de görüldüğü gibi finansal imajına ilişkin çoğu ifade istatistiksel anlamlı farklılık bulunmuştur. İşletme çalışanları Pegasus’un finansal imajını diğer paydaşlara kıyasla daha güçlü olarak değerlendirmektedir. Ancak, diğer paydaşlar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testleri yapılmıştır.

Mann Whitney U testi sonuçlarına göre Pegasus işletmesinin müşterileri ile rakip işletme çalışanları arasındaki istatistiksel olarak anlamlı farklılık, sadece “işletmenin geleceği için net bir vizyonu vardır” düşüncesine dayanmaktadır. Rakip işletme çalışanları bu ifadeyi, müşterilere kıyasla daha olumsuz olarak değerlendirmektedir ($p^{F7} = 0,048$, $U^{F7}=13,000$). Buna ek olarak, rakip işletme çalışanları Pegasus çalışanlarına kıyasla çoğu ifade kapsamında, işletmenin finansal imajını daha olumsuz olarak algılamaktadır ($p^{F3} = 0,009$, $U^{F3}=15,000$; $p^{F4} = 0,025$, $U^{F4}=23,000$; $p^{F5} = 0,039$, $U^{F5}=23,000$; $p^{F6} = 0,020$, $U^{F6}=19,000$; $p^{F7} = 0,011$, $U^{F7}=16,000$).

Ayrıca Pegasus işletmesi çalışanları müşterilerine kıyasla, işletmenin “rakiplerine kıyasla daha iyi olma eğiliminde olduğunu” ve “pazar fırsatlarını fark ederek, avantajına kullandığını” düşünmektedir ($p^{F1} = 0,003$, $U^{F1}=120,500$; $p^{F2} = 0,006$, $U^{F2}=129,000$).

Tablo 5. Pegasus İşletmesi Finansal İmajın Paydaşlarına göre Kruskal Wallis H Testi

Kurumsal İtibar	İfade	Paydaş Grubu	N	R	χ^2	p
Finansal İmaj	1. İşletme rakiplerinden daha iyi olma eğilimi içerisindedir.	Müşteri	16	18,28	9,054	0,011
		Çalışan	28	28,95		
		Rakip	4	18,25		
		Toplam	48			
	2. İşletme işletme pazar fırsatlarını fark ederek, avantajına kullanmaktadır.	Müşteri	16	18,88	8,281	0,016
		Çalışan	28	28,68		
		Rakip	4	17,75		
		Toplam	48			
	3. İşletmenin gelecekte büyüyeceğine ilişkin güçlü belirtiler vardır.	Müşteri	16	21,59	8,503	0,014
		Çalışan	28	28,23		
		Rakip	4	10,00		
		Toplam	48			
4. İşletmeye yatırım iyi bir yatırımdır.	Müşteri	16	21,28	6,596	0,037	
	Çalışan	28	27,93			
	Rakip	4	13,38			

	Toplam	48			
6.İşletme finansal olarak iyi durumdadır.	Müşteri	16	21,63	6,833	0,033
	Çalışan	28	27,96		
	Rakip	4	11,75		
	Toplam	48			
7.İşletmenin geleceği için net bir vizyonu vardır.	Müşteri	16	21,77	7,911	0,019
	Çalışan	28	27,23		
	Rakip	4	9,75		
	Toplam	48			

3.4.4. Pegasus işletmesi ürün imajının paydaşlara göre karşılaştırılması

Tablo 6'ya göre ürün imajına ilişkin tüm ifadelerde istatistiksel anlamlı farklılık bulunmuştur. İşletme çalışanları Pegasus'un ürün imajını diğer paydaşlara kıyasla daha olumlu olarak değerlendirmektedir. Ancak, diğer paydaşlar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testleri yapılmıştır.

Mann Whitney U testi sonuçlarına göre Pegasus işletmesinin müşterileri ile rakip işletme çalışanları arasındaki istatistiksel olarak anlamlı farklılık, sadece "işletmenin yenilikçi hizmetler ürettiği" düşüncesine dayanmaktadır. Rakip işletme çalışanları bu ifadeyi, müşterilere kıyasla daha olumsuz olarak değerlendirmektedir ($p^{\text{Ü2}}=0,017$, $U^{\text{Ü2}}=9,000$). Buna ek olarak, rakip işletme çalışanları Pegasus çalışanlarına kıyasla sadece "işletme yenilikçi hizmetler üretir" ifadesi kapsamında, işletmenin ürün imajını daha olumsuz olarak algılamaktadır ($p^{\text{Ü2}}=0,004$, $U^{\text{Ü2}}=10,000$).

Ayrıca Pegasus işletmesi çalışanları müşterilerine kıyasla, işletmeyi "güçlü ve güvenilir", "yüksek kaliteli ürün sunan" ve " sunduğu hizmetlerin arkasında duran" bir işletme olarak

algılamaktadır ($p^{\dot{U}1}= 0,001$, $U^{\dot{U}1}=111,500$; $p^{\dot{U}3}= 0,028$, $3=139,000$; $p^{\dot{U}4}= 0,012$, $U^{\dot{U}4}=134,000$).

Tablo 6. Pegasus İşletmesi Ürün İmajının Paydaşlarına göre Kruskal Wallis H Testi

Kurumsal İtibar	İfade	Paydaş Grubu	N	R	χ^2	p
Ürün İmajı	1. İşletme güçlü ve güvenilir bir işletmedir.	Müşteri	16	17,75	11,076	0,004
		Çalışan	28	29,48		
		Rakip	4	16,63		
		Toplam	48			
	2. İşletme yenilikçi hizmetler üretir.	Müşteri	16	22,44	10,016	0,007
		Çalışan	28	28,14		
		Rakip	4	7,25		
		Toplam	48			
	3. İşletme yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunmaktadır.	Müşteri	16	19,69	6,836	0,033
		Çalışan	28	28,61		
		Rakip	4	15,00		
		Toplam	48			
4. İşletme sunduğu hizmetlerin arkasında durmaktadır.	Müşteri	16	18,75	6,222	0,045	
	Çalışan	28	28,21			
	Rakip	4	21,50			
	Toplam	48				

3.4.5. Pegasus işletmesi toplumsal ve çevresel sorumluluk imajının paydaşlara göre karşılaştırılması

Tablo 7’de de görüldüğü gibi, toplumsal ve çevresel sorumluluk imajının sadece ilk ifadesine ilişkin olarak istatistiksel anlamlı farklılık bulunmuştur. Pegasus işletmesi çalışanları, işletmenin toplumsal ve çevresel sorumluluk imajını diğer paydaşlara kıyasla daha olumlu olarak değerlendirmektedir. Ancak, diğer paydaşlar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testleri yapılmıştır.

Tablo 7. Pegasus İşletmesi Toplumsal ve Çevresel Sorumluluk İtibarının Paydaşlarına göre Kruskal Wallis H Testi

Kurumsal İtibar	İfade	Paydaş Grubu	N	R	χ^2	p
Toplumsal ve Çevresel Sorumluluk İmaju	1. İşletme yeni istihdam olanakları yaratmak için çaba göstermektedir.	Müşteri	16	22,63	11,076	0,042
		Çalışan	28	27,55		
		Rakip	4	10,63		
		Toplam	48			

Mann Whitney U testi sonuçlarına göre Pegasus işletmesinin müşterileri ile rakip işletme çalışanları arasındaki ve müşterileri ile kendi çalışanları arasındaki istatistiksel anlamlı farklılık test edilmiş ancak anlamlı sonuç bulunamamıştır ($p^{\text{müşteri-rakip}} = 0,067$, $U^{\text{müşteri-rakip}} = 14,000$; $p^{\text{müşteri-çalışan}} = 0,206$, $U^{\text{müşteri-çalışan}} = 176,000$).

Bir diğer yandan, rakip işletme çalışanları Pegasus çalışanlarına kıyasla sadece “işletme yenilikçi hizmetler üretir” ifadesi kapsamında, işletmenin ürün imajını daha olumsuz olarak algılamaktadır ($p^{\text{Ü2}} = 0,023$, $U^{\text{Ü2}} = 18,500$).

3.5. THY işletmesi kurumsal itibarının paydaşlarına göre farklılıkları

Bu başlıkta, THY işletmesinin kurumsal itibarı ve onu oluşturan imaj boyutları daha detaylı olarak ele alınmaktadır. Kurumsal İtibar ölçeğindeki ifadeler kapsamında, %95 güven aralığı için, THY işletmesinin tüm imaj boyutları ayrı ayrı, paydaşlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H ile test edilmiştir.

3.5.1. THY işletmesi müşteri ilişkileri imajının paydaşlara göre karşılaştırılması

Tablo 8'e göre, THY işletmesinin müşteri ilişkileri imajına ilişkin tüm ifadelerde istatistiksel anlamlı farklılık bulunmuştur. THY işletmesi çalışanları, işletmenin müşteri ilişkileri imajını diğer paydaşlara kıyasla daha olumlu olarak değerlendirmektedir. Ancak, diğer paydaşlar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testleri yapılmıştır.

Mann Whitney U testi sonuçlarına göre THY işletmesinin müşterileri ile rakip işletme çalışanları arasında yapılan test sonrası istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p^{M1} = 0,319$, $U^{M1}=466,500$; $p^{M2} = 0,949$, $U^{M2}=541,000$; $p^{M3} = 0,796$, $U^{M1}=525,000$; $p^{M4} = 0,650$, $U^{M4}=506,000$; $p^{M5} = 0,669$, $U^{M5}=509,000$; $p^{M6} = 0,974$, $U^{M6}=543,000$). Bir diğer yandan, rakip işletme çalışanları THY çalışanlarına kıyasla çoğu ifade kapsamında, işletmenin müşteri ilişkileri imajını daha olumsuz olarak algılamaktadır ($p^{M2} = 0,018$, $U^{M2}=83,000$; ; $p^{M3} = 0,002$, $U^{M3}=63,500$; $p^{M4} = 0,023$, $U^{M4}=81,500$; $p^{M5} = 0,020$, $U^{M5}=81,500$).

Ayrıca THY çalışanları müşterilerine kıyasla, tüm müşteri ilişkileri imajına ilişkin ifadeler kapsamında THY işletmesini daha itibarlı algılamaktadır ($p^{M1} = 0,006$, $U^{M1}=621,000$; $p^{M2} = 0,002$, $U^{M2}=570,000$; $p^{M3} = 0,000$, $U^{M1}=431,500$; $p^{M4} = 0,005$, $U^{M4}=588,500$; $p^{M5} = 0,008$, $U^{M5}=614,000$; $p^{M6} = 0,045$, $U^{M6}=679,500$).

3.5.2. THY işletmesi işveren imajının paydaşlara göre karşılaştırılması

Tablo 9'a göre, THY işletmesinin işveren imajına ilişkin ilk iki ifade istatistiksel anlamlı farklılık bulunmuştur. THY işletmesi çalışanları, işletmenin işveren imajını diğer paydaşlara kıyasla daha olumlu olarak değerlendirmektedir. Ancak, diğer paydaşlar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testleri yapılmıştır.

Mann Whitney U testi sonuçlarına göre THY işletmesinin müşterileri ile rakip işletme çalışanları ve kendi çalışanları ile rakip işletme çalışanları arasında yapılan test sonrası istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır (Müşteri- Rakip işletme çalışanları karşılaştırması için: $p^{11}=0,267$, $U^{11}=580,500$; $p^{12}=0,569$, $U^{12}=639,500$ / THY çalışanı- Rakip işletme çalışanı karşılaştırması için: $p^{11}=0,245$, $U^{11}=112,500$; $p^{12}=0,205$, $U^{12}=112,500$).

Bir diğer yandan THY çalışanları, müşterilerine kıyasla işletmenin “hem çalışmak için iyi bir işletme” olduğunu, hem de “çalışanlarına iyi davrandığını” düşünmektedir ($p^{11}=0,000$, $U^{11}=486,000$; $p^{12}=0,027$, $U^{12}=670,000$).

Tablo 8. THY İşletmesi Müşteri İlişkileri İmajının Paydaşlarına göre Kruskal Wallis H Testi

Kurumsal İtibar	İfade	Paydaş Grubu	N	R	χ^2	p
Müşteri İlişkileri İmajı	1. İşletme müşterilerine nazik davranan çalışanlara sahiptir.	Müşteri	108	66.83	9,787	0,007
		Çalışan	22	92.64		
		Rakip	13	80.00		
		Toplam	143			
	2. İşletme müşteri ihtiyaçlarına duyarlı çalışanlara sahiptir.	Müşteri	108	67.34	11,381	0,003
		Çalışan	22	96.20		
		Rakip	13	69.77		
		Toplam	143			
	3. İşletme müşterilerine karşı ilgilidir.	Müşteri	108	65.59	20,619	$\leq 0,001$
		Çalışan	22	105.07		
		Rakip	13	69.27		
		Toplam	143			

4.İşletme müşterilerine karşı adil davranmaktadır.	Müşteri	108	68.17	9,244	0,010
	Çalışan	22	95.14		
	Rakip	13	64.69		
	Toplam	143			
5.İşletme tüketici haklarını ciddiye almaktadır.	Müşteri	108	68.29	9,041	0,011
	Çalışan	22	94.30		
	Rakip	13	65.12		
	Toplam	143			
6.İşletme tüm müşterilerine ne kadar para harcadığına bakmaksızın ilgi alaka göstermektedir.	Müşteri	108	67.92	6,357	0,042
	Çalışan	22	91.39		
	Rakip	13	73.08		
	Toplam	143			

Tablo 9. THY İşletmesi İşveren İmajının Paydaşlarına göre Kruskal Wallis H Testi

Kurumsal İtibar	İfade	Paydaş Grubu	N	R	χ^2	p
İşveren İmajı	1.İşletme çalışmak için iyi bir yer olarak görülmektedir.	Müşteri	108	66.14	12,251	0,002
		Çalışan	22	96.64		
		Rakip	13	79.00		
		Toplam	143			
	2.İşletme çalışanlarına iyi	Müşteri	108	67.85	6,852	0,003

davranan bir işletmedir.	Çalışan	22	90.91
	Rakip	13	74.46
	Toplam	143	

3.5.3. THY işletmesi finansal imajının paydaşlara göre karşılaştırılması

Tablo 10'a göre, THY işletmesi çalışanları diğer paydaşlara kıyasla, THY işletmesinin finansal imajını çoğu ifade kapsamında daha güçlü olarak değerlendirmektedir. Rakip işletme çalışanları ise, "işletmenin geleceği için net bir vizyonu" olduğunu düşünmekte ve bu noktada diğer paydaşlara kıyasla THY'nin itibarını daha yüksek olarak görmektedir. Ancak, diğer paydaşlar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testleri yapılmıştır.

Mann Whitney U testi sonuçlarına göre rakip işletme çalışanları, müşterilere kıyasla tüm finansal imaj ifadeleri kapsamında THY'yi daha itibarlı görmektedir ($p^{F2} = 0,042$, $U^{F2} = 471,500$; $p^{F3} = 0,032$, $U^{F3}=462,500$; $p^{F4} = 0,008$, $U^{F4}=401,500$). Bir diğer yandan, rakip işletme çalışanları ile THY çalışanları arasında hiç bir anlamlı farklılık tespit edilememiştir ($p^{F2} = 0,593$, $U^{F2} = 129,500$; $p^{F3} = 0,935$, $U^{F3}=141,000$; $p^{F4} = 0,935$, $U^{F4}=141,000$).

Tablo 10. THY İşletmesi Finansal İmajının Paydaşlarına göre Kruskal Wallis H Testi

Kurumsal İtibar	İfade	Paydaş Grubu	N	R	χ^2	p
Finansal İmaj	2. İşletme pazar fırsatlarını fark ederek, avantajına kullanmaktadır.	Müşteri	108	68.25	7,226	0,027
		Çalışan	22	84.43		
		Rakip	13	82.08		
		Toplam	143			
	3. İşletmenin gelecekte	Müşteri	108	67.06	11,651	0,003

büyüyeceğine ilişkin güçlü belirtiler vardır.	Çalışan	22	85.14		
	Rakip	13	90.81		
	Toplam	143			
4.İşletmeye yatırım iyi bir yatırımdır.	Müşteri	108	65.74	18,109	≤0,001
	Çalışan	22	91.75		
	Rakip	13	90.58		
	Toplam	143			

Ayrıca, THY çalışanları müşterilere kıyasla tüm finansal imaj ifadeleri kapsamında işletmeyi daha itibarlı algılamaktadır ($p^{F2}= 0,047$, $U^{F2}=885,000$; $p^{F3}= 0,004$, $U^{F3}= 751,500$; $p^{F4}= 0,000$, $U^{F4}=632,500$).

3.5.4. THY işletmesi ürün imajının paydaşlara göre karşılaştırılması

THY işletmesinin ürün imajına ilişkin algıların paydaşlara göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için Kruskal Wallis H testi yapılmış ve hiç bir ifade için anlamlı sonuç bulunamamıştır ($p^{\ddot{U}1}= 0,556$, $X^{\ddot{U}1}=1,173$; $p^{\ddot{U}2}= 0,787$, $X^{\ddot{U}2}= 0,478$; $p^{\ddot{U}3}= 0,285$, $X^{\ddot{U}3}=2,508$; $p^{\ddot{U}4}= 0,536$, $X^{\ddot{U}4}=1,249$).

3.5.5. THY işletmesi toplumsal ve çevresel sorumluluk imajının paydaşlara göre karşılaştırılması

Tablo 11’de de görüldüğü gibi, THY işletmesi çalışanları diğer paydaşlara kıyasla, THY işletmesinin toplumsal ve çevresel sorumluluk imajını ikinci ifade kapsamında daha olumlu olarak değerlendirmektedir. Ancak, diğer paydaşlar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testleri yapılmıştır.

THY işletmesinin müşterileri ile rakip işletme çalışanları ve THY çalışanları ile rakip işletme çalışanları arasındaki, istatistiksel anlamlı farklılık test edilmiş ancak anlamlı sonuç

bulunamamıştır ($p^{\text{müşteri-rakip}} = 0,638$, $U^{\text{müşteri-rakip}} = 649,000$; $p^{\text{çalışan-rakip}} = 0,055$, $U^{\text{çalışan-rakip}} = 90,000$).

THY çalışanları ise, THY müşterilerine kıyasla “işletmeyi çevresel konularda sorumluluk alan bir işletme” olarak algılamaktadır ($p^{T2} = 0,000$, $U^{T2} = 578,000$).

Tablo 11. THY İşletmesi Toplumsal ve Çevresel Sorumluluk İmajının Paydaşlarına göre Kruskal Wallis H Testi

Kurumsal İtibar	İfade	Paydaş Grubu	n	R	χ^2	p
Toplumsal ve Çevresel Sorumluluk İmajı	2. İşletme çevresel konularda sorumluluk alan bir işletmedir.	Müşteri	108	65,86	15,622	$\leq 0,001$
		Çalışan	22	102,14		
		Rakip	13	72,00		
		Toplam	143			

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Kurumsal itibarın değerlendirilmesi üzerine yazın incelendiğinde, çoğu araştırmanın müşteri ya da işletme çalışanı olmak üzere, sadece bir paydaş grubuna odaklandığı görülmektedir. Bu araştırma yazındaki örneklerinden farklı olarak, işletmelerin kurumsal itibarını sektörel bilgiye sahip uzmanlar olarak görmemiz gereken rakip işletme çalışanlarının, kendi çalışanlarının ve müşterilerinin çeşitli itibar boyutlarını algılama biçimlerine göre karşılaştırmalı olarak değerlendirmektedir. Bunun için, özellikle İMKB’de işlem gören Türk havayolu işletmeleri karar birimi olarak seçilmiştir.

Analiz aşamasında ilk olarak, Pegasus ve THY işletmelerinin kurumsal itibarları arasında paydaş ayrımı yapmaksızın bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Buna göre Pegasus’un THY’na kıyasla özellikle, işveren imajı açısından daha olumlu bir itibarı olduğu bulunmuştur. Burada paydaşlara göre anlamlı farklılığın tespit edilmemesinin gerekçesi,

kurumsal itibarın tanımından kaynaklanmaktadır. Roper ve Fill (2012) itibarı anlatırken, bunun bir oy birliğinden ziyade, genel görüş olduğunu vurgulamaktadır.

Bu genel değerlendirmenin imaj boyutları kapsamındaki sonuçları ise şaşırtıcıdır. Müşteri odaklılığı kapsamında müşteri ilişkilerinin etkin yönetilmesi, temas düzeyi yüksek olan hizmetler için çok önemlidir. Nitekim müşteri odaklılığı kapsamında her iki işletmenin de itibarı paydaşlarınca benzer olarak değerlendirilmektedir. Toplamda 7 ifade içeren finansal açıdan güvenilir ve güçlü işletme boyutu kapsamında ise, Pegasus sadece pazar fırsatlarını fark ederek, avantajına kullanabilme yeteneği açısından daha itibarlı olarak tanımlanmıştır. Pegasus'un uçak kabininde, havalanmadan önce müşterilerine izlettiği/ dinlettiği bilgilendirici tanıtımlarda, bayan ve erkek müşterilerine ek olarak çocuklara da hitap etmesi, bu pazarda gerçekleştirdiği ilklere bir örnektir. Benzer olarak ürün imajı kapsamında, yenilikçi hizmetler üretmede Pegasus paydaşlarınca daha başarılı olarak tanımlanmış ve işletmenin yeni istihdam olanakları yaratmada THY'na kıyasla daha fazla çabası olduğu belirtilmiştir. THY işletmesi ise, sadece daha yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunmak kapsamında Pegasus işletmesinden daha itibarlı olarak görülmektedir. Bu araştırma Pegasus'un 13 Ocak 2018 tarihinde Ankara-Trabzon seferinde gerçekleşen kazasından önce uygulanmıştır. Dolayısıyla, bu olayın bu ifadeye ilişkin yargıları etkilemesi söz konusu değildir. Bir diğer yandan, THY devlet destekli bir işletmedir; sektörün gelişmesi ve daha küçük, özel girişimle kurulmuş olan işletmelerin rekabet ederken ezilmemesi için şemsiye fiyat politikası uygulamaktadır. THY'nin fiyat tarifeleri ve bu fiyata dâhil sunduğu yan hizmetler bu sonucu destekler niteliktedir. THY'nin ürün kalitesi kapsamında daha itibarlı algılanmasının nedeni bu özelliği olabilir.

Analiz aşamasında ikinci olarak, Pegasus ve THY işletmelerinin paydaşları arasında bu itibar algısının değişip değişmediği tespit edilmek istendiğinde, her iki işletmenin verileri kendi içerisinde değerlendirilmiştir. Pegasus'un itibar boyutlarını en güçlü gören paydaş grubu çalışanlarıdır. THY çalışanları ise bu itibar boyutlarını, Pegasus'un müşterilerinden daha olumsuz olarak değerlendirmektedir. Rakip işletme çalışanlarının, işletmenin diğer paydaşlarına kıyasla daha olumsuz bir tutum sergilemesi beklenen bir sonuçtur. Ancak, doğrudan müşterilerin algısı ile ilişkili olan, müşteri ilişkileri ve ürün imajı boyutlarını müşterilerden daha zayıf değerlendirmeleri, rekabetçi bir yaklaşım sergiledikleri için ya da THY'nin bu alandaki hizmetleri hakkında kapsamlı bilgiye sahip oldukları için olabilir.

Pegasus'a benzer olarak, THY'nin itibar boyutlarını en güçlü gören paydaş grubu çalışanlarıdır. Bir diğer yandan, Pegasus işletmesi çalışanları itibar boyutlarını THY çalışanları ile benzer düzeyde olumlu algılamaktadır. Bu bulgu THY'nin kurumsal itibarının Pegasus'a kıyasla düşük çıkmasına rağmen, daha güçlü bir işveren markasına sahip olduğunu göstermektedir. THY çalışanları da Pegasus çalışanları gibi, THY'nin müşteri odaklılığı ve ürün kalitesi açısından müşterilere kıyasla daha itibarlı olduğunu savunmaktadır. Ancak, müşterilerin ve rakip işletme çalışanlarının THY hakkındaki birçok değerlendirmesi arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Çeşitli yazarlar bir kurumsal markanın farklı paydaşlar tarafından algılanışı arasındaki farklılığın mutlaka kaçınılması gereken bir tehdit olduğunu belirtmişlerdir (Aaker, 1996; de Chernatony, 1999, Bickerton, 2000; Harris & de Chernatony, 2001). Sonuçta, THY'nin çoğu itibar boyutunun paydaşlar arasında benzer şekilde algılandığı görülmektedir. Ancak, bunun genel kurumsal itibar değerlendirmesi için yeterli olmadığı da bulgular ile desteklenmiştir.

Türkçe ve yabancı yazında, çeşitli paydaşların önemine değinilmiştir, ancak bunların kurumsal itibarı açıklama düzeyleri üzerine hiç bir araştırma yapılmamıştır. Gelecekteki araştırmalar için, farklı sektörlerin ele alınarak, işletmelerin görece kurumsal itibarlarını karşılaştırıp, paydaş gruplarının itibara etkisinin incelenmesi önerilmektedir. Bu sayede tam anlamıyla bütünsel bir yaklaşım uygulayarak, kurumsal itibarın bir çeşit ağırlıklı ortalama ile değerlendirilmesi mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D.A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Ambler, T. (1997). How much of brand equity is explained by trust?. *Management Decision*, 35(4), 283-292.
- Ambler, T. & S. Barrow (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management* 4(3), 185 –206.
- Backhaus, K. & S. Tikoo (2004). Conceptualizing and Researching Employer branding. *Career Development International* 9(4/5), 501–517.
- Balmer, J.M.T. (1998). Corporate Identity and The Advent of Corporate Marketing. *Journal of Marketing Management* 14(8), 963–996.

- Balmer, J.M.T. & E.R. Gray (2003). Corporate Brands: What Are They? What of Them?. *European Journal of Marketing* 37(7/8), 972–997.
- Berthon, P., M. Ewing & L. Hah (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* 24(2), 151–172.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer–company identification: A framework for understanding consumers’ relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76–88.
- Bickerton, D. (2000). Corporate reputation Versus Corporate Branding: The Realist Debate. *Corporate Communications* 1, 42–48.
- Bromley, D.B. (2000). Psychological Aspects of Corporate Identity, Image and Reputation. *Corporate Reputation Review* 3(3), 240–252.
- Businessweek* (1984). Oops: Who’s excellent now?. 5 November 1984.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32, 470- 483.
- Carrington, L. (2007). Designs on The Dotted Line. *People Management Magazine* (18 October), 36 –39.
- Cramer, J. M. (2008). Organising corporate social responsibility in international product chains. *Journal of Cleaner Production*, 16(3), 395-400.
- de Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing The Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management* 15(1–3), 157–180.
- de Chernatony, L. (2001). *From Brand Vision to Brand Evaluation*. London: Butterworth-Heinemann.
- de Chernatony, L. & F. Harris (2000). Developing Corporate Brands Through Considering Internal and External Stakeholders. *Corporate Reputation Review* 3(3), 268–274.
- Dowling, G.R. & Uncles, M. (1997). Do customer loyalty programs really work?. *Sloan Management Review*, 38(4), 71–82.
- Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing the Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategy Management: a Stakeholder Approach*. MA/Pitman: Marshall.
- George, D. & M. Mallery (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.

- Harris, F. & L. de Chernatony (2001). Corporate Branding and Corporate Brand Performance. *European Journal of Marketing* 35(3/4), 441–456.
- Hart, S. & J. Murphy (1998). *Brands: The New Wealth Creators*. Basingstoke: Macmillan Business.
- Hatch, M.J. & M. Schultz (2001). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?. *Harvard Business Review* February, 128–134.
- Hatch, M.J. & M. Schultz (2003). Bringing the Corporation into Corporate Branding. *European Journal of Marketing* 37(7/8), 1041–1064.
- Ind, N. (1997). *The Corporate Brand*. Basingstoke: Macmillan Business.
- Ind, N. (1998). An Integrated Approach to Corporate Branding. *The Journal of Brand Management* 5(5), 323–329.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing*, 4th European Edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Lichtenstein, D. R., Netemeyer, R. G., & Maxham III, J. G. (2010). The relationships among manager-, employee-, and customer-company identification: Implications for retail store financial performance. *Journal of Retailing*, 86(1), 85-93.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the Inside Out. *BRW* 2(10), 64–66.
- Long, M.M. & Schiffman, L.G. (2000). Consumption values and relationships: segmenting the market for frequency programs. *Journal of Consumer Marketing*, 17(3), 214-32.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.
- Moroko, L. & M. Uncles (2008). Characteristics of Successful Employer Brands. *Journal of Brand Management* 16(3), 160–175.
- Netemeyer, R.G., Bearden, W. O. & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: issues and applications*., California: SAGE Publications, Thousand Oaks
- Peters, T. & R.H. Waterman (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*.
- Pringle, H. & W. Gordon (2001). *Brand Manners: How to Create the Self-Confident Organization to Live the Brand*. Chichester: Wiley
- Roper, S. & C. Fill (2012). *Corporate reputation, brand and communication*. Pearson Higher Ed.

- Rotchanakitumnuai, S., & Speece, M. (2003). Barriers to Internet banking adoption: a qualitative study among corporate customers in Thailand. *International Journal of Bank Marketing*, 21(6/7), 312-323.
- Sullivan, J. (2004). Eight Elements of a Successful Employment Brand. *ER Daily*, 23 February.
- Tabachnik, B.G. & L.S. Fidell (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th Edition) Boston: Pearson.
- van Riel, C.B.M. & C.J. Fombrun (2007). *Essentials of Corporate Communication*. Abingdon: Routledge.
- Walsh G. & S. Beatty (2007). Customer-based Corporate Reputation of a Service Firm: Scale Development and Validation. *Journal of Marketing Science* (35): 127-145.
- Wilson, A. (2001). Understanding Organizational Culture and The Implications for Corporate Marketing. *European Journal of Marketing* 35, 353–368.
- Wilson, R. (1997). Corporate Branding. *The Journal of Brand Management* 4(5), 303–310.