

## **İŞLETMELERİN YENİ REKABET ARACI OLARAK KURUMSAL İTİBAR**

**BAŞAK AYDEM AYDEMİR**

Araş.Gör. Uludağ Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

**Özet:** Kurumsal itibar işletme paydaşlarının, örgütün geçmiş faaliyetlerinden ve bu faaliyetlerinin sonuçlarından yola çıkarak işletmeye fayda yaratacak kolektif değerlendirmeleridir. Etkili itibar yönetimi, işletmelere uzun vadeli stratejik faydalar yaratacak bir çok avantaj sağlamaktadır. İtibar bir kere yaratılırsa, paydaşların ve toplumun zihnindeki bu düşünsel resmi, algıyı değiştirmek çok zordur. Kurumsal itibar değer yaratımında önemli bir yere sahiptir ve uzun dönemli etkisi olan bir örgüt varlığı olarak düşünülmelidir. Kurumsal itibar tüm örgüttü çevreleyen ve potansiyel olarak uzun dönemli faydaları olan birkaç işletme varlığından biridir. Rekabet avantajında kaynak bağımlılığı yaklaşımı, itibarın sağladığı üstün getirileri açıklamaktadır. Buna göre olumlu kurumsal itibar değerli bir kaynaktır ve rakipler tarafından kopyalanamaz ve başarılı bir şekilde rekabet edilemez. Bu çalışmada yazar, Türkçe işletme yazının eksikliği olarak gördüğü kurumsal itibarın kavramsallaştırılmasını ve işletmeye sağladığı faydaları incelemiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal itibar, stratejik varlık, kaynak bağımlılığı teorisi, paydaş yaklaşımı, rekabet

**Abstract:** Corporate reputation as a collective assessment of a firm's past behavior and outcomes that depicts the firm's ability to render valued results to multiple stakeholders. The effective management of reputation can yield a variety of advantages that translate to long-term strategic benefit. Once a reputation is created, the perception may be difficult to change in the minds of stakeholders and the public. Corporate reputation plays a role in value creation and should be considered as a long-term asset with enduring properties.

*Corporate reputation is one of the few assets that encompasses the entire company and has the potential to generate very long-term benefits. The resource-based view of competitive advantage explains how reputation generates this superior return: a favorable reputation is a valuable resource that is difficult to imitate; thus, rival firms are not able to compete successfully. In this study author explain conceptualization of corporate reputation and its returns which is thinking that absence of Turkish organizational literature.*

**Keywords:** *Corporate reputation, strategic asset, resource-based theory, stakeholder approach, competition*

## 1.Giriş

Gelişen ve değişen rekabet şartları işletmeleri faaliyetlerini sürdürmek ve varlıklarını korumak adına farklı arayışlara yöneltmiştir. Ülkemizde fazla üzerinde durulmamakla birlikte, yabancı yazında sıklıkla vurgu yapılan kurumsal itibar kavramı işletmelere rekabet avantajı sağlayan önemli bir unsurdur. Ülkemizde yakın zamanlı birkaç çalışma dışında, kurumsal itibar yönetimi adına işletmeler tarafından yapılan bir uygulama bulunmamaktadır. Yapılan çalışmalar sosyal sorumluluk perspektifiyle sınırlı kalmaktadır. Kurumsal itibarın önemini anlatmak adına yapılan ve yurt dışındaki örneklerine benzeyen tek çalışma Kapital dergisi tarafından 1999 yılından bu yana yapılamakta olan, "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması" dır. Kurumsal itibar ülkemiz için yeni bir kavram olmasına karşın küresel ölçekte faaliyet gösteren bir çok firma tarafından rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. İşletme alanındaki bu eksiklik kavramın taşıdığı anlamın ve kapsamının yeterince bilinmemesi ve bu konuda yapılan çalışmaların teorik alt yapısının kısıtlılığıdır. Bu çalışmada kurumsal itibar kavramının teorik yapısı ve işletmeler açısından taşıdığı önem tartışılacaktır.

### 1.1 Kurumsal İtibar Kavramı

Kurumsal itibar kavramı, işletmenin çalışanlarının, müşterilerinin, yatırımcıların ve toplumunun genelinin işletmenin ismine ilişkin oluşturdukları iyi veya kötü, zayıf veya güçlü gibi net duygusal tepkilerini ifade etmektedir (Fombrun, 1996:37). Kurumsal itibar paydaşların işletmenin geçmiş davranışlarından hareketle gelecekteki davranışlarına ilişkin projeksiyonlar yapmadır. Dolayısıyla itibar işletmenin paydaşlarının gözündeki değerinin göstergesidir (Sabuncuoğlu, 2004:73).

Finanssal perspektifte kurumsal itibar, şirketin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farkın önemli bir bölümünü ifade etmekte ve işletmelerin sahip olduğu bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır (Green, 1996: 11). İtibar, kurum dışındakilerin kurumu tanımlamak için kullandıkları niteliklerden oluşmaktadır (Fombrun ve Shanley, 1990:233). Bu çerçevede kurumsal itibar işletme dışındakilerin işletmenin faaliyetleri ve başarılarına ilişkin toplam yargılamalarının bütününe işaret etmektedir.

Dowling kurumsal itibarı, değer bütününden oluşan bir yapı olarak tanımlamıştır. Buna göre; kurumsal itibar bireylerde kurum imajını çağrıştıran, gerçeklik, dürüstlük, sorumluluk ve bütünlük gibi kuruma atfedilen değerler bütünü olarak ifade etmiştir. Bu anlamda itibar uzun vadeli duyguları, değerleri, düşünceleri içine alan bir kavramdır (Dowling, 2001:19).

Gray ve Balmer kurumsal itibarı, işletmelerin paydaşları ile aralarında oluşan, duygusal öğeler taşıyan işletme nitelikleri olarak tanımlarken (Gray ve Balmer, 1998:696-697), Hall itibarın bilgiye dayalı ve duygusal öğeleri kapsayan bilişsel ve duygusal bir olgu olduğunu vurgulamıştır (Hall, 1992: 138). Dolayısıyla itibar kavramı içinde duygusal ve bilişsel yapıyı barındıran kompleks bir kavramdır.

## 1.2 Kurumsal İtibarın Tanımına İlişkin Yanılsamalar

Kurumsal itibar kavramının tanımına ve kapsamına ilişkin bir çok yanılsama bulunmaktadır. Kurumsal itibar daha çok halkla ilişkiler faaliyetlerinin bir uzantısı olarak değerlendirilmekte, kavramın ifade ettiği anlam kısıtlanmaktadır. Kavram, bir çok yönetici tarafından pazarlama işlevinin bir uzantısı olarak tarif edilmekte yalnızca halkla ilişkiler ve pazarlama fonksiyonları bağlamında dikkate alınmaktadır. Benzer şekilde kurumsal itibar, etki yönetimi yada izlenim yönetimi kavramıyla benzer anlamda kullanılmaktadır. Ancak kurumsal itibar söz konusu kavramlarla ilişkili olmakla birlikte, kendine has nitelikleri ile diğerlerinden farklılaşmaktadır.

Örgütlerde aynı bireyler gibi toplumla etkileşim içerisindedirler. Toplum üzerinde izlenim bırakırlar benzer şekilde toplumda örgüt üzerinde bir izlenim bırakır. Söz konusu etkileşim, sosyal uyum açısından örgütün davranışlarını nasıl şekillendirmesi gerektiğini ortaya koyar. İzlenim yönetimi daha çok birey bazlı bir davranış şekillendirmesine vurgu yapmaktadır. Buna göre izlenim yönetimi, birey tarafından oluşturulan kişisel nitelik ve izlenimlerin kontrol ve manipüle edilmesi amacını taşıyan davranışlar (Tedeschi ve Reiss, 1981: 3) ve

gerçek yada arzulanan sosyal etkileşimlerin tasarlanması, yani imajları kontrol etmek için bilinçli ve bilinçsiz girişimler (Schlenker, 1980:6) olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede işletmelerde bireyler gibi diğerleri üzerinde izlenim bırakırlar ve izlenim yönetimi taktikleriyle bu izlenimi istedikleri gibi maniple edebilirler. İzlenim yönetimi işletmelerde daha çok halkla ilişkiler fonksiyonları altında yer almaktadır. İzlenim yönetimi taktiklerinin, kriz dönemlerinde ve itibar yönetimi faaliyetlerinde kullanılması kavramın , kurumsal itibar ile aynı bağlamda tartışılmasına sebep olmaktadır. (Sjovall ve Talk, 2004:110). Ancak izlenim yönetimi, diğer işletmeler ile örgütün kurduğu anlamlı dönemsel ilişkilerin etkilerini kontrol etmeyi kapsarken, itibar yönetimi örgütü etkileyen diğer örgütleri, grupları etkilemek amacıyla kurulan daha geniş kapsamlı ve uzun zaman alan faaliyetleri kontrol etmeyi anlatmaktadır. Kısaca izlenim yönetimi daha taktiksel iken itibar yönetimi planlı ve stratejiktir. İzlenim yönetimi bazen itibar yönetiminde bir alt açılım olarak kullanılmaktadır. Özellikle itibarın zarar gördüğü dönemlerde hem bireyler hem de kurumlar tarafından izlenim yönetimi taktiklerinden faydalanılmaktadır. Örneğin; örgütün kötü giden faaliyetleri karizmatik ve itibarlı bir liderin diğerleri üzerinde yarattığı güçlü izlenim sayesinde işletmenin toplumda daha olumlu olarak algılanması sağlanabilmektedir. Benzer biçimde tüketici boykotlarının olduğu dönemlerde ilgili örgütün krizi çözmek, toplumdaki olumsuz imajı değiştirmek amacıyla faydalandığı yazılı, sözlü ve görsel iletişim çabaları izlenim yönetimi bağlamında tartışılması gereken işletme faaliyetleridir. Dolayısıyla örgüt profesyonellerin bireysel izlenim yönetimi aktiviteleri hem de kurumsal izlenim yönetimi faaliyetleri işletmelerin itibarla değerini oluşturmada kullandıkları önemli taktiklerdir. Bu anlamda medyadan faydalanmak ve işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin reklamların yapılması paydaşlar üzerinde iyi bir izlenim yaratılmasını sağlamaktadır. Ancak izlenim yönetimi kısa vadeli periyotlara işaret etmekte ve daha çok spesifik sorunların çözümünde işletmelere fayda yaratmaktadır. Oysa kurumsal itibar uzun vadeli bir sürece ilişkin algılamalar bütünüdür. Bu bağlamda kurumlar itibarlar, izlenim yönetimi taktiklerinden faydalanan daha kapsamlı bir sürece ve yönetime işaret etmektedir.

Benzer şekilde örgütsel uygulamalarda ve söylevlerde kurumsal itibarın, kurumsal imaj kavramıyla benzer anlamda kullanıldığı gözlenmektedir. Kurumsal imaj, örgütün örgüt dışındakiler üzerinde bıraktığı etki, (Dowling, 2004:104) bir başka anlatımla örgüt dışındakilerin kafalarında oluşturdukları örgütte ilişkin düşünsel resimdir (Kennedy, 1977:164). Kurumsal imaj bir kişinin kurum hakkında sahip

olduğu ve inançlar ve hisselerden oluşan genel bir değerlendirmedir (Dowling, 2001: 19). Başka bir ifade ile kurumsal imaj, "Bireyler kuruma ilişkin ne düşünüyorlar?" sorusunun cevabıdır. Kurumsal imaj işletmelerin "aura"sı olarak yani tıpkı bir birey gibi çevresine yansıttığı enerjinin, etkinin düşünsel resimidir. Söz konusu etki, işletmeye kurumsal çevresinde meşruiyet kazandırmaktadır (Alvensson, 1992:89). Kurumsal itibar değer tabanlı bir yapıya sahiptir ve bireylerin örgüt özelliklerine ilişkin yargılara, bir takım hükümlere varması yoluyla oluşmaktadır (Gray ve Balmer, 1998:697). Söz konusu özelliklere ilişkin değerlendirmeler bireylerin kristalize olmuş bir değere ve yargılara varmasını sağlayarak bu kurumların itibarlarını oluşturmaktadır. Bu bağlamda kurumsal itibar, kurumsal imajı kapsayan, işletmeye ilişkin değer yargılarından oluşmaktadır. Bu anlamda kurumsal imaj örgütün kimliğini aktarmak amacıyla yaptığı çevresel sunumun, bireylerin zihninde oluşturduğu her bireye yada gruba göre değişiklik gösterebilen düşünsel resimdir (Fombrun, 1994: 37). Yazında kavramlar arasındaki ilişki, kurumsal imajın zaman içerisinde oluşturduğu etkinin sonucunda itibarın geliştiği görüşünden hareket etmektedir. Buna göre, kurumsal imaj işletmenin işletme paydaşlarına gönderdiği sinyallerle oluşan ve gelişen bir olgu olarak ifade edilmektedir (Riordon vd., 1997:401). Kurumsal itibar örgütün yıllar boyunca sürdürdüğü etkin iletişim ile gerçekleşen, devamlılık gösteren performansı iken kurumsal imaj dönemlik değişimlerden etkilenen, iyi yapılandırılmış iletişim programları ile değişebilen bir yapıya sahiptir (Markwick ve Fill, 1997:398). Kurumsal imaj, örgüt profesyonelleri tarafından dönemin özellikleri dikkate alınarak, örgüt faydasını artıracak şekilde manipüle edilebilirken itibarı şekillendirmek pek de kolay değildir. değerlendirilmektedir. Kurumsal itibar, daha durağan daha sağlam ve refine bir olguya işaret etmektedir. İtibar, Bireyin kuruma ilişkin inançları (kurumsal imajı) ile örgütün davranışları ile toplumdaki rolü arasındaki bilişsel karşılaştırma sonucu ortaya çıkan güvenilir, inanılabilir, desteklenebilir gibi değerlerle tasvir edilen sonuçlar olarak tanımlanmaktadır (Dowling, 2001:20-21). Dolayısıyla itibar değeri örgüt özelliklerinden referans almakla birlikte dönemselsel imaj çalışmalarının bireyler üzerinde bıraktığı genel yargılardan oluşmaktadır. Örneğin McDonald's ın sembolü olan sarı renkli büyük M işareti birey tarafından görüldüğünde McDonald's mağazasının görüntüsünü, alınan hizmeti ve orda geçirilen güzel dakikaları bireye hatırlatmakta ve bellekte oluşan söz konusu resim kurumsal imajı oluşturmaktadır. Oysa zaman içerisinde McDonald'sda yaşanan deneyimlerin, oluşan hatıraların çevreden edinilen bilgilerin bireyde yarattığı hisler, yargılar ve anlamlar kurumsal itibarı ortaya çıkarmaktadır.

Aktarıldığı üzere kurumsal itibar daha kapsamlı, uzun soluklu bir kavrama, yönetim anlayışına işaret etmektedir. Başka bir ifade ile danışmanlık şirketleri tarafından türetilen dönemsel faydaları öncelikli gören, moda olarak algılanan bir kavram değil, teorik alt yapısı bulunan, yöneticilerin etkili yönetim teknikleri ile örgüt faydasını artırıcı özeliğe sahip önemli bir varlıktır. Kavramın karşıladığı anlamı tanımlamak için kurumsal itibarın kavramın teorik yapısının incelenmesi gerekmektedir.

## 2. Kurumsal İtibarın Teorik Yapısı

Kurumsal itibarın teorik çerçevesi kurumsal meşruiyet ve sosyal sorumluluk kavramlarıyla şekillendirilmektedir. Kurumsal meşruiyet kurumsalcı kuram ve kaynak bağımlılığı teorilerinde, işletmelerin çevrelerindeki kısıtlı olan kaynaklara ulaşmayı garantilemeleri ve çevresel belirsizliği, riski azaltmaları açısından örgütlerin kazanmaları gereken statüyü ifade etmektedir (Meyer ve Rowan, 1977:340). Sutton meşruiyetin örgütün çevresindeki dinleyicileri ile kurduğu iletişim sonucunda oluştuğuna vurgu yapmıştır (Suchman, 1995:595-596). İşletmeler faaliyette buldukları çevreye ilişkin sosyal normlara uygun faaliyetler içerisinde olduklarını göstermelidirler. Başka bir ifade ile meşruiyet, bireyin yada kolektif yapının sosyal sistemde arzulanan, istenen, uygun görülen faaliyetlerine ilişkin genellemeler yada varsayımlardır. Meşruiyetin temel yapısı, sosyal sistemin beklentilerini, normlarını, değerlerini ve anlamlarını karşılamaktır (Suchman, 1995:573-574). İşletmeler çevrelerindeki yapıların desteğini almak için meşruiyette ihtiyaç duymaktadırlar. Meşruiyet sağlamış örgütlerin, toplumun desteğini almak anlamında, toplum tarafından kabul edilmiş hedefleri bulunmaktadır. Bu anlamda meşruiyet örgütün toplumdaki rolünü tanımlamakta, önemli kaynaklara ulaşmasını ve kurumlar tarafından desteklenmesini sağlamaktadır (Ashforth ve Gibbs, 1990:177).

Kurumsal itibar ile kurumsal meşruiyet kavramları arasında benzerlikler bulunmaktadır. Her iki kavramda sosyal yapı süreci, paydaşların işletmeyi değerlendirmeleri ile oluşmaktadır. Kavramlar örgüt ölçeği, gönüllü faaliyetler, stratejik ortaklıklar ve yasal kurallara uygunluk gibi benzer öncüllere sahiptir. Aynı bağlamda her iki kavramında en önemli faydası, örgütlerin kaynaklara ulaşma yeteneğini artırmasıdır (Deephouse ve Carter, 2005:330). Kavramlar araçsal ilişki bağlamında da ilişkilenebilir. Kurumsal itibar işletmenin toplumda sosyal meşruiyet kazanmasını sağlamada önemli bir rol üstlenmektedir. Toplum gözünde itibar aracılığı ile sağlanan, meşruiyet işletmenin çıktılarında geliştirmektedir. (Castro vd., 2004:576). Buna karşın kavramlar, farklı davranışlara durumlara işaret etmektedir. Kurumsal itibar, örgütleri benzerleriyle karşılaştırmada kullanılan bir kavram

olmasına karşın kurumsal meşruiyette böyle bir karşılaştırmadan bahsetmek pek mümkün değildir. Bir diğer ayrıştırıcı unsur ise kavramların değerlendirilmesindeki farklılıktır. Meşruiyet kavramı değerlendirilirken kuralcı, normatif ve bilişsel boyutlardan bahsedilmektedir. İtibar kavramı için aynı değerlendirme ölçütlerinden faydalanırken, görsel değerlendirme ölçütleri de kullanılmaktadır. Bu anlamda itibar kavramı için kullanılan değerlendirme ölçütleri meşruiyet kavramı için kullanılamamaktadır.

Benzer biçimde kurumsal itibar ile kurumsal meşruiyet kavramları kurumsalcı kuramın eşbiçimcilik yaklaşımı ve finansal performanstan etkilenme düzeyleri açısından farklılık göstermektedirler. Eşbiçimcilik, örgütsel alanda, işletmelerin diğer işletmelere belli özellikler (TKY faaliyetleri, Stratejiler, yasal anlaşmalar.vb) açısından benzemeleridir. Eşbiçimcilik işletmelerin toplumsal kabulünü artıran ve kurumsal meşruiyeti oluşturan en önemli unsurdur (Meyer ve Rowan, 1977:343-345.) İşletmeler çevresi tarafından kabul gören, diğer işletmelerin kabulünü sağlayan stratejileri yada değerleri benimseyerek, kendi toplumsal kabullerini sağlamaktadırlar. Ancak itibar kavramı açısından bakıldığında işletmelerin toplumsal kabulü sağlamaları itibar değerini yükselten bir eylem olmasına karşın, işletmelerin itibar sağlamaları açısından diğerlerinden farklılaşmaları gerekmektedir. Bu görüş, Fombrun, "işletmeler stratejilerinde ve paydaş ilişkilerinde farklılık yaratarak güçlü bir itibara sahip olabilirler" ifadesiyle doğrulanmaktadır (Brammer ve Pavelin, 2004:705). Aktarıldığı üzere kurumsal meşruiyet ve itibar kavramları genel kazanımlar açısından benzerlik gösterse de süreç ve varsayım olarak farklılaşmaktadırlar.

Yazında kurumsal itibar ile birlikte kullanılan bir diğer kavram sosyal sorumluluk kavramıdır. Kurumsal itibar ve sosyal sorumluluk kavramları arasındaki ilişki iki bağlamda açıklanabilir. İlki kavramların tanımından hareket etmektedir. Kurumsal itibar Fombrun ve Shanley tarafından, toplumun işletmeye ilişkin tüm zamanları kapsayan değerlendirmeleri, yargıları olarak tanımlanmakta ve paydaşların beklentilerini karşılama başarısı olarak tanım genişletilmektedir (Brammer ve Pevlin, 2004:706, Formun ve Shanley, 1990:235). Sosyal sorumluluk kavramı ise, işletmenin faaliyetlerini düzenlerken paydaş beklentilerini de dikkate alması olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda kurumsal itibar işletmenin sosyal sorumlulukları çerçevesinde yapılan faaliyetlerinin toplumda bıraktığı etki ve algılardan oluşmaktadır. Kavramlar arasındaki ikinci ilişki ise her iki kavramında işletmenin görünmez varlıkları arasında tanımlanması ve işletmelere rekabet avantajı yaratmasıdır (Brammer ve Pevlin, 2004:706). Dolayısıyla her iki

kavramda işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri açısından önem taşımaktadır.

Sosyal anlamdaki değişimler toplumun işletmelere ilişkin beklentilerinin artmış, işletmelerin topluma ve çevreye daha duyarlı ve etik ilkelere bağlı davranış biçimlerini benimsemeye yöneltmiştir. İşletme yönetiminde başlayan bu yeni sosyal akım, sosyal sorumluluk yaklaşımı yada yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Man, 2005: 40). Sosyal sorumluluk kavramı işletmenin faaliyetlerini toplumun refahını dikkate alarak yürütmesi ilkesi üzerine kurulmuştur. Başka bir ifade ile sosyal sorumluluk, işletmelerin kar elde etme yükümlülüklerinin yanı sıra toplumdaki kişi ve kurumlara karşı da yükümlü olma ve cevap verme zorunluluğu olarak da ifade edilebilir. Sosyal sorumluluk kavramı işletmelerin paydaşlarının yararına olacak şekilde yönetilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Bu anlamda paydaş gruplarının tümünün hakları korunmalıdır ve hatta söz konusu grupların refahını önemli ölçüde etkileyecek kararların alınmasına katılmaları sağlanmalıdır. Yönetim paydaşların soyut bir varlık olan işletme ile ilişkilerini güvene dayanan bir temelde sürdürmelerini sağlama görevini üstlenmelidir ( Cochran, 2000:238-245). Paydaş yönetimi yöneticilerin paydaşların beklentilerini belirlemeleri, bu grupların tercihlerine dayanan bir strateji formüle etmelerini ve uygulamaya koymaları gerektiğini savunmaktadır (Marcus, 1996:67).

İşletmelerin sosyal sorumluluk politikaları işletmelerin itibarlarını oluşturmada önemli bir yere sahiptir. Zira itibar işletmenin paydaşları ile kurduğu iletişimle ve etkileşimin, paydaşların gözündeki değeridir. İşletmelerde paydaşlarla kurulan iletişim ve etkileşim sosyal sorumluluk kavramını çerçevesinde şekillendiği düşünülürse, sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar kavramları arasındaki yakın ilişki net olarak ortaya çıkmaktadır. Paydaşlar işletmeleri değerlendirirken, işletmelerin uyguladıkları sosyal sorumluluk faaliyetlerini dikkate almakta, topluma ilişkin sosyal performanslarını değerlendirmektedirler. Dolayısıyla sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelerin itibarını oluşturduğunu ve desteklediğini söylemek yanlış olmayacaktır. İlgili yazında itibar değerine ilişkin olarak ortaya konulan temel örgüt özeliğinin, paydaşları için fayda yaratama yeteneği olduğu belirtilmektedir. Buna göre olumlu itibar sahibi olma, çalışanlar tarafından desteklenmeye, müşteri beklentilerini karşılamaya (kaliteli ürün hizmet üretmeye), yatırımcılar için değer yaratmaya, finanssal göstergelerde şeffaflığa, yasal yükümlülükleri yerine getirmeye, medya için düzenli ve sürekli bilgi akışı sağlamaya, azınlıklar ve ilgi grupları için gerekli özeni göstermeye bağlıdır (Fombrun,1996: 137). Söz konusu unsurlar örgütlerin sosyal



sorumlulukları bağlamında tartışılan parametrelere vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla olumlu itibara sahip olmak, örgütün iyi bir sosyal sorumluluk performansı göstermesine bağlıdır (Alsop, 2004:1021, Fombrun vd., 2000:91-94). Yapılan ampirik bir çalışmada sosyal sorumluluk parametreleri olarak görülen sosyal ve ekolojik çevreye duyarlılık, ürün hizmet kalitesi, iç dış müşteri memnuniyeti gibi faktörlerin kurumsal itibar ile ilişkili olduğu, örgütlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumsal itibarı artırdığı ortaya konulmuştur (Brammer ve Pavelin, 2004:708-709). Söz konusu ilişki o kadar belirgindir ki bazı araştırmacılar işletmelerin itibar ölçümlemede sosyal sorumluluk ölçeklerinin kullanmayı tercih etmektedirler (Dowling, 2004:22). Kurumsal itibar değerine ilişkin olarak yapılan Fortune Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri, Asya'nın En Beğenilen Firmaları, Avrupa'nın En Saygın Firmaları Sıralaması .vd gibi sıralamaların temel kriterlerinin, sosyal sorumluluk performansı ölçümünde esas alınan unsurlarla benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla söz konusu sıralamada yer alan firmaların itibarlı ve aynı zamanda sosyal sorumlu olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü itibar paydaş beklentilerini karşılayabilme yeteneğidir ve söz konusu yetenek uzun vade de itibar değeri yaratmaktadır. Dolayısıyla teorik olarak sosyal sorumluluk performansının, kurumsal itibarı olumlu etkilediğini hatta yarattığını söylemek mümkündür. Ancak söz konusu ilişkinin yönü ve derecesinin tespiti kurumsal itibar bağlamında incelenmesi gereken bir başka önemli noktadır.

### **3.Kurumsal İtibarı ve Rekabet Avantajı**

Kurumsal itibarın işletmeye sağladığı en önemli katkı sürdürülebilir büyüme ve rekabette yarattığı avantajlardır. Gelişen teknoloji, yeni yönetim teknikleri ve yeni ürünler piyasa koşullarında değişimlere neden olmakta, rekabeti ürün hizmet kalitesinin ötesine taşımaktadır. Günümüzde rekabet üstünlüğü, benzer ürün ve hizmetlerden ya da üreticilerden farklılaşma, teknolojiyi ve teknolojinin getirdiği bilgiyi kullanma becerisiyle doğru orantılı olarak şekillenmektedir. Buna göre kurumsal itibar temel tanımlarından biri olan "örgütleri diğerlerinden farklı kılan, tüm örgütü ve faaliyetlerini kapsayan genel toplumsal değerlendirmeler" ifadesi ile örgütlerin sahip oldukları rekabet araçları arasında sıralanabilir. Aynı kapsamda kurumsal itibarın örgütlere rakiplerine göre sağladığı; ürünlerini daha yüksek fiyatlarla satabilme, hammadde ve yarı mamul satın alımlarında düşük fiyat talep edebilme, tüketici ve çalışan sadakati, genel gelir düzeyinde artış, kriz dönemleri daha kolay atlatma, gibi avantajlar kavramın rekabet üstünlüğü bağlamında tartışıla bilinecek itibar

kazanımlarıdır. Kurumsal itibarın, rekabet aracı olarak değerlendirilmesinin altında yatan gerekçeler, itibarın kendi başına bir değer olması ve örgüt varlığı olarak değerlendirilmesi ile söz konusu varlığın yarattığı değer dolaylı olarak işletme fonksiyonlarının üzerinde yarattığı etkidir. Kurumsal itibar, örgütte ve örgütün sunduğu ürün ya da hizmetlere ilişkin farkındalık, farklılık algısı yaratmakta, söz konusu algı finansal açıdan işletme gelirlerinde artış, insan kaynakları açısından nitelikli iş gücünü örgüte çekme tutma işlevi görerek genel verimliliği artırmaktadır.

### 3.1 Stratejik Varlık Olarak Kurumsal İtibar

Yazında kurumların itibarının, örgütsel bir varlık olarak değerlendirildiği gözlenmektedir. Söz konusu yaklaşım örgüt yazınında kaynak bağımlılığı yaklaşımıyla çözümlenmektedir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı çerçevesinde; işletmelerin kısıtlı sayıdaki kaynaklara kolay ve hızlı ulaşabilme yetenekleri örgütlere rakiplerine göre stratejik üstünlük sağlamaktadır (Deephouse, 2000:1091). Söz konusu kaynakları görünen ve görünür olmayan varlıklar olarak iki başlık altında toplamak mümkündür. Görünür olmayan varlıklar genel olarak diğer işletmeler tarafından taklit edilemeyen, pazarda kolayca alınıp satılamayan işletmenin sahip olduğu bilgi ve malumatlardan oluşmaktadır. Görünür olmayan varlıkların bu özellikleri onları işletmelerin rekabet edebilirliği açısından önemli bir yere taşımaktadır. Bu anlamda kurumsal itibar ise işletmenin sahip olduğu ve görünür olmayan varlıklar bağlamında değerlendirilen önemli bir stratejik varlıktır (Hall,1992:138).

Kaplan ve Norton tarafından yapılan çalışmada işletmenin çevresi ile ilişki kurmada önemli faktör olarak tanımlanan görünür olmayan varlıkları ilişkisel varlık kavramıyla tanımlanmıştır. Bu bağlamda ilişkisel varlık; işletmenin çevresindeki kurumlarla oluşturduğu ilişkinin değeridir. İlişkisel varlık işletme ile çevresindeki kurumlar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. İlişkisel varlık perspektifi ile kurumsal itibar işletme ile çevresi arasındaki ilişkiyi oluşturan ve ilişkiye değer katan bir işletme varlığıdır(Kaplan ve Norton, 1992:75). Görünen kaynaklar elde edilmesi kolay iken işletmelere farklılık, ve rekabet avantajı yaratan varlıklar görünür olmayanlardır. Bu anlamda görünür olmayan varlıklar bir işletme kaynağı ya da yetkinliğidir (Hall, 1993:608). İşletmelerin görünür olmayan varlıkları işletmelerin genel performansını artıran önemli rekabet araçlarıdır (Carmelli ve Tisher, 2004:1267). İşletmelerin görünür olmayan varlıkları liderlik stilli, yönetim tarzı, kontratlar, ticari sırlar, patentler..vb gibi kolaylıkla alınıp satılamayan ve işletmelere endüstriyel rekabette farklılık yaratan varlıklarıdır (Petrick vd., 1999:60). Sürdürülebilir rekabetin yada stratejik rekabetin en önemli

unsuru örgütlerin mevcut varlıkların etkin kullanılmasıdır (Mathews, 2006:158) Bu anlamda kurumsal itibar işletmelerin en önemli varlıklarından biridir ve örgütlere rakiplerine göre rekabet avantajı yaratmaktadır (Hall, 1992:138).Örneğin itibarlarını vizyon ve misyon ifadeleriyle bütünleştirmiş olan ekolojik çevreye duyarlı Body Shop, güvenilir FEDEX, kaliteli otomotiv üreticisi Honda, kurumsal itibarları ile örgüt hedefleri arasında ilişki kurmuş ve başarılı satış grafiği ve Pazar payı yakalamışlardır (Caudren, 1997:15 Dowling, 2004:27). Olumlu itibar paydaşlara örgütün niteliklerine ilişkin mesajlar vermekte, olumlu yargılar oluşturmaktadır. Bir işletmenin toplumda pozitif itibara sahip olması, örgüt ölçeğinin büyük olduğu, uzun süredir sektörde faaliyet gösterdiği dolayısıyla güvenilir olduğu, iyi bir yönetim kalitesine sahip olduğu, ana faaliyet alanında yani ürün ve hizmet sunumunda başarılı olduğu, faaliyetlerinde topluma açık ve dürüst olduğu gibi varsayımların yapılmasına neden olmaktadır. Söz konusu ortak kanılar işletmeye özellikle Pazar faaliyetlerinde rakiplerine göre üstünlük sağlamaktadır.

İşletmelerin farklı firmalar tarafından topluma gönderilen iletişim sinyallerinin arasından sıyrılarak paydaşların gözünde farklılık yaratabilmesi kurumun itibarı ile gerçekleşmektedir. İşletmelerin piyasada ki enformasyon asimetrisi nedeniyle oluşan olumsuz rekabet ortamını kurumsal itibar ile çözümlenmeleri mümkündür (Weigelt ve Camerer, 1988:447). İtibarı güçlü işletmeler, itibar değerleriyle ilişkili olarak paydaşların gözünde diğerlerinde farklı olarak tanımlanacak ve kendi sınıfında tek varsayılacaklardır (Fombrun, 1996:24-25). Örneğin örgütle daha önce ticari ilişkisi olmayan ya da farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, örgüt ile kuracakları ticari ilişkide, anlaşmalarda öncelikli olarak firmanın sektördeki itibarını dikkate alacaklardır. Çünkü olumlu itibar örgütün piyasa bilgisinin, tecrübesinin olduğu, bilgiyi yarattığı ve kullandığı anlamına gelmektedir ( Lichtenthaler ve Ernst, 2007: 45-53).

İtibar işletmen geçmişteki olumlu faaliyetlerini dikkate alarak, örgütün geleceğine yönelik olumlu projeksiyonların yapılmasını sağlamaktadır. Bu da toplumda işletmenin güvenilir ve saygın olduğu kanısı yaratmakta uzun vade de işletmenin ürün ve hizmetlerine bağlılığa ve güvene neden olmaktadır. Başka bir ifade ile Pazardaki belirsizlik ortamında kurumların gelecek performansını kurumsal itibar belirlemektedir. İtibar örgütün gelecekteki ticari performansı hakkında öngörü oluşturmakta buda mevcut yada yeni pazarda örgüte güveni getirmektedir (Kotho vd., 2001:572) Bu çerçevede güçlü bir kurumsal itibarın işletmeyi paydaşlarının gözünde çekici kıldığı, rakiplerine göre farklılık ve teklik durumu yarattığını söylemek mümkündür (Fombrun ve

Shanley, 1990:241). Söz konusu etki bir çok işletme tarafından fark edilmiştir. İşletmeler sektörde iyi bir isme sahip olmanın en değerli ve durağan varlıkları olduğunu anlamışlardır. FCB/Leber Katz ortağı ve New York'ta reklam ajansı sahibi Laurel Cutler, sürdürülebilir rekabetin yalnızca örgütlerin itibarı ile sağlanabileceğinden bahsetmektedir. Zira kurumsal itibar taklit edilemeyen, başka varlıklarla yeri doldurulamayan, eşsiz, az bulunur ve değerli bir görülemeyen yada fiziksel olmayan varlıktır. Olumlu kurumsal itibar tek başına bir performans göstergesi, rekabet unsuru ve rekabet avantajıdır. Zira itibar rakiplerin taklit edemeyeceği, alınıp satılamayan ve kolaylıkla karşılaştırılması yapılamayan bir işletme varlığıdır.(Katho vd., 2001:572-573)

Küçük yada büyük ölçekli olsun kurumsal itibar örgütler için bir çok olumlu sonuç yaratmaktadır. Değer gören itibar, tüketicilerin zihninde örgütü ilk sıraya yerleştirmekte, sunulan ürün ve hizmetlere bağlılık yaratmakta, nitelikli iş gücünü örgüte çekmekte, rakiplerle örgüt arasındaki mesafeyi artırmakta özellikle yeni girilecek piyasalarda yada uluslararası faaliyetlerde önemli kapıları açmaktadır (Caminiti, 1992:74). Bilindiği üzere kendi ülkesinde tanınan marka imajı olan bir çok firma, deniz aşırı ülkelerde faaliyet göstermek istediklerinde marka bilinirliği avantajlarını kullanamamakta hatta yeni pazarda saygı duyulan yerel firmaları ile rekabet etmek durumunda kalmaktadırlar. Çünkü girilecek yeni pazardaki mevcut firmaların kurumsal itibarları, pazara yeni girecek işletmeler için itibar bariyeri oluşturmakta, yeni pazarda rekabeti zorlaştırmaktadır. Söz konusu problem, yabancı sermayenin, faaliyet gösterilmek istenen ülkede yerli ve itibarlı firmalar ile yapılan ortak girişim, şirket evliliği anlaşmaları yoluyla ya da yüklü maliyeti olan reklam çalışmalarıyla çözümlenmeye çalışılmaktadır. (Chen ve Zeng, 2004:124) Bu çerçevede kurumsal itibar yabancı ya da sektör dışı firmaların pazara girişini engelleyerek potansiyel rekabeti önlemekte ya da pazara yeni girmek isteyen firmalarla ortak anlaşmalar yapma mecburiyeti yaratmakta böylece örgütlere yeni kazanç alanları oluşturmaktadır.

### **3.2 Müşteri Sadakati ve Satış Etkinliği Sağlama Açısından Kurumsal İtibar**

İtibar değeri, özellikle pazarlama ve satış faaliyetlerinde yaşanan rekabette kendini etkin olarak göstermektedir. Kurumsal itibar tüketicilerin satın alma davranışını veya kararını etkileyen önemli bir unsurdur. Marka değeri ve kurumsal itibarın tüketicilerin satın alma kararı üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırmada, marka değerinin sunulan ürün ve hizmetin kalitesine yönelik algıyı, kurumsal itibarın ise daha

geniş anlamda müşteri değerine ilişkin algıyı ve sonuç olarak müşteri sadakatini etkilediği bulgusu tespit edilmiştir.(Cretu ve Brodie, 2007:236) Söz konusu araştırma verilerine dayanarak kurumsal itibarın marka değerinin ötesinde müşteriye verilen değeri belirlediğini söylemek mümkündür. Zira marka değeri yalnızca o markanın kalitesine yönelik bilgi verirken, itibar değeri firmanın ürettiği tüm ürünler ve müşterilerine sunduğu hizmetlere yönelik bilgi vermekte, firmanın tüm müşteri gruplarına ilişkin politikası konusunda referans olmaktadır. Tüketicilerin satın alma davranışı ve bu davranışın tekrarı, ürün yada hizmetin kalitesinin, fiyatının ve sunuş şeklinin ötesinde, müşteri ile işletme arasındaki duygusal bağın kalitesinden etkilenmektedir. Buna göre marka imajı ürün kalitesine ilişkin bilgi sağlarken, kurumsal itibar üreticinin müşteriye verdiği değere ilişkin algıyı oluşturmakta ve bu algılama sonucu oluşan müşteri sadakati sağlanmaktadır (Balmer, 2001:250). Buna göre kurumsal itibar toplum tarafından işletmeye verilen geribildirimdir ve içeriğinde örgütün çevresine garanti ettiği kazanımları ne ölçüde yerine getirdiğine ilişkin inançlar yer almaktadır (Longsdon ve Wood, 2002:366). Müşteriler işletmelerin anahtar paydaşlarıdır. Kurumsal itibar müşterilere aynı marka imajı gibi örgütün sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesi hakkında bilgi vermekte, müşterilerin firma için önemini belirlerken müşteri ilişkilerinin genel çerçevesini çizmektedir (Cretu ve Brodie, 2007:233) Zira itibar değerini korumak ve geliştirmek isteyen tüm örgütler müşteri şikayet ve beklentilerini öncelikli iyileştirme alanı olarak kabul etmektedirler.

İtibar sıralamalarında yer alan işletmeler incelendiğinde ürün ve hizmet kalitesinde sektörlerinde öncü oldukları hemen fark edilecektir. (Paulson ve Slatnick, 2004:1). Kurumsal itibar sektörde işletmenin görünür başka bir ifade ile tanınır olmasını sağlamakta, söz konusu tanınırlık ürün ve hizmet kalitesi ile birleştiğinde satışlarda artış, müşteri tatmini ve sadakati sağlamaktadır. Zira kaliteli ürün hizmet müşterilerin satın alma davranışını etkilediği gibi firmaya duyulan güvenin ve sadakatin devamlılığını sağlamaktadır (Casalo vd,2007:5). Yapılan bir araştırmada işletmelerin kalite gelişimine yönelik yatırımlarını rakiplerin kalite ve fiyat politikalarından ve örgütün sektördeki itibarından etkilendiği ortaya konulmuştur. Buna göre olumlu itibara sahip işletmeler ürün ve süreç kalitesini yükseltme konusunda daha fazla yatırım yapmakta, kalite iyileştirmesi konusunda hassas ve istekli davranmaktadırlar (Gjerde ve Slotnick, 2004:3). Algılanan yüksek itibar, kalite ve yüksek standart kavramını beraberinde getirmekte bu da müşterilerin işletmenin ürün ve hizmetlerine sadakatlerini artırmaktadır. Olumlu firma itibarı müşteri ile firma arasında duygusal bir bağ

yaratmakta, satışlar artırmakta, müşteri beklentilerinin tatmin edilmesini, müşteri sadakatini sağlamakta ve sonuç olarak işletmeye pazarda süreklilik getirmektedir (Nguyen ve Leblans, 2001:232). İşletmelerin sahip oldukları itibar pazara işletmeye ilişkin olumlu sinyaller vermekte, söz konusu sinyaller işletmenin sahip olduğu yada yeni geliştireceği markalara yada ürünlere taşınmaktadır. İtibarlı işletmenin pazara sunacağı yeni ürün ve hizmetlere ilişkin olarak başarılı firma referansı ürünlere sempatisi yaratmakta, işletmenin müşteri potansiyelini artırmaktadır. (Herbig ve Milewicz, 1995:8) Sayısal verilerle net olarak ispatlanmasa da arkasında itibarlı bir firma logosu bulunan ürünlerin tüketiciler tarafından daha fazla tercih edildiği, ürün ve hizmetlerini satın almada tüketiciler fiyat konusunda daha cömert davrandığı yüksek fiyat ödemeyi kabul ettiği, işletmenin ürün tanım ve tutundurma faaliyetlerine daha az para harcadıklarını söylemek mümkündür (Fombrun, 1996:73).

### **3.3 Nitelikli iş gücü sağlama ve iş gücü verimliliği açısından kurumsal itibar**

Rekabetçi firmalar diğer örgütlere göre daha eğitilmiş, başarılı ve yetenekli çalışan profiline sahip işletmelerdir (Kmetovicz, 1999:48). Nitelikli iş gücü yada insan kaynağı sektördeki rekabetin en önemli ögesidir (Mathews, 2006:160). Sektörde itibarlı olarak algılanan işletmeler nitelikli işgücünü firmaya çekmede ve firmada tutmada diğer işletmelere göre oldukça avantajlı durumdadırlar (Lemmink vd., 2003:13). Zira saygı duyulan bir işletmede çalışmak hem çalışanlarda bireysel prestij açısından önem arz etmekte hem de verimli insan kaynakları yönetimi açısından işletmeye fayda sağlamaktadır (Ferris vd., 2002:368-371). Bilindiği üzere sektördeki asıl rekabet üstünlüğü bilgiyi yaratan, koruyan ve geliştiren nitelikli iş gören ile sağlanmaktadır. Dolayısıyla nitelikli iş gücünü firmaya çekmek ve örgüt içinde tutmak etkili rekabet için önemli bir öge haline gelmiştir.

Yapılan bir araştırmada, öğrencilerin yüksek itibara sahip işletmelerde çalışmayı arzuladıklarını ve bu nedenle "Çalışılacak En İyi 100 Şirket" gibi çalışanlar açısından kurumsal itibarı ölçümleyen ve sıralayan araştırmalardan etkilenerek öncelikle iş başvurularını bu işletmelere yaptıkları tespit edilmiştir.<sup>1</sup> Yani işletmelerin işgücü çevresinde algılanan güçlü itibarı, işletmeyi diğer işletmelere göre tercih edilen işletme yapmakta ve çekici kılmaktadır (Chauvin ve Guthrie,1994:551). Kurumsal itibar yönetimi kapsamında firma faaliyetlerine ve yapısına ilişkin örgüt çevresine verilen bilgiler ve iletişim çabaları, firmaya aşinalık ve yakınlık yaratmakta, bahsi geçen aşinalık

<sup>1</sup> <http://www.borusan.com.tr/bultenler.aspx?>, 2002

bireylerin itibarlı işletmeyi iş yeri tercihlerinde ilk sıralara taşımaktadır (Brook vd., 2003:911) Söz konusu bulgu diğer akademik çalışmalarla da desteklenmektedir. Firmaların itibarı ve işe alma sürecine ilişkin iş gücü çevrelerindeki inanışların, iş yaşamına yeni atılacak bireylerin iş yeri seçimini direkt olarak etkilediğidir (Gatewood vd., 1993: 420) İşgücü tarafından itibarlı firma olarak algılanmak insan kaynakları politikalarına güveni de beraberinde getirmektedir. Fortune 500 listesinde yer alan işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanların, itibarlı işletmelerde daha dürüst insan kaynakları uygulamaları olduğunu düşündükleri ortaya konulmuştur (Koys, 1997:97). Olumlu kurumsal itibarın olumlu insan kaynakları itibarı anlamına gelmekte ve örgütlerin performansını artırmaktadır (Ferris vd., 2007:122-125) İnsan kaynakları itibarına ilişkin yazılı basında yapılan haber ve sıralamalar ile hisse senedi değeri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada, siyahi iş görenler için çalışılacak en iyi işletme, tercih edilen en iyi çalışma ortamı, çalışılacak en iyi 100 işletme, çalışan anneler için en iyi işletme , kadın iş görenler için en iyi işletme gibi sıralamaların olumlu insan kaynakları itibarı oluşturduğu, özellikle çalışan anneler için en iyi işletme enformasyonunun hisse senedi fiyatlarını etkilediği diğer faktörlerin piyasa değeri üzerinde etkisinin olmadı tespit edilmiştir. Bu çalışmaya göre, kurumsal itibarın bir alt ögesi olan dürüst ve olumlu insan kaynakları itibarı işletmenin finanssal değerini buna bağlı rekabet yeteneğini yani performansını etkilemektedir. (Hannon ve Mikovich, 1996:417-419) İtibarlı işletmelerin çalışanlarına yönelik uygulamaları, sosyal konularda girdikleri faaliyetler işletmede çalışmayı düşünen adaylar için örgütteki çalışma koşullarına ilişkin bilgiler vermekte.(Turban ve Greening, 1997: 659-660) mevcut ve potansiyel iş gücü için örgütte çekici kılmaktadır. Söz konusu faaliyetler, mevcut çalışanı örgüte bağlarken, adaylar için çalışılmak istenen ideal örgüt algısı yaratmaktadır.

Olumlu itibara sahip olmak işletmelere nitelikli iş gücünü çekmenin yanı sıra verimli insan kaynakları yönetimi açısından da fayda yaratmaktadır. Yakın zamanlı bir çok akademik çalışmada çalışanların üyesi oldukları kuruma ilişkin pozitif prestij algısının olumlu iş sonuçlarını ortaya çıkardığı bulgusuna vurgu yaptığı görülmektedir. Bu çalışmalara göre, örgüt üyelerinin kurumlarını prestijli yani itibarlı algılamaları; çalışanların kurumsal amaçları benimseme düzeylerini olumlu yönde etkilemekte (Krikakidu ve Milward, 2000:3), iş tatmini yükseltmekte, ekstra role davranışını geliştirmekte, işten ayrılma niyetini ve işten ayrılmayı düşürmekte bu bağlamda işletmenin verimliliği ve performansı artmaktadır (Sabuncuoğlu, 2004:76, Carmeli , Freund

2002: 61-62, Freund 2006:78-79, Herrbach et. Al. 2004:1397). Bu araştırmalara göre, itibarlı firmada çalışmak bireylerin sosyal ve iş çevrelerinde taktir görmesini sağlamaktadır. Buna göre kurum çevresinde oluşan olumlu prestij algısının örgüt çalışanlarına yansıdığı, başka bir ifade ile olumlu itibara yada prestije sahip firmalara üyelik etmenin çalışanların toplumsal kabul ve beğeni ihtiyaçlarını karşıladığı dolayısıyla bireylerin söz konusu işletmelerde çalışmak istediklerini koymuştur. Örgüt prestijinin toplum tarafından çalışana aktarılması, iş görenlerin öz-saygı ihtiyacını tatmin etmekte ve bireyler tatminin devamı için örgüt üyeliklerini devam ettirmekte, işletmenin faydasını artırıcı faaliyetlere katılımlarını sağlamaktadır. Buna göre olumlu kurumsal itibar çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmakta, bireylerin örgütleri ile özdeşleşmelerini sağlamaktadır (Dutton ve Dukerich, 1991: 517-554, Ashforth 1991:120, Ashforth, Mael 1989:30, Tak ve Aydemir, 2006:215-216). Bu bulgular çerçevesinde itibarlı örgüt çalışanlarının diğer örgüt çalışanlarına göre örgüt başarısı için daha fazla çaba harcama eğilimde olduklarını varsaymak mümkündür. Çünkü bu bireyler örgütün başarısını kendi başarıları olarak görmektedirler (Elsbach ve Kramer, 1996:442-444). Aynı ilişki üst düzey yöneticiler de gözlenmektedir. Buna göre üst düzey üzerinde yürütülen bir çalışmada kurumsal itibar değerinin yüksek olduğu işletmelerde yetenekli, donanımlı çalışan profiline olduğu ve işten ayrılma davranışının düşük olduğu bulgusu tespit edilmiştir (Winkleman, 1999:80). Söz konusu bulgular kurumsal itibarın, örgütlerin devamlılığı ve rekabet gücü açısından öncelikli görülen nitelikli insan gücünü örgüte çekme ve tutma konusunda örgütlere önemli katkıları olduğunu göstermektedir. Nitelikli iş gücü örgütlere artan verimlilik ve performans olarak katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla kurumsal itibarın sosyal sermayenin sağladığı rekabet avantajını sağlama konusunda fayda yaratmaktadır.

#### **3.4 Finanssal Başarı Açısından kurumsal İtibar**

İşletmelerin itibarlı olarak algılanması, işletmelerin beklenenin üstünde getiri elde etmelerini sağlamaktadır. İtibarlı işletmeler hem finanssal girdiler açısından hem de operasyonel maliyetlerin azalması açısından finanssal performanslarını artırmaktadırlar (Brown ve Perry, 1994:1357). Ancak yapılan araştırmalar itibar ile finanssal performans arasındaki ilişkinin yönünü tam olarak ortaya koyamamaktadırlar. Bazı araştırmalar kurumsal itibarın firmanın finanssal performansını artırmadığı, finanssal performansın kurumsal itibarı etkileyerek güçlendirdiğini düşünmektedirler (Vergin ve Qoronfleh, 1998: 22). Ancak söz konusu tartışmalarda ilişkinin var olduğu konusunda fikir birliği bulunmaktadır (Rose ve Thomesen 2001:201).



İşletmelerin sosyal performansı, şirket büyüklüğü ve finansal performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir meta-analiz çalışmasında, firma ölçeğinin her iki performans türü üzerinde etkili olduğu, sosyal ve finansal performansın birbirleri direkt etkileşim içerisinde oldukları bulgusu tespit edilmiştir. (Orlitzky 2001:5) Daha öncede vurgulandığı gibi örgütlerin sosyal performansı kurumsal itibarı yaratmada en önemli bir faktördür. Bu anlamda sosyal sorumlu işletme olmanın kurumsal itibarı oluşturduğu söylenebilir. Dolayısıyla yazındaki sosyal performans ile finansal performans ilişkisini tanımlayan çalışmalar ile pazarlama faaliyetlerindeki itibar kazanımları dikkate alınarak kurumsal itibarın finansal performansı etkilediğini söylemek mümkündür.

Örgüt maliyetleri açısından bakıldığında, itibarlı işletme olmak işletmelerin operasyonel maliyetlerini düşürmektedir. İtibarlı işletmenin tedarikçileri, kredi kuruluşları ve dağıtım kanalları ile yapacağı anlaşmalarda itibarın getirdiği güven örgütte pazarlık şansı yaratmakta bu da kaldıraç görevi görerek maliyet avantajı yaratmaktadır. Örneğin Amerika Birleşik Devletlerinin en büyük ve güvenilir market zinciri olan WAL-MART firması tüketicilerine yüksek kalitedeki malları düşük fiyatla sunması ile ünlüdür. Firma yetkilileri ile yapılan görüşmede işletmenin itibarının tedarikçilerinden alınan ürün ve hizmetin maliyetinin düşmesini sağladığı bununda nihai tüketiciye yansıdığını belirtmişlerdir (Rose ve Thomesen 2001:201) Böylece Wal-Mart'ın sahip olduğu itibar hem pazarlama açısından fayda yaratmakta hem de işletme maliyetlerinin düşürülmesi buna bağlı olarak finansal açıdan getiri yaratmaktadır.

Yapılan araştırmalar finansal piyasalarda itibarlı olarak algılanmanın öz sermayenin maliyetini düşürdüğünü ortaya koymuştur. Hisse senedi piyasalarında yatırımcıların piyasada itibarlı olarak algılanan işletmelerin hisse senetlerini daha fazla tercih ettikleri gözlenmiştir. İtibar değerine ilişkin sıralamalarda yer alan firmaların yatırımcı ve müşterilerin gözünde değerli görüldüğü ve ticari ilişkilerde öncelikli değerlendirildiği belirtilmektedir (Waddock, 2000:339-341).Çünkü itibarlı işletme yatırımcılara güven ve devamlılık duygusu vermekte daha az riskli olarak algılanmasını sağlamaktadır (Fombrun, 1996:77). Bu çerçevede kurumsal itibar işletmenin geleceğine ilişkin belirsizliği bir ölçüde azaltmaktadır (Kotho vd., 2001:572) Dolayısıyla itibarlı işletmelerin piyasa değeri de yükselmektedir. Başka bir deyişle itibar yükseldikçe işletmenin piyasa değeri de artmakta, işletmenin itibarı düştükçe piyasa değeri de düşmektedir. Örneğin Johnson & Johnson firmasının 1982 yılında Tylenon krizinden önceki Pazar değeri 8.262 milyar dolarken krizin yaşandığı dönem içerisinde işletmenin Pazar değeri 14 günde 7.132 milyar dolara düşmüştür. Yani

işletme krizle birlikte güvenilir sağlık ürünleri imajını zedelemiş ve bu itibar kaybı işletmeye 1.13 milyar dolarlık Pazar değeri kaybı olarak yansımıştır (Fombrun, 1994:94).

Her ne kadar kurumsal itibarın muhasebeleştirilmesi, yani işletmeye sağladığı fon girişi muhasebe tekniği açısından net olarak ortaya konulmasa da, kurumsal itibarın işletmenin görülemeyen varlıkları arasında yer almaktadır. Ünlü yatırım şirketi Soloman Brothers'ın CEO'su Warren Buffett'in şu sözleri kurumsal itibarın hem finanssal hem de stratejik faydasını ortaya koymaktadır. "Eğer yanlış kararlar yüzünden para kaybedersek bunu anlayışla karşılayabilirim, ama itibarımızı kaybedersek bu konuda merhametsiz olurum" (Fombrun, 1996:84). Kısaca itibarın ekonomik değeri, işletmenin itibar sermayesidir. İtibar sermayesi ise işletmenin zor zamanlarındaki kalkan görevi gören banka hesabı gibidir.

#### **4. İtibar Riski**

Kurumsal itibar, işletmelerin paydaş beklentilerini karşılama kapasiteleri ile direkt ilişkilidir. Söz konusu beklentiler karşılanmadığında, işletmenin finanssal çekiciliği azalmakta, nitelikli işgücü işletmeden ayrılmak istemekte yani itibarın işletmeye kattığı değerlerde bir azalma meydana gelmektedir. Kurumsal itibar bir kapitaldir. Bu durumda itibar riski, belirli bir işletmenin, itibar kapitalindeki belirli bir dönemi kapsayan getiri yada kayıp olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle her bir paydaş yönetilmesi gereken bir itibar riski unsuru anlamına gelmektedir (Fombrun ve Cardberg, 2000:88).

İşletmelerin itibar riskini korumaları iyi bir kurumsal vatandaş olmalarına bağlıdır. Bahsi geçen vatandaşlık kavramı, işletmelerin paydaş beklentilerini dikkate alarak faaliyetlerini düzenlemeleri, toplumsal normlara ve değerlere uygun davranmaları anlamına gelmektedir. Bu anlamda işletmenin paydaşlarına karşı sorumlu davranışlarının oluşması, çevre politikaları, ürün, hizmet kalitesi ve güvenliğine ilişkin faaliyetleri, çalışan haklarına ilişkin aktiviteler sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirilmekte ve itibar riskini oluşturan kavramlar arasında yer almaktadır (Larsen, 2005:166).

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken toplumda bir çok kesimle iletişim ve etkileşim içerisine girmek durumundadırlar. Dolayısıyla kötü sonuçlar oluşturabilecek bir çok iletişim ve etkileşim içerisinde bulunmaktadırlar. İşletmelerin çevreleri yani paydaşları ile girdikleri her türlü iletişim ve etkileşim işletme için bir risk taşımaktadır. Bu kapsamda

işletmelerde itibar yönetimi aynı zamanda risk yönetimi anlamına da gelmektedir (Murray, 2003:143).

Olumlu kurumsal itibara sahip olan işletmelerin kriz durumlarını daha az zararla atlattıkları görülmektedir. İşletmeye ilişkin oluşan olumlu itibar, paydaşların işletmeye güvenmesini sağlamakta, işletmenin paydaşların gözündeki kredisini artırmaktadır. İşletmeye güvenen paydaşlar oluşan kriz durumlarında örgüte sahip çıkacaklar ve işletmenin krizi ufak zararlarla atlattırmasını sağlamaktadırlar. Kurumların itibarlı olarak algılanması işletmeleri krizleri atlattıklarını sağlamakla birlikte itibarlarının zarar görmesine sebebiyet verebilmektedir (Alsop, 2004:218-219).

### **Sonuç ve Değerlendirme**

Kurumsal itibar önemli bir işletme varlığıdır ve ardılları örgütlere bir çok alanda fayda yaratmaktadır. Kurumsal itibar işletmelere sürdürülebilir bir pazar payı ve büyüme vaat etmektedir. Dolayısıyla küresel rekabet ortamında yer edinmek ve uluslararası bir firma olmak, tüm toplumun gözünde farklı olmakla ve farklı olmayı vaat etmekle mümkündür. İşletmelerin rekabet güçlerini korumaları ve müşterilerinin gözünde rakiplerinden farklılaşmalarına bağlıdır. Bahsi geçen farklılaşmayı kurumsal itibar sağlamaktadır. Bu çerçevede işletmelerin itibar yönetimine ilişkin önerileri ve yöntemleri dikkate almaları gerekmektedir. Zira ölçümlendiremediğiniz ve yönetemediğiniz bir varlıktan fayda sağlaması mümkün değildir. Kurumsal itibar yönetimi konusunda işletmelerin öncelikli olarak bir takım şartları yani öncülleri yerine getirmeleri gerekmektedir bir takım alanlar bulunmaktadır. Topluma kaliteli, yenilikçi ürün, hizmet sunmak, etik ilkelere bağlı örgütsel davranış geliştirmek, modern yönetim tekniklerini benimsemek, paydaş beklentilerini karşılamak, paydaş ilişkilerini yönetmek, sosyal ve ekolojik çevreye duyarlı olmak ve faaliyetlerini bu çerçevede yerine getirmek olumlu itibarın oluşturulması ve sürdürülmesi açısından önem arz eden unsurlardır (Fombrun, 1996: 134-136). Bahsi geçen unsurların örgütün üst yönetimiyle direkt ilişkili olduğu hemen fark edilecektir. Dolayısıyla kurumsal itibarın öneminin kurum yöneticileri tarafından net olarak algılanması ve bahsi geçen faydaları sağlamak yada maksimize etmek için itibar yönetimine ilişkin komisyon ya da birimlerin üst yönetime bağlı olarak faaliyete geçirilmesi, düzenli ölçümleme yöntemleriyle itibara ilişkin politika ve stratejilerin denetlenmesi gerekmektedir. Rekabetin sınır tanımadığı günümüz koşullarında kurumsal itibardan sağlanacak avantajlar ancak bu şekilde net olarak işletmeye geri dönüşüm sağlayacaktır. Kurumsal itibarın yapı olarak oluşum sürecinin zaman olması ve faaliyetlerin süreklilik arz etmesi

gerekliliği nedeniyle örgütlerin söz konusu unsurları örgüt kültürleri ile bütünleşmesi itibar yönetimin etkinliği açısından önem taşıyan bir diğer olgudur. İtibara verilen önemin örgüt kültürüne yerleştirilmesi ile örgüt içindeki tüm çalışanlar günlük faaliyetlerini yerine getirirken itibar değerinin yükseltilmesindeki rollerini anlayacak ve bu konuda çaba harcamalarına neden olacaktır. Bu anlamda işletme yöneticileri, kurum içine yönelik hazırlanan yazılı ve sözlü iletişim araçlarından ve halkla ilişkiler faaliyetlerinden faydalanarak, kurumsal itibarın önemini ve çalışanlarının taşıdıkları rolü etkin bir biçimde iç hedef kitleye aktarmalıdır. Yalnızca söz konusu süreç etkin ve bilinçli yönetildiğinde kurumsal itibardan arzu edilen faydalar sağlanabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı kurumsal itibar kavramının yönetim açısından önemini teorik olarak ortaya koymak ve itibarın diğer işletme kavramları ile olan ilişkisine ışık tutmaktır. Kurumsal itibar, marka değeri ve satışla ilişkili olarak pazarlama, paydaş ilişkilerinde görsel perspektifte halkla ilişkiler ve iletişim alanlarında uzun süredir tartışılmakla birlikte, yönetim organizasyon alanında oldukça yeni bir kavramdır. Zira yazında kurumsal itibar ile işletme yönetimi ilişkisini ortaya koyan ampirik çalışma sayısı oldukça kısıtlıdır. Mevcut ampirik çalışmalarda ise karşılaşılan en önemli sorun itibarın ölçümünde benimsenen ortak bir metodolojinin olmamasıdır. Bu alandaki bir diğer eksiklikte yapılan çalışmaların teorik varsayımlar ile üzerine kurgulanması, örgütlere ilişkin genel bulgular ile dolaylı olarak desteklenmesidir. Aynı çerçevede Kavramın modern yönetim teknikleri ve yöntemleri ile ilişkisi ve etkileşimi, olası ardılları hala netlik kazanmamıştır. Bir çok yabancı akademisyen, kurumsal itibar yönetimini, sosyal sorumluluk yönetimi ile benzeştirmekte yada bir uzantısı olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla itibar yönetiminin nasıl şekillenmesi gerektiği konusunda ortak bir fikir birliği bulunmamaktadır. Benzer biçimde itibar değerinin örgüt çalışanlarının davranışları üzerindeki etkisi araştırmaya muhtaç konular arasında yer almaktadır. Söz konusu kısıtlar konunun önemini anlaşılması ve kavramsallaştırılmasında problemler yaratmaktadır. Bu anlamda akademik çevrelere büyük görevler düşmektedir. Bu çalışmanın ampirik bulgularla desteklenmemesine karşın söz konusu eksikliklere kısmide olsa fayda yaratacağı ve işletme yazınında kurumsal itibara gerekli önemin verilmesi konusunda daha sonraki çalışmalara referans olacağı inancını taşımaktayım

## KAYNAKÇA

1. ALSOP Ronald. J.(2004), The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation, Wall Street Journal Book, Free Press
2. ALVENSSON Mats/ BERG Per Olof,(1992), Corporate Culture and Organizational Symbolism, Walter de Gruyter, New York
3. ASHFORTH Blake E./ GIBBS Barrie W.(1990), "The Double-Edge Of Organizational Legitimacy", Organizational Science, Vol 1, No 2, 177-197
4. Ashforth, B. E./ Mael, F.(1989) "Social Identity Theory and The Organization", Academy of Management Review,14, 1, 20-39
5. BALMER, J. M. T. (2001). "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing — Seeing through the fog", European Journal of Marketing, 35(3/4), 248– 291.
6. BRAMMER Stephen/ PAVELIN Stephen (2004), "Building Good Reputation", European Management Journal, Vol 22, No 6,704-713
7. BRANCH Selly,(2004) The 100 Best Companies To Work For in America, Fortune, 139(1), ss 118-144
8. BROOKS Margaret E. / HIGHHOUSE Scott / RUSSELL Steven S. / MOHR David C. (2003), "Familiarity, Ambivalence, and Firm Reputation: Is Corporate Fame a Double-Edged Sword?", Journal of Applied Psychology , Vol. 88, No. 5, 904–914
9. BROWN Brad / PERRY Susan,(1994), " Removing The Financial Performance "Most Admired" Companies", Academy of Management Journal, Vol 37, No 5, 1350-1361
- 10.
11. CARMELI Abraham/ TISHLER Ashler (2004), "The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance", Strategic Management Journal, 25, Issue 13, 1257-1278
12. CARMELI Abraham, Anat Freund,(2002) "The Relationship Between Work and Workplace Attitudes and Perceived External Prestij", Corporate Reputation Review , Vol 5, No1, 51-68
13. CASTRO G.M. / Saez P.L / Lopez J.E. (2004), "The Role of Corporate Reputation in Developing Relational Capital", Journal Of Intellectual Capital, Vol 5, No 4, 575-585
14. CASALÓ Luis / FLAVIÁN Carlos / GUINALÍU Miguel (2007) "The role of perceived usability, reputation, satisfaction and consumer familiarity on the website loyalty formation process", Computers in Human Behavior,

15. CAUDRON Shari (1997), "Forget Image", *Industry Week*, Vol 246, Issue 3, 13-16
16. CAMINITI S. Reese (1992), "The Payoff From A Good Reputation", *Fortune*, vol 125, Issue 3 ,74-78
17. CHAUVIN Keith W. / GUTHRIE James P.(1994), "Labor Market Reputation and The Value of The Firm", *Managerial And Decision Economics*, Vol 15, Issue 6, 543-552
18. COCHRAN Philip L.(2000), *Deriving Ethical Principles From Theories Of The Firm*, Der. John W Dienhart, New York: Oxford University Press.
19. CHEN Shih-Fen S./ ZENG Ming (2004), "Japanese investors' choice of acquisitions vs. startups in the US: the role of reputation barriers and advertising outlays" *International Journal of Research in Marketing*, Volume 21, Issue 2, 123-136
20. CRETU Anca E. / BRODIE Roderick J.(2007) The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective, *Industrial Marketing Management*, 36, 230-240
21. DEEPHOUSE David L. / CARTER Suzanne M.(2005), "An Examination Of Differences Between Organizational Legitimacy And Organizational Reputation", *Journal Of Management Studies*, 42:2, 329-360
22. DEEPHOUSE David L.(2000), "Media Reputation as a Strategic Resource: An Interpration of Mass Communication and Resource Based Theories", *Journal of Management*, Vol 26, No 6, Issue 6, 1091-1113
23. DOWLING Grahame (2001), *Creating Corporate Reputations*, Oxford: Oxford University Press
24. DOWLING Grahame R.(2004), "Corporate Reputations: Should You Compete on Yours?", *California Management Review*, Vol 46, No 3, 19-36
25. DUTTON, J.E, J.M Dukerich (1991)"Keeping An Eye On The Mirror: The Role Of Image And Identity In Organizational Adaptation", *Academy Of Managenet Journal*, 34, 517-554
26. FERRIS Gerald R./ BERKSON Howard M./ HARİS Michael M.(2002), "The Recruitment Interview Process Persuasion and Organizational Reputation Promotion in Competitive Labor

- Markets”, Human Resource Management Review, Vol 12, Issue 3, 359-375
27. FERRIS Gerald R. / PERREWE Pamela L./ RANFT Annette L./ ZINKO Robert/ STONER Joson S /BROUER Robyn L/ LARID (2007), “Human Resource Reputation And effectiveness”, Human Rsource Management REview, 17, 117-130
  28. FOMBRUN Charles J. / CARDBERG Naomi A. / BARNETT Michael L.(2000), “Opportunity Platforms and Safety Nets : Corporate Citizenship and Reputation Risk”, Business And Society, 105 :1
  29. FOMBRUN Charles J.(1996), Reputation :Realizing Value From The Corporate Image, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
  30. FOMBRUN Charles/ SHANLEY Mark (1990), “What’s In A Name? Reputation Building and Corporate Strategy”, Academy Of Management Journal, Vol 33, No 2, 233-256
  31. FREUND, Anat,(2006) “Work and Workplace Attitudes on Social Workers: Do They Predict Organizational Reputation?”, Business And Society Review, 111:1, 67-87
  32. GATEWOOD D. Robert/ GAWON A. Mary/ LAUTENSCHLAGER Gary J (1993), “ Corporate Image, Recruitment Image And Initial Job Choice Decisions”, Academy of Management Journal, Vol 36, No 2, 414-427
  33. GJERDE POULSON A. Kathy/ SLOTNICK A. Susan (2004), “Quality And Reputation: the Effect Of External And Internal Factors Over Time”, International Journal Of Production Economics, 89, 1-20
  34. GRAY Edmund R./ BALMER John M.T.(1998) , “Managing Corporate Image and Corporate Reputation”, Long Range Planning, 1998,Vol. 31,695-702
  35. GREN Peter S.(1996), Şirket Ününü Korumanın Yolları , Milliyet Yayınları, İstanbul
  36. HALL Richard (1992), “The Strategic Anaysis of Intangible Resources”, Strategic Management Journal, Vol 3, Issue 2,135-144
  37. HALL Richard (1993), “A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage”, Strategic Management Journal, Vol 14, Issue 8,607-618

38. HANNON John M. / MIKOVICH George T. (1996), "The Effect Of Human Resource Reputation Signals On Share Prices: En Event Study", Human Resource Management, Vol 35, Number 3, 1996, 411-421
39. HERBIG Paul / MILEWICZ John (1995), "The Relationship of Reputation And Credibility To Brand Success", Journal of Consumer Marketing, Vol 12, Issue 4, 6-11
40. HERRBACH, Oliver, Karim Mignonac , Anne-Laure Gatignon,(2004) "Exploring The Role Of Perceived External Prestige In Managers Turnover Intentions", International Journal Of Human Resources Management 15:8, 1390-1407
41. <http://www.borusan.com.tr/bultenler.aspx?>, 2002
42. KAPLAN Robert.S/ NORTON David.P (2005), "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, Vol 83, 82-92
43. KENNEDY Sherril H.(1977), "Nurturing Corporate Image", European Journal Of Marketing, Vol 11, No 3,119-164
44. KOYS Daniel J. (1997), "Human Resource Management And Fortune' corporate reputation survey", Employee Responsibilities And Rights Journal, Vol 10, No 2, 93-101
45. KOTHA Suresh / RAJGOPAL Shivaram / RINDOVA Violina (2001) "Reputation Building and Performance: An Empirical Analysis of the Top-50 Pure Internet Firms"European Management Journal, Volume 19, Issue 6, 571-586
46. KRIKAKIDU Olivia / Lynne J. Milward (2000), "Reputation Management", Corporate Communication, Vol 5, No 2
47. KMETOVICZ Ron (1999), "Your Reputation Sells Your Company", Electronic Design, Vol 47, Issue 22, 45-52
48. LARSEN Dennis (2005), "Managing Corporate Reputation and Risk", Corporate Reputation Review, Vol 8, Issue 2, 164-168
49. LICHTENTHALER Ulrich / ERNST Holger (2007), "Developing reputation to overcome the imperfections in the markets for knowledge", Research Policy, Volume 36, Issue 1, 37-55
50. LEMMINK Jos / SCHUIJF Annellen/ STREUKENS Sandra (2003), "The role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions", Journal Of Economic Psychology, Vol 24, issue 1, 1-15



51. LOGSDON, J. M., / WOOD, D. J. (2002). Reputation as an emerging construct in the business and society field: An introduction. *Business and Society*, 41(4), 365–370.
52. MAN Femke De(2005), “Corporate Social Responsibilities and Its Impacts on Corporate Reputation”, *Brand Strategy*, Issue 195,40-41
53. MARCUS Alfred (1996), *Business And Society, Strategy, Ethics And The Global Economy*, Irwin Publishing
54. MARKWICK Nigel / FILL Chris (1997), “Towards A Framework For Managing Corporate Identity”, *European Journal Of Marketing*, Vol 31, 5/6, 396-409
55. MAEL, Fred, Blake E. Ashforth,(1992) “Alumni and Their Alma Mater: A Partial test of the Reformulated Model of Organizational Identification”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol 13, 103-123
56. MATHEW Pamela (2006) “ The Role Of Mentoring In Promoting Organizational Competitiveness”, *Competitiveness Review*, Vol 16, Issue 2, 158-169
57. MEYER John W. / ROWAN Brian (1977) “ Institutionalized Organizations Formal Structures As Myth And Ceremony”, *The American Journal Of Sociology*, Vol 83, No 2,340-363
58. MURRAY Kevin (2003), “Reputation-Managing Single Greatest Risk Facing Business Today”, *Journal Of Communication Management*, Vol 8, Issue 2, 142-149
59. NGUYEN Nha, LEBLANC Gaston. (2001), “Corporate Image and Corporate Reputation in Customers Retention Decisions in Services”, *Journal Of Retailing And Consumer Services*, Vol 8, Issue 4, 227-236
60. PETRICK Joseph A./ SCHERER Robert F./ BRODZINSKI James D./ QUINN John F./ AININA M.Fall (1999), “Global Leadership Skills and Reputation Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage”, *Academy Of Management Executive*, Vol 13, No 1,58-69
61. RIORDAN Christine M./ GATEWOOD Robert D./ BILL Jadi Barnes (1997), “Corporate Image: Employee REactions and Implications for managing Corporate Social Performance”, *Journal Of Business Ethics*, 1997, Vol 16, 400-415

62. ROSE Caspar / THOMESSEN Steen (2004) "The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence", *European Management Journal*, Vol 22, No 2, 209-212
63. SABUNCUOĞLU Zeyyat (2004), *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Aktüel Yayınları, Bursa
64. SCHLENKER B. R (1980), *Impression Management*, Monterey, CA:Brooks/Cloe
65. SCHNEIDER D. J (1981), *Tactical Self Presentation: Towards a broader Conception*, In J.T Tedeschi (Ed), *Impression Management Theory and Social Psychological Research*, New York
66. SJOVALL Andrea M. / TALK Andrew C. (2004), "From Action to Impressions; Cognitive, Attribution Theory and The Formation of Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, Vol 7, Issue 3, 269-281
67. SUCHMAN Mark. C.(1995), "Managing Legitimacy: Strategic And Institutional Approach" , *Academy Of Management Review*, Vol 20, Issue 3, 571-610
68. TAK Bilçin /AYDEMİR B.Aydem (2006), "Agılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeğerleme Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", 14.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs Erzurum, 215-216
69. TEDESCHI J:T /RIESS M (1981), "Verbal Strategies in Impression Management, In *The Psychology of Explanations of Social Behaviour*, London
70. TURBAN Daniel B./ GREENING Daniel W. (1997) "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees", *The Academy of Management Journal*, Vol 40, No 3, 658-672
71. ORLITZKY Marc, (2001), "Does Firm Size Confound The Relationship Between Corporate Social Performance and Firm Financial Performance?" <http://www.commerce.flinders.au/alg/acc.symp/accsymp2001/ortlitzky.doc>.
72. VERGIN Roger C./ QORONFLEH M.W.(1998), "Corporate Reputation and the Stock Market", *Business Horizon*, 19-26
73. WADDOCK Sandra (2000), "The Multiple Bottom Lines Of Corporate Citizenship: Social Investment, Reputation And

Responsibility Audits”, Business& Society Review, 106:3, 323-345

74. WEIGELT Keith / CAMERER Colin (1988), “Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications”, Strategic Management Journal , Vol 9, Issue 5,443-454
75. WINKLEMAN Micheal, (1999), “The Right Stuff”, **Chief Executive** , 143, 80-85