

Süleyman Demirel Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Y.2007, C.12, S.3 s.75-96.

## KURUMSAL İTİBAR VE YÖNETSEL ETİK İLİŞKİSİNİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR DEĞERLENDİRME

### AN EVALUATION OF INSTITUTIONAL DIGNITY AND MANAGERIAL ETHICS RELATIONSHIP ANALYSES

Yrd.Doç.Dr.HALİL SAYLI\*  
Arş.Gör.ÖZLEM YAŞAR UĞURLU\*\*

#### ÖZET

*Yönetsel etik ve kurumsal itibar gibi soyut değerler özellikle 1990'lardan sonra hem literatürde hem de şirketlerin gündeminde sıkça yer almakta ve yoğun bir biçimde tartışılmaktadır. Kurumsal itibar, sosyal sorumluluk ve yönetsel etik kavramları ve uygulamaları rekabetin gün geçtikçe arttığı, kalite ve fiyatın farklılaştırıcı faktörler olmaktan çıktığı bir ortamda farklılaşma kriteri olarak giderek önem kazanmaktadır. Uzun dönemli başarı ve büyüme hedefleyen, paydaşların ve toplumun desteğini hisseden işletmelerin tam tersi uygulamaları benimseyen işletmelere nazaran daha başarılı ve uzun soluklu olduğu yapılan araştırmalar neticesinde de ortaya konmuştur.*

*Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, yönetsel etik ve kurumsal itibar kavramlarını irdeleyerek, yönetsel etik ve itibar arasındaki ilişkiyi analiz etmektir.*

#### ABSTRACT

*In recent times, especially after 1990s, the intangible values such as business ethics and corporate reputation is rather frequently discussed in literature and companies has focused these concepts remarkably as never seen before. The concept and practices of business ethics, corporate reputation and social responsibility increasingly gained importance as a differentiation criteria in a circumstance in which the level of competition has increased day by day, quality and price has not been regarded as differentiation factors. The researches stated that the companies which are aimed long term success and growth and experience the support of shareholders and society are more successful than the others which behave in direct contradiction.*

*In this context, the aim of this study is to define business ethics and corporate reputation and to analyze the relationship between business ethics and corporate reputation.*

---

\* Afyon Koçtepe Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Öğretim Üyesi  
\*\* Afyon Koçtepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrencisi

Yönetmel Etik, Kurumsal İtibar, Sosyal Sorumluluk.  
Business Ethics, Corporate Reputation, Social Responsibility.

## GİRİŞ

Küreselleşmenin sonucu olarak rekabetin arttığı, ürünlerin yaşam sürelerinin kısaldığı ve ürünler arasındaki farklılıkların azaldığı bir ortamda müşteriler tercih yapmak, kurumlar ise, başarılı olmak için ürün ya da hizmetlerde fark oluşturacak ve kendilerine değer katacak bazı standartlar aramaktadırlar. Bu ortamda kurumsal itibar, önemli bir farklılaşma aracı olarak görülmekte ve önemsenmektedir. Etik ve kurumsal itibar ile ilgili uygulamalar, hedef kitlelere değer sunmak ve böylelikle rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler için etkili bir yol haline gelmektedir(Ural, yy). Günümüzde iyi bir kurumsal itibara sahip olma sürdürülebilir başarı elde etme yolunda gereken temel iş değerlerinden biri olmuştur. Kurumsal itibara sahip olmanın sağladığı bu stratejik potansiyel, kavramın değer oluşturma yeteneğinden ve soyut özelliğinden kaynaklanmaktadır. Çünkü kurumsal itibarın bu nitelikleri onun rakipler tarafından taklit edilmesini zorlaştırmakta ve şirkete daha üstün bir pozisyon kazandırmaktadır(Castro ve vd., 2006: 361).

Bu çalışmada yönetmel etik, kurumsal itibar kavramsal olarak değerlendirilmekte ve aralarındaki ilişki analiz edilmektedir.

## 1. YÖNETSEL ETİK KAVRAMI

Etik ilke ve standartları, yöneticilere çeşitli yükümlülükler yüklemekle birlikte, onlara karar verme süreçlerinde yol gösterici rehber niteliği de taşılar. Yöneticiler yönetim sürecinde; karar ve politikaları herkesin yararına olacak şekilde uygulamayı, örgütsel ve bireysel ihtiyaçların karşılanmasını ve tarafların yararlarını gözetecek şekilde denge kurulması gibi önemli sorumlulukları yüklemektedirler (Pehlivan, 2002: 47). Yöneticiler, bu sorumlulukların üstesinden gelirken kendilerine yol gösterecek ve doğru karara yönlendirecek yönlendiricilere ihtiyaç duyarlar. İşletmelerde, etik kodların oluşturulması ve etik değerler ile yönetimin gerçekleştirilmesi bu açıdan önem kazanmaktadır.

Bilişim teknolojisinin sağladığı, hızlı interaktif bilgilenme ve şeffaf ortamda yöneticiler, etik kurallara uygun davranmanın bedelinin çok yüksek olabileceğinin farkındadırlar. Bu nedenle işletmeler, itibarlarını zedeleyecek herhangi bir etik dışı davranışlardan daha çok sakınmak zorundadırlar. Zorunlu bir yönlendirme de olsa işletmelerin etik değerlere karşı olan duyarlılığının artmakta olduğunu görmek önemlidir.

Şiddetli rekabetin ve yüksek değişim, maliyet baskısı baskısı, küçülme politikaları, değişen tüketici değerleri, iş hayatını oldukça karmaşık bir özellik kazandırmıştır. Bu farklılaşma, etik değerler ile yönetme konusunda yöneticileri bir hayli zorlamaktadır. (Girard, 1999: 15). Bu zorluğa rağmen etik değerler ile yönetim, günümüzde bir farklılaştırıcı bir

faktör sayılmaktadır. Bu farklılaşmayı sağlamak etik davranışlar konusunda kararlı olmayı ve etik kodların işletmenin şirket stratejilerinin ayrılmaz bir parçası haline getirilmesini gerektirir.

### 1.1. Yönetmelik Kavramının Tanımı

Değer yargılarını felsefeden alan etik, felsefenin bir disiplini olarak bilinir ve kişi ya da grubun davranışlarına rehberlik eden doğru/yanlış, iyi/kötünün standartlarını oluşturan moral/ahlak ilkelerinin kodu olarak tanımlanır. Meslek etiğinin bir alt bölümü olan yönetmelik ise; örgüt içinde doğru davranışa ulaşmak için gerekli olan ilke ve standartları ifade etmektedir. (Kirel, 2000: 3) Aydın'a(2002) göre ise yönetmelik etik; "yönetmelik kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı, bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygılı olmayı, herkes için en iyi olabilecek eylemlerin seçilmesini ve bu eylemlerde eşitlik, adalet, dürüstlük, sorumluluk, açıklık, hoşgörü gibi evrensel değerleri temel almayı sağlayan, yöneticilere eylemlerinde rehberlik eden davranış ilkeleridir".

Yönetmelik etik tanımlamalarında üç tür yaklaşım dikkati çekmektedir; sözlük tanımı, ilişkisel tanım ve fonksiyonel tanımlar (Brinkmann, 2001: 311).

**Sözlük tanımı;** etik iyi kötü, doğru-yanlış gibi değerlerin sorgulanıp incelendiği alan, disiplin olarak tanımlanmaktadır.

**İlişkisel tanımlar;** pozitif hukuk, özel-bireysel vicdan gibi farklı fenomenleri belirtmektedir.

**Fonksiyonel tanımlamalar** ise; etik ve yönetmelik etik kavramını etkileri, pozitif ve negatif anlamları, gerekli ya da gereksiz, kasti ya da kasti olmama gibi boyutları bağlamında tanımlanmaktadır.

Etik kavramı felsefi açıdan tanımlandığında, değerlerin özünü ve temelini araştıran, insanların kişisel ve toplumsal hayatındaki değer ilişkilerine ilişkin sorunları irdeleyen bir disiplin olarak belirtilmektedir. Bu anlamıyla etik, insan davranışlarına yön vermekte, doğru-yanlış, ödev-yükümlülük, toplumsal ve sosyal sorumluluk kavramlarını sorgulamaktadır(Kılavuz, 2002: 255).

### 1.2. Yönetmelik İlkeleri

Bir ahlak felsefesi olarak işletmelerde davranış ve yargılar ile ilgilenen yönetmelik etik ilkeleri ve norm oluşturma yönü ile insanları yönlendirme gücüne sahiptir. İşletmelerdeki etik tartışmaların temelinde etik kodların oluşturulması, karar ve davranışları yönlendirecek nitelikte örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesidir.

Yönetmelik etik, iş yaparken oluşabilecek etik durumlara uygulanan ve nasıl davranılması gerektiğine ilişkin olarak rehberlik eden değer sistemlerini etik kodlarını ve biçimlenmiş ilkeleri kapsamaktadır(Cameron, 2000: 161). Francis ve Armstrong(2003), etik davranışa yön veren yedi ilkeyi şu şekilde açıklamaktadır:

**Saygı;** ilkesi bireyleri araç olarak görmek yerine onların çıkarlarına da değer vermeyi ifade eder. Bu ilke karar alırken müşterilerin, çalışanların ve dürüst iş yapma adına daha güçsüz diğer firmaların gözetilmesi gereğine vurgu yapar.

**Eşitlik;** ilkesi kararlarda adil ve doğru olmayı belirtir.

**Özen;** ilkesi, beklenmedik olumsuz bir durum oluştuğunda o durumun daha kötüye gitmesini engelleyecek faaliyetlerde bulunmayı, hastalığa yol açabilecek ya da güvensiz ürünlerin toplatılması kararları gibi, ifade eder.

**Dürüstlük;** ilkesi doğruluğa, yalan söyleme, dolandırıcılık ve çalmak gibi olumsuz davranışlardan kaçınmaya işaret etmektedir.

**Açıklık;** ilkesi açıklanması gereken bir durumun gizlenmemesi gereğini ifade etmektedir. Bu ilke özellikle kamu sektöründe kamu faydasının gözetilmesi ve kamuoyunun bilme hakkı çerçevesinde değerlendirilmektedir.

**Hosgörü;** ilkesi diğerlerinin düşüncelerine ve eylemlerine toleranslı olmak anlamına gelmektedir. Bu ilkenin iş yaşamına yansımaları fedakarlık, hümanist olma ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi temel kavramlarda kendini göstermektedir.

**Zarar görmekten kaçınma;** ilkesi, kimyasal ya da biyolojik silah üretiminden kaçınma, tütün endüstrisi gibi insanlara zarar veren sanayi alanlarında yatırım yapmama gibi kararlarla işletmenin zarar görmesinin engelleneceğini ifade etmektedir.

### **1.3. Yönetmelik Etik Dışı Davranışlar**

Bir örgütteki etik dışı davranışları aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür (Gül, 2006: 65).

#### **Sosyal-Kültürel ve Ekonomik Türler**

- Ayrımcılık,
- Kayırma,
- Yolsuzluk,
- Rüşvet,
- Yaranma ve Yakınlığı Kullanma,
- Yobazlık-Bağnazlık,
- Engelleyici Olma ve Yanlış Yönlendirme.

#### **Psikolojik Türler**

- Yıldırma ve Korkutma,
- Bencillik,
- İşkence,
- Şiddet ve Baskı,
- Bedensel ve Cinsel Taciz,
- Dogmatik Davranma,

Kaptein(1998) yolsuzluk, yasal düzenlemeler ve insan haklarının ihlali, rüşvet, finansal hile ve gücün kötüye kullanımı gibi etik olmayan davranışların yaşandığı 150 farklı şirketi analiz ederek ahlaki bilinci üç boyutta ele almıştır ve incelemiştir. Bu boyutlar:

**Karışmış eller(entangled hands) boyutu:** çalışanların kurumun değerleri ile dikkatli bir şekilde alakadar olma derecesi ile ilgilidir. Çalışanların şirketin çıkarları ve sorumlulukları ile uyumlaştırmaya gerek duymadıkları kendi kişisel çıkarları ve beklentileri vardır. Karışmış eller burada bir metafor olarak kullanılmaktadır. Bu metafor, işgörenler ile örgüt arasındaki çıkarlar çatışmasını ifade etmektedir.

**Çok eller boyutu (many hands):** Bir işletme içinde herkesin kendi alanı ile ilgili görev ve sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukların dağıtımı yetersiz bir şekilde gerçekleşirse, açık olmayan görev ve sorumluluk alanları nedeniyle kimse kendini kişisel olarak sorumlu hissetmez ve çözülmesi gereken sorunlar çözümsüz bir hal alır. Sahipsiz işlerin sayısı artar ve işler ortada kalır. Kişiler sorumluluk almaktan kaçınırlar. Çok eller metafor bu duruma işaret etmektedir.

**Kirli eller boyutu(dirty hands):** Dengelenmesi gereken paydaş-örgüt çıkarlarının örtülü bir şekilde çatışmasını belirtmektedir.

Bir örgütün açıklık ve şeffaflık, problemlerin özgür bir ortamda tartışılabilir olduğuna işaret eder. Bu şeffaflık, hem işgörenler arasında hem de işgörenlerle dış paydaşlar arasındaki etik olmayan davranışlara karşın hesap verebilirliğin gelişmesini sağlar. Açıklık, ahlaki itibarın zedelenmesine karşı kurumu korumaktadır. Dolayısıyla hem içsel hem de dışsal açıklık itibar yönetiminin temel unsurlarından biridir(Kaptein, 1998: 15).

## 2. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI

Kurumsal itibar kavramı oldukça spesifik bir konudur. Kompleks bir yapıya sahiptir. Bu nedenle araştırmacıların bu konu üzerinde yaptıkları kavramsal ve ampirik çalışma sayısı sınırlıdır. Kurumsal itibarı kavramsallaştırmaya çalışan Shenkar ve Yuchtman bir sentez geliştirmiş ve sosyoloji, pazarlama, hukuk, muhasebe, ekonomi ve işletme bilimleri alanları ile ilgisinin karşılaştırılmasını yapmışlardır. Kurumsal itibar kavramı literatürde çok sık ele alınmasına rağmen ortak bir görüş birliğine varılan bir tanıma ya da tam olarak neleri içerdiğine yönelik olarak bir fikir birliği bulunmamaktadır(Castro ve vd., 2006: 370). Bunlarla birlikte, literatürde iyi bir kurumsal itibar ile, firma değerleri arasında pozitif bir ilişkinin varlığını kanıtlayan bir çok çalışma yapılmıştır(Williams ve vd, 2005: 187).

Kurumsal itibarın sağlanması ve korunabilmesi için şu üç temel sorunun cevaplanması gerekir(MacMillan ve vd, 2005: 214).

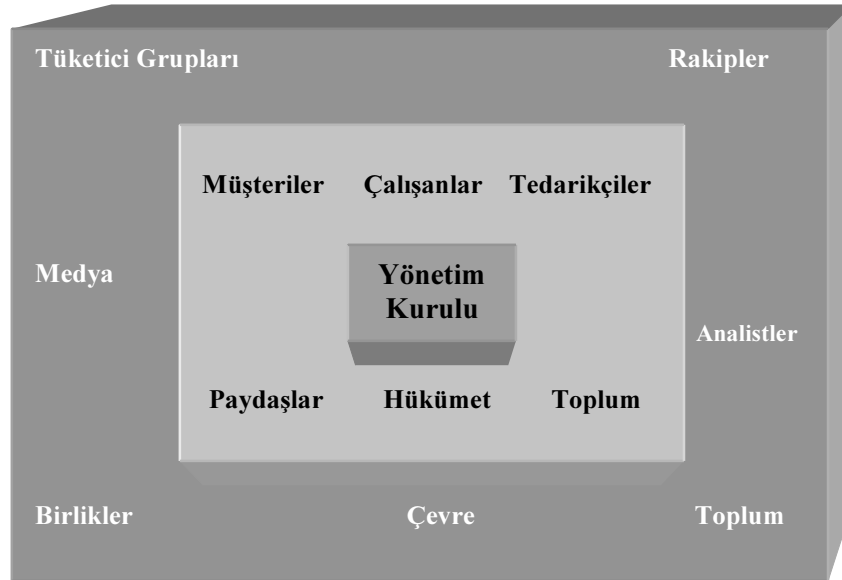
**İtibar, Nasıl;** işletmeler, farklı özellikler, davranışlar ve sonuçlar geliştirerek itibar sahibi olabilirler. Örneğin, finansal açıdan güçlü olma,

yenilikçilik ve ürün/hizmet ve yönetsel kalite, yetenekli işgörenler, uzun dönemli stratejiler ve sosyal sorumluluğun yerine getirilmesi gibi.

**Kim İçin İtibar;** işletmenin itibarı söz konusu olduğunda bütün bireylerin algıları önemlidir. Ancak kimin daha fazla üstünlüğe sahip olması noktasının belirlenmesi önemlidir. Kimi şirketler için çalışanlar ön plandayken diğerleri için müşteriler, yada denetim kurumları ön planda olabilir. Hangi grubun algısının daha önemli olduğuna karar vermek itibarın amacını da belirleyecektir.

**Hangi Amaç İçin İtibar;** müşteri bağlılığı, nitelikli işgörenlere sahip olma ve elde tutma, uzun dönemli finansal performans ve paydaş değeri bu amaçlar arasında sayılabilir.

Şekil 1: Paydaş Haritası( MacMillan ve vd, 2005: 214)



İşletmeler itibar yönetiminde gerçekleştirdikleri programlarda yukarıdaki bütün ilişkili paydaşları göz önünde bulundurarak hareket etmek zorundadırlar. Çünkü, işletmenin itibarı bu paydaşların algısı ile ölçülür. Yukarıda açıklanan *itibar ama nasıl? kim için itibar? hangi amaç için itibar?* Sorularının doğru cevapları ancak yukarıdaki paydaşlar iyi analiz edildiği takdirde verilecektir.

### 2.1. Kurumsal İtibar Kavramının Tanımı

Literatürde yer alan kurumsal itibarla ilgili geniş kabul görmüş tanımlardan biri Fombrun'un tanımlamasıdır. Fombrun'a göre kurumsal itibar; bir şirketin geçmiş eylemlerini ve rakiplerinden farkını ortaya koyan kilit unsurlarını teşkil eden gelecekteki bakış açısını tanımlayan ebedi temsildir (Carmeli ve Tishler, 2005:10). Bu tanım kurumsal itibarın oluşturduğu rekabet avantajına vurgu yapmaktadır.

Podolny ve Philip ise kurumsal itibar kavramını tanımlarken geçmiş performansın gelecekteki beklentiler üzerindeki önemine vurgu yapmışlardır(Tucker ve Melewar, 2005: 377).

Weiss ve diğerlerine göre (1999) kurumsal itibar, bir işletmenin kamuoyunun saygınlığını kazanması ya da o işletmeye riayet edilmesidir. İtibar ve imaj kavramları benzer kavramlar olmasına rağmen farklı anlamlara sahiptirler. **İlk olarak** imaj, bir firmanın markasına ya da firmanın kimliği ve adını özetleyen markası ile ilişkilidir. Dolayısıyla imaj bir firmanın nerede durduğunu belirtirken, itibar piyasa alanında firmanın nasıl davrandığını yansıtmaktadır. **İkinci olarak**, bir firma imajını konumuna göre değiştirebilir, ancak itibar kolay kolay değiştirilemez (Hanson ve Stuart, 2004: 128). Yaşanan olumsuzluklardan işletmenin itibarı zedelenirken tam tersi olarak imajı zarar görmeyebilir. Üçüncü olarak da bir firmanın imajı toplumun her kesimi için çekici olmayabilir ancak o firma toplumda itibarlı bir konuma sahip olabilir. Örneğin, Rolex marka saatler lüks ve pahalı olduğu için herkese cazip gelmeyebilir ancak itibarı yüksek işletmelerden biridir.

Kurumsal itibar, örgütün geçmiş, şimdiki ve gelecekle ilgili faaliyetleri ve bunları iletme biçimi ile ilgili olarak paydaşların yorumuna dayanan örgütün algısı şeklinde ifade edilmektedir. Bu tanım itibarın işletme tarafından gerçekleştirilen bütün aktivitelere dayandığını, yönetimin etkisi olduğunu ancak örgütün nasıl algılayacaklarını seçenlerin paydaşlar olduğunu ihtiva etmektedir(Tucker ve Melewar, 2005: 377).

Kurumsal itibar kavramı işletmenin dört temel faaliyet alanı çevresindeki her şeyi kapsamaktadır. Bu dört alanın **ilki**, firmanın sunduğu ürün yada hizmet; **ikincisi**, üretim yaptığı çevre; **üçüncüsü**, bilgi, faaliyetlerini nasıl kamuoyuna duyurduğu ya da tanımladığı; **dördüncüsü** ise, örgüt üyelerin kendi aralarında ve örgüt dışından olanlara nasıl davrandığıdır. Kurumsal itibar, **inanırlılık, güvenilirlik, sorumluluk ve doğruluk** gibi birbiri ile iç içe geçmiş temel ilke ve değerlerden oluşur(Carmeli ve Tishler, 2005:15). Bu değerlere sahip işletmelerin paydaşları ile kurmuş oldukları ilişkilerde gösterdikleri güvenilir davranışlar onların itibarlarına katkı yapar ve itibarlı bir şirket haline getirir.

Tablo 1: Kurumsal İtibar İle İlgili Diğer Çalışmalar:

Francis ve Armstrong, 2003	Risk yönetimi çerçevesinde etik uygulamaların kurumsal itibarın korunması üzerindeki etkisi
Tucker ve Melewar, 2005	Kurumsal itibarın kriz yönetimindeki rolüne yönelik bir inceleme
Carmeli ve Tishler, 2005	Müşteri memnuniyeti ve ürün/hizmet kalitesinin kurumsal itibar ve performans üzerindeki pozitif etkisi.
Fülop ve vd, 2000	Macaristandaki ticari ve ticari olmayan işletmelerin etik ve sosyal sorumluluk anlayışları arasında bazı farklılıklar olduğu ve yönetsel etik ile sosyal sorumluluk arasında pozitif bir ilişkinin varlığı saptanmıştır.
Weaver ve vd., 1999	Tepe yönetimin kurumsal etik programlara bağlılığının, süreci kolaylaştırarak işletmenin sosyal performansı üzerinde hızlandırıcı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.
Waddock ve Graves, 1997	Kalite yönetimi çerçevesinde sosyal sorumluluk performansı ve finansal performans arasında pozitif bir ilişkinin varlığı saptanmıştır.

Tablo 1’de kurumsal itibar ile ilgili son dönemlerde yapılan çalışmalar bir arada görülmektedir. Kurumsal İtibar kavramının son dönemde özellikle Sosyal sorumluluk ve Etik ile daha çok ilişkilendirildiği görülmektedir.

## 2.2. Kurumsal İtibarı Etkileyen Faktörler

Kurumsal itibarı etkileyen faktörleri Williams ve arkadaşları(2005) aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Firma büyüklüğü; doğrudan ilişkili bir faktördür. Büyük firmalar daha fazla itibara yönelmektedir.
- Firmanın önceki performansı ve risk profili,
- Medyanın etkisi,
- Firmanın sosyal aktivitelere katılımı,
- Firmanın yasalara ve düzenlemeler karşı saygılı tutumu,
- Kurumlar tarafından elde tutulan firmaya ait hisse sayısı.

Bu bileşenlerin bağımsız olduğu ve kurumsal itibar kavramının farklı yönlerini temsil ettiği ve farklı paydaşlar üzerinde farklı rollere sahip olduğu ileri sürülmüştür.

Fombrun ve Shanley(1990) ve Castro ve vd.(2006) ise, kurumsal itibarı şekillendiren unsurları aşağıdaki gibi belirtmektedirler:

- Yönetsel kalite
- Finansal güç
- Ürün ve hizmet kalitesi
- Yenilik



- Kurumsal varlıkların kullanımı/etkenlik
- Yetenekli insanları toplama, geliştirme ve elde tutma
- Topluma karşı sosyal sorumluluk
- Uzun dönemli yatırımların değeri

Bir çok araştırmacı kurumsal itibar kavramının karmaşık ve çok boyutlu yapısına ışık tutmaya çalışmıştır. Dollinger ve arkadaşları(1997), bu yapının çok boyutlu özelliğine vurgu yaparak üç temel itibar bileşeni tanımlamıştır. Bu bileşenler;

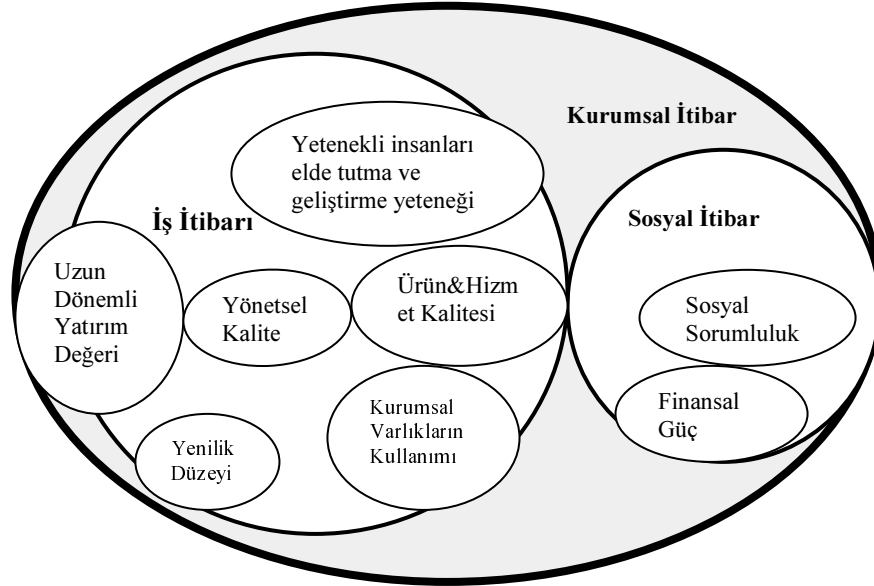
- Yönetmelik itibar,
- Finansal itibar ve
- Ürün itibarı şeklinde belirtilmiştir.

Castro ve arkadaşları(2006), kurumsal itibarı sosyal ve iş itibarı olmak üzere iki boyutta ele alarak incelemiştir:

İş itibarı; kurumsal itibarı aracı kurumlar ve paydaşlarla olan iş faaliyetlerine bağlı ve tedarikçiler, müşteriler, yöneticiler ve çalışanlar gibi firma süreçleriyle ilişkileri farklı unsurları içermektedir.

Sosyal itibar ise; günlük iş faaliyetlerine çok yakın olmayan yatırımcılar ve geniş anlamda toplum gibi diğer paydaşların algıları ve bakış açılarının sonucunda oluşan itibardır.

Şekil 2: Kurumsal itibarın karmaşık yapısı(Castro ve vd., 2006: 370)



### 2.3. Kurumsal İtibar Kavramına Yönelik Yaklaşımlar

Kurumsal itibar kavramı ile başarı ve güvenilirlik arasındaki ilişki incelendiğinde iki tür yaklaşımın ortaya çıktığı görülmektedir. (Pruzan, 2004: 50). Bu yaklaşımlar;

**Birinci yaklaşım;** yönetsel ya da pragmatik perspektiftir. Bu yaklaşım, ekonomik rasyonaliteye dayanmakta ve şirket başarısının geleneksel nosyonlarına odaklanmaktadır. Bu yaklaşım paydaşları tarafından şirkete yüklenen niteliklerle ilgilenmekte ve kurum imajını geliştirmeye ve korumaya çalışmaktadır. Bu pragmatik yaklaşım, işgörenlerin, müşterilerin, yatırımcıların ve medyanın beklentilerine ve danışmanların ve halkla ilişkiler uzmanlarının taleplerine bağlı olarak, işletme liderlerinin davranışları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.

**İkinci yaklaşım;** yansıtıcı (reflective) yaklaşımdır. Bu yaklaşıma diğerine kıyasla daha çok felsefi bir açıdan değerlendirme yapar ve şirket imajından ziyade örgütsel kimliğe odaklanmıştır. Örgütün dış görünüşü yerine örgütün içsel özelliklerine odaklanmıştır. Pragmatik yaklaşım kadar işletme liderlerinin dikkatini çekmez, çünkü nasıl görünmeli yerine nedir ve ne olmalıdır sorularına cevap verir. Bu yaklaşım giderek liderlik teorilerinin ve uygulamalarını merkezi haline gelmeye başlamıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel vatandaşlık ve değer tabanlı liderlik gibi kavramlara duyulan ilginin artması bu duruma bir kanıt sayılabilir.

Her iki yaklaşımda; gerek dış imaja odaklanan pragmatik yaklaşım, gerekse iç kimlik kavramına odaklanan yansıtıcı yaklaşım, kurumsal bilincin artmasına, kurumsal kimliğin geliştirilmesine ve örgütün bir bütün olarak paydaşlar ve toplum üzerindeki etkisinin ölçülmesinde, değerlendirilmesinde ve raporlanmasında daha realist yöntemlerin oluşturulmasına önderlik etmektedir. Tüm bunlar ise, örgütün başarısı ve devamlılığı için gerekli olan unsurlardır

#### 2.3.1. Kurumsal İtibar: Pragmatik Bir Yaklaşım

Kurumsal itibar kavramı yönetim literatüründe özellikle son yıllarda daha önce hiç olmadığı kadar çok sık tartışılmaya başlamıştır. Müşteriler, paydaşlar, işgörenler, yerel topluluklar, finansal kurumlar, rakipler, düzenleme organları ve medya artan bir oranda şirketlerin nasıl davrandıklarına ilgi duymaya başlamıştır. Yönetimler de artan paydaş taleplerine göre tepki vermekte ve paydaş güveni ve rekabet avantajı için kurumsal itibarı sağlamak ve korumak adına gerekli bilinci ve duyarlılığın oluşmasını destekleyen yaklaşımlar ve araçlar geliştirmektedirler. Bu durum, kurumsal itibar üzerinde pragmatik bir tutum takınılmasına yol açmakta; itibarı koruma ve geliştirme şirketin faaliyette bulunabilmesini sağlayan gerekli bir koşul olarak algılanmaktadır. Yönetsel bir kavram olarak kurumsal itibara bu kadar çok odaklanılmasına neden olan gelişmeler aşağıdaki gibi özetlenebilir(Pruzan, 2004: 64).

**Politik/Etik Tüketicilerin Girişi:** Son dönemlerde tüm dünya genelinde medya dikkatini şirket davranışlarına yönlendirmiş ve etik

davranmayan liderleri ve şüpheli şirketleri sürekli kötüleyerek halkın bilinçlenmesine yardımcı olmaktadır. Medya, tüketicilere seçim yaparken, sadece fiyat ve fonksiyonellik gibi geleneksel parametreleri değil, aynı zamanda ürün yada hizmetin nasıl üretildiği ve şirketin itibarının ne olduğu konusunda da bilgi sağlamaktadır. Bu duruma örnek olarak, çocuk işçi ve adil ücret gibi konularda, baskıların artması verilebilir. Bütün bu gelişmeler, tüketicilerin ahlaki sorumluluklarına karşın duyarlılıklarının ve şirketlerin davranışlarını etkileme güçlerinin artmasına yol açmıştır. Etik tüketim, bireysel tüketicinin iş dünyası içerisindeki rolünün bilincine varmasının bir ifadesi olarak yorumlanabilir.

**Etik Yatırımcı:** Kurumsal itibarın yatırımcı kararları üzerindeki rolü oldukça önemlidir. İyi bir itibar yatırımcıları çeker ve yatırım güvenliği sağlar (Williams ve vd, 2005: 187). Yatırımcılar ve finansal kurumlar sadece şirketin verimliliğine, karlılığına ve kar payına ortak olmamakta aynı zamanda kurumun etik profiline ve kurumsal itibarın lekelenmesinden kaynaklanan risklere de ortak olmaktadır (Tucker ve Melewar, 2005: 387). Bu konuyla ilgili olarak 1999 yılında dünyada ilk olarak ekonomik, çevresel ve sosyal büyüme fırsatlarını işletme stratejileri içinde bütünleştirerek işletme hedeflerine ulaşan şirketlerden oluşan “Dow Jones Sustainability Group Index”(DJSI) adı altında küresel bir indeks oluşturulmuştur. Burada 22 farklı ülkeden 68 şirket yer almaktadır. Bu işletmelerin ekonomik performansı diğer işletmeler nazaran daha fazladır.

**İyi ve Nitelikli İşgörenleri Çekme ve Elde Tutma:** Güçlü, dinamik ve bağımsız işgörenler kurumun değerleri ile kendi değerlerinin mantıklı bir uyum içerisinde olmasını arzu etmektedir. Bu durumda doğrudan ya da dolaylı olarak kurum itibarı ile ilişkilidir (Tucker ve Melewar, 2005: 387). Bir çalışanın kamu tarafından tanınmayan işletmesinden gurur duyması mümkün olsa da, iyi bir itibara sahip bir işletmede çalışan kişinin çalıştığı kurumla gurur duyması daha kolay gerçekleşebilecek bir durumdur. İşgörenlerin örgütten gurur duymaları etkililiğin önemli bir göstergesi olmaya başlamıştır. Çalıştıkları ortamdaki hoşnut olmayan çalışanlarda işverenlere karşı bir güvensizlik, isteksizlik ve daha iyi bir başka iş bulma çabaları ortaya çıkmaktadır.

Bütün bu nedenlerde dolaylı işletmeler, kurumsal itibarı korumaya ve geliştirmeye yönelik olarak pragmatik yaklaşımı benimsemektedir. Kurumsal itibara yönelik ilgi farklı kategorilerde yönetmelik pozisyonların oluşmasına yol açmıştır. Örneğin, ABD’de bir çok büyük şirket, üst yönetimin bir üyesi olarak etik sorumlusuna sahiptir ve “Etik Sorumluları Derneği’nin” 400’den fazla üyesi vardır. İngiltere’de “*itibar yöneticisi*” bir pozisyon olarak belirlenmiştir. British Telecom, bünyesinde “*Kurumsal İtibar ve Sosyal Politika*” birimine sahiptir. Yine Almanya’nın en saygın şirketlerinden biri olan Novo Nordisk, “*paydaş ilişkileri için bir başkan yardımcısı*” görevlendirmiştir.

Kurumsal itibarı yönetmek için yeni sistemler geliştirilmektedir. Örneğin, 150,000’den fazla çalışanı ile 150 ülkede faaliyette bulunan PricewaterhouseCoopers “Reputation Assurance” RA5 adıyla bir yazılım

geliştirmiştir. PWC'ye göre gelecekte, itibar yönetimi kalite yönetimi, finansal yönetim ve müşteri hizmetleri gibi anahtar bir süreç haline gelecektir.

### 2.3.2. Kurumsal İtibar: Yansıtıcı Bir Yaklaşım:

Yansıtıcı terimi daha çok temele ait, “nedir, ne iyi değildir ya da kabul edilebilir şirket davranışı nedir” gibi varoluşa ait sorularla ilgilenen bir yaklaşımı ifade etmek için kullanılmıştır. Bu yaklaşım pragmatik değil metafiziktir. Kurum realitesinin temel yapısına odaklanır. Pragmatik yaklaşımla yansıtıcı yaklaşım arasındaki en önemli fark, ilki dışsal oryantasyonu ve kurum imajı ile ilgilenirken diğeri, içseldir ve kurum kimliği ve bütünlüğü ile ilgilenir. Pragmatik yaklaşım, iyi bir imaj kurmak, yasalara uygun ve etik davranma konularında kamuoyuna güven verme ve müşterilerin, paydaşların, yerel toplulukların ve medyanın taleplerine karşı daha duyarlı olmayı hedeflemektedir. Bunun tersine yansıtıcı yaklaşım, “ben kimim, niçin varım, bir insan olarak yapmam gerekenler neler, iyi bir yaşam nedir” gibi genellikle bireysel düzeyde alışkın olduğumuz ancak, örgütsel düzeyde pek alışkın olmadığımız sorulara cevap arar. Bu sorular da kimlik, hesap verilebilirlik ve temel amaç ile ilişkilidir. Baskın olan pragmatik yaklaşımdan yansıtıcı yaklaşıma doğru gerçekleşen bu değişimin göstergeleri olarak, değer-tabanlı liderlik anlayışı, açıklık, hesap verebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının yer edinmesi belirtilebilir(Pruzan, 2004:50).

**Muhasebe, Denetim ve Raporlamanın Yeni Biçimleri:** Uzmanlar tarafından hazırlanan raporların temel özelliği, eskiden olduğu gibi tek taraflı iletişime göre değil paydaşların da görüşü alınarak hazırlanmasıdır. Böylelikle şirketin kararlarından ve eylemlerinden etkilenen çeşitli gruplarında değerlendirilmesine ve algılamalarına yer verilmektedir(Szekely ve Knirsch, 2005: 628). 1999 yılında Kopenhag'da gerçekleştirilen “Building Stakeholder Relations” isimli konferansta Londra'daki Sosyal ve Etik Hesap Verebilirlik Enstitüsü tarafından etik ve sosyal muhasebe, denetim ve raporlama ile ilgili ayrıntılı standartlar yayınlanmıştır. Bu standartların merkezinde yine paydaş diyalogu yer almaktadır(Pruzan, 2004:50).

**Değer-Tabanlı Liderlik:** Yönetim alanında son yıllarda yaşanan gelişmeler, işletmelerin etkenlik ve kontrol odağından kurumsal kimlik ve başarı odağına; yasal sorumluluk ve finansal performans odağından kurumsal sosyal ve etik sorumluluk ve hesap verebilirlik odağına bir geçiş yaşanmaktadır. Değer tabanlı bir yönetim anlayışının tercih edilmesinin nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir(Pruzan, 1998: 1379).

- Geleneksel güç anlayışının düz örgüt yapılarına sahip demokratik toplum yapılarında daha güçsüz hale gelmesi ,
- Güven teşkil etme, saygı ve motivasyon yönetsel etkinlikten daha ön plana çıkmıştır,
- İşletmelerin ne kadar paraya sahip olduğu değil, o parayı nasıl kazandığı ve ne amaçla kullandığı önem kazanmaya başlamıştır,

- Paydaların dikkate alınması ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gündeme gelmesi,
- Nitelikli, yaratıcı, sorumluluk sahibi ve sadakatli işgörenlerin, amaçlarına, kişisel gelişimlerine ve örgüt değerleri ile kendi değerlerinin uyum içerisinde olduğu şirketler araması,
- Günümüzde ortaya çıkan ve tartışılan bir paradoks olarak, etik ve sosyal değerlere önem veren işletmelerin diğer işletmelere göre uzun dönemli başarıyı elde etmeleri.

### 2.3.2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Günümüzde piyasa yeni bir “görünmez el” ile karşı karşıyadır. Bu yeni görünmez el medya, ticari birlikler ve diğer bir kısım piyasa dışındaki güçlerden oluşmaktadır. Bu yeni görünmez elin etkisi altında kalan piyasa oyuncuları kurumsal sosyal sorumluluğu daha derinden düşünmeye başlamış ve kurumsal yönetim ile sosyal sorumluluk kavramlarını küresel iş çevresinde sürdürülebilir büyüme ve refah için ön koşul olarak görmeye başlamıştır(Berghe ve Louche, 2005: 425).

Kurumsal sosyal sorumluluk işletmenin etik davranmak, çalışanlarına, topluma ve çevreye karşı saygılı olarak ekonomik gelişmeye katkı sağlamak adına yaptığı süregelen bir sözleşme olarak tanımlanmaktadır(Tencati ve vd., 2004:173). Kurumsal sosyal sorumluluk, bir şirketin faaliyetlerini yürüttüğü toplumda üstlendiği pozitif aktiviteleri içerir(Fülop ve vd, 2000). Bir şirketin kurumsal sosyal sorumluluğu, ancak o şirketin sosyal ve çevresel değer oluşturma şeffaf ise kamu tarafından doğru bir şekilde algılanabilir. Uzun dönemli değer oluşturma sadece ekonomik değerle ilgili değildir, 3P olarak adlandırılan boyutları vardır(Graafland ve vd, 2004: 137).

**Kar (Profit):** ekonomik boyuttur. Ürün/hizmet üretimi ve istihdam ve gelir kaynaklarının yaratımı doğrultusunda değer yaratımına işaret etmektedir. Finansal geribildirimler, tüketicilerin firmanın ürünleri için takdirini yansıtmaktadır.

**İnsanlar (People):** Sosyal boyuttur ve örgüt içi ve dışındaki insanlara ilişkin etkileri konu alan uygulamaları kapsar.

**Gezegen (Planet):** Ekolojik boyuttur ve doğal çevre üzerindeki etkiler ile ilgilidir.

Kurumsal sosyal sorumluluk teorileri ve ilgili yaklaşımlar dört başlık altında toplanmıştır(Garriga ve Mele, 2004:51).

- a) **Araçsal teoriler**, şirketi refah oluşturma adına bir araç olarak görür. Şirketin sosyal faaliyetleri ekonomik sonuçlar elde etmek için bir araç olarak görülür. Araçsal teoride;
  - paydaş değerini maksimize etme,
  - Rekabet avantajını kazanmaya yönelik stratejiler,
- b) **Politik teoriler**, şirketlerin toplumdaki gücü ve bu gücün politik alanda sorumlu kullanımı ile ilgilidir. Politik teoride;

- İşletme kurumsal bir yapıdır.
- Bu yapının gücün kötüye kullanımını engelleyen demir sorumluluk yasası vardır.
- Kurumsal vatandaşlık söz konusudur.
- c) **Bütünleşme teorileri**, şirket sosyal taleplere odaklanmıştır. Bütünleşme teorilerinde;
  - Sosyal konuların yönetimi
  - Kamu sorumluluğu ilkesi,
  - Paydaş yönetimi,
  - Kurumsal sosyal performans çalışma alanlarıdır.
- d) **Etik teoriler** ise, şirketlerin topluma karşı etik sorumluluklarına dayanmaktadır. Etik teoriler;
  - Normatif paydaş teorisi,
  - Evrensel haklar,
  - Sürdürülebilir gelişme ve
  - Ortak fayda yaklaşımını içermektedir.

Kurum imajı üzerindeki saf pragmatik bir yaklaşım, paydaşların taleplerine karşı kurumsal duyarlılığın azalmasına ve şirketin başarısı ve devamlılığı için hayati öneme sahip kişilerin güveninin ve desteğinin yok olmasına neden olabilir. Ancak pragmatik yaklaşım yansıtıcı yaklaşım ile bir araya geldiğinde, kurumsal bilincin gelişmesine neden olacak ve böylelikle daha üstün bir kurumsal itibar ile şirket performansı elde edilecektir(Pruzan, 2004:64).

Güven kavramı ilişkilerin temelinde bir yere sahiptir. Bütün sosyal ve ortak yapılarda birleştirici bir rolü vardır (Fukuyama, 1998). Bir işletmenin sözleşmelerini yerine getirmesi, kamuoyuna doğru bilgi vermesi, çevreye dikkat etmesi ve insan haklarına saygılı davranması güven kazanmasını sağlayacak temel uygulamaların başında gelmektedir. Güven duyulan bir işletme, yatırımcıları, işletme için çalışmak isteyenleri, alıcıları ve tedarikçileri kuruma çekme gücüne sahip olacaktır. Bir işletmenin güvenilirliği ekonomik ve ahlaki olmak üzere iki alanda ele alınabilir(Kaptein, 1998: 71): Bir işletmenin ekonomik güvenilirliği karı ve geliri göz önüne alındığında beklentileri karşılayabilme kabiliyetini ifade etmektedir. Ahlaki güvenilirlik ise, işletmenin kimin çıkarlarının takipçisi olduğu ve çatışan çıkarları nasıl dengelediği sorusuna ilişkindir. Ahlaki güvenilirlik, bir işletmenin doğruluğuna, saygınlığına, bütünlüğüne, titizliğine ve dürüstlüğüne işaret eder. Ahlaki güvenilirlik ya da itibar, şirketin vicdanına dair paydaşların algısıdır. Bir işletmenin ahlaki bilinci o örgütün kültürüne ve yapısına işlemiştir.

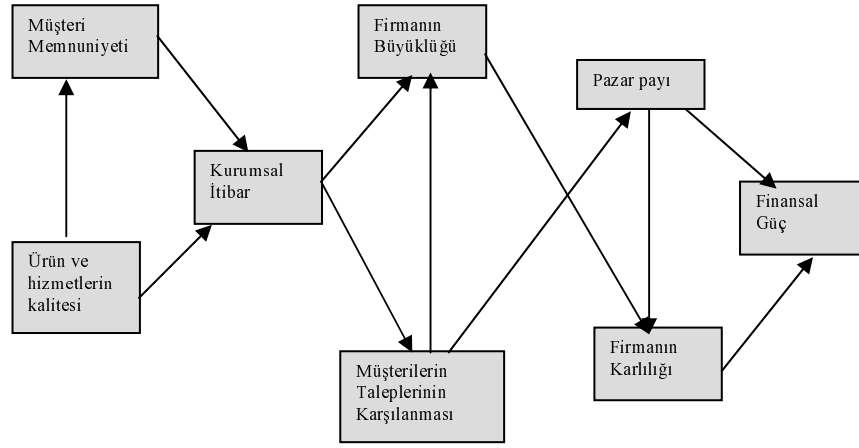
#### 2.4. Kurumsal İtibarın İşletme Açısından Önemi

Modern pazarlarda talep sürekli artmakta ve buna bağlı olarak tüketiciler işletmeleri sadece pazar alanında değil, bir bütün olarak toplumda sahip olduğu rol ile birlikte değerlendirmektedir. Satın alama kararları artık daha çok ticari kaygılardan çıkıp, etik, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk

gibi ticari olmayan nedenlere dayalı olmaya başlamıştır. Tüketiciler daha bilinçli hale geldikçe kurumsal itibar gibi manevi değerler daha görünür bir hal almış ve önemi kavranmaya başlanmıştır. Günümüzde kurumsal itibar rekabet edebilirliğin temel belirleyicilerinin biri haline gelmiştir(Tucker ve Melewar, 2005:377).

İyi bir itibara sahip olmak, kısa dönemli kara odaklanmaktansa uzun dönemli bir vizyona göre davranmayı gerekli kılar. Kurumsal itibar, sabit ve tutarlı olmalıdır aksi halde rakiplerin yarattığı olumsuz etkilere direnme gücünü kaybeder. Bir şirketin kurumsal itibarının iyi olması o şirketin krizleri kolay atlatabilmesinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda itibarın proaktif bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir(Tucker ve Melewar, 2005: 387).

Şekil 3: Kurumsal itibar ve performans ilişkisi(Carmeli ve Tishler, 2005:18).



Şekil 3. de görüldüğü gibi, kurumsal itibar hem işletmelerin sahip olduğu varlık ve imkanları etkilemekte ve hem de onlardan etkilenerek gelişmektedir. Bu nedenle, iyi bir kurumsal itibara sahip olmak, örgüt için stratejik bir kaynak olarak düşünülebilir. Kurumsal itibar bir firmanın diğerine tercih edilmesindeki temel etkenlerden biridir. Dolayısıyla gerek yeni yatırımlarda, gerek uluslar arası pazarlarda ve ortak girişimlerde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Böylelikle işletmeye rekabet avantajı kazandırır. Çünkü rakip işletmelerin işletmenin yarattığı prestiji kendilerine uydurmaları yada itibarla kazanılan saygınlığı taklit etmeleri imkansızdır(Carmeli ve Tishler, 2005:18).

### 3. KURUMSAL İTİBAR ve YÖNETSEL ETİK

İtibar Enstitüsü (Reputation Institute), yönetsel etiğin, sadece bir ilkeler kümesi olarak değil tüm düzeylerde karar almayı etkileyen bir süreç olarak uygulandığında, paydaş katılımı için vazgeçilmez bir özellik kazandığını belirtmektedir(Fombrun ve Foss, 2004: 284).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile küreselleşmenin rekabet ve pazar alanları üzerindeki etkisi dikkate alındığında herhangi bir ülkede, herhangi bir işletmede yaşanan etik dışı bir durum çok hızlı bir şekilde tüm dünyaya yayılabilmekte ve işletmenin itibarını zedeleyebilmektedir. Kamuoyuna yapılan anketler işletmelerin itibarının hala düşük olarak algılandığını göstermektedir. Bu durumu tersine çevirmek için etik standartların yükseltilmesi adına daha fazla çaba göstermek gerekir(Webley, 2001: 271). Etik değerleri içeren sistemler ve prosedürler, organizasyonun yapısını ve çalışanlarının karakterlerini etkileyecektir. Bu tür sistemler ve prosedürler, çalışanların etik bir biçimde davrandığı ve ahlaki bir kurum kültürüne sahip olmak isteyen organizasyonlar için kritik bir öneme sahiptir. Kurumsal itibarını koruyarak, örgütte etik değerlerden oluşan bir sistem kurmak isteyen işletmelerin yerine getirmesi gerekenler şu şekilde sıralanabilir(Driscoll ve Hoffman, 1999:179):

- Öz değerlendirme; öncelikle işletmenin kendini tanıması ve nerede durduğunu belirlemesi gerekir.
- Tepe yönetimin bağlılığı; öncelikle üst yönetim etik değerlerin uygulanması ile uzun dönemli başarı sağlayacağına dair bir inanca sahip olmalıdır.
- Yazılı etik kodların oluşturulması,
- İletişim araçlarının etkin kullanımı; organizasyonun değerlerini iletebilecek yeni ve etkin yollar bulma işletmenin önceliklerinden biri olmalıdır.
- Çalışanlara eğitim verilmesi; etik düşünmenin ve davranmanın önemi çalışanlara anlatılmalıdır.
- Denetim ve ölçümler yapılmalıdır.
- Süreç gözden geçirilerek gerekli iyileştirmelerin yapılması gerekir.

Hanson ve Stuart(2001), Avustralya'nın önemli ve büyük firmalarından biri olan BHP(Broken Hill Property Ltd.) şirketinin, Papua Yeni Gine'deki Ok Tedi maden şirketi ile yaptığı işbirliği sonrasındaki kurumsal itibar kaybını analiz etmişlerdir. BHP şirketinin kurumsal itibar kaybının nedeni; şirketin 1990'larda oluşan maden arama ile ilgili değişen toplumsal beklentileri idrak edememesi ve uygulamalarını bu duruma göre düzenleyememesi olarak belirtilmiştir. Şirket kurumsal sosyal sorumluluğunu yerine getirmeyerek etik dışı davranışlar sergileyerek medyanın ve toplumun dikkatlerini üzerine çekmiş ve bu süreç sonucunda da kurumsal itibarını zayıflatarak işletme performansının düşmesine neden olmuştur. Bu örnek



açıkça göstermektedir ki kurumsal itibarı koruma ve iyileştirme ile etik davranma arasında yüksek bir ilişki vardır.

Waddock ve Graves(1997), bir işletmenin toplam kalite yönetimi uygulamalarını benimsemesi ile işletmenin sosyal performansı arasında pozitif bir ilişkinin varlığını ampirik açıdan ortaya koymakta ve bu iki uygulamanın bütünleşmesinin kurumsal itibarın iyileştirilmesinde ve korunmasında kritik bir role sahip olduğunu belirtmektedir.

2001 yılından bu yana ABD başta olmak üzere tüm dünya işletme skandalları dalgasına maruz kalmıştır. Bu skandallar içinde tüm dünyada en çok tanınanlar, Enron, Arthur Anderson, Tyco International, Adelphia, Worldcom, Global Crossing ve HealthSouth şirketleridir. Fombrun ve Foss(2004), işletmelerin bu skandallara olan tepkisini üç başlık altında toplamıştır:

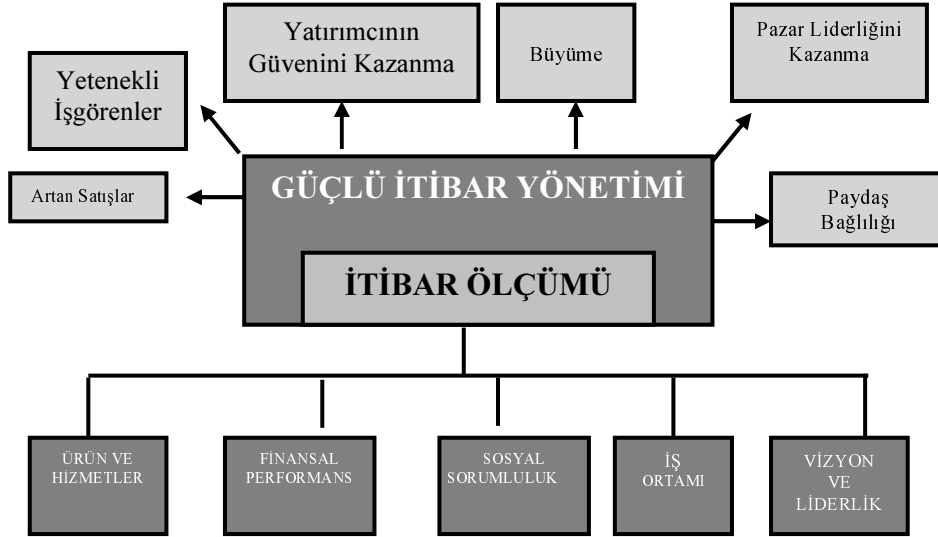
**Etik İlkelerin Oluşturulması:** Yaşanan skandallar, dikkatleri işletmelerde yaşanan etik dışı davranışlar üzerine yoğunlaştırmıştır. İtibar Enstitüsü 2004 yılında yaptığı bir alan çalışmasında ankete katılanların sadece %21'i işletmeler güven duyduklarını belirtmişlerdir. Bunun üzerine 2004 yılında yönetmel etik ve kurumsal itibarı yeniden kazanma bağlamında şu konular üzerine yoğunlaşmıştır:

- Kamuoyunun güvenini yeniden kazanmak,
- Yatırımcı beklentileri çerçevesinde etkili yönetim,
- Finansal raporlamada doğruluk ve dürüstlüğü sağlama,
- Yönetici ücretleme de dürüstlük ve adalet,
- Üst yönetimin etik rolünün oluşturulması.

**Etik Yöneticilerin Atanması:** Şirketler etik ilkeler oluşturmakla kalmadılar, aynı zamanda üst düzey etik yöneticileri de işletmelerde görevlendirilmiştir. Bir çok firmada etik risk ile ilgili yöneticiler doğrudan şirket CEO'suna ya da yönetim kuruluna rapor vermek üzere yetkilendirilmiştir.

**Etik Kodlar:** Bir çok şirket, etik kodlar oluşturarak ve bunları yayımlayarak kamuoyuna duyurmaya çalışmıştır. Şirketler artan oranlarla kurumsal değer programlarına etik bir ruh katmak için çaba göstermektedir. Etik dışı uygulamaların geç kalınmadan fark edilmesinde ve böylelikle kurumsal itibarın korunmasında "whistleblower" olarak adlandırılan kurumdaki etik olmayan davranışları ifşa eden kişilerin cesaretlendirilmesi önem taşımaktadır. Whistleblowerlar, etik bir kültür oluşturulmasında önemli bir role sahiptir.

Şekil 4: Kurumsal İtibarın Boyutları  
(www.harrisinteractive.com/services/reputation.asp)



Şekil 4'te belirtildiği gibi işletmenin güçlü bir kurumsal itibar ile sahip olacağı kazanımlar oldukça önemli unsurlardır. Günümüzün değişken rekabet ortamında sürdürülebilir bir başarı yakalamak için gerekli olan tüm kritik faktörler güçlü bir itibar yönetimi ile elde edilmektedir. Bu kazanımları elde etmek için yönetsel etik kavramı kilit bir rol üstlenmekte ve özellikle paydaş bağlılığı ve güven kazanma boyutlarında kritik bir öneme sahip bulunmaktadır. Şirketlerin kurumsal itibar düzeylerini kontrol altında tutmaları için irdelenmesi gereken boyutlar şekilde yer aldığı gibi altı kriterden oluşmaktadır. Finansal performans, sosyal sorumluluk faaliyetleri, üretilen ürün ya da sunulan hizmetin kalitesi, işletme içindeki uyum ve güven ortamı, liderlerin nitelikleri ve işletmenin vizyonu kurumsal itibara yönelik birer gösterge olarak ortaya çıkmaktadır.

Etik uygulamalar işletmenin risk yönetiminin önemli bir parçasıdır. Etik uygulamalar ile risk yönetimi arasındaki ilişki potansiyel problemlerin tanımlanması, hilenin önlenmesi ve kurumsal itibarın korunması gibi çok önemli getirilere sahiptir(Francis ve Armstrong, 2003).

İşletmelerde ortaya çıkan yolsuzluk, çevre kirliliği ya da insan haklarının ihlali gibi kötü olaylar, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışı kazanmaları ve etik bir yapı oluşturmaları ve buna uygun tepki stratejileri belirlemeleri ile önlenabilir ve böylelikle kurumsal itibarın, imajın zedelenmesinin ve kamunun güvenini kaybetmenin önüne geçilebilir(Valand ve Heide, 2005:495).

Şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk projelerinden sağlayacağı avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir(Tencati ve vd, 2004:173)

- Kurumsal itibar düzeyinde ve şirkete karşı duyulan güven düzeyinde artış,
- Farklı paydaş kategorilerinde ilişkileri iyileştirmek,
- Etik ürünlere olan talebin artmasıyla ilişkili olarak daha iyi Pazar pozisyonu elde etme,
- Finansal pazarlara daha kolay erişim ve
- Sosyal sorumluluk çerçevesinde gerçekleştirilen uygulamaların mali, sosyal ve yönetmel fayda sağlaması.

Tüm bu açıklamalar göstermektedir ki günümüz iş dünyasında sürdürülebilir bir başarı yakalamanın, yetkin iç ve dış kaynaklara ulaşabilmenin, müşteri bağlılığı ve memnuniyeti yaratabilmenin ve bu bağlamda rekabet avantajını elde ederek işletmenin performansını üstün kılmanın yolu yönetmel etik çerçevesinde davranan, sosyal sorumluluğunu bilen ve böylelikle kurumsal itibarını koruyan ve güçlendiren nitelikte bir organizasyon yapısına sahip olmaktan geçmektedir.

## SONUÇ

Küresel boyutta yönetim uygulamalarında, önemli bir paradigma değişimi yaşanmaktadır. Geleneksel ve kısa dönem kâr odaklı anlayışlardan sosyal sorumluluk, etik ilkeler ve itibar gibi soyut değerlere odaklanan anlayışa doğru bir dönüşüm görülmektedir. Bu dönüşümün temel belirleyicileri olarak özellikle geçmiş on yılda yaşanan etik olmayan olumsuz deneyimler, bilinçlenen tüketici, çalışan, yatırımcı ve diğer paydaş gruplarını belirtmek mümkündür.

Kurumsal itibar, sosyal sorumluluk ve yönetmel etik kavramları ve uygulamaları rekabetin gün geçtikçe arttığı, kalite ve fiyatın farklılaştırıcı faktörler olmaktan çıktığı bir ortamda, bir farklılaşma kriteri olarak giderek önem kazanmaktadır.

Uzun dönemli başarı ve büyüme hedefleyen, paydaşların ve toplumu desteğini hisseden işletmeler, diğer işletmelere göre daha başarılı ve uzun soluklu olduklarını yapılan araştırmalar ortaya konmuştur.

Bu nedenlerle, itibar yönetimi uygulayan ve yüksek itibarlı işletmelerin; Finansal risk yatırımcılarının kendisine yönelimini artırdığını, Yatırımcıların başka firmalara kaçış oranını düşürdüğünü, Daha zayıf itibara sahip firmalara göre kriz ortamından daha az etkilendiğini, Projeleri ve programları için bankaların ve hükümetlerin desteğinin arttığını, Sektör ortalamasının üzerinde kâr elde edebildiğini, Normal dönemlerde, hisse senedi piyasasında daha zayıf itibara sahip firmalara göre daha yüksek performans gösterdiğini, Çalışan sadakatinin ve verimliliğinin arttığını, Satışlarının, müşteri sadakatinin ve tavsiye edilirliliğinin yukarıya doğru ivme kazandığını ifade etmek mümkündür.

Çalışmada ana tema olarak üzerinde durulduğu gibi, kurumsal itibarı koruma ve iyileştirme açısından etik davranmanın ve sosyal sorumluluğun

önemi büyüktür ve gittikçe artmaktadır. Dolayısıyla, Kurumsal itibarı koruma ve iyileştirme ile etik davranma arasında önemli bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür.

#### KAYNAKÇA

1. AYDIN PEHLİVAN, İnayet. Yönetmelik Mesleki ve Örgütsel Etik. Pegem Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara. 2002, .62-241
2. BERGHE, Lutgart van den and C. Louche. “The Link Between Corporate Governance and CSR in Insurance”. The Genova Papers, 30, pp.425-442.
3. BRINKMANN, Johannes. 2001. “On Business Ethics and Moralism”. Business Ethics: An European Review, Vol: 10, No: 4., 2005, pp. 311-319.
4. CAMERON, George d. 2000. “Ethical Standards in Commercial Relationship”. Journal of Business Ethics, 23, 2, pp. 161-172.
5. CARMELI, Abraham and Asher Tishler.. “Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises”. Corporate Reputation Review, Vol:8, No:1, 2005, pp.13-20.
6. CASTRO, G.M., J.E.N. Lopez and P.L.Saez. “Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation”. Journal of Business Ethics, 63, 2006, pp.361-370.
7. COOPER, Terry L. The Emergence of Administrative Ethics. Handbook of - Administrative Ethics. New York: Marcel Dekker. 1994
8. DISCROLL, Dawn- Marie and W. M. Hoffman. “Gaining the Ethical Edge: Procedures for Delivering Values Driven Management”. Long Range Planning, Vol: 32, No: 2, 1999. pp. 179-189.
9. DOLLINGER, M.J., P. Golden and T. Saxson.. “The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture”. Strategic Management Journal, 18, 2, 1997, pp.127-140.
10. FOMBRUN, Charles and C.Foss.. “Business Ethics: Corporate Responses to Scandals”. Corporate Reputation Review, 7, 3, 2004, pp. 284-288.
11. FOMBRUN, C. and M. Shanley.. “What is in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy”. Academy of Management Journal, 33, 1, 1990, pp. 233-258.
12. FRANCIS, Ronald and Anona Armstrong.. “Ethics as a Risk Management Strategy: The Australian Experience”. Journal of Business Ethics, 45, 2003, pp. 375-385.
13. FUKUYAMA, Francis.. Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara . 1998

14. FÜLOP, Gyula, R. D. Hisrich and K. Szegedi.. "Business Ethics and Social Responsibility in Transition Economies". Journal of Management Development, Vol: 19, Issue 1. 2000
15. GARRIGA, Elisabet and D.Mele.. "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". Journal of Business Ethics, 2004, 53, 51-71.
16. GRAAFLAND, J.Johan, S.C.W. Eijffinger and H. Smid.. "Benchmarking of Corporate Social Responsibility: Methodological Problems and Robustness". Journal of Business Ethics, 53, 2004, pp. 137-152.
17. GIRARD, Dianne.. *Etik Nerede İşin İçine Giriyor*. Executive Excellence, Çev. Editörlük) Rota Yayınları, 1999, 11-17.
18. GÜL, Hasan.. "Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama". Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi. Sayı. 10, 2006, ss: 65-79.
19. HANSON, Dallas and H. Stuart.. "Failing the Reputation Management Test: The Case of BHP". Corporate Reputation Review, 4, 2, 2001, pp. 128-143.
20. KAPTEIN, Muel.. "The Ethics Thermometer: An Audit Tool for Improving the Corporate Moral Reputation". Corporate Reputation Review, Vol:2, No:1, pp. 10-15.
21. KILAVUZ, Raci. 2002. "Yönetmelik ve Halkın Yönetmelik Oluşumuna Etkileri". C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt, 26, No: 2, 1998, ss.255-266.
22. KIREL, Çiğdem "Örgütlerde etik davranışlar , Yönetimi ve bir uygulama çalışması" Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 2000 , s3
23. MACMILLAN, Keith, K. Money, S. Downing and K. Hillenbrand.. "Reputation in Relationships: Measuring Experiences, Emotions and Behaviors". Corporate Reputation Review, 8, 3, 2005, pp. 214- 235.
24. PRUZAN, Peter.. "Corporate Reputation: Image and Identity". Corporate Reputation Review, 4, 1, 2001, pp.50-64.
25. PRUZAN, Peter.. "From Control to Value Based Management and Accountability". Journal of Business Ethics, 17, 13, 1998, pp. 1379-1394.
26. SZEKELY, Francisco and M. Knirsch.. "Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance". European Management Journal, Vol: 23, No: 6, 2005, pp. 628-647.
27. TENCATI, Antonio, F. Perrini and S.Pogutz.. "New Tools to Foster Corporate Socially Responsible Behavior". Journal of Business Ethics, 53, 2004, pp. 173-190.

28. TUCKER, Laura and T.C. Melewar.. “Corporate Reputation and Crisis Management: The Threat and Manageability of Anti-corporatism”. *Corporate Reputation Review*, 7, 4, 2005, pp.377-387.
29. URAL GÜZELCİK, Ebru.yy. “Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, pp.83-93.
30. VALAND, Terje and Morten Heide.. “Corporate Social Responsiveness: Exploring the Dynamic of Bad Episodes”. *European Management Journal*, Vol: 25, No: 5, 2005, pp. 495-506.
31. WADDOCK, S.A.and B. Gaves.. “Finding the Link Between Stakeholder Relations and Quality of Management”. *Journal of Investing*, 6, 4, 1997, pp. 20-24.
32. WEAVER, Gary R., L.K. Trevino, P.L.Cochran.. “ Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices”. *Academy of Management Journal*, Vol: 42, No: 5, 1999, pp. 539-552.
33. WEBLEY, Simon.. “Business Ethics: a SWOT Exercise”. *Business Ethics: A European Review*, Vol: 10, No:3, 2001, pp. 267-271.
34. WEISS, Allen M., A. Anderson, D.J.MacInnis.. “Reputation Management as a Motivation for Sales Structure Decisions”. *Journal of Marketing*, 63, 4, 1999, pp.74-90.
35. WILLIAMS, Robert J., M.E.Schnake and W.Fredenberger.. “The Impact of Corporate Strategy on a Firm’s Reputation”. *Corporate Reputation Review*, 2005, pp.187-200.
  - a. “Corporate Reputation”
  - b. ([www.harrisinteractive.com/services/reputation.asp](http://www.harrisinteractive.com/services/reputation.asp)). (01.05.2007).