T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL İTİBARIN PAYDAŞ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

ESRA ALNIAÇIK

ANABİLİM DALI: İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

KOCAELİ - 2011

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL İTİBARIN PAYDAŞ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

ESRA ALNIAÇIK

ANABİLİM DALI: İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

DANIŞMAN: PROF. DR. NİHAT ERDOĞMUŞ

KOCAELİ – 2011

Doktora tezi olarak sunduğum *"Kurumsal İtibarın Paydaş Davranışları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma"*adlı tezin, tarafımca ve akademik etik kurallar çerçevesinde, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin dipnotlarda ve yararlanılan yayınlarda gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

10.03.2011
Esra ALNIAÇIK

Esra ALNIAÇIK tarafından hazırlanan "Kurumsal İtibarın Paydaş Davranışları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma" adlı bu çalışma jürimizce Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Ünvanı, Adı Soyadı ve Kurumu	İ m z a s ı
Jüri Üyesi: Prof.Dr. Nihat ERDOĞMUŞ Kocaeli Üniversitesi	.....
Jüri Üyesi: Prof.Dr. Nurullah GENÇ İstanbul Ticaret Üniversitesi	.....
Jüri Üyesi: Prof.Dr. Halit KESKİN Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü	.....
Jüri Üyesi: Doç.Dr. Hülya G. ÇEKMECELİOĞLU Kocaeli Üniversitesi	.....
Jüri Üyesi: Doç.Dr. F. Burcu CANDAN Kocaeli Üniversitesi	.....

Sınav Tarihi: 18/02/2011

Enstitü Yönetim Kurulunun Onay Tarihi ve Karar No: 23/02/2011 - 2011/06

SUNUŞ

Bu tezde kurumsal itibarın paydaş davranışları üzerindeki etkisini ampirik bir araştırmayla inceledim. İşletmelere rekabet avantajı sağlayan önemli bir soyut kaynak olarak görülen kurumsal itibarı tez konusu olarak seçmekle yönetim organizasyon literatürüne katkı sağlamayı hedefledim. Tezin hazırlanması sürecinde çok değerli bilim insanları ve mesai arkadaşlarımın destekleri ve katkıları oldu. Herşeyden önce bu yolculuğun başında danışmanlığımı üstlenen, tez konusunu seçmemde beni cesaretlendiren, çalışmada çok önemli katkıları olan Prof. Dr. Nurullah Genç'e fikirlerini ve bilgisini benden esirgemediği için çok teşekkür ederim. Lisans öğrenimimden itibaren üzerimde emeği olan, tez danışmanlığımı devraldıktan sonra da her aşamada bana büyük destek ve katkı sağlayan Prof.Dr. Nihat Erdoğmuş'a şükranlarımı sunarım. Tezin önemli bir bölümünde tez izleme komitemde yer alan tecrübesine, bilgi birikimine, mesleğe olan aşkına saygı duyduğum Prof. Dr. Ahmet Hamdi İslamoğlu'na değerli görüşleri, yönlendirmeleri ve tavsiyeleri için teşekkürü bir borç bilirim. Bu mesleği seçmemde en büyük etkisi olan ve bu mesleği bana sevdiren değerli hocam Prof. Dr. Ali Akdemir'e teşekkür etmeden geçmem mümkün değil. Prof.Dr. Halit Keskin, Doç.Dr.Burcu Candan ve Doç.Dr. Hülya Gündüz Çekmecelioğlu'na gerek tezin uygulama aşamasında gerekse tez izleme komitesi ve jüri üyeleri olarak sağladıkları katkılardan dolayı çok teşekkür ederim. Tezimin uygulaması sırasında katkıda bulunan İ.İ.B.F. öğretim üyeleri Prof.Dr. Tansu Say, Doç.Dr. Kenan Aydın, Doç.Dr.Sayım Yorgun, Yrd.Doç.Dr. Hilal Bozkurt, Yrd.Doç.Dr.Gözde Yılmaz ve araştırma görevlisi arkadaşlarım Neslihan Akman, Derya Özveri, Itır Aladağ, Arzu Özsoy, Doğa Başar Sarıipek'e teşekkür ederim.

Benim için herşeyin başlangıcı demek olan annem ve babama sonsuz saygı ve şükranlarımı sunuyorum. Onlar olmasaydı olmazdı…Ve son olarak sevgisini ve desteğini her an yanımda hissetmemi sağlayan en büyük desteğim, hayat arkadaşım, değerli eşime, hayatı çok daha anlamlı, çok daha zevkli kılan, varlığıyla herşeyi güzel yapan canım kızıma sonsuz sevgilerimi sunuyorum.

İzmit, Şubat 2011

Esra ALNIAÇIK

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇİNDEKİLER ……	I
TABLOLAR LİSTESİ ……	III
ŞEKİLLER LİSTESİ ……...	V
ÖZET ……...	VI
ABSTRACT ……	VII
I. BÖLÜM: KURAMSAL YAPI ……..	1
1. GİRİŞ ……...	2
2. GENEL OLARAK İTİBAR ve KURUMSAL İTİBAR KAVRAMLARI ……..	7
3. KURUMSAL İTİBARIN TANIMI …….	11
4. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ ……...	15
5. KURUMSAL İTİBARIN İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ ……...	23
6. KURUMSAL İTİBAR KONUSUNA FARKLI DİSİPLİNLERDEN YAKLAŞIMLAR ……	29
6.1. Ekonomi Disiplini Açısından Kurumsal İtibar ……	29
6.2. Strateji Bilimi Açısından Kurumsal İtibar ……...	31
6.3. Pazarlama Açısından Kurumsal İtibar …….	32
6.4. Yönetim ve Organizasyon Açısından Kurumsal İtibar ……	33
6.5. Sosyoloji Açısından Kurumsal İtibar ……...	35
6.6. Muhasebe Açısından Kurumsal İtibar …….	35
7. KURUMSAL İTİBAR İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR ……..	37
7.1. Kurumsal İmaj …….	39
7.2. Kurumsal Kimlik …….	43
7.3. Kurum Kültürü …….	46
7.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ……..	50
7.5. Marka Değeri ……...	57
7.6. Kurumsal İletişim ……	59
7.7. İtibar Sermayesi ……...	63
7.8. İtibar Riski ……...	65
8. KURUMSAL İTİBAR İLE İLİŞKİLİ TEORİLER …….	71
8.1. Kaynak Temelli Görüş …….	71
8.2. Paydaş Teorisi ……..	72
8.3. Sinyal Teorisi ……...	75
8.4. Sosyal Kimlik Teorisi ……..	76
9. KURUMSAL İTİBARIN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI ……..	78
9.1. Başlıca Öncülleri ……..	78
9.2. Başlıca Sonuçları …….	82
10. KURUMSAL İTİBARIN ÖLÇÜLMESİ ……	84
10.1. İtibar Katsayısı Ölçeği …….	88
10.2. İtibar Katsayısı Ölçeğine Göre Kurumsal İtibarın Bileşenleri .	89
10.2.1. Duygusal Çekim ……...	90
10.2.2. Ürün ve Hizmetler ……	91
10.2.3. Finansal Performans …….	94
10.2.4. Vizyon ve Liderlik ……...	97

Sayfa

10.2.5. İşyeri Koşulları 100
10.2.6. Sosyal ve Çevresel Sorumluluk 102
10.2.7. Medyada Yer Alma 105
11. KURUMSAL İTİBAR VE BİRİNCİL PAYDAŞLARIN DAVRANIŞLARI 108
11.1. Kurumsal İtibar ve Müşteri Bağlılığı 110
11.2. Kurumsal İtibar ve Çalışan Davranışları 112
11.2.1. İşe Başvurma Niyeti 113
11.2.2. Örgütsel Bağlılık 115
11.3. Kurumsal İtibar ve Yatırımcı Davranışları 119
12. ARAŞTIRMANIN AMACI 122
13. ARAŞTIRMANIN YARARI 123
14. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI 124

II. BÖLÜM: YÖNTEM 127
1. GİRİŞ 128
2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ 129
3. ARAŞTIRMANIN MODELİ 129
4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ 135
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 140
5.1. Örnekleme Süreci 141
5.2. Veri Toplama Aracı 142
5.2.1. Değişkenler ve Kullanılan Ölçekler 147
5.2.2. Manipülasyon Kontrolü Soruları 152
5.3. Veri Toplama Süreci 153
5.3.1. Veri Toplama Aracının Ön Testinin Yapılması 153
5.3.2. Araştırmanın Gerçekleştirilmesi Verilerin Toplanması 154
6. VERİLERİN ANALİZİ 155
6.1. Kurumsal İtibar Bileşenlerinin Algılanan Önem Dereceleri 156
6.2. Cevaplayıcıların Tüketici Elektroniği Sektörüne Yaklaşımı 159
6.3. Manipülasyon Kontrolleri 160
6.4. Bağımlı Değişkenlere İlişkin Ölçeklerin Değerlendirilmesi 164
6.5. Hipotez Testleri 170
6.5.1. Müşteri Bağlılığıyla İlgili Hipotezlerin Testi..... 172
6.5.2. İşe Başvurma Niyetiyle İlgili Hipotezlerin Testi 178
6.5.3. Örgüte Bağlanma Niyetiyle İlgili Hipotezlerin Testi..... 184
6.5.4. Yatırım Yapma Niyetiyle İlgili Hipotezlerin Testi 190

III. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER 198
1. SONUÇLAR 199
2. TARTIŞMA 204
3.UYGULAMAYA YÖNELİK ÖNERİLER 210
4.GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER 213

YARARLANILAN KAYNAKLAR..... 217
EKLER 233
ÖZGEÇMİŞ

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1: Kurumsallığı Açıklayan Altı Temel Soru …….	38
Tablo 2: Cevaplayıcıların Hikaye Gruplarına Göre Dağılımı …….	141
Tablo 3: Cevaplayıcıların Bölümlere Göre Dağılımı ……..	142
Tablo 4: Araştırmada Kullanılan Soru Kitapçığı Türleri ve Hikaye İçerikleri	144
Tablo 5: Kurumsal İtibar Bileşenleriyle İlgili Alternatif Tasvirler …….	145
Tablo 6: Kurumsal İtibar Bileşenleri Ölçeği ……...	148
Tablo 7: Tüketici Elektroniği Sektörüne Yaklaşım Ölçeği …….	149
Tablo 8: Müşteri Bağlılığı Ölçeği ……...	150
Tablo 9: İşe Başvurma ve Örgüte Bağlılık Gösterme Niyeti Ölçeği ……...	151
Tablo 10: Yatırım Yapma Niyeti Ölçeği …….	152
Tablo 11: İtibar Katsayısı Ölçeğine Verilen Yanıtlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ……...	158
Tablo 12: Cevaplayıcıların Tüketici Elektroniği Sektörüne Yaklaşımları …..	159
Tablo 13: Maniplasyon Kontrolü Sonuçları ……	160
Tablo 14: Müşteri Bağlılığı Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testleri Sonucu …….	165
Tablo 15: İşe Başvurma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testleri Sonucu ……	166
Tablo 16: Örgüte Bağlılık Niyeti Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testleri Sonucu ……	168
Tablo 17: Yatırım Yapma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testleri Sonucu ……	169
Tablo 18: Araştırma Kapsamında İncelenen Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ……..	171
Tablo 19: Müşteri Bağlılığı Bağımlı Değişkeni için Regresyon Model Özeti.	173
Tablo 20: Müşteri Bağlılığı Bağımlı Değişkeni için Regresyon Modeli ANOVA Tablosu …….	174
Tablo 21: Müşteri Bağlılığı Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Model Parametreleri ……...	175
Tablo 22: İşe Başvurma Niyeti Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Model Özeti ……	179
Tablo 23: İşe Başvurma Niyeti Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Modeli ANOVA Tablosu …….	180

Sayfa

Tablo 24: İşe Başvurma Niyeti Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Model Parametreleri ……... 181
Tablo 25: Örgüte Bağlanma Niyeti Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Model Özeti ……. 186
Tablo 26: Örgüte Bağlanma Niyeti Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Modeli ANOVA Tablosu …… 186
Tablo 27: Örgüte Bağlanma Niyeti Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Model Parametreleri …… 187
Tablo 28: Yatırım Yapma Niyeti Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Model Özeti …… 192
Tablo 29: Yatırım yapma Niyeti Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Modeli ANOVA Tablosu ……. 192
Tablo 30: Yatırım Yapma Niyeti Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Model Parametreleri ……... 193
Tablo 31. Hipotez Testi Sonuçlarının Genel Dökümü …… 196

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1: İtibar Eşitliği ……..	9
Şekil 2: İtibar Mıknatısı: İtibar, kaynakları işletmeye çekmeye yardımcı olur	25
Şekil 3: Sosyal Sorumluluk Piramidi ……..	52
Şekil 4: Kurumsal İtibar ve İmaj Yönetimi İçin Operasyonel Bir Model …..	62
Şekil 5: Paydaş Modeli ……	73
Şekil 6: Kurumsal İtibarın Öncülleri ve Sonuçları ……..	79
Şekil 7: Sürdürülebilir Küresel Rekabet Avantajı için Stratejik Kaynak Modeli …….	98
Şekil 8: Araştırmanın Modeli ……..	130
Şekil 9: Araştırmanın Kabul Edilen Hipotezleri……..	200

ÖZET

Kurumsal itibar, bir kurumun tüm paydaşları tarafından ne derece güvenilir, saygın ve değerli algılandığına ilişkin zaman içinde oluşmuş değerlendirmelerin bütünsel bir ifadesidir ve nadir bulunan, kolay taklit edilmeyen, işletmeye rekabet avantajı sağlayan stratejik bir kaynaktır. Kurumsal itibar bileşenlerinin, farklı paydaş gruplarının davranışları üzerindeki etkileri de farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Belirli bir paydaş grubu hangi itibar bileşenine daha fazla önem veriyorsa, o bileşenin, söz konusu paydaş grubunun davranışları üzerindeki etkisi diğerlerinden daha fazla olabilir. Bu çalışmada, "İtibar Katsayısı" modeli kullanılarak farklı itibar bileşenlerinin müşteriler, çalışanlar ve yatırımcıların belli başlı davranışları üzerindeki etkileri değerlendirilmeye çalışılmış ve kurumsal itibar bileşenlerinin algılanan önem dereceleri incelenmiştir. Hipotezlerin test edilmesi için üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiş ve 480 cevaplayıcıdan toplanan veriler analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında bir firmanın itibarının çeşitli bileşenleri maniple edilmiştir. Bunun için kurgusal bir firma ile ilgili kısa hikâyeler kullanılmıştır. Hazırlanan farklı hikâye versiyonlarının her birinde kurumsal itibar bileşenlerinden biri açısından olumsuz bir perspektif çizilmiş, diğerleri sabit tutulmuş ve cevaplayıcıların, bir müşteri, çalışan ve yatırımcı gözüyle firmayı değerlendirmeleri istenmiştir. Kullanılan hikâye içeriğine bağlı olarak, biri kontrol olmak üzere sekiz farklı grup oluşturulmuş ve kurumsal itibarın bileşenlerinin, farklı paydaş gruplarının davranışları üzerindeki etkileri anlaşılmaya çalışılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi için korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda müşteri bağlılığı üzerinde en fazla etkisi olan kurumsal itibar bileşeninin ürün ve hizmet kalitesi, potansiyel çalışanların bir firmaya iş başvurusu yapma ve o firmaya bağlılık gösterme niyeti üzerinde en fazla etkisi olan kurumsal itibar bileşeninin işyeri çevresi olduğu ve potansiyel yatırımcıların bir kuruma yatırım yapma niyeti üzerinde en fazla etkisi olan kurumsal itibar bileşeninin finansal performans olduğu yönündeki hipotezler doğrulanmıştır. Elde edilen bu sonuçlar, konu ile ilgili daha önceki araştırma bulgularıyla karşılaştırılmış ve üzerlerinde tartışılmıştır. Uygulamaya ve gelecek araştırmalara yönelik öneriler sunularak çalışma bitirilmiştir.

ABSTRACT

Corporate reputation is the combined set of perceptions held by all relevant stakeholders of a firm, concerning how reliable, credible and valuable the firm is. It is a strategic resource which is valuable, scarce and very difficult to imitate, though providing a sustainable competitive advantage for the company. Corporate reputation may affect different stakeholder groups divergently. Different stakeholders will have different interests in a company and hence they will vary in their evaluations of the company. This study probes the percieved importance levels of the components of corporate reputation (by adopting the "Reputation Quotient" framework), and shows how different components influence the intentions of potential customers, employees and investors. In order to test the research hypotheses, a field study is conducted. A total of 480 students studying at a Turkish state university participated in this study. Different aspects of a hypothetical firm's reputation are manipulated by using company vignettes. Participants are divided into eight groups, and each group is provided a different company vignette. In each different vignette, one of the seven components of corporate reputation was storied in a negative perspective, while other components were described in a positive manner. The last group (control group) was provided a vignette where all aspects of the company's reputation were storied in a positive perspective (i.e. prefect reputation). Participants were asked to respond various questions depicting their intentions to purchase products from, seek employment with and invest in the narrated company. Correlations and multiple regression analyses were used to test the research hypotheses. Results verified that quality of products and services is the most important reputation component that affected prospective customers' purchase intentions. Further, workplace environment of a firm is found to be the most important reputation component that affected prospective employees' intentions to seek employment with a company and their willingness to commit to that company. Finally, financial performance of a firm is found to be the most important reputation component that affected prospective investors' intentions to invest in the company. Results are contrasted with previous findings of the related literature. Theoretical and managerial implications of the findings are discussed.

I.BÖLÜM:

KURAMSAL YAPI

1. GİRİŞ

Son birkaç on yılda işletme yönetimi alanında üzerinde en çok tartışılan konulardan birisi kurumsal itibar ve yönetimidir. Bu konuya hem yönetim profesyonelleri hem de akademisyenler yoğun ilgi göstermişlerdir. Buna bağlı olarak, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren kurumsal itibar yönetimi ile ilgili çok sayıda kitap yazılmış, 1997 yılında "Corporate Reputation Review" adlı akademik dergi, 1998 yılında da "Reputation Management" adlı uygulamacılara yönelik bir başka dergi yayına başlamıştır. 2000'li yılların başında ABD'de yaşanan ENRON skandalı tüm dünyada yankı bulmuş ve iyi yönetim, kurumsal yönetişim, kurumsal itibar yönetimi gibi kavramlara olan ilgiyi daha da artırmıştır.

İtibar kelimesi, Türk Dil Kurumu'nun Türkçe sözlüğünde "saygı görme, değerli, güvenilir olma durumu, saygınlık" olarak tanımlanmaktadır. Kelime, namus anlamına gelen "ar" kökünden türemiş ve dilimize Arapça'dan geçmiştir. Saygı görme, güvenilir ve itibarlı olma en temel insan ihtiyaçlarından birisidir ve insanların birbirleriyle ilişkilerini düzenlemede önemli roller üstlenmektedir. İnsanlar ilişkide bulundukları kimselerin güvenilir ve saygıdeğer olmalarına büyük önem vermekte, kendilerinin de diğer insanlar tarafından bu şekilde algılanmalarını arzu etmektedirler.

İtibar kavramı bireyler gibi, kurumlar için de oldukça önemli bir kavramdır. Kurumlar, iş yaptıkları diğer kurumların itibarlı olmalarını istemekte, kendilerinin de hem diğer kurumlar tarafından hem de tüm paydaşları tarafından itibarlı olarak algılanmalarını arzu etmektedirler. İşletme yönetimi ve pazarlama alanında son birkaç on yıldır önemi daha da artmış olan kurumsal itibar, işletmeler için rekabet avantajı sağlayan en önemli kaynaklardan birisidir. Kurumsal itibar elle tutulamayan, gözle görülemeyen ancak işletmeye değer katan, nadir bulunabilen, başkalarınca taklit edilemeyen ve yerine başka bir şey konulamayan çok önemli bir kaynaktır. Bu nedenle kurumsal itibarın nasıl yönetileceği konusu işletmeler için hayati bir konudur.

Kurumsal itibar, pazarlama ve yönetimin kesiştiği noktada yer alan bir kavram olarak kabul edilmektedir. İtibar kavramı zaman zaman imaj ve kimlik gibi kavramlar ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Fakat esasında aralarında önemli farklar söz konusudur. Her şeyden önce, kurumsal itibar bir örgütün nitelikleriyle ilgili değer yargısını ifade eder. "Organizasyonun ne yaptığı, nasıl davrandığıyla ilgili olarak belirli bir süre sonunda oluşan değer yargısıdır[1]." İtibarın tarihsel bir boyutu söz konusudur. Bir kurumun belli bir özelliğinin zaman içindeki tutarlılığının (bu kurumun belli bir faaliyeti benzer bir şekilde tekrarlanan bir düzende yerine getirme niyeti ve yeteneği) tahmini anlamına geldiğinden, tarihsel bir boyut taşımaktadır. İtibarın tarihsel doğası "itibar, bir organizasyonun dürüstlüğünün ve güvenilirliğinin; o organizasyonun geçmiş performansı temelinde subjektif ve kolektif bir değerlendirmesidir"[2] tanımında da vurgulanmaktadır. Kurumsal itibar ve kurumsal imaj arasındaki en temel fark, itibarın uzun bir zaman ve yoğun çabalar sonucunda oluşmasına karşın, imajın beklenmedik durumların etkisi ya da yoğun halkla ilişkiler faaliyetleri sonucunda hızlı bir şekilde oluşturulabilmesi olarak ifade edilebilir. Kurumsal itibar tutarlı bir performansın sonucu olarak zamanla oluşur. İmaj ise çok daha hızlı bir şekilde iyi tasarlanmış iletişim programları aracılığıyla biçimlendirilebilir. Kurumsal itibar, firmanın diğer rakipleriyle karşılaştırıldığında genel cazibesini tüm anahtar paydaşlarına açıklayan geçmiş eylemleri ve gelecek beklentilerinin algısal bir temsili olarak da tanımlanmaktadır.[3] Bu tanım kurumsal itibarın firmanın farklılıklarını ortaya koyduğunun altını çizmektedir.

Kurumsal itibar, bir kurumun tüm paydaşları tarafından ne derece güvenilir, saygın ve değerli algılandığına dair, zaman içinde oluşmuş değerlendirmelerin bütünsel bir ifadesidir. Güven kurumsal itibar konusunun öne çıkan kavramlarından biridir. Hatta zaman zaman itibarlı olma ile güvenilir olmanın aynı şeyler oldukları düşünülmektedir. Güven bireysel ilişkilerde olduğu kadar örgütsel yaşamda da önemlidir. Örgütsel ortamda güvenin düşük düzeyde olması, stres, üretimde azalma, yeniliklerin ortaya çıkmaması ve karar verme sürecinin engellenmesi; güvensizlik durumu ise işgören moralinin azalması, devamsızlık, işgören devrinin artması,

[1] Edmund R. Gray and John M. T. Balmer, "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", **Long Range Planning**, Vol:1, Iss:5, 1998, s.697.
[2] Charles J. Fombrun and Cees Van Riel, "The Reputational Landscape", **Corporate Reputation Review**, Vol:1, No:1, 1997, s.10.
[3] Fombrun and Van Riel, 1997, a.g.e. , s.10.

tanımlanamayan maliyetler gibi olumsuz çıktılara yol açar. Güvenin yüksek düzeyde olması işgören moralinin artmasını, devamsızlığın azalmasını, yeniliğin geliştirilmesini ve etkin bir değişim yönetimi sağlar. Yüksek düzeyde güven örgütler için önemli bir motivasyon unsuru olup, sağladığı olumlu çıktılar örgütsel itibara katkıda bulunur.[4]

Günümüzde, kurumların başarıları ekonomik değerlerin ötesindeki alanlarda da değer yaratmaları ile ilişkilendirilmektedir. İtibar yönetiminde kurumların başarıları için stratejik faktörlerin etkin yönetimine paralel olarak, kurumsal uygulamaları da ön plana çıkmaktadır. Artık kurumların farklılıklarını belirgin hale getirmek, rekabet avantajı yakalamak, bunu sürdürülebilir kılmak ve değer sunumlarını paydaşların zihninde kalıcı hale getirmek için sistematik ve farklı yaklaşımlar geliştirmeleri gerekmektedir. İtibar kazanmak için birçok boyutta tutarlı davranış gösterilmelidir. İtibarı öncelikle ürünlerine dayanan bir kurum, ürün hayat eğrilerinin giderek kısaldığı ve sürekli yeni teknolojilerin uygulamaya girdiği bir çağda, hassas ve riskli bir konumda olacaktır. Buna karşılık, çalışanlarının, yönetim ekibinin, ortak değerlerinin kalitesiyle tanınan bir kurum rakiplerinin saldırılarından, yeni teknolojilerden ve değişen müşteri tercihlerinden daha az etkilenecektir. Kurumların itibar değerlerini artırabilmeleri, finansal performanslarına paralel olarak üstlendikleri diğer sorumluluklarla doğru orantılıdır. Yönetim kalitesi, kurum kültürünü oluşturan ortak değerler, insan kaynakları uygulamaları, kurumun sosyal sorumluluğu ve tüm paydaşları ile kurduğu ilişkileri itibarını etkileyen kritik faktörler arasında yer almaktadır.

Gerçek ve tüzel kişiler yatırım, kariyer, marka tercihi gibi konularda çoğu zaman, kurumların itibarına dayanarak karar verme eğilimindedirler. Kurumsal itibar yönetimi ile ilgili son dönemde yapılan çalışmalar, iyi bir itibar ile işletmenin finansal performansı arasında pozitif ilişki olduğunu, kurumsal itibarın çalışan performansını ve işletmeye bağlılığını artırdığını ve üstün nitelikli çalışanları işletmeye çektiğini, müşteri sadakatini güçlendirdiğini ve pazarda önemli bir rekabet avantajı yarattığını, işletmenin ürün ve hizmetlerine yönelik talebi olumlu yönde etkilediğini, yatırımcıları işletmeye çektiğini ve gerek aracılar gerekse tedarikçilerle

[4] Nurullah Genç ve Muhsin Halis, **Kalite Liderliği**, 1. b., İstanbul, Timaş Yayınları, 2006, ss.198-203.

daha karlı işbirliği olanakları sağladığını ortaya koymaktadır.[5] Bu nedenle kurumsal itibar yönetimi konusu hem işletme yöneticilerinin hem de akademisyenlerin önemle üzerinde durdukları bir konudur. Buna ilaveten, yönetim çevreleri de kurumların itibarı ile yakından ilgilenmekte, Fortune, Capital gibi dergiler her yıl düzenli olarak itibar sıralamaları yapmaktadırlar.

Akademik camiada daha çok kurumsal itibarın ölçülmesi, itibarı oluşturan bileşenlerin neler olduğu, bu bileşenlerin farklı paydaşlara göre önem dereceleri ve işletme performansı ile ilişkileri gibi konular incelenmektedir. Gerek A.B.D. gerek Avrupa Birliği ülkelerinde bu konuda pek çok bilimsel çalışma yapılmaktadır. Kurumsal itibar konusunda dünyada en önde gelen bilim adamlarından Charles Fombrun ve Cees van Riel tarafından 1997 yılında kurulan "İtibar Enstitüsü (Reputation Institute)" bu konuda araştırma ve danışmanlık hizmetleri vermekte; ayrıca uluslar arası hakemli bir dergi olan "Corporate Reputation Review"'i yayınlamaktadır. Ülkemizde de son dönemde bu konuya ilgi artmıştır. İtibar Enstitüsü'nün Türkiye'deki temsilciliğini yapan Capital dergisi 1999 yılından bu yana her yıl düzenli olarak Türkiye'nin en beğenilen şirketlerini seçmektedir. Kurumsal itibar ve yönetimi ile ilgili yüksek lisans ve doktora tezleri yazılmakta, kongre ve sempozyumlarda bildiriler sunulmaktadır.

Kurumsal itibar soyut bir kavram olmasına karşın bir şekilde ölçülebilir ve halihazırda ölçülmektedir. Kurumsal itibarın ölçümü ile ilgili çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Bu ölçeklerin önemli bir kısmını, yönetim ve pazarlama dergilerinin yaptığı yıllık itibar sıralamalarında kullanılan ölçekler oluşturmaktadır. Bu ölçekler daha çok firmaların finansal karlılıkları üzerine odaklanmış ve genellikle yöneticiler ve analistlerin yaptıkları sıralamalardan ibarettirler (Fortune Dergisinin "Amerikanın En Saygın Şirketleri-AMAC"; "Küresel En Saygın Şirketler-GMAC"; Financial Times Dergisinin "Dünyanın En Saygın Şirketleri", Capital Dergisinin "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırmalarında kullandıkları ölçekler gibi). Bu tür ölçümler; değerlendirme ölçütleri herhangi bir teorik temele dayanmadığı, aşırı ölçüde finansal performansa odaklandığı ve itibar araştırmalarında kullanılan

[5] Charles, J. Fombrun, **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, Cambridge, MA: Harvard Business School Pres, 1996, s.73.

örneklemler dar olduğu (yöneticiler ve analistler), çalışanlar ve müşteriler gibi önemli paydaşları kapsamadığı için eleştirilmektedirler.[6] Diğer yandan, kurumsal itibar araştırmalarının köklerinin kurum imajı, kurum kimliği ve kişiliği konusunda yapılan çalışmalara dayanması nedeniyle, kurumsal itibarın ölçümünde kimi zaman kişilik özellikleri benzetimi de kullanılmaktadır.[7] Kurumsal itibarın ölçülmesi ile ilgili geliştirilen ölçekler arasında en yaygın bilineni, "İtibar Katsayısı (Reputation Qoutient)" ölçeğidir.[8] İtibar katsayısı, çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar ve diğer ana paydaşların kurum ile ilgili algılamalarını görmeye olanak sağlayan oldukça kapsamlı ve güçlü bir itibar ölçeğidir. İtibar katsayısı ölçeği, kurumsal itibarın duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, işyeri çevresi, sosyal ve çevresel sorumluluk, finansal performans şeklinde altı temel bileşeni olduğunu ileri sürmektedir.[9] Bu bileşenler kurumun itibarını pek çok farklı paydaş grubunun gözünden (çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, yatırımcılar ve toplumun geneli) ölçmeye olanak sağlamaktadırlar. İtibar katsayısı ölçeği bugüne kadar pek çok araştırmada kullanılmıştır. Bu araştırmalarda genellikle, seçilen bazı kurumların algılanan itibarı ile finansal performansı ve çalışan performansı gibi ölçütler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

Bu çalışmada da, "İtibar Katsayısı" ölçeği kullanılarak kurumsal itibarı oluşturan bileşenlerin algılanan önem dereceleri incelenmiş ve farklı itibar bileşenlerinin müşteriler, çalışanlar ve yatırımcıların belli başlı davranışları üzerindeki etkileri değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla kısa hikaye yöntemi (vignette methodology) kullanılarak bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmada, kurgusal bir firmanın itibar bileşenleri farklı hikayeler kullanılarak kontrollü olarak değiştirilmiştir. Her hikayede kurumsal itibar bileşenlerinden biri açısından olumsuz bir perspektif çizilmiş ve cevaplayıcıların, bir müşteri, çalışan ve yatırımcı gözüyle firmayı değerlendirmesi istenmiştir. Bu şekilde,

---

[6] Gary Davies ve diğerleri, "The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation", **Corporate Reputation Review**, Vol:4, No:2, 2001, s.115.
[7] Davies vd., a.g.e. , s.116.
[8] Charles J. Fombrun, Naomi. A. Gardberg and J.W. Sever, "The reputation quotient: a multi-stakeholder measure of corporate reputation", **The Journal of Brand Management**, Vol:7, No:4, 2000, s.241-255.
[9] Fombrun vd., 2000, a.g.e. , s.253.

kurumsal itibarın bileşenlerinin, farklı paydaş gruplarının davranışları üzerindeki etkileri anlaşılmaya çalışılmıştır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Kuramsal yapının incelendiği ilk bölümde, kurumsal itibar yönetimi konusu ile ilgili ulusal ve uluslar arası literatür gözden geçirilmiş ve araştırmanın amacı, yararı, sınırları ve araştırmanın yargılanmasına yer verilmiştir. Yöntem bölümünde araştırmanın problemi, modeli, hipotezleri, örnekleme süreci, verilerin toplanması ve analizine yer verilmiştir. Sonuç ve öneriler bölümünde ise araştırmanın bulguları değerlendirilmiş, gelecekte yapılacak benzer araştırmalar ve yöneticiler için öneriler sıralanarak çalışma sonlandırılmıştır.

2. GENEL OLARAK İTİBAR ve KURUMSAL İTİBAR KAVRAMLARI

İtibar kelimesi, Türk Dil Kurumu sözlüğünde saygı görme, değerli, güvenilir olma durumu, saygınlık, prestij şeklinde tanımlanmaktadır. Saygınlık ve prestij, en temel insan ihtiyaçlarından birisidir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde temel fiziksel ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları ve sosyal ihtiyaçlardan sonra dördüncü sırada yer alan ihtiyaçtır. İnsan, doğası gereği bir topluluk içinde yaşar ve diğer insanlarla ilişki kurar. Bu ilişkilerin kurulmasında ve sürdürülmesinde itibar ve güven çok önemli faktörlerdir. İtibar, bir insanın diğer bir kişiyle etkileşimde bulunmasının doğuracağı riskin tahmin edilmesine yardımcı olur. İnsanlar ilişki kuracakları kişilerin güvenilir ve saygıdeğer kimseler olmalarını arzu ederler. İnsanoğlu, kendisinin de diğerleri tarafından beğenilmesini, sevilip sayılmasını, güvenilir ve saygıdeğer biri olarak algılanmasını ister. Her insan, diğerleri nezdinde iyi bir itibara sahip olmayı ve bunu korumayı arzu eder. Bu bağlamda itibar, insan davranışını yönlendiren oldukça önemli bir güdüdür.

İtibar, bireyler için olduğu gibi kurumlar için de önemlidir. Kurumların saygınlığını, güvenilirliğini ve değerini anlatmak için kurumsal itibar kavramı kullanılmaktadır. Kurumsal itibar, kurumun farklı paydaşlarının gözünde iyi bir yere sahip olup olmadığının bir ifadesidir. Paydaşların, kurum ile ilgili algılamalarına

dayalı olarak zaman içinde oluşan, bütünsel bir değerdir. Paydaşlardan kasıt, işletme faaliyetlerinden doğrudan ya da dolaylı şekilde etkilenen veya onu etkileyen gerçek ve tüzel kişilerdir. Paydaş, işletmenin amaçlarına ulaşmasını etkileyebilen ve bu durumdan etkilenen birey ya da grup olarak da tanımlanmaktadır. İşletmenin başlıca paydaşları arasında hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, iş ortakları, hükümet, medya, yerel toplum ve doğal çevre sayılabilir. [10] İşletme ile paydaşları arasında fayda-zarar ya da haklar ve sorumluluklar şeklinde karşılıklı bir ilişki vardır. Kurumsal itibar, işletme ile ilişkilerine bağlı olarak paydaşların zihinlerinde uzun sürede oluşan, bütünsel bir değerdir. Her kurumun, paydaşlar gözünde bir itibarı vardır. Bu itibar iyi ya da kötü olabilir. İyi bir kurumsal itibarın oluşturulması uzun yıllar alabilir ancak iyi yönetilemeyen bir kriz durumunda birden bire kaybedilebilir. İtibarın değeri kaybedildikten sonra çok daha net anlaşılır.

Güçlü bir kurumsal itibar oluşturma ve sürdürme günümüzde organizasyonlar için en önemli konulardan birisi haline gelmiştir. Pazarda varlığını sürdürmek ve rakiplerinin önüne geçmek isteyen işletmeler mal ve hizmetlerinin kalitesi, fiyatı, erişim kolaylığı gibi konvansiyonel araçlar dışında, yeni başka silahlar da kullanmak zorundadırlar. Bunların başında da kurumsal itibar gelmektedir. Kurumsal itibar hem kuruma hem de kurumun markalarına katma değer katan soyut bir varlıktır. Kurumsal itibarın elde edilmesi uzun süreler alır, ancak çok kolay kaybedilebilir. Kurumsal itibar konusu özellikle yaratıcılık, yenilikçilik, entelektüel sermaye gibi maddi olmayan organizasyon varlıklarına yönelen ve hizmet temelli rekabet eden ekonomiler ve organizasyonlar için önemlidir. Bugünün modern işletmeleri için en temel varlıklar bilgi, markalar ve itibar olarak değerlendirilmektedir. Bu varlıklar yöneticilerin ve çalışanların ellerinde ve zihinlerinde şekillenmektedir. Bu durum itibarın önemini ortaya koymaktadır. Kurumsal itibar, kurumsal kimlik ve kurumsal imaj gibi kavramlarla ilişkili olmakla birlikte, onlardan farklı bir kavramdır. İtibar önemlidir çünkü değerli, rakiplerce taklit edilmesi zor ve başka bir şeyle ikame edilemeyen maddi olmayan bir varlıktır. Aynı zamanda organizasyonun performansını da önemli ölçüde etkilemektedir.

---

[10] R. Edward Freeman, **Strategic management: A stakeholder perspective,** Englewood Cliffs, NJ., Prentice-Hall, 1984, s.46'dan aktaran, , Benjamin A Neville, Simon J Bell and Bülent Mengüç, "Corporate Reputation, Stakeholders and The Social Performance-Financial Performance Relationship", **European Journal of Marketing**; Vol: 39, No:9/10, 2005, s.1186.

Kurumlar, tüm paydaşların gözünde iyi bir itibara sahip olmak isterler, çünkü iyi bir itibar başarı ya da başarısızlık üzerinde etkili bir anahtardır. Bir organizasyon tutarlı bir şekilde paydaşlarının beklentilerini karşıladığı veya beklentilerinin üzerine çıktığı zaman iyi bir itibara sahip olur. Organizasyonun paydaşların beklentilerinin gerisinde kalması ise kötü itibarla sonuçlanır. Bu durumda kurumsal itibar, Şekil 1 deki eşitlikte gösterildiği gibi paydaşların deneyimleri ve beklentileri arasındaki olumlu farklılık olarak ifade edilebilir.[11] İyi bir itibar, kurumun mal ve hizmetleri için daha yüksek bir fiyat istemesine ve müşterilerin de bu fiyat farkını kabul etmelerine olanak sağlar.[12] Bir fiyat avantajı yaratır. Yetenekli çalışanları işletmeye çeker, mevcut çalışanların bağlılıklarını ve performanslarını artırarak girdi maliyetlerini düşürür. Yetenekli çalışanlar daha üstün ve yenilikçi ürünler geliştirilmesini sağlarlar. Daha üstün ürün, müşterilerin memnuniyetini artırarak pazar performansını iyileştirir, kârlılığı artırır. Artan kârlılık yeni yatırımcıları işletmeye çeker, rakipler üzerinde baskı yaratarak, bir rekabet avantajı sağlar. Bu teorik döngünün tersi de geçerlidir. Kötü bir itibar, çalışan performansını ve müşteri memnuniyetini olumsuz etkiler. Düşen pazar performansı kârlılığı olumsuz etkiler, finansal sorunlar ortaya çıkar ve işletmenin kaynakları azalmaya başlar. Bu da itibarın daha da kötüleşmesi sonucunu doğurur.

Şekil 1 . İtibar Eşitliği

İtibar = deneyim - beklentiler

Kaynak: Harpur, Oonagh Mary, 2002, **Corporate Social Responsibility Monitor**, Chapter B 4, London, Gee Publishing.

Kurumsal itibar, kurumun tüm paydaşlarının kolektif değerlendirmesiyle oluşur. Ancak farklı paydaş gruplarının itibar değerlendirmeleri, bu paydaşların öncelikli beklentilerine bağlı olarak farklı niteliklere göre yapılabilir. Hissedarlar için kurumsal itibarın öncelikli göstergesi, iyi bir finansal performans ve yüksek kârlılık olabilir. Çalışanlar için ise iyi bir çalışma ortamı, doyurucu finansal ve sosyal olanaklar daha önemli kriterlerdir. Müşteriler için bir kurumun itibarı onun ürün ve hizmetlerinin kalitesiyle ölçülür. Tedarikçiler ve aracılar için kurumun kendilerine

[11] Sophie Gaultier-Gaillard, Jean-Paul Louisot and Jenny Rayner, "Managing reputational risk – From theory to practice", s.162; içinde Klewes, J. and Robert Wreschniok, (Eds.), **Reputation Capital Building and Maintaining Trust in the 21st Century**, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2009.
[12] Fombrun and Van Riel, a.g.e. , 1997, s.6.

sağladığı getiri yanında, iş yapma felsefesi ve ortaklık anlayışı önemli itibar göstergeleridir. Hükümetler için vergisini dürüstçe ödeyen, istihdama katkıda bulunan, toplumsal ve sosyal sorunlarda üzerine düşen sorumluluğu yerine getiren bir kurum, itibarlı bir kurum olarak değerlendirilebilir. Kısaca her paydaş grubu için itibarın öncelikli göstergesi farklı olabilir.[13] [14] Ancak iyi bir kurumsal itibar elde edebilmek için paydaşların tümünün zihinlerinde bütünsel olarak iyi bir görüntü çizmek ve bunu korumak gerekir. Bu da tüm paydaşları tatmin etmeyi gerektirir. Bir paydaş grubu firma ile ilgili değerlendirme yaparken, firmanın diğer paydaşlara karşı nasıl davrandığını da göz önünde bulundurur. Örneğin, firmanın çalışanlarına ne kadar adil davrandığı, çocuk işçi çalıştırıp çalıştırmadığı gibi konular tüketicilerin satın alma kararları üzerinde de etkili olabilmektedir. İyi bir kurumsal itibar kolay elde edilmez, uzun süre sabırla ve istikrarlı bir şekilde çalışmayı gerektirir.

Kurumsal itibar kavramı, çoğu zaman kurumsal imaj, kurumsal kimlik, marka değeri gibi kavramlarla birlikte kullanılmaktadır. Bazen de bu kavramların birbirlerinin yerine geçtiği görülmektedir. Bu kavramların hepsi, kurumların nasıl algılandığı ile ilgili olmalarına rağmen aralarında çeşitli farklılıklar vardır. Kurumsal itibarı diğerlerinden ayıran en önemli husus, geliştirilmesinin oldukça uzun süreler alması ve hem kurum içi hem de dışında her düzeyden paydaşın ortak bir görüşünü yansıtmasıdır.

Kurumsal itibar konusunda son birkaç on yılda meydana gelen ilerlemeler, bu konuyu hem akademisyenlerin hem de yöneticilerin gündeminde üst sıralara çıkarmıştır. İyi bir itibarın ne derece önemli olduğunu gören yöneticiler, kurumlarının toplumda ne derece itibarlı algılandığını ölçme ve buna göre bir değerlendirme yapmak istemektedirler. Bu konu akademisyenlerin de gündemindedir. Sonuç olarak kurumsal itibarın ölçülmesi ile ilgili akademik dünyada bilimsel yöntemle oluşturulmuş, teorik temelleri olan kurumsal itibar ölçekleri geliştirilirken, yönetim çevrelerinde de, (başta Fortune gibi yönetim dergilerinde) kurumsal itibar ölçümü ve sıralamaları ile ilgili uygulamaya dönük çalışmalar

[13] H. Barich and P. Kotler, "A framework for marketing image management", **Sloan Management Review**, Vol:32, No:2, 1991, ss. 94–109.
[14] M. K. Saxton, "Where do corporate reputations come from?", **Corporate Reputation Review**, Vol:1, No:4, ss. 393-399.

yapılmaktadır. Akademisyenler ve yönetim çevreleri, itibarın soyut ama ölçülebilir bir kavram olduğu noktasında birleşmektedirler.

Araştırmanın bu bölümünde, kurumsal itibar kavramının tanımı, işletmeler için önemi ve faydaları, benzer kavramlarla arasındaki farklılıklar, kurumsal itibarın bileşenleri ve nasıl ölçüldüğü konularına değinilecek ve daha sonra kurumsal itibar yönetimi kavramı ayrıntılı olarak incelenecektir.

3. KURUMSAL İTİBARIN TANIMI

Kurumsal itibar pek çok farklı disiplini ilgilendiren bir kavramdır. Kurumsal itibar konusu ile ilgili son dönemde, psikoloji, sosyoloji, finans, strateji, örgütsel davranış ve pazarlama literatüründe oldukça geniş bir bilimsel araştırma arşivi oluşmuştur. Konuya farklı disiplinlerden pek çok bilim adamı ilgi göstermektedir. Bu nedenle çok çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Farklı disiplinler açısından yapılan itibar tanımlamalarından bazıları şu şekilde sıralanabilir[15]:

- İktisat: Bir firmanın belirli bir durumda olası davranışını tanımlayan özellikler ya da sinyallere itibar adı verilir.
- Strateji: İtibar, rakiplerin taklit etmesi, elde etmesi ya da ikame etmesi zor olan soyut bir varlıktır ve bu nedenle sahibine sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar.
- Muhasebe: İtibar ölçülmesi zor olan ancak firmaya değer yaratan soyut varlıklardan birisidir.
- Pazarlama: İtibar, bireylerin firmanın adıyla eşleştirdiği kurumsal çağrışımlardır.
- İletişim: İtibar, firmanın çok sayıda unsuruyla kurduğu ilişkilerden doğan kurumsal özelliklerdir.
- Örgütsel Teori: İtibar, paydaşların kurumun faaliyetlerine ilişkin değerlendirmelerinden oluşan bilişsel bir temsildir.

[15] Fombrun vd., 2000, a.g.e. , s.243.

- Sosyoloji: İtibar değerlendirmeleri, firmanın paydaşlarıyla paylaştığı kurumsal çevrede kurduğu ilişkilerden ortaya çıkan sosyal yapılardır.

Farklı alanlarda çalışan yazarlar da, kurumsal itibarın değişik yönlerini ele alarak farklı tanımlamalar oluşturmuşlardır. Konu ile ilgili çalışmalar yapan farklı yazarların kullandığı tanımlamalardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:[16]

- Kurumsal itibar, firmaların sosyal statülerini yükseltmek için paydaşlarına kendi anahtar nitelikleri ile ilgili ipuçlarını gönderdikleri rekabetçi bir sürecin çıktısıdır.
- İtibar, kurumun yaşamı boyunca gerçekleştirdiği tüm işlemlerin birleşik bir kompozisyonu ve tarihsel bir nosyondur; kurumun zaman içindeki tüm davranışlarında tutarlı olmasını gerektirir.
- Kurumsal itibar, firmanın davranışlarının çeşitli paydaşların taleplerini ve beklentilerini ne kadar iyi bir şekilde karşıladığına ilişkin, tek bir paydaş grubunun algılamalarının birleşimidir.
- Tedarikçi itibarı, sektördeki firmaların ve bireylerin bir tedarikçinin ne derece samimi olduğu ve müşterileriyle ne derece ilgili olduğuna dair inançlarının bir ifadesidir.
- Kurumsal itibar (reklamdaki) mesajı alanların (dinleyicilerin), firmanın kredibilitesi, prestiji ve inanılırlığına ilişkin hisleridir.
- İyi bir kurumsal itibar, işletmeden talep edilenler ile işletmenin sunduklarının mükemmel bir uyum içinde olduğu durumdur.
- İmaj bir firmanın ne olduğunu ifade ederken, itibar o firmanın pazardaki tüm tarafların gözünde işini ne kadar iyi yaptığının bir ifadesidir.
- İtibar, bir paydaş grubu ya da çıkar grubu içinde, bir bireye ya da kuruma ilişkin fikirlerin dağıtılmasıdır (kolektif bir imajın açıkça ifadesidir).
- Özünde itibar denen şey, firmanın geçmişteki davranışlarının bir sonucudur.
- İtibar, tüm paydaşların firmayla ilgili ne bildiklerine dayalı olarak o firmaya ilişkin algılamalarına eşittir yani bir firmanın itibarı, basitçe insanların algılamalarını yansıtır.

[16] Michael L Barnett, John M. Jermier and Barbara A. Lafferty, "Corporate Reputation: The Definitional Landscape", **Corporate Reputation Review**, Vol:9, No:1, 2006, s.30-32.

Farklı tanımlardaki ortak noktaları kapsayan nispeten kapsamlı bir tanımlama Fombrun ve diğerleri tarafından şu şekilde yapılmıştır: "Kurumsal itibar, bir firmanın tüm paydaşları için istenen çıktıları sağlama yeteneğini tasvir eden geçmiş faaliyetlerinin ve çıktılarının kolektif bir temsilidir"[17]. Bu tanım daha sonra pek çok yazar tarafından kullanılmış ve benimsenmiştir. Kurumsal itibar, paydaşların bir organizasyona yönelik kolektif fikri olarak da tanımlanmaktadır[18]. Kurumsal itibar; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, dağıtıcılar, rakipler ve kamuoyunun kurumla ilgili genel tahminlerini kapsar[19]. Kurumsal itibar, paydaşların zaman içinde algıladıkları ve yorumladıkları kurum imajı ve kurumun fiili davranışlarına bağlı olarak o kuruma atfettikleri özelliklerin toplamıdır[20].

Kurumsal itibar, firmanın geçmiş sicili çerçevesinde değerlendirilir. Bir firmanın pazardaki ve toplum içindeki duruşu, onun itibarını şekillendirir. Kurumsal imaj çeşitli teknikler kullanılarak kısa sürede yaratılabilen bir görüntü olduğu halde, kurumsal itibar ancak firmanın uzun süreli çabaları sonucunda kazanılabilir. Kurumsal itibar, toplumda bir organizasyona yönelik olarak zaman içinde oluşan algılamaların bütünüdür[21]. Kurumsal itibar paydaşların zihinlerinde oluşur, değerlendirilir ve gelişir. Tüm paydaşların kuruma ilişkin düşünce, duygu ve algılamalarının bir toplamıdır. Kurumsal itibar açısından, hem tek tek bireylerin zihinlerindeki algı, hem de toplumun genelinin değerlendirmesi önemlidir. Kurumlar, her yönden çok miktarda bilgiye maruz kalan (kimi zaman belirsiz, yetersiz hatta yanlış bilgilere maruz kalan) paydaşların gözünde itibarlı bir yer tutmak için çabalamaktadırlar. Bu bilgi kalabalığı içinde iyi bir itibar, paydaşların kararlarını, tutumlarını ve davranışlarını etkileyebilecek önemli bir sinyaldir. İtibar, örgütün neyi yapıp neyi yapmayacağı ve nasıl davranacağı ile ilgili olarak belirli bir süreç sonucunda oluşan değer yargılarının birleşimidir. Bu nedenle itibar, örgütün zaman içindeki istikrarlı davranışlarına bağlı olarak yavaş yavaş gelişir ve paydaşlar için

[17] Fombrun vd., 2000, a.g.e. , s.243.
[18] Prema Nakra, "Corporate reputation management: CRM with a strategic twist?", **Public Relations Quarterly**, Vol:45, No:2, 2000, s.35.
[19] Arın Dörtok, **Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?**, Rota Yayınları, İstanbul, 2004, s.63.
[20] Susan Croft and John Dalton, **Managing Corporate Reputation: The New Currency**, Thorogood Professional Insights series, 2003, s.9.
[21] Charles J. Fombrun and C.M. Shanley, "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", **Academy of Management Journal**, Vol:33, Is:2, 1990, s.235.

kestirme bir referans haline gelir. İyi bir itibara sahip olan kurumun, kötü bir şey yapmayacağı varsayımı hem paydaşların işini kolaylaştırır, hem de kuruma avantaj sağlar.

Bir firmanın davranışları açısından düşünüldüğünde, itibar o firmanın geçmişteki faaliyetlerine dayalı olarak sahip olduğu, yaptığı ya da olduğu bir şeylerdir[22]. İtibar, bir firmanın varlığının ve faaliyetlerinin tarihçesini özetler; geçmiş davranışlardaki tekrarlayan modeller, şimdiki davranışları anlamlandırmaya ve gelecekteki davranışları öngörmeye yardımcı olur[23]. Kurumsal itibar, bir şirketin yarattığı güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payıdır. Şirketin elle tutulamayan değerlerinin taşıyıcısıdır. Toplum tarafından beğenilen, takdir edilen bir şirket olmanın karşılığıdır[24]. Kurumsal itibar adı verilen varlık, şirketin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farkın önemli bir bölümünü ifade etmektedir. Marka değeri ya da şerefiye olarak ortaya çıkmakta ve çoğu kez bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlık olmaktadır[25].

Farklı disiplinlerdeki farklı yazarlar tarafından ortaya atılan bu tanımlamalar, kurumsal itibar ile ilgili tek ve genel kabul görmüş bir tanımlamaya henüz ulaşılamadığını göstermektedir. Barnett, Jermier ve Lafferty, yaptıkları geniş literatür taraması sonucunda, 31 farklı kaynakta kurumsal itibara ilişkin doğrudan tanımlamalar saptamış ve içerik analizi sonucunda bu tanımları üç ana kümeye ayırmıştır[26]. Birinci kümede, kurumsal itibarın "farkındalık" anlamındaki tanımlamaları yer almaktadır. Bu kümedeki tanımlamalarda, gözlemci ve paydaşların firma hakkında genel bir farkındalığa sahip olduklarına referans verilmiş ancak firma hakkında değerlendirme ifadesine yer verilmemiştir. Bu kümeye giren tanımlamalardaki anahtar kelime "algılama"dır. İkinci kümede kurumsal itibarın "değerlendirme" anlamındaki tanımları yer almaktadır. Gözlemci ya da paydaşların

[22] Dennis B. Bromley, **Reputation, Image and Impression Management**, Chichester: John Wiley&Sons, 1993, s.4.
[23] D.M. Kreps and R. Wilson, "Reputation and Imperfect Information", **Journal of Economic Theory**, Vol:27, No:2, 1982, s. 253.
[24] Salim Kadıbeşgil, **İtibar Yönetimi (İtibarınızı Yönetmekten Daha Önemli İşiniz mi Var?)**, 2.b., İstanbul, MediaCat Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2006, s.55.
[25] P.S. Green, **Reputation risk management. Şirket ününü korumanın yolları**, (Çev: Abdullah Ersoy), İstanbul, AD Yayıncılık, 1996, s.11.
[26] Barnett, Jermier and Lafferty, a.g.m, s.30.

firmanın durumuyla ilgili değerlendirmelerine referans verilmiştir. Bu kümeye giren tanımlamalarda anahtar kelimeler değerlendirme, yargı, tahmin gibi kelimelerdir ve saygı, hayranlık, çekicilik gibi sıfatlar ön plana çıkmaktadır. Üçüncü kümede kurumsal itibarı firma için değerli ve anlamlı bir "varlık" olarak değerlendiren tanımlamalar vardır. Bu kümedeki tanımlar itibarı soyut, finansal ya da ekonomik bir varlık olarak nitelemektedirler. Yazarlar, bu literatür taramasından elde ettikleri veriler doğrultusunda kurumsal itibar ile ilgili şu tanımlamayı önermişlerdir: Kurumsal itibar çeşitli gözlemcilerin, zaman içinde kuruma atfedilen finansal, sosyal ve çevresel etkilerin değerlendirilmesine dayalı olarak yaptıkları, o kuruma ilişkin kolektif yargılarıdır.

Özetlemek gerekirse kurumsal itibar, kurumun istikrarlı çabaları neticesinde tüm paydaşlarının zihinlerinde zaman içinde oluşan algılamaların ve olumlu değerlendirmelerin bir bütünüdür ve kuruma önemli rekabet avantajı sağlayan soyut bir kaynaktır. İtibar, hem bireylerin hem de örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesinde önemli bir etkendir çünkü toplum veya kamuoyu, bireylere ve örgütlere itibarı ölçüsünde güvenir ve destek verir[27]. Bir sonraki bölümde, kurumsal itibar yönetimi ve kurumsal itibarın işletmeler için neden bu kadar önemli olduğuna ilişkin bilgiler sunulmuştur.

4. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

Kurumsal itibar yönetimi, kurum amaç ve hedefleriyle uyumlu, iyi bir itibar yaratmak ve bunu sürdürebilmek için gerekli faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, koordinasyonu, yönlendirilmesi ve denetlenmesini kapsayan bir süreçtir. Kurumsal itibar yönetimi, çevremizde, müşterilerimizde, toplumun genelinde nasıl algılanmakta olduğumuzu ve şirketimizin hangi özellikleriyle tanınmak istediğini içeren ve bu iki başlıkla ilgili faaliyetlerin yürütülmesi temeline dayanan bir yönetim disiplinidir.[28] Kurumun en değerli varlığı olan iyi bir itibarı oluşturmayı, geliştirmeyi ve korumayı amaçlayan faaliyetlerin yönetilmesi olarak da tanımlanabilir. Kurumsal

[27] Turgut Karaköse, **Kurumların DNA'sı: İtibar ve Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2007, s.5.
[28] Kadıbeşgil, a.g.e., s.174.

itibar gibi soyut kaynakların belirlenmesi ve ölçümü, fiziksel kaynaklara göre zor olduğu gibi yönetilmeleri de ayrı bir çaba gerektirmektedir. İşletmelerin kurumsal itibarın olumlu yönlerinden en iyi şekilde yararlanabilmeleri için, itibarlarını etkili bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

Kurumsal itibar çok sayıda paydaşın kurumla ilgili genel değerlendirmelerine dayanmaktadır. İtibar yönetiminin temelinde, kurumun tüm paydaşlarının zihninde olumlu, tutarlı, kalıcı ve sürdürülebilir bir itibar oluşturmak yatmaktadır. Bu da güvenilirlik ve sorumluluk yoluyla gerçekleştirilebilir. İyi bir itibar elde edebilmek için üstün bir kalite, iyi bir hizmet ve yenilikçi bir anlayış ile gerek müşteriler, gerekse tedarikçiler gözünde güvenilir bir yer edinilmeli; örgüt faaliyetlerinde kanunlara, etik kurallara uyup, sosyal konular ve doğal kaynaklara duyarlı davranarak toplumun genelinin ve kamu otoritelerinin gözünde sorumluluk sahibi bir görüntü oluşturulmalıdır.[29] İyi bir kurumsal itibar, iyi bir yönetim planı sayesinde oluşturulabilir. Bu plan, kurumun misyon, vizyon ve temel değerleriyle uyumlu olmalı, kurumun ana amaç ve hedefleriyle tutarlı şekilde tasarlanan faaliyetleri içermelidir.

Kurumsal itibar yönetimi, tüm paydaş gruplarının beklentilerinin ve onların firmaya karşı bilişsel ve duygusal tutumlarının yönetilmesi olarak da tanımlanmaktadır.[30] Dolayısıyla kurumsal itibarı yönetirken tüm paydaş gruplarından gelen geri bildirimler dikkate alınmalıdır. Bu çerçeveden bakıldığında itibar yönetimi için yapılması gereken faaliyetler dört aşamada değerlendirilebilir.

1. Birinci aşama, kurumsal itibar açısından mevcut durumun değerlendirilmesidir. Bu aşama, kurum için önemli paydaşların gözünde nasıl bir itibara sahip olunduğunu belirlemek için yapılacak kimlik analizi, imaj analizi ve uyumluluk analizi gibi ölçümleri ve değerlendirmeleri içerir.[31]
2. Mevcut itibarın ne durumda olduğu belirlendikten sonra, gelecekte ulaşılmak istenen itibarın tasarlanması gereklidir. Bu aşamada stratejik analiz ve rakip analizi gibi faaliyetler yürütülür.

[29] Nakra, a.g.e. , s.40.
[30] Klewes and Wreschniok, a.g.e. , s.57.
[31] Fombrun, 1996, a.g.e., s.207.

3. Üçüncü aşamada, kurumsal itibar açısından mevcut durum ile gelecekte ulaşılmak istenen durum arasındaki farkların belirlenmesi ve bu farkların giderilmesi için gerekli faaliyetlerin planlanması işleri gerçekleştirilir.
4. Son aşama ise, arzu edilen itibar düzeyine erişmek ve bunu sürekli kılmak için gerekli faaliyetlerin uygulanması ve sürecin denetlenmesini kapsar.

Bu süreç oldukça uzun ve zahmetli bir süreçtir. Süreç içinde herhangi bir aşamada beklenmedik durumlarla karşılaşma riski vardır. Bu nedenle itibar yönetimi, olası krizlere karşı önceden hazırlıklı olmayı da gerektirir. Unutulmamalıdır ki, iyi bir kurumsal itibar oluşturmak kolay değildir, yıllar süren bir çaba gerektirir, ancak iyi yönetilemezse bir anda yok olup gidebilir. İyi bir itibar yönetimi, beklenmedik olumsuz durumların ortaya çıkma ihtimalini en alt düzeyde tutabilmeli, güçlü bir "iyi niyet kalkanı" geliştirerek, bu tür olumsuz durumların kuruma zarar vermesini önlemeli, ve olumsuz bir durum ortaya çıktığında iyi bir iletişim orkestrasyonu sağlayarak, durumun daha da kötüye gitmesini engelleyebilmelidir.[32]

Kurumsal itibar, tüm işletme faaliyetlerinin ortak bir sonucu olduğundan yönetilmesi de pek kolay değildir. İtibar, kurumun hem bilinçli olarak gerçekleştirdiği, hem de kontrolü dışında ortaya çıkan tüm faaliyetlerinden etkilenir. Kurumsal itibarı yönetirken, bu yapının güven ve sadakat üzerine kurulmuş bir yapı olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle, kurum iş ortaklığı yapacağı diğer kurumları ve katılacağı çalışmaları belirlerken de dikkatli olmalıdır. Kurumun isminin olumsuz bir çalışmayla ya da toplum yargılarına ters düşmüş bir kurumla birlikte anılması, kurumsal itibara geri dönüşü çok zor bir tahribat bırakabilir.[33] Sadece belirli bir birim, hatta sadece tepe yönetimi tarafından gerçekleştirilecek faaliyetlerle iyi bir itibar yönetimi sağlanması ve sürdürülmesi pek mümkün değildir. Kurum içindeki tüm birimlerin ve tüm çalışanların, itibar yönetiminde sorumluluk üstlenmesi gereklidir. İyi bir kurumsal itibar yaratabilmek için öncelikle kurumun kendine özgü

[32] C.M.J. Van Woerkum and Ir.M. Van Lieshout, "Reputation management in agro-food industries: safety first", **British Food Journal**, Vol:109, No:5, 2007, s.356.
[33] Melda Tuncoğlu, "Kurumsal İtibar Yönetiminde Yeşil Pazarlamanın Yeri ve Önemi", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), s.31.

bir kimlik oluşturulmalı ve topluma uyumlu ve tutarlı bir imaj yansıtılmaya çalışılmalıdır.[34]

İtibar yönetiminin ilk adımı mevcut durumu tespit etmektir. Bu aşamada, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak doğrultusunda kurumun güçlü ve zayıf yönleri, kurum dışından gelebilecek fırsat ve tehditlerin neler olduğu ortaya konulmalıdır. Bu aşamadaki en önemli işlerden birisi de, kurumun anahtar paydaşları tarafından nasıl algılandığı, yargıların oluşmasına hangi unsurların etki ettiğinin belirlenmesidir.[35] İyi bir kurumsal itibar yönetimi gerçekleştirebilmek için kurum, öncelikle kendi konumlandırmasına yönelik anahtar paydaşlarının kimler olduğunu (hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, toplum, tedarikçiler...), onların kurumu nasıl gördüklerini ve kurumdan ne tür beklentileri olduğunu net olarak saptamalıdır. Paydaşların her birinin, kurum hakkında farklı kaynaklardan elde etmiş oldukları duyumları, deneyimleri, görüşleri ve bunlar doğrultusunda geliştirdikleri beklentileri bulunabilir. Bu nedenle, öncelikle kurum için anahtar paydaşların kim olduğu, onların kurum hakkındaki mevcut algılamaları incelenmeli, daha sonra beklentileri netleştirilmelidir.[36] Bunun için, çalışanlar gibi iç paydaşların kurumun kimliğine ilişkin algılamalarının neler olduğu; müşteriler, rakipler, tedarikçiler ve toplumun genelinden oluşan dış paydaşlar gözünde ise kurumun imajının ne durumda olduğu ölçülmelidir. Kurumun kimliği ve imajının ne şekilde algılandığı ölçüldükten sonra, paydaşların kurumdan ne beklediğini ölçmeye sıra gelecektir. Paydaşlar, kurumların belirli durumlarda nasıl davranacağı ile ilgili çeşitli beklentiler geliştirirler. Bu "itibar beklentileri" kurumlara kazanım getirdiği gibi, zorluklar da getirmektedir. Beklentiler ne kadar yüksek olursa kurum için risk de o denli büyük olur.[37] Bu nedenle, kurumlar, yerine getiremeyecekleri taahhütlerde bulunmaktan uzak durmalıdırlar. İtibarı zedeleyebilecek olan en önemli unsur, paydaşların beklentileri karşısında, kurumun tutum ve davranışlarıyla hayal kırıklığı yaratmasıdır. İtibar, kurum davranışları ve kamuoyu üzerinde oluşturulan güven duygusu arasında merkezi bir konuma sahiptir. Tutum ve davranışların, paydaşların beklentileriyle ters

[34] Fombrun, 1996, a.g.e., s.6.
[35] Karaköse, a.g.e., s.95.
[36] Burcu Akar Kuyucu, "Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi", içinde: **İtibar Yönetimi**, der: Yılmaz Argüden, 1. b., İstanbul, AR-GE Danışmanlık Yayınları, No:4, 2003, s.15.
[37] Duygu Akmehmet, "Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.77.

düşmesi halinde, kurum, itibar kaybına, dolayısıyla da iş ve değer kaybına uğrayabilir.[38] Paydaşlarla kurulacak iletişim, paydaş algısını şekillendireceğinden stratejik bir iletişim planı oluşturulmalıdır. İletişim planı oluşturulmadan önce paydaşların örgüte ilişkin algıları analiz edilmeli ve paydaşların algısına en kolay ulaşacak iletişim yöntemi saptanmalıdır. Paydaşlarla kurulacak iletişimin temeli güvene dayandırılmalı, doğru ve güncel bilgiler paydaşlara aktarılmalıdır. Kurumsal itibar yönetiminde paydaş görüşleri esas olduğundan yanlış anlaşılmalar derhal düzeltilmeli, yaşanan değer kayıpları varsa bunları yeniden kazanma çalışmalarına girişilmelidir.[39]

Kurum, iç ve dış paydaşlarının gözünde hangi konumda olduğunu belirledikten sonra, itibar açısından ulaşmak istediği noktayı da dikkatlice tasarlamalıdır. Tasarlama işi yapılırken, kurumun sektördeki durumu, rakiplerine göre avantajları ve yetenekleri göz önüne alınmalıdır. Bu çerçevede, müşterilerin ürün ve hizmet kalitesi açısından, çalışanların işyeri ortamından, ortaklar ve yatırımcıların da özellikle finansal performans açısından beklentilerini karşılayacak bir faaliyet planı yapılmalıdır. Bunu yaparken de, öncelikle güçlendirilmesi gereken yönlere daha fazla ağırlık verilmelidir. Kurumun, kendi değer yaratma sürecini ve bunu sürdürebilme becerisini ölçerken, ürün ve hizmetlerinde yenilikler yaratması, sürekli değişen piyasalarda hızlı hareket etmesi gerekmektedir. Bunun için yerine getirilmesi gereken amaç, daha iyi iletişim, paydaşların davranışlarını etkileyerek daha güçlü ilişkiler kurmaktır.[40]

Unutulmamalıdır ki, kurumla ilgili yargılar kurumun iletişim çalışmalarından ve kurumsal davranışlarından etkilenir.[41] İtibarın temelinde saygı ve güven yatmaktadır. İyi bir itibar elde edebilmek için kurumların paydaşları gözünde güvenilir, dürüst, saygıdeğer ve sorumluluk sahibi bir yer edinmeleri gereklidir. İtibarlı bir kurum olabilmek için görünür ve güvenilir olmak da gereklidir. Herkes, o kurumun ne iş yaptığını açık ve net olarak görebilmelidir.[42] Farklı paydaşlar,

[38] S. Greyser, "Advancing and Enhancing Corporate Reputation", **Corporate Communications**, Vol:4, Iss:4, 1999, s.180.
[39] Tuncoğlu, a.g.e., s.30.
[40] Akmehmet, a.g.e., s.67.
[41] Davies, a.g.e. , s.46.
[42] Kuyucu, a.g.e., s.16

kurumun geçmişte, günümüzde ve gelecekteki eylemleri ile ilgili farklı konularda, farklı içeriklerde bilgilere ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle, her bir paydaş grubuna kendi ilgilendikleri konular ile ilgili bilgi, gerektiği ayrıntıda ve yine en uygun kanaldan verilmelidir. Örneğin müşteriler, genellikle ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilere (kalite, fiyat, güvenlik,); çalışanlar, işyeri ve çalışma koşulları ile ilgili bilgilere (maaş, iş güvenliği, kişisel gelişim ve yükselme olanakları); yatırımcılar ise finansal performans ile ilgili bilgilere (karlılık, yatırımların geri dönüş oranı) ihtiyaç duyarlar ve önem verirler.[43] Bunun yanında, her paydaş grubunun anlayabileceği ve değerlendirebileceği bilgi türü de farklıdır. Bir paydaşa, ihtiyacı olmayan ya da anlayamayacağı türden bir bilgiyi göndermek, iyi bir itibar yönetimi açısından doğru bir davranış değildir. Paydaşlarla olan iletişim çalışmalarında, doğru paydaşa doğru bilgiyi, doğru zamanda ve doğru aracılarla göndermek gereklidir.

İyi bir kurumsal itibar elde etmek ve bunu koruyabilmek için planlama aşamasında bir takım risklerin de değerlendirilmesi ve yönetilmesi gereklidir. Unutulmamalıdır ki, kurumlar beklenmedik olayların neden olduğu krizlerle her zaman karşı karşıya kalabilirler. Bu tür beklenmedik olaylar arasında şirket skandalları, büyük kazalar, olumsuz söylentiler ve dedikodular sonucu ortaya çıkan boykot hareketleri vb. sayılabilir. Kurumlar iyi bir kriz planıyla, proaktif davranıp, beklenmedik durumlara karşı hazırlıklı olarak, kısa zamanda panik yapmadan duruma müdahalede bulunabilir ve krizin itibarlarına etkisini en aza indirebilirler.[44] Güçlü ve ufku geniş kurumlar, büyük maddi ve manevi değer harcanarak oluşturulan itibarı etkileyecek riskleri önceden analiz eder ve bunlar için önlemler alırlar.[45] Bunun için yapılması gereken başlıca işlemler şunlardır:[46]

1. Kurumlar erken uyarı ve izleme sistemi kurmalıdır. Erken uyarı sistemi, krizler oluşmadan gelen sinyalleri algılayarak önlemler almayı kapsar. Medya, hükümet, ticari gruplar ve sivil toplum kuruluşları dikkatle takip edilmelidir. Bu topluluklar yaşanacak krizlerin sinyallerini taşırlar.

[43] Nikolay A. Dentchev and Aime´ Heene, "Managing the reputation of restructuring corporations: Send the right signal to the right stakeholder", **Journal of Public Affairs**, Vol:4, No:1, 2004, s.60.
[44] Akmehmet, a.g.e., s.79.
[45] Karaköse, a.g.e., s.121.
[46] J. Larkin, "Reputaion Management. Managing Reputation Risk", **Ethical Corporation Magazine**, 2003, p.36-37'den aktaran Tuncoğlu, a.g.e., s.39.

2. Kurumu etkileme ihtimali olan riskler belirlenmelidir. Kurumun karşılaşabileceği bu krizler önceden tahmin edilmeli, tanımlanmalı ve senaryolar yazılarak proaktif bir çalışmayla önlemler alınmalı ya da kriz anlarında nasıl davranılacağı belirlenmelidir.
3. Kurum çeşitli sınama yöntemleriyle kendini analiz etmeli ve eksiklikleri belirlemelidir. Bu sayede kurum kendi performans eksikliklerini görür ve geliştirecek yönde çalışmalar yapar.
4. Kurumlar hareket planları ve stratejiler geliştirmelidirler. Bu hazırlık, kurumların nereye adım atacağını önceden bilmesini ve sağlam adımlarla yol almasını sağlar.
5. Kurumlar kendi performansını değerlendirirken bir yandan da paydaşlarının kurum hakkındaki yargılarını değerlendirmelidirler. Algılar düzenli olarak ölçüldüğü zaman değer erozyonları daha kolay fark edilir ve hızlı şekilde eski haline getirilebilir. Bu nedenle kurumsal itibar düzenli olarak ölçülmelidir.

Bir kriz ortaya çıktıktan sonra atılacak adımlar ise, Fombrun tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:[47]

Adım 1: Olanlar ile ilgili sorumluluğu derhal ve açık şekilde üzerinize alın
Adım 2: Tüm paydaşlara bu konuyla ilgilendiğinizi gösterin
Adım 3: Yetkililerle tam ve açık bir şekilde işbirliği yapın
Adım 4: Yanlış yapan ve ihmali olan tüm yöneticileri görevden uzaklaştırın
Adım 5: Yerlerine güvenilir liderler atayın
Adım 6: İhmali olan yöneticilerin bağlantılı olduğu tedarikçileri ve temsilcileri de gözden çıkarın
Adım 7: Araştırma için bağımsız gözlemci, denetçi, muhasebeci ve danışmanlar görevlendirin
Adım 8: Daha iyi bir kontrol için operasyonları yeniden organize edin.
Adım 9: Katı prosedürler oluşturup yürürlüğe koyun.
Adım 10: Kural dışı eylemler ve ihlallere neden olan uygulamaları belirleyin
Adım 11: İçsel uygulamaları ve ödeme sistemlerini elden geçirin
Adım 12: Yeni duruma uyumu izleyip denetleyin.

[47] Fombrun, 1996, a.g.e., s.382.

İtibar yönetiminde bir başka önemli husus da, oluşturulan iyi itibarın sürdürülebilmesidir. Unutulmamalıdır ki, iyi bir itibar elde eden kurum kamuoyu tarafından daha dikkatli izlenmeye ve daha çok irdelenmeye başlanacaktır. Çünkü itibarı yüksek kurumlar, medyada ve diğer iletişim araçlarında daha fazla görünür hale gelirler. Ulaşılan yüksek itibar seviyesini korumak da zor bir iştir. Bunun için sürekli kontroller yapılmalı yani, elde edilen itibarın ne durumda olduğu düzenli olarak ölçülmelidir. Eğer olumsuz bir eğilim varsa bu önceden sezilip, gerekli önlemler alınmalıdır. Bu amaçla, çalışan ve müşteri memnuniyet araştırmaları, sektör kuruluşları tarafından yapılan sıralamalar, hisse senedi piyasalarındaki hareketler vb. göstergeler sürekli takip altında tutulmalıdır. Kurum bu tür işlemleri kendisi yürütebileceği gibi, bu hizmetleri sunan danışmanlık şirketlerinden de destek alabilir. Diğer taraftan, itibarın devamlılığını sağlayabilmek için, yapılan çalışmaların da sürdürülebilir olması gerekir. Kurumsal gelişim ya da sosyal sorumluluk çalışmaları belirli bir noktaya geldikten sonra kendi haline bırakılmamalıdır. Yapılan çalışmaların hedeflenen bölümleri tamamlandıktan sonra projelerin bir adım ileriye taşınması sağlanmalıdır. Böyle bir çalışmayla kurum gelişimini sağlarken, gündemdeki yerini de koruyacaktır. Görünürlüğü devam eden kurum toplumsal güveni sarsmadıkça itibarının devamlılığını sağlayabilir.[48] Etik değerlere uyum, sosyal paydaşlarla diyalog, şeffaf ve hesap verilebilirliği yüksek bir yönetim, kuruma duyulan güveni artıracaktır.[49]

Özetlemek gerekirse, iyi bir kurumsal itibar yönetimi için öncelikle, kurumun anahtar paydaşları gözündeki mevcut itibarının ölçülmesi gerekir. Daha sonra kurum amaç ve hedeflerine uygun bir itibar konumu belirlenmelidir. Bu itibar düzeyine erişebilmek için gerekli faaliyetler planlanmalı ve uygulamaya konmalıdır. Bu çerçevede, kurumun güvenilir, inanılır, dürüst ve sorumluluk sahibi olması ve paydaşlarına da bu niteliklerini uygun iletişim yöntemleriyle bildirmesi gereklidir. Bunun için açık, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim tarzı belirlenmeli, yasa ve kurallara uyulmalı, etik değerlere saygı gösterilmelidir. Toplum yararına faaliyetleri desteklemek, doğal çevreye ve tüm insanlığa saygılı davranmak, sorumluluk sahibi bir kurum olmanın gerek şartlarıdır. Hedeflenen itibar seviyesine ulaşılıp

[48] Tuncoğlu, a.g.e., s.38.
[49] Kadıbeşgil, a.g.e., s.336.

ulaşılmadığı düzenli olarak ölçülmeli, süreç esnasında gerekli düzeltmeler yapılmalıdır. Olası kriz durumları için önceden hazırlıklı olunmalı, krizler ortaya çıkmadan önlenmeli, ya da kriz anında etkili bir kriz yönetimiyle krizin olumsuz etkileri bertaraf edilmeye çalışılmalıdır. İyi bir itibar yönetimi için tepe yönetiminin desteğinin yanında, kurum içindeki tüm birimlerin işbirliği sağlanmalıdır. İtibarın, kurumun faaliyetleri üzerinde etkili olan tüm paydaşların, iyi bir kurumsal itibar elde etme ve bunu koruma felsefesine sahip çıkması ve üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesi temin edilmelidir. Kurumsal itibarın ve yönetiminin, işletmeler için neden bu kadar önemli ve hayati bir konu olduğuna bir sonraki bölümde değinilmiştir.

5. KURUMSAL İTİBARIN İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ

Pek çok organizasyon, ellerindeki en önemli varlığın kendi isimleri ve itibarları olduğunu düşünmektedir. Bu durum özellikle bilgiye dayalı hizmet sunan danışmanlık işletmelerinde çok daha fazla öne çıkmaktadır. İyi bir kurumsal itibarın başlıca faydaları, firmanın ürünlerinin aynı koşullardaki rakip ürünlere tercih edilmesi, firmanın ürünlerine daha fazla fiyat koyabilmesi, kriz dönemlerinde paydaşların firmaya destek olması ve firmanın pazardaki finansal değerinin yükselmesi şeklinde sıralanabilir[50]. Soyut bir varlık olmasına rağmen kurumsal itibar işletmenin toplam değerini artırmakta ve önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. İyi bir itibara sahip olan kurum, paydaşların desteğini daha rahat alarak amaçlarına daha az çaba ve daha düşük maliyetlerle ulaşabilir. ABD'de Burson-Marsteller tarafından yapılan bir araştırmada, üst düzey yöneticilerin %95'i, kurumsal itibarın işletme amaçlarına ulaşmada önemli ya da çok önemli rol oynadığı yanıtını vermiştir[51]. Hill&Knowlton tarafından uzunca bir süredir yürütülmekte olan "Reputation Watch" araştırmasının 2005 sonuçlarına göre, Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya'daki önde gelen finansal analistlerin yüzde 86'sı bir firmaya yatırım yapılıp yapılmayacağı konusunda değerlendirme yaparken finansal verilere ve lider ve yönetim takımının kalitesine bakmaktadır. Ancak konu kurumsal itibara geldiğinde,

[50] Greyser, a.g.e., s.178.
[51] K. Harrison, "Why a good corporate reputation is important to your organization?", http://www.cuttingedgepr.com/articles/corprep_important.asp , (29.04.2009).

Kuzey Amerikalı analistler yüzde 88, Avrupa'dakiler %91, İngiltere'dekiler %93 ve Asya Pasifik'tekiler de %94 oranında şirketlerin itibarlarını yönetmek konusunda yetersiz olmaları durumunda finansal darboğaza gireceklerini düşünmektedirler[52].

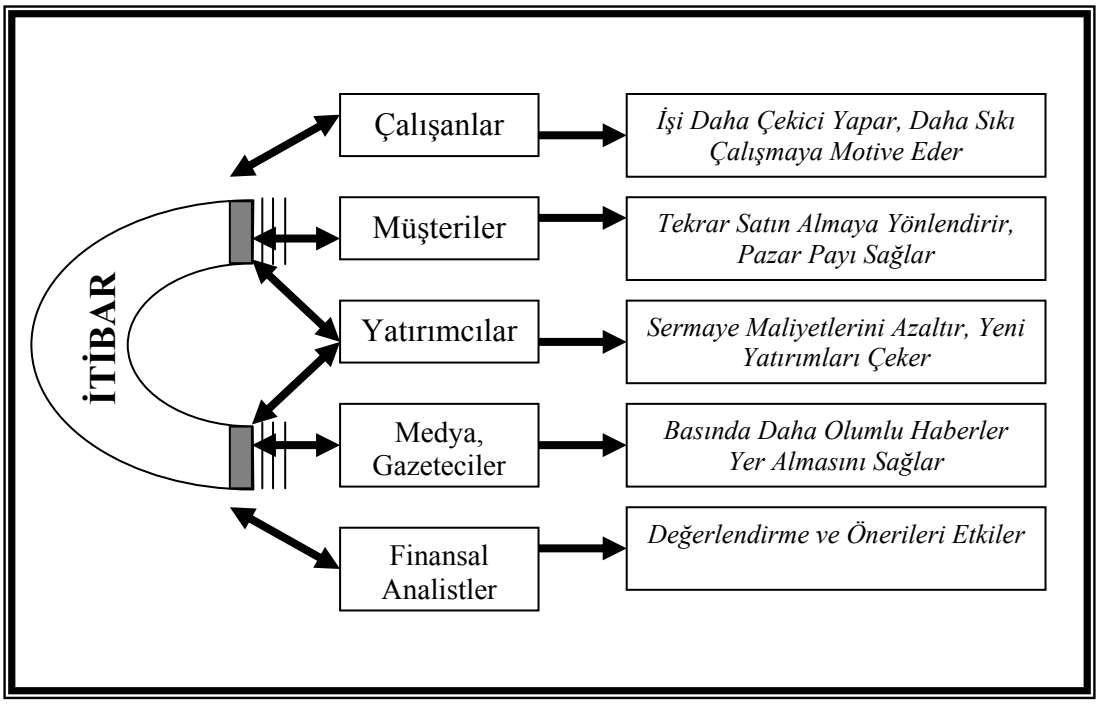
Bir organizasyon için, itibarın hem maddi hem de maddi olmayan pek çok yararı söz konusudur. Kurumsal itibar işletmenin ürün kalitesi ya da sosyal sorumluluk durumuyla ilgili yeterli bilgi alamamaktan yakınan paydaşlara, şirketin istenen ya da beklenen çıktıları sunma kabiliyetine ilişkin değerlendirme yapma olanağı sağlar. Firmanın paydaşlarıyla olan etkileşimleri hakkında bilgi verir ve bu farklılık diğer firmalar tarafından taklit edilmesi zor bir durumdur. İyi bir itibar yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçilerden oluşan temel paydaşları firmaya çekerek ve mevcut olanları elde tutarak ekonomik bir değer yaratır. Güçlü bir itibar işletmenin gelirlerini artırarak ya da maliyetlerini düşürerek rakipleri saf dışı bırakmasına yardımcı olur. Olumlu kurumsal itibar müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırır.[53] Kurumsal itibar işletmelere farklılaşma olanağı sağlar. Ancak bununla kalmayıp, tedarikçilerinden daha ucuza mal alabilmesini sağlar. Nitelikli iş görenleri kuruma çeker, böylece nitelikli çalışanlar kurumun itibarını daha da artırır. İtibarlı şirket gençlerin idolü haline dönüşür ve sivil toplum örgütleri projelerine itibarlı işletmeleri dâhil eder. Yerel yönetimler itibarlı işletmelere daha farklı bir yaklaşım ve tavır sergilerler[54]. Soyut bir varlık olan kurumsal itibar, işletmeler için uzun dönemli rekabet avantajı sağlayacak önemli yararlar sağlar. İyi bir itibar, bir mıknatıs gibidir ve gerekli kaynakları işletmeye çeker[55].

Kurumsal itibar bir çeşit "aydınlanmış çıkar çabasıdır". Kurumsal paydaşlar yatırım kararlarında, kariyer kararlarında ve satın alma kararlarında çoğu zaman kurumların itibarını da göz önüne alarak karar vermektedirler[56]. Kurumsal itibar, rakipleriyle kıyaslandığında bir firmanın ürünlerinin, iş olanaklarının, yatırım

[52] Kadıbeşgil, a.g.e., s. 56.
[53] Fombrun, 1996, a.g.e., s.73.
[54] T. Burçin Tansala, "Yükselen Değer Kurumsal İtibar", **Marketing Türkiye**, Yıl:3, Sayı:71, 2005, s.30'dan aktaran Nilüfer Yörük Karakılıç, "Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri: Afyon'da Perakende Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:7, No:2, 2005, s.186.
[55] Charles J. Fombrun and Cees B.M. Van Riel , **Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations**, Upple Saddle River, NJ., Financial Times Prentice Hall Books, 2003, s.3.
[56] Fombrun and Shanley, 1990, a.g.e., s.233.

planları ve stratejilerinin ne durumda olduğuna dair işaretler sunar. İyi bir itibar, sektördeki rakiplerin hareketini kısıtlayarak firmaya önemli katkılar sunar.

Şekil 2: İtibar Mıknatısı: İtibar, kaynakları işletmeye çekmeye yardımcı olur



Kaynak: Charles J. Fombrun; Cees B.M. Van Riel , **Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations**, U.Saddle River, NJ., Financial Times Prentice Hall Books, 2003, s:5.

Tüketici-firma ilişkisinde, tüketiciler detaylı değerlendirme yapacak bilgiden çoğu zaman yoksundurlar ve bu bilgiyi derleme konusunda da pek hevesli olmazlar. Bunun yerine, kararlarında kendilerine yol gösterecek kestirme sinyallere güvenirler. Tüketiciler için bir firmanın itibarı, o firmanın ürün ve hizmetlerinin kalitesinin bir göstergesidir. Yatırımcılar için de durum benzerdir. İtibarı yüksek bir firmanın, güvenilir bir yatırım için doğru adres olduğu kestirmesi, yatırım yapmayı düşünen ancak sektör ya da firmalar ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmayan kimseler için karar vermeyi kolaylaştırır ve bir rahatlık sağlar. Hem tedarikçiler hem de tüketiciye dönük aracılar (toptancı, perakendeci, satış bayileri, temsilcilikler) itibarlı bir firma ile çalışmanın kendilerine avantaj sağlayacağını düşünür ve tercihlerini bu yönde kullanırlar. Çalışanlar da, güçlü firmaların iş güvenliği, finansal ve sosyal olanaklar

açısından kendilerine daha üstün vaatlerde bulunacağını düşünerek, tercihlerini büyük, güçlü ve itibarı yüksek kurumlardan yana kullanma eğilimindedirler.

Kurumsal itibar ve tüketici davranışları ile ilgili yapılan araştırmalarda, kurumsal itibarın müşteri memnuniyeti[57], tüketici bağlılığı[58], tüketici güveni[59] ve olumlu ağızdan ağza iletişim[60] ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Kurumsal itibar özellikle hizmet işletmelerinde daha da ön plana çıkmakta ve kurumun rakiplerinden farklılaştırılmasına yardımcı olmaktadır. Kurumsal itibar belirsizliği azaltmaktadır. Tüketiciler, itibarı yüksek bir işletmenin, daha yüksek kalitede ve daha değerli hizmet vereceği çıkarsaması yapmaktadırlar ve buna bağlı olarak memnuniyet düzeyi olumlu etkilenmektedir.[61] Olumlu bir itibar, tüketicileri firmaya çekmeye ve onların firmaya sadık kalmalarına yardımcı olmaktadır.[62] Bu nedenle kurumun itibarı ile müşterilerin o kuruma sadakati arasında pozitif bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Diğer taraftan, tüketiciler bir ürün ya da hizmeti aşırı derecede iyi ya da kötü buldukları zaman, bu düşüncelerini etraflarındaki insanlarla paylaşmaya daha meyillidirler. Bu nedenle iyi bir itibarın, üstün ürün ve hizmet kalitesiyle birleşince, tüketicilerin olumlu ağızdan ağza iletişim yapma olasılıklarını artıracağı ve kurumun gönüllü avukatları haline gelmelerini sağlayacağı düşünülmektedir.[63] İyi bir kurumsal itibar müşterilere ürün ve hizmetlerin kalitesi ile ilgili ipuçları vererek, firma için ürünlerini daha yüksek fiyatlandırma olanağı da sunar. İyi bir itibar daha yetenekli çalışanları firmaya çeker ve yatırımcıları cezbeder. Sonuç olarak itibar düzeyi, firmanın endüstriyel bir sosyal sistem içindeki statüsünü belirler.[64]

---

[57] G., Walsh, G.K. Dinnie and K.P. Wiedmann, "How do corporate reputation and customer satisfaction impact customer defection? A study of private energy customers in Germany", **Journal of Services Marketing**, Vol:20, No:6, 2006, s.412.

[58] Richard Hall, "The strategic analysis of intangible resources", **Strategic Management Journal**, Vol:13, No:2, 1992, s.138.

[59] P.M. Doney, J.P. Cannon, "An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships", **Journal of Marketing**, Vol:61, No:2, 1997, s.35–51.

[60] E.A.G. Groenland, "Qualitative research to validate the RQ-dimensions", **Corporate Reputation Review**, Vol:4, No:4, 2002, s.309–315.

[61] R. L. Oliver, W. DeSarbo, "Response determinants in satisfaction judgments", Journal **of Consumer Research**, Vol:14, (March 1988), ss.495–507.

[62] E.Yoon, H.J. Guffey and V. Kijewski, "The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service", **Journal of Business Research**, Vol:27, 1993, s.215-28..

[63] E.W. Anderson, "Customer satisfaction and word of mouth" **Journal of Service Research**, Vol:1, No:1, 1998, ss.5–17.

[64] Fombrun and Shanley, 1990, a.g.e., s.233.

Kurumsal itibar konusu işletmeler için kritik önemdedir çünkü işlem maliyetlerini azaltır ve finansal çıktılar ile tüketici güveni ve sadakati gibi değişkenleri olumlu yönde etkiler.[65] Buna ilaveten, kurumsal başarıya ulaşmada itibarın önemli bir faktör olduğu belirlenmiş ve kurumsal itibarın hissedarların kurumu değerlendirmeleriyle güçlü bir varyans paylaştığı ortaya konmuştur.[66] Pek çok yazar, iyi bir itibara sahip olan kurumların önemli bir rekabet avantajı elde ettiklerini ve daha çok müşteri çekme potansiyeline sahip olduklarını ileri sürmektedir.[67]

Strateji literatüründe kurumsal itibar ürün ve hizmetler pazarında firmaya rekabet avantajı sağlayabilecek soyut bir varlık olarak değerlendirilmektedir.[68] Bu çerçevede bazı yazarlar bu soyut varlığa "itibar sermayesi" adını vermektedirler.[69] Kaynak temelli görüşe uygun olarak, itibar firma tarafından yönetilen değerli bir kaynak olarak kabul edilebilir.[70]

Pazarlama ve yönetim literatüründe, kurumsal itibar konusu öncelikle firmaya bağı olan insanlar temelinde değerlendirilmektedir. İtibar kavramı, toplumun bir kişi ya da kurum hakkındaki olumlu değerlendirmelerinin, o kişi ya da kuruma yönelik tutum ve davranışlara olumlu yönde etki yapacağı şeklindeki genel kabul üzerine inşa edilmiştir. Bu paralelde, itibar konusunun, pazardaki ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükselmesine etkide bulunacağı da ileri sürülmektedir. Şöyle ki, düşük kalitede ürün ve hizmet sunan firmalar müşteriler tarafından (o firmanın ürününü satın almamak ve olumsuz kulaktan kulağa iletişim ile) cezalandırılacak ve ürünlerinin kalitesini yükseltmeye zorlanacaklardır[71]. Firma ile müşteriler arasındaki

---

[65] A. Caruana, B. Ramasashan and K.A. Krentler, "Corporate reputation, customer satisfaction, & customer loyalty: What is the relationship?" In H. E. Spotts (Ed.), **Proceedings: Developments in marketing science**, Coral Gables, FL: **Academy of Marketing Science**, Vol:27, 2004, s.301.
Peter W. Roberts, Grahame R. Dowling, "Corporate reputation and sustained superior financial performance", **Strategic Management Journal**, Vol:23, No:(12), 2002, ss.1077–1093.

[66] J. Kay, **Foundations of corporate success**, Oxford University Press, Oxford, 1993'den aktaran Gianfranco Walsh, Sharon E.Beatty, "Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol:35, 2007, s.127.

[67] Walsh and Beatty, a.g.e., s.127.

[68] Jay B. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage", **Journal of Management**, Vol:17, Is:1, 1991, s.115.

[69] Fombrun, 1996, a.g.e., s.81.

[70] J. B. Barney, **Gaining and sustaining competitive advantage**, 2nd ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2002'den aktaran, Walsh and Beatty, a.g.e., s.128.

[71] Fombrun and Van Riel, 1997, a.g.e., s.10.

ilişkide güven ve itibarın geliştirilmesi, işletme maliyetlerini azaltmada da etkili bir stratejidir. Hem firmalar hem de müşteriler, güvenilirliğini geçmiş davranışlarıyla ispatlamış kimselerle çalışmayı tercih ederler. Firma ve müşteri zaman içinde birbirini tanıyıp daha fazla güven duydukça, aracılara (bankalar, depocular vb.) daha az ihtiyaç duyacaklar ve bunlara ayrılan kaynaktan tasarruf ederek işlem maliyetlerini düşüreceklerdir.

Buna ilaveten, iyi bir itibar rakiplerin pazara girmesinde önemli bir bariyer görevi de görebilmektedir. Pazara daha önce yerleşmiş ve güçlü bir itibar sağlamış kurumlar, rakipler için caydırıcı engellerdir. Zira, iyi bir itibarın taklit edilmesi çok zordur[72], bu itibarın elde edilmesi de zaman alır ve maliyetlidir[73].

Hepsinden öteye, kurumsal itibar işletme için bir marka değeri yaratarak şirketin toplam değerini yükseltmektedir. Marka değeri, şirketin elle tutulabilir varlıklarının toplam değeri ile şirketin pazardaki toplam değeri arasındaki farktır. İyi bir itibar, şirketin sahip olduğu somut varlıklardan çok daha fazla bir pazar değeri elde etmesine olanak sağlayabilir. Nitekim, elle tutulabilir varlıkları 15 Milyar Dolar olan Microsoft'un pazar değerinin 250 Milyar Dolar'dan fazla etmesi bunun en çarpıcı örneklerinden biridir. Coca Cola'nın şişesini temsil eden ürün markasının 68 Milyar Dolar, bu markanın sahibi Coca Cola şirketinin ise 160 Milyar Dolar olması bu konunun ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır[74]. İyi bir itibar, kuruma sahip olduğu her şeyden daha fazla bir katma değer sağlayabilir. Bu nedenle kurumsal itibar işletmeler için önemlidir.

[72] I. Dierickx, K. Cool, "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", **Management Science**, Vol:35, No:12, 1989, ss.1504–1511.
[73] C. Rose, S. Thomsen, "The impact of corporate reputation on performance: Some Danish evidence", **European Management Journal**, Vol:22, No:2, 2004, s.202.
[74] Kadıbeşgil, a.g.e., s.51.

6. KURUMSAL İTİBAR KONUSUNA FARKLI DİSİPLİNLERDEN YAKLAŞIMLAR

Kurumsal itibar konusu işletme yönetimiyle ilgili pek çok disiplinden yoğun ilgi görmektedir. Her disiplin konuya öncelikle kendi açısından yaklaşmakta ve bu nedenle farklı tanımlar ve kavramsallaştırmalar ortaya çıkmaktadır. Kurumsal itibar konusuna ekonomi, strateji, pazarlama, yönetim ve organizasyon, sosyoloji ve muhasebe disiplinlerinden yaklaşımlar aşağıda özetlenmiştir.

6.1. EKONOMİ DİSİPLİNİ AÇISINDAN KURUMSAL İTİBAR

Ekonomistler itibar konusuna oyun teorisi ya da sinyal teorisi açısından yaklaşmışlardır. İtibarı bir özellik ya da sinyal olarak görmektedirler. Oyun teorisi yazarları kurumsal itibarı, özellikle belirsizlik dönemlerinde çeşitli firmaları birbirinden ayırt etmeye yarayan ve onların stratejik davranışlarını açıklayabilen bir karakter özelliği olarak tanımlamaktadırlar.[75] Geçmiş davranışların, gelecekteki davranışları öngörmeye yardımcı olacağı ilkesinden hareketle, kurumsal itibarı karar vermede bir araç olarak kullanırlar.[76]

Tüketiciler, firmaların itibarlarına yöneticilere nazaran daha fazla güvenirler, çünkü firmanın kalite ve güvenilirlik gibi arzulanan ürün özelliklerini temin edip edemeyecekleri ile ilgili daha az bilgiye sahiptirler.[77] Benzer şekilde, dış yatırımcılar firmanın gelecek faaliyetleri ile ilgili daha az bilgiye sahiptirler, bu nedenle kurumsal itibar yatırımcıların firma ile ilgili güvenebilecekleri en önemli bilgi kaynaklarındandır. Oyun teorisyenleri için kurumsal itibar fonksiyonel bir araçtır; çünkü çalışanlar, yatırımcılar, rakipler ve toplumun genelinde firmanın kim olduğu, ne yaptığı ve ne için var olduğu gibi konularda algılamalar oluşmasını sağlarlar. Bu tür algılamalar firma ile toplum arasındaki etkileşimleri istikrarlı hale getirir.

---

[75] Fombrun and Van Riel, 1997, a.g.e., s.6.
[76] B. Lahno, "Trust, reputation, and exit in exchange relationships", **Journal of Conflict Resolution**, Vol:39, No:3, 1995, ss.495-510.
[77] S. Grossman, J. Stiglitz, "On the impossibility of informationally effcient markets", **American Economic Review**, Vol: 70, 1980, ss.393-408.

Sinyal teorisyenleri, itibarın yöneticilerin daha önce yaptıkları ve firma dışındakilerin firmanın güvenilirliği ve öngörülebilirliğine ilişkin algılamalarını etkileyecek kaynak kullanımı davranışına dayandığını ileri sürmektedirler.[78] Firmanın kendisi ve ürünleri ile ilgili pek çok bilgi dışarıdan görünmez ve bu nedenle kurumsal itibar, dışarıdan bakan birinin firmanın ürün ve hizmetlerine ilişkin güvenini etkileyecek sinyaller ve ipuçları verir. Bunun farkında olan yöneticiler, firmayı daha çekici göstermek için kurumsal itibarı bir ipucu ve sinyal olarak kullanırlar. Özellikle bir firmanın ürün ve hizmetlerinin kalitesinin doğrudan gözlemlenemediği hallerde, yüksek kaliteli üreticilerin, bu kalitelerine işaret edecek sinyaller üretmek için kurumsal itibardan yararlandıkları ileri sürülmektedir.[79] İtibarın geliştirilmesi için daha önceden yapılan yatırımlar, ürünleri daha yüksekten fiyatlandırma olanağı ve tekrar satın alma davranışlarının ortaya çıkmasını sağlar. Buna karşın, düşük kalitede üretim yapanlar ise itibara yatırım yapmazlar çünkü satın alma davranışının tekrarlanma olasılığının düşük olduğunu görürler.[80]

Sermaye ve emek piyasalarında da benzer dinamikler ortaya çıkmaktadır. Örneğin yöneticiler, kendi finansal performansları ile ilgili olarak yatırımcılara sürekli sinyaller gönderirler. Yatırımcılar, yüksek ve istikrarlı getiri sağlayan kurumlara daha olumlu yaklaştıklarından, yöneticiler gelirlerindeki dalgalanmalara rağmen, dönem sonu gelir rakamlarını düzeltip, kâr payı dağıtım oranlarını daha yüksek ve istikrarlı göstermeye çalışırlar. Kimi zaman firmalar, dış denetim için itibarı yüksek denetim firmalarına başvurur ve kendilerini denetlettirirler. Böylece, yatırımcılara, kural koyuculara ve toplumun diğer kesimlerine ne kadar düzgün ve güvenilir bir firma olduklarını gösteren sinyaller vermeye çalışırlar.[81]

---

[78] Stewart S. Myers, and Nicholal S. Majluf, "Corporate Financing and Investment Decisions when Firms have Information that Investors Do Not Have", **Journal of Financial Economics**, Vol:13, No:2, 1984, ss.187-221.

[79] Carl Shapiro, "Premiums for high-quality products as returns to reputations", **Quarterly Journal of Economics**, Vol:98, 1983, ss.659-681.

[80] P. Milgrom, J. Roberts, "Relying on the information of interested parties", **Rand Journal of Economics**, Vol:17, 1986, ss.18-32.

[81] R. Wilson, "Reputations in games and markets" in Roth, A.E. (Ed.), **Game-theoretic models of bargaining'**, Cambridge University Pres, 1985'den aktaran Fombrun and Van Riel, 1997, a.g.e., s.6.

6.2. STRATEJİ BİLİMİ AÇISINDAN KURUMSAL İTİBAR

Strateji bilimi ile uğraşanlar kurumsal itibar konusunu kaynak temelli görüş açısından değerlendirmişlerdir. Bu bakış açısına göre kurumsal itibar, işletmeye rekabet avantajı sağlayan, değerli, taklit edilmesi zor, kolay elde edilemeyen ve yerine başka bir şey ikame edilemeyen stratejik bir kaynaktır.[82] Stratejistler açısından itibar hem bir varlık, hem de hareketlilik önündeki engeldir.[83] İyi bir itibar, firmanın rakiplerinin hareketlerini kısıtlar ve taklit edilmesi çok zor olduğundan firmaya önemli bir değer sağlar. Firma etrafına bir koruma duvarı çizip rakiplerin reaksiyonlarını sınırlandırdığı için sektörel yapı içinde farklı bir unsurdur.[84] İtibarın taklit edilmesi zordur çünkü firmanın kendine has içsel özellikleri sonucu ortaya çıkar. Firmanın paydaşlarıyla geçmiş etkileşimlerinin bir toplamı olarak, firmayı gözleyenlere o firmanın ne olduğunu anlatır.[85] İtibar dışarıdan algılanan bir şey olduğundan, çoğu zaman firmanın yöneticilerinin doğrudan kontrolü dışında kalabilmektedirler.[86] Firmaya dışarıdan bakanların zihinlerinde bir itibar algısı oluşturabilmek zaman alır. Ampirik araştırmalar, olumsuz bilgiyle karşılaştıklarında bile insanların bir firma ile ilgili mevcut itibar değerlendirmelerini değiştirmeye karşı direnç gösterdiklerini ortaya koymuştur.[87] İtibar, değişime direnç gösterdiği için de kıymetli bir varlıktır. Ekonomistler gibi, stratejistler de olumlu bir itibar elde etmenin sağlayacağı rekabetçi faydaya dikkat çekmektedirler.[88] Rakiplerin hareketlerine karşı engeller oluşturacak itibar bariyerlerinin kurulması için kaynakların bu yönde kullanılmasını desteklemektedirler.[89]

---

[82] Barney, 1991, a.g.e., s.115

[83] R. E. Caves and M. E. Porter, "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition", **The Quarterly Journal of Economics**, Vol:91, No:2, (May 1977), ss.241-262.

[84] Charles J. Fombrun and Edward J. Zajac, "Structural and Perceptual Influences on Intraindustry Stratification", **The Academy of Management Journal**, Vol:30, No:1, (March 1987), ss.33-50.

[85] Jane E. Dutton, Janet M. Dukerich, "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation", **Academy of Management Journal**, Vol:34, No:3, (Sep. 1991), s.518.

[86] Fombrun and Shanley, 1990, a.g.e., s.234.

[87] Steven L. Wartick, "The Relationship Between Intense Media Exposure and Change in Corporate Reputation", **Business and Society**, Vol:31, No:1, (Spring 1992), s.35.

[88] Violina P. Rindova; Charles J. Fombrun, "Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm-Constituent Interactions", **Strategic Management Journal**, Vol:20, No:8., (Aug. 1999), s.691.

[89] Fombrun and VanRiel, 1997, a.g.e., s.7.

6.3. PAZARLAMA AÇISINDAN KURUMSAL İTİBAR

Pazarlamacılar, itibarı markalaşma sürecinin önemli bir bileşeni olarak değerlendirirler. Günümüzün rekabetçi çevresinde firma itibarı ile imajı, müşteri bağlılığını etkileyen potansiyel bir güç olarak görülmektedir.[90] Pazarlama araştırmalarında itibar (çoğu kez "marka imajı" olarak adlandırılır) zihinlerdeki marka resminin oluşmasını sağlayan bilgi işleme sürecine odaklanmıştır. Pazarlama araştırmalarında "nesne" genellikle ürün ya da hizmetler olur, özneler ise hemen her zaman tüketicilerdir. Petty ve Cacioppo tarafından geliştirilen Ayrıntılandırma Olasılığı Modeli'ne göre, bilgi işleme düşük, orta ve yüksek ayrıntılandırma şeklinde üç düzeyde ortaya çıkabilir.[91] Yüksek ayrıntılandırma olasılığı halinde, bireyin zihninde derinlemesine ve karmaşık gerekçelendirme süreçleri sonucunda nesneye ilişkin sofistike bir değerlendirme ortaya çıkar. Düşük ayrıntılandırma olasılığı durumunda, birey konuya fazla zihinsel çaba harcamaz ve iyi-kötü ya da çekici-itici şeklinde bazit değerlendirmelerle yaklaşır. Orta düzeyde bir bilişsel çaba harcanması durumunda birey, nesneye ilişkin açık ve net faydaları tanımlayarak bir değerlendirme yapar. Zihinsel çaba miktarı, bireyin konu ile ilgili mevcut bilgi düzeyine, nesne ile ilgili ilgilenim düzeyine ve firmanın ne derece çekici bir marka imajı yaratmayı arzu ettiğinin ifadesi olan pazarlama iletişiminin yoğunluğuna bağlıdır.[92] Marka değeri yaratmak, olumlu, güçlü ve kendine has özellikleri olan bildik bir marka oluşturmayı gerektirir.[93] Bunu yapmak için en başta marka kimliğinin seçimi (marka adı, logo vb.) ve değişik kimliklerin markada birleştirilmesi şeklinde farklı süreçler izlenebilir.

Marka konusu, işletmelerin pazar başarısını ve tüketici davranışlarını etkileyen çok önemli bir konudur. Firmalar üç temel markalama stratejisi kullanabilirler: (1) Firma ismi belirtmeksizin her ürüne ayrı marka ismi kullanmak; (2) her üründe firma ismini kullanarak tek bir marka yaratmak; (3) firma adı ile ürün

---

[90] Nha Nguyen, Gaston Leblanc, , "Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services", Journal of Retailing and Consumer Services, Vol:8, No:4, 2001, s.227.
[91] R.E. Petty and J.T. Cacioppo, **Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change**, Springer-Verlag, NewYork, 1986, s.4.
[92] D.E. Schultz, , S.I. Tannenbaum and, R.F. Lauterbron, **Integrated Marketing Communication**, NTC Books, Chicago, 1994'den aktaran Fombrun and VanRiel, 1997, a.g.e., s.7.
[93] K.L. Keller, "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", Journal of Marketing, Vol:57, No:1, January 1993, s.1.

markalarının bir bileşimini kullanmak.[94] Hangi stratejinin kullanılacağı, ana marka (ya da firma ismi) ile, sonradan pazara sürülen ürün arasındaki benzerliğe, uyuma, ve ana ürünün mevcut başarısına dayalı olarak kararlaştırılmalıdır. Pazarlama literatüründe, aynı (ya da benzer) ürün kategorisinde mevcut bir marka ismini kullanarak, yeni bir markanın tanıtımının yapılması ile ilgili pek çok araştırma mevcuttur. Bunlar arasında ürün hattı genişlemesinde imaj transferi, birbirini tamamlayan ortak markalı ürünler ya da sosyal sorumluluk yahut finansal performans gibi örgütsel özelliklerle bağlantı kurmak gibi çalışmalar sayılabilir.[95] Yapılan araştırmalarda, tüketicilerin mevcut marka ile, yeni ileri sürülen marka arasında bir benzerlik algıladıklarında, ana markanın faydasının daha fazla öne çıktığını göstermektedir.[96] Şemsiye markalama[97] ya da "kurumsal markalama" (tüm süreçler kurum markasının değerini artırmaya yöneliktir) satıcı ve alıcı arasındaki bilgi asimetrisi, hizmeti sunan için firma itibarı nedeniyle bir avantaj sağlayacaksa ya da mevcut müşterilere yönelik yeni bir ürün pazara sürülecekse[98]; tüketiciler bu yeni ürünü kullanmada yüksek derecede bir risk algılıyorlarsa[99] daha fazla başarılı olabilir.

6.4. YÖNETİM ve ORGANİZASYON AÇISINDAN KURUMSAL İTİBAR

Yönetim ve organizasyon alanında çalışan araştırmacılar itibarın kendisinden ziyade, öncüllerinin neler olduğu üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu kişiler için kurumsal itibar, çalışanların hissi deneyimlerinden kaynaklanmaktadır. Bir firmanın kültürü ve kimliği, o firmanın iş uygulamalarını ve yöneticilerin önemli paydaşlarla ilişkilerini şekillendirir. Kurumsal kültür, yöneticilerin algılamalarını ve

---

[94] Phillip Kotler, **Marketing Management: Analyses, Planning and Control**, 8th Ed. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall., 1991.
[95] Fombrun and VanRiel, 1997, a.g.e., s.8.
[96] D. Boush, and B. Loken, "A Process-Tracing Study of Brand Extension Evaluation", **Journal of Marketing**, Vol:28, Iss:1, 1991, s.16-28.
[97] J.N. Kapferer, **Strategic Brand Management**,Kogan Page, London, 1992'den aktaran Fombrun and VanRiel, 1997, a.g.e., s.8.
[98] P.R. Nayar, "Information Asymetries: A Source of Competitive Advantage for Diversified Firms", **Strategic Management Journal**, Vol:11, 1990, ss.513-519.
[99] Tom J. Brown, and P.A. Dacin, "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses", **Journal of Marketing**, Vol:61, (January 1997), ss.68-84.

motivasyonunu etkiler.[100] Kurumsal kimlik, yöneticilerin çevresel koşulları nasıl yorumladığını ve nasıl tepkiler verdiğini etkiler.[101] Paylaşılan kültürel değerler ve güçlü bir kimlik hissi, yöneticilere sadece firmalarının ne için var olduğunu tanımlarken değil, anahtar paydaşlarla etkileşimleri süresince de rehberlik eder.[102] Güçlü kültür, firma içindeki algılamaları homojenize ederek, yöneticilerin dışarıdaki gözlemcilere kurumu daha tutarlı bir şekilde yansıtmasını kolaylaştırır. Belirgin bir kurumsal kültür, bir firmada işlerin en doğru şekilde nasıl yapılacağını gösteren temel prensipler geliştirerek, dışarıdaki paydaşlar gözünde firmanın imajını daha tutarlı hale getirir.[103] Kimlik ve kültür birbiriyle ilişkilidir. Kimlik, bir firmanın dışsal koşullara nasıl uyum sağlanacağına ilişkin yöneticiler arasında paylaşılan yorumlar geliştirmeye yardım eden temel, süreğen ve ayırt edici özellikleri tanımlar. Güçlü, uyumlu kültürler ve kimliklere sahip olan firmalar, paydaşların algılamalarını etkileyecek sistematik çabalara girmeye daha fazla eğilimlidirler. Bu tür firmaların yöneticileri, kendileri için önemli olan grupların firma hakkında ne hissettikleriyle daha fazla ilgili olacaktır.[104]

Örgütsel davranışçılar, örgütlerde çalışanların davranışlarıyla kurumun itibarı arasındaki ilişkiyi, sosyal kimlik teorisine göre açıklamaya çalışmaktadırlar. Buna göre, kurum iyi bir itibara sahipse, çalışanlar bununla gurur duyarlar ve kendilerini de bununla tanımlarlar, dolayısıyla da işyerindeki davranışları bu durumdan pozitif şekilde etkilenebilir.[105] Tersi durumda, yani kötü bir kurumsal itibar söz konusu olduğunda, bireyler o örgütün üyesi olmaktan vazgeçer ya da kaçınırlar.

---

[100] Jay B. Barney, "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", **Academy of Management Review**, Vol:11, 1986, ss.656-665.
[101] Dutton and Dukerich, 1991, a.g.e., s.548.
[102] Fombrun and VanRiel, 1997, a.g.e., s.9.
[103] C. Camerer, A. Vepsalainen, "The economic efficiency of corporate culture", **Strategic Management Journal**, Vol:9, 1988, s.115-126.
[104] S. Albert, D. Whetten, "Organizational identity", in L.L. Cummings, B.M. Staw (Eds.), **Research in Organizational Behavior**, Greenwich, CT: JAI Pres, Vol:7, 1985, ss.263-295.
[105] Dane K. Peterson, "The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment", **Business and Society**, Vol:43, 2004, s.299.

6.5. SOSYOLOJİ AÇISINDAN KURUMSAL İTİBAR

Sosyoloji açısından itibar, sosyal ilişkiler sonucu oluşturulan bir gerçekliktir ve öncelikle belirsizliği azaltmak için kullanılır. Ekonomik ve stratejik modellerin çoğu, itibar algılarını oluşturan sosyo-bilişsel süreçleri göz ardı etmektedirler.[106] Firmalar, her biri farklı kriterler kullanan pek çok grup tarafından değerlendirmelere tabi tutulurlar. Bununla birlikte bu farklı değerlendiriciler ortak örgütsel bir alanda birbirleriyle etkileşime girmekte ve firmanın çeşitli normlar ve beklentilere ilişkin davranışlarıyla ilgili bilgileri paylaşmaktadırlar. Bu nedenle, kurumsal itibar, firmanın prestiji ile ilgili bütünsel bir değerlendirmeyi yansıtır ve firmayı ve sektörü çevreleyen sosyal sistemi tanımlar. [107] Firmanın faaliyetleri ile ilgili tam ve yeterli bilgiye erişemeyen gözlemciler yalnızca firma tarafından rutin olarak sağlanan ipuçlarını değil, pazar analisti, profesyonel yatırımcılar ve raporcular gibi önemli aracıların değerlendirmelerini de göz önüne alırlar. Bu aracılar örgütsel alanda firma ve paydaşları arasındaki bilgi alışverişini sağlayan aktörlerdir.[108]

Sosyologlar açısından itibar bir yasallık göstergesidir. Kurumsal bir platformda beklentiler ve normlara göre, firmanın performansının bütünsel bir değerlendirmesidir. Sosyologlar, itibarın oluşumu sürecinde yer alan çok sayıda aktör ve bunların birbirleriyle bağlantıları üzerinde durur.[109]

6.6. MUHASEBE AÇISINDAN KURUMSAL İTİBAR

Muhasebeciler, kurumsal itibarı işletme için önemli bir varlık olarak değerlendirmektedirler. Muhasebecilere göre itibarın güçlü olması işletme için kâr potansiyeli doğururken, zayıf bir itibar zarar etme olasılığı doğurmaktadır.

---

[106] Violina P. Rindova, Ian O. Williamson, Antoaneta P. Petkova, Joy Marie Sever, "Being Good Or Being Known: An Empirical Examination Of The Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Organizational Reputation", **Academy of Management Journal**, Vol:48, No:6, 2005, s.1034.
[107] Fombrun and Van Riel, 1997, a.g.e., s.9.
[108] Eric Abrahamson, Charles J. Fombrun, "Forging The Iron Cage: Interorganizational Networks And The Production Of Macro-Culture", **Journal of Management Studies**, Vol:29 Iss:2, Mar 1992, ss.175-194.
[109] Fombrun and Van Riel, 1997, a.g.e., s.9.

Muhasebecilerin kurumsal itibar ile ilgili çalışmaları da, genellikle sinyal teorisine[110] dayanmaktadır. Bu bakış açısına göre bir kurumun itibarı, o kurumun performansı ve finansal duruşu ile ilgili topluma bir sinyal verir, ve o kurumun yayınlanmış finansal raporları itibarına doğrudan katkıda bulunur. Muhasebeciler açısından kurumsal itibarın öncülleri de sonuçları da, kurumun finansal göstergeleriyle ilgilidir. İtibar, firma performansının finansal raporlar şeklinde gösterimiyle, finansal piyasalarda edinilen kredibilitenin ve ekonomik meşruluğun bir sonucudur.[111]

Diğer taraftan, son dönemde, muhasebe akademisyenleri arasında mevcut muhasebeleştirme sisteminde soyut varlıkların kayıt altına alınması ile ilgili önemli eksiklikler olduğu yüksek sesle dile getirilmektedir. Dönem sonu finansal raporlarında görünen gelirler ile firmaların gerçek pazar değeri arasındaki farkın giderek daha da arttığı ifade edilmektedir. Araştırma geliştirme, reklam ve eğitim harcamaları ile ilgili mevcut muhasebe uygulamalarının da ciddi sorunlar içerdiği ileri sürülmektedir. Mevcut muhasebe sistemlerinin, bu tür harcamaları maliyetlere yazmasının, firmanın gelecekteki gelişim potansiyelini tam olarak yansıtmaması nedeniyle doğru bir görüntü vermediği düşünülmektedir. Bu nedenle özellikle akademisyen muhasebeciler tarafından, marka, eğitim ve araştırma geliştirme gibi alanlara yapılan (aslında birer yatırım olan) harcamaların, daha doğru nasıl muhasebeleştirilebileceğine ilişkin kapsamlı çalışmalar yapılması gerektiği dile getirilmektedir.

Bu farklı disiplinlerin kurumsal itibar konusuna yaklaşımları, itibarın firmanın dürüstlüğünün ve güvenilirliğinin subjektif ve kolektif bir değerlendirmesi olduğu noktasında birleşmektedir. Bütünsel bir değerlendirme yapıldığında ortaya aşağıdaki özellikler çıkmaktadır.[112]

- İtibar, bir endüstriyel sistemde firmanın mevcut durumunu belirginleştiren sonradan türemiş ikinci düzey özelliklerdir.

---

[110] Michael Spence, "Job Market Signaling", **The Quarterly Journal of Economics**, Vol: 87, No:3, 1973, ss.355-374.
[111] Sabrina Helm, "The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty", **Corporate Reputation Review**, Vol:10, No:1, 2007, s.27.
[112] Charles J. Fombrun and V. Rindova, "Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations", New York University, Stern School of Business, Working Paper, 1996'dan aktaran Fombrun and Van Riel, 1997, a.g.e., s.10.

- İtibar bir firmanın içsel kimliğinin dışsal yansımasıdır.
- İtibar firmanın daha önceki kaynak kullanımı ve tarihçesinden oluşur ve hem firmanın hem de rakiplerinin hareketlerini kısıtlayan, aşırı hareketlerine engel olan bariyerlerdir.
- İtibar, firmanın değişik kriterleri karşılama yeteneği ve potansiyelini değerlendiren çok sayıda değerlendiricinin, geçmiş performansa ait değerlendirmelerinin özetidir
- İtibar, bir firmanın tüm paydaşlarının gözünde çok sayıda ancak birbiriyle ilişkili imajlarından oluşur ve çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar ve yakın topluluklar için ne derece çekici olduğu hususunda bilgi verir. Karmaşık performans değerlendirmelerini basitleştirerek, gözlemcilerin pazarın karmaşıklığıyla baş edebilmelerine yardımcı olur.
- İtibar, firmanın etkililiğine ilişkin iki temel boyutu ifade eder: firmanın finansal performansının tahmini ve firmanın sosyal sorumluluklarını yerine getirme derecesinin tahmini.

7. KURUMSAL İTİBAR İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Bu kısımda, kurumsal itibar kavramı ile yakın ilişkisi olan, hatta zaman zaman birbirine karıştırılan kurumsal imaj, kurumsal kimlik, marka değeri, itibar sermayesi, itibar riski gibi kavramlar ve konuyla ilgili kurumsal vatandaşlık, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal etik ve kurum kültürü gibi kavramlar irdelenecektir. Kurumsal itibar kavramı ile sıralanan bu kavramlar arasındaki ilişkinin ve farklılıkların ortaya konulması, araştırmanın dayandığı temelin açık bir şekilde tanımlanması açısından önemlidir. Kurumsal itibar ile en sık birbirine karıştırılan kavramlar kurumsal imaj ve kurumsal kimlik kavramlarıdır. Bu kavramlar arasındaki ilişkiyi tanımlamak için kurumsal itibarın, kurumsal imaj ve kurumsal kimliğin ortaklaşa bir fonksiyonu olduğu da ileri sürülmektedir.[113] Buna göre imaj, kurumun dışarıdan nasıl göründüğünü; kimlik ise içeriden nasıl

[113] Steven L. Wartick, "Measuring corporate reputation: Definition and data", **Business and Society**, Vol:41, No:4, 2002, s.372.

algılandığını anlatmaktadır.[114] Kurumsal itibarı bu kavramlardan ayıran nokta, kurumsal itibarın bütün bu kavramların bir bileşkesi olarak, kurum içinde ve dışında pek çok farklı paydaşın ortak ve genel değerlendirmeleri sonucunda, daha uzun bir sürede oluşturulan ve daha kalıcı bir yapı olmasıdır. Aşağıda bu kavramlar tek tek incelenmiştir. Ancak bu kavramlara geçmeden önce kurumsallık kavramıyla ilgili bilgi vermekte fayda görülmüştür.

Kurumsallık kavramı son yıllarda daha önce hiç görmediği bir ilgiye maruz kalmıştır. Kavram kuruluşlara genel performanslarını geliştirmeleri konusunda yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Çok sayıda kavramın kurumsallıkla birlikte anılması nedeniyle, bir karmaşa ortaya çıkmıştır. Bu kavramların başlıcaları kurumsal kimlik, imaj, markalama, itibar ve iletişim olarak kabul edilebilir. Zaman zaman bu kavramlar eş anlamlı olarak kabul edilmekte ve birbirlerinin yerine kullanılmakta ve bu konuda çalışanlar arasında bir karmaşa yaratmaktadırlar. Bu karmaşayı gidermek için Balmer ve Greyser kurumsallığı açıklayan altı soru gündeme getirmişlerdir:[115]

Tablo 1: Kurumsallığı Açıklayan Altı Temel Soru

Anahtar Sorular	**Anahtar Konsept**
Kurumun ayırt edici özellikleri nelerdir?	Kurumsal Kimlik
Kiminle ya da kime?	Kurumsal İletişim
Kurumsal sözümüz ya da taahhüdümüz nedir?	Kurumsal markalama
Örgütsel üyelerin benzerlikleri nelerdir ya da biz kimiz?	Örgütsel kimlik
Zaman geçtikçe nasıl algılanıyoruz?	Kurumsal itibar
Şu anda nasıl algılanıyoruz?	Kurumsal imaj

[114] D. Bernstein, **Company Image & Reality: A Critique of Corporate Communications,** Holt, Rinehart and Winston, London, 1986'dan aktaran Anna Tkalac Veri, Dejan Veri, "Reputation as Matching Identities and Images: Extending Davies and Chun's (2002) Research on Gaps between the Internal and External Perceptions of the Corporate Brand", **Journal of Marketing Communications**, Vol:13, No:4, 2007, s.279.

[115] John MT. Balmer and Stephen A. Greyser, Revealing the Corporation. Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate Level Marketing, Routledge, London and New York, 2003, s.4'den aktaran Graeme Martin and Susan Hetrick, **Corporate Reputations, Branding and People Management A Strategic Approach to HR**, First Edition, Butterworth-Heinemann, 2006, s.17.

Kurumsallık kavramı çok sayıda kurumsal düzeyde konsepti içeren bir şemsiye kavramdır. Bu konseptler itibar, kimlik, imaj, marka, vizyon, strateji, iletişim, kültür, sosyal sorumluluk, liderlik, etik ve yönetişim olarak sıralanabilir. Bu kavramlar organizasyonlar hakkında düşünmenin yeni bir biçimini oluşturmak için varolmuş kavramlardır. Kurumsallık, özellikle büyük ve kompleks olan birçok organizasyon için, işletmeye birleşik bir yaklaşım geliştirmek ve markalama, itibar, maliyet kontrolü ve tüm paydaşlara meşruluk gibi kilit alanlarda farklı bir kurumsal kimlik sunmak arzusu anlamına gelmektedir. Bu durum, böyle organizasyonların farklılığı desteklemedikleri ya da kabul etmedikleri anlamına gelmemektedir. Kurumsallığa ilgi duyan organizasyonların meşru alt kültürlerin, çoklu kimliklerin ve çalışan segmentlerinin varlığını inkar ettikleri şeklinde anlaşılmamalıdır. Fakat organizasyonların ortak hedefleri yerine getirmek için işbirliğinde bulunan ve alt hedefleri başarmada bireysel inisiyatiflerini kullanan insanların gereksinimleri arasında denge kurması gerekmektedir.[116]

7.1. KURUMSAL İMAJ

İmaj, "bir kimsenin, bir topluluğun veya kurumun kendisine ilişkin olarak başkalarında yaratmak istediği ya da bıraktığı izlenimdir".[117] İnsanların bir obje hakkındaki inanışlarının, fikirlerinin, duygularının ve izlenimlerinin birbiriyle etkileşiminin bir sonucudur.[118] İmaj, bir nesne ya da varlık hakkında, bireylerin zihnindeki öğelerin etkileşimi sonucunda zamana bağlı olarak oluşan, olumlu veya olumsuz düşüncelerdir.[119] Kurumsal imaj ise, kamuoyunun zihninde kurumla ilgili olarak oluşan deneyimlerin, inançların, duyguların, bilgilerin ve algılamaların bir

[116] Martin and Hetrick, a.g.e., s.7.
[117] Adnan Çelik, Tahir Akgemci, **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Nobel Yayın Dağıtım No:45, Ankara, 1998, s.222.
[118] G.R. Dowling , "Managing Your Corporate Images", **Industrial Marketing Management**, Vol:15, Iss:2, 1986, s.110.
[119] Ernest Dichter, "What's in an Image", The **Journal of Consumer Marketing**, Vol:2, Iss:1, 1985, s.75.

bütünüdür.[120] İşletmenin ilişkide bulunduğu grupların, kendisiyle ilgili algılamaları sonucunda meydana gelen olumlu ya da olumsuz düşünceler bütünüdür.[121]

Kurumsal imaj, toplumun zihninde firma ile ilgili izlenimlerin geneli olarak da tarif edilmektedir.[122] Kurumsal imaj, firmanın paydaşlarının zihnindeki resmidir-kurumun adını duyan ya da logosunu görenlerin ilk aklına gelen şeydir.[123] Firmanın adı, mimarisi, ürün ve hizmetlerinin çeşitliliği, gelenekleri, ideolojisi ile firmanın müşterileriyle etkileşim içinde olan her bir unsurunun onlar üzerinde bıraktığı kalite izlenimi gibi firmaya ait birçok fiziksel ve davranışsal özellik ile ilişkilidir. Bu bağlamda, kurumsal imajın fonksiyonel ve duygusal şeklinde iki temel bileşeni olduğu söylenebilir.[124] Fonksiyonel bileşen, kolaylıkla ölçülebilen somut fiziksel karakteristiklerle ilgiliyken, duygusal bileşen firmaya yönelik tutumlar ve hislerden oluşan psikolojik bir boyutu ifade eder. Firmaya yönelik bu hisler ve tutumlar, firmayla ilgili kişisel deneyimlerden ve firmanın özellikleriyle ilgili bilgileri işleme süreci sonucunda oluşur. Bu nedenle kurumsal imaj, toplumun firmaya ait çeşitli özellikleri karşılaştırması ve değerlendirmesi sonucunda oluşan bütünleşik bir süreçtir.[125]

Bir firmanın birden fazla imajı olabilir. Firmanın etkileşimde olduğu farklı grupların her birinin gözünde farklı bir imajı olabilir. Firma ile farklı temasları ve ilişkileri olan müşteriler için ayrı, çalışanlar ve paydaşlar için ayrı bir firma imajı söz konusu olabilir. Ancak farklı imaj algılamaları, firmaya yönelik olumsuz değerlendirmelere neden olabileceğinden, bunların bir şekilde uyumlaştırılması firmanın lehine olacaktır.[126] Uygun semboller ve değerler kullanılarak bir kurumsal imaj oluşturulması, teknolojinin sağladığı olanaklar ve firmanın gerçekleştirdiği sıra dışı başarılar ile kolaylaşabilir. Ancak beklenmedik olaylar ya da farklı paydaşların

---

[120] Russell Abratt, Thabiso N. Mofokeng, "Development and Management of Corporate Image in South Africa", **European Journal of Marketing**, Vol:35, Iss:3/4, 2001, s.370.
[121] Doğan Yaşar Ayhan ve Osman M. Karatepe, "Kurumsal İmajı Belirleyen Değişkenler: Ampirik Bir Değerlendirme", 5. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, Antalya 2000, s.176.
[122] Nguyen and Leblanc, a.g.e., s. 228.
[123] Gray and Balmer, a.g.e., s.696.
[124] Sherril H. Kennedy, "Nurturing corporate image", **European Journal of Ma**rketing, Vol:11, Iss:3, 1977, s.120.
[125] Nguyen and Leblanc, a.g.e., s.228.
[126] Gray and Balmer, a.g.e., s.697.

ihtiyaçlarının doğru şekilde karşılanamaması durumunda da, yaratılan imaj kolayca zarar görebilir.[127]

Bunların yanında, firmanın oluşturmak istediği (yansıttığı) imaj, dışarıdan görülen (algılanan) imaj ve gerçek imaj şeklinde üç farklı imajdan da söz edilmektedir. Yansıtılan imaj, örgütün temel niteliklerini başkalarına anlatmak için oluşturulmaya çalışılan imajdır ve kurumsal kimliğe daha yakın bir kavramdır.[128] İşletmenin iyi ve toplumsal olarak arzu edilen türde niteliklerini daha ön plana çıkaran, "makyaj" için kullanılan türden, iletişim ağırlıklı bir imaj ifadesidir. Algılanan imaj ise, organizasyona dışarıdan bakanların gördüğü şeydir. Toplumun algılamaları ve izlenimleridir ve genellikle kurumsal iletişim çabaları yanında beklenmedik bazı olaylar sonucunda şekillenir ve kısa zamanda da kaybolabilir. Firmanın gerçekte ne olduğu (gerçek imajı) ise hem yansıtılan hem de algılanan imajdan farklı olabilir. İdeal durum; hem yansıtılan, hem algılanan hem de gerçek imajın birbirinin aynı olduğu durumdur.

Kurumsal imaj, kurumsal kimlik sunuşunun, ilgili hedef kitle üzerinde bıraktığı bütünsel algıdır ve kuruluşun en alt biriminden en üst birimine kadar bütün kuvvetlerin birleşimiyle oluşur.[129] Kurum kimliği, bir kurumun kendi kişiliğini tanıtmak için başvurduğu yöntemlerin toplamıyken, kurum imajı kurumun kamuoyu tarafından nasıl algılandığının ifadesidir.[130] Kurumsal imaj, kurum kimliği faaliyetlerinin çalışanlar, hissedarlar, müşteriler ve genel kamuoyu üzerindeki neticesidir. Kurum kimliği oluşturmaya yönelik çabaların nihai hedefi, bir kurumsal imaj yaratmaktır. Kurum kimliği kurumsal imajı şekillendirir.[131] İmaj olması istenilen, kimlik ise gerçekte var olandır. İmaj, ister içeriden, isterse dışarıdan olsun bir gözlemcinin, kurumun ayırt edici sembolleri ile ilgili genel izlenimidir. İmaj, bir kimsenin bir kurumu düşündüğünde o kurumla ilgili aklına gelen şeylerin toplamıdır. Kurumsal kimlikten kurumsal imaja geçiş, halkla ilişkiler, pazarlama ve insanların

---

[127] P. Herbig, J. Milewicz, J. Golden, "A model of reputation building and destruction", **Journal of Business Research**, Vol:31, Iss:1, 1994, ss.23-31.
[128] Dennis A. Gioia, Majken Schultz, Kevin G. Corley, "Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability", **The Academy of Management Review**, Vol: 25, No: 1, (Jan., 2000), s.66.
[129] Müjde Ker Dinçer, **İş Yaşamında ve Özel Yaşamda Kişisel İmaj**, 3.b., İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2001, s.32.
[130] Güngör Önal, **Halka İlişkiler**, 2.b, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2000, s.46-47.
[131] Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, Ankara, Mediacat Yayınları, 2000, s.28.

zihinlerinde firma ile ilgili algılamaların şekillenmesinde rol alan diğer örgütsel süreçlerin bir fonksiyonudur. Bir firma kendi imajını şekillendirebilir ancak, medyadaki haberler, devletin düzenlemeleri, sektör dinamikleri ve firma ile ilgili algılamaları etkileyen diğer makro faktörler tarafından etkilendiği için imajını kontrol edemez.

Kurumsal imaj ve kurumsal kimlik kavramları, Fombrun ve Van Riel tarafından kurumsal itibarı oluşturan unsurlar arasında değerlendirilmiştir[132]. Yazarlara göre kimlik, firma çalışanlarının firmalarının doğasıyla ilgili algılamalarıdır. İmaj ise, firma dışındaki gözlemcilerin firmayı nasıl algıladıklarını anlatır. İtibar da, bu iki algılamanın birleşiminin net sonucudur. Bu birleştirici perspektif henüz tüm araştırmacılar tarafından kabul görmüş bir yaklaşım değildir. Bromley, imajı, "kendini diğerlerine anlatmak için kurumsal iletişim çabalarının (başarılı ya da başarısız) altını çizen firma içi kolektif düşünme şekli" olarak tanımlamaktadır.[133] Whetten ve Mackey imajı, "örgüt yöneticilerinin, dışsal paydaşların örgütle ilgili en merkezi, sürekli ve ayırt edici özelliğin ne olduğunu anlamalarına yönelik çabaları" olarak tanımlamaktadır.[134] Bu içsel odak, Fombrun tarafından yapılan "çalışanların ve yöneticilerin firmayla ilişkilendirdiği değerler ve ilkeler seti" şeklindeki kurumsal kimlik tanımlamasına da benzemektedir.[135]

Kurumsal imaj; şirketin ürünlerini, sunduğu hizmetleri, yönetim şekli ve anlayışını, reklam ve iletişim çabalarını ve bulunduğu toplum ile etkileşiminin tamamını destekler.[136] Kurumsal imaj, insanların kurumu desteklemesini, potansiyel ortakların işletme ile iş yapmalarını ya da tüketicilerin satın alma kararlarını etkilemektedir.[137] Kurumsal imaj algılanan kaliteye tesir ederek müşteri memnuniyeti üzerinde ciddi bir etkileme gücü oluşturur. Karmaşık ve çok sık satın alınmayan mal

---

[132] Fombrun and Van Riel, 1997, a.g.e., s.10.
[133] Dennis B. Bromley, "Relationships Between Personal and Corporate Reputation," **European Journal of Marketing**, Vol:35, No:3/4, 2001, s. 317.
[134] David A. Whetten and Alison Mackey, "A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation", **Business & Society**, Vol:41, No:4, 2002, s.401.
[135] Fombrun, 1996, a.g.e., s.36.
[136] Okay, a.g.e., s.245-246.
[137] J. Kandampully, D. Suhartanto, "Customer Loyalty in The Hotel Industry: The Role Of Customer Satisfaction and Image", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol:12, No:6, s.347.

ve hizmetler için müşteri bağlılığı yaratmada önemi daha fazladır. İyi planlanmış bir kurumsal imaj programı, kuruma yüksek derecede fark edilirlik ve sevilen bir itibar kazandırır. İyi bir imaj ile itibar arasındaki etkileşim ise müşteri bağlılığının gelişmesine yol açar.[138] Bu nedenle iyi bir kurumsal imaj elde etmek işletmeler için son derece önemlidir. Ancak iyi bir kurumsal imajı tek başına iyi bir kurumsal itibar sağlanması için yeterli değildir. Sadece iyi bir kurumsal itibarın gereklerinden birisidir.

7.2. KURUMSAL KİMLİK

Kurumsal kimlik, bir organizasyonun realitesi ve özgünlüğüdür; hem iç ve dış imajı ile hem de itibarıyla bütünleşik bir ilişki içindedir.[139] Kimlik "örgütün kendini farklı paydaşlara sunuş şekli ve kendini diğer örgütlerden farklılaştırmada kullandığı bir araç" şeklinde de tanımlanmaktadır.[140] Kurumsal kimlik; örgütün merkezi, kalıcı ve ayırt edici özelliklerine ilişkin, tepe yöneticileri ve paydaşlar arasında paylaşılan inançlar setini ya da ortak bir anlayışı ifade eder.[141] Hedefler, misyon, uygulamalar, değerler ve faaliyetler; yöneticiler ve paydaşların gözünde örgütü diğer organizasyonlardan farklılaştırarak kurum kimliğinin oluşmasında rol oynarlar. Bu konuya halkla ilişkiler ve iletişim açısından yaklaşan çevreler, kurumsal kimlik oluşturulmasında, kurumun görsel olarak nasıl sunulacağını belirleyen kurumsal semboller ve logoların hazırlanmasına odaklanmaktadırlar.[142] Bu açıdan kurumsal kimlik yönetimi, kurumun farklı bileşenleri ile iletişiminde kullanılan sözel, görsel ya da sembolik işaretlerin yönetilmesini de kapsamaktadır.

Kurumsal kimlik tanımındaki, kimliğin kalıcı bir özellik olduğu saptaması bazı yazarlar tarafından eleştirilmiş ve kurumsal kimliğin kalıcı değil, zaman içinde

---

[138] Ramazan Aksoy, Vecdi Bayramoğlu, "Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Tüketici Değerlemeleri", **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 7, 2008, s.87.
[139] Gray and Balmer, a.g.e., s.696.
[140] N. Marwick, C. Fill, "Towards a framework for managing corporate identity", **European Journal of Marketing**, Vol:31, No:5, 1997, s.397.
[141] Albert and Whetten, a.g.e., s.263.
[142] Mary Jo Hatch and Majken Schultz, "Relations between organizational culture, identity and image", **European Journal of Marketing**, Vol:31, No:5/6, 1997, ss. 356-365.

değişen akıcı bir kavram olduğu ileri sürülmüştür. Kimlik, sosyal bir yapıdır ve diğerleriyle tekrarlanan ilişkiler sonucu kazanılır. [143] Kurumsal kimlik de müşteriler, rakipler, medya ve yasa koyucularla gerçekleşen etkileşim sonucunda oluşturulur ve bunlara bağlı olarak da değişerek güncellenir. Bir kurumun kimliği, belirli bir anda çekilen tek karelik bir fotoğrafla tam olarak anlaşılamaz. [144]

Kurumsal kimlik ile kurumsal imaj kavramları sık sık birbiriyle karıştırılmaktadır. Kurumsal kimlik imajdan farklı bir şeydir. Kimlik firmanın temelinde yatan ana karakteridir. Kurumsal kimlik ile ilgili çalışmalar da yapan Fombrun ve Van Riel'e göre kurumsal kimlik; çalışanların firma için merkezi önemde algıladığı, firmayı çalışanların gözünde diğer firmalardan ayırt eden, geçmişi ve bugünü geleceğe bağlayan, kalıcı ve sürekli özelliklerdir.[145] Bu tanımlama kurumsal kimlik ile kurum kültürünü birbirine yaklaştırmaktadır.

Kurum kimliği ile yakın ilişkili olan ve onu tamamlayan bir başka kavram da kurumsal markadır. İş dünyasında globalleşme sonucu yaşanan değişimlerden birisi de ürün markasından kurumsal markaya doğru gerçekleşmekte olan geçiştir.[146] Ürün ve hizmetlerin taklit edilmesi ve homojenleştirilmesi karşısında ürün farklılaştırma zorlaşmış, müşteriler daha yanıltıcı ve pazarlar daha karmaşık olmaya başlamıştır. Ürün farklılaştırma rekabet avantajı sağlamak için yetersiz kalmış, sadece ürünlerin değil, tüm kurumun rakiplerden farklı konumlandırılması gündeme gelmiştir. Buna bağlı olarak, değerler ve duygular organizasyonun farklılaştırma stratejilerinin kilit unsuru durumuna gelmiştir.[147] Teknolojinin her yerde ve herkesçe sağlanabilen anonim bir özellik kazanmasıyla sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamadaki etkisinin azalması, yöneticileri markalarını farklılaştırmak için fonksiyonel özelliklerin yerine taklit edilmesi zor olan duygusal özelliklere odaklanmaya yöneltmiştir.[148] Yukarıda sayılan değişimler sonucu markalar yalnızca ürün özelliklerini yansıtan semboller olmaktan çıkmış, kurumun bütünsel olarak kimliğini

[143] Gioia vd. a.g.e., 2000, s.65.
[144] a.g.e., s.65.
[145] Fombrun and Van Riel , a.g.e., 2003, ss.165-166.
[146] Fiona Harris and Leslie de Chernatony, Corporate branding and corporate brand performance, **European Journal of Marketing**, Vol:35 No:3/4, 2001, pp. 441-456.
[147] Mary Jo Hatch and Majken Schultz, "Bringing the corporation into corporate branding", **European Journal of Marketing**, Vol: 37 No:7/8, 2003, s.1041.
[148] Harris and de Chernatony, a.g.e., s. 441.

ifade eder hale gelmişlerdir. Markalar, firmanın fonksiyonel ve duygusal değerlerini tüketicilerin performansa ilişkin ve psikolojik ihtiyaçlarıyla birleştiren çok boyutlu varlıklar durumuna gelmişlerdir.[149] Bu bağlamda geleneksel marka konsepti yeniden tanımlanmış, markanın anlamı kurumsal kimliği de içerecek biçimde genişletilmiştir. Kurumsal markada ürüne yönelik özellikler yerine firmaya ait değerler yansıtılmaktadır.[150] Kurumsal marka ve ürün markası birbirinden farklı varlıklar da olsalar, farklılaştırma ve tüketici tercihi yaratma konusunda aynı hedefi paylaşmaktadırlar.[151] Kurumsal markalamanın temel amacı firma ile müşterileri arasında bir değer oluşturacak bağların kurulmasıdır. Bu bağların kurulmasında duygusal faktörler ve firma çalışanları devreye girmektedir. Kurumsal markalama, marka yönetiminde organizasyonun tüm üyelerinin arzulanan marka kimliğine uygun hareket ettikleri bütüncül bir yaklaşım gerektirmektedir. Markanın iç kaynaklarının başarılı yönetilmesi olumlu marka itibarı ile sonuçlanmaktadır.[152] Marka itibarı Fombrun ve Rindova'nın kurumsal itibar tanımından uyarlanarak "bir markanın tüm paydaşları için istenen çıktıları sağlama yeteneğini tasvir eden geçmiş faaliyetlerinin kolektif bir temsili" şeklinde ifade edilebilir.[153] Marka itibarının ne şekilde algılandığı, aynı zamanda kurumsal itibar değerlendirmelerini de etkilemektedir. Kurumsal kimlik yönetiminin hedefi organizasyonun paydaşları arasında olumlu bir itibar algısı oluşturmaktır. Kurumsal marka kavramı, kurum kimliğini tanımlayan değerleri yansıtması açısından kurumsal itibar konusu ile yakından ilişkilidir. Kurumsal marka, firmanın farklı paydaşları tarafından tutarlı bir şekilde algılanmasını sağlamaya çalışır ve kamunun gözünde iyi bir kurumsal itibar yansıtır.[154]

Örgütler için önemli sorunlardan birisi, örgütün hem iç hem de dış paydaşlarının gözünde kredibilitesini sağlayacak, onu açık ve net olarak ifade edebilecek bir kurumsal kimliğin oluşturulmasıdır. Kurumsal kimlik günümüzde örgütlerin kendini hem iç hem de dış izleyicilere nasıl sunduğuyla ilgilidir.[155] Kurum

[149] Harris and de Chernatony, a.g.e., s. 445.
[150] Hatch and Schultz, 2003, a.g.e., s.1046.
[151] Simon Knox and David Bickerton, "The six conventions of corporate branding", **European Journal of Marketing**, Vol:37, No:7/8, 2003, s.999.
[152] Harris and de Chernatony, s. 445.
[153] Fombrun and Rindova, s.10.
[154] Hatch and Schultz, 2003, s.1042.
[155] Hatch and Schultz, 1997, s.358.

içindeki üyelerin etkileşimleri kadar, tepe yönetiminin kurumu dışarıdan bakanlara, gerek iletişim gerekse davranışları ile stratejik olarak nasıl sunduğuna bağlı olarak belirlenir. Kurum kimliği ile ilgili araştırmalar, örgütün kimliğini stratejik olarak sunma şeklinin sadece müşterileri ve yatırımcıları değil, kurum üyelerini de etkileyerek onların kurumla özdeşleşmelerini sağladığı ve kuruma bağlılıklarını artırdığını ortaya koymaktadır.[156] Bu nedenle iyi bir kurumsal itibar elde etmenin gereklerinden birisi de, işletme içinde tüm üyelerin paylaştığı ortak bir kurumsal kimlik yaratmaktır. Kurum kimliği ile yakın ilişkili olan bir diğer kavram da kurum kültürüdür.

7.3. KURUM KÜLTÜRÜ

Kurum kültürü, kimi yazarlarca örgüt kültürü, işletme kültürü ya da organizasyonel kültür şeklinde de adlandırılmaktadır. Kurum kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan tutumlar, inançlar, değerler ve normlar setidir. Örgüt kültürü, çalışanlar için uygun davranışların neler olduğunu belirler. Açık bir şekilde tanımlanmış örgüt kültürü sayesinde çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini ve kendilerinin de örgütten neler bekleyebileceklerini anlayabilirler.[157] Kültür, firmanın "kim" olduğuna ilişkin bir algılamadır. Bu kimlik algılaması çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere ve toplumun geneline anlatılır. Bu kültür anlatıldıkça, paydaşların hepsi kurumun "kim" olduğunu anlarlar.

Örgüt kültürü, örgütün üyelerini güçlü bir şekilde etkileyebilecek karışık ve derin bir yönüdür. Kültür, örgütün tarihindeki değerleri, normları, töreleri, dini törenleri, kahramanları ve kötü adamları içerir. Kültür, yeni işgörenin örgütün bir üyesi olarak kabul edilmesi için öğrenmesi gerekenleri içerir.[158]

---

[156] Jane E. Dutton, Janet M. Dukerich, Celia V. Harquail, "Organizational Images and Member Identification", **Administrative Science Quarterly**, Vol:39, No:2 (Jun., 1994), ss.239-263.

[157] Patricia Buhler, "What is corporate culture and why is it important?", Supervision, September 1 1993,http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development/349456-1.html (15.01.2010).

[158] Geert Hofstede, **Culture's consequences: International differences in work-related values**. Newbury Park, CA: Sage, 1980, s.25-26'dan aktaran, Adnan Ceylan, **Örgütsel Davranış**, GYTE Yayın No:2, 1998, s.112.

Kurum ya da örgüt kültürü, bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlardır.[159] Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur; örgüt üyeleri arasında paylaşılır; yazılı bir metin halinde değildir, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır ve düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.[160]

Örgüt kültürü ile ilişkili olan, hatta zaman zaman onun yerine kullanılan bir diğer kavram da kurumsal değerlerdir. Değerler, "önemli yaşam hedefleri veya kişinin yaşamına rehberlik eden standartlar" olarak tanımlanabilir.[161] Schwartz'a göre ise değerler "kişinin veya diğer bir sosyal kişiliğin hayatına yol gösterici ilkeler olarak hizmet eden, önem dereceleri farklılık gösteren, durumlar-üzeri olan arzu edilen amaçlardır.[162] Değerler konusu son dönemde işletme yönetiminde de kendine yer bulmuş ve kurumsal değerler şeklinde bir kavram kullanılır olmuştur. Kurumsal değerler, örgütsel değerler ya da örgüt kültürü olarak da değerlendirilmektedir.[163] Örgütün felsefesini ortaya koyan, onun faaliyetlerini anlamayı sağlayan ortak değerler ya da inançlardan oluşan örgüt için merkezi konumdaki değerler bütünüdür.[164] Kurumsal değerler, bir örgütteki ortak paydayı temsil ederler. İnsanların ve grupların davranış şekillerini etkileyen bir inançlar setidir. Kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade eder. Organizasyonun ruhudur. Kurumsal değerler, işletmenin özelliklerini, politikalarını ve stratejilerini, tüm yönetim süreçlerini ve çalışanların hem firma içindeki diğer çalışanlarla hem de müşteriler, tedarikçiler ve iş ortaklarıyla çalışma şekillerini belirler. Günümüzde, büyük organizasyonların hemen hepsi amaçlarını, hedeflerini,

---

[159] Edgar, H. Schein, "Defining Organizational Culture", in **Organizational Culture and Leadership**, Ed. E.H. Schein, Jossey-Bass, San Francisco-CA, 1985'den aktaran Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2004, s.135.

[160] Eren, a.g.e., s.138.

[161] Milton Rokeach, **The Nature of Human Values**, Free Pres, New York, 1973, s.5'den aktaran Ersin M. Kuşdil, Çiğdem Kağıtçıbaşı, "Türk öğretmenlerin değer yönelimleri ve Schwartz Değer Kuramı", **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt.15, Sayı.45, 2000, s.60.

[162] Shalom H. Schwartz, "Are there universal aspects in the structure and contents of human values?", **Journal of Social Issues**, Vol:50, Iss:4, 1994, s.20.

[163] Bradley R. Agle, Craig Cadewell, "Understanding Research on Values in Business. A Level of Analysis Framework", **Business and Society**, Vol:38, No:3, 1999, ss.326–387.

[164] Henri Broms, Henrik Gahmberg, "Communication to Self in Organizations and Cultures", **Administrative Science Quarterly**, Vol:28, No:3 1983, s.482.

misyon ve vizyonlarını tanımlarken, iş yaparken göz önünde bulunduracakları temel prensipler olan kurumsal değerleri de ortaya koymaktadırlar. Kurumsal değerlerin saptanması, bunların çerçevesinin belirlenmesi, bunlara uyulmaması halinde ne gibi süreçlerin uygulanacağı yazılı olarak ifade edilmekte ve örgüt bünyesinde tüm düzeylerde ilan edilmektedir. Kurumsal değerler genel olarak evrensel bazı değerler etrafında dönmekle birlikte, firmanın kendine ya da bulunduğu sektöre özgü bazı farklı değer tanımlamaları da yapılmaktadır. Dünyanın en büyük 200 şirketinin incelendiği bir araştırmada, bu şirketlerin %58'inin çeşitli konularda temel prensiplerini yazılı olarak tanımladıkları saptanmıştır.[165] Bu prensipler spesifik olarak şu konularla ilgilidir: Ürün ve hizmetlere ilişkin firmanın sorumluluğu (%67), yerel yasa ve yönetmeliklere uyma (%57), doğal çevrenin korunması (56%), samimiyet (50%), adalet (45%), takım çalışması (43%), ayrımcılık (44%), tehdit ve korkutma (43%), çıkar çatışması (52%), yolsuzluk (46%), ve hilekârlık (45%).

Kurumsal değerler ve kurum kültürünün, işletme açısından önemli pek çok işlevi vardır. Kurum kültürü her şeyden önce çalışanlara bir kimlik hissi verir ve genel bir amaç sunar. Kültür, kurumu bir arada tutan bir "yapışkan" olarak da ifade edilmektedir. Kültür, örgüt için bütünleştirici bir tema sağlar. Firmaya bir odak ve yön belirleyerek herkesin arabayı aynı yöne doğru çekmesini sağlar. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan organizasyonların kurumsallaşmış bazı değerlere de sahip olduğu varsayılır. Bu değerler sayesinde çalışanlar örgüt ile kendilerini özdeşleştirir, örgüt amaçlarına bağlılıklarını artırırlar ve örgütün lideri ile çalışanları arasında ortak bir dil kurulması sağlanır.[166]

Kültür güçlü ya da zayıf olabilir. Güçlü bir kültür örgütün ve çalışanların tamamının içine işlemiştir. Değiştirmek zordur ve değiştirileceği zaman bu iş uzun yıllar sürer. Zayıf bir kültür ise daha küçük ve genç örgütlerde olur. Değiştirilmesi daha kolaydır. Daha yaşlı örgütler, kültürünü değiştirmeye karar verdiğinde bunun ne kadar zor olacağını ve çalışanların buna karşı bir direnç göstereceklerini iyi hesap etmelidirler. Genç örgütlerde kültür genellikle firma sahibinin inançlarının bir

[165] Muel Kaptein, "Business Codes of Multinational Firms: What Do They Say?", **Journal of Business Ethics,** Vol:50, No:1, 2004, s.13.
[166] Robert Howard, "Values Make the Company: An Interview with Robert Haas", **Harvard Business Review**, Vol:68, Iss:5, Sep/Oct 1990, s.134.

yansıması şeklinde oluşur. Firma sahibi için önemli olan bir şey firma için de, dolayısıyla çalışanlar için de önemli hale gelir. Firma büyüdükçe, kültür firmanın köklerinin nereden geldiğini çalışanlara hatırlatır. Ancak kültür yeterince esnek olmazsa, firmanın dış dünyadaki değişimlere adapte olmasını zorlaştırarak dezavantajlar da yaratabilir.

Firmanın kuruluşu ile ilgili hikayeler ve efsaneler çoğu kez kurum kültürünün oluşmasına yardımcı olur. Örgüt içindeki ritüeller de kültürü açık bir şekilde anlatabilir. Satış toplantıları, çalışanlar için 10. ya da 25. yıl toplantıları gibi ritüeller, gezi piknik ya da spor karşılaşmaları kurum kültürünün oluşmasında, paylaşılmasında ve aktarılmasında önemli roller üstlenirler. Firma ile ilgili mitler ve efsaneler de kurum kültürünün oluşmasına ve aktarılmasına yardımcı olur. Bu sayede firmaya yeni katılanlar firmanın nereden nereye geldiğini, bu süreçte rehber edindikleri temel değerlerin neler olduğunu ve hangi durumlarda nasıl davranışlar sergilenmesi gerektiğini öğrenirler. Kurum kültürünün temel işlevleri şu şekilde sıralanabilir:[167]

1. İşgörenleri kültürel değerler yoluyla örgütsel amaçlara inandırmak
2. İşgörenlerin, örgütsel değerlerin yardımıyla sorunlarını çözmek ve gereksinimlerini karşılamak,
3. İşgörenleri ortak değerler ve normlar yoluyla bütünleştirmek
4. İşgörenleri, paylaştıkları değerler ve normlar eliyle örgüte bağlamak
5. Örgütün yönetsel erkini kültürel değer ve normlarla desteklemek
6. İşgörenlerin görevlerindeki etkililiklerini en üste çıkarmada kültürel değer ve normlardan yararlanmak
7. İşgörenlerin örgüte uyumlarını kültürel değerlerle kolaylaştırmak
8. Örgütün çevresine uyarlanmasını kolaylaştırmak

Kurum kültürü, çalışanların örgütte kendilerini gerçekleştirmelerine fırsat veren ve onların inanış, duyuş, düşünce ve davranışlarını belirleyen ve örgüt üyelerinin gönüllü olarak uymalarının beklendiği normlar ve değerler bütünü olarak da ifade edilebilir. Kurum kültürü, tüm kurumsal çalışanların değerlerini asgari

[167] İbrahim Ethem Başaran**, Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü**, 3.b, Ankara, Bilim Kitap Kırtasiye, 2000, s.306.

düzeyde de olsa temsil etmelidir. Bu sayede çalışanların kendilerini gerçekleştirebildikleri bir ortam oluşmuş olur.[168] Kurum kültürü, çalışanların firmaya aidiyetini ve aileden biri gibi hissetmelerini kolaylaştırır ve güçlendirir. Bu da çalışan bağlılığını ve tatminini kolaylaştırır. Kurum kültürü, iş yapma süreçlerine standart uygulamalar getirerek çatışmaları azaltır ve örgütsel verimliliği artırır.[169]

7.4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin belirledikleri ticari amaçlarına ulaşmaya çalışırken, kendilerinin de içinde bulundukları doğal çevreye, topluma ve gelecek nesillere karşı ahlaki bazı sorumluluklarının olduğunu da hesaba katarak hareket etmeleri gerektiğine işaret eden bir anlayıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının doğuşu 19. yüzyılın başına kadar uzanmaktadır. Sanayi devrimi ile birlikte batı dünyasında yaşanan ekonomik ve toplumsal değişmeler, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının ortaya çıkmasına ve gelişmesine önderlik etmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk pek çok farklı boyutu olan, geniş kapsamlı bir kavramdır. Sosyal sorumlu davranış; işletme faaliyetlerinde etik davranma, sosyal davaları ve sivil toplum örgütlerinin faaliyetlerini destekleme, çalışanlara adil davranma, toplumun geneline faydalı olma, gelecek nesiller için doğal kaynaklara ve çevreye itinalı davranma ve onu iyileştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunma gibi konuları içeren oldukça geniş bir alana yayılmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, gönüllülük temelinde yapılan iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülüktür.[170] Sürdürülebilir Kalkınma İçin Dünya İş Konseyi (WBCSD)'ne göre kurumsal sosyal sorumluluk; çalışanlarla, aileleriyle, yerel toplumla ve yaşam kalitesini iyileştirmek amacıyla geniş anlamda toplumun tamamıyla birlikte çalışarak sürdürülebilir ekonomik gelişime katkıda bulunmak için işletmelerin yükümlülüğüdür.[171]

---

[168] Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, 1.b, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2004, s. 347.
[169] Eren, a.g.e., s.168.
[170] Philip Kotler, Nancy, Lee, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Çev.: Sibel Kaçamak, 2.b., İstanbul, Mediacat Yayınları, 2008, s.2.
[171] Kotler and Lee, a.g.e. s.3.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, işletmelerin faaliyetleri esnasında müşterilerinin, çalışanlarının, hissedarlarının, toplumun genelinin, hatta gelecek nesillerin ve doğal çevrenin de dikkate alınmasının gerekliliğine işaret eden bir anlayıştır. Sosyal sorumluluk, bir işletmenin toplum üzerindeki olumsuz etkilerini minimize etmek ya da tamamen ortadan kaldırmak, uzun dönemde olumlu etkilerini de maksimize etmek konusundaki bağlılığıdır.[172] Örgütlerin sosyal sorumluluğu, faaliyet alanına giren olayların sonuçlarını üstlenmesi olarak da ifade edilmektedir. [173]

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ilk kez olarak 1953 yılında basılan Howard Bowen imzalı "Social Responsibilities of Businessman" adlı kitapta kullanılmıştır.[174] İkinci dünya savaşı sonrasında değişen dünya ve toplumsal yapıya bağlı olarak işletmeler de sosyal konulara daha fazla destek vermeye başlamışlardır. 1960'lı yıllarda değişen toplumsal değerler ile birlikte, çalışanlar için ırkçılık ve ayrımcılığa karşı duruş, insan hakları, sendikal hakların elde edilmesi gibi kazanımların oluştuğu ve yasalarla güvence altına alındığı bir dönem olmuştur. 1980'li yıllara gelindiğinde, iş dünyası kâr etmenin ve sosyal konularda hassas davranmanın birbiriyle çatışan hedefler olmadıklarını gözlemlemiş ve sosyal konulara daha fazla dahil olmaya başlamıştır.[175] Bu dönem çalışanlar için daha iyi çalışma şartları, toplum sağlığı, kaynak kullanımında tasarruf, doğal dengenin ve hayvanların korunması, çevre kirliliğinin önlenmesi, gelecek nesillere daha yaşanılır bir dünya bırakma ve sürdürülebilirlik gibi konuların sosyal sorumluluk gündeminde olduğu bir dönemdir.

Kurumların sosyal sorumluluğu hususu, işletme yöneticilerince giderek daha yaygın bir şekilde kabul görmüş modern sosyal sorumluluk anlayışını savunan farklı modeller gelişmiştir. Bunların başında Davis'in beş temel varsayıma dayanan sosyal

---

[172] Lois A. Mohr, Deborah J. Webb and Katherine E. Harris, "Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior", **Journal of Consumer Affairs**, Vol:35, Is:1, 2001, s.47.

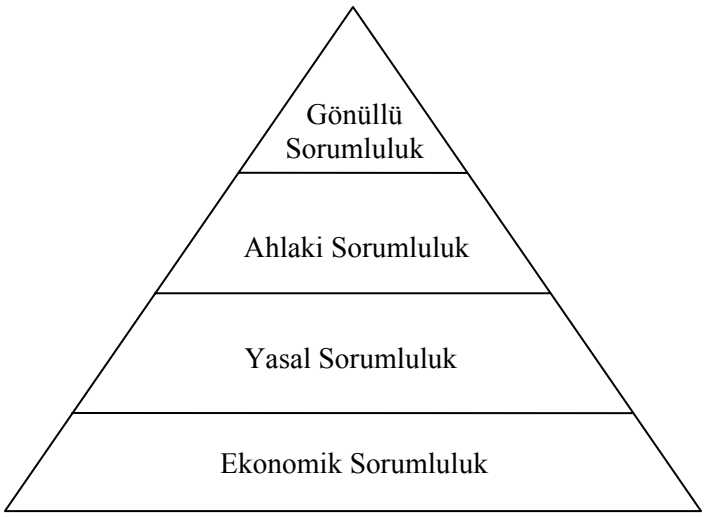
[173] Bedia Akarsu, Felsefe Terimleri Sözlüğü, İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1988, s. 162'den aktaran Nurullah Genç, **Zirveye Götüren Yol Yönetim**, , 8.b, İstanbul, Timaş Yayınları, 2003, s. 116.

[174] Archie B. Carroll, "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", **Business and Society**, Vol: 38, No: 3, 1999, s.269.

[175] Ceyda Aydede, **Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, Mediacat Yayınları, 2007, s.23.

sorumluluk modeli[176], Carroll'un dört kademeli (ekonomik, yasal, etik, gönüllü) "kurumsal sosyal sorumluluk piramidi"[177] ve üç aşamalı sosyal sorumluluk modeli (kar maksimizasyonu, vekalet yaklaşımı, yaşam kalitesi yaklaşımı)[178] sayılabilir.

Şekil 3: Sosyal Sorumluluk Piramidi



Kaynak: Carroll, Archie B., "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", **Business Horizons**, July-August 1991, s:42.

Literatürde en çok atıf yapılan sosyal sorumluluk sınıflaması Carroll'un dörtlü sınıflamasıdır. Carroll, sosyal sorumluluğu ekonomik, yasal, etik ve sağduyu sorumlulukları olmak üzere dört başlık altında incelemiştir. Carroll'a göre bu sorumluluklar, önem derecesine göre bir birinden farklıdır ve belirli bir hiyerarşi içinde değerlendirilebilir. Şekil 3'de Carroll tarafından önerilen kurumsal sosyal sorumluluk piramidi görülmektedir. Sosyal sorumluluk piramidindeki hiyerarşiye göre, işletmelerin en öncelikli sorumluluğu ekonomik sorumluluktur. İşletmeler öncelikle müşterileri, üstün kalitede ürün ve hizmetler sunarak memnun etmeli, yatırımcılarına ve hissedarlarına makul kârlar sağlamalı, çalışanların işlerinden ve gelirlerinden memnun olmalarını sağlamalıdır. İkinci sıradaki sorumluluk ise,

[176] Keith Davis, "Five Propositions for Social Responsibility", **Business Horizons**, Vol: 18, Issue 3, (June), 1975, ss.19-24.
[177] Archie B. Carroll, "The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management Of Organizational Stakeholders", **Business Horizons**, Vol:34, No:4, 1991, ss.39-48.
[178] M. Nejat Özüpek, "Kurum İmajında Sosyal Sorumluluk Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma", (Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2004), s.85.

işletmelerin yasal sorumluluklarıdır. İşletmeler faaliyetlerini yerine getirirken yasalara uymalı, kanunda belirtilen sınırların dışına çıkmamalı, yasadışı işlerle uğraşmamalı ve vergisini düzgün olarak ödemelidirler. Üçüncü sırada etik sorumluluklar yer almaktadır. İşletmeler faaliyette bulundukları toplumda, neyin doğru neyin yanlış olduğunu gösteren genel kabullere de uymalıdırlar. Yasalara uygun olan ama toplumda etik olarak değerlendirilmeyen bazı davranışlar söz konusu olabilir ve işletmeler bu tür davranışlardan uzak durmalıdırlar. Etik sorumluluklar net olarak tanımlanmamıştır ve çoğu kez yazılı değildirler. Bu nedenle işletmelerin etik sorumluluklarını tanımlayıp bunlara riayet etmesi hassas ve zor bir konudur. Dördüncü sıradaki sorumluluklar işletmelerin gönüllü sorumluluklarıdır. Bu tür faaliyetler işletme tarafından isteğe bağlı olarak yerine getirilir ve işletmenin toplum gözündeki değerini yükselten, onun iyi bir kurumsal vatandaş olarak algılanmasına ve itibarlı görünmesine yardımcı olan davranışlardır. Kültürel, sanatsal, sportif faaliyetleri desteklemek; doğanın korunması, toplumdaki zayıf ve dezavantajlı grupların haklarının savunulması gibi konulardaki çalışmalar bu tür sorumluluklardandır. Carroll'un sınıflamasına göre kurumların farklı düzeylerdeki sorumlulukları önem derecesine göre sıralanabilir. Ekonomik ve yasal sorumluluklar, işletmelerin temel sorumluluklarını teşkil etmektedir. Etik sorumluluklar yasal mevzuatta yer almamakla birlikte işletmelerin vicdani sorumlulukları olarak ele alınabilir. Gönüllü sorumluluklar ise, herhangi bir beklenti ya da zorlama olmaksızın, tamamen işletmelerin kendi inisiyatiflerine bağlı olarak yerine getirecekleri konuları kapsamaktadır.

İşletmelerin sosyal sorumluluğu konusu daha fazla gündeme geldikçe, bu konuya olumsuz yaklaşan bazı görüşler de ortaya çıkmıştır. Bu konuya karşı çıkanlar, işletmelerin öncelikli ve tek görevinin mal ve hizmet üretip paydaşlarına kâr sağlamak olduğunu savunmuşlardır. Adam Smith, Ulusların Zenginliği adlı eserinde yer verdiği "görünmez el" teorisinde; bireylerin ve kurumların kendi kişisel çıkarlarını maksimize etmek için çaba harcarken, bir bütün olarak toplumun faydasının da maksimize olacağını savunmuştur. Bu görüşü benimseyen işletme sahiplerinin kişisel kazançlarını maksimize etmeye çalışmanın dışında toplum için bir sorumluluk üstlenmelerine gerek yoktur. Kurumsal sosyal sorumluluk konusuna muhalefet edenlerin başında Nobel ekonomi ödülü sahibi Milton Friedman

gelmektedir. Friedman'a göre işletmeler sadece kendi ekonomik çıkarlarını düşünmeli ve sosyal sorumluluk faaliyetleriyle uğraşmamalıdırlar. Yöneticiler hissedarların "memuru" olduklarından, sadece onlara karşı sorumludurlar ve bu sorumluluk yasal ve etik kurallar çerçevesinde onların karlarını arttırmaktan ibarettir. Demokratik toplumlarda sosyal konularla ilgilenecek yegane yasal merci devlettir.[179]

Günümüzde, sosyal sorumluluk kavramı işletmeler için stratejik bir alan olmuş ve rekabet avantajı elde etmede önemli bir kaynak olarak görülür hale gelmiştir.[180] Ülkemizde de başarılı işadamlarının hayat öykülerine bakıldığında işletmeleri belli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönlendikleri görülmektedir. Bu faaliyetlerin ortaya çıkmasında harekete geçirici önemli bir güdü işletmelerin toplumsal meşruiyet zemini aramalarıdır. Dolayısıyla toplumdan aldıklarını yine topluma verme adına bazı sosyal faaliyetlerde yer almaktadırlar.[181] Modern kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına göre, işletmeler yasalara ve ticaretin kurallarına uygun şekilde mal ve hizmet üretip hissedarlarına kâr sağlarken; içinde faaliyet gösterdikleri doğal ve sosyal çevreye duyarlı davranmalı, onun sorunlarına çözüm bulmaya çalışmalı, iyi bir kurumsal vatandaş olmalı ve tek tek bireylerin ve toplumun genelinin yaşam kalitesini ve refahı artırmaya katkı sağlamalıdırlar.

Kurumsal sosyal sorumluluk ile çok benzer olan, zaman zaman onun yerine kullanılan bir diğer kavram da, kurumsal vatandaşlıktır. Dünya Ekonomik Konseyi, kurumsal vatandaşlığı şu şekilde tanımlamaktadır: "Bir firmanın temel iş faaliyetleri, sosyal yatırımları, hayırseverlik programları ve kamu politikasına katılmasıyla topluma yaptığı katkıdır. Firmanın hem kendi ekonomik, sosyal ve çevreyle ilişkilerini hem de hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, iş ortakları devlet ve toplumlar gibi farklı paydaşlarla ilişkilerini yürütme şekli bu katkıyı belirler".[182] Kurumsal

---

[179] Milton Friedman, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", **The New York Times Magazine**, September 13, 1970.
[180] Michael E. Porter, Mark, R., Kramer, "Strategy & Society The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", **Harvard Business Review**, December 2006, ss.1-14.
[181] Nihat Erdoğmuş, **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**, 1.b., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2003, ss. 222-223.
[182] World Economic Forum, "Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards", 2003, s.5, http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC_CEOstatement.pdf (19.01.2010).

vatandaşlık, firmaların toplumun bir üyesi olarak yerine getirmeleri gereken görevler çerçevesinde gerçekleştirdikleri sosyo ekonomik faaliyetler portföyüdür.[183] Kurumsal vatandaşlık davranışları arasında hayır amacıyla yapılan ücretsiz hizmetler, kurumsal hayırseverlik, vakıf ve derneklere yapılan katkılar, eğitim, sağlık ve çevre koruma programlarına yapılan destekler sayılabilir. Bu faaliyetler işletmelerin yasal olarak yerine getirmeleri gereken yükümlülükler değildirler, ancak genellikle yerel toplum ve devletin işletmelerden bu yönde beklentileri vardır. Kurumsal vatandaşlık anlayışı, kısa vadedeki kârları değil, uzun vadede toplumun geneli için yarar sağlayacak davranışları benimsemeyi gerektirir. İyi bir kurumsal vatandaş, toplumun refahını artırmaya çalışmalıdır[184], sürdürülebilirlik prensibine riayet etmeli ve şu andaki neslin ihtiyaçlarını karşılarken, sonraki nesillerin kaynaklarını feda etmemelidir[185]; doğal çevreyi ve ekosistemi korumalıdır.[186] Bu tür davranışlar, toplumun geneli tarafından takdir edilecek ve sonuçta hem topluma hem de işletmeye uzun dönemli faydalar sağlayacaktır. Kurumsal vatandaşlığın kurumsal itibarı olumlu yönde etkilediği ve bir kriz anında "iyi niyet sermayesi" (goodwill capital) olarak görev yapıp, işletmenin krizi en az zararla atlatmasına yardımcı olabileceği ileri sürülmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilişkili bir diğer kavram da, kurumsal etik kavramıdır. Kurumsal etik ya da iş etiği, bir toplumda geçerli olan ahlaki kuralların iş yaşamına uygulanması olarak ifade edilmektedir. İşletmenin çalışanlarına ve tedarikçilerine nasıl davrandığından tutun, pazarda kullandığı satış teknikleri ve muhasebe uygulamalarına kadar her türlü işletme faaliyeti ile ilgilidir. Etik kavramı, yasal yükümlülüklerden öte bir sorumluluğu ifade eder. Bu sorumluluk işletme içinde tek bir bireyin davranışı ya da örgütün tümünün genel davranışlarıyla ilgili olabilir.[187] Kurumsal etiğin inceleme alanına belirli bir şirketin belirli bir durumda aldığı kararlar veya yaptığı faaliyetlerin tamamı girer. Kurumsal etiği belirleyen

[183] Naomi A. Gardberg and Charles J. Fombrun, "Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments", **Academy of Management Review**, Vol: 31, No: 2, 2006, s.330.
[184] Mohr vd, a.g.e., ss.45-72.
[185] Marc J.Epstein and Marie-Josée Roy, "Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers", **Long Range Planning**, Vol: 34, Is. 5, October 2001, ss. 585-604.
[186] Paul Shrivastava, "Industrial/Environmental Crises and Corporate Social Responsibility", **Journal of Socio-Economics**, Vol:24, Is:1, 1995, ss. 211–227.
[187] Institute of Business Ethics, "What is Business Ethics?", http://www.ibe.org.uk/faq.htm#whatbe (17.01.2010).

faktörler arasında kurumun iş modeli, politikaları, organizasyonel yapısı ve kurum kültürü gibi unsurlar sayılabilir.[188] Etik davranışlar, kurumun hem iç hem de dış paydaşları tarafından nasıl algılandığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Etik olmayan iş davranışları, kurumun itibarını zedeleyip tüm taraflardan olumsuz tepkiler alınmasına neden olabilirler. Bu nedenle işletmeler yasal yükümlülüklerinin ötesinde ahlaki ve moral kuralları tanımlayıp, her düzeyde bu kurallara riayet edilmesini sağlamalıdırlar.

Toplum için iyi bir şeyler yapan işletmeler kendileri için de iyi sonuçlar elde edebilirler. Ünlü yönetim gurusu Peter Drucker'a göre geçtiğimiz 40-50 yılda ekonomik faktörler baskın iken, bundan sonraki 20-30 yılda sosyal faktörler baskın olacaktır.[189] Araştırmalar, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin bir yandan toplumun geneline fayda sağlarken, diğer yandan tüketicilerin firmaya yönelik tutum ve davranışlarında firma lehine değişiklikler de yarattığını ortaya koymaktadır. ABD'de yapılan kamuoyu araştırmalarında, belirli bir sosyal davaya destek olan firmaların insanların gözünde daha olumlu bir imaja sahip olduğu ve sırf bu nedenle insanların marka tercihlerini firma lehine değiştirebilecekleri belirlenmiştir.[190] Aynı araştırmada, Amerikalıların %72'sinin, işverenlerinden belirli bir sosyal davayı desteklemesini istedikleri belirlenmiştir. Sosyal sorumluluk açısından olumlu davranışları ödüllendirenler, bu konudaki olumsuz davranışları da cezalandırmaktadırlar. Sosyal açıdan sorumlu davranmayan firmaların ürünlerini almaktan vazgeçebileceğini belirtenlerin oranı %85; bu tür firmada çalışmak istemeyenlerin oranı da %79 olarak belirlenmiştir.[191] Bu nedenle kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri iyi bir kurumsal itibarın elde edilmesi ve korunması için hayati önem taşımaktadır.

Doğal çevreyi koruyan, çalışanlarını koruyan, onlara sahip çıkan, tüketicilerini koruyan ve onların isteklerine kulak veren, toplumda yardıma muhtaç olanlara, işsizlere, engelli vatandaşlara karşı duyarsız kalmayan kültür, sanat, eğitim

---

[188] Manuel G. Velasquez, **Business Ethics: Concepts and Cases**, Prentice Hall, NY, 2002, s.16.
[189] Aydede, a.g.e., s.23.
[190] Cone Inc, "Cause Evolution Survey", 2007, http://www.coneinc.com/stuff/contentmgr/files/0/A8880735bb2e2e894a949830055ad559/Files/2007_Cause_Evolution_Survey.Pdf,., (25 Ocak, 2009) s.7-8.
[191] Cone, a.g.e., s.19.

ve spor gibi faaliyetleri destekleyen örgütler sosyal sorumluluklarının farkında olan örgütlerdir.[192] Böyle örgütlerin toplum tarafından bilinen, tanınan, sevilen, saygı duyulan ve itibarı olumlu algılanan örgütler oldukları söylenebilir.

7.5. MARKA DEĞERİ

Marka değeri, işletmelere rekabet avantajı sağlayan maddi olmayan bir varlık olarak kabul edilmektedir. Marka değeri yüksek olan markalar, güçlü markalar olarak kabul edilmektedir. Güçlü bir marka pazara yeni ürünler sunmak ve lisanslama için uygun bir platform sağlamaktadır. Güçlü bir marka, kriz dönemlerinde, kurumsal desteğin azaldığı dönemlerde ve tüketici zevklerinin değişmesi durumunda ayakta kalabilecek esnekliğe sahiptir. Bu esneklik markaya zor zamanlarda dayanıklılık sağlamaktadır. Güçlü marka olmanın başka bir avantajı ise rekabetçi saldırılara karşı direnç sağlamasıdır. Rakiplerin pazara girişlerini engeller.[193]

Marka değeri, bir ürün ya da hizmet tarafından firmaya ya da firmanın müşterilerine sağlanan değerin üzerine eklenen ya da bu değerden çıkarılan, bir markaya, marka ismine ve sembolüne bağlı varlık ve yükümlülükler setidir.[194] Tüketici temelli marka değeri, (consumer based brand equity), marka isminin ürüne sağladığı ek değer olarak tanımlanmaktadır.[195] Yoo ve diğerleri de, tüketici temelli marka değerini aynı özelliklere sahip markalı bir ürün ile markasız bir ürüne karşı tüketici tercihlerindeki farklılık olarak ifade etmişlerdir. [196] Başka bir tanımda, tüketici temelli marka değeri tüketicilerin markayı kullanımı ve tüketimi ile ilişkili olarak markanın sağladığı sembolik ve fonksiyonel faydaları da içeren, genel ya da

[192] Genç, **Zirveye Götüren Yol:Yönetim**, ss.116-118.
[193]Peter H. Farquhar, "Managing Brand Equity", **Marketing Research**, 1 (September, 1989), s. 26.
[194] David Aaker, **Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name**, New York, Free Press, 1991, s.15.
[195] Farquhar, a.g.e., s. 24.
[196] Boonghee Yoo, Naveen Donthu and Sungho Lee, "An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol:28, No:2, 2000, s. 195.

toplam fayda olarak ifade edilmiştir.[197] Marka değeri, marka isminin ürünlere eklediği katma değer olarak da tanımlanabilir.

Tüketicilerin markaya ilişkin sahip oldukları bilgiyi esas alan bir tanımda ise tüketici temelli marka değeri tüketicinin hakkında olumlu hisleri olduğu bir marka olması durumunda söz konusu olur. Buna göre tüketici tanıdığı bildiği bir marka ile tanımadığı bir markaya ya da markasız bir ürüne farklı tepkiler verecektir. Yani tüketicinin ürünlerle ilgili pazarlama faaliyetlerine verecekleri tepkiler ürün markası ile ilgili bilgili olma ya da olmama durumuna göre farklı etkiler ortaya çıkaracaktır.[198]

Tüketici temelli marka değeri ifadesi, marka değerinde tüketici algılamalarının öneminden kaynaklanmaktadır. Temel olan tüketicilerin marka değeri ile ilgili algılamalarıdır. Eğer tüketiciler yüksek marka değeri algılıyorlarsa bu diğer paydaşların algılamalarını da etkileyecektir. Tüketicinin markayı değersiz algılaması durumunda ise diğer paydaşlar da markaya değer vermeyeceklerdir.[199]

Farklı paydaşlar markanın farklı boyutlarıyla ilgilenmektedirler. Dolayısıyla markalar her paydaş grubu için farklı değer taşımaktadır.[200] Bu paydaş grupları markayı tüketimde bulunmak üzere alan nihai tüketicilerin yanı sıra, üretimde kullanmak üzere satın alan üretici işletmeler de olabilir. Yatırımda bulunmak için marka ismiyle ilgilenen yatırımcılar, perakendeciler, dağıtımcılar vs. Kısacası marka ismiyle ilgilenen herkes paydaş olarak kabul edilebilir ve her birinin marka değeriyle ilgili farklı algılamaları vardır. Markanın finansal değeri öncelikle yatırımcıları ilgilendirirken, üretici işletmeler ve perakendeciler için yüksek marka değeri yüksek satışlar ve kar marjı anlamına gelmektedir. Marka değeri işletmelere farklılaşma kolaylığı sağlamakta ve rekabet avantajı yaratmaktadır. Yüksek değerde markaların olduğu pazar segmentlerinde rakiplerin pazara girişleri de zorlaşmakta yani marka

[197] Rodolfo Vazquez, A. Belen del Rio and Victor Iglesias, "Consumer-based Brand Equity: Development and Validation of a Measurement Instrument", **Journal of Marketing Management**, Vol:18, 2002, s.28.
[198] Kevin Lane Keller , "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer- Based Brand Equity", **Journal of Marketing**, Vol:57, (January, 1993), s.2.
[199] Cathy J. Cobb Walgren, Cynthia A. Ruble and Naveen Donthu , "Brand Equity, Brand Preference, and Purchase Intent", **Journal of Advertising**, Vol:24, No:3, Fall, 1995, s. 26.
[200] Vazquez ve diğerleri, a.g.e, s.28.

değeri firmayı rakiplerin saldırılarından korumaktadır. Firmanın markalarının paydaşları tarafından yüksek değerde algılanması kurumsal itibarına da katkıda bulunmaktadır.

Güçlü bir marka oluşturmak organizasyonların önemli bir hedefidir. Değeri olan güçlü bir marka yaratmak örgüte pek çok olası fayda sağlamaktadır. Daha çok müşteri bağlılığı ve pazar krizlerine ve rekabetçi pazarlama eylemlerine karşı daha güçlü olma, daha büyük satış ve kâr marjları ve bunun yanında fiyat artış ve düşüşlerine karşı müşterilerden daha olumlu tepkiler bu faydalar arasında sayılabilir.[201]

7.6. KURUMSAL İLETİŞİM

İletişim alanındaki akıl almaz teknolojik gelişmeler işletmelerin iletişimden etkin bir şekilde yararlanmalarını zorunlu kılmıştır. İşletmeler farklı olmak zorundadırlar ve farklılıklarını etkin ve hızlı bir biçimde paydaşlarına ifade etmelidirler. İşletmeleri rakiplerinden farklı kılan paydaşlarının gözündeki imajları ve itibarlarıdır. İşletmeler imaj ve itibarlarını paydaşlarına bildirmede önemli ölçüde iletişimden yararlanmaktadırlar. Ayrıca dış dünyayla ilgili gelişmelerden ve değişimlerden, paydaşların kendileriyle ilgili tutumlarından hızlı bir şekilde haberdar olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla işletmeler iletişim konusunu daha geniş bir biçimde ele almalı ve kurumsal alana taşımalıdırlar.

Kurumsal iletişim işletmeler için stratejik bir yönetim aracıdır. Van Riel, kurumsal iletişimi, iç ve dış iletişimin bilinçli kullanılan tüm türlerinin kurumun bağımlı olduğu gruplarla(paydaşlarıyla) olan ilişkilerinde olumlu bir temel yaratacak şekilde olabildiğince etkin ve verimli bir şekilde uyumlaştırıldığı bir yönetim aracı olarak tanımlamaktadır.[202]

---

[201] Kevin Lane Keller, "Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands", Working Paper, 2001, s. 3.

[202] C.B.M Van Riel, **Principles of Corporate Communication**, Prentice Hall, London, 1995, s.26'dan aktaran Reggy Hooghiemstra, "Corporate Communication and Impression Management New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting", **Journal of Business Ethics**, Vol:27, No:1/2, 2000, s. 57. ss.

Kurumsal iletişim, kurumun paydaşları tarafından marka olarak algılanmasını sağlayan ve farklılığını yansıtan mesajların ve medya kaynaklarının tümüdür.[203] Bir çeşit medya aracılığıyla bir şirketin kimliğini çok sayıdaki kurumsal paydaşlara ileten resmi ve gayri resmi kaynaklardan gelen mesajların toplamıdır.[204] Schmidt ise kurumsal iletişimi, algılamayı etkilemeye yönelik her türlü iç ve dış bilgi olarak tanımlamaktadır.[205]

Kurumsal iletişim kontrol edilen kurumsal iletişim (yönetim iletişimi, örgütsel iletişim ve çalışanların iletişimi), kontrol edilmeyen iletişim ve dolaylı iletişimi içermektedir. Kontrol edilen iletişim, organizasyonun paydaşlarıyla ilişkilerini düzenlemek üzere bilinçli olarak uyguladığı iç ve dış iletişim biçimlerinden oluşan bir yönetim aracıdır.[206] Bazı araştırmacılar örgütlerin özellikle kendilerini kurumsal paydaşlara sunarken kullandıkları davranış kalıplarını açıklamış ve kurumsal iletişimi kurumsal kimliği imaja dönüştüren bir süreç olarak tanımlamışlardır. Bu araştırmacılar kurumsal iletişimin, kimlik ve imaj arasında temel bağ olduğunu vurgulamışlardır.[207] Van Riel ise, kontrol edilen iletişimi, yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişim olmak üzere sınıflandırmıştır:[208]

Yönetim İletişimi Kurumsal itibar oluşturma süreciyle yakından ilişkilidir. Yönetim iletişimi, örgütün tepe yönetimi tarafından oluşturulan ve paydaşlara sunulan vizyon ve misyon ifadeleri aracılığıyla olumlu bir itibar sağlanması sürecini ifade etmektedir. Yönetim iletişimi stratejik yönetimin konusuna girmektedir ve kurumsal kişilik ve kimlik arasındaki ilişkileri içermektedir.[209] Tepe yönetimin organizasyonun hedeflerini ve amaçlarını paydaşlara iletirken kullandıkları temel

---

[203] Edmund Gray, "Corporate image is a strategic concept" in Proceedings of the 13th Annual Conference of the Association of Management, Vancouver, 1995, s.250'den aktaran T.C. Melewar, "Determinants of the Corporate Identity Construct: a review of the literature", **Journal Of Marketing Communications**, Vol:9, No:3, 2003, s.195.
[204] Gray and Balmer, a.g.e, s.696.
[205] K. Schmidt, **The Quest for Identity: Corporate Identity, Strategies, Methods and Examples**, Cassell, London, 1995'den aktaran T.C. Melewar, "Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature", **Journal of Marketing Communications**, Vol:9, Iss:4, 2003, s.199.
[206] Van Riel, 1995'den aktaran Melewar, a.g.e., s.200.
[207] N. Ind, **The Corparate Image: Strategies for Effective Identity Programmes**. London: Kogau Page, 1992'den aktaran Melewar, a.g.e.,s:200.
[208] Van Riel, 1995'den aktaran Melewar, a.g.e., s.200
[209] Hatch and Schultz, 1997, a.g.e., s.358.

araçlar olarak görülmektedir.[210] Örnek olarak kurum içi yayınlar, basın açıklamaları, yıllık raporlar verilebilir.

Pazarlama İletişimi Örgütün piyasadaki planlı iletişim biçimi olarak ifade edilebilir. Pazarlama iletişimi, mal ve hizmetlerin satışlarını destekleyen bir iletişim biçimi olarak tanımlanmaktadır.[211] Örgütün pazarlama hedeflerine ulaşmak üzere uyguladığı promosyonlar, reklamlar, halkla ilişkiler uygulamaları örnek verilebilir.

Örgütsel İletişim Bir organizasyonun bağımsız ilişki kurduğu kurumsal paydaşlarıyla her tür iletişimi olarak tanımlanmaktadır.[212] Halkla ilişkiler en çok bilinen en eski örgütsel, iletişim biçimidir. Son zamanlarda örgütsel iletişim finans ve insan kaynakları gibi yatırımcı ilişkileri ve çalışanlarla ilişkileri kapsayan çeşitli işlevsel alanlara bölünmüştür.

Kurumsal iletişimin bir diğer biçimi de örgüt tarafından planlanmamış bilinçli olmayan kontrol edilmeyen iletişimdir. Kontrol edilmeyen iletişim örgütün iç ve dış paydaşları arasındaki ilişkilere dayanmaktadır.[213] Örgütler paydaşlarına örgütsel kimlikleri hakkında bilgi veren sinyaller gönderirler ve bu sinyaller paydaşların gözünde örgütlerin imaj ve itibarlarını oluşturur. Çoğu zaman bu sinyaller bilinçli bir şekilde tasarlanmazlar; kendiliğinden ortaya çıkarlar. İşte bu durumda kontrol edilmeyen bir kurumsal iletişim söz konusudur. Çalışanların telefon konuşmaları, telefonlara nasıl bir dille ve ne kadar sürede cevap verildiği, şirket yazışmalarında kullanılan dil, kağıt kalitesi, yazım kurallarına uyulup uyulmadığı, mektupla ya da çevrimiçi (online) ortamda müşteri şikayet, istek ve önerilerine geri dönüş yapılıp yapılmadığı gibi konular kontrol dışı iletişimin örnekleri olarak sayılabilir. Bir başka kontrol edilemeyen iletişim türü de "ağızdan ağza iletişim (word of mouth communication)"dir. Ağızdan ağza iletişim; bireylerin, özellikle yakın çevrelerindeki akraba ve arkadaşlarını kullandıkları ürün, marka, hizmet yada çalıştıkları işletme hakkında kendi yorumları ile bilgilendirmeleri, bunları tavsiye etmeleri ya da

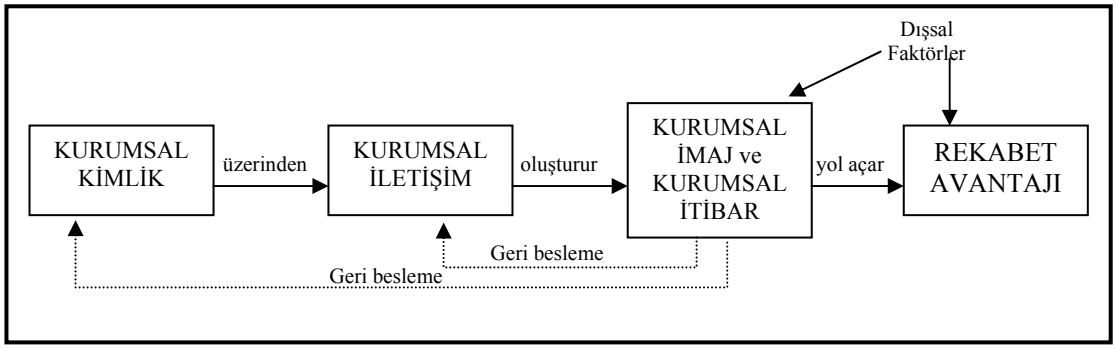
[210] Melewar, a.g.e., s.200.
[211] Van Riel, 1995'den aktaran Melewar, s.200.
[212] Van Riel, 1995'den aktaran Melewar, s.200.
[213] B. Moingeon, B. Ve B. Ramanantsoa, "Understanding corporate identity: the French school of thought", **European Journal of Marketing**, Vol:31, No:5, 1997, s.387.

kötülemeleri şeklinde ortaya çıkan sözlü ve resmi olmayan bir iletişim türüdür.[214] Bu türden bir iletişimle kurumun itibarına ilişkin bilgiler, hem tüketiciler hem de çalışanlar arasında hızla yayılabilir. Bu nedenle kontrol altına alınması ve işletme lehine sonuçlar doğuracak şekilde gerçekleşmesi gereken bir iletişim türüdür.

Dolaylı iletişim ise, örgütle ilgili üçüncü kişilerden elde edilen bilgileri içermektedir. Basın ya da televizyonda örgütle ilgili çıkan haberler, rakiplerin örgüte yönelik yaptığı eleştiri ya da yorumlar dolaylı iletişime girmektedir. Kurumsal iletişim, bir kurumun özel ve genel amaçlarını gerçekleştirmek ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak stratejileri uygulayabilmek için kurumun tüm paydaşları ile yapılan iletişim çalışmalarının yönetim tarafından uygulanması ve bütünleştirilmesi sürecini ifade etmektedir. [215]

Uzun dönemli sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için işletmeler stratejik düşünceyi özümsemeli; kurumsal iletişim konusunu da stratejik açıdan ele almalıdırlar. Stratejik iletişim, firmanın stratejik pozisyonunu artırmak için genel stratejisi ile uyumlaştırılan iletişimdir.

Şekil 4: Kurumsal İtibar ve İmaj Yönetimi İçin Operasyonel Bir Model



Kaynak: Gray, Edmund R., John M.T., Balmer, (1998), "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", **Long Range Planning**, Vol:31, No:5, s:696.

Şekil 4'te kurumu rekabet avantajına götüren süreçte kurumsal iletişimin rolü görülmektedir. Kurumsal iletişim, kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve itibar arasında

[214] L. Özer ve P. Anteplioğlu, "Hizmet Satın Alma Sürecinde Kulaktan Kulağa İletişimin Etkisi," **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:23, Sayı:1, 2005, s.204.
[215] Nurhan Babür Tosun, "Kurumsal İletişim Sürecinde Reklamın ve İmaj Yönetiminin Bütünleşik Konumu", **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:18, Sayı:1, 2003, s.175.

önemli bir bağlantı ifade eder. Kurumsal iletişim firmanın paydaşlarıyla olan her türlü iletişimini kapsamaktadır. Kurumsal iletişim metodları ve kanalları mümkün olduğunca geniş bir şekilde tanımlanmalıdır çünkü paydaşları etkilemenin çok çeşitli yolları vardır. Bunlar neredeyse firmanın yaptığı her şeyi içermektedir. Organizasyonun söylediği, yaptığı ya da yapacağı her şey iletişimin kapsamındadır. Firmanın örgütsel kimliği, çok çeşitli iletişim mekanizmaları ve kanalları aracılığıyla paydaşların gözünde bir imaja dönüşmektedir ve zamanla itibar özellikleri ortaya çıkmaktadır. Yönetimin sorumluluğu firmanın kimliğini ve iletişim sistemini bilinir bir imaj ve olumlu bir itibar geliştirecek ve bunu sürdürecek şekilde yönetmektir. [216]

7.7. İTİBAR SERMAYESİ

Firma itibarının inip çıkan değeri itibar sermayesi olarak adlandırılmaktadır. İtibar sermayesi firmanın piyasa değerinin, likidite değeri ve entelektüel sermayesini aşan kısmı olarak ifade edilmektedir. İtibar sermayesi firmanın maddi olmayan varlıklarının artan değerini ayrıca patent ve know-how stoklarını içermektedir.

İtibar sermayesi, paydaşlarıyla olan günlük etkileşimlerinde risk altında olan firmanın değerini ifade etmektedir. İtibar sermayesi paydaşların firmaya destek vermeleri ya da firmadan desteklerini geri çekmelerine bağlı olarak hisse senedi piyasalarında dalgalanma gösterir. İtibar sermayesi yöneticiler çalışanları çok çalışmaya, müşterileri firmanın ürünlerini ve yatırımcıları hisselerini satın almaya ikna ettikleri zaman ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yöneticiler analistleri ve muhabirleri firmanın paylarını övmeye ve tavsiye etmeye ikna ettiklerinde firmanın itibar sermayesi büyümektedir. Paydaşların firmanın yöneticilerine, ürünlerine, beklentilerine ve işlerine olan güvenlerini yitirmeleri nedeniyle desteklerini geri çekmeleri sonucunda ise itibar sermayesi yok olmaktadır.[217]

[216] Gray and Balmer, a.g.e., ss.695.
[217] Charles J. Fombrun, Naomi A. Gardberg and Michael L. Barnett, "Opportunity Platforms and Safety Nets:Corporate Citizenship and Reputational Risk", **Business and Society Review**, Vol: 105, No:1, 2000, s. 87.

Yöneticiler riski "kaybetme potansiyeli" olarak görmektedirler. Yalnızca potansiyel kayıplara odaklanmakta, riskten elde edilen potansiyel kazançları ihmal etmektedirler. Dolayısıyla itibar riski bir firmanın itibar sermayesindeki olası kazançları ve kayıpları kapsamında tanımlanabilir. İtibar sermayesi paydaş desteğine dayandığı için, her bir paydaş grubu yönetilmesi gereken itibar riskinin bir kaynağı durumundadır. Tepe yöneticilerin anahtar görevi firmanın bu paydaş gruplarına bağımlılığından kaynaklanan riskleri yönetmek olmalıdır.[218]

Fombrun, "iyi itibarlar servet yaratırlar" ifadesiyle yüksek itibar sermayesi rezervinin organizasyona önemli ayrıcalıklar sağladığını belirtmektedir: [219]

1. Ürünlerin ve hisse senetlerinin, rakiplerinkinden daha yüksek fiyatlarla sunulmaları ve daha çok sayıda müşteri ve yatırımcıyı ikna etmesi
2. Organizasyondaki iş pozisyonlarının diğer organizasyonlara göre daha fazla adayı cezbetmesi ve çalışanların daha sadakatli ve verimli olmaları
3. Organizasyonun tedarikçileriyle ilişkilerinde güçlü bir etkiye sahip olması ve dolayısıyla düşük fiyatlardan alım yapabilmesi ve istikrarlı gelir sağlaması
4. Kriz dönemlerinde düşük risk sağlaması ve en az finansal kayıpla krizi atlatabilmesi

İtibar, firmaların manevi ve sosyo ekonomik statülerini yükseltmek için kendi kilit özelliklerini bildirdikleri rekabetçi sürecin bir çıktısı olarak ele alınmaktadır. İtibar sermayesi ise, firmanın sorumlu bir domestik ve global bir kurumsal vatandaş olarak algılanmasına bağlanabilen piyasa değeri ile defter değeri arasındaki fark olarak ifade edilebilir. Örneğin Coca-Cola'nın itibar sermayesi 52 milyar dolar, Gilette'nin 12 milyar dolar, Eastman Kodak'ın 11 milyar dolar olarak tahmin edilmektedir. İtibar, ticari bir markada temsil edilsin ya da edilmesin tutarlı, istikrarlı, özenli bir liderliğe ihtiyacı vardır. İtibar yıllar süren üstün liyakatin bir

[218] Fombrun, Gardberg and Barnett, a.g.e., s.88.
[219] Fombrun, 1996, a.g.e., ss. 72-79.

ürünü olarak kırılgan bir kaynaktır, itibarı oluşturmak zaman alır; satın alınamaz, ancak kolayca zarar görebilir.[220]

İtibar sermayesi genellikle organizasyonun defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark olarak ifade edilmektedir. İtibar sermayesi paydaşların güveni üzerinde kurulur. İtibar sermayesinin etkili olması için, organizasyon ve paydaşlar arasındaki her etkileşimde, temiz, lekesiz bir itibardan sağlanan getiriler, hileyle, kanunsuz yollarla, güven vermeyen davranışlarla elde edilen kazançları aşmak zorundadırlar.

7.8. İTİBAR RİSKİ

Kurumsal itibar paydaşların firmayla ilgili genel değerlendirmelerini içermektedir. Firmaların en büyük arzusu, uzun yıllar süren çabalar sonucunda bu değerlendirmenin olumlu olmasıdır. Firmanın sahip olduğu en önemli soyut kaynaklardan birisi olarak ifade edilen kurumsal itibarın oluşturulması kadar, korunması da oldukça önemli ve zor bir konudur. Çünkü olumlu bir itibara sahip olmak çok uzun yıllar süren bir çaba gerektirirken, bu itibarı kaybetmek bazen sadece birkaç dakika alabilmektedir. Firmanın başına gelebilecek herhangi bir olumsuz olay, itibarına büyük zararlar verebilmekte ve hatta yok edebilmektedir. Firmalar itibar riski olarak ifade edilen bu riskle her an karşı karşıyadırlar.

Tüm firmalar, var oldukları süre içinde her an beklenmedik olumsuz olaylarla karşılaşabilirler. Bu durumda yönetime düşen firmasının kurumsal itibarını bu tür olaylardan korumak ve itibarının zarar görmemesini sağlamaktır. İtibar riski yönetimin kontrolü altında olan tüm alanların bir fonksiyonudur. Bu alanlar firma stratejisi, müşteri etkileşimi, çalışan davranışı, liderlik, uyum ve güdüleme sistemleri olarak sıralanabilir. Sonuç olarak, itibara ilişkin kayıplar beklenen gelirler ve nakit akışında azalmayı ve yükselen finansman maliyetlerini yansıtmaktadır. İtibardaki en ağır kayıp ise yatırımcıların güvenini kaybetme ve müşteri kaybetme sonucu oluşan

[220] Joseph A. Petrick ve diğerleri, "Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage", **The Academy of Management Executive**, Vol: 13, No: 1, 1999, s. 60.

finansal felaket olarak kabul edilmektedir.[221] Federal Rezerv sistemine göre itibar riski, kuruluşun işletme uygulamaları hakkında, doğru olsun ya da olmasın, müşteri tabanında düşüşe, maliyetli yasal işlemlere ya da gelir düşüşlerine yol açacak olumsuz tanıtım potansiyelidir.[222]

Pek çok firma itibarlarını ve itibarlarıyla ilişkili olan riskleri yönetmek konusunda yetersiz kalmaktadır. Bu firmalar, daha önceden ortaya çıkmış olan tehditlerle başa çıkma konusuna odaklanma eğilimindedirler ve tüm gayretlerini bu tehditlere karşı önlem almaya, firmalarını korumaya sarf etmektedirler. Esasında bu risk yönetimi değil, kriz yönetimidir. Bu yaklaşım zararı sınırlandırmaya yönelik reaktif bir yaklaşımdır. Risk yönetimiyle ilgili pek çok çalışma olmasına rağmen, itibar riskinin tanımlanması ve ölçülmesi konusunda bir fikir birliği söz konusu değildir. Firmalar çoğunlukla, operasyonel risk ve finansal riski dikkate almakta, itibar riskini göz ardı etmektedirler. Hatta bazı firmaların risk yönetimi sorumluları açıkça kendilerinin itibar riskinden sorumlu olmadıklarını belirtmektedirler.

İtibar riskinin üç belirleyicisi söz konusudur. Bunlardan ilki, firmanın itibarının onun gerçek karakterini aşıp aşmadığıdır. İkincisi, dışsal inançların ve beklentilerin ne kadar değiştiği ve sonuncusu ise, içsel koordinasyonun kalitesidir.[223] Bu üç husus aşağıda daha ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

İtibar ve firmanın gerçekliği arasındaki fark: İtibar riski yönetiminin etkili olabilmesi için itibarın algısal bir durum olduğunu unutmamak gerekmektedir. Bir firmanın genel itibarı, onun çok sayıdaki paydaşları (yatırımcılar, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, yasa koyucular, politikacılar, faaliyette bulunduğu toplum vs.) arasında belirli kategorilerdeki (ürün ve hizmet kalitesi, kurumsal yönetişim, çalışan ilişkileri, müşteri hizmetleri, entelektüel sermaye, finansal performans, çevresel ve sosyal konularla ilgilenme) itibarının bir fonksiyonudur. Paydaşlar

[221] Donald Pagach and Richard Warr, Corporate Reputational Risk and Enterprise Risk Management: And Analysis from the Perspectives of Various Stakeholders, 2009, http://www.soa.org/files/pdf/research-2009-corporate-rep-risk-erm.pdf , (10.03.2010), s.5.
[222] Jason Perry and Patrick de Fontnouvelle, Measuring Reputational Risk: The Market Reaction to Operational Loss Announcements, Federal Reserve Bank of Boston, 2005, http://www.bos.frb.org/bankinfo/qau/papers/jppd1005.pdf (10.03.2010), s.4.
[223] Robert G. Eccles, Scott C. Newquist and Roland Schatz, "Reputation and Its Risks", **Harvard Business Review**, Vol:85, No:2, 2007, ss.105-107.

arasında çok sayıda kategorideki güçlü bir itibar, genel değerlendirmede de güçlü bir itibarın ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Ancak, itibar firmanın gerçek karakterinden ya da davranışlarından farklıdır ve bunlara göre daha iyi ya da daha kötü olabilir. İtibar firmanın gerçek yüzünden çok daha olumlu ise, bu durumda aradaki açık oldukça önemli bir risk ortaya çıkarmaktadır. Er ya da geç firmanın başarısızlığı ortaya çıkınca, firmanın itibarı gerçek durumuna yaklaşıncaya dek inişe geçebilir. Yöneticilerin yapmaları gereken şey, itibar ile gerçeklik arasındaki açığı kapatmak ve firmanın gerçek durumunu geliştirmektir.

Değişen inançlar ve beklentiler: Beklentiler değiştiğinde ve firmanın karakteri aynı kaldığında, itibar-gerçeklik açığı genişlemekte ve risk artmaktadır. Daha önce kabul edilebilir olan bazı uygulamaları paydaşlar zaman içerisinde tatmin edici ya da etik bulmayabilirler. Normlar da zaman içerisinde evrim geçirebilirler. Pek çok gelişmiş ülkede günümüzdeki yaygın beklenti çevreyi en az düzeyde kirletmeleridir. Lider firmanın davranış ya da politikalarındaki değişmeler paydaşların beklentilerindeki değişimi hızlandırabilir, bu durum da eski standartlarla devam eden diğer firmaların itibarını tehlikeye sokmaktadır.

Zayıf iç koordinasyon: İtibar riskinin önemli kaynaklarından birisi de, farklı işletme birimleri ya da fonksiyonları tarafından alınan kararların koordinasyonunun zayıf olmasıdır. Eğer bir grubun yarattığı beklentileri diğer grup karşılamakta başarısız oluyorsa, bu durumda firmanın itibarı sıkıntıya düşebilmektedir. Koordinasyonsuzluk nedeniyle yanlış zamanda alınan kararlar da itibarı tehlikeye sokabilmektedir. Ayrıca zayıf koordinasyon paydaşların değişen inanç ve beklentilerinin teşhis edilmesini de zorlaştırabilmektedir.

Bir başka görüşe göre itibar riski (reputational risk) diye bir şey yoktur; itibara karşı riskler söz konusudur. İtibar riski kavramı, kaynağı ne olursa olsun itibarı etkileyebilecek tüm riskleri ifade eden pratik bir kavramdır. Birçok organizasyon, yalnızca kurumsal itibarı zedeleyebilecek, başarısızlık ihtimali gösteren tehditleri risk olarak düşünmektedirler. Bununla birlikte, belirsizliğin aynı zamanda olumlu çıktıları olabilmekte, iş fırsatları da sunabilmekte, işletme için rekabet avantajı yaratabilmekte ve katma değer sağlayabilmektedir. Örneğin, iklim değişikliği potansiyel bir iş tehdidi̇dir, ancak birçok firma bu durumdan yararlanmakta yeşil

teknolojiler geliştirip kendilerini sektörlerinde çevreci liderler olarak tanıtmakta ve rekabet avantajı yaratmaktadırlar. İtibar riski, bir organizasyonun itibarını zararına ya da yararına etkileyebilecek herhangi bir eylem, olay ya da durum olarak tanımlanabilir[224]. Sakurai ve Scarbrough, riski kötü bir şey olarak algılamamak gerektiğini ve riskten kaçınmanın doğru olmadığını belirtmektedirler. Risk organizasyon üyelerinin günlük eylemlerinin içinde de vardır ve riskten tamamen kaçınmak mümkün değildir. Ayrıca riskler aynı zamanda fırsatları da beraberinde getirmektedirler. O halde doğru olan riskten kaçınmak yerine riski yönetmektir.[225]

İtibar riski, organizasyonun itibarının kötü yönetim nedeniyle gerçekten ya da sadece toplumun ya da paydaşların algılamalarında zarar görebileceğini, lekelenebileceğini ifade eden bir kavramdır.[226] İtibar, algılamayla ilgili bir konudur. Bir firmanın itibarı, büyük ölçüde paydaşların firmayla ilgili inanç ve algılamalarına bağlıdır. Paydaşların firmayla ilgili beklentileri ve çıkarları farklıdır. Dolayısıyla her paydaşın firmayı kendi açısından farklı bir şekilde algılaması söz konusu olabilmektedir. Bu durum her bir paydaş grubunun, kurumun itibarına karşı ayrı bir risk grubunu temsil ettiğini göstermektedir.[227] İtibar riskinin etkin biçimde yönetilmesi için öncelikle itibarın değerlendirilmesi, paydaşların itibar algılamalarının ölçülmesi gerekmektedir. İkinci aşamada firmanın gerçek durumunun değerlendirilmesi ve daha sonra itibar ile firmanın gerçekliği arasındaki açığın en aza indirilmesi gerekmektedir. Değişen inanç ve beklentileri ortaya koymak ve tepe yöneticinin altında itibar riski yönetiminden sorumlu bir yöneticinin görevlendirilmesi gerekmektedir.[228] Güven oluşturmak sabırlı ve zaman alan bir süreçtir. Ancak, güven temeli üzerinde kurulan itibar, kötü bir yönetim nedeniyle bir gecede yok olabilmektedir. Buna neden olabilecek etkenler ise, oldukça çeşitli türde ve nitelikte, her yönden gelebilecek tehditlerdir. Louisot, itibar riskini etkileyen faktörleri ekonomik, doğal, operasyonel ve insan temelli faktörler olarak

[224] Gaultier-Gaillard vd. a.g.e., s. 166.
[225] Michiharu Sakurai and D. Paul Scarbrough, "Decline of Corporate Reputation caused by Violation of Corporate Governance and Compliance: The Japanese Case", 10th International Conference on Reputation, Image, Identity and Competitiveness, New York City, 25-28 May 2006, s.2.
[226] Jean-Paul Louisot, "Managing Intangible Asset Risks:Reputation and Strategic Redeployment Planning", **Risk Management: An International Journal**, Vol:6, No:3, 2004, ss.36-37.
[227] Ebru Uzunoğlu ve Burcu Öksüz, "Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü", **Selçuk İletişim**, Vol:5, No:3, 2008, s.120.
[228] Eccles, a.g.e., ss.4-8.

sınıflandırmaktadır. Aşağıda bu temel faktörlerin ne tür itibar riskleri yaratabileceğine dair bazı örnekler sunulmuştur:[229]

1. Ekonomik

Tüketici zevklerinde ani değişimler: Tüketiciler bir anda firmayı sorumsuz, dünyadan habersiz duyarsız algılamaya başlayabilirler.

2. Doğal

Sel: Fabrikanın sele yatkın bir bölgede kurulduğu için paydaşlarda firmanın iyi yönetilmediği algısının oluşmasına neden olabilir.

3. Operasyonel

Yangın: Örneğin yangın riski yüksek olan bir bina inşa edilmesi durumunda, paydaşlar firma yönetiminin becerisi ve yeterliliği ile ilgili olumsuz algılar oluşturabilirler.

Kirlilik: Firmanın sağlığı, güvenliği ve çevreyi tehdit eden uygulamalara izin vermesi, onun itibarını pek çok paydaşın gözünde zedeleyebilir.

Adil Olmayan İstihdam Uygulamaları: Kurumun değerleriyle tutarlı olmayan davranışlarda bulunması, özellikler çalışanlar ve onların yakınları arasında firmaya yönelik olumsuz değerlendirmeler ortaya çıkmasına neden olabilir.

Yönetim: yönetim standartları ve etik konusundaki hatalar itibarı zedeleyebilir.

Adil Olmayan Rekabet Uygulamaları: Kurumsal değerlerle, gerçek davranışlar arasındaki tutarsızlıklar itibarı yerle bir edebilir.

4. İnsan

İstekdışı: Ürün ve hizmetlerde başarısızlık, müşteriler gözünde firma itibarını yok edebilir.

Kasıtlı: Güvenlik ihlalleri, firma için yasal sorunlar yaratabileceği gibi, itibarını da bir daha düzeltilemeyecek kadar yıpratabilir.

İtibar riski belli bir olaydan kaynaklanan olumsuz propaganda ya da işletmenin kötü yönetim uygulamaları sonucu oluşabilir. Propaganda ilk olarak müşteri tabanında azalmaya neden olur, bu da kazancı etkiler. Ayrıca müşteri sadakatinde yaşanan erozyona bağlı olarak nakit sıkıntısı ve pazar payında da önemli bir düşüş yaşanabilir. Çalışanlar arasında bir huzursuzluk ortaya çıkabilir. İşgücü

[229] Louisot, a.g.e., ss.38-39.

devir oranı, devamsızlık, hata-fire oranları, iş kazaları ve hastalıklar artabilir. Bu olaylar da zincirleme olarak firmanın yatırım ve piyasa değerini azaltarak, yatırımcıları firmadan uzaklaştırabilirler. Bu nedenle itibar riskini yönetmek, firma için hayati bir konudur. İtibar riskini yönetmek oldukça zor bir konudur. Çünkü, risk büyük ölçüde paydaşlardan gelmektedir ve her bir paydaş grubu aynı zamanda bir risk grubunu oluşturmaktadır. Yani riskin nereden geleceği belli değildir. Larkin, kurumların riskleri yönetmesinin zor olmasının nedenlerini şöyle sıralamaktadır:[230]

- Kurumların küresel bir çevrede rekabet etmeleri nedeniyle potansiyel risklerin takibinin ve yanıtlanmasının zorluğu,
- Kurumlar daha öncekinden çok daha yoğun bir gözetim altındadırlar. Çeşitli grupların, elektronik medya ve internet sayesinde bilgiye (gerçeklere dayanan ya da algısal) erişmesi ve onu milyonlarca tüketiciye iletmesi,
- Kurumun davranışlarında ve performansında şeffaf olması, paydaşlarını etkileyen konularda onları bilgilendirme ve onlara danışma zorunluluğunun olması,
- Paydaş algılamalarının farklı olmasının riskleri artırması

Louisot, dünyanın oldukça sabit ve ekonomilerin büyük ölçüde kıt olan fiziksel kaynaklara dayandığı dönemlerde, sigorta satın almanın risk yönetiminin en iyi aracı olduğunu belirterek, bugünün karmaşık ve küresel dünyasında ise, fiziksel olmayan kaynakları korumak için risk yönetimi konusunun dikkate alınması gerektiğini belirtmiştir.[231] İtibar riskini yönetmek için, yönetimin sistematik olarak riskleri tanımlaması ve kayıt altına alması gerekmektedir. Tüm önemli riskler net bir şekilde anlaşılmalı ve yöneticiler tarafından tutarlı bir şekilde değerlendirilmelidir. Bu farklı alanlarda ortaya çıkabilecek risk harcamalarının karşılaştırılmasına olanak tanıyacaktır. Ve devamında spesifik iyileştirmeler ve daha proaktif bir reaksiyon oluşturulabilecektir.[232] Etkili bir risk yönetimi, risk potansiyelini azaltır ve itibarın, beklenmedik olaylar karşısında zarar görmesini önleyebilir. Firmanın güvenilirliğini ve paydaşların firmaya yönelik itimatlarını artırır.

---

[230] J. Larkin, **Strategic Reputation Risk Management**, New York, Palgrave Macmillan, 2003'den aktaran Uzunoğlu ve Öksüz, a.g.e., s.117.
[231] Louisot, a.g.e., s.35.
[232] J. Rayner, **Managing Reputational Risk**, John Wiley, UK, 2003'den aktaran Tasneem Suliman Joosub, "Risk Management Strategies to Maintain Corporate Reputation", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, University of South Africa, 2006), s. 31.

8. KURUMSAL İTİBAR İLE İLİŞKİLİ TEORİLER

Kurumsal itibarın teorik temelleri, yönetim alanında pek çok önemli teoriye dayanmaktadır. Bu teoriler arasında en çok öne çıkanlar, kaynak temelli görüş, paydaş teorisi, sinyal teorisi ve sosyal kimlik teorisidir. Aşağıda bu teorilere kısaca değinilmiştir.

8.1. KAYNAK TEMELLİ GÖRÜŞ

Kaynak temelli görüş (KTG), stratejik yönetim literatüründe, firma performansında sektörel ya da ekonomik koşullarla açıklanamayan uzun dönemli farklılıkların nedenini açıklamak için geliştirilmiş bir teoridir. Başarılı firmaların, ekonomik üstünlüklerini nasıl sürdürebildikleri sorusuna bir cevap vermeye çalışan bu teorinin kökleri, Edith Penrose'un 1959 yılındaki öncü çalışmalarına dayanmaktadır. Ancak KTG'ün yönetim literatüründe popülarite kazanması, Wernerfelt[233] ve Barney[234] tarafından yazılan makalelerin yayınlanmasından sonra olmuştur. KTG, strateji alanında çalışan araştırmacıların dikkatini pazar ve sektör gibi dış faktörlerden çekip, firmanın içsel kaynaklarına yöneltmiştir. Teoriye göre bazı firmaların diğerlerinden daha üstün bir performans sergilemelerinin ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinin temelinde, o firmaların kendilerine özgü, kolay elde edilemeyen, başkalarına aktarılamayan, rakiplerince taklit edilemeyen, yerine başka bir şey konulamayan, oldukça değerli bazı kaynaklara sahip olmaları yatmaktadır.[235] Bu tür stratejik kaynaklara sahip olan firmalar, rakiplerinden daha üstün iş stratejileri geliştirebilir ve rekabet avantajı elde edebilirler. Bir firmanın rekabet üstünlüğü elde edebilmesi, stratejik kaynakları bir araya getirip onları etkili bir şekilde kullanabilmesine bağlıdır. Kaynaklar, üretim sürecine dahil olan somut ve soyut varlıklardır. Somut varlıklar, firmanın sermayesi olarak ifade edilir ve binalar, makine ve ekipmanlar, üretimde kullanılan hammadde ve diğer girdiler gibi fiziksel unsurları ifade ederler. Soyut varlıklar ise, bir firmanın

[233] Birger Wernerfelt, "A resource based view of the firm", **Strategic Management Journal**, Vol:5, No:2, (Apr.- Jun., 1984), ss.171-180.
[234] Barney, 1991,a.g.e., ss. 99-120.
[235] Robert M. Grant, "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", **California Management Review**, Vol:33, No:3, 1991, ss.114–135.

nasıl algılandığını, yeteneklerini ve ilişkilerini ifade etmektedirler. Bu tür varlıklar arasında kurumun imajı, kimliği ve itibarı; çalışanların bilgi ve deneyimleri, müşteri ilişkileri, sadece firmanın elinde bulunan özel teknolojiler, patent ve marka gibi entelektüel sermaye unsurları sayılabilir. Kaynaklar, doğaları gereği somut ya da soyut varlıklar olabilirler. Ancak KTG açısından stratejik kaynaklar genelde soyut yapıda olan varlıklardır. Çünkü, firmanın fiziksel varlıkları gibi somut varlıklar, rakipler tarafından da kolayca temin edilebilecekleri için stratejik açıdan önemli bir üstünlük sağlayamazlar. Bununla birlikte firma itibarı, marka değeri, yetenek, uzmanlık, kolektif ve örtük bilgi gibi varlıklar değerli stratejik kaynaklardır.[236] Kurumsal itibar da, doğası gereği zor elde edilebilen, kolayca taklit edilemeyen, yerine başka bir şey konulamayan ve son derece değerli bir soyut varlıktır. İşletmelerin rekabet avantajı elde etme ve bunu sürdürebilmelerinde en önemli stratejik kaynaklardan biridir. İyi bir kurumsal itibar sayesinde işletmeler yeni müşterilere ulaşmada, mevcut olanları elde tutmada, yetenekli çalışanları ve zengin yatırımcıları işletmeye çekmede rakiplerine üstünlük sağlayabilirler.

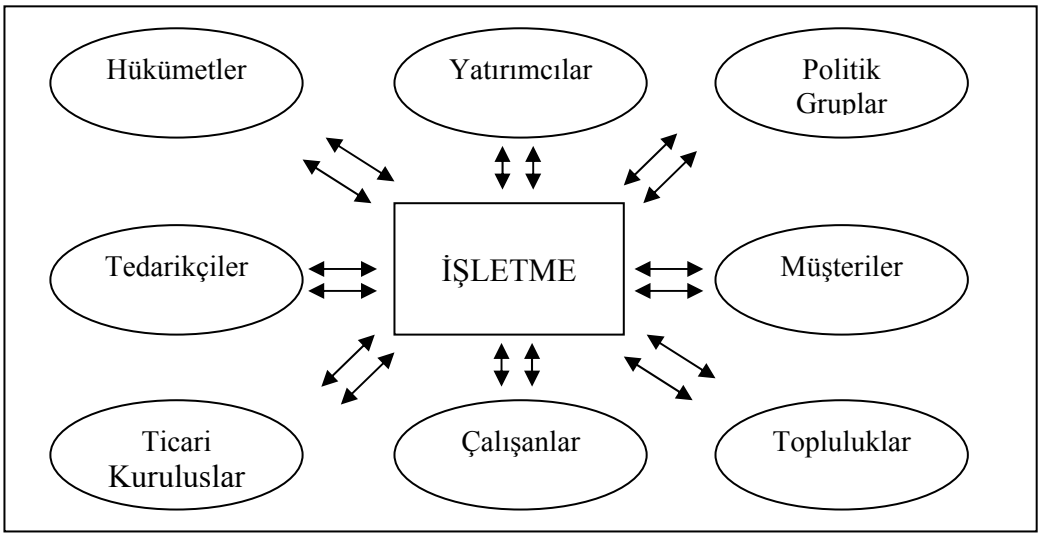
8.2. PAYDAŞ TEORİSİ

Paydaş teorisi, işletme yönetimi literatürüne son 30 yıl içinde girmiş ve kendisine önemli bir yer edinmiştir. Klasik ve neo-klasik yönetim anlayışında, bir işletmenin faaliyetleri dolayısıyla kimlere karşı ne gibi sorumlulukları olduğu sorusunun cevabı, genellikle "hissedarlar ve ortaklar için değer maksimizasyonu" şeklindedir. Oysa, son dönemde işletmelerin faaliyetleri nedeniyle ortaklar ve hissedarlar dışında başka kimselere karşı da sorumlu oldukları düşüncesi yaygınlık kazanmıştır. R. Edward Freeman, 1984 yılında yazdığı "Strategic Management: A Stakeholder Approach" adlı kitapta, bugünkü anlamda paydaş teorisini ortaya atmıştır. Teoriye göre bir organizasyonun amaçlarına ulaşması üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkisi bulunan ve yine işletme faaliyetlerinden bir şekilde etkilenen tüm taraflar paydaş olarak tanımlanmaktadır.[237] Paydaş teorisi, sadece işletme ortakları ya

[236] Michale D. Michalisin, D.M. Kline and R.F. Smith. "Intangible strategic assets and firm performance: A multi-industry study of the resource-based view", **Journal of Business Strategy**, 17(2), 2000, ss. 91-117.
[237] Freeman, a.g.e., s.46.

da hissedarlarını değil, bunlara ilaveten çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, yerel yöneticiler, devlet, doğal çevre ve genel anlamda toplumun tamamını önemseyen ve onların beklentilerine cevap vermeye çalışan bir görüşü ifade etmektedir. Bu çerçevede, işletmeler sadece ortaklar ve hissedarlara değil, işletme faaliyetlerinden etkilenen ve işletmenin başarısı üzerinde etkili olabilecek tüm paydaşlara karşı sorumludur. Her paydaş grubunun işletmeden farklı beklentileri olabilir. Kimi zaman da farklı paydaş gruplarının beklentileri birbirleriyle çatışabilir. Başarıya ulaşabilmek için işletme yöneticileri, tüm paydaş gruplarının istek, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate almalı, bunları uyumlaştırmalı ve en uygun çözümleri üretebilmelidir. Şekil 5'de Donaldson ve Preston tarafından önerilen ve işletme için en önemli paydaş gruplarını gösteren paydaş modeli görülmektedir.

Şekil 5: Paydaş Modeli



Kaynak: T. Donaldson, L.E. Preston, "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications", **The Academy of Management Review**, Vol:20, No:1, Jan 1995, s:69.

Paydaş teorisinin temel unsurlarını ve işletme yönetimi için önemini açıklamaya çalışan Donaldson ve Preston, teoriyi betimsel uygunluk, araçsal güç ve normatif geçerlilik olmak üzere üç farklı açıdan incelemiştir. Betimsel paydaş teorisi, yöneticilerin karar verme esnasında farklı paydaş gruplarını ne derece göz önünde bulundurduğunu ifade etmektedir. Araçsal güç, paydaş yönetiminin, hissedarların pay değerlerinin artırılması amacına ne derece ulaşabildiğinin bir ifadesidir. Bu da, tüm paydaş gruplarının çıkarları arasında bir denge sağlamanın, örgüt amaç ve hedeflerine ulaşma yeteneğini ne kadar artıracağını anlatmaktadır. Normatif

geçerlilik ise, paydaşlar ile ilişkilerde etik ve ahlaki değerlere uygun davranmayı ifade etmektedir. Firma amaçlarına ulaşmaya ve karı maksimize etmeye çalışırken, etik uygulamalar ve ahlaki değerler göz önüne alınmalıdır.[238]

Freeman'ın kitabının yayınlanmasından sonra, paydaş teorisi ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların önemli bir kısmında, işletme için kimlerin paydaş olarak kabul edilebileceği ve bunlar arasında bir öncelik ya da önem sıralaması yapılıp yapılamayacağı üzerinde durulmuştur. Bu amaçla Mitchell, Agle ve Wood tarafından önerilen bir kavramsal çerçeveye göre, paydaşların sınıflandırılabilmesi için şu üç temel faktör kullanılabilir: a) paydaş grubunun işletmeyi etkileyebilme gücü, b) işletme ile olan ilişkisinin meşruiyeti, c) işletmeden talep ettiklerinin ne derece acil/zorunlu olduğu.[239] Bu faktörlere göre paydaşlar, iç – dış, birincil – ikincil, doğrudan – dolaylı, risk alan - etkileyen, kaynak sağlayan – bağımlı vb. şekillerde sınıflara ayrılabilirler. Bu çerçevede en sık kullanılan sınıflandırmalardan birisi, Clarkson tarafından yapılan, birincil ve ikincil paydaş sınıflamasıdır. Birincil paydaşlar, işletme ile resmi, biçimsel ya da sözleşmeye dayalı doğrudan ilişkiler kuran ve işletme için hayati önemdeki paydaşlardır. Bu paydaşlar arasında hissedarlar, yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler sayılabilir. İkincil paydaşlar da işletmenin faaliyetlerinden etkilenir ya da işletmenin faaliyetlerini etkilerler. Ancak, bunlar her zaman işletme ile bir işlem gerçekleştirmezler ve işletmenin varlığını sürdürebilmesi için bunlarla doğrudan ilişki kurması şart değildir. Rakipler, resmi makamlar, medya ve çeşitli baskı grupları ikincil paydaşlar sınıfında değerlendirilebilirler.[240] Bir başka yaygın sınıflama da iç – dış paydaş sınıflamasıdır. İç paydaşlar arasında çalışanlar ve ortaklar, dış paydaşlar arasında ise müşteriler ve tedarikçiler sayılabilir.

İşletmenin başarısı için sadece belirli bir paydaş grubunun tatmin edilmesi yeterli değildir. Tüm paydaş gruplarının istek ve beklentileri göz önüne alınmalı,

---

[238] Thomas Donaldson and Lee E. Preston, "The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, And Implications", **The Academy of Management Review**, Vol:20, No:1, (Jan. 1995), s.69.

[239] Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", **The Academy of Management Revie**w, Vol: 22, No: 4, (Oct.1997), s. 854.

[240] Max B. E. Clarkson, "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", **The Academy of Management Review**, Vol: 20, No: 1, (Jan. 1995), ss. 92-117.

belirli bir öncelik ve önem sırası dahilinde mümkün olduğunca hepsinin talepleri karşılanmaya çalışılmalıdır. İşletmeler, özellikle birincil paydaşlar olarak kabul edilen yatırımcılar, müşteriler, çalışanlar ve tedarikçilere yönelik sorumluluklarını tam olarak yerine getirmelidirler. Paydaş teorisi, işletme ile toplum arasındaki ilişkileri açıklamada sağladığı kolaylık nedeniyle, kurumsal itibar yönetimi açısından da son derece önemli bir çerçeve sunmaktadır. Kurumsal itibar, işletmenin tüm anahtar paydaşlarının zihinlerinde ortaya çıkan algılamaların bir bütünüdür. Bu bağlamda, iyi bir kurumsal itibar elde etmek ve bunu sürdürebilmek için, anahtar konumdaki tüm paydaşların beklentileri, istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır. Yatırımcılar, müşteriler, çalışanlar ve tedarikçilerin işletmeden beklentileri iyi analiz edilmeli, bunlara yönelik uygulamalar dikkatle planlanmalıdır. İşletme için önemli bir stratejik kaynak olan kurumsal itibarın, bu paydaşların gözünde ne durumda olduğu sürekli takip edilmelidir.

8.3 SİNYAL TEORİSİ

İktisat alanında geliştirilen teorilerden biri olan sinyal teorisi, emek pazarı ile ilgili yetersiz bilgi durumunda işverenlerin davranışlarını açıklamaya çalışan bir modeldir. Michael Spence tarafından 1973 yılında yayınlanan "Job Market Signaling" adlı makale ile ortaya atılan teori, pek çok farklı alanda uygulama bulmuştur. Sinyal teorisi, farklı taraflar arasında bir sözleşme söz konusu olduğunda taraflardan birinin, kendisi hakkındaki anlamlı bazı bilgileri diğerine aktarması fikrine dayanmaktadır. Tüm taraflar eşit miktarda bilgiye aynı anda erişemeyebilir, ve böylece bir bilgi asimetrisi ortaya çıkar. Bu durumda, taraflar, bilgi asimetrisini ortadan kaldırmak için çeşitli ipuçlarından yararlanmaya çalışırlar. Spence tarafından işgücü pazarları için ortaya atılan teoriye göre, potansiyel çalışanlar kendileri ve yetenekleri ile ilgili bazı anlamlı bilgileri (eğitim düzeyleri gibi), işverene aktarmak suretiyle bir sinyal gönderirler. İşveren için, bir çalışanı işe alma kararı bir çeşit yatırımdır ve çoğu zaman belirsizlik altında verilen bir karardır. İşveren tarafı bu belirsizliği azaltmak için, adaydan gelen sinyallere bakarak, onun söz konusu işi

becerebilme yetenekleri hakkında fikir sahibi olmaya çalışır.[241] Bu ilişkinin tersi de geçerli olabilir. Çalışanlar, bir işletmeye iş başvurusu yapmadan önce onun hakkında gerekli bilgilerin tamamına sahip olamayabilirler. Özellikle işletmenin içindeki atmosfer, çalışma koşulları gibi konularda önceden yeterli bilgi sahibi olmak pek mümkün değildir. Bu gibi durumlarda çalışanlar da, işletmeler ile ilgili bazı sinyallerden yararlanmaya çalışırlar. Söz konusu işletmenin toplum tarafından nasıl algılandığı, sektördeki başarısı, imajı ve itibarı potansiyel çalışanların işe başvurma kararları üzerinde etkili olabilecek sinyallerdir. Benzer şekilde işletme ile ilişki içine girecek tüm taraflar için, işletmenin itibarı önemli bir sinyaldir. Daha iyi bir kurumsal itibar, yatırımcıların, çalışanların, tedarikçilerin ve hatta tüketicilerin firma ile ilgili değerlendirmelerini etkileyebilecek önemli ipuçları sunar. Yine, tüketiciler kurumsal itibarlara bakarak, satın alma işlemindeki potansiyel risklerini azaltmaya çalışırlar. İyi bir itibar, tüketici açısından satın alacağı ürün ya da hizmetin beklenen çıktıları sağlama ihtimalini artıran bir göstergedir. İtibar, örgüt ile ilgili sağlam ipuçları sunan kısa ancak güçlü bir sinyaldir. Bu nedenle işletme yöneticileri, gerek işletme içinde gerekse pazarda daha başarılı olabilmek için iyi bir kurumsal itibar oluşturmaya ve bunu korumaya çalışmalıdırlar.

8.4. SOSYAL KİMLİK TEORİSİ

Sosyal Kimlik Teorisi, sosyal psikoloji alanında geliştirilmiş ve örgütsel davranış alanında geniş uygulama bulmuş bir teoridir. Teorinin temelleri, Henri Tajfel ve John Turner'ın çalışmalarına dayanmaktadır.[242] Teori, grup üyeliği ve grup kimliğinin belirginliğinin, bireyin grup içindeki biliş ve davranışları ile grup dışındakilere yönelik görüşlerini nasıl etkilediğini inceler. Teoriye göre bireyler kendilerini ve diğer insanları belirli bir organizasyona üye olma, din, cinsiyet, yaş, vb. özellikleri itibarı ile çeşitli sosyal kategorilere ayırma eğilimindedirler. Bu tür bir sınıflandırma iki temel amaca hizmet eder. İlk olarak, sosyal çevreyi bilişsel olarak kümelere ayırıp, düzene sokarak, bireyin diğerlerini tanımlayabilmesi için sistematik

[241] Spence, a.g.e., 1973.
[242] Henri Tajfel and John C. Turner, "The social identity theory of intergroup behavior", In S. Worchel and W. G. Austin (Eds.), **Psychology of intergroup relations,** 2.Ed., Chicago Nelson-Hall, 1985, ss.7-24.

bir araç sağlamış olur. İkinci olarak da, bireyin kendini sosyal çevre içinde tanımlayıp belirli bir yere yerleştirmesine imkan verir.[243] Sosyal kimlik teorisi, daha sonra örgütsel davranış alanına aktarılmış ve örgütsel kimliğin ve örgüt aidiyetinin, çalışan davranışları üzerindeki etkilerini incelemekte kullanılmıştır. Dolayısıyla örgütsel kimlik, sosyal kimliğin özel bir türüdür. Bu çerçevede, bireyin çalıştığı organizasyonun, "ben kimim?" sorusuna da bir şekilde cevap verebileceği ileri sürülmüştür. Çalıştıkları kurumun nitelikleri, bireylerin benlik algılamaları ve öz-saygılarını da etkiler. Birey, ait olduğu grubun başarısında ya da statüsünde bir pay sahibi olarak değerlendirilir, ve kendini de o şekilde görebilir. Kurumun başarısı, bireyin başarısı; üstünlüğü de bireyin üstünlüğü olarak algılanır.[244] Bu çerçeveden bakıldığında, kurumsal itibar, bir kurumun başkalarınca ne şekilde algılandığına dair bilgiler sunar. Bu algılama, kurumun çalışanlarını da etkiler. İyi bir itibara sahip olan kurumun çalışanları da, yetenekli ve üstün kişiler olarak değerlendirilebilirler. Bu çıkarım kurum dışından yapılabileceği gibi, kurumun kendi çalışanları tarafından da yapılabilir. İtibarı yüksek bir kurumun üyesi olmak, bireylerin kendilerine olan saygılarını ve özdeğerlerini de yükseltebilir. Bu nedenle, bireyler itibarı yüksek kurumlarda çalışmayı ve bu kurumların üyesi olmayı daha çok tercih edeceklerdir. Kurumsal itibarın, yetenekli ve başarılı çalışanları işletmeye çekeceği varsayımının altında yatan gerekçe budur. Bu varsayım diğer temel paydaşlara doğru da genişletilebilir. Örneğin sosyal açıdan sorumlu davranan bir kurumun markasını tercih eden bir tüketicinin amacı, kendisini de sosyal sorumlu kimseler kategorisinde tanımlayabilmek olabilir. Sosyal kimlik teorisi, kurumsal itibarın işletmeler için neden önemli olduğunu bir başka açıdan açıklamaktadır. İşletme yöneticileri gerek kurum içinde, gerekse dışarıda iyi bir kurumsal itibar algılaması sağlamaya çalışmalıdır. Bu sayede, işletme amaçlarına ulaşabilmek için gerekli paydaş desteğini daha etkili bir şekilde sağlayabilirler.

[243] Blake E. Ashforth and Fred Mael, "Social Identity Theory and the Organization", **Academy of Management Review**, Vol:14, No:1, (Jan. 1989), s.21.
[244] Ashforth and Mael, a.g.e., s.22.

9. KURUMSAL İTİBARIN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI

Kurumsal itibar üzerinde etkili olan, itibarı şekillendiren faktörlerin neler olduğu ve kurumsal itibarın işletme için ne gibi sonuçlar doğurduğuyla ilgili olarak literatürde pek çok görüş mevcuttur. Aslında, kurumsal itibarın kendisinin bir öncül ya da sonuç olduğu ile ilgili de farklı görüşler söz konusudur. Bazı araştırmacılar kurumsal itibarı bağımsız bir değişken (öncül) olarak kabul ederken, bazıları da onun bir sonuç olduğunu kabul etmektedirler. Kurumsal itibarın, başka değişkenlerin öncülü mü yoksa bir sonucu mu olduğu konusunda tam bir fikir birliği yoktur.[245] Diğer yandan, farklı paydaş grupları için değerlendirme yapıldığında durum daha da karışık hale gelmektedir. Örneğin yatırımcılar için kurumsal itibar, güvenin bir öncülü iken, tüketiciler için, kurumsal itibar güvenin bir ön koşulu olabilir. Her ne kadar bu konuda genel bir fikir birliği mevcut olmasa da, kurumsal itibarın öncüllerini dört ana başlıkta toplamak mümkündür. Bunlar, kurumun yapısal özellikleri, paydaşlar ve toplum ile ilişkileri, operasyonel yeterlilikleri ve beklenmedik olaylar şeklindedir. İtibarın başlıca sonuçları ise, ilişkisel sonuçlar ve finansal sonuçlar şeklinde iki ana başlıkta incelenebilir. Şekil 6'da kurumsal itibarın başlıca öncülleri ve sonuçları teorik bir çerçevede gösterilmektedir. Aşağıda, kurumsal itibarın başlıca öncülleri ve sonuçları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

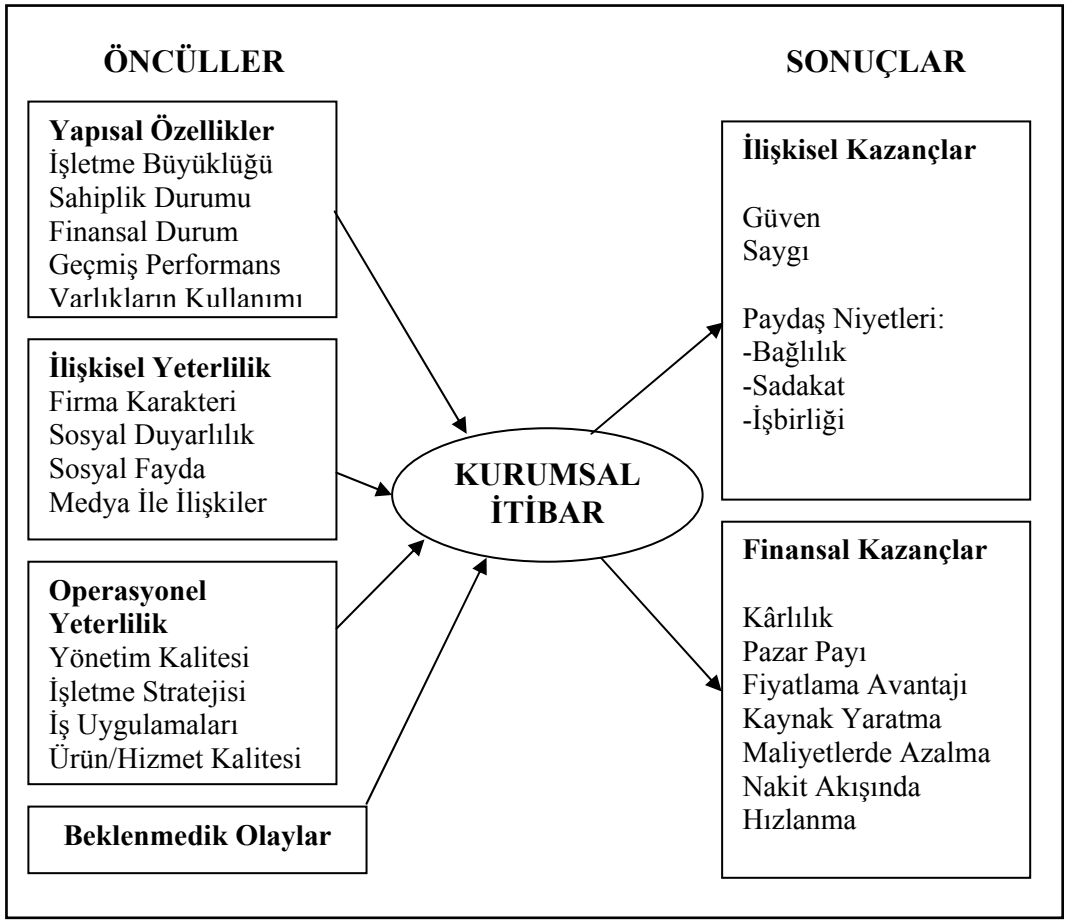
9.1. BAŞLICA ÖNCÜLLERİ

Kurumsal itibarın öncülleri arasında ilk akla gelenler kurumun yapısal özellikleridir. Bunlar arasında işletmenin büyüklüğü (ölçeği), yaşı, varlıklarının durumu, sahiplerinin kimler olduğu, medyadaki görünürlüğü, reklam yoğunluğu, finansal durumu ve geçmiş performansı gibi değişkenler sıralanabilir.[246] Bu faktörlerin bazıları birbiriyle bağlantılı özelliklerdir. Örneğin büyük işletmeler genellikle köklü ve uzun yıllardır varlığını sürdüren işletmelerdir. Son dönemde ortaya çıkan ve daha çok internet tabanlı teknoloji alanında faaliyet gösteren

[245] Gianfranco Walsh ve diğerleri, "Examining the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Customer Perspective", **British Journal of Management**, Vol: 20, Is:2, 2009, s.191.
[246] Naomi A. Gardberg, "How Do Individuals Construct Corporate Reputations?: Examining the Effects of Stakeholder Status and Firm Strategy on Cognitive Elaboration and Schema Complexity about Firm Performance" (Yayınlanmamış Doktora Tezi, New York University, 2001), s.19.

"Google" gibi kurumlar istisnai bir durum oluşturmaktadırlar. Büyük kurumların finansal gücü, varlıklarının miktarı ve medyadaki görünürlüğü, nispeten daha küçük olan kurumlarınkilerden daha iyi durumdadır. Aslında kurumun büyüklüğü ile itibarı arasında bir yumurta-tavuk ilişkisi olduğundan bile söz edilebilir.[247] Büyük kurumların daha itibarlı olduğu ileri sürülebileceği gibi, itibarı daha fazla olan kurumların büyük kurumlar olarak değerlendirildiği de iddia edilebilir. Ancak, kurumun bazı yapısal özelliklerinin itibarın önemli belirleyicileri olduğunu kabul etmek gereklidir.

Şekil 6: Kurumsal İtibarın Öncülleri ve Sonuçları.



Kaynak: Sylvia J. Long-Tolbert, "A Conceptual Framework and Empirical Tests of the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Study of Consumer Markets", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Ohio State University, 2000), s:75'den uyarlanmıştır.

Finansal yeterlilik, bir kurumun operasyonları yerine getirmede kullandığı finansal kaynaklarını yönetme, finansal istikrarını sağlama, ve başarının

[247] Ann B. Fisher, "Corporate reputations: Comebacks and Comeuppances", **Fortune**, Vol:133, No:4, 1996, ss. 90–98.

sürdürülebilmesi için kurumun geleceğe yönelik etkin bir planlama yapma konusundaki yeteneğinin ifadesidir.[248] Yapılan araştırmalar, bir kurumun yatırım kararlarında isabetli ve başarılı olmasının, finansal varlıklarının etkili bir şekilde yönetmesinin özellikle yatırımcılar gözündeki itibarının önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır.[249] Diğer taraftan, yüksek finansal performans kurumun itibarını da artırır, ve bu da firmanın ileriki dönemde de iyi bir performans gösterme olasılığını artırır. Pazar başarısı, satışlar ve kârlılık açısından başarılı olan bir firma, pazardaki tüketicilere kendi ürün ve hizmetlerinin diğerleri tarafından daha çok tercih edildiği bilgisini gönderir. Bu bilgi, kararsız ya da yeterli bilgiye sahip olmayan tüketiciler için önemli bir sinyaldir. Bu sinyalden hareketle, firmanın ürün kalitesi ve müşteriler gözündeki değeri açısından üstün bir noktada olduğunu düşünen tüketiciler, o firmayı daha güvenilir bularak, genel itibarını daha olumlu algılama eğilimine girebilirler. İyi bir finansal performans, tüm paydaşlar için firmanın kalıcılığına dair de önemli bir sinyal verecektir. Tüketiciler, potansiyel çalışanlar ve yatırımcılar için firmanın orada var olmaya devam edeceğini, ve ihtiyaç duyduklarında ona daha sonra da erişebileceklerini bilmek önemli bir itibar göstergesidir.

Operasyonel yeterlilik, bir firmanın ürün ve hizmetleri verimli, etkili ve esnek bir şekilde sunabilme yeteneğidir.[250] Bir firmanın, işini ne kadar iyi yapabildiğinin bir göstergesidir. Operasyonel yeterlilik, kurumsal itibarın önemli bir öncülüdür.[251] Bir firmanın, istenen ürün ve hizmetleri en iyi şekilde sunabilmesini etkileyen temel faktörler çalışanlarının ve yönetimin kalitesi, kullandığı teknoloji ve iş süreçlerinin yeterliliğidir. Tüketiciler için yeterliliğin en başta gelen göstergesi ürün ve hizmet kalitesidir. Bir firmanın üstün kalitede ürün ve hizmet sunma becerisi, onun tüketiciler gözündeki itibarının önemli bir öncülüdür. Tüketicilerin bir firmaya yönelik inançları ve tutumları, o firmanın ürün ve hizmetlerinin kalitesiyle ilgili

[248] Sylvia J. Long-Tolbert, "A Conceptual Framework and Empirical Tests of the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Study of Consumer Markets", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Ohio State University, 2000) s.98.
[249] Fombrun and Shanley, 1990, a.g.e., s.253.
[250] Gerald E. Fryxell and Jia Wang, "The fortune corporate 'reputation' index: reputation for what?", **Journal of Management**, Vol:20, No:1, 1994, s.5.
[251] Long-Tolbert, a.g.e., s.99.

inançlarıyla bağlantılıdır.[252] Çalışanlar için operasyonel yeterlilik, işe alma, işe alıştırma, eğitim, terfi gibi konularda objektif, standart prosedürlerin varlığı ve etkili bir şekilde kullanımıdır. Paydaşlar için ise, yönetime katılma, kâr payı dağıtımı, geleceğe yönelik stratejilerin geliştirilmesinde söz sahibi olma gibi konulardaki benzer düzenlemeler sayılabilir. Bu tür konularda düzgün işleyen süreçlere sahip olmak operasyonel yeterlilik için gerekli bir koşuldur. Operasyonel yeterlilik de, diğer yeterlilikler gibi kurumun paydaşlar tarafından nasıl algılandığı üzerinde etkili olan bir faktördür. Operasyonel yeterlilikler konusunda güven vermeyen, eksiklikler ve sorunlar yaşayan bir kurumun, iyi bir itibara sahip olması ve bunu sürdürmesi zorlaşacaktır.

İlişkisel yeterlilik, kurumsal itibarın önemli bir öncülüdür. Kurumsal itibar, bir firmanın paydaşlarıyla güçlü ilişkiler kurabilmesine bağlıdır. Kurumlar, iş yaparken bireylerle (müşteriler, çalışanlar) ya da diğer kurumlarla (tedarikçiler, ortaklar, rakipler, yasa koyucular) ilişkiler kurarlar. Kurumun bu ilişkileri nasıl kurduğu ve ne şekilde sürdürdüğü, onun farklı paydaşlar gözünde oluşacak itibarının önemli bir belirleyicisidir. Hem kendisi, hem de iş yaptığı diğer taraflar için karşılıklı fayda sağlayacak bir ilişki kuran firmalar, diğerleri için değerli ve itibarlı bir partner olarak görülecektir. Bu nedenle, kurumun iş yaptığı ve bir şekilde temas ettiği tüm taraflar ile kurduğu ve yürüttüğü ilişkilerde "yeterli" olması, iyi bir itibar inşa etmesi için gerekli ön koşullardan birisidir. Söz konusu ilişki, iş ilişkisi dışında başka sosyal konuları da kapsayabilir. Özellikle, sosyal sorumluluk çerçevesinde gerçekleştirilen ilişkiler kurumun farklı paydaşlar gözündeki konumunu etkileyen, hatta belirleyen bir faktördür. Firmanın, ilişkisel yeterliliğinin temel belirleyicileri onun karakteri, sosyal duyarlılığı ve sosyal faydasıdır. Karakter, bir kimsenin (ya da kurumun) sürekli tekrarladığı, tanımlanabilir ve kalıcı düşünce, davranış, tutum ve söylem biçimlerinin oluşturduğu gizil bir niteliktir. Kurumsal karakter ise bir firmanın, sosyal arzu edilebilirlik ve örgütsel ilişkilerdeki sosyal uyuma katkıları gibi erdemli nitelikleridir.[253] Sosyal duyarlılık, kurumun sadece yakın paydaşlarının (ortaklar, tüketiciler, çalışanlar) değil, firma ile yakın bir ilişkisi olmayan toplumun her kesiminden farklı kimselerin iyiliğini düşünmesi ve bu konuda bir şeyler yapma

[252] Anthony J. Capraro and Rajendra K. Srivastava, "Has the Influence of Financial Performance on Reputation Measures Been Overstated?", **Corporate Reputation Review**, Vol:1 No:1/2, 1997, s.87.
[253] Long-Tolbert, a.g.e., s.86.

hassasiyetidir. İyi kurumsal vatandaşlık, moral ve ahlaki sorumluluklar gibi konular sosyal olarak arzu edilen firma özellikleridir. Sosyal fayda ise, kurumun tüm paydaşlarının hayat kalitesinin yükseltilmesi hususundaki katkılarının bir ifadesidir. Kurumun karakteri, sosyal konulardaki duyarlılığı ve paydaşların yaşam kalitelerini ve değerlerini yükseltme konusundaki samimi niyetleri, ilişkisel yeterliliğini belirleyecektir. İlişkisel yeterlilik de, kurumun toplum gözündeki itibarını etkileyen önemli bir faktördür.

Bir kurumun itibarını etkileyen önemli faktörlerden birisi de, beklenmedik olaylar ve kurumun bu olaylara verdiği tepkidir. Beklenmedik olayların kurumsal itibarı ne şekilde etkileyebileceği konusu, bir önceki kısımda, itibar riski başlığı altında incelenmiştir. Beklenmedik olaylar, uzun ve zahmetli çalışmalar sonucu elde edilen itibarı bir anda zedeleyebilir hatta yok edebilir. Bu nedenle yöneticiler, itibar riskinin azaltılması ve kontrol edilmesi için gerekli önlemleri zamanında almalı, beklenmedik bir olay durumunda kurumun ve itibarının görebileceği zararı en düşük seviyede tutmalıdırlar.

9.2. BAŞLICA SONUÇLARI

Kurumsal itibarın, işletme için pek çok önemli sonucu söz konusudur. İtibar farklı paydaşların kurum hakkındaki değerlendirmelerinin bir bütünü olduğu için, itibarın her bir paydaş açısından farklı sonuçları ortaya çıkabilir. Ancak bu sonuçları "ilişkisel kazançlar" ve "finansal kazançlar" şeklinde iki grupta toplamak mümkündür. İlişkisel kazançların başında, paydaşların kuruma duyduğu güven ve saygı gelmektedir. Çalışanların kuruma bağlılıkları, müşterilerin sadakatleri ve yatırımcılar ile tedarikçilerin işbirliği yapma niyetleri, kurumsal itibarın en önemli ilişkisel sonuçlarıdır. Kurumsal paydaşlar yatırım kararlarında, kariyer kararlarında ve satın alma kararlarında çoğu zaman kurumların itibarını da göz önüne alarak karar verirler[254]. Kurumsal itibarın müşteri memnuniyeti tüketici bağlılığı, tüketici güveni ve olumlu ağızdan ağza iletişim ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.[255] Tüketiciler, bir firmadan ürün ya da hizmet satın almadan önce onun itibarını mutlaka göz

[254] Fombrun and Shanley, 1990, a.g.e., s.233.
[255] Walsh vd., a.g.e., s.193.

önünde bulundururlar. Tüketicilerin firmanın itibarına yönelik değerlendirmeleri, satın alma kararlarını etkiler. İyi bir itibar, tüketiciler için kalite, güven ve iç rahatlığı anlamı taşır. İtibarla birlikte oluşan güven, tüketicilerin firmaya ve onun ürünlerine yönelik sadakatini geliştirir.[256] Olumlu bir itibar, tüketicileri işletmeye çekmeye ve onların işletmeye sadık kalmalarına yardımcı olur.[257] Tüketiciler, itibarı yüksek bir işletmenin, daha yüksek kalitede ve daha değerli hizmet vereceği çıkarsaması yapmaktadır ve buna bağlı olarak memnuniyet düzeyi olumlu etkilenmektedir.[258]

Yatırımcılar için de durum benzerdir. İtibarı yüksek bir işletmenin, güvenilir bir yatırım için doğru adres olduğu kestirmesi, yatırım yapmayı düşünen ancak sektör ya da işletmeler ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmayan kimseler için karar vermeyi kolaylaştırır ve bir rahatlık sağlar. Hem tedarikçiler hem de tüketiciye dönük aracılar (toptancı, perakendeci, satış bayileri, temsilcilikler) itibarlı bir işletme ile çalışmanın kendilerine avantaj sağlayacağını düşünür ve tercihlerini bu yönde kullanırlar.

Çalışanlar da, güçlü işletmelerin iş güvenliği, finansal ve sosyal olanaklar açısından kendilerine daha üstün vaatlerde bulunacaklarını düşünerek, tercihlerini büyük, güçlü ve itibarı yüksek kurumlardan yana kullanma eğilimindedirler. İyi bir kurumsal itibar, çalışanlar için mutlu, huzurlu ve tatminkar bir işyeri anlamı taşır. Bu da daha iyi nitelikleri taşıyan çalışanların, itibarı daha yüksek kurumlara yöneleceği anlamını taşımaktadır. İyi bir itibar çalışanların firmaya olan bağlılığını artırır, işten ayrılmaları, hastalık ve kazaları azaltır. Çalışanların motivasyonu ve çalışma performansları üzerinde pozitif etkiler yaratır. İyi bir itibar, kurumun gelecekteki eğilimleri ve yönelimleri hakkında yatırımcılara ve iş yaptığı diğer partnerlerine önemli bilgiler sağlar. İtibarlı firma, tedarikçiler ve yatırımcılar için sözüne güvenilir, birlikte iş yapılabilir bir ortak anlamı taşır. Diğer önemli toplumsal paydaşlar için de itibar, sorumluluk demektir. İyi bir itibar, sosyal açıdan sorumlu davranmayı gerektirir. Buna bağlı olarak, itibarlı bir firma, içinde yaşadığı toplum için sosyal açıdan faydalı hizmetler sunma potansiyeli taşıyan bir kurumsal vatandaştır. Kısaca,

[256] Tom J. Brown, "The Moderating Effects of Insupplier-Outsupplier Status on Organizational Buyer Attitudes", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol:23, (Summer, 1995), ss.170-181.
[257] Nguyen and Leblanc, a.g.e., s.229.
[258] Rosa Chun, "Corporate reputation: Meaning and measurement", **International Journal of Management Reviews**, Vol:7, Iss:2, 2005, s.104.

itibar her bir paydaş grubu için farklı sonuçlar ortaya çıkarır. İyi bir kurumsal itibar, işletmenin rakipleri için önemli bir giriş engelidir. Rakiplerine karşı böyle bir avantaja sahip olan işletme, ürünlerini daha yüksek fiyatlayabilme, kârlılık ve pazar payını artırma gibi çıktılar elde edebilir. İtibarı güçlü firmalar, zayıf olanlara göre daha üstün bir finansal geri dönüş ortaya koyarlar.[259] İtibarın işletme yönetimi açısından ortaya çıkardığı sonuçlar ve bu sonuçların taşıdığı öneme daha önce ayrıntılı bir şekilde değinildiği için bu kısımda söz konusu sonuçlar tekrarlanmayacaktır.[260]

10. KURUMSAL İTİBARIN ÖLÇÜLMESİ

Kurumsal itibar konusunda son birkaç on yılda meydana gelen ilerlemeler, bu konuyu hem akademisyenlerin hem de yöneticilerin gündeminde üst sıralara taşımıştır. İyi bir itibarın ne derece önemli olduğunu gören yöneticiler, kurumlarının toplumda ne derece itibarlı algılandığını ölçmek ve buna göre bir değerlendirme yaparak uygun stratejiler geliştirmek istemektedirler. Bu konu akademisyenlerin de gündemindedir. Akademisyenler ve yönetim çevreleri, itibarın soyut ama ölçülebilir bir kavram olduğu noktasında birleşmektedirler. Sonuç olarak kurumsal itibarın ölçülmesi ile ilgili akademik dünyada bilimsel yöntemle oluşturulmuş, teorik temelleri olan kurumsal itibar ölçekleri geliştirilirken, yönetim çevrelerinde de kurumsal itibar ölçümü ve sıralamaları ile ilgili uygulamaya dönük çalışmalar yapılmaktadır. Kurumsal itibar konusuna çok çeşitli açılardan farklı yaklaşımlar olması, pek çok farklı tanım yapılması nedeniyle, itibarın ölçümü ile ilgili olarak da birbirinden farklı yöntemler söz konusudur.

Kurumsal itibarın ölçümü için geliştirilen enstrümanların önemli bir kısmı, yönetim ve pazarlama dergilerinin yaptığı yıllık itibar sıralamalarında kullanılan indekslerden oluşmaktadır. Fombrun, yaptığı araştırmada, 38 ülkede kurumsal itibar ölçümü için kullanılan 183 farklı indeks olduğunu belirlemiştir.[261] Bu indeksler daha

[259] Fombrun, 1996, a.g.e., s. 73.
[260] Supra.: Bölüm 3.Kurumsal İtibarın İşletmeler İçin Önemi
[261] Charles J. Fombrun, "List of Lists: A Compilation of International Corporate Reputation Ratings" **Corporate Reputation Review**, Vol: 10, No: 2, 2007, s. 145.

çok işletmelerin finansal karlılıklarına dayalı olan ve genellikle tepe yöneticileri ve analistlerin görüşleri alınarak yapılan sıralamalardan ibarettir. Kurumsal itibarın ölçümüne yönelik bu türden ilk çabalar, iş dünyasındaki dergilerin geliştirdiği itibar sıralamalarıdır. Bunlar arasında ilk akla gelen Fortune dergisinin 1984 yılından beri yayınladığı "Amerikanın En Saygın Şirketleri (AMAC)" sıralamasıdır. AMAC, uzun süredir yayınlanan kurumsal itibar sıralamasıdır ve itibar ile ilgili pek çok akademik çalışmaya temel teşkil etmiştir. Fortune dergisi, 1997 yılından itibaren "Küresel En Saygın Şirketler (GMAC)" adlı bir başka itibar sıralaması daha yayınlamaya başlamıştır. Bu sıralamalarda, tepe yöneticileri ve finansal analistlerin, sektörlerindeki başlıca rakiplerini sekiz ana başlık altında değerlendirmeleri istenmektedir. Bu başlıklar şunlardır: (1) finansal sağlamlık; (2) uzun dönem yatırım değeri; (3) kurumsal varlıkların kullanımı; (4) yenilikçilik; (5) yönetim kalitesi; (6) ürün ve hizmet kalitesi; (7) yetenekli insanları kuruma çekme, onları geliştirme ve elde tutabilme becerisi; ve (8) sosyal sorumluluğun farkına varma ve gereklerini yerine getirme düzeyi. Management Today dergisi, 1991 yılından itibaren "İngiltere'nin En Saygın Şirketleri (BMAC)" adlı bir itibar sıralaması yayınlamaktadır. Almanya'da ise Manager Magazine dergisi 1997 yılından bu yana "Imageprofile" adlı benzer bir itibar sıralaması yapmaktadır. Reputation Institute tarafından 2006 yılında uygulamaya konulan "The Global RepTrak™" projesi de benzer bir itibar sıralamasıdır. Her yıl tekrarlanan bu çalışmada, 32 ülkeden 80.000'den fazla tüketici üzerinde standart bir ölçüm sistemi kullanılarak araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmanın sonuçları, başta Forbes olmak üzere iş dünyasına yönelik pek çok dergide yayınlanmaktadır.[262] İtibar yönetimi konusunu Türkiye'de ilk defa 1999 yılında Capital dergisi öne çıkarmış, "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırmasını yaparak bu konuyu gündeme taşımıştır. İş dünyasındaki bu tür sıralamalar, genellikle üst düzey yöneticilerden ve finansal analistlerden oluşan sınırlı bir cevaplayıcı grubunun algılamalarına dayalı olarak şekillendirildikleri için bazı önemli eksiklikleri söz konusudur.[263] Bu tür ölçümler; değerlendirme ölçütleri herhangi bir teorik temele dayanmadığı, aşırı ölçüde finansal performansa odaklandığı ve itibar araştırmalarında kullanılan örneklemler dar olduğu (yöneticiler ve analistler), çalışanlar ve müşteriler gibi önemli paydaşları

[262]Reputation Institute, "About RI", http://www.reputationinstitute.com/about/index.php (15.03.2010), (par.3).
[263] Fombrun vd., 2000, a.g.e., ss.243-246.

kapsamadığı gibi nedenlerle eleştirilmektedirler.[264] Bu tür sıralamaların çoğu, kurumsal itibarı tek boyutlu olarak değerlendirmekte ve bu nedenle itibarın farklı paydaş grupları açısından ne şekilde algılandığını tam olarak ortaya koyamamaktadırlar.[265]

Kurumsal itibar araştırmalarının köklerinin kurum imajı, kurum kimliği ve kişiliği konusunda yapılan çalışmalara dayanması nedeniyle, kurumsal itibarın ölçümünde kullanılan bir başka yaklaşım da kişilik özellikleri benzetimidir. Daha çok pazarlama araştırmalarında kullanılan bu yöntemde, insana ait bazı özellikler bir marka ya da kurumun kendisi ile bağlantılandırılmaktadır.[266] Kurum içinden ve dışından farklı paydaşların, kurumu çeşitli kişilik özellikleri açısından nasıl algıladıkları incelenerek, o kurumun itibarı ölçülmeye çalışılmaktadır.[267] Başka bazı yazarlar da, özellikle kurumsal imaj araştırmalarında kalitatif ve projektif teknikler kullanmaktadırlar.[268] Kurumsal itibarın ölçülmesi için geliştirilen bir başka yöntem de, itibarı zayıf-güçlü şeklinde bir aralıkta değerlendirmeye olanak veren tek soruluk doğrudan ölçeklerdir.[269] Ancak bu tür doğrudan ölçekler, neden bazı firmaların diğerlerinden daha iyi ya da kötü bir itibara sahip olduğu sorusuna yeterli bir cevap sağlayamamaktadırlar. Kimi çalışmalarda da kurumsal itibarı ölçmek için marka değeri, kurumsal imaj ve kurum kimliği literatürlerinde kullanılan ölçekler ödünç alınmıştır.[270] Bu tür çalışmalarda kurum adının bir marka adı gibi görülebileceği ve marka değeri gibi kurum değerinin de uzmanlık, güvenilirlik, beğenilirlik boyutlarıyla ölçülebileceği ileri sürülmüştür.

Akademik alanda geliştirilen kurumsal itibar ölçeklerinde, genellikle kurumsal itibarın çok boyutlu bir yapı olduğu ve farklı bileşenlere sahip olduğu

---

[264] Fryxell and Wang, a.g.e., ss. 3-4.
[265] Gianfranco Walsh and Klaus-Peter Wiedmann, "A conceptualization of corporate reputation in Germany: An evaluation and extension of the RQ", **Corporate Reputation Review**, Vol:6, No:4, 2004, s.305.
[266] Jennifer L. Aaaker, "Dimensions of Brand Personality", **Journal of Marketing Research**, Vol:34, No:3, 1997, s.347-356.
[267] Davies vd., 2001, a.g.e., s.113.
[268] Terry Hanby, "Brands - Dead or Alive?", **Journal of Marketing Research Society**, Vol:41, No:1, 1999, ss.7-18.
[269] Marvin E. Goldberg, Jon Hartwick, "The Effects of Advertiser Reputation and Extremity of Advertising Claim on Advertising Effectiveness", **Journal of Consumer Research**, Vol:17, (Sep.1990), s. 176.
[270] Albert Caruana and Saviour Chircop, "Measuring corporate reputation: a case example", **Corporate Reputation Review**, Vol:3, Iss:1, 2000, ss.43-57.

kabul edilmektedir. Buna gerekçe olarak da, kurumsal itibarın pek çok farklı paydaşın kolektif değerlendirmeleriyle oluşan, farklı yönleri olan bir fenomen olması gösterilmektedir. Kurumsal itibar, kurumun tüm paydaşlarının kendilerine göre öncelikli olan alanlardaki kolektif değerlendirmeleriyle oluşur. Kurumsal itibarı oluşturan bileşenlerin neler olduğu ve bunların önem dereceleri, değerlendirmeyi yapan paydaşların öncelikli beklentilerine bağlı olarak değişebilir. Hissedarlar için kurumsal itibarın öncelikli göstergesi, iyi bir finansal performans ve yüksek kârlılık olabilir. Çalışanlar için ise iyi bir çalışma ortamı, doyurucu finansal ve sosyal olanaklar daha önemli olabilir. Müşteriler için bir kurumun itibarı onun ürün ve hizmetlerinin kalitesiyle ölçülür. Tedarikçiler ve aracılar için kurumun kendilerine sağladığı getiri yanında, iş yapma felsefesi ve ortaklık anlayışı önemli itibar göstergeleridir. Hükümetler için vergisini dürüstçe ödeyen, istihdama katkıda bulunan, toplumsal ve sosyal sorunlarda üzerine düşen sorumluluğu yerine getiren bir kurum, itibarlı bir kurum olarak değerlendirilebilir. Kısaca her paydaş grubu için itibarın öncelikli göstergesi farklı olabilir.[271] Bazı durumlarda ise, bir paydaş grubu işletme ile ilgili değerlendirme yaparken, onun diğer paydaşlara karşı nasıl davrandığını da göz önünde bulundurabilir. Örneğin, işletmenin çalışanlarına ne kadar adil davrandığı konusu, tüketicilerin satın alma kararları üzerinde de etkili olabilir.[272] Bu nedenle kurumsal itibarı oluşturan bileşenlerin her birinin farklı paydaşlar tarafından nasıl algılandığı ve ne derece önemsendiğini bilmek işletme yöneticileri için oldukça önemlidir.

Akademik alanda geliştirilen çok boyutlu itibar ölçeklerine örnek olarak, Newell ve Goldsmith tarafından hazırlanan "kurumsal güvenilirlik ölçeği" gösterilebilir.[273] Bu ölçekte güvenilirlik (kredibilite) ile itibar eş anlamlı olarak değerlendirilmiş ve bir kurumun tüketiciler tarafından ne derece itibarlı algılandığının göstergeleri olarak dürüstlük, güvenilirlik, uzmanlık ve hayırseverlik boyutları kullanılmıştır. Kurumsal itibarı ölçmek için akademisyenlerce geliştirilen ölçekler arasında en çok atıf alanlardan birisi, Reputation Institute tarafından

[271] Long-Tolbert, a.g.e., s.31
[272] David E. Bowen, Stephen W. Gilliland and Robert Folger, "HRM and service fairness. How being fair with employees spills over to customers", **Organizational Dynamics**, Vol:28, Winter 1999, ss.7–23.
[273] Stephen J. Newell, Ronald E. Goldsmith, "The development of a scale to measure perceived corporate credibility", **Journal of Business Research**, Vol:52, No:3, (June 2001), ss.235-247.

hazırlanmış olan "İtibar Katsayısı (Reputation Quotient-R.Q.®)" ölçeğidir.[274] Bu araştırmada da kullanılan İtibar Katsayısı ölçeği ile ilgili ayrıntılı bilgi aşağıda sunulmuştur.

10.1. İTİBAR KATSAYISI ÖLÇEĞİ

İtibar katsayısı ölçeği, Reputation Institute'un da kurucuları olan Charles Fombrun, Cees Van Riel ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Reputation Institute, kurumsal itibar alanında referans olarak kabul edilen "Corporate Reputation Review" adlı bilimsel dergiyi yayınlayan ve bünyesinde dünyanın pek çok ülkesinden akademisyenleri ve araştırmacıları barındıran uluslar arası bir organizasyondur.[275] İtibar Katsayısı, Fombrun ve Van Riel'in kurumsal itibar konusunda uzun yıllar sürdürdükleri araştırmaları sonucunda geliştirilmiştir. Yirmi adet yargı içeren İtibar Katsayısı ölçeği, kurumsal itibarın duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, işyeri çevresi, sosyal ve çevresel sorumluluk, finansal performans şeklinde altı temel "boyuttan" ya da "bileşenden" oluştuğunu ileri sürmektedir.[276] Bu bileşenler, kurumun itibarını pek çok farklı paydaşın (çalışanlar, müşteriler yatırımcılar, toplumun geneli) gözünden ölçmeye olanak sağlamaktadır. Bu yönüyle, daha önce geliştirilen pek çok benzer ölçekten daha kullanışlı olan İtibar katsayısı ölçeği, bugüne kadar değişik ülkelerde yapılan pek çok araştırmada uygulanmış, geçerliliği ve güvenilirliği ile ilgili ampirik kanıtlar sunulmuştur.[277] Bu araştırmada da, İtibar Katsayısı ölçeği kullanılarak, kurumsal itibarın bileşenlerinin algılanan önem dereceleri belirlenmeye çalışılmış ve farklı paydaş grupları açısından bu bileşenlerin algılanan önem derecelerinin değişip değişmediği irdelenmiştir. Bu bağlamda, "itibar katsayısı" modeli çerçevesinde kurumsal itibarın temel bileşenlerinin neler olduğuna, her bir bileşenin işletmeler açısından önemine ve kurumsal itibarla ilişkisine aşağıda değinilmiştir.

[274] Fombrun vd., 2000, ss.241-255.
[275] Reputation Institute, "About RI", http://www.reputationinstitute.com/about/index.php (15.03.2010), (par.1).
[276] Fombrun vd., 2000, a.g.e., s.253.
[277] Chun, 2005, a.g.e., s.102.

10.2. İTİBAR KATSAYISI ÖLÇEĞİNE GÖRE KURUMSAL İTİBARIN BİLEŞENLERİ

Yirmi adet yargı içeren İtibar Katsayısı ölçeği, kurumsal itibarın duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, işyeri çevresi, sosyal ve çevresel sorumluluk şeklinde altı temel bileşenden (boyuttan) oluştuğunu ileri sürmektedir.[278] Duygusal çekicilik, genel olarak insanların bir işletmeye karşı ne derece olumlu hisler beslediğinin, ona ne kadar saygı ve hayranlık duyduğunun ve güvendiğinin bir ifadesidir. İtibarı yüksek işletmelerin, hem paydaşları hem de toplumun tamamının gözünde güvenilir ve saygıdeğer görülmesi ve o insanlarda iyi hisler uyandırması beklenir. Duygusal çekim bir işletmenin tüm paydaşları için önemli bir itibar bileşenidir. İtibar ile işletmenin sunduğu ürün ve hizmetler arasında da pozitif bir ilişki olması beklenir. Yüksek kaliteli, yenilikçi, ödenen paranın karşılığını tam olarak veren ürün ve hizmetler sunmak ve bunların arkasında sonuna kadar durmak, işletmenin itibarına olumlu yönde etki edecektir. Ürün ve hizmet kalitesi, özellikle müşteriler için önemli bir itibar bileşenidir. Yönetim kalitesi de kurumsal itibar için önemli bir bileşendir. Mükemmel düzeyde liderlik gösteren, geleceğe dair net bir vizyonu olan ve pazardaki gelişmeleri yakından takip edip fırsatları iyi değerlendiren etkin bir yönetim kadrosu işletmenin itibarını olumlu şekilde etkileyecektir. Yönetim kalitesi hem ortaklar ve yatırımcılar, hem de çalışanlar için önemli bir itibar bileşenidir. İşyerinin iyi yönetilmesi, iyi çalışanlara sahip olması ve çalışanlara, zevkle çalışabilecekleri ideal bir ortam sunması da kurumun içindekiler tarafından algılanan itibar üzerinde etkili bir bileşendir. İşletmenin sosyal davaları desteklemesi, çevreye karşı saygılı olması ve insanlara iyi davranması gibi konuları içeren sosyal sorumluluk bileşeni, hem kurum içinde hem de kurum dışındaki paydaşlar için önemli bir itibar bileşenidir. İşletmenin kârlılık düzeyinin iyi olması, rakiplerinden daha üstün olması, yatırım yapmak için (örn. hisse almak) riski düşük, getirisi yüksek bir seçenek olması ve geleceğe yönelik güçlü beklentilerinin olması da yatırımcılar ve ortaklar açısından önemli bir itibar bileşenidir.

[278] Fombrun vd., 2000, a.g.e., s.253.

İtibar katsayısı modelinde bir bileşen olarak yer almayan, ancak kurumsal itibar üzerinde etkili olduğu düşünülen bir başka faktör de, kurumun medyada yer alma düzeyidir. Gerek reklamlar, gerekse haberler yoluyla değişik medya organlarında sık sık gündeme gelen kurumların, kamuoyu tarafından daha fazla tanınacağı, bu tanınmışlığın da kurumun itibarını olumlu yönde etkileyeceği şeklinde bazı düşünceler söz konusudur. Reklamların tanıtıcı, bilgilendirici, hatırlatıcı ve ikna edici işlevlerinin yanında, reklamı yapılan marka ya da kuruma yönelik genel bir aşinalık oluşturduğu da kabul edilmektedir. Bu aşinalık insanların söz konusu marka ya da kurumu kendilerine daha yakın görmelerini sağlayabilmektedir. Bu bağlamda, kurumsal itibarı oluşturan (en azından onu etkileyen) bir başka bileşen olarak medyada yer alma düzeyi de göz önünde bulundurulmalıdır. Aşağıda, İtibar Katsayısı modelinde yer alan altı temel bileşen yanında, medyada yer alma konusu da daha ayrıntılı olarak incelenmiştir.

10.2.1. DUYGUSAL ÇEKİM

Duygusal çekim (emotional appeal) firmayla ilgili iyi duyguları, hisleri, hayranlık ve saygıyı, firmaya olan güveni ifade eden bir bileşendir. İyi itibara sahip olan firmalar ile paydaşları arasında, (özellikle de müşteriler ve çalışanlar) duygusal bir çekim alanı söz konusudur. İyi itibarı olan firmaların müşterilerinin ürün ve hizmetlerine bağlılığını ve çalışanlarının işe adanmışlıklarını açıklayabilecek faktör duygusal çekimdir. Duygusal çekim kavramı pazarlama literatüründe ürünlerin mantıksal ya da pratik faktörlerinin yerine, statü değeri, popülaritesi gibi duygusal faktörlerinin önemini vurgulamayı amaçlayan tanıtıcı mesajlar olarak da ifade edilmektedir.[279]

İyi bir kurumsal itibar elde edebilmek için ürün ve hizmet kalitesi, finansal performans, vizyon ve liderlik, sosyal sorumluluk, işyeri koşulları olarak ifade edilen diğer bileşenlerin tümü önemlidir. Fakat duygusal çekim bileşeni kurumsal itibarın temel bileşenidir. Fombrun, diğer bileşenlerin puanlamalarının duygusal çekim bileşenine katkıda bulunduğunu ileri sürmektedir. İtibar katsayısı ölçeğinde,

[279] http://www.businessdictionary.com/definition/emotional-appeal.html , (21.12.2009).

duygusal çekim bileşeni üç maddeyi içermektedir. Bunlar, firmayla ilgili iyi hisler, firmaya hayranlık ve saygı duyma ve firmaya büyük güven duyma olarak ifade edilmektedir. Duygusal çekim müşterileri firmanın ürünlerine yönlendiren ve firmanın ürünlerini ve markasını başkalarına tavsiye etmesini sağlayan bir bağlılık hissidir. Kalıcı olumlu itibarı olan firmalar paydaşlarıyla sıkı bağlar kurabilirler. Duygusal çekim, itibarın psikolojik, sosyal ve duygusal yönlerini vurgulamaktadır. Duygusal çekim bileşeni açısından müşteriler önemli bir paydaş grubunu ifade etmektedir. Satın alma davranışını etkileyen pek çok faktör söz konusudur. Ürünün işlevselliği, teknik özellikleri önemli olduğu kadar psikolojik faktörler de satın almayı büyük ölçüde etkilemektedir. Bazı tüketiciler belirli ürünlerle özdeşim kurarlar, duygusal bir bağ oluştururlar. Bu bağ kimi zaman ürünün fiziksel özelliklerinin ve diğer rasyonel kriterlerin de önüne geçerek, tüketicilerin satın alma kararı üzerindeki en etkili faktör olabilmektedir. Duygusal çekim çalışanlar açısından da önemli bir bileşendir. İyi bir itibara sahip bir işletmede çalışmak çalışanlara her zaman çekici gelmektedir. İtibarı yüksek bir firma çalışanlarına ayrıcalık sağlamakta, onlara prestij kazandırmaktadır. İtibarlı işletmelerin çalışanları yüksek kalitelidirler ve performansları yüksektir. Çalışanların işletmelerine duydukları hayranlık sayesinde örgütsel bağlılık da üst seviyelerdedir. Yüksek itibarlı firma çalışanlarının sosyal statülerini yükseltirken yüksek kaliteli çalışanlar da kendilerini işletmelerine adarlar. Bu nedenle iyi bir kurumsal itibar elde edebilmek için, başta tüketiciler ve çalışanlar olmak üzere tüm anahtar paydaşların zihninde firmaya karşı bir hayranlık ve saygı hissi oluşturabilmek önemlidir.

10.2.2. ÜRÜN VE HİZMETLER

Kurumsal itibar çerçevesinden bakıldığında ürün ve hizmetler, başta müşteriler olmak üzere tüm anahtar paydaşların, bir firmanın yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunması, ürün ve hizmetlerinin arkasında durması ve yenilikçi, ödenen parayı hak eden ürün ve hizmetler geliştirmesine ilişkin düşünce ve inançlarının bir ifadesidir. Bir firmanın paydaşları onun ürünlerinin yüksek kalitede olduklarına inanıyorlarsa, bu durum firmanın algılanan itibarına yönelik olumlu bir işarettir. Satın almadan önce ürün özellikleri tam olarak gözlenebiliyorsa, ürün kalitesiyle

ilgili önceden bir takım bilgilere sahip olmak şart değildir. Bu durumda sadece ürüne bakmak yeterli olmaktadır. Satın alma öncesinde ürün özelliklerini gözlemlemenin zor olması durumunda ise tüketiciler ürünün şimdiki ya da gelecekteki kalitesiyle ilgili değerlendirme yapmada bir gösterge olarak firmanın geçmişte üretmiş olduğu ürünlerin kalitesiyle ilgili bilgilerinden yararlanarak karara varabilmektedirler. Böyle durumlarda firmanın yüksek kaliteli ürünler üretme kararı oldukça önemli bir karardır. Bunun kurum açısından gelecekteki yararı ise, iyi bir itibar oluşturulmasına yönelik katkısıdır. Bu anlamda itibar oluşturma bir çeşit işaret etme aktivitesi olarak gerçekleşmektedir. Geçmiş dönemlerde sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi firmanın gelecekteki itibarına işaret etmektedir.[280] Ürün ve hizmet kalitesi, örgütlerin günümüzdeki mücadelesinin rekabet üstünlüğünü elde etmek olduğu düşünüldüğünde, bu mücadelede üstün gelmek için önemli bir kriterdir. Ancak, rekabet arenasına girebilmenin ön koşulu olmanın ötesine gidememektedir. Rekabet üstünlüğünün sırrı "insan"dır ve başarının anahtarı bilgili ve kurumlarına bağlı çalışanlara sahip olan, rakiplerin taklit edemeyeceği kendine özgü bir kültür oluşturmuş olan firmalardadır.[281]

Kalite kavramıyla ilgili literatürde pek çok tanıma rastlamak mümkündür. Juran kaliteyi kullanıma uygunluk olarak tanımlarken Deming, bugünkü ve gelecekteki müşteri gereksinimlerinin hedeflenmesi olarak tanımlamaktadır. Kaliteyi sıfır hata, çeşitlilik, uygunluk ve mükemmellikle özdeşleştiren tanımlar da bulunmaktadır. Günümüzde kalitenin tanımında müşteri bakış açısı önem kazanmakta ve kalite, müşterinin sürekli değişen istek ve gereksinimlerinin karşılanması ya da aşılması olarak değerlendirilmektedir.[282] Kalite; "değer", "özelliklere uygunluk", "gereksinimlere uygunluk", "kullanıma uygunluk", "kayıplardan kaçınma", "müşteri beklentilerini karşılama ya da aşma" şeklinde pek çok farklı açıdan da tanımlanmaktadır.[283]

---

[280] Shapiro, a.g.e., s.659.
[281] Genç ve Halis, a.g.e., s.85.
[282] Robert F. Hurley, "TQM and Marketing: How Marketing Operates in Quality Companies", **Quality Management Journal**, Vol:1, (July 1994), s.43.
[283] Carol A. Reeves and David A. Bednar, "Defining Quality: Alternatives and Implications"**,** **Academy of Management Review**, Vol:19, No:3, 1994, s.419.

Ürün ve hizmet kalitesi, tüketicilerin bir markayı ya da kurumu değerlendirirken en çok kullandıkları ölçütlerden biridir. Tüketiciler, bir ürün satın alırken, kaliteleriyle ilgili yargıya varmak için stil, yenilikçilik, verilen paraya değer olmaları, dayanıklılık, duygular gibi ipuçlarından yararlanırlar.[284] Hizmet satın alırken ise çok az somut ipucu mevcuttur. Bunlar ancak, hizmet sağlayıcının fiziksel faaliyetleri, donanımı ya da personeli olabilir. Hizmet kalitesi performans ile beklentilerin karşılaştırmasını içermektedir. Hizmet kalitesi sunulan hizmet seviyesi ile müşteri beklentilerinin ne derecede örtüştüğünün bir ölçüsünü ifade etmektedir.[285] Müşterilerin, bir firmanın ürünleriyle ilgili yüksek kaliteli, yenilikçi, güvenilir olma gibi beklentileri olması son derece anlaşılır bir beklentidir. Kalite kavramı paydaşların ürün ya da hizmetle ilgili toplam beklentilerini ifade eden bir kavramdır. Ürün kalitesi hem firma hem de paydaşlar için oldukça önemlidir. Ürün kalitesinin stratejik faydaları pazar payında artış sağlamakta ve yatırımların geri dönüş oranını da artırmaktadır.[286] Ayrıca, üretim maliyetlerini düşürmekte ve verimliliği geliştirmektedir.[287]

Pek çok ürün ve hizmette kaliteyi önceden kestirmek zordur. Kimi firmalar bazen fırsatçılık yaparak düşük kaliteli üretip yüksek fiyattan satma yoluna gitmektedirler.[288] Klein ve Lefler, düşük kaliteli üretim yapan firmaların ürünlerini yüksek kaliteli ürünlerin fiyatından sattıkları ve sonuçta kötü bir itibar elde ettikleri ve piyasadan dışlandıkları bir rekabet modelinden söz etmektedir. Buna göre, yüksek kaliteli üretim yapmak sonucu gelecekte sağlanacak olan kârlar, düşük kalite üreterek sağlanan maliyet tasarruflarından mutlaka daha büyük olacaktır.[289] Firmalar ürünlerinin fiyatları üzerinden rekabet etmek yerine, fiyat dışı alanlarda rekabet etmelidirler. Böyle bir rekabet tüketicilere, firmayla ilgili olumlu değerler yansıtacak ve ürünlerinin tercih edilmesini sağlayacaktır. Örneğin, işletmeler itibarlarıyla

[284] James M. Carmen and Eric Langeard, "Growth Strategies of Service Firms", **Strategic Management Journal**, Vol: 1, (January-March 1980), ss.7-22.
[285] A Parasuraman, Leonard L. Berry and Valerie A. Zeithaml, "A Conceptual Model of Service Quality and its Implementation for Future Research", **Journal of Marketing**, Vol:49, No:1, 1985, s.42.
[286] Carl R. Anderson and Carl P. Zeithaml, "Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance", **Academy of Management Journal**, Vol: 27, No:1, 1984, s.18.
[287] David A. Garvin, "Quality on the line", **Harvard Business Review**, Vol:61, No:5, 1983, ss.64-75.
[288] Franklin Allen, "Reputation and Product Quality", **RAND Journal of Economics**, Vol:15, No:3, 1984, s.311.
[289] Benjamin Klein and Keith B. Lefler, "The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance", **The Journal of Political Econ**omy, Vol:89, No:4, (Aug.1981), s.625.

rekabet edebilirler. Soyut bir varlık olan kurumsal itibar firmalara rekabet avantajı sağlamaktadır. Kaliteli ürün ve hizmetlere sahip işletmeler aynı zaman da olumlu itibara da sahip olurlar.

Ürün ve hizmet kalitesi sadece müşteriler için bir itibar göstergesi değildir. İyi kalite aynı zamanda iyi bir pazar performansının temel koşullarındandır. İyi bir pazar performansı ise başta ortaklar ve diğer yatırımcılar, dağıtım kanalındaki aracılar (bayii ve şubeler vb.) için önemli bir göstergedir. Zira, iyi bir pazar performansı, yüksek bir kârlılık ve yatırımlardan yüksek bir geri dönüş sağlayan faktördür. Bu nedenle, yatırımcılar, ortaklar ve tedarikçiler de bir kurumun itibarını değerlendirirken, onun ürün ve hizmet kalitesini önemli bir veri olarak kullanmaktadırlar. Kurumun sağlıklı bir şekilde varlığını sürdürebilmesi için, sunduğu ürün ve hizmetlerin pazarda başarılı olması gerekir. Aksi halde kurumun yapısı bozulur ve tasfiyeye kadar uzanabilecek sorunlar ortaya çıkabilir. Kurumun sağlıklı bir şekilde varlığını devam ettirebilmesi, ortaklar, hissedarlar ve diğer yatırımcılar kadar, çalışanlar için de önemlidir. Herhangi bir olumsuzlukta, çalışanlar da işlerini kaybetme ya da daha kötü koşullarda çalışma gibi risklerle karşılaşabilirler. Kurumun anahtar paydaşları açısından, iyi bir itibar yaratılması ve sürdürülmesi için, ürün ve hizmet kalitesi son derece önemlidir.

10.2.3. FİNANSAL PERFORMANS

Kurumsal itibar açısından finansal performans, bir kurumun paydaşlarının, o kurumun kârlılığı, yatırım yapmak için ne derece uygun ya da riskli olduğu, rakiplerine göre ne durumda olduğu ve geleceğe yönelik beklentilerine ilişkin düşünce ve inançlarının bir ifadesidir. Finansal performans, bir kurumun itibarı ile ilgili oldukça önemli bir göstergedir. Ancak, kurumsal itibarla finansal performans arasındaki ilişki çok net değildir. İkisi arasında hangisinin sebep, hangisinin sonuç olduğuyla ilgili çelişkili görüşler vardır. Kimileri üstün bir finansal performansın, kurumsal itibarın önemli bir bileşeni olduğunu ileri sürerken, bazıları da üstün

finansal performansın, iyi bir itibar sayesinde elde edilebileceğini savunmaktadır[290]. Her iki yaklaşımın da geçerli olduğu ve rasyonel bir şekilde savunulabileceğini kabul edenler de mevcuttur.

Kurumsal itibar ile firma karlılığı, pazar başarısı, yatırımların geri dönüşü, hisse senedi değeri gibi göstergeler arasında güçü bir ilişki vardır. Fortune dergisinin kurumsal itibar sıralamaları ile, firmaların finansal performansları arasında yüksek düzeyde korelasyonlar saptanmıştır[291]. Başka bir çalışmada ise, kârlılığın hesaplanan değerlerinin, firmanın itibarını etkilediği şeklinde ters yönde bir kanıt ortaya konulmuştur.[292] Bir başka çalışmada da, kurumsal itibar-finansal performans ilişkisinin her iki yönde de gerçekleşebileceği belirlenmiştir.[293] Bu, firmanın finansal performansının itibarını etkileyebileceği gibi, itibarının da finansal performansını etkileyebileceği anlamına gelmektedir. Bir başka çalışmada, hisse senedi piyasalarında, bir kurumun nasıl değerlendirildiği ve ona ilişkin risk algılamalarının, o kurumun itibarından etkilendiği belirlenmiştir. Kurumun itibarı ne kadar olumlu ise, piyasadaki yatırımcıların o kuruma yatırım yaparken göze alabilecekleri risk miktarı da o derece artmaktadır.[294] Roberts ve Dowling tarafından Fortune 500 listesinde yer alan firmaların 1984-1995 yılları arasındaki 12 yıllık süreçteki verileri üzerinde yapılan analizlerde de, iyi bir kurumsal itibarın uzun dönemde üstün bir finansal performansı korumaya yardımcı olduğu; ayrıca finansal performansı nispeten kötü bir firmanın, iyi bir kurumsal itibar sayesinde daha kısa sürelerde toparlanıp, yüksek kârlılık sağlayacak rekabet avantajı elde edebildiği belirlenmiştir[295]. Carmeli ve Tishler ise, kurumsal itibarın yalnızca firmanın büyümesi ve müşteri siparişlerinin tedariki olmak üzere iki performans ölçüsünü

---

[290] Fisher, a.g.e., s.90.
[291] Fryxell and Wang, a.g.e., s.5.
[292] Brad Brown; Susan Perry, "Removing the Financial Performance Halo from Fortune's "Most Admired" Companies", **The Academy of Management Journal**, Vol: 37, No:5, (Oct. 1994), ss.1347-1359.
[293] Jean B. McGuire, Thomas Schneeweis, Ben Branch, "Perceptions of Firm Quality: A Cause or Result of Firm Performance", **Journal of Management**, Vol:16, No:1, 1990, ss.167-180.
[294] Rajendra K. Srivastava, Thomas H. McInish, Robert A. Wood, Anthony J. Capraro, "The Value of Corporate Reputation: Evidence from the Equity Markets", **Corporate Reputation Review**, Vol:1, Iss:1, 1997, s.65.
[295] Peter W. Roberts, and Grahame R. Dowling, "The Value of a Firm's Corporate Reputation: How Reputation Helps Attain and Sustain Superior Profitability", **Corporate Reputation Review**, Vol:1, Iss:1, 1997, s.75.

direkt olarak etkilediğini, bu ölçütlerin de pazar payı, kârlılık ölçütlerini etkilediğini ve sonuç olarak finansal sağlamlık elde edildiğini ileri sürmüştür. [296]

Kurumsal itibarın finansal performansı etkisi ile ilgili araştırmaların temelleri strateji bilimine ve kaynak temelli yaklaşıma dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre itibar gibi soyut varlıklar, işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada en önemli varlıklardır. Soyut kaynaklar, önemli bir değer yaratmaları, kolay elde edilememeleri ve rakiplerin bu kaynakları taklit etmelerinin veya yerine başka bir şey ikame etmelerinin zor olması nedeniyle, sürekli üstün performansa katkıda bulunmaları açısından önemlidirler.[297] Fombrun, olumlu bir kurumsal itibarın örgüte rekabet avantajı sağlayacağını belirtmektedir. Rekabet avantajı sayesinde ise, örgütler ürün ve hizmetlerini yüksek düzeyde fiyatlandırma olanağı bulacak ve promosyon maliyetlerinden de tasarruf sağlayacaklardır.[298] İyi itibar, firmaya sürekli bir kârlılık ve sürdürülebilir üstün finansal performans sağlayan değerli bir varlıktır. Shapiro'nun kurumsal itibar ve ürün kalitesi arasında belirttiği ilişkiye benzer bir ilişki kurumsal itibar ve finansal performans arasında da söz konusudur. Dış paydaşlar firmanın genel itibarını oluşturan izlenimlerini oluşturmada direkt gözlem yapamayabilirler. Bu durumda firmanın genel itibarını işaret eden geçmişteki performans çıktılarına bakarlar. İyi itibarı olan firmalarda çalışanlar ve tedarikçiler de, firmaya daha fazla güven duyacaklardır. Dolayısıyla sözleşmeyle ilgili riskler ve tehlikelerle çok fazla ilgilenmeyeceklerdir. Bu sayede sözleşmeye ait maliyetler ve denetim maliyetleri de azalacaktır.[299] Bu da sonuçta finansal performans üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır.

Özetlemek gerekirse, bir kurumun itibarı ile finansal performansı arasında iki yönlü bir ilişki söz konusudur. İyi bir itibar, kurumun finansal performansını olumlu yönde etkilemektedir. Diğer taraftan, paydaşlar tarafından algılanan itibarın olumlu olabilmesi için, kurumun karlılığı, rakiplerine göre pozisyonu, geleceğe yönelik finansal beklentileri gibi finansal göstergelerin iyi olması gerekmektedir. İyi bir

[296] Abraham Carmeli, Asher Tishler, "Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Emprical Investigation of Industrial Enterprises", **Corporate Reputation Review**, Vol:8, No:1, 2005, ss.13–30.
[297] Hall, 1992, a.g.e., s. 136.
[298] Fombrun, 1996, a.g.e., s.80.
[299] Roberts and Dowling, 2002, a.g.e., s. 1079.

finansal performans, başta hissedarlar ve yatırımcılar olmak üzere, anahtar paydaşların tümü için firma başarısına yönelik önemli bir göstergedir.

10.2.4. VİZYON VE LİDERLİK

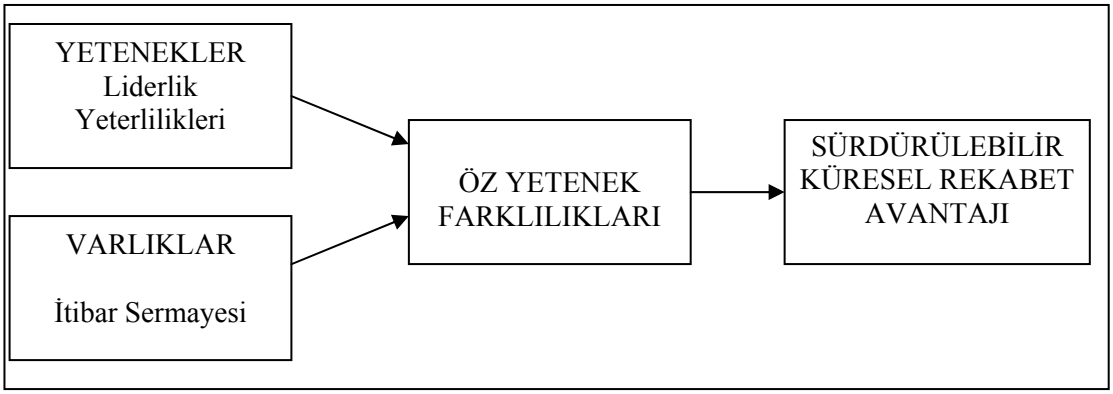
Kurumsal itibar açısından vizyon ve liderlik (vision and leadership), firmanın gelecek için net bir vizyona ve mükemmel bir liderliğe sahip olması ve piyasa fırsatlarının farkında olup onlardan en yüksek düzeyde yarar sağlamasını anlatmaktadır. Başarılı bir liderlik ve yönetim, paydaşların firmanın gelecekte de başarılı olacağı yönündeki inançlarını destekleyecektir. Bu da kurumsal itibar için önemli bir göstergedir. Başta yatırımcılar ve çalışanlar olmak üzere, tüm stratejik paydaşlar için firmanın iyi yönetildiğini, geleceğe yönelik net bir vizyona ve güçlü beklentilere sahip olduğunu görmek, kurumun itibarının daha olumlu algılanmasını sağlayacaktır. İtibarı ve çevresel etkileri dikkate almadan, yalnızca kârlılığı artırmaya yönelik geleneksel stratejik anlayış bugünün karmaşık dünyasında rekabet avantajı üretme konusunda başarılı olamamaktadır. Global stratejik liderlik günümüzde bireysel ve kolektif yetkinlikleri içermekte ve global itibarı artıracak ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak stratejiler planlamakta, biçimlendirmekte ve geliştirmektedir. [300]

Başarılı kurumsal liderler, global liderlik tarzlarını ve öz yeteneklerini uygularken soyut bir varlık olan kurumsal itibara katkıda bulunmakta ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Bu soyut liderlik becerileri soyut itibar sermayesi varlığını hem firma hem de sektör düzeyinde yükseltmektedir. Başarısız liderlik durumunda, firmaların kısa dönemli kârlılık elde etme uğruna saldırganca rekabetçi davranışları sonucunda, sosyal ayrışma, düşük çalışan morali, yağmacı finansal uygulamalar gibi olumsuz çıktılar ortaya çıkmaktadır. Global stratejik liderlerle ilgili bu tarz eleştiriler paydaşların algılamalarını etkilemekte, kurumsal itibara zarar vermekte ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamayı zorlaştırmaktadır. Global liderlik uygulamaları paydaşların gözünde kurumsal itibarı artırmaktadır. Başarılı global liderler, çalışanlar arasında dürüstlük ve güven ifade

[300] Petrick vd. , a.g.e., s.58.

eden güçlendirme ve çalışanları elde tutma, paylaşılan değerler aşılama gibi yönetsel uygulamalarla kurumsal itibarı artırmaktadırlar. Bireysel ve kurumsal pay sahiplerine kârlılık, istikrarlı yatırım geri dönüş oranları ve gelecekteki finansal büyüme gibi konularda garanti vererek yatırımcılar için kredibilite açısından itibar sağlamaktadır. Ayrıca tedarikçilere kalite, hizmet ve yenilikçilik konularında güven aşılayarak güvenilirlik açısından yüksek itibar temin etmektedir. Başarılı liderler örgütsel, sosyal ve doğal kaynakları sağ görülü bir şekilde idare ederek, önemli bir paydaş grubunu temsil eden toplumun gözünde sorumluluk açısından kurumlarının itibarını artırmaktadırlar. Son olarak başarılı global liderler, yasalara uyarak ve dürüst rekabet alanı inşa ederek hükümet ve rakiplerin gözünde hesap verme sorumluluğu açısından yüksek itibar kazanmaktadırlar. [301]

Şekil 7: Sürdürülebilir Küresel Rekabet Avantajı için Stratejik Kaynak Modeli



Kaynak: Joseph A. Petrick, Robert F. Scherer, James D. Brodzinski, John F. Quinn, M. Fall. Ainina, "Global leadership skills and reputational capital: Intangible resources for sustainable competitive advantage", **Academy of Management Executive**, Vol. 13, Issue 1, Feb-1999, s:59.

Şekil 7, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede özyetenek farklılıklarının rolünü ortaya koymaktadır. Kısa dönemli rekabet avantajı dış pazardaki hedeflenen müşterilere başvurma yoluyla elde edilebilir. Uzun dönemli sürdürülebilir rekabet avantajı ise soyut ve somut varlıkların etkin bir biçimde yönetilerek özyetenek farklılıklarının sürekli hale getirilmesi ile sağlanabilir.

Sürdürülebilir global rekabet avantajı için stratejik kaynak modeli, stratejik başarı için soyut kaynakların yönetilmesinin anahtar rolü ile ilişkili süreçleri

[301] Petrick vd. , a.g.e., s.60.

tanımlamaktadır. Şekilde görüldüğü gibi özyetenek farklılıkları becerilere (firmanın neleri yapabildiği) ve varlıklara (firmanın nelere sahip olduğu) dayanmaktadır. Firmanın sahip olduğu beceri ve varlıkların türü ve derecesi özyetenek farklılıklarını ve dolayısıyla sürdürülebilir global rekabet avantajını belirlemektedir. Bu noktada sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede firmanın sahip olduğu liderlik becerileri ile soyut bir kaynak olan itibar sermayesi ilişkisinin önemi açıkça görülmektedir.

Firmanın kurumsal kimliğinin en somut yönü liderlik karakteridir. Firmanın yapısının ve politikasının teknik yönleri dış çevre için anlaşılması zor olabilir ve kasıtlı olarak gizlenmiş olabilir. Firma liderinin, kişilik özellikleri kolaylıkla gizlenemez ve anlaşılması daha kolaydır. Bu bilgi toplumun bazı kesimleri ya da medya için ilgi çekici olabilir. Firmanın kurumsal kimliği genellikle liderinin kişilik özellikleriyle kaynaşmaktadır. Bu etki çoğunlukla firma tarihinin ilk zamanlarında firmanın başarılı karizmatik bir lider tarafından yönetilmesiyle ortaya çıkmaktadır.[302]

Bir firmanın vizyon ve misyonu öteden beri firmanın "kurumsal karakterini" ya da "kişiliğini" belirtmenin bir yolu olarak ele alınmaktadır.[303] Vizyon, bir organizasyonun ya da işletmenin gelecekte olmayı arzuladığı yeri ya da durumu olarak tanımlanmaktadır. Vizyon firmanın gelecekteki resmidir. Vizyon uzun vadeli bir kavramdır. Bazen örgütün nasıl bir dünya içinde varolmak istediğini ifade edecek kadar geniş bir zaman dilimini kapsar. Vizyon bir örgütün ilham kaynağıdır, "nereye varmak istiyoruz?" sorusunun cevabıdır.[304] Vizyon ve misyon ifadeleri örgütleri kişileştirir. Böylece paydaşlar örgütle kendilerini özdeşleştirip onunla aralarında duygusal bir bağ kurabilirler. Bu da örgütü kendilerine yakın hissetmelerine olanak sağlar.

Vizyon, itibar formülünün en önemli içeriklerinden birisidir. Vizyoner bir kurum gelecek konusunda güven vermektedir ve sektöründe lider konumdadır. Açıkça ifade edilmiş etkili bir vizyonu olan bir kurum, bu sayede rakiplerine göre daha üst bir konuma yükselebilir. Kurumun vizyonu, kurucusu ya da CEO tarafından

---

[302] Bromley, 2001, a.g.e., s.331.
[303] Rosa Chun and Gary Davies, "E-reputation: The role of mission and vision statements in positioning strategy", **Journal of Brand Management**, Vol: 8, No:4/5, 2001, s. 317.
[304] http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_planning#Mission.2C_vision_and_values, (26.01.2010).

oluşturulur. CEO kurumu için bir vizyona sahip olmak zorundadır. Kurumun ana vizyonu genellikle başarılı, finansal açıdan sağlam, yüksek yatırım geri dönüşüne sahip, uluslar arası şöhreti ve pazarlama pozisyonu olan ve küresel açıdan gelişen bir işletme olmaktır. Bazı vizyonlar çok daha devrimsel nitelikteyken bazıları daha alçakgönüllü olabilmektedir. Nasıl olursa olsun, vizyon bir organizasyonun amacını ve yönünü netleştirmektedir. Organizasyon, ancak açıkça ifade edilebilen bir şey için varlığını devam ettirebilir. CEO, çalışanların inanmaları ve takip etmelerini sağlamak için vizyonu savunmak ve desteklemek zorundadır. Lider ayrıca vizyonun paydaşların nezdinde firmanın itibarını yükselteceği için de savunmak durumundadır. Paydaşların, değişken piyasaya ve ekonomiye uyum sağlamada vizyoner bir kurum olmanın önemini algılamaları sağlanmalıdır. Kurumun sektörde lider olarak algılanması, toplumun hayranlığını kazanmasına yardımcı olabilir ve buna bağlı olarak, itibarı da olumlu yönde gelişebilir. Etkili bir vizyon ve liderlik, tüm paydaşların gözünde iyi bir kurumsal itibar yaratmak ve bunu sürdürebilmek için gerekli koşullardandır.

10.2.5. İŞYERİ KOŞULLARI

İşyeri çevresi ya da koşulları, paydaşların firmanın iyi yönetildiğine, üstün çalışanlara sahip olduğuna ve çalışmak için mükemmel bir yer olduğuna yönelik düşünce ve inançlarını ifade etmektedir. Hem iç hem de dış paydaşlar gözünde iyi bir itibar elde etmek için olmazsa olmaz koşullardan birisi de, üstün niteliklerde işyeri koşullarının sağlanmasıdır. İyi bir işyerinde çalışmak, mevcut ve potansiyel çalışanlar için önemlidir. Kurumun iyi çalışanlara sahip olması da, müşteriler, yatırımcılar ve ortaklar açısından önemli bir başarı işaretidir. Daha yetenekli, üst düzey çalışanlara sahip olan bir kurum, daha üstün nitelikte ürün ve hizmetler sunabilecek, bu da pazar başarısını ve kârlılığı olumlu yönde etkileyecektir. Bu çerçeveden değerlendirildiğinde, işyeri koşulları iyi bir kurumsal itibarın sağlanması ve sürdürülmesi için anahtar konumdadır.

Çalışanların yüksek performans göstermeleri için gerekli koşullardan birisi, işyeri çevresinin heyecan verici olması ve çalışanları işe bağlamasıdır. Bu durum,

kurumsal itibarın da güçlenmesine yol açacaktır. Sürekli bir çalışan bağlılığı yaratmak iyi bir kurumsal itibar için önemli, fakat genellikle gözden kaçırılan unsurlardan birisidir. Cinsiyet, renk, etnik köken gibi konularda ayırım yapmaksızın ılımlı bir işyeri çevresi yaratmak, kurumsal itibara büyük ölçüde katkıda bulunabilir.[305] Çalışanların, kurumlarından bekledikleri temel özellikler arasında, güvenin teşvik edildiği bir çevre, çalışanların güçlendirilmesi ve üyesi olmaktan gurur duyacakları bir firma kişiliği sayılabilir.[306] İtibarlar organizasyon hakkında güçlü ipuçları sağlayan kısa ancak oldukça etkili sinyallerdirler. Çalışanlar, kurumsal itibarı organizasyon hakkında bilgi sağlayan ipuçları olarak kullanabilir ve daha iyi itibarı olan organizasyonlara katılmayı tercih edebilirler. Bu konuda yapılan pek çok araştırma, kurumsal itibarın, mevcut ve potansiyel çalışanlar açısından pek çok olumlu sonucu doğurduğunu ortaya koymaktadır. Kurumsal itibar ve imaj, potansiyel çalışanların kuruma iş başvurusu yapma kararlarını[307] ve mevcut çalışanların, kuruma karşı tutum ve davranışlarını[308] etkilemektedir. Bir organizasyonun imajı ve kimliği, çalışanların o firmanın eylemlerini değerlendirme ve doğrulamada kullandıkları bir ölçüt vazifesi de görebilmektedir. Kurumsal itibar veya imaj, iş tatmini ile pozitif ilişkiliyken, işgören devir hızıyla negatif ilişkilidir.[309] Algılanan dışsal prestij, başka bir ifadeyle itibar, çalışanların duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini tarafından etkili bir şekilde öngörülebilmektedir.[310] Algılanan dışsal prestij artan duygusal bağlılıkla sonuçlanan "üyelerin bilişsel aidiyet hissi" ile pozitif ilişkilidir.[311] İyi kurumsal itibarın daha yüksek kalitede ve daha fazla sayıda çalışanı işletmeye çektiği de belirlenmiştir.[312]

---

[305] Ronald J. Alsop, **The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting and Preparing Your Most Valuable Asset**, New York, Free Press, , 2004, s.158.
[306] Fombrun, 1996, a.g.e., s.67.
[307] Robert D. Gatewood, Mary A. Gowan and Gary J. Lautenschlager, "Corporate image recruitment image and initial job choice decisions", **Academy of Management Journal**, Vol:36, No:2, 1993, ss. 414-427.
[308] Dutton and Dukerich, 1991, ss.517-554.
[309] Christine M. Riordan, Robert D. Gatewood and Jodi B. Bill, "Corporate image: Employee reactions for managing corporate social performance", **Journal of Business Ethics**, Vol:16, No:4, 1997, ss.401–412.
[310] Abraham Carmeli and Anat Freund, "The Relationship Between Work and Workplace Attitudes and Perceived External Prestige", **Corporate Reputation Review**, Vol:5, No:1, 2002, ss.51-68.
[311] Abraham Carmeli, Gershon Gilat and Jacob Weisberg, "Perceived External Prestige, Organizational Identification and Affective Commitment: A Stakeholder Approach", **Corporate Reputation Review**, Vol:9, No:2, 2006 , ss.92-104.
[312] D.B. Turban, D.M. Cable "Firm reputation and applicant pool characteristics", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:24, No:6, 2003, ss.733-751.

Bu bulguların da işaret ettiği gibi, işyeri çevresi özellikle çalışanlar için iyi bir kurumsal itibarın anahtar göstergelerindendir. Diğer taraftan, iyi bir itibar kurumun çekiciliğini ve kuruma yönelik değerlendirmeleri de olumlu yönde etkilemektedir. Mutlu ve tatmin olmuş çalışanlar, daha üstün bir çalışma performansı ile kurumun ürün ve hizmet kalitesine katkıda bulunacak, fire, hata, kaza gibi olumsuz göstergelerde düşme ortaya çıkabilecektir. Bu da kurumun operasyonel performansını olumlu yönde etkileyecektir. İyi bir işyeri çevresi, iyi bir kurumsal itibar için önemli bir göstergedir.

10.2.6. SOSYAL VE ÇEVRESEL SORUMLULUK

Kurumsal itibar açısından sosyal ve çevresel sorumluluk (social and environmental responsibility), bir firmanın sosyal davaları destekleme, yardımsever olma, doğal çevreye karşı dikkatli ve sorumlu davranma, genel olarak insanların yaşam kalitesini yükseltme gibi konulardaki bağlılığını ifade etmektedir. Çevresel ve sosyal sorumluluk kurumların içinde bulunduğu doğal çevreye ve etkileşim halinde olduğu sosyal çevreye, yani tüm paydaşlarına karşı ne derece sorumlu davrandıklarını göstermektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin tek ve en önemli sorumluluğunun hissedarların pay değerlerini artırmak ve daha fazla kar elde etmek olduğunu ileri süren klasik yaklaşıma[313] karşı çıkarak, kurumların ekonomik ve yasal yükümlülüklerinin yanı sıra sosyal ve çevresel bazı sorumluluklarının da var olduğunu ileri süren bir görüşü yansıtmaktadır. Sosyal ve çevresel sorumluluk, paydaş yaklaşımı çerçevesinde, işletmenin faaliyetlerini etkileyen ve bir şekilde onun faaliyetlerinden etkilenen herkese karşı bazı sorumlulukları olduğunun bir ifadesidir. Bir kurumun faaliyetleri, doğrudan ya da dolaylı olarak, hissedarlar, ortaklar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yerel yönetimler, doğal çevre, hükümet ve toplumun geneli gibi pek çok paydaşı etkilemektedir. Kurumsal itibar, farklı paydaş gruplarının kurum hakkındaki değerlendirmelerinin bütünüdür. Dolayısıyla, iyi bir kurumsal itibar elde etmek ve sürdürmek için tüm paydaşların beklentilerinin mümkün olduğunca karşılanmaya çalışılması gereklidir.

[313] Friedman, 1970, a.g.e.

Sosyal sorumlu davranış, çalışanlara, müşterilere ve tüm iş ortaklarına adil davranmak, toplumsal davaları desteklemek, doğal çevreyi korumak ve geliştirmek gibi pek çok konuyu kapsamaktadır. Sosyal sorumluluk, hem işletmenin, hem de toplumun bir bütün olarak tamamının refahının artırılmasına yönelik yönetsel bir zorunluluktur.[314] İşletmelerin sosyal sorumluluğu, belirli bir zamanda toplumun, şirketlerden ekonomik, hukuksal, etik ve gönüllü olarak yerine getirmelerini beklediği sorumluluk faaliyetlerinin toplamıdır.[315] Sosyal sorumluluk, bir işletmenin faaliyetlerinin toplum üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmek ya da tamamen ortadan kaldırmak, uzun dönemde de olumlu etkilerini maksimize etmek konusundaki bağlılığıdır.[316]

Sosyal açıdan sorumlu davranışın, işletme yönetimi için hangi sonuçları doğuracağı üzerinde çok miktarda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların önemli bir kısmını inceleyip genel bir dökümünü yapan Margolis ve Walsh, sosyal performans ile işletmenin finansal performansı arasında pozitif bir ilişki saptayan araştırmaların oranının %53, negatif bir ilişki saptayan araştırmaların oranının %5, anlamlı bir ilişki saptayamayanların oranının ise %24 olduğunu, araştırmaların %19'unda ise çelişkili sonuçlar ortaya çıktığını belirlemiştir.[317] Sosyal sorumluluk ile çeşitli paydaşların tepkilerinin incelendiği araştırmalarda ise, sosyal ve çevresel açıdan sorumlu davranışın, işletmeye yönelik tutum ve davranışları olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Sosyal sorumlu davranış ile tüketicilerin gerek firmaya, gerekse firmanın ürünlerine yönelik tutumları ve satın alma niyetleri arasında olumlu ilişkiler saptanmıştır. ABD'de yapılan kamuoyu araştırmalarında, belirli bir sosyal davaya destek olan firmaların, insanların gözünde daha olumlu bir imaja sahip oldukları ve sırf bu nedenle insanların marka tercihlerini firma lehine değiştirebilecekleri belirlenmiştir.[318] Söz konusu araştırmaya katılan kişilerin %69'u, satın alma kararlarında bir işletmenin faaliyetlerinden dolayı doğal çevreye yaptığı etki,

---

[314] Keith Davis, R. Blomstrom, **Business and society: Environment and responsibility** New York, McGraw-Hill, 1975, s.6.
[315] Archie B. Carroll, "A three dimensional conceptual model of corporate social performance", **Academy of Management Review**, Vol:4, No:4, 1979, s.499.
[316] Mohr vd., a.g.e., s.47.
[317] Jashua Daniel Margolis and James Patrick Walsh, **People and profits? The search for a link between a company's social and financial performance,** Mahwah-NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 2001, s.8.
[318] Cone, a.g.e., s.7-8.

çalışanlarına muamele şekli, finansal açıdan şeffaf bir yönetim sergilemesi gibi konuları göz önüne aldıklarını belirtmişlerdir. Aynı araştırmada, Amerikalıların %72'sinin, işverenlerinden belirli bir sosyal davayı desteklemesini istedikleri belirlenmiştir. Sosyal sorumluluk açısından olumlu davranışları ödüllendirenler, bu konudaki olumsuz davranışları da cezalandırmaktadırlar. Sosyal açıdan sorumlu davranmayan firmaların ürünlerini almaktan vazgeçebileceğini belirtenlerin oranı %85; bu tür bir firmada çalışmak istemeyenlerin oranı %77, hisselerine yatırım yapmayacağını belirtenlerin oranı da %79 olarak belirlenmiştir.[319]

Bir işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetleri ile, tüketicilerin o firmanın ürünlerini satın alma niyetleri arasında pozitif bir ilişkinin belirlendiği ampirik araştırmalar da mevcuttur.[320] Bu araştırmalardan birinde, tüketicilerin etik kurallara dikkat edilerek üretilen ürünlere daha fazla fiyat ödemeyi kabul edebilecekleri belirlenmiştir.[321] Bir kurumun sosyal performansı ile ilgili algılamalarının, potansiyel çalışanların o kuruma iş başvurusu yapma niyetlerini de etkilediği belirlenmiştir.[322] Diğer taraftan, çalışanların tutum ve davranışları, işyerinde kendilerine ne derece etik ve adil davranıldığına yönelik algılamalarından önemli ölçüde etkilenmektedir.[323] Sen ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen bir saha deneyinde, insanların bir kurumun sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgili bilgi düzeyi ile, o kurumun ürünlerini satın alma, o kuruma iş başvurusu yapma ve o kurumun hisse senetleri almak suretiyle yatırım yapma niyetleri arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.[324] Bir başka araştırmada, kurumsal yatırımcıların hisse senedi tercihleri ile, işletmelerin sosyal sorumlu davranış düzeyleri arasında pozitif bir ilişki

---

[319] Cone, a.g.e., s.19.

[320] Keith B. Murray and Christine M. Vogel, "Using a hierarchy-of-effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill toward the firm: Financial versus nonfinancial impacts", **Journal of Business Research**, Vol:38, No:2, 1997, ss.141-159.

[321] Pat Auger ve diğerleri, "What will consumers pay for social product features?", **Journal of Business Ethics**, Vol:42, No:3, 2003, ss.281-304.

[322] Daniel B. Turban and Daniel W. Greening, "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees", **Academy of Management Journal**, Vol:40, No:3, 1997, ss.658-763.

[323] Russell Cropanzano ve diğerleri, "Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:58, No:2, 2001, ss.164-209.

[324] Sankar Sen, C. B. Bhattacharya and Daniel Korschun, "The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol:34, No:2, 2006, ss.158-166.

olduğu belirlenmiştir.[325] Sosyal sorumluluk faaliyetlerine girişmiş bir firmaya yatırım yapabilme fırsatının, mevcut ve potansiyel yatırımcılara satılabilecek değerli bir ürün olduğu ileri sürülmektedir.[326]

Küreselleşme ile birlikte son derece yoğun bir rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında, kurumların kendilerini farklılaştırmak ve rekabet avantajı elde etmek için kullanabilecekleri en etkili araçlardan birisi de iyi bir kurumsal itibara sahip olmak ve bunu sürdürebilmektir. Bu da, kurum ile bir şekilde temas eden tüm paydaşların gözünde iyi bir yer elde edebilmeye bağlıdır. Sosyal ve çevresel sorumluluk, iyi bir itibar için olmazsa olmaz bir koşuldur. Bu nedenle, iyi bir kurumsal itibar sahibi olmayı arzu eden işletme yöneticileri sosyal ve çevresel sorumluluk konularına da gereken önemi vermelidirler. Kurumsal itibar açısından ne durumda olduklarını görmek isteyen yöneticiler ve işletme sahipleri de, sosyal ve çevresel sorumlulukları itibariyle insanların gözündeki konumlarını mutlaka ölçmelidirler.

10.2.7. MEDYADA YER ALMA

Medyada yer alma ya da medya görünürlüğü, (medya organlarında) belirli bir zaman dilimi içinde, belirli bir firmaya ilişkin haber ya da raporların toplamı şeklinde ifade edilmektedir.[327] Medya, yer verdiği haber, yorum ve tanıtıcı programlar ile, insanların bilgi ve düşüncelerini etkileyebilmektedir. Bunun yanında, reklamlar ve basın bültenleri gibi kurumun kendisi tarafından, bedeli ödenerek yapılan tanıtım faaliyetlerinin de algılamaları yönetme ve iyi bir itibar oluşturmada önemli bir strateji olduğu kabul edilmektedir.[328] Fombrun ve Shanley, medyada daha olumlu (en azından olumsuz olmayan) türde haberlerle yer bulan kurumların, Fortune dergisinin yılın en beğenilen şirketleri sıralamasında daha üst sıralarda yer aldıklarını işaret

[325] Samuel B. Graves and Sandra A. Waddock, "Institutional owners and corporate social performance", **Academy of Management Journal**, Vol:37, No:4, 1994, ss.1034-1046.
[326] Alison Mackey, Tyson B. Mackey and Jay B. Barney, "Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies", **Academy of Management Review**, Vol:32, No:3, 2007, ss. 817–835.
[327] Wartick, 1992, a.g.e., s. 34
[328] Keith Weigelt and Colin Camerer, "Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications", **Strategic Management Journal**, Vol: 9, No:5, 1988, ss.443–454.

etmektedirler.[329] Bir başka araştırmada da, medyada nötr ya da olumlu haberlerle yer alma yoğunluğu ile kurumsal itibardaki pozitif değişimler arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir.[330] Bu duruma, gündem belirleme teorisi (agenda setting theory) rasyonel bir açıklama getirebilir.[331] Gündem belirleme; bireylerin bir takım konuların görece önemini, kitle iletişim araçlarının o konuya verdikleri önem doğrultusunda öğrendikleri varsayımına dayanan, medyanın güçlü ve uzun dönem etkilerine vurgu yapan, ilk dönem etki araştırmalarından farklı olarak, kitle iletişim araçlarının bilgilendirme ve haberdar etme boyutlarını göz önüne alarak, daha çok öğrenme konusuyla ilgilenen, olayların gerçek yaşamdaki durumları ile medya içeriklerindeki görünümleri arasındaki ilişkinin sorgulanmasını gündeme getirerek, kitle iletişim araçlarının, bireylerin toplumsal gerçek hakkındaki tasavvurlarını nasıl inşa ettiklerini de analiz eden bir modeldir.[332] Medyada yer alan konuların, kamuoyunun bilgisini ve fikirlerini oluşturduğu ve etkilediği düşüncesi, kurumsal itibar konusuna da uygulanabilir. Çünkü, kamuoyunun bir kurum hakkındaki bilgi ve düşünce düzeyinin önemli bir göstergesi, o kuruma medyada ne kadar yer verildiğidir. Medya, sadece reklamların yayınlandığı bir ortam ya da firmanın faaliyetlerine ilişkin gerçek bilgilerin yansıtıldığı bir ayna değil, aynı zamanda editörlerin görüşü, makaleler ve yorumlar gibi değerlendirmeler vasıtasıyla firmaya ilişkin bilginin şekillendirildiği bir bilgilendirme ajanıdır.[333]

Medya itibarı, medyada yer verilen bir kurumun genel değerlendirmesi şeklinde tanımlanabilir[334]. Medyada kurum ile ilgili verilen bilgiler çok çeşitli kaynaklardan gelmiş olabilir. Kurumun kendisinin yayınladığı basın bültenleri bunlardan biridir. Pek çok kurum bünyesinde, kamuoyuna düzenli olarak firma ile ilgili bilgiler geçen halkla ilişkiler bölümü mevcuttur. Medyada yer alan bilgilerin bir başka kaynağı da kurumun paydaşlarıdır. İnsanlar, bir kurum, onun ürünleri ya da hizmetleri ile ilgili düşüncelerini anlatan yazıları ya da mektupları çeşitli ortamlarda

[329] Fombrun and Shanley, 1990, a.g.e., s.240.
[330] Wartick, 1992, a.g.e., s.41
[331] Maxwell E. McCombs and Donald L. Shaw, "The Agenda-Setting Function Of Mass Media", **Public Opinion Quarterly**, Vol:36, Issue 2, 1972, ss.176-187.
[332] Banu Terkan, "Basın ve Siyaset İlişkisinin Gündem Belirleme Modeli Çerçevesinde Bir Analizi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:17, 2007, s.563.
[333] Fombrun and Shanley, 1990, a.g.e., s.240.
[334] David L. Deephouse, "Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories", **Journal of Management**, Vol:26, No:6, 2000, s.1097.

yayınlayabilirler. Bu ortamlar arasında editöre mektup, tüketici köşesi, internet forumları, şikayet siteleri, sosyal ağlar gibi yerler sayılabilir. Kamu kurumları ya da alanında uzman değerlendirme kuruluşları da, çeşitli firmalar hakkında raporlar ve değerlendirmeler hazırlayıp yayınlayabilirler. Bir başka bilgi kaynağı da medya çalışanlarıdır. Muhabirler, köşe yazarları ya da editörler, firmalar hakkında edindikleri bilgileri ve değerlendirmelerini kamuoyu ile paylaşabilirler.[335] Zaman içinde, firma ile ilgili çeşitli kaynaklardan ve paydaşlardan gelen hikayeler, yorumlar ve değerlendirmeler, firma için bir medya itibarı oluşturabilir. Medya sayesinde oluşan bu bilgi kaynağı, çeşitli paydaşlar için firma ile ilişkili bilgi asimetrisini giderecek, birleştirilmiş bir bilgi kaynağı vazifesini de görür. Firma ile doğrudan bir deneyim şansı olmayan bazı paydaşlar, kamu kurumları, değerlendirme kuruluşları ve medya tarafından oluşturulan bu bilgi kaynağına güvenerek firmayı değerlendirmeye çalışabilirler.[336] Bu bağlamda medya, bir firmaya ait özellikler ile ilgili olarak paydaşların karşılaştığı belirsizliği azaltan, itibarın "sinyal gönderme" rolünü yerine getiren bir kurumdur.[337]

Medyada yer alma ve kurumsal itibar arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda, medyada olumlu şekilde yer almanın, kurumun algılanan itibarını olumlu yönde etkilediğini gösteren bulgulara ulaşılmıştır. Örneğin, ticari bankalar ile ilgili geçmiş finansal veriler ve gazetelerde yer alan haberler üzerinde yapılan bir analizde, bankalar ile ilgili yazılı basında yer alan bilgilerin lehte ve olumlu olma derecesi ile, kurumun varlıklarının geri dönüşü arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, medya itibarı, kurumun performansını artıran bir kaynak olarak değerlendirilmiştir.[338] Zaman serileri analizi kullanılarak gerçekleştirilen bir başka araştırmada, medyada yer alma düzeyinin, kurum performansını etkilediği belirlenmiştir.[339] Benzer bir başka araştırmada da, kurumsal itibar düzeyi düşük olan firmaların medyada olumlu şekilde yer alma düzeyi ile itibarlarındaki iyileşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.[340] Kitlesel

[335] Pamela J. Shoemaker, Lugic H. Danielian and Nancy Brendlinger, "Deviant acts, risky business, and U.S. involvement: The newsworthiness of world events", **Journalism Quarterly**, Vol: 68, No:4, (Winter 1991), ss.781–795.
[336] Fombrun, 1996, a.g.e., s.139.
[337] Fombrun and Shanley, 1990, s.233.
[338] Deephouse, a.g.e., s.1100.
[339] Wartick, 1992, s.45.
[340] Wartick, 1992, s.48.

medyanın, kurumsal itibara ilişkin algılamaları ne şekilde etkilediğinin araştırıldığı bir doktora tezinde, haber bültenlerinde firma adının yer almasının, reklamlar ya da kurumun yayınladığı basın bültenlerine nazaran daha yüksek bir bilinirlik sağladığı; haberlerde firma ile ilgili lehte bilgilerin sunulmasının, firmanın imajını olumlu yönde etkilediği; kuruma ilişkin belirli bazı özelliklerin medyada daha fazla yer alması durumunda da, insanların o firmanın itibarını tanımlarken söz konusu özelliği daha fazla kullandıkları belirlenmiştir.[341] Özetlemek gerekirse, medya görünürlüğü, bir kurumun algılanan itibarı üzerinde anlamlı bazı etkiler yaratmaktadır. O nedenle, kurumsal itibarın ölçümünde, kurumun medyada yer alma düzeyinin de bir bileşen olarak ele alınması yerinde olacaktır. Her ne kadar İtibar Katsayısı modelinde medya görünürlüğüne ilişkin bir itibar bileşeni öngörülmemiş olsa da, kurumsal itibar açısından medyada yer almanın önemli bir bileşen olduğu ve itibar ölçümlerinde göz önüne alınması gerektiği düşünülmektedir. Bu araştırmada, kurumsal itibar oluşturan bileşenler incelenirken, İtibar Katsayısı ölçeğindeki altı temel bileşene ilave olarak, "medyada yer alma" adıyla ilave bir bileşen daha kullanılmıştır.

11. KURUMSAL İTİBAR VE BİRİNCİL PAYDAŞLARIN DAVRANIŞLARI

Kurumsal itibar, farklı paydaş gruplarının işletme hakkındaki değerlendirmelerinin bir bileşkesidir. Farklı paydaş gruplarının değerlendirmeleri kurumsal itibarı şekillendirir. Ancak diğer taraftan, bir kurumun itibarı da paydaşların o kuruma yönelik değerlendirmelerini etkileyen önemli bir faktördür. Dolayısıyla paydaşlar ve kurumsal itibar arasında iki yönlü bir ilişki vardır. Paydaş teorisine göre bir organizasyonun amaçlarına ulaşması üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkisi bulunan ve yine işletme faaliyetlerinden bir şekilde etkilenen tüm taraflar paydaş olarak tanımlanmaktadır[342]. Paydaş teorisi, sadece işletme ortakları ya da hissedarlarını değil, bunlara ilaveten çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, yerel yöneticiler, devlet, doğal çevre ve genel anlamda toplumun tamamını

[341] Craig Eugene Carroll, "How the mass media influence perceptions of corporate reputation: Exploring agenda-setting effects within business news coverage", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Texas at Austin, 2004).
[342] Freeman, a.g.e., s.46.

önemseyen ve onların beklentilerine cevap vermeye çalışan bir görüşü ifade etmektedir. Bir işletme için kimlerin paydaş olarak kabul edilebileceği ve bunlar arasında bir öncelik ya da önem sıralaması yapılıp yapılamayacağı üzerinde çeşitli görüşler vardır. Mitchell, Agle ve Wood tarafından önerilen bir kavramsal çerçeveye göre, paydaş grubunun işletmeyi etkileyebilme gücü, işletme ile olan ilişkisinin meşruiyeti, ve işletmeden talep ettiklerinin ne derece acil/zorunlu olduğuna göre paydaşlar gruplara ayrılabilir[343]. Bu çerçevede en sık kullanılan sınıflandırmalardan birisi, Clarkson tarafından yapılan, birincil ve ikincil paydaş sınıflamasıdır. Birincil paydaşlar, işletme ile resmi, biçimsel ya da sözleşmeye dayalı doğrudan ilişkiler kuran ve işletme için hayati önemdeki paydaşlardır. Bu paydaşlar arasında hissedarlar, yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler sayılabilir. İkincil paydaşlar da işletmenin faaliyetlerinden etkilenir ya da işletmenin faaliyetlerini etkilerler. Ancak, bunlar her zaman işletme ile bir işlem gerçekleştirmezler ve işletmenin varlığını sürdürebilmesi için bunlarla doğrudan ilişki kurması şart değildir. Rakipler, resmi makamlar, medya ve çeşitli baskı grupları ikincil paydaşlar sınıfında değerlendirilebilirler.[344]

Bu araştırmada, işletmenin birincil paydaşları olan müşteriler, çalışanlar ve yatırımcıların gözüyle, kurumsal itibarı oluşturan bileşenlerin algılanan önem derecelerinin ne olduğu ve her bir bileşenin paydaş davranışlarını ne şekilde etkilediği incelenmiştir. Araştırma kapsamında, birincil paydaşların işletme yönetimi açısından en önemli davranışları irdelenmiştir. Müşterilerin bir işletmenin başarısını etkileyen en önemli davranışları, o işletmenin sunduğu ürün ve hizmetleri satın alma ve o işletmeye (ya da ona ait markaya) sadakat gösterme davranışıdır. Potansiyel çalışanların bir işletmede çalışma niyetleri ve fiilen bir işletmede çalışanların o işletmeye bağlılık düzeyleri de, söz konusu işletmenin başarısını etkileyen en önemli çalışan davranışları arasında değerlendirilmektedir. Yatırımcılar açısından bakıldığında, potansiyel yatırımcıların bir işletmeye yatırım yapma davranışı, o işletmenin başarısını etkileyen oldukça önemli bir faktördür. Aşağıda, müşteriler, çalışanlar ve yatırımcıların, işletme yönetimi açısından hayati önemde olduğu düşünülen bu davranışları ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

[343] Mitchell v.d., 1997, a.g.e., s.854.
[344] Clarkson, a.g.e., ss.92-117.

11.1. KURUMSAL İTİBAR VE MÜŞTERİ BAĞLILIĞI

Müşteri bağlılığı (customer loyalty), pazarlama ve tüketici davranışları literatüründe uzun yıllardır en sık incelenen değişkenlerden birisidir. Buna bağlı olarak da, çok çeşitli tanımlamaları mevcuttur. Her ne kadar "sadık müşteri", aynı marka ürünü, tekrar satın alan ya da aynı mağazadan tekrar tekrar alışveriş yapan müşteri olarak tanımlansa da, müşteri bağlılığı tek başına tekrar satın alma davranışı ile ölçülemez. Tekrar satın alma davranışı, müşteri bağlılığının davranışsal boyutunu oluşturmaktadır. Müşteri bağlılığında davranışsal boyutun yanında, bir de tutumsal boyut söz konusudur. Bu boyut, kişinin söz konusu markaya, mağazaya ya da kuruma karşı iyi hisler beslemesini, olumlu bir tutum içinde olmasını ve o kuruma ait ürün ya da markaları satın alma niyetini kapsamaktadır.[345] Bir başka bakış açısına göre ise müşteri bağlılığı, aktif bağlılık ve pasif bağlılık şeklinde iki ayrı türde ortaya çıkmaktadır. Aktif bağlılık, bireyin etrafındakilere, o işletmeye ilişkin olumlu şeyler söylemesi, olumsuz yanları söylemekten kaçınması ve gelecekte işletmenin sunduğu hizmetleri kullanmaya devam etmesi gibi davranışları içerirken; pasif bağlılık, işletme fiyatlarını yükseltse ya da rakip firmalar daha ucuz fiyatlar teklif etse de müşterinin aynı firma ile çalışmaya devam etme niyetine vurgu yapan tutumsal bir bağlılıktır.[346] Bu açıdan bakıldığında, bağlılık sadece belirli bir markayı tekrar tekrar satın almaktan ibaret değildir. Bağlılık, rakiplerin daha cazip teklifler sunması halinde bile, müşterinin bunlara direnç gösterip aynı markayı tercih etmeye devam etmesini de içerir.[347] Bu çerçevede, müşteri bağlılığını, bir tüketicinin birçok alternatif arasından belirli bir ürün, hizmet, marka veya alışveriş yerini (*bilerek ve isteyerek*) daha sık tercih etme tutumu veya davranışı olarak tanımlamak mümkündür.[348] Bir başka tanımlamaya göre müşteri bağlılığı, müşterilerin geçmiş deneyimlerine ve gelecekteki beklentilerine dayalı olarak mevcut tedarikçilerinin

[345] Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, **Consumer Behavior**, 9.ed., New Jersey, Prentice Hall, 2007, s.227.
[346] Jaishankar Ganesh, Mark J. Arnold and Kristy E. Reynolds, "Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences between Switchers and Stayers", **Journal of Marketing**, Vol:64, (July 2000), s.69.
[347] Nguyen and Leblanc, a.g.e., s.229.
[348] Leanne H.Y. Too, Anne L. Souchon and Peter C. Thirkell, "Relationship Marketing and Customer Loyalty in a Retail Setting: A Dyadic Exploration", **Journal of Marketing Management**, Vol:17, 2001, s.292.

tekrar müşterisi olma eğilimini ifade etmektedir.[349] Müşteri bağlılığı, bir müşterinin sürekli alışveriş yaptığı işletmesini, tutumsal olarak, diğer kişilere tavsiye etme ya da ilişkisini devam ettirme arzusudur.[350] Bağlılık, müşterinin belirli bir markayı ya da mağazayı özellikle tercih etmesi, o anda ona ulaşamasa bile, ısrarla onu aramaya devam etmesi, hatta gerektiğinde onu savunması şeklinde de ifade edilebilir.

Yapılan araştırmalarda, müşteri bağlılığının işletme performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu belirlenmiştir. Her şeyden önce, sadık müşteriler işletme ile tekrarlanan alışverişler gerçekleştireceklerinden ve rakip işletmelere yönelme ihtimallerinin daha zayıf olmasından dolayı, müşteri bağlılığı işletme kârlılığını olumlu yönde etkileyebilir. Günümüzün yoğun rekabet ortamında, müşterilerin bir işletmeye bağlanması ve diğer işletmelere rağmen o işletmeyi tercih etmeye devam etmesi, işletme adına önemli bir rekabet avantajıdır. Çünkü, yeni müşteri kazanmanın maliyeti, eski müşteriyi elde tutma maliyetinden çok daha yüksektir. Buna ilaveten, sadık müşteriler, olumlu ağızdan ağza iletişim yoluyla çevrelerindeki potansiyel müşterileri de işletmeye çekebilirler[351]. Çevrelerindeki insanlara işletme hakkında olumlu tavsiyelerde bulunarak işletmenin adının duyulmasını ve tanınmasını sağlayabilirler. Ağızdan ağza iletişim ya da reklam, tüketicilerin diğer mevcut ve potansiyel tüketicileri, özellikle yakın çevrelerindeki akraba ve arkadaşlarını, kullandıkları ürün, marka, hizmet yada işletme hakkında kendi yorumları ile bilgilendirmeleri, bunları tavsiye etmeleri şeklinde ortaya çıkan sözlü ve resmi olmayan iletişimdir.[352] Sadık müşteriler, olumsuz bazı durumlar ortaya çıktığında, bağlı oldukları marka ya da kurumu savunmaya bile girişebilirler. Bu da, işletmeler için değeri parayla ifade edilemeyecek bir kazançtır. Bu nedenle işletmeler, sadık müşterilere sahip olabilmek ve bu sadakati sürdürebilmek için ellerinden geleni yapmaya çalışmalıdırlar.

Kurumsal itibar ile müşteri bağlılığı arasındaki bağlantıları inceleyen araştırmalarda, her iki kavram arasında pozitif ilişkiler belirlenmiştir. İtibar ile

---

[349] Lee Moonkyu and Lawrence F. Cunningham, "A Cost/Benefit Approach To Understanding Service Loyalty", **Journal of Services Marketing**, Vol:15, No:2, 2001, s.118.
[350] Hee-Su Kim and Choong-Han Yoon, "Determinants of Subscriber Churn and Customer Loyalty in the Korean Mobile Telephony Market" **Telecommunications Policy**, Vol:28, No:9-10, 2004, s.757.
[351] Weigelt and Camerer, a.g.e., s.450.
[352] Özer ve Anteplioğlu, a.g.e., s.204.

bağlılık arasında olumlu bir korelasyon vardır.[353] İyi bir kurumsal itibar, müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırmaktadır.[354] İyi bir kurumsal itibar, satışları ve pazar payını da artırabilir[355], ve müşterilerle sadakate dayalı bir ilişkinin tesis edilip sürdürülmesine olanak sağlayabilir.[356] İyi bir itibar, tüketiciler için karar verme sürecini basitleştirerek, satın almayı kolaylaştırabilir. Ürün ve hizmet kalitesi açısından iyi bir itibar, daha fazla müşteri, daha çok tatmin olmuş müşteri ve daha yüksek bir karlılık anlamına gelir.

Bu araştırma kapsamında da, kurumsal itibarın farklı bileşenlerinin müşteri bağlılığının tutumsal boyutunu ne şekilde etkilediği incelenmiştir. Cevaplayıcıların, kurumsal itibar bileşenleri açısından farklı perspektifler sergileyen (kurgusal) firmalara ait ürün ve hizmetleri satın alma, onlara daha yüksek fiyat ödeme, sırf o ürünü bulmak için mağaza mağaza dolaşma ve onu çevrelerindeki insanlara tavsiye etme gibi hususlardaki düşünceleri sorulmuştur. Müşteri bağlılığını ölçmek için kullanılan ölçek ve ölçekteki sorular hakkında ayrıntılı bilgi, yöntem bölümünde sunulmuştur.

11.2. KURUMSAL İTİBAR VE ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI

Çalışanlar, bir işletmenin performansı üzerinde en fazla etkisi olan paydaşlardır. Önceleri işletme için bir maliyet kalemi olarak görülen çalışanlar, günümüzde işletmeye rekabet avantajı sağlayacak stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedirler.[357] Yetenekli; kuruma bağlılık düzeyi, çalışma motivasyonu ve işinden tatmin düzeyi yüksek çalışanlar, daha üstün bir işletme performansının anahtar bileşenleri olarak görülmektedir. Çalışanlar, bir işletmenin müşterileriyle, tedarikçileriyle ve diğer önemli iş ortaklarıyla temasını sağlayan en etkili aracılardır, ve onların olumlu ve olumsuz davranışları, işletmenin diğerleri tarafından nasıl

[353] Tor Wallin Andreassen, "Satisfaction, loyalty and reputation as indicators of customer orientation in the public sector", **Journal of Public Sector Management**, Vol:7, Iss:2, 1994, ss.16-34.
[354] Fombrun, 1996, a.g.e., s.77.
[355] Shapiro, a.g.e., s.678.
[356] Tor Wallin Andreassen and B. Lindestad, "The effect of corporate image in the formation of customer loyalty", **Journal of Service Research**, Vol:1, No:1, 1998, ss.82-92.
[357] Marta Fossas Olalla, "The resource-based theory and human resources", **Journal of International Advances in Economic Research**, Vol:5, No:1, 1999, ss.84-92.

algılandığını önemli oranda etkiler.[358] Bu nedenle işletme yöneticileri daha yetenekli çalışanları işletmeye çekmeye, mevcut olanları işletmede tutmaya ve onların çalışma motivasyonlarını artırarak daha fazla verim elde etmeye çalışmaktadırlar. Ancak günümüz iş dünyasında sürekli artan küresel rekabet ve değişen pazar yapısı gibi nedenlerle, işletmelerin ihtiyaç duyduğu yetenekli çalışanların istihdam edilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi giderek zorlaşmaktadır.[359]

Bu araştırma kapsamında kurumsal itibarın, çalışan davranışlarıyla ilgili iki önemli değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu değişkenlerden birincisi, potansiyel çalışanların (iş arayanların) bir işletmeye iş başvurusu yapma niyetidir (employment intention). Diğer değişken ise çalışan bağlılığı olarak da adlandırılan örgütsel bağlılık (organizational commitment) değişkenidir. Aşağıda her iki değişken ile ilgili bilgi sunulmuştur.

11.2.1. İŞE BAŞVURMA NİYETİ

İşe başvurma niyeti, potansiyel bir çalışanın (iş arayan bir kimsenin), bir kurumda çalışmak için girişimde bulunma eğilimi olarak tanımlanabilir. Makro düzeyde bakıldığında, bir ekonomide eksik istihdam koşulları söz konusu ise, işletme yöneticilerinin çalışanları işletmeye çekmek konusunda pek fazla bir çaba içine girmeleri gerekmediği ileri sürülebilir. Yüksek işsizlik oranları, işletmeleri seçen pozisyonuna, çalışanları ise aday pozisyonuna yerleştirmektedir. Ancak, eksik istihdam koşullarında bile, alanlarında yetenekli çalışanların bulunması ve bunların işletmeye çekilmesi için önemli çabalar sarf edilmesi gerekebilir. Yetenekli çalışanlar, işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak önemli bir kaynak olarak görülmektedirler.[360] Yetenek ve tecrübe, işletmeler için değerli, nadir bulunan, yerine başka bir şey konulamayan soyut varlıklar arasındadır. Günümüzde

[358] Karen S. Cravens and Elizabeth Goad Oliver, "Employees: The key link to corporate reputation management", **Business Horizons**, Vol:49, 2006, s.297.
[359] Cindy McCauley and Michael Wakefield, "Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers", **The Journal For Quality and Participation**, Vol:29, No:4, 2006, s.4.
[360] Augustine A. Lado and Mary C. Wilson, "Human resource systems and sustained competitive advantages: a competency-based perspective", **Academy of Management Review**, Vol:19, No:4, 1994, s.699.

işletmeler için en değerli stratejik varlıklardan birinin, yetenekli, kendini işe adamış ve istikrarlı işgücü olduğu söylenebilir. Yetenekli ve tecrübeli çalışanların işletmeye çekilebilmesi ve elde tutulabilmesi için, rakip işletmelerden daha iyi fiziksel koşullar ve finansal olanaklar sunulması her zaman yeterli olmayabilir. Bunların yanında, daha iyi bir işyeri atmosferi, iş zenginleştirme ve güçlendirme gibi çalışan motivasyonunu artıracak uygulamalar ile, iyi bir kurumsal itibara sahip olmak gibi özellikler gerekebilir. Kurumsal itibarın yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi üzerindeki etkisi, bu araştırmada incelenen konulardan birisidir.

Yapılan araştırmalarda, kurumsal itibar ile çalışanların kuruma yönelik tutumları arasında olumlu ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Daha iyi bir kurumsal itibar, daha yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesini sağlamaktadır.[361] Önceki bölümlerde değinilen sosyal kimlik teorisi ve sinyal teorisi bu duruma rasyonel bir açıklama sağlamaktadır. Sosyal kimlik teorisi, bireylerin grup üyeliği temelinde kendilerini sosyal kategorilere yerleştirdiklerini ve bu sosyal kategorilerin, bireyin özdeğerini etkilediğini ileri sürmektedir. Teoriye göre birey, ait olduğu grubun başarısında ya da statüsünde bir pay sahibi olarak değerlendirilir, ve kendini de o şekilde görebilir. Kurumun başarısı, bireyin başarısı; üstünlüğü de bireyin üstünlüğü olarak algılanır[362]. Bu çerçeveden bakıldığında, kurumsal itibar, bir kurumun başkalarınca ne şekilde algılandığına dair bilgiler sunar. Bu algılama, kurumun çalışanlarını da etkiler. İyi bir itibara sahip olan kurumun çalışanları da, yetenekli ve üstün kişiler olarak değerlendirilebilirler. Bu çıkarım kurum dışından yapılabileceği gibi, kurumun kendi çalışanları tarafından da yapılabilir. İtibarı yüksek bir kurumun üyesi olmak, bireylerin kendilerine olan saygılarını ve özdeğerlerini de yükseltebilir. Bu nedenle, bireyler itibarı yüksek kurumlarda çalışmayı ve bu kurumların üyesi olmayı daha çok tercih edeceklerdir. Kurumsal itibarın, yetenekli ve başarılı çalışanları işletmeye çekeceği varsayımının altında yatan gerekçe budur.

Sinyal teorisi ise, bir sözleşme çerçevesinde bir araya gelen taraflar arasında bir bilgi asimetrisi olduğunda, bu bilgi asimetrisini ortadan kaldırmak için tarafların çeşitli ipuçlarından yararlanmaya çalışacaklarını ileri sürmektedir. Spence tarafından

[361] Fombrun, 1996, a.g.e., s.76.
[362] Ashforth and Mael, a.g.e., s.22.

işgücü pazarları için ortaya atılan teoriye göre, hem işverenler, hem de çalışanlar kendileriyle ilgili karşı tarafa bilgi sağlamak için kısa ipuçları (sinyaller) gönderirler. İşveren için, bir çalışanı işe alma kararı bir çeşit yatırımdır ve çoğu zaman belirsizlik altında verilen bir karardır. İşveren tarafı bu belirsizliği azaltmak için, adaydan gelen sinyallere (eğitim düzeyi, geçmiş iş tecrübeleri ile ilgili bilgiler vs.) bakarak, onun söz konusu işi becerebilme yetenekleri hakkında fikir sahibi olmaya çalışır.[363] Bu ilişkinin tersi de geçerli olabilir. Çalışanlar, bir işletmeye iş başvurusu yapmadan önce onun hakkında gerekli bilgilerin tamamına sahip olamayabilirler. Özellikle işletmenin içindeki atmosfer, çalışma koşulları gibi konularda önceden yeterli bilgi sahibi olmak pek mümkün değildir. Bu gibi durumlarda çalışanlar da, işletmeler ile ilgili bazı sinyallerden yararlanmaya çalışırlar. Söz konusu işletmenin toplum tarafından nasıl algılandığı, sektördeki başarısı, imajı ve itibarı potansiyel çalışanların işe başvurma kararları üzerinde etkili olabilecek sinyallerdir.[364] Araştırmalar, kurumsal imaj ve itibarın iş arayan potansiyel çalışanların bir firmaya iş başvurusu yapma kararları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır.[365] Daha iyi bir kurumsal itibarın, daha fazla sayıda ve daha üstün niteliklerde çalışan adayını işletmeye çektiği belirlenmiştir.[366] Bu araştırmada da, kurumsal itibarın farklı bileşenlerinin, potansiyel çalışanların işe başvurma niyetini ne şekilde etkilediği incelenmiştir.

11.2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu araştırma kapsamında çalışan davranışlarıyla ilgili olarak incelenen ikinci değişken, örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık konusu, örgütsel davranış çalışmalarında çok önemli bir yer tutmaktadır. Konu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.[367] Elli yıldan daha uzun bir süredir yapılan sayısız çalışmada, örgütsel bağlılık ile çalışanların

[363] Spence, a.g.e., s.357.
[364] Turban and Greening a.g.e., ss.658-763.
[365] Gatewood vd., a.g.e., ss.414-427.
[366] Turban and Cable, a.g.e., ss.733-751.
[367] Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 2, Sayı.1, 2002, s.37.

işyerindeki tutum ve davranışları, performansı, iş tatmini işten ayrılma niyeti gibi önemli kavramlar arasında pek çok ilişki ortaya konmuştur.[368] Örgütsel bağlılığın öncülleri ve işletme için sonuçları üzerinde de çok sayıda çalışma yapılmıştır. [369] Bu kadar çok sayıda inceleme ve araştırmaya bağlı olarak örgütsel bağlılık ile ilgili pek çok farklı tanımlama ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanabilir.[370] Örgütsel bağlılık, bireylerin organizasyona karşı hissettikleri psikolojik bir bağlılıktır. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve organizasyon değerlerine karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır.[371] Bir başka ifadeyle, bir örgüte yüksek düzeyde bağlı olan bir çalışan, o örgütte kalmaya devam etme ve o örgütün amaçları için sıkı şekilde çalışma niyetindeki çalışandır.[372] Çalışan bağlılığı, bir iş birimindeki çalışanların, üyesi oldukları organizasyona ne derece tutkun olduklarının ve onun için kişisel fedakarlıklar yapma niyetlerinin bir ifadesidir. [373] Örgütsel bağlılığın temel unsurları arasında örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma, örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama, örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma sayılabilir.[374]

Örgütsel bağlılık konusundaki çalışmaları en çok atıf alan araştırmacıların başında Allen ve Meyer gelmektedir. Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur ve duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç temel öğesi vardır.[375] Duygusal bağlılık bireylerin örgütleri ile özdeşleşmelerini, örgütün üyesi olmaktan

---

[368] Lyman W. Porter ve diğerleri, "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", **Journal of Applied Psychology**, Vol:59, 1974, ss.603-609.
[369] Harold L. Angle and James L. Perry, "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, Vol:26, No:1, 1981, s.1.
[370] Hülya G. Çekmecelioğlu, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:8 Sayı:2, 2006, s.155.
[371] Charles O'Reilley, "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", **California Management Review**, Vol:31, Iss:4, Summer 1989, s.18.
[372] Fred Luthans, Harriette S. McCaul and Nancy G. Dodd, "Organizational Commitment: A Comparison of American, Japanese, and Korean Employees", **The Academy of Management Journal**, Vol:28, No:1, 1985, s.213.
[373] Bernard J. Jaworski and Ajay Kohli, "Market orientation: Antecedents and consequences", **Journal of Marketing**, Vol:57, No:3, 1993, s.57.
[374] Porter vd., 1974, a.g.e., ss.603-609.
[375] Natalie J. Allen and John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, Vol:63, No:1, 1990, ss.1-18.

mutlu olduklarını ve örgüte güçlü şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmeyi ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler "istedikleri için" örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılanmak istenen bağlılık türü budur.[376] Devamlılık bağlılığı, bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden veya alternatif iş bulma ihtimalinin düşük olmasından dolayı örgüt üyeliğine devam etmesini ifade etmektedir. Devamlılık bağlılığı yüksek olan bireyler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de "koşullar gerektirdiği için" örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ki, bu örgütler açısından pek istenmeyen bir bağlılık türüdür.[377] Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre, kıdem, edindiği statü, maaş ve diğer yan olanaklar ne kadar fazla ise örgütten ayrılmanın ona getireceği maliyetler o kadar fazla olacaktır. Bu durumda, bireyin devamlılık bağlılığının artacağı söylenebilir. Ayrıca, çalışanlar kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanıyorlarsa mevcut işerine ve/veya işverenlerine bağlılıkları daha yüksek olacaktır.[378] Normatif bağlılık ise, bireylerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile "zorunluluk hissettikleri için" gösterdikleri bağlılıktır[379]. Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılığındaki zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır.[380] Normatif bağlılık bireylerin kişisel ahlaki normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir.[381] Bu üç tür bağlılık, çalışanın örgütle olan ilişkilerini belirleyen ve

[376] Nermin Uyguç ve Dilek Çımrın, "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:19 Sayı:1, 2004, s.91.
[377] Uyguç ve Çımrın, a.g.e., s.92.
[378] Allen and Meyer, a.g.e., s.1.
[379] Uyguç ve Çımrın, a.g.e., s.93.
[380] Gül, a.g.e., s.45.
[381] Allen and Meyer, a.g.e., s.3.

çalışanın o örgütte kalmaya devam etmesini ya da etmemesini etkileyecek sonuçlar ortaya koyan psikolojik bir durumdur.[382]

Yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık ile çalışan davranışları ve performansı arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan ya da kendini örgüte bağlı hissetmeyen çalışanların, işten kaytarma, işe gelmeme, işe geç gelme ve işten ayrılma gibi olumsuz davranışları ortaya koyma olasılıkları daha yüksektir.[383] Örgüte bağlı bir çalışan ise, örgütte kalmaya devam edecek, işe düzenli olarak gelecek, günün tümünü çalışarak geçirecek, kurumun varlıklarını koruyacak ve örgütün amaçlarına inanacaktır.[384] Örgütsel bağlılık ile işe devamlılık arasında oldukça yüksek bir korelasyon vardır.[385] Bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların işe gelmeme ve işten ayrılma oranları düşüktür.[386] Örgüte ve işe bağlılığı yüksek olan çalışanlar, daha üstün bir çalışma performansı ortaya koymaktadırlar.[387] Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın özellikle duygusal ve normatif bağlılık boyutlarının, örgütlere dinamik pazarda rekabet avantajı sağlamada önemli bir rolü olduğu düşünülen yaratıcılık üzerinde de pozitif etkilere sahip olduğunu göstermektedir.[388]

Kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarda, her iki kavram arasında pozitif korelasyonlar belirlenmiştir.[389] Şirket CEO'ları üzerinde yapılan bir araştırmada, cevaplayıcıların %41'inin, iyi bir itibarın,

---

[382] John P. Meyer, Natalie J. Allen and C.A. Smith, "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, Vol:78, No:4, 1993, ss.538-552.
[383] R.T. Mowday, R.M. Steers and L.W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 14, 1979, ss.224-247.
[384] John P. Meyer and Natalie J. Allen, **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application,** Thousand Oaks, CA, Sage Publications, , 1997, s.3.
[385] Richard M. Steers, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, Vol: 22, No:1, 1977, ss.46-56.
[386] Gary Blau and Kimberly Boal, "Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover", **Journal of Management**, Vol:15, No:1, 1989, s. 116.
[387] S. Gayle Baugh and Ralph M. Roberts, "Professional and organizational commitment among engineers: conflicting or complementing?", **Engineering Management**, Vol:41, No:2, 1994, s. 108.
[388] Burcu Candan, Hülya G. Çekmecelioğlu, "İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", **Yönetim Dergisi**, 20(63), Haziran 2009, s.42.
[389] David A. Foote ve diğerleri, "Employee commitment and organizational policies", **Management Decision**, Vol: 43, No: 2, 2005, ss.203-219.

işgücü devir oranını azaltacağını düşündükleri belirlenmiştir.[390] Özellikle hizmet işletmelerinde, müşterilerle temas halinde olan çalışanların hayati bir rolü olduğu düşünüldüğünde, çalışan bağlılığı ve devamlılığının önemi daha net anlaşılmaktadır. Çalışanlar işletmede ne kadar uzun süre görev yapmışlarsa, iş deneyimleri o kadar artmakta, müşterileri daha iyi tanımakta, müşteriler de onları tanımaktadır. Bu durum müşteri ilişkileri ve müşteri memnuniyeti üzerinde de olumlu bir etki yaratmaktadır. Mutlu çalışanlar, mutlu müşteriler yaratmaktadır. Tatmin olmuş müşterilerin firmaya olan bağlılığı ve sadakati artmaktadır. Netice itibariyle, çalışan bağlılığı, müşteri bağlılığını kolaylaştırmaktadır. Bu durum, kurumsal itibarı da olumlu şekilde etkilemektedir. Kurumsal imaj (ve itibar) iş tatmini ile pozitif, işgücü devriyle negatif bir ilişki içindedir.[391] Bir kurumun algılanan dışsal prestijinin (itibarının) belirleyicileri arasında, çalışanların duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışları ve işlerinden tatmin düzeyleri sayılabilir.[392] Algılanan dışsal prestij, örgüt üyelerinin bilişsel özdeşleşmelerini etkilemektedir, ki bu da daha güçlü bir duygusal bağlılık ortaya çıkmasını sağlamaktadır.[393] Özetlemek gerekirse, kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık arasında da çift yönlü bir ilişki söz konusudur. Daha iyi bir kurumsal itibar, daha yüksek bir çalışan bağlılığını ortaya çıkarmaktadır. Diğer yandan, örgüte bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, daha iyi bir kurumsal itibar kazanılmasında anahtar rol oynayabilmektedirler. Bu nedenle, kurumsal itibar yönetimi çerçevesinde örgütsel bağlılık konusu dikkatlice incelenmesi ve iyi yönetilmesi gereken bir konudur. Bu araştırmada da, kurumsal itibarın farklı bileşenlerinin, çalışanların örgüte bağlanma niyeti üzerindeki etkileri irdelenmiştir.

11.3. KURUMSAL İTİBAR VE YATIRIMCI DAVRANIŞLARI

İşletmeler için en önemli paydaş gruplarından birisi de yatırımcılardır. Yatırımcı, para ya da sermayesini finansal enstrümanlar ya da diğer varlıklara bağlayarak gelecekte buna karşılık bir gelir artışı elde etmeyi bekleyen gerçek ya da tüzel kişidir. Yatırımcıları, işletmenin "kendisini" satın alan en önemli müşteriler

[390] Michael Winkleman, M. "The right stuff: survey on corporate reputation", **Chief Executive (U.S.)**, 143, April 1999, ss.80–81.
[391] Riordan vd., a.g.e., s. 409.
[392] Carmeli and Freund, a.g.e., s.51.
[393] Carmeli, Gilat and Weisberg, a.g.e., ss.92-104.

olarak tanımlayanlar da vardır.[394] Yatırımcılar, bir kuruma ait pay senetlerini (veya ona ait diğer finansal enstrümanları) almak suretiyle yatırım yaparak, ya da ona ortak olarak ya da farklı şekillerde işbirliği yaparak işletme faaliyetleri için gereken desteği sağlarlar. Bu desteğin karşılığında da, söz konusu kurumdan kendilerine bir getiri sağlamasını beklerler. Kurumsal itibarın müşteriler ve çalışanlar üzerindeki etkileri pek çok araştırmaya konulmuştur. Ancak, kurumsal itibar ile yatırımcı davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar oldukça sınırlıdır. Yatırımcıların belli başlı davranışları arasında bir işletmeye yatırım yapma niyeti, ona ait hisseleri satın alma, elde tutma ve elden çıkarma davranışı, hatta doğrudan doğruya o işletmeye ortak olma konusundaki düşünce ve davranışları sayılabilir. Bu tür konular genellikle davranışsal finans alanında çalışan araştırmacılar tarafından incelenen konulardır. Bu alanda yapılan araştırmalarda psikoloji ya da sosyoloji disiplinlerince geliştirilen teoriler kullanılmaktadır.

Bir kurumun itibarı, onun bir yatırım seçeneği olarak çekiciliğini etkilemektedir.[395] Özellikle son dönemlerde ortaya çıkan "ahlaki alanlara yatırım (ethical investing)" görüşünün de etkisiyle, insanlar yatırım yapmak için kurumsal itibar ve sosyal sorumluluk açısından iyi bir geçmişi olan firmaları tercih etmeye başlamışlardır.[396] Diğer yandan, insanlar basmakalıp yargılara güvenerek, iyi itibara sahip bir kurumun, yatırım yapmak için de iyi bir seçenek olacağını düşünmektedirler.[397] Yatırımcılar, iyi yatırım fırsatlarının, itibar düzeyi yüksek olan iyi firmalardan geleceğini varsaymaktadırlar. Kurumların sosyal performansları ve bu konudaki itibarları, hisse senedi piyasalarında yatırımcılar için risk azaltma potansiyeline sahip bir faktördür. Sosyal sorumluluk faaliyetleri açısından zayıf bir performans sergileyen işletmeler, hükümetler tarafından olumsuz bazı tepkiler almaya (ceza kesme, dava açma vb.) ya da kamuoyuna yansıyabilecek olumsuz durumlar (yolsuzluk, usulsüzlük vb.) veya kazalar nedeniyle oluşabilecek aşırı

---

[394] R. Ferris, "Why it's important to understand who owns stock" , in D.R. Nichols (ed.), **The Handbook of Investor Relations** , Homewood, McGraw-Hill Education, 1989, s.173'den aktaran Helm, a.g.e., s. 25.

[395] Chajet Clive, "Corporate Reputation as a Strategic Asset: Corporate Reputation and the Bottom Line", **Corporate Reputation Review**, Vol:1, No: 1, 1997, s.23.

[396] Michael Hopkins, **The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Matters**, Earthscan Publications Ltd., London, 2003, s.89.

[397] Hersh Shefrin, "Do Investors Expect Higher Returns From Safer Stocks Than From Riskier Stocks?", **The Journal of Psychology and Financial Markets**, Vol:2, No:4, 2001, s.176.

olumsuz pazar tepkilerinden daha fazla zarar görmeye meyillidirler.[398] Mevcut ya da potansiyel hissedarlar, kalite ve performans açısından birbirine benzer iki firmadan, kurumsal itibar düzeyi daha yüksek olanın yatırım riskini daha düşük olarak değerlendirebilirler.[399] Bireysel yatırımcılar, risk açısından benzer durumda olan firmalardan, itibarı daha iyi durumda olanın pay senetlerine daha yüksek bir fiyat ödemeye, ya da ondan daha düşük bir getiri oranını kabul etmeye razı olabilmektedirler.[400] Bu ve benzeri nedenlerle, iyi bir kurumsal itibarın, işletmenin ihtiyaç duyduğu kaynaklara sahip yatırımcıların işletmeye çekilmesini kolaylaştıracağı söylenebilir.

Bir işletmenin daha iyi finansal kaynaklara erişebilmesi için, potansiyel yatırımcıların işletmeye çekilmesinin yanında, onların işletmeye bağlı yatırımcılar haline getirilmesi de önemlidir. Bu çerçevede, müşteri bağlılığı ya da çalışan bağlılığı gibi, yatırımcı bağlılığı kavramından da söz edilebileceği ileri sürülmektedir. Yatırımcı bağlılığı, bir yatırımcının bir işletmeyle olan yatırım ilişkisini sürdürme ve geliştirme konusundaki bağlılığıdır. Bu çerçevede yatırımcı bağlılığı, bir işletmenin pay senetlerini elde tutma süresi, yeni pay senetleri alma, o işletmeyi diğer yatırımcılara tavsiye etme gibi davranışlarla açıklanabilir.[401] Kurumsal itibatın, yatırımcı tatmini ve bağlılığı üzerinde ne şekilde etkili olduğu konusuna, Festinger'in bilişsel çelişki kuramı çerçevesinde de bir açıklama getirebileceği ileri sürülmektedir. Buna göre, eğer bir yatırımcı, itibarı yüksek bir kurumun pay senetlerini satın almışsa, o kurumun kamuoyu nezdindeki olumlu görünümü, yatırımcının verdiği karardan memnuniyetini artıracaktır ve bu da o pay senedini daha uzun süreyle elinde tutmasına neden olabilecektir. Eğer kurumun kamuoyu nezdindeki itibarı kötü ise, bu olumsuz görünüm yatırımcıda bilişsel bir çelişki yaratacak ve psikolojik olarak onu rahatsız edecektir. Bu durumdan kurtulmak için yatırımcı, elindeki pay senetlerini kısa sürede satacaktır ve o kuruma ait hisse satın almaktan kaçınacaktır. [402] Hissedarlar, öncelikli olarak yatırımları karşılığında bir getiri elde etmeyle ilgileniyor olabilirler, ancak özellikle Enron sonrası dönemde,

[398] Brad Brown, "Stock Market Valuation of Reputation for Corporate Social Performance", **Corporate Reputation Review**, Vol: 1, No:1, 1997, s.77.
[399] Srivastava vd., a.g.e., s.63.
[400] Helm, a.g.e., s. 24.
[401] a.g.e., s. 25.
[402] a.g.e., s. 26.

kamuoyu ve medya ilgisinin yoğunlaştığı şirket skandalları ve buna bağlı itibar kayıpları sonucunda, yatırımcılar sadece gelir kaybına uğramamakta, bunun yanında yatırım yaptıkları şirketlerin neden olduğu utancı da paylaşmaktadırlar.[403] Özetlemek gerekirse; kurumsal itibar, potansiyel yatırımcıların kuruma yatırım yapma niyetlerini ve mevcut yatırımcıların kurumu desteklemeye devam etme davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ancak kurumsal itibarın farklı bileşenlerinin yatırımcı kararları ve davranışları üzerinde ne tür etkiler gerçekleştirdiği, yeterince araştırılmamış bir konudur. Bu nedenle, kurumsal itibar ile yatırımcı davranışları arasındaki ilişkilerin daha ayrıntılı şekilde incelenmesi ve bu ilişkinin iyi yönetilmesi gerekmektedir. Bu araştırmada da, kurumsal itibarın farklı bileşenlerinin, potansiyel yatırımcıların bir kuruma yatırım yapma niyetleri üzerindeki etkisi de irdelenmiştir. Yatırımcı niyetlerinin ölçmek için kullanılan ölçek ve ölçekteki sorular hakkında ayrıntılı bilgi, yöntem bölümünde sunulmuştur.

12. ARAŞTIRMANIN AMACI

Kurumsal itibar ile ilgili bugüne kadar yapılan çalışmalarda, itibarın işletme performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Kurumsal itibar, firmanın geçmişten bugüne gerçekleştirdiği tutarlı ve istikrarlı davranışlara bağlı olarak, farklı paydaşların pek çok değişik açıdan yaptıkları gözlemler sonucunda oluşan bütünsel bir değerlendirmedir. Kurumsal itibarın oluşmasında ve sürdürülmesinde ürün ve hizmetlerin kalitesinden, yöneticilerin liderliğine, finansal performanstan kurumun sosyal sorumluluk faaliyetlerine kadar pek çok faktör etkilidir. Kurumsal itibar ile ilgili yapılan araştırmalarda, itibarın çok boyutlu bir yapı olduğu ve farklı paydaşlar için her bir bileşenin önem derecesinin farklılaşabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yaygın şekilde kabul edilen "İtibar Katsayısı" modeline göre kurumsal itibarın altı temel bileşeni vardır[404]. Bunlar duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, işyeri koşulları ve sosyal sorumluluk şeklinde sıralanmaktadır. Bazı araştırmacılar bu bileşenlere medyada yer alma konusunu da eklemektedirler. Kurumsal itibar bu bileşenlerin

[403] D. Hanson and H. Stuart. "Failing the reputation management test: The case of BHP, the big Australian", **Corporate Reputation Review** , Vol:4, No:2, 2001, s.141.
[404] Fombrun vd., 2000, a.g.e., s.253.

hepsini kapsayan genel bir yapıdır ve farklı paydaşların değerlendirmeleri sonucu oluşur. Kurumun en önemli paydaşları arasında yer alan müşteriler, çalışanlar ve yatırımcıların kurumsal itibarı değerlendirirken öncelikle göz önüne aldıkları faktörler farklılık gösterebilir. Kurumsal itibarı oluşturan bu temel faktörlerin, farklı paydaş gruplarının davranışları üzerindeki etkileri de farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Belirli bir paydaş grubu hangi itibar bileşenine daha fazla önem veriyorsa, o bileşenin, söz konusu paydaş grubunun davranışları üzerindeki etkisi diğerlerinden daha fazla olabilir.

Bu araştırmanın amacı; farklı kurumsal itibar bileşenlerinin müşteri, çalışan ve yatırımcı davranışlarını hangi düzeylerde etkilediğini ortaya koymak ve genel olarak değerlendirildiğinde kurumsal itibarın farklı bileşenlerinin her birinin algılanan önem derecesinin ne olduğunu belirlemektir.

13. ARAŞTIRMANIN YARARI

Farklı paydaş gruplarının kurumsal itibarı değerlendirirken göz önüne aldıkları öncelikli unsurların farklı olduğuna dair literatürde genel bir kabul vardır[405]. Ancak bu kabulü ampirik olarak destekleyecek araştırma bulguları oldukça sınırlıdır. Kurumsal itibarın ölçümü ile ilgili mevcut çalışmalarda, genellikle büyük firmaların üst düzey yöneticilerinden anket ya da yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak kendi şirketleriyle ilgili subjektif veriler toplanmıştır. Bu veriler ciddi bir yanlılık içermektedir. Kurumsal itibarı asıl değerlendirecek olan en önemli paydaşlar, firmanın mevcut ve potansiyel müşterileri, çalışanları ve yatırımcılarıdır. Bu nedenle değerlendirmeyi yapacak olan kişilerin yöneticilerden ziyade müşteriler, çalışanlar ve yatırımcılar olması daha doğrudur. Diğer taraftan, mevcut araştırmalarda pazarda faaliyet gösteren büyük ölçekli şirketlerin değerlendirilmesi istenmektedir. Bu değerlendirmeler, söz konusu şirketlerin "mevcut itibarlarından" şu ya da bu şekilde etkilenmektedirler. Farklı paydaşlar gözünde, bir kurumun itibarının değerlendirilmesinde hangi unsurun ne derece önemli olduğunu belirleyebilmek ve

[405] Barich and Kotler, a.g.e, ss.94–109.

bu unsurların söz konusu paydaş davranışları üzerindeki etkisini anlayabilmek için deney benzeri bir tasarım kullanılması yukarıda sayılan yanlılıkları azaltabilir.

Bu araştırmada, kısa hikaye yöntemi kullanılarak farklı paydaşlar için kurumsal itibarın bileşenlerinin hangisinin ne derece önemli olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için, ismi gizli tutulan ancak gerçekten var olduğu söylenen bir firmaya ait kısa hikayeler hazırlanmıştır. Bu hikayelerde, kurumsal itibarın bileşenleri ile ilgili çeşitli bilgiler kontrollü olarak değiştirilmiş ve farklı hikayeleri okuyan cevaplayıcılardan, o firmanın ürünlerini satın alma, o firmada çalışma ve yatırım yapma niyetlerine ilişkin çeşitli soruları yanıtlamaları istenmiştir. Bu yöntemle, cevaplayıcıların hikayesini okudukları firmayı hem bir müşteri, hem bir çalışan hem de bir yatırımcı gözüyle değerlendirmeleri sağlanmıştır.

Bu yöntemin kendine has bazı sınırlılıkları olmasına rağmen, elde edilen bulgular farklı paydaşların gözünde kurumsal itibarın hangi bileşeninin ne derece önemli olduğu sorusuna ampirik kanıtlarla cevap sağlayabilecektir. Uluslar arası literatürde kurumsal itibar konusu ile ilgili araştırmalarda farklı paydaşları bir arada inceleyen çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Türkiye'de ise araştırmacının bilgisi dahilinde bu tür bir çalışma henüz yapılmamıştır. Dolayısıyla, bu çalışma, alanında hem ulusal hem de uluslar arası literatüre önemli bir teorik katkı yapabilecektir. Diğer taraftan, araştırmanın bulguları yönetim profesyonellerine de önemli katkılar sağlayabilecektir. Potansiyel müşteriler, çalışanlar ve yatırımcıların gözünde iyi bir kurumsal itibar oluşturmak ve sürdürebilmek için hangi bileşenlerin ne derece önemli olduğunu bilmek ve bu bileşenlerin söz konusu paydaş davranışları üzerindeki etkilerini anlamak, bu konuda çalışan yöneticilerin etkili stratejiler geliştirmesine yardımcı olabilecektir.

14. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Bu araştırmanın bazı önemli sınırlılıkları vardır. Bunlardan ilki, kurumsal itibar bileşenlerini manipüle etmede kullanılan kısa hikaye yönteminin doğası gereği bir yapaylık içermesidir. Kısa hikaye yönteminde, araştırmaya katılan kişilerin

kendilerine sunulan kısa bir hikayede bahsedilen hipotetik bir firmaya (kişiye, olaya ya da olguya) ilişkin verilen çeşitli bilgilere dayalı olarak bazı soruları cevaplamaları istenmektedir. Böyle bir yöntem, cevaplayıcıların kendilerine sunulan hikayedeki varsayımlardan hareket ederek karar vermelerine dayalıdır. Bu nedenle cevaplayıcıların gerçek hayatta olduğundan farklı cevap vermeleri riskini taşımaktadır. Ancak bu tür bir yanlılık, anket yöntemiyle toplanan ve cevaplayıcının beyanına bağlı olan tüm verilerde söz konusudur. Gerçek hayatta, çeşitli itibar bileşenleri açısından birbirinden farklı görüntüler sergileyen firmalar bulmak pek kolay değildir. Oysa, kısa hikaye içinde hipotetik bir firma kullanmak sayesinde, araştırmacının ilgilendiği firma özellikleri (itibar bileşenleri) istenen yönde kontrollü olarak değiştirilebilmiştir. Diğer taraftan, bu yöntemin kullanılması suretiyle incelenecek gerçek bir firmaya ilişkin cevaplayıcılar gözünde (daha önceki bilgi ve deneyimlerden kaynaklanabilecek) olası tutum farklılıklarının etkisi elimine edilebilmiştir. Bu avantajlar göz önüne alındığında, kullanılan yöntemin araştırma probleminin çözümünde uygun bir yöntem olduğu düşünülmektedir.

İkinci önemli sınırlılık, araştırmanın kolayda örnekleme ile belirlenen üniversite öğrencileri üzerinde yapılmasıdır. Araştırmanın, toplumun tamamını temsil edebilecek başka cevaplayıcı grupları üzerinde, olasılık temelli bir örnekleme yöntemiyle belirlenmiş katılımcılar üzerinde yapılmış olması, ve farklı sektörlerdeki firmalar için tekrarlanması, bulguların dışsal geçerliliğini güçlendirebilecektir. Bununla birlikte, üniversite öğrencileri, seçilen sektör için (tüketici elektroniği) hem potansiyel tüketici hem de potansiyel çalışan olarak uygun bir cevaplayıcı grubudur. Araştırma kapsamında tüketici elektroniği sektörünün seçilmesi ve incelenen ürünlerin TV, Bilgisayar, Oyun ve Ev Sinema Sistemleri, Video Kamera, Fotoğraf Makinesi, Cep Telefonu gibi üniversite öğrencilerinin ilgilenim seviyelerinin yüksek olduğu ürünler olması özellikle yapılmış bir tercihtir. Ayrıca, farklı hikayeler içeren soru formları araştırmaya katılan cevaplayıcılara tesadüfi olarak dağıtılmıştır. Hangi katılımcının hangi hikayeyi okuyacağının önceden bilinmemesi ve bir cevaplayıcıya belirli bir hikaye türünün gelme olasılığının, diğerleriyle aynı olması (1/7) yöntemin geçerliliğini güçlendirmiştir.

Araştırmanın üçüncü önemli sınırlılığı, soru formunda firmanın hikayesini okuyan bir cevaplayıcının sırasıyla kendini bir müşteri, bir çalışan ve bir yatırımcı yerine koyarak ilgili soruları cevaplamasının istenmiş olmasıdır. Bu şekilde tek bir cevaplayıcıdan, farklı kişilermiş gibi düşünüp soruları yanıtlamaları istenmiştir. Tek kaynak yanlılığı (single source bias) yaratabilecek bu yöntem önemli bir sınırlılıktır. Ancak üniversite öğrencileri, seçilen sektör için iyi bir çalışan adayı, belirtilen ürünler için ise potansiyel tüketiciler olabilir. Bu da, soruları yanıtlayan cevaplayıcılar için gerçekçi bir durumdur. Diğer yandan, yapılan analizler sonucunda araştırmanın bağımlı değişkenleri olan müşteri bağlılığı, işe başvurma niyeti ve yatırım yapma niyeti arasındaki korelasyonların ,303 ile ,405 arasında değişiyor olması, toplanan verilerde kuvvetli bir tek kaynak yanlılığı olmadığını göstermektedir.

Bütün bu sınırlılıklara karşın, araştırma sonucunda elde edilen bulguların kurumsal itibarın paydaş davranışları üzerindeki etkilerini anlamaya yardımcı olacağı umulmaktadır. Bir sonraki bölümde, araştırmanın yöntemi ayrıntılı şekilde anlatılmış, toplanan verilerin analizi ve elde edilen bulgular ile ilgili detaylı bilgiler sunulmuştur.

II.BÖLÜM:

YÖNTEM

1. GİRİŞ

Kurumsal itibar, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan önemli bir kaynaktır. Kurumsal itibar, işletmenin farklı paydaşlarının kolektif değerlendirmelerinin sonucunda oluşur ya da değişir. Farklı paydaş gruplarının bir işletmeden farklı beklentileri olabilir. Buna göre, müşterilerin uygun fiyata, kaliteli ürün ve hizmet talep etmesi kadar, işletme çalışanlarının yüksek bir maaş ve iyi bir işyeri ortamı isteği ve hissedarların da yatırımlarından istikrarlı ve yüksek bir geri dönüş oranı beklemesi de anlayışla karşılanmalıdır. Bu beklentilerine bağlı olarak, paydaşların kurumsal itibarı değerlendirmeleri de farklılaşacaktır. Kurumsal itibar, bünyesinde pek çok farklı unsuru barındıran karmaşık bir yapıdır. Bu değerli varlığın iyi yönetilmesi ve zarar görmekten korunması gerekmektedir. Zira, çok uzun ve zahmetli çalışmalar sonucunda elde edilen itibar, beklenmedik bazı olaylar neticesinde, çok kısa bir sürede yitirilebilir. Kötü bir itibar, işletmenin pazar performansını, operasyonel performansını ve finansal performansını olumsuz yönde etkiler. Kurumsal itibarın iyi yönetilebilmesi için, işletmenin farklı paydaşlarının kurumsal itibar çerçevesindeki beklentilerinin neler olduğu, farklı itibar bileşenlerin paydaş davranışlarını nasıl etkilediğinin belirlenmesi ve hangi paydaş grubuna nasıl bir strateji ile yaklaşılması gerektiği gibi hususlar, işletmeler için cevaplanması gereken önemli sorulardır.

Bu araştırmada, kurumsal itibarın farklı bileşenlerinin, işletmelerin birincil paydaşları arasında yer alan müşteriler, çalışanlar ve yatırımcıların, işletme açısından önemli bazı davranışlarını ne şekilde etkilediği incelenmiştir. Literatür çalışmasında elde edilen bilgiler de göz önüne alınarak, araştırma probleminin çözümü için hipotezler geliştirilmiş ve bu hipotezlerin test edilmesi için kısa hikaye yönteminin kullanıldığı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Aşağıda araştırmanın problemi, modeli, hipotezler, veri toplama süreci ve toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular sırasıyla sunulmuştur.

2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Bu araştırma ile cevap aranan temel soru kurumsal itibarın paydaş davranışlarını ne şekilde etkilediğidir. Araştırmada kurumsal itibarın farklı bileşenlerinin, müşteri, çalışan ve yatırımcıların davranışsal niyetlerini ne şekilde etkilediği sorusuna bağlı olarak şu alt sorulara cevap aranmıştır:

- Kurumsal itibarın farklı bileşenleri, müşteri bağlılığını ne şekilde etkiler?
- Kurumsal itibarın farklı bileşenleri, potansiyel çalışanların bir kuruma iş başvurusu yapma niyetini ne şekilde etkiler?
- Kurumsal itibarın farklı bileşenleri, çalışanların örgütsel bağlılığını (örgüte bağlanma niyetini) ne şekilde etkiler?
- Kurumsal itibarın farklı bileşenleri, potansiyel yatırımcıların bir kuruma yatırım yapma niyetini ne şekilde etkiler?

Bu araştırmada cevap aranan bir diğer soru ise, farklı paydaşlar açısından değil de, genel olarak değerlendirildiğinde kurumsal itibar bileşenlerinin her birinin algılanan önem derecesinin ne olduğudur.

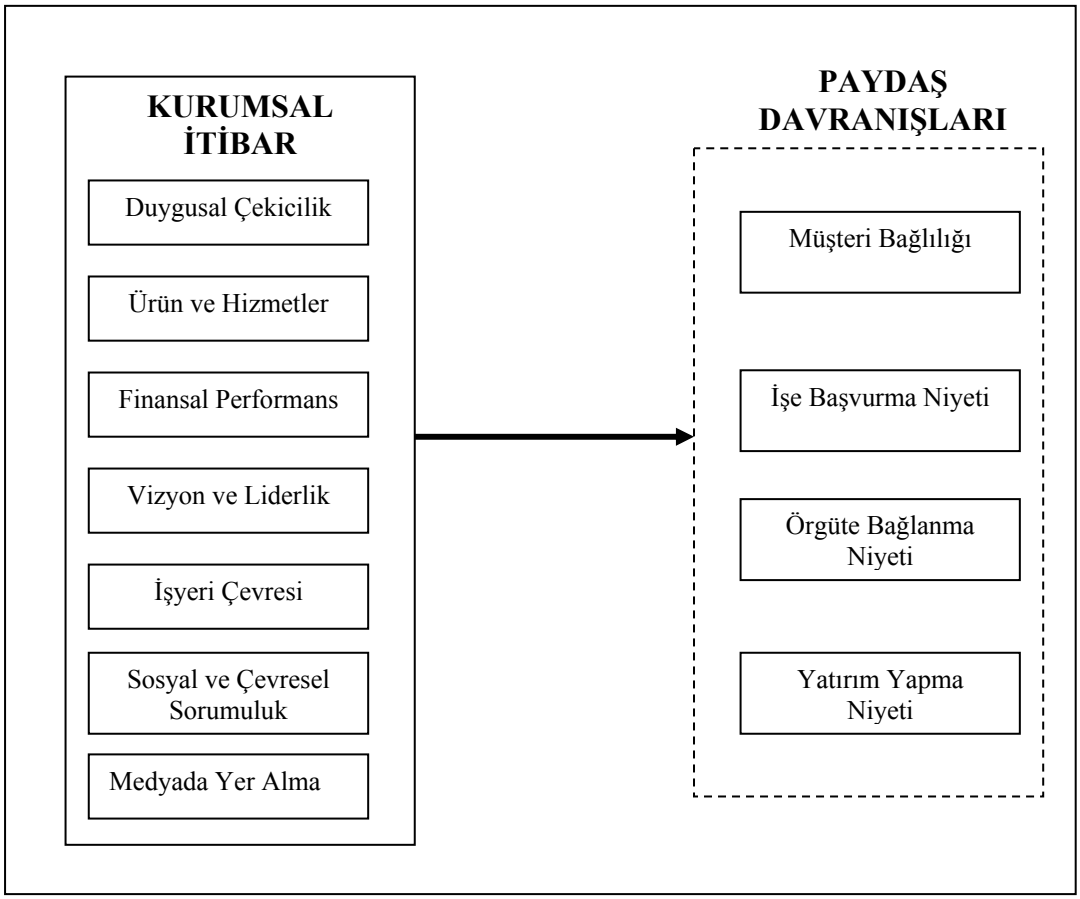
Kurumsal itibarın bileşenlerinin algılanan önem derecelerinin ne olduğu sorusuna yanıt için keşifsel bir çalışma yapılmıştır. Bu nedenle, söz konusu problem ile ilgili önceden bir hipotez geliştirilmemiştir. Kurumsal itibar bileşenlerinin, farklı paydaşların davranışlarını ne düzeyde etkilediği konusunda mevcut literatür incelenerek, çeşitli hipotezler geliştirilmiştir. Bu hipotezlerin test edilmesi için açıklayıcı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Aşağıda, araştırmanın modeli ile ilgili ayrıntılı bilgi sunulmuştur.

3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Yukarıda tanımlanan problemlerin çözümü için açıklayıcı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Açıklayıcı araştırmalar, inceleme ve tanımlayıcı araştırmalar üzerine oturan ve araştırmanın problemine ilişkin olgular arasındaki neden-sonuç ilişkilerini açıklamaya yönelik araştırmalardır. Bu araştırmanın kavramsal modeli

aşağıda sunulmuştur (Şekil 8). Kavramsal modelde görüldüğü gibi, araştırmanın bağımsız değişkenleri, "İtibar Katsayısı" modeline göre kurumsal itibarın altı temel bileşeni (Duygusal Çekicilik, Ürün ve Hizmetler, Finansal Performans, Vizyon ve Liderlik, İşyeri Çevresi, Sosyal ve Çevresel Sorumluluk) ve bunlara ilave olarak "medyada yer alma" bileşeni olarak belirlenmiştir. Bağımlı değişkenler ise sırasıyla, müşteri bağlılığı, çalışanların işe başvurma ve örgüte bağlanma niyetleri, yatırımcıların yatırım yapma niyetleridir. Bağımsız değişkenlerin farklı düzeylerinin (her birinin ayrı ayrı olarak ve topluca), araştırmanın bağımlı değişkenleri üzerindeki etkileri korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak incelenmiştir.

Şekil 8: Araştırmanın Modeli



Yukarıda sıralanan araştırma problemlerinin çözümü için, kurumsal itibar bileşenlerinin her birinin farklı değerler aldığı durumlarda, incelenen paydaş davranışlarının ne şekilde etkileneceğinin test edilmesi gereklidir. Böyle bir analizin gerçekleştirilebilmesi için en iyi yol kurumsal itibarın farklı bileşenleri açısından

farklı görüntüler sergileyen firmalar bulunması ve müşterilerin, çalışanların ve yatırımcıların bu firmalara yönelik tutum ve davranışlarının ölçülmesidir. Ancak, diğer tüm özellikleri açısından birbirine benzeyen ve sadece incelenen itibar bileşenleri açısından belirlenen düzeylerde farklılaşan firmalar bulmak gerçek hayatta pek mümkün değildir. Bu gibi durumlarda kullanılabilecek en uygun yöntem, olması istenen duruma benzer kurgusal bir durum yaratmaktır. Bu kurgusal durumu yaratmak için deneysel bir tasarım oluşturulabilir. Ancak sosyal bilimlerdeki araştırmalarda, incelenen her tür konuya uygun deneysel tasarımlar oluşturmak da kolay değildir. Araştırmacının ilgilendiği değişkenler dışında kalan diğer değişkenlerin etkisini elimine etmek ya da en azından kontrol altında tutmak her koşulda mümkün olamamaktadır. Özellikle örgütsel davranış alanında, istenen koşulları sağlayan örgüt ortamlarını elde etmek ve bunları araştırmacının istediği yönde kontrollü olarak değiştirmek çok daha zordur. Bu zorlukları belirli düzeyde bertaraf edebilmek için geliştirilen ve son dönemde giderek daha yaygın şekilde kullanılan bir yöntem ise, kısa hikaye ya da senaryo yöntemidir (vignette methodology).[406]

İncelenen belirli bir konuya/vakaya odaklanmış, temsili, tipik ve simgesel bir tasvir olarak ifade edilen kısa hikayeler, sosyal bilimlerde tutumlar, algılar, inançlar ve normların incelendiği araştırmalarda giderek daha yaygın şekilde kullanılmaktadırlar.[407] Bunlar, kullanıldıkları araştırma kapsamında katılımcılara sunulan/okutulan ve daha sonra böyle bir durumda ne şekilde tepki vereceklerinin sorulduğu kısa senaryolar ya da kurgusal hikayelerdir. Belirli bir kişi, örgüt ya da sosyal olgunun kısa tasviridir. Saha araştırmalarında kısa hikaye yöntemi kullanmak suretiyle, incelenen olgular üzerinde deneysel tasarımlardakine benzer bir kontrol sağlanabilir.[408] Bu yöntem, araştırmacının ilgilendiği konuya ilişkin belirli özelliklerin istenen şekilde sistematik olarak değiştirilmesini mümkün kılar. Bu yöntem, yapay bir durum olmasına rağmen, araştırmacıya farklı değişkenleri manipüle edip cevaplayıcıların böyle bir durumla karşılaşmış olmaları halinde nasıl

[406] C. S. Alexander and H. J. Becker, "The Use of Vignettes in Survey Research", **Public Opinion Quarterly**, 42 (Spring, 1978), ss.93–104.
[407] J. Finch, "The Vignette Technique in Survey Research", **Sociology**, 21(1), 1987, s.115.
[408] T.A. Nosanchuk, "The Vignette as an Experimental Approach to the Study of Social Status: An Exploratory Study", **Social Science Research**, 1(1), 1972, ss.107-120.

tepki vereceklerini anlama olanağı sağlar.[409] Kısa hikayeler, insanların belirli durumlarla ilgili algılamaları, inanışları ve bunları yorumlamalarını incelemede oldukça değerli bir yöntemdir.[410] Kısa hikayeler kendi başlarına ya da diğer araştırma teknikleriyle birlikte kullanıldığında, insanların yaşamları, tutumları, algıları ve inançlarına ilişkin araştırmalarda oldukça değerli katkılar sağlayabilirler.

Bu tür "hikayeleme" ya da "alıntılama" yöntemi daha önce pek çok benzer araştırmada kullanılmıştır. Örneğin Dollinger ve arkadaşları tarafından 170 MBA öğrencisi üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, Wall Street Journal gazetesinden alıntılandığı söylenen bir gazete haberi kullanılmıştır. Bu haberde, ismi gizlenen bir firma ile ilgili hikayeler sunulmuştur. Hikayelerde, firmanın ürün kalitesi, yönetim kalitesi ve finansal performansına ilişkin bilgiler olumlu ve olumsuz şekilde manipüle edilmiştir. Cevaplayıcılara, kendilerini bir şirketin CEO' su yerine koyarak, hikayede anlatılan firmayla ortaklaşa bir girişim yapma konusundaki düşünceleri sorulmuştur.[411] Goldberg ve Hartwick tarafından İşletme Sosyolojisi dersini alan 416 lisans öğrencisi üzerinde gerçekleştirilen bir başka araştırmada, öğrencilere kurgusal bir firma ile ilgili alternatif hikayeler okutulmuştur. Hikayelerde, firmanın ilgili sektörde ne kadar zamandır faaliyet gösterdiği, finansal performansı ve pazar başarısı ile, toplumsal ve sosyal konulardaki katkılarına dair bilgiler sunulmuştur. Bu bilgiler olumlu ve olumsuz hikaye versiyonları hazırlanarak manipüle edilmiştir. Hikayelerin altında, söz konusu metnin, Wall Street Journal'daki bir haberden alıntılandığı bilgisi eklenmiştir. Hikayeyi okuyan katılımcılara, hikayede sözü geçen firmanın ürünleri ile ilgili reklamlar gösterilmiş ve daha sonra bu firmanın ürünlerini satın alma niyetleri ve reklamı nasıl değerlendirdikleri ile ilgili sorular sorulmuştur.[412] Goldsmith ve arkadaşları tarafından Pazarlama dersi alan 161 lisans öğrencisi üzerinde gerçekleştirilen benzer bir araştırmada, spor ayakkabı üreticisi olduğu söylenen "Pride" isimli kurgusal bir firmaya ilişkin iki alternatif hikaye kullanılmıştır. Hikayelerde, firmanın kredibilitesi

[409] Jeff Greenhaus and Gary Powell, "The Vignette Methodology: Study Uses Stories to Measure Conflict", **Methods and Measures in Work-Family Research**, 6(2), (Spring 2004), s.5.
[410] C. Barter and E. Renold, "The use of vignettes in qualitative research", **Social Research Update**, 25, 1999, s.1.
[411] Marc J. Dollinger, Peggy A. Golden and Todd Saxton, "The Effect Of Reputation On The Decision To Joint Venture", **Strategic Management Journal**, Vol:18, Iss:2, Feb 1997, s.132.
[412] Goldberg and Hartwick, 1990, a.g.e., s.175.

ile ilgili bilgiler pozitif ve negatif bir imaj yansıtacak şekilde manipüle edilmiştir. Katılımcılara, hikayelerin Wall Street Journal'dan alıntılandığı söylenmiştir. Bu bilgiden sonra, firmanın ürettiği spor ayakkabılara ilişkin bir reklam gösterilmiş ve katılımcıların reklama yönelik tutumları ve firmanın ürünlerini satın alma niyetleri ölçülmüştür.[413] Heller tarafından kolayda örnekleme ile belirlenen 120 katılımcı üzerinde gerçekleştirilen bir başka araştırmada, kurgusal bir ticari işletme ile kurgusal bir sivil toplum örgütünün (STÖ) kurumsal itibarları, farklı hikayelerle manipüle edilmiştir. Hikayelerde, söz konusu işletmenin ve STÖ' nün yönetim kademesinin başarısı, ürün ve hizmetleri ya da yürüttüğü faaliyetlerdeki güvenilirliği, reklamlarında ürün ve hizmetleriyle ilgili iddiaların samimiyeti ve sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgili olumlu ve olumsuz tasvirlere yer verilmiştir. Katılımcılara, kurumsal itibar açısından farklı durumdaki ticari işletme ve STK'nın değişik kombinasyonları sunulup, bu kombinasyonun belirli bir konuda (sosyal dava) ortaklık yapması durumunda, bu ortaklığa bağış yaparak destek olup olmayacakları sorulmuştur.[414] Lafferty ve Goldsmith tarafından 81 lisans öğrencisi üzerinde gerçekleştirilen bir başka çalışmada, yine Wall Street Journal'dan alıntılandığı söylenen kısa bir hikaye kullanılarak, kurgusal bir firmanın kredibilitesi manipüle edilmiştir.[415] Sen ve arkadaşları, bir firmanın kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılmasının, tüketicilerin o firmanın ürünlerini satın alma niyeti, potansiyel çalışanların o firmaya iş başvurusunda bulunma niyeti ve potansiyel yatırımcıların o firmaya yatırım yapma niyetlerini nasıl etkilediğini görebilmek için üniversite öğrencileri üzerinde bir saha deneyi gerçekleştirmiştir. Bu deneyde, üniversiteye sosyal bir konuda kullanılmak üzere bağış yapan bir firmaya yönelik niyetler (bağıştan önce ve sonra) ölçülmüştür. Bu çerçevede, öğrencilere kendilerini bir müşteri, bir çalışan adayı ve elinde birikmiş parası olan bir yatırımcının yerine koyarak, satın alma, iş başvurusu ve yatırım yapma niyetleri ile ilgili soruları

[413] Ronald E. Goldsmith, Barbara A. Lafferty and Stephen J. Newell, "The Influence of Corporate Credibility on Consumer Attitudes and Purchase Intent", **Corporate Reputation Review**, Vol:3, No:4, 2000, s.308.
[414] Nathan A. Heller, "The Influence of Reputation and Sector on Perceptions of Brand Alliances of Nonprofit Organizations", **Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing**, Vol:20, Is:1, 2008, s.21.
[415] Barbara A Lafferty and Ronald E Goldsmith, "How Influential are Corporate Credibility and Endorser Attractiveness When Innovators React to Advertisements for a New High Technology Product?", **Corporate Reputation Review**, Vol:7, No:1, (Spring 2004), s.27.

cevaplamaları istenmiştir.[416] Bu tür çalışmalarda kullanılan manipülasyon yönteminin geçerliliği, yapılan manipülasyon kontrolleri ile test edilmiştir. Bu araştırmada da, kurumsal itibarın farklı bileşenlerinin paydaş davranışları üzerindeki etkilerini görebilmek için ismi gizli tutulan bir firma ile ilgili kısa bir hikaye oluşturularak, yukarıda anlatılanlara benzer bir manipülasyon yöntemi kurgulanmıştır.

Araştırmada kısa hikaye yöntemi kullanılarak kurgusal bir firmanın itibarının çeşitli bileşenleri manipüle edilmiştir. Cevaplayıcılar kendilerine sunulan kısa hikayeyi okuyarak, böyle bir firmanın ürünlerini satın alma, o firma bünyesinde çalışma ve ona yatırım yapma gibi konulardaki soruları cevaplamışlardır. Bu amaçla, tüketici elektroniği sektöründe faaliyet gösterdiği söylenen kurgusal bir firma tasvir edilmiştir. Hikayede, firmanın TV, bilgisayar, oyun ve ev sinema sistemleri, video kamera, dijital fotoğraf makinesi, cep telefonu gibi ürünler ürettiği bilgisi verilmiştir. Tüketici elektroniği sektörünün tercih edilmesinin nedeni, cevaplayıcıların yaş grubu itibariyle bu sektörün ürünlerini tanıyor ve yaygın şekilde kullanıyor olmaları, ürün kullanımının cinsiyete göre pek değişmiyor olması ve bu sektörün dinamik, sürekli gelişen bir sektör olmasındandır.

Hazırlanan kısa hikayede, söz konusu firmanın kurumsal itibarını oluşturan unsurlara ilişkin bilgiler sunulmuştur. Kurumsal itibarın farklı bileşenlerini manipüle etmek için, "İtibar Katsayısı" modelindeki temel bileşenler (duygusal çekim, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, işyeri koşulları, sosyal ve çevresel sorumluluk, finansal performans) ve bunlara ilave edilen "medyada yer alma" bileşenine göre bu hikayenin farklı versiyonları oluşturulmuştur. Her bir cevaplayıcıya, kurumsal itibarın belirli bir bileşeninin olumsuz şekilde tasvir edildiği, geri kalanların ise olumlu bir çerçevede anlatıldığı farklı bir hikaye okutulmuştur. Kendisine rastgele verilen hikayeyi okuyan katılımcı, soru kitapçığının sonraki sayfalarında yer alan soruları cevaplamıştır. Veri toplamak için kullanılan form, formun içindeki hikaye ve değişik versiyonları, değişkenler ve kullanılan ölçekler yöntem bölümünde ayrıntılı şekilde anlatılmıştır. Yöntem bölümüne geçmeden önce, araştırmanın hipotezleri ve bu hipotezlerin geliştirilmesi ile ilgili bilgiler sunulacaktır.

[416] Sen vd. a.g.e., s.161.

4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Kurumsal itibar, kurumun pek çok farklı paydaşının kurum ile ilgili değerlendirmelerinin bir bütünüdür. İtibar, tüm paydaşların kurum ile ilgili algılamaları ve değerlendirmelerine bağlı olarak şekillenir. Diğer taraftan, yapılan araştırmalar bir kurumun itibarının, paydaşların o kuruma yönelik değerlendirmelerini, tutum ve davranışlarını etkileyebileceğini de ortaya koymuştur. Paydaşlar ve kurumsal itibar arasında iki yönlü bir ilişki söz konusudur. Bu araştırma kapsamında, kurumsal itibarın işletme için hayati önemdeki birincil paydaşlar olarak değerlendirilen müşteriler, çalışanlar ve yatırımcıların bazı davranışları üzerindeki etkileri irdelenmiştir.

Müşteriler, bir işletme için en önemli paydaş gruplarının başında gelmektedir. Müşteriler, ticari amaçla mal ve hizmet üretip satan işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için hayati önemdedir. İşletmeler, müşteri istek ve ihtiyaçlarını uygun ürün ve hizmetlerle karşılayıp onları tatmin ederek, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları geliri elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu nedenle müşterilerin bir işletmeye yönelik düşünce, tutum ve davranışları işletme yönetimi için çok önemlidir. Müşterilerin bir işletmenin başarısını etkileyecek en önemli davranışları arasında, satın alma davranışı ve işletmeye ya da onun markalarına bir bağlılık sergileme sayılabilir. Müşteri bağlılığı, bir müşterinin pek çok alternatif arasından belirli bir markayı ya da kurumu özellikle tercih etmesi, ona yönelik olumlu düşünce ve hislere sahip olması, o anda ona ulaşamasa bile, ısrarla onu aramaya devam etmesi, başkalarına tavsiye etmesi, hatta gerektiğinde onu savunması şeklinde ifade edilebilir. Kurumsal itibar ile müşteri bağlılığı arasındaki bağlantıları inceleyen araştırmalarda, her iki kavram arasında pozitif ilişkiler belirlenmiştir. İyi bir kurumsal itibar, müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırmaktadır.[417] İyi bir kurumsal itibar, satışları ve pazar payını da artırabilir ve müşterilerle sadakate dayalı bir ilişkinin tesis edilip sürdürülmesine olanak sağlayabilir.[418] Bu bağlamda, kurumsal itibar ile müşteri bağlılığı arasındaki ilişkiye yönelik olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

[417] Fombrun, 1996, a.g.e., s.77.
[418] Andreassen and Lindestad, ss.82-92

H1: Kurumun genel itibarı ile müşteri bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Bununla birlikte, kurumsal itibarın farklı bileşenlerinin müşteri bağlılığı üzerinde ne derece etkili olduğu konusunda ayrıntılı araştırmalar sonucu ortaya konmuş yeterli ampirik kanıt mevcut değildir. Genel olarak, kurumsal itibar bileşenlerinin tümünün müşteri bağlılığı üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte, müşterilerin, öncelikli beklentilerinin ödedikleri paraya karşılık yüksek kaliteli, değerli ürün ve hizmetler elde etmek olduğu ileri sürülebilir. Ancak farklı alanlarda yapılan bazı çalışmalarda, tüketicilerin sosyal ve çevresel sorumluluk konularına, hatta işletmelerin kendi çalışanlarına ne şekilde davrandıkları gibi ayrıntılara da önem verdikleri, satın alma tercihlerinde bu konuları da göz önünde bulundurdukları belirlenmiştir.[419] Kurumların etik konularla ilgili davranışlarının da tüketici tercihleri üzerinde etkili olduğunu gösteren araştırmalar mevcuttur. [420] Ancak her halükarda, müşterilerin bir işletme ile en önemli ilişkisi, mal ve hizmet satın alma karşılığında bir ücret ödeme şeklindeki "değişim" ilişkisidir. Bu nedenle, müşterilerin öncelikli olarak ilgilendikleri husus, ödedikleri para karşılığında kendilerini tatmin edecek kaliteli ürün ve hizmetler elde etmek olacaktır. Bu nedenle, müşteri bağlılığı üzerinde en fazla etkisi olan kurumsal itibar bileşeninin, "ürün ve hizmetler" bileşeni olacağı düşünülmektedir. Ürün ve hizmetler açısından itibarı kötü olan bir kurum, diğer tüm itibar bileşenleri açısından iyi durumda olsa dahi, müşteri bağlılığı açısından düşük bir seviyede kalacaktır. Bu bağlamda, kurumsal itibarın farklı bileşenlerinin müşteri bağlılığı üzerindeki etkilerine dair aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H2: Kurumsal itibarın duygusal çekim bileşeni müşteri bağlılığını etkiler.
H3: Kurumsal itibarın vizyon ve liderlik bileşeni müşteri bağlılığını etkiler.
H4: Kurumsal itibarın işyeri çevresi bileşeni müşteri bağlılığını etkiler.
H5: Kurumsal itibarın ürün ve hizmet kalitesi bileşeni müşteri bağlılığını etkiler.
H6: Kurumsal itibarın çevresel ve sosyal sorumluluk bileşeni müşteri bağlılığını etkiler.
H7: Kurumsal itibarın finansal performans bileşeni müşteri bağlılığını etkiler.
H8: Kurumsal itibarın medyada yer alma bileşeni müşteri bağlılığını etkiler.

[419] Murray and Vogel, s.145.
[420] Elizabeth H. Creyer and William T. Ross, "The Impact of Corporate Behavior on Perceived Product Value", **Marketing Letters**, Vol:7, No:2, 1996, ss. 173-185.

H9: Tüm itibar bileşenleri birlikte değerlendirildiğinde, ürün ve hizmet kalitesi bileşeninin müşteri bağlılığı üzerindeki etkisi diğerlerinden daha fazladır.

Bir işletme için en önemli paydaş gruplarından biri de çalışanlardır. Yetenekli; kuruma bağlılık düzeyi, çalışma motivasyonu ve işinden tatmin düzeyi yüksek çalışanlar, daha üstün bir işletme performansının anahtar bileşenleri olarak görülmektedirler. Çalışanlar, bir işletmenin müşterileriyle, tedarikçileriyle ve diğer önemli iş ortaklarıyla temasını sağlayan en etkili aracılardır, ve onların olumlu ve olumsuz davranışları, işletme performansını ve işletmenin diğerleri tarafından nasıl algılandığını önemli oranda etkiler.[421] Literatürde kurumsal itibar ve çalışan davranışları ile ilgili iki konu öne çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, potansiyel çalışanların bir kuruma iş başvurusu yapma niyetidir. Diğeri ise, örgütsel bağlılık konusudur. Yapılan araştırmalarda, kurumsal itibar ile çalışanların kuruma yönelik tutumları arasında olumlu ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Kurumsal imaj ve itibarın iş arayan potansiyel çalışanların bir firmaya iş başvurusu yapma kararları üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan araştırmalar mevcuttur.[422] Daha iyi bir kurumsal itibarın, daha yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesini sağladığı da belirlenmiştir.[423] Diğer yandan, kurumsal itibar ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif ilişkiler olduğu belirlenmiştir.[424] Kurumsal imajın (ve itibarın) iş tatmini ile pozitif, işgücü devriyle negatif bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir.[425] Araştırmalar iyi ve güçlü bir kurumsal itibarın, çalışan davranışlarını olumlu şekilde etkilediğini göstermektedir. Bu bağlamda, kurumsal itibar ile işe başvurma niyeti ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkilere yönelik olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H10: Kurumun genel itibarı ile o kuruma iş başvurusu yapma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
H11: Kurumun genel itibarı ile o kuruma bağlanma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

[421] Cravens and Oliver, a.g.e., s.297.
[422] Gatewood vd. a.g.e., s. 423.
[423] Fombrun, 1996, a.g.e., s.76.
[424] Foote vd., a.g.e., s.214.
[425] Riordan vd., a.g.e., s.409.

Bununla birlikte, kurumsal itibarın hangi bileşeninin çalışan davranışlarını nasıl etkilediği ve çalışanlar açısından en önemli kurumsal itibar bileşeninin ne olduğuna dair yeterli teorik altyapı mevcut değildir. Pragmatik bir bakış açısıyla, işyeri çevresi ve çalışma koşullarının, çalışanlar için en önemli itibar bileşeni olduğu düşünülebilir. Bu nedenle, diğer itibar bileşenleri ne durumda olursa olsun, işyeri çevresi açısından kötü bir itibara sahip olan bir işletmenin çalışanlar gözündeki itibarının düşük olacağı öngörülebilir. Ancak kurumun finansal performansı, sektördeki geleceği, yöneticilerinin başarısı, toplumsal ve sosyal konularda takındığı tavır gibi unsurlar da, çalışanların ve çalışan adaylarının kararlarını etkileyebilir. Kurumsal itibarın, işyeri çevresi dışında kalan diğer bileşenlerinin, işe başvurma niyeti ve örgüte bağlanma niyeti üzerinde ne şekilde bir etki yapacağına dair yeterli teorik altyapı olmaması nedeniyle, bu bileşenlerin olası etkileri, bu etkilerin yönü ve şiddeti hakkında herhangi bir öngörü yapılamamıştır. Bu bağlamda, kurumsal itibarın farklı bileşenlerinin potansiyel çalışanların o firmaya iş başvurusu yapma niyeti üzerindeki etkilerine dair aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H12: Kurumsal itibarın duygusal çekim bileşeni işe başvurma niyetini etkiler.
H13: Kurumsal itibarın vizyon ve liderlik bileşeni işe başvurma niyetini etkiler.
H14: Kurumsal itibarın işyeri çevresi bileşeni işe başvurma niyetini etkiler.
H15: Kurumsal itibarın ürün ve hizmet kalitesi bileşeni işe başvurma niyetini etkiler.
H16: Kurumsal itibarın çevresel ve sosyal sorumluluk bileşeni işe başvurma niyetini etkiler.
H17: Kurumsal itibarın finansal performans bileşeni işe başvurma niyetini etkiler.
H18: Kurumsal itibarın medyada yer alma bileşeni işe başvurma niyetini etkiler.
H19: Tüm itibar bileşenleri birlikte değerlendirildiğinde, işyeri çevresi bileşeninin işe başvurma niyeti üzerindeki etkisi diğerlerinden daha fazladır.

Kurumsal itibarın farklı bileşenlerinin, çalışanların o kuruma bağlanma niyeti üzerindeki etkilerine ilişkin aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H20: Kurumsal itibarın duygusal çekim bileşeni örgüte bağlanma niyetini etkiler.
H21: Kurumsal itibarın vizyon ve liderlik bileşeni örgüte bağlanma niyetini etkiler.
H22: Kurumsal itibarın işyeri çevresi bileşeni örgüte bağlanma niyetini etkiler.
H23: Kurumsal itibarın ürün ve hizmet kalitesi bileşeni örgüte bağlanma niyetini etkiler.

H24: Kurumsal itibarın çevresel ve sosyal sorumluluk bileşeni örgüte bağlanma niyetini etkiler.
H25: Kurumsal itibarın finansal performans bileşeni örgüte bağlanma niyetini etkiler.
H26: Kurumsal itibarın medyada yer alma bileşeni örgüte bağlanma niyetini etkiler.
H27: Tüm itibar bileşenleri birlikte değerlendirildiğinde, işyeri çevresi bileşeninin örgüte bağlanma niyeti üzerindeki etkisi diğerlerinden daha fazladır.

Bu araştırmada incelenen bir diğer önemli paydaş grubu da yatırımcılardır. Yatırımcılar, bir kuruma ait pay senetlerini (veya ona ait diğer finansal enstrümanları) almak suretiyle yatırım yaparak, veya ona ortak olarak ya da farklı şekillerde işbirliği yaparak işletme faaliyetleri için gereken desteği sağlarlar. Yatırımcıların, işletme yönetimi açısından önemli belli başlı davranışları arasında bir işletmeye yatırım yapma niyeti, ona ait hisseleri satın alma, elde tutma ve elden çıkarma davranışı, hatta doğrudan doğruya o işletmeye ortak olma konusundaki davranışları sayılabilir. Kurumsal itibar ile yatırımcı davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar nispeten sınırlıdır. Mevcut araştırmalar, yatırımcıların tercihlerinde ve risk değerlendirmelerinde kurumların itibarlarını göz önünde bulundurduklarını ortaya koymaktadır. [426] İyi bir kurumsal itibarın, işletmenin ihtiyaç duyduğu kaynaklara sahip yatırımcıların işletmeye çekilmesini kolaylaştıracağı söylenebilir.[427] Bu bağlamda, kurumsal itibar ile yatırım yapma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H28: Kurumun genel itibarı ile yatırım yapma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Kurumsal itibar, potansiyel yatırımcıların kuruma yatırım yapma niyetlerini ve mevcut yatırımcıların kurumu desteklemeye devam etme davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ancak kurumsal itibarın farklı bileşenlerinin yatırımcı kararları ve davranışları üzerinde ne tür etkiler gerçekleştirdiği yeterince araştırılmamış bir konudur. Yatırımcıların, öncelikli olarak yatırımları karşılığında bir getiri elde etmeyle ilgileniyor olacağı düşüncesinden hareketle, bu kimseler için en önemli kurumsal itibar bileşeninin işletmenin finansal performansı olduğu ileri sürülebilir. Ancak kurumun yöneticilerinin başarısı, toplumsal ve sosyal konularda

[426] Srivastava vd. a.g.e., s.63.
[427] Fombrun, 1996, a.g.e., s.73.

takındığı tavır gibi unsurlar da, yatırımcıların kararlarını etkileyebilir. Kurumsal itibarın finansal performans dışında kalan diğer bileşenlerinin, bir kuruma yatırım yapma niyeti üzerinde ne şekilde bir etki yapacağına dair yeterli teorik altyapı olmaması nedeniyle, bu bileşenlerin olası etkileri, bu etkilerin yönü ve şiddeti hakkında herhangi bir öngörü yapılamamıştır. Bu bağlamda, kurumsal itibarın farklı bileşenlerinin potansiyel yatırımcıların o firmaya yatırım yapma niyeti üzerindeki etkilerine dair aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H29: Kurumsal itibarın duygusal çekim bileşeni yatırım yapma niyetini etkiler.
H30: Kurumsal itibarın vizyon ve liderlik bileşeni yatırım yapma niyetini etkiler.
H31: Kurumsal itibarın işyeri çevresi bileşeni yatırım yapma niyetini etkiler.
H32: Kurumsal itibarın ürün ve hizmet kalitesi bileşeni yatırım yapma niyetini etkiler.
H33: Kurumsal itibarın çevresel ve sosyal sorumluluk bileşeni yatırım yapma niyetini etkiler.
H34: Kurumsal itibarın finansal performans bileşeni yatırım yapma niyetini etkiler.
H35: Kurumsal itibarın medyada yer alma bileşeni yatırım yapma niyetini etkiler.
H36: Tüm itibar bileşenleri birlikte değerlendirildiğinde, finansal performans bileşeninin yatırım yapma niyeti üzerindeki etkisi diğerlerinden daha fazladır.

Bu hipotezlerin test edilebilmesi için bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Söz konusu araştırmanın yöntemi bir sonraki bölümde ayrıntılı şekilde anlatılmıştır.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yukarıda sıralanan hipotezlerin test edilmesi için Kocaeli Üniversitesi (KOÜ), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) bünyesinde öğrenim gören lisans ve yüksek lisans öğrencileri üzerinde bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Aşağıda bu araştırmanın yöntemi, örnekleme süreci ve veri toplama süreci ayrıntılı şekilde anlatılmıştır.

5.1. Örnekleme Süreci

Araştırmanın hipotezlerinin test edilebilmesi için gerekli veriler üniversite öğrencilerinden derlenmiştir. Araştırmanın ana kitlesini, Kocaeli Üniversitesi (KOÜ), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) bünyesinde öğrenim gören lisans ve yüksek lisans öğrencileri oluşturmaktadır. Bu kurumda öğrenim gören öğrenciler arasından kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 480 kişilik bir örneklem üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, kendilerine sunulan (biri kontrol amaçlı) toplam 8 farklı hikaye versiyonuna bağlı olarak sonradan gruplara ayrılmışlardır. Her bir grupta 60 kişi olmak üzere toplam 480 öğrenciden veri toplanmıştır (Tablo 2). Araştırmaya katılacak öğrenciler kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Bununla birlikte, hangi katılımcının hangi hikayeyi alacağı tesadüfi olarak belirlenmiştir. Bu amaçla, uygulamalar dersliklerde gerçekleştirilmiş ve katılımcıların oturma düzenine bağlı olarak farklı hikayeleri içeren araştırma formları kendilerine rastgele dağıtılmıştır.

Tablo 2: Cevaplayıcıların Hikaye Gruplarına Göre Dağılımı

HİKAYE GRUPLARI	Cevaplayıcı Sayısı	% Oran
1 Kontrol Grubu	60	12,5
2 İşyeri Çevresi	60	12,5
3 Finansal Performans	60	12,5
4 Sosyal ve Çevresel Sorumluluk	60	12,5
5 Ürün ve Hizmet Kalitesi	60	12,5
6 Vizyon ve Liderlik	60	12,5
7 Duygusal Çekim	60	12,5
8 Medyada Yer Alma	60	12,5
Toplam	480	100,0

KOÜ, İİBF bünyesinde İşletme, İktisat, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi olmak üzere beş bölüm mevcuttur. Bu bölümlerde öğretim görevi yapan öğretim üye ve elemanları ile yapılan ön görüşmeler sonucunda, 9 öğretim üyesinden kendi ders saatlerinde bu uygulamayı yapmak üzere izin ve onay alınmıştır. Söz konusu öğretim üyelerinin ders verdikleri İşletme, İktisat, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümlerinde okuyan

lisans ve yüksek lisans öğrencileri üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın hangi sınıfta ve hangi ders saatinde gerçekleştirileceği, çalışmaya olanak sağlayan ilgili öğretim üyeleri tarafından tayin edilmiştir. Araştırmacı ve kendisine yardımcı olan bir kişi, önceden belirlenen saatlerde ilgili dersliklerde hazır bulunmuş, öğretim üyesinin yaptığı kısa bir tanıtıcı konuşmanın ardından sınıfı devralarak uygulamayı gerçekleştirmişlerdir. Sonuçta 02.03.2009-15.04.2009 tarihleri arasında, araştırmanın yapıldığı anda sınıfta bulunan öğrenci sayısı 11 ile 75 kişi arasında değişen 11 ayrı derslikte çalışma gerçekleştirilmiş ve toplam 480 öğrenciden veri toplanmıştır.

Toplanan veriler üzerinde yapılan ilk incelemede, eksik ve özensiz doldurulduğu belirlenen 9 adet form iptal edilmiştir. Cevaplayıcıların, hikaye gruplarına eşit sayıda dağılmasını sağlamak için, iptal edilenlerin yerlerine aynı bölümlerde okuyan başka öğrencilerden tekrar veri toplanmıştır. Araştırmanın yapıldığı tarihlerde ilgili bölümlere kayıtlı öğrenci sayıları ile, geçerli verilerin bu bölümlere göre dağılımı Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 3: Cevaplayıcıların Bölümlere Göre Dağılımı

KURUM	DÜZEY	BÖLÜM	ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRENCİ		KAYITLI ÖĞRENCİ
			SAYI	% ORAN	
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F.	LİSANS	İşletme	121	25,2	1068
		İktisat	79	16,5	1196
		Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	144	30,0	1013
		Uluslar arası İlişkiler	63	13,1	855
		Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	63	13,1	873
	YÜKSEK LİSANS	Yönetim ve Organizasyon	10	2,1	39
	TOPLAM		**480**	**100**	**5044**

5.2. Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan verilerin toplanması için dört sayfadan oluşan bir soru kitapçığı kullanılmıştır (Bkz. EK.1). Bu soru kitapçığının içinde katılımcılara okutulacak 300 kelimelik kısa hikaye ve ilgili sorular yer almaktadır.

Soru kitapçığının ilk sayfasında, cevaplayıcıların demografik özellikleri ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu soruların hemen altında, kurumsal itibarı oluşturan bileşenlerin, cevaplayıcılar gözündeki önem derecelerini belirlemek için oluşturulan 23 soruluk bir soru seti yer almaktadır. Bu soru setinde, "İtibar Katsayısı" ölçeğindeki 6 temel bileşene ilişkin 20 adet soru ve medyada yer alma düzeyini de ölçmeyi amaçlayan 3 soru yer almaktadır.

Kitapçığın ikinci sayfasında, cevaplayıcılara tüketici elektroniği sektörüne yönelik tutum ve davranışlarını görmeye yönelik 4 soru yer almaktadır. Bu soruların hemen altındaki bölümde, tüketici elektroniği sektöründe faaliyet gösterdiği söylenen bir firma ile ilgili 300 kelimelik kısa bir hikaye yer almaktadır. Firman bilinirliğinin ve mevcut tutumların bir yanlılığa yol açmaması için, hikayedeki firmanın adı "XYZ FİRMASI" şeklinde gizlenmiştir. Cevaplayıcıların ilgileniminin azalmaması için, firmanın gerçekten var olan ve ülkemizde de faaliyet gösteren bir firma olduğu bilgisinin altı özellikle çizilmiştir. Araştırma kapsamında incelenen yedi itibar bileşeni ve bir de kontrol versiyonu için olmak üzere toplam sekiz farklı hikaye versiyonu ve buna bağlı olarak sekiz farklı soru kitapçığı oluşturulmuştur. Bu kitapçıkların içindeki hikayelerde, sözü edilen firmanın itibarı ile ilgili bilgiler belirli bir sistematik çerçevesinde değiştirilmiştir. Kontrol grubuna verilen hikayede, XYZ firmasının kamuoyu gözündeki saygınlığı, medyada yer alma düzeyi, finansal performansı, ürün ve hizmet kalitesi, yönetim kademesinin vizyonu ve liderliği, çalışanlarına sağladığı işyeri koşulları, toplumsal sorunlar ve çevrenin korunması gibi konularda takındığı tutum konularının hepsinde pozitif bir çerçeve çizilmiş, olumlu bilgiler sunulmuştur. Diğer hikaye versiyonlarında ise, yukarıda sıralanan özelliklerden (kurumsal itibarın bileşenleri) seçilen bir tanesi ile ilgili olumsuz çerçeve çizilmiş, geri kalan özellikler ise yine aynı olumlu ifadelerle anlatılmıştır. Olumsuz tasvir edilen bileşen ile ilgili cümleler, paragrafın en son kısmına yerleştirilmiştir. Bu şekilde, kurumsal itibar bileşenlerinin her biri, belirli bir versiyonda negatif tasvir edilmiştir. Hikayeler arasında, negatif tasvir edilen itibar bileşeni dışında kalan tüm bilgiler aynıdır.

Hikayede hangi itibar bileşeninin olumsuz olarak tasvir edildiğine bağlı olarak, 8 farklı türde soru kitapçığı hazırlanmıştır. Her soru kitapçığının içinde XYZ

Firması ile ilgili bir hikaye vardır. Ancak her kitapçıkta, belirli bir itibar bileşeniyle ilgili sunulan bilgiler değişmektedir. Soru kitapçığı türleri ve hangi itibar bileşeninin olumsuz, hangilerinin olumlu şekilde tasvir edildiği Tablo 4'de gösterilmektedir:

Tablo 4: Araştırmada Kullanılan Soru Kitapçığı Türleri ve Hikaye İçerikleri

KİTAPÇIK TÜRÜ	**OLUMSUZ İTİBAR BİLEŞENİ**	**OLUMLU İTİBAR BİLEŞENLERİ**
Soru Kitapçığı A (Kontrol)	Hiç biri	Hepsi
Soru Kitapçığı B	İşyeri Koşulları	Finansal Performans Sosyal ve Çevresel Sorumluluk Ürün ve Hizmetler Yönetimin Vizyon ve Liderliği Duygusal Çekim Medyada Yer Alma
Soru Kitapçığı C	Finansal Performans	İşyeri Koşulları Sosyal ve Çevresel Sorumluluk Ürün ve Hizmetler Yönetimin Vizyon ve Liderliği Duygusal Çekim Medyada Yer Alma
Soru Kitapçığı D	Sosyal ve Çevresel Sorumluluk	İşyeri Koşulları Finansal Performans Ürün ve Hizmetler Yönetimin Vizyon ve Liderliği Duygusal Çekim Medyada Yer Alma
Soru Kitapçığı E	Ürün ve Hizmetler	İşyeri Koşulları Finansal Performans Sosyal ve Çevresel Sorumluluk Yönetimin Vizyon ve Liderliği Duygusal Çekim Medyada Yer Alma
Soru Kitapçığı F	Yönetimin Vizyon ve Liderliği	İşyeri Koşulları Finansal Performans Sosyal ve Çevresel Sorumluluk Ürün ve Hizmetler Duygusal Çekim Medyada Yer Alma
Soru Kitapçığı G	Duygusal Çekim	İşyeri Koşulları Finansal Performans Sosyal ve Çevresel Sorumluluk Ürün ve Hizmetler Yönetimin Vizyon ve Liderliği Medyada Yer Alma
Soru Kitapçığı H	Medyada Yer Alma	İşyeri Koşulları Finansal Performans Sosyal ve Çevresel Sorumluluk Ürün ve Hizmetler Yönetimin Vizyon ve Liderliği Duygusal Çekim

Tabloda görüldüğü gibi, kontrol versiyonu dışındaki her kitapçıkta, kurumsal itibar bileşenlerinden bir tanesi olumsuz, diğerleri de olumlu şekilde yer almıştır. Dolayısıyla kontrol grubundakiler hariç, araştırmaya katılan her cevaplayıcıya, XYZ Firması ile ilgili belirli bir özellik olumsuz çerçeveden hikaye edilmiştir. Ancak hangi özelliğin olumsuz, hangilerinin ise olumlu olarak hikaye edildiği, katılımcının kendisine verilen soru kitapçığı türüne bağlı olarak değişmiştir. Katılımcılara hangi soru kitapçığı türünün verileceği önceden belirlenmemiş, çalışmanın yapıldığı sınıftaki oturma düzenine göre kitapçık türleri rastgele dağıtılmıştır. Kurumsal itibar bileşenleriyle ilgili hazırlanan olumlu ve olumsuz tasvirler aşağıda Tablo 5'de görülmektedir.

Tablo 5: Kurumsal İtibar Bileşenleriyle İlgili Alternatif Tasvirler

İTİBAR BİLEŞENİ	**OLUMLU TASVİR**	**OLUMSUZ TASVİR**
İşyeri Koşulları	Firma, tüm kademelerdeki çalışanlarına en iyi olanakları sunmakta, onların kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkıda bulunacak olanaklar sağlamaktadır. Çalışanlarına, hak ettiklerini fazlasıyla vermekte ve bu hususta tüm çevrelerden saygı görmektedir. Kriz dönemlerinde dahi, çalışanlarını işten çıkarmamayı prensip edinmiştir. Bunlara bağlı olarak, alanında en yetenekli çalışanlar bu firmayı tercih etmektedir. Çalışanlar arasında işten ayrılmayı düşünenlerin oranı yok denecek kadar azdır.	Firma çalışanlarına iyi davranmamaktadır. Türkiye'deki tesislerinde, çalışanları çok düşük ücretle çalıştırmakta ve sosyal haklarını kısıtlamaktadır. Çalışanların eğitimi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması gibi konulara hiç önem vermemektedir. Kriz dönemlerinde fırsatçılık yaparak, çalışanlarını işten çıkartmakta ya da onları bazı haklarından vazgeçmeye zorlamaktadır. Çalışan devir hızı yüksek olup, çalışanların işinden memnuniyet düzeyi oldukça düşüktür. Bunlara bağlı olarak, çalışan piyasasında bu firmanın pek de iyi bir ünü yoktur.
Finansal Performans	Bu firma finansal performans ve karlılık açısından oldukça iyi durumdadır. Firma, kendi alanında pazarda lider konumdadır, sektör ortalamasının üzerinde yıllık karlılık oranları tutturmaktadır ve rakipleriyle arasındaki farkı açmaktadır. Karlılığı hisse senetlerinin getirisine de olumlu şekilde yansımaktadır. Firmanın ürünlerini satan bayiler de bu durumdan kazançlı çıkmaktadır.	Firma, finansal performans ve karlılık açısından pek iyi durumda değildir. Firma, kendi alanında pazardaki liderden geridedir ve son dönemde üst üste zarar açıklamaktadır. Firmanın bilançosunda zarar açıklaması, hisse senetlerinin de değer kaybetmesine neden olmaktadır. Bu durum firmanın ürünlerini satan bayileri de olumsuz şekilde etkilemeye başlamıştır
Sosyal ve Çevresel Sorumluluk	Firma, sosyal davalara destek olmakla ün salmıştır. Kaynaklarının dikkate değer bir kısmını sosyal sorumluluk projelerine ayırmakta ve bununla da gurur duymaktadır. Üretim süreçlerinde çevreye ve doğanın tüm unsurlarına son derece duyarlı davranmakta, ürünlerinin enerji tüketimi ve atık miktarını azaltmak için teknolojisini sürekli geliştirmektedir. Buna ilaveten, çevreyi iyileştirmek için çevreci derneklerle işbirlikleri yapmakta,	Firma, topluma ve çevreye karşı sorumlu davranmadığı için eleştirilmektedir. Üretiminde, çevreye ve doğaya zarar veren teknikler kullanmakta ve bu nedenle zaman zaman cezalar ödemek zorunda kalmaktadır. Firma, çevreci derneklerin hedef tahtasında yer almakta ve sık sık protestolara maruz kalmaktadır. Firma, toplum yararına faaliyetlerden uzak durmakta, bu tür konulara kaynak ayırmada son derece cimri davranmaktadır.

	onların faaliyetlerine de destek olmaktadır.	
Ürün ve Hizmetler	Bu firmanın ürün ve hizmetlerin kalitesi üst düzeydedir. Firma, müşteri odaklı olmayı temel prensip edinmiştir ve tüketici haklarına son derece saygılıdır. Ürün ve hizmetlerinin kalitesi ile ilgili bugüne kadar hiçbir sorun yaşamamıştır; bağımsız uzmanlarca ve tüketici derneklerince yapılan inceleme ve değerlendirmelerde hep üst düzey sonuçlar ortaya çıkmıştır.	Firmanın ürünleri ile ilgili tüketiciler arasında olumsuz bir kanaat hakimdir. Firma, müşterilerine gereken değeri vermemek ve tüketici haklarına saygılı olmamakla eleştirilmektedir. Ürün ve hizmetlerinin kalitesi ile ilgili bugüne kadar tüketicilerden sayısız şikayet gelmiş ve pek çok kere mahkeme kararıyla tazminat ödemek zorunda kalmıştır. Bağımsız uzmanlarca ve tüketici derneklerince yapılan inceleme ve değerlendirmelerde çok sayıda ürün kusuru saptanmıştır. Firma, internetteki şikayet sitelerinde en çok adı geçen şirketlerden birisidir.
Yönetimin Vizyon ve Liderliği	Firma, iyi yönetilmektedir, yönetim kademesinin vizyonu, liderliği ve geleceğe bakışı son derece etkilidir. Yöneticiler pazardaki fırsatları iyi analiz etmekte ve bunları avantaja çevirmekte oldukça başarılıdır. Doğru alanlarda yatırımlar yaptığı için gelecekte de büyümesine devam ettirecektir.	Firma, son dönemde pek de iyi yönetilmemektedir, yönetim kademesinin vizyonu, liderliği ve geleceğe bakışı etkili değildir. Yöneticiler pazardaki fırsatları analiz etmede ve bunları avantaja çevirmede başarılı değildir. Doğru alanlarda yatırımlar yapmadıkları için, firmanın geleceği pek parlak görünmemektedir.
Duygusal Çekim	Yapılan kamuoyu ve tüketici araştırmalarında, insanların XYZ firmasına yönelik duygu ve düşüncelerinin olumlu olduğu görülmüştür. Bu firma toplumun genelinin gözünde dürüst bir firma olarak iyi bir yer edinmiş; insanların saygısını ve hayranlığını kazanmıştır.	Yapılan kamuoyu araştırmalarında insanların XYZ firmasına yönelik olumsuz hislere sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu firma, insanlara soğuk ve itici gelmektedir. Firmanın toplum yararına faaliyetleri göstermelik olarak algılanmaktadır. Dar bir kitleye hitap etmekte ve toplumun geneline mesafeli durmaktadır. İnsanlar XYZ firmasını samimiyetsiz ve kendilerine uzak bulduklarını söylemektedirler. Firma, kamuoyu nezdinde yeterince saygınlık ve beğeni kazanamamıştır.
Medyada Yer Alma	Firma reklama önem vermektedir. Reklam bütçesini yüksek tutarak, TV, radyo, gazete ve dergilerde bol miktarda reklam yayınlamaktadır. Ayrıca basında, XYZ firması ile ilgili sık sık haberler çıkmaktadır.	Firma reklama hiç önem vermemektedir. Reklam bütçesini çok düşük tutmakta ve neredeyse hiç reklam yayınlamamaktadır. Bunun doğal bir sonucu olarak da, basında firma ile ilgili çok az haber çıkmaktadır. Firmanı adı basın yayın organlarında pek görünmemektedir.

Soru kitapçığının üçüncü sayfasının üst kısmında, cevaplayıcıların hikayede anlatılan firmanın ürün ve hizmetlerini satın alma niyetleri ile müşteri bağlılığını ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu soruların altında ise, cevaplayıcıların hikayede anlatılan firmada çalışma ve örgüte bağlanma niyetlerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Kitapçığın son sayfasında, cevaplayıcıların hikayede anlatılan firmaya yatırım yapma ve onunla iş ortaklığı yapma konusundaki düşüncelerini anlamaya yönelik sorular yer almaktadır. Bu soruların hemen altında ise, hikayedeki

firmaya ilişkin itibar bileşenlerinin ne şekilde algılandığına yönelik kontrol sorularına yer verilerek kitapçık sonlandırılmıştır. Tüm soru kitapçıklarında bu şekilde bir yerleşim yapılmıştır. Kitapçıklar arasındaki tek fark, XYZ Firması ile ilgili hikayedeki olumsuz itibar bileşenine ilişkin bilgilerdir.

5.2.1. Değişkenler ve Kullanılan Ölçekler

Soru kitapçığı içinde cevaplayıcıların demografik özellikleri, kurumsal itibar bileşenlerine ne derece önem verdikleri, tüketici elektroniği sektörüne ilişkin düşünceleri, hikayede anlatılan firmanın ürün ve hizmetlerini satın alma, bu firmada çalışma ve bu firmaya yatırım yapma niyetlerini görmeye yönelik sorulara ve manipülasyon kontrolü için hazırlanan sorulara yer verilmiştir.

Bu araştırmanın bağımlı değişkenleri kurumsal itibar bileşenlerine verilen önem, müşteri bağlılığı, işe başvurma niyeti, örgüte bağlanma niyeti ve yatırım yapma niyetidir. Bu değişkenlerin her biri, farklı bölümlerde farklı sorularla ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni ise, kurumsal itibar bileşenlerinin algılanan düzeyidir. Kurumsal itibar bileşenlerin düzeyi, yukarıda anlatıldığı üzere kurgusal bir hikaye kullanılarak olumlu ya da olumsuz şekilde değiştirilmiştir. Kısa hikayeler kullanılarak yapılan bu manipülasyonun işleyip işlemediğini kontrol etmek ve her bir kurumsal itibar bileşeninin algılanan düzeyini ölçmek için kontrol soruları sorulmuştur. Aşağıda, araştırmanın bağımlı değişkenlerini ölçmek ve manipülasyonları kontrol etmek için kullanılan ölçekler ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

KURUMSAL İTİBAR BİLEŞENLERİNİN ALGILANAN ÖNEM DERECELERİ

Cevaplayıcıların, kurumsal itibarın hangi bileşenini, ne derece önemli algıladıklarını belirlemek için, Fombrun ve arkadaşları tarafından geliştirilen "İtibar Katsayısı" temel alınarak bir ölçek oluşturulmuştur.[428] Bu ölçekte, İtibar Katsayısı ölçeğinde yer alan 20 adet ifadeye (ki bu 20 ifade, 6 temel itibar bileşenini temsil

[428] Fombrun vd., 2000, a.g.e., s.253.

etmektedir) ilaveten medyada yer alma konusu ile ilgili 3 yeni ifade daha eklenmiştir. Cevaplayıcılara, bir firmanın iyi bir itibara sahip olabilmesi için, sunulan ifadelerde belirtilen özelliklerin ne derece önemli olduğu sorulmuştur. Cevaplar 5 aralıklı Likert tipi bir skalada alınmıştır (1= Hiç Önemli Değil; 5= Çok Önemli). Tablo 6'da kurumsal itibar bileşenlerinin algılanan önem derecelerini ölçmek için hazırlanan bu ölçekteki ifadeler ve bu ifadelerin hangi bileşenlere ait oldukları görülmektedir.

Tablo 6: Kurumsal İtibar Bileşenleri Ölçeği

NO	İFADE	BİLEŞEN
1	Genel olarak insanların o firmaya güven duyması	Duygusal Çekim
2	İnsanların o firmaya hayranlık ve saygı duyması	
3	Toplumun genelinin o firma hakkında olumlu hislere sahip olması	
4	Firmanın, ürettiği ürün ve hizmetlerinin arkasında sonuna kadar durması	Ürün ve Hizmetler
5	Ödenen paranın karşılığını tam olarak veren ürün ve hizmetler sunması	
6	Yenilikçi ürün ve hizmetler sunması	
7	Yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunması	
8	Pazardaki fırsatları çabucak fark edip kendi lehine kullanabilmesi	Vizyon ve Liderlik
9	Yönetim kademesinin geleceğe dair net bir vizyonunun olması	
10	Yönetim kademesinin mükemmel düzeyde liderlik göstermesi	
11	Firmanın bünyesinde iyi ve yetenekli çalışanlara sahip olması	İşyeri Koşulları
12	Çalışanlar için zevkle çalışılabilecek iyi bir yer olması	
13	İyi yönetilmesi	
14	Çevreye yönelik sorumluluk sahibi olması	Sosyal ve Çevresel Sorumluluk
15	İnsanlara iyi davranması	
16	Sosyal davaları desteklemesi ve yardımsever olması	
17	Geleceğe yönelik güçlü beklentilerinin olması (büyüme, yeni yatırım vb.)	Finansal Performans
18	Karlılık düzeyinin iyi olması	
19	Rakiplerinden daha üstün olması	
20	Yatırım yapmak /hisse almak için riski düşük, getirisi yüksek bir seçenek olması	
21	Hemen herkes tarafından bilinen güçlü markalara sahip olması	Medyada Yer Alma
22	Medyada sık sık o firma ile ilgili haberlere yer verilmesi	
23	Firmanın kendisi ve ürünleri ile ilgili bol miktarda reklam yayınlanması	

TÜKETİCİ ELEKTRONİĞİ SEKTÖRÜNE YAKLAŞIM

Araştırma kapsamında, kurumsal itibar bileşenlerini manipüle etmek için hazırlanan hikayede, tüketici elektroniği sektöründe faaliyet gösterdiği söylenen kurgusal bir firma ile ilgili bilgiler sunulmuştur. Tüketici elektroniği sektörünün seçilmesinin nedeni, bu sektörün hem bir tüketici olarak hem de potansiyel çalışan olarak üniversite öğrencilerine uygun, bilindik bir sektör olması, öğrencilerin

çoğunun bu sektörün ürünleriyle ilgili kullanım deneyimlerinin olmasıdır. Tüketici elektroniği sektöründe faaliyet gösteren firmaların ürettikleri başlıca ürünler arasında TV, bilgisayar, oyun ve ev sinema sistemleri, video kamera, dijital fotoğraf makinesi, cep telefonu gibi ürünler yer almaktadır. Cevaplayıcıların, tüketici elektroniği sektörü ile ilgili bilgi düzeyleri, bu sektörün ürünlerini kullanma ve mezun olduktan sonra bu sektörde çalışma gibi konulardaki düşüncelerini ölçmek için dört soruluk bir ölçek hazırlanmıştır. Ölçekte, yukarıda sıralanan hususlar ile ilgili çeşitli ifadeler sunulmuş ve katılımcıların bu ifadelere katılma derecelerini 5 aralıklı Likert tipi bir skalada belirtmeleri istenmiştir (1= Kesinlikle Hayır; 5= Kesinlikle Evet). Tablo 7'de cevaplayıcıların tüketici elektroniği sektörüne yaklaşımlarını ölçmek için kullanılan ölçekte yer alan ifadeler görülmektedir.

Tablo 7: Tüketici Elektroniği Sektörüne Yaklaşım Ölçeği

1	Mezun olduktan sonra tüketici elektroniği sektöründe çalışmayı düşünürüm
2	Tüketici elektroniği sektörünün sunduğu ürünleri satın alır ve aktif olarak kullanırım
3	Tüketici elektroniği sektörü ile ilgili pek çok bilgiye sahibim (ürünlerin özellikleri, sektördeki başlıca firmalar, rekabetin düzeyi, sektörün karlılığı ve gelecekteki eğilimleri vb.)
4	Tüketici elektroniği sektörü benim açımdan önemli bir sektördür

MÜŞTERİ BAĞLILIĞI

Cevaplayıcıların, okudukları hikayede bahsedilen XYZ Firmasının ürünlerini satın alma, bu firmanın ürünlerine bir bağlılık gösterme ve olumlu ağızdan ağza iletişim gibi konulardaki niyetlerini ölçmek için 5 sorudan oluşan bir ölçek hazırlanmıştır. Ölçekteki sorular hazırlanırken, müşteri memnuniyeti ve marka bağlılığı ile ilgili literatür incelenmiş ve Zeithaml ve arkadaşları tarafından geliştirilen "Davranışsal Eğilimler Serisi"[429] Yoo ve Donthu tarafından geliştirilen "Marka Değeri" ölçeği[430] ve Aaker tarafından hazırlanan "Marka Değeri ve Marka

[429] Valarie A Zeithaml, Leonard L Berry and A Parasuraman, "The behavioral consequences of service quality", **Journal of Marketing,** Vol:60, No:2; (April 1996), s.38.
[430] Boonghe C. Yoo and Naveen Donthu, "Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale", **Journal of Business Research**, Vol:52, Iss:1, 2001, s.14.

Bağlılığı"[431] ölçeğinden yararlanılmıştır. XYZ firması ile ilgili hikayeyi okuyan katılımcılara, "Şimdi kendinizi tüketici elektroniği sektöründeki ürünlerden biri ya da birkaçını satın almayı düşünen bir müşterinin yerine koyunuz. (TV, bilgisayar, kamera, cep telefonu vb.) Ürünleri satın alırken XYZ firmasının ürünlerine yaklaşımınız nasıl olurdu?" şeklinde bir soru sorulmuştur. Bu ana sorunun hemen altına, satın alma niyeti, marka bağlılığı ve ağızdan ağza iletişimle ilgili aşağıdaki sorular yerleştirilmiştir. Katılımcıların bu sorulara 5 aralıklı Likert tipi bir skalada yanıt vermeleri istenmiştir (1= Kesinlikle Hayır; 5= Kesinlikle Evet). Tablo 8'de ölçekte yer alan sorular görülmektedir.

Tablo 8: Müşteri Bağlılığı Ölçeği

1	XYZ firmasının ürünü, rakiplerininkiyle aynı fiyata satılıyor olsa onu, diğer markalara tercih eder miydiniz?
2	Bu firmanın ürününe, rakiplerinin ürünlerinden daha yüksek bir fiyat ödemeniz gerekse, yine de onu tercih eder miydiniz?
3	Bu firmanın ürününden memnun kalsanız, bu durumu çevrenizdeki insanlara (eş, dost, aile) anlatır mıydınız?
4	Gittiğiniz mağazada XYZ firmasının ürününü bulamazsanız, sırf bu firmanın ürününü bulabilmek için başka mağazaları araştırır mıydınız?
5	Tüketici elektroniği ürünleri satın alma söz konusu olduğunda, XYZ firmasının ürünlerine sadık bir tüketici olur muydunuz?

İŞE BAŞVURMA VE ÖRGÜTE BAĞLANMA NİYETİ

Cevaplayıcıların mezun olduktan sonra, hikayede bahsedilen XYZ Firmasına iş başvurusu yapma niyetlerini ölçmek için 6 soru; böyle bir firmada çalışmaları halinde işyerine gösterecekleri bağlılık konusundaki niyetlerini ölçmek için ise 5 sorudan oluşan bir ölçek hazırlanmıştır. Ölçekteki sorular hazırlanırken, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti ile ilgili literatür incelenmiştir. İşe başvurma niyeti ile ilgili ifadeler, Sen ve arkadaşlarının yaptıkları benzer bir araştırmadan alınmıştır.[432] Örgütsel bağlılık niyeti ile ilgili ifadeler ise Porter ve diğerleri tarafından sadeleştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden" uyarlanmıştır.[433] XYZ firması ile ilgili hikayeyi okuyan katılımcılara, "Şimdi kendinizi, mezun olduktan

[431] David A. Aaker, "Measuring brand equity across products and markets", **California Management Review**, Vol:38, No:3, 1996, s.118.
[432] Sen vd., a.g.e., s.165.
[433] Porter vd., 1974, a.g.e., s. 609.

sonra tüketici elektroniği sektöründe çalışmayı düşünen potansiyel bir çalışanın yerine koyunuz. XYZ firmasında çalışmak konusunda ne düşünürdünüz?" şeklinde bir soru sorulmuştur. Bu sorunun altına, işe başvurma niyeti ile ilgili çeşitli ifadeler yerleştirilmiştir. Ardından "XYZ firmasında çalışıyor olsaydınız, kurumunuza ne derece bağlı olurdunuz?" şeklinde bir soru daha sorulmuş ve altına örgüte bağlanma ile ilgili çeşitli ifadeler yerleştirilmiştir. Katılımcılardan, bu ifadelere katılma derecelerini 5 aralıklı Likert tipi bir skalada belirtmeleri istenmiştir (1= Hiç Katılmıyorum; 5= Tamamen Katılıyorum). Tablo 9'da ölçekte yer alan bu ifadeler görülmektedir.

Tablo 9: İşe Başvurma ve Örgüte Bağlanma Niyeti Ölçeği

İşe Başvurma Niyeti	
1	XYZ gibi bir firmada çalışmayı çok isterdim
2	XYZ gibi bir firmada çalışmaktan gurur duyardım
3	XYZ gibi bir firmada çalışmak zevkli olurdu
4	XYZ gibi bir firmada çalışıyor olsam, işimden tatmin düzeyim yüksek olurdu.
5	XYZ gibi bir firmada çalışmak beni duygusal açıdan da mutlu ederdi
6	XYZ gibi bir firmada çalışabilmek için daha düşük bir maaşı bile kabul ederdim
Örgüte Bağlanma Niyeti	
1	XYZ gibi bir firmada çalışsam iş değiştirmeyi aklımdan bile geçirmezdim
2	XYZ gibi bir firmada çalışıyor olsam işlerimi hiç aksatmazdım
3	XYZ gibi bir firmada çalışsam, iş performansım hep en üst seviyede olurdu
4	XYZ gibi bir firmada çalışıyor olsam, görevimi büyük bir sadakatle yapardım
5	XYZ gibi bir firmada çalışsam, işime bağlılık düzeyim oldukça yüksek olurdu

YATIRIM YAPMA NİYETİ

Cevaplayıcıların, hikayede bahsedilen XYZ Firmasına yatırım yapma niyetleri ve böyle bir firma ile birlikte iş yapma konusundaki düşüncelerini ölçmek için 4 sorudan oluşan bir ölçek hazırlanmıştır. Ölçekteki sorular hazırlanırken, Sen ve arkadaşları[434], Solomon ve arkadaşları[435] ve Helm'in[436] yaptıkları benzer araştırmalardan yararlanılmıştır. XYZ firması ile ilgili hikayeyi okuyan katılımcılara, "Şimdi kendinizi, elinde bir miktar birikmiş parası olan ve yatırım yapmak isteyen

[434] Sen vd., a.g.e., s.165.
[435] Sandra Solomon, Philip M. J. Reckers and D. Jordan Lowe, "The Impact of Management Image and Non-Audit Service Fees on Investors' Perceptions of Earnings Quality", **Advances in Accounting**, Vol:21, 2005, s.216.
[436] Helm, a.g.e., s.29.

bir yatırımcının yerine koyun. XYZ firmasına yatırım yapmak ve bu firma ile ortaklaşa iş yapmak konusunda ne düşünürdünüz?" şeklinde bir soru sorulmuştur. Bu ana sorunun altına, XYZ firmasına ait hisse senetlerini alma, doğrudan iş ortaklığı yapma ya da bu firmanın ürünlerini satan bir bayi açma ile ilgili çeşitli sorular yerleştirilmiştir. Katılımcılardan, bu sorulara 5 aralıklı Likert tipi bir skalada yanıt vermeleri istenmiştir (1= Kesinlikle Hayır; 5= Kesinlikle Evet). Tablo 10'da ölçekte yer alan bu ifadeler görülmektedir.

Tablo 10: Yatırım Yapma Niyeti Ölçeği

1	Elinizdeki birikmiş para ile, borsada XYZ firmasının pay senetlerini satın alarak ona ortak olmayı düşünür müydünüz?
2	Elinizdeki birikmiş parayı doğrudan bu firmaya ortak olmak için kullanır mıydınız?
3	Elinizdeki birikmiş parayı kullanarak bu firmanın ürünlerini satan bir bayi açmayı düşünür müydünüz?
4	Sizce XYZ firması iş ortaklığı yapılabilecek bir firma mıdır?

5.2.2. Manipülasyon Kontrolü Soruları

Bu araştırmada, kurumsal itibar bileşenleri kısa bir hikaye içinde olumlu ya da olumsuz şekilde tasvir edilerek manipüle edilmiştir. Bu manipülasyonların istenilen şekilde çalışıp çalışmadığını kontrol etmek için, soru kitapçığının en son kısmına kontrol soruları yerleştirilmiştir. Katılımcılardan, okudukları hikayede verilen bilgiler temelinde, XYZ firmasının çeşitli özelliklerini değerlendirmeleri ve puan vermeleri istenmiştir. Puanlama yapılması istenen hususlar, kurumsal itibarın yedi bileşeni (duygusal çekim, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, işyeri koşulları, sosyal ve çevresel sorumluluk, finansal performans ve medyada yer alma) ve kurumun genel itibarıdır. Bu sorulara verilen yanıtlar, hem manipülasyonların istendiği şekilde çalışıp çalışmadığını, hem de hikayede anlatılan firmanın itibarının çeşitli bileşenlerinin, cevaplayıcılar tarafından ne şekilde algılandığını göstermiştir. Bu çerçevede, katılımcılara şöyle bir soru sorulmuştur:

"Sizden, yukarıda okuduğunuz hikâyede anlatılanlara bakarak XYZ firması ile ilgili bir değerlendirme yapmanız istense, aşağıdaki kriterlerin her biri için bu

firmaya 10 üzerinden kaç puan verirdiniz? Lütfen değerlendirmenizi sadece yukarıdaki hikâyede anlatılanları göz önüne alarak yapınız."

1. Genel olarak sizde uyandırdığı hisler (duygusal çekim)

2. Yönetim şekli ve yöneticilerinin başarısı (vizyon ve liderlik)

3. Çalışanlarına karşı davranışı (işyeri koşulları)

4. Ürün ve hizmetlerinin kalitesi (ürün ve hizmetler)

5. Çevreye ve sosyal konulara duyarlılığı (sosyal ve çevresel sorumluluk)

6. Finansal açıdan başarısı (finansal performans)

7. Reklam ve basınla ilişkiler (medyada yer alma)

8.Kurumun genel itibarı (kurumsal itibar)

Katılımcıların bu sorulara verdikleri cevaplar, her bir kitapçık türü için analiz edilerek, kurumsal itibar bileşenleri ile ilgili manipülasyonun çalışıp çalışmadığı kontrol edilmiştir. Sonraki aşamada ise, bu sorulara verilen cevaplar hipotezlerin test edilmesinde araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak kullanılmıştır.

5.3. Veri Toplama Süreci

5.3.1. Veri Toplama Aracının Ön Testinin Yapılması

Hazırlanan kısa hikayelerin ve araştırma sorularının yer aldığı kitapçık, 16.02.2009 tarihinde KOÜ, İİBF'de görev yapan araştırma görevlilerinden oluşan 10 kişilik bir grup üzerinde ön teste tabi tutulmuştur. Bu ön çalışmada elde edilen geri bildirimler ışığında soru kitapçığı bir kere daha değerlendirilmiş ve konu ile ilgili akademik çalışmalar yapan öğretim elemanlarının da katkıları alınarak kitapçığa son hali verilmiştir. Bu aşamadan sonra, KOÜ, İİBF'de öğrenim görmekte olan öğrenciler üzerinde asıl uygulama gerçekleştirilmiştir.

5.3.2. Araştırmanın Gerçekleştirilmesi ve Verilerin Toplanması

Uygulama için, hazırlanan hikayelerin ve ilgili soruların belirli bir sırada yerleştirildiği dört sayfadan oluşan, A4 ebadında soru kitapçıkları kullanılmıştır (Bkz. EK.1). Daha önce anlatıldığı üzere; hikaye içinde hangi kurumsal itibar bileşeninin olumsuz şekilde tasvir edildiğine bağlı olarak 8 farklı soru kitapçığı hazırlanmış ve kitapçıklar A, B, C, D, E, F, G, H şeklinde kodlanmıştır. KOÜ, İİBF bünyesinde öğretim görevi yapan öğretim üye ve elemanları ile yapılan ön görüşmeler sonucunda 9 öğretim elemanından, kendi ders saatlerinde bu uygulamayı yapmak üzere izin ve onay alınmıştır. Söz konusu öğretim elemanının ders verdikleri bölümlerde okuyan lisans ve yüksek lisans öğrencileri üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın hangi sınıfta ve hangi ders saatinde gerçekleştirileceği, çalışmaya olanak sağlayan ilgili öğretim üyeleri tarafından tayin edilmiştir. Araştırmacı ve kendisine yardımcı olan bir kişi, önceden belirlenen saatlerde ilgili dersliklerde hazır bulunmuş, öğretim üyesinin yaptığı kısa bir tanıtıcı konuşmanın ardından sınıfı devralarak uygulamayı gerçekleştirmişlerdir. Soru kitapçıkları dağıtılmadan önce, öğrencilere çalışma ile ilgili kısa bir bilgi verilmiştir. Bu aşamada, katılımcılara araştırmanın asıl amacı anlatılmamış, onun yerine tüketici elektroniği sektörüne yönelik tutum ve düşüncelerinin öğrenilmeye çalışıldığı anlatılmıştır. Katılımcılara soru kitapçıkları rastgele dağıtılmış, ancak yan yana ve arka arkaya oturan her katılımcıya farklı bir türde kitapçık denk getirilmiştir. Katılımcılara, kendilerine verilen kitapçık ile yanlarında bulunan diğer katılımcılara verilen kitapçığın farklı türde olduğu ve bu nedenle içeriğinin de farklı olacağı açıkça anlatılmıştır. Bu sayede katılımcıların soruları yanıtlarken birbirlerinden etkilenmeleri olasılığının önüne geçilmeye çalışılmıştır. Katılımcılara yapılan açıklamada, kitapçığın içinde yer alan kısa hikayeyi dikkatlice okuyup, sonraki soruları bu hikayede anlatılanlara bağlı kalarak cevaplamaları gerektiği açıkça anlatılmıştır. Katılımcılara istedikleri kadar süreleri olduğu söylenerek uygulama başlatılmıştır. Kitapçıktaki hikayeyi okuyup, araştırmanın bağımlı değişkenleri ile ilgili soruları yanıtlayan cevaplayıcılar, kitapçığın en son kısmındaki manipülasyon kontrolü sorularını da cevaplayarak çalışmayı tamamlamışlardır. Tüm soruları cevaplayan cevaplayıcıların soru kitapçığı araştırmacı ve yardımcısı tarafından kontrol edilerek teslim alınmıştır. Soru kitapçıklarının toplanması işi bittikten sonra

katılımcılara araştırmanın bir doktora tezinin parçası olduğu anlatılmıştır. Katılımcılardan, çalışmanın içeriği ve sorulan sorular ile ilgili olarak dışarıdaki arkadaşlarına bilgi vermemeleri rica edilmiş ve çalışma sonlandırılmıştır. Her bir grup için bu süreç yaklaşık 40 dakikada tamamlanmıştır.

Uygulamaya 02.03.2009 tarihinde başlanmıştır. KOÜ İİBF bünyesinde 02.03.2009-15.04.2009 tarihleri arasında öğrenci mevcutları 11 ile 75 kişi arasında değişen 11 ayrı sınıfta çalışma gerçekleştirilmiş ve toplam 480 öğrenciden bilgi toplanmıştır. Toplanan veriler üzerinde yapılan ilk incelemede, eksik ve özensiz doldurulduğu belirlenen 9 adet form iptal edilmiş, bunların yerine aynı sınıflarda okuyan başka öğrencilerden ilave veri toplanmıştır. Bundan sonraki kısımda, verilerin analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

6. VERİLERİN ANALİZİ

Cevaplayıcıların doldurduğu anketlerdeki veriler kodlanarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Veri analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır. Veri analizi beş aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, kurumsal itibar bileşenlerinin genel olarak algılanan önem dereceleri değerlendirilmiştir. Bu amaçla "İtibar Katsayısı" ölçeğine dayalı olarak hazırlanan 23 soruya verilen yanıtlar için tanımlayıcı istatistikler (yüzdelik dağılımlar, ortalamalar ve standart sapmalar) hesaplanmıştır. Bu analiz sonucunda, her bir kurumsal itibar bileşeninin cevaplayıcıların gözündeki önem derecesi ortaya konmuştur.

İkinci aşamada, cevaplayıcıların tüketici elektroniği sektörü ile ilgili bilgi düzeyleri, bu sektörün ürünlerini kullanma ve mezun olduktan sonra bu sektörde çalışma gibi konulardaki düşüncelerini ölçmek için hazırlanan "tüketici elektroniği sektörüne yaklaşım" ölçeğindeki sorulara verilen yanıtlar için tanımlayıcı istatistikler (yüzdelik dağılımlar, ortalamalar ve standart sapmalar) hesaplanmıştır. Bu analiz sonucunda, araştırma için seçilen "tüketici elektroniği" sektörünün cevaplayıcılar için ne kadar uygun bir sektör olduğu ortaya konmuştur. Üçüncü aşamada, kısa

hikayeler kullanılarak yapılan manipülasyonların istenilen şekilde çalışıp çalışmadığını kontrol etmek için sorulan kontrol sorularına verilen yanıtlar değerlendirilmiştir.

Manipülasyon kontrolünden sonra dördüncü aşamada, araştırmanın bağımlı değişkenlerini ölçmede kullanılan ölçeklerin faktör yapıları ve güvenilirlikleri değerlendirilmiştir. Beşinci ve son aşamada ise araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için analizler yapılmıştır. Bu analizler sonucunda, araştırmanın hipotezlerinin desteklenip desteklenmediği ortaya konmuştur. Hipotez testleri için yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

6.1. Kurumsal İtibar Bileşenlerinin Algılanan Önem Dereceleri

Tablo 11'de, İtibar Katsayısı ölçeğine verilen yanıtlara ilişkin yüzdelik dağılımlar, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar sunulmuştur. Tabloda görüldüğü gibi, cevaplayıcıların gözünde iyi bir kurumsal itibar açısından en önemli husus; "genel olarak insanların o firmaya güven duyması"dır (*M=4,56*). Bunu 4,50 ortalama puanla "bünyesinde iyi ve yetenekli çalışanlara sahip olması" izlemektedir. Daha sonra sırasıyla "ödenen paranın karşılığını tam olarak veren ürün ve hizmetler sunması" (*M=4,50*) ve "personelin iyi yönetilmesi" (*M=4,47*) gelmektedir. En düşük ortalama puan, "medyada sık sık o firma ile ilgili haberlere yer verilmesi" yargısına (*M=3,40*) verilmiştir. Bunu "Yatırım yapmak için (örn. hisselerini almak) riski düşük, getirisi yüksek bir seçenek olması" yargısı (*M=3,65*) izlemiştir. Daha sonra sırasıyla "firmanın kendisi ve ürünleri ile ilgili bol miktarda reklam yayınlaması" (*M=3,65*) ve "Sosyal davaları desteklemesi ve yardımsever olması" (*M=3,78*) ile "İnsanların o firmaya hayranlık ve saygı duyması" (*M=3,79*) gelmektedir.

Tek tek sorulara verilen yanıtlar değerlendirildikten sonra, yedi kurumsal itibar bileşeni için algılanan önem derecesi ortalamaları hesaplanmıştır. Bileşenlere ayrı ayrı bakıldığında, en yüksek ortalamayı 4,44 puan ile "İşyeri Çevresi" bileşeninin aldığı görülmektedir. Onu 4,34 ortalama puanla "Ürün ve Hizmet Kalitesi" bileşeni izlemektedir. En düşük ortalama puanı ise 3,63 ortalama puanla

“Medyada Yer Alma” bileşeninin aldığı görülmektedir. Bunu 3,98 ortalama puanla “Finansal Performans” bileşeni izlemektedir. Ölçek genelinin ortalaması ise 4,17 puandır. Buna göre cevaplayıcıların gözünde, bir kurumun iyi bir itibara sahip olması için en önemli hususlar işyeri çevresi ve ürün/hizmet kalitesi iken; en az önemli hususlar medyada yer alma ve finansal performansıdır. İyi bir itibara sahip olmak isteyen kurumlar öncelikle üstün yetenekli çalışanlara sahip olmalı, çalışanlar için cazip çalışma koşulları sağlamalı, ödenen paranın karşılığını tam olarak veren üst düzey kalitede ürün ve hizmetler üretebilmelidir. İyi bir itibar üzerinde medyada yer almanın etkisi, diğer bileşenlerden daha düşük düzeydedir. Bu nedenle tanıtım faaliyetlerinden daha çok, işyeri koşullarının iyileştirilmesi ve ürün/hizmet kalitesinin geliştirilmesi için çalışmalara yapılmalıdır.

Tablo 11: İtibar Katsayısı Ölçeğine Verilen Yanıtlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (N=480)

İTİBAR BİLEŞENİ	BİLEŞEN ÖNEM DERECESİ ORTALAMASI*	İLİŞKİLİ SORULAR	Cevapların Yüzdelik Dağılımı					Art. Ort	Std. Sapma
			Hiç Önemli Değil	Pek Önemli Değil	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli		
DUYGUSAL ÇEKİM	4,09	Genel olarak insanların o firmaya güven duyması	0,2	1,7	2,9	31,5	63,6	4,56	0,66
		İnsanların o firmaya hayranlık ve saygı duyması	1,2	13,4	13,6	48,7	23,1	3,79	0,99
		Toplumun genelinin o firma hakkında olumlu hislere sahip olması	0,5	7,8	12,7	54,3	24,8	3,95	0,85
ÜRÜN ve HİZMET KALİTESİ	4,34	Firmanın, ürettiği ürün ve hizmetlerinin arkasında sonuna kadar durması	1,0	2,2	5,8	39,2	51,8	4,39	0,78
		Ödenen paranın karşılığını tam olarak veren ürün ve hizmetler sunması	0,2	1,9	4,3	34,8	58,7	4,50	0,70
		Yenilikçi ürün ve hizmetler sunması	0,7	3,6	10,6	50,8	34,2	4,14	0,80
		Yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunması	0,7	2,6	6,2	42,4	48,0	4,34	0,77
VİZYON ve LİDERLİK	4,18	Pazardaki fırsatları çabucak fark edip kendi lehine kullanabilmesi	0,2	5,3	9,7	44,9	39,9	4,19	0,83
		Yönetim kademesinin geleceğe dair net bir vizyonunun olması	1,0	3,9	8,4	44,8	41,9	4,23	0,83
		Yönetim kademesinin mükemmel düzeyde liderlik göstermesi	1,0	5,8	11,1	45,1	37,1	4,12	0,89
İŞYERİ ÇEVRESİ	4,44	Bünyesinde iyi ve yetenekli çalışanlara sahip olması	0,7	2,2	2,4	36,1	58,6	4,50	0,72
		Çalışanlar için zevkle çalışılabilecek iyi bir yer olması	1,2	3,6	5,3	39,1	50,8	4,35	0,83
		Personelin iyi yönetilmesi	0,2	1,2	6,0	36,5	56,0	4,47	0,69
SOSYAL ve ÇEVRESEL SORUMLULUK	4,01	Çevreye yönelik sorumluluk sahibi olması	1,0	5,3	11,4	52,5	29,8	4,05	0,84
		İnsanlara ve topluma iyi davranması	1,2	4,1	7,5	46,7	40,5	4,21	0,84
		Sosyal davaları desteklemesi ve yardımsever olması	2,9	9,6	16,9	48,2	22,4	3,78	1,00
FİNANSAL PERFORMANS	3,98	Geleceğe yönelik güçlü beklentilerinin olması (büyüme, yeni yatırımlar vb.)	0,5	2,2	6,0	45,1	46,3	4,34	0,73
		Karlılık düzeyinin iyi olması	1,7	7,5	11,8	47,2	31,8	4,00	0,94
		Rakiplerinden daha üstün olması	1,7	6,8	13,9	51,6	26,0	3,93	0,91
		Yatırım yapmak için riski düşük, getirisi yüksek bir seçenek olması	3,4	11,3	22,5	42,7	20,1	3,65	1,03
MEDYADA YER ALMA	3,63	Hemen herkes tarafından bilinen güçlü markalara sahip olması	1,7	12,5	13,3	44,8	27,7	3,84	1,02
		Medyada sık sık o firma ile ilgili haberlere yer verilmesi	5,6	19,9	20,6	36,4	17,5	3,40	1,15
		Firmanın kendisi ve ürünleri ile ilgili bol miktarda reklam yayınlaması	4,3	14,4	15,3	43,4	22,5	3,65	1,11

**Önem dereceleri "1=Hiç Önemli Değil", "5= Çok Önemli" şeklinde puanlanmıştır.*

6.2. Cevaplayıcıların Tüketici Elektroniği Sektörüne Yaklaşımı

Bu araştırma kapsamında incelenen kurgusal firmanın faaliyet gösterdiği sektör olarak "tüketici elektroniği" seçilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin, kendilerine sunulan kısa hikayeye, hikayede anlatılan firmaya ve bu firmanın sunduğu ürün ve hizmetlere ilişkin ilgilenimlerinin yüksek olmasının, soruları yanıtlarken daha fazla bilişsel efor sarf etmelerine yol açabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, seçilen firmanın cevaplayıcıların tüketici, potansiyel çalışan ve yatırımcı olarak bir şekilde etkileşim içinde olduğu ya da olabileceği bir firma olması istenmiştir. Yapılan ön çalışma sonucunda, tüketici elektroniği sektörünün, üniversite öğrencilerinin ilgilenimlerinin yüksek olduğu bir sektör olduğu değerlendirilmiştir. Bu öngörünün ne derece yerinde olduğunu anlamak amacıyla, cevaplayıcıların tüketici elektroniği sektörüne yaklaşımları incelenmiştir. Bu amaçla sorulan dört soruya verilen yanıtların yüzdesel dağılımı, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12: Cevaplayıcıların Tüketici Elektroniği Sektörüne Yaklaşımları (N=480)

	Cevapların Yüzdelik Dağılımı					Art. Ort	Std. Sapma
	Kesinlikle Hayır	Pek Değil	Kararsızım	Kısmen Evet	Kesinlikle Evet		
Mezun olduktan sonra tüketici elektroniği sektöründe çalışmayı düşünürüm	13,9	29,6	9,6	46,2	7,5	2,85	1,19
Tüketici elektroniği sektörünün sunduğu ürünleri satın alır ve aktif olarak kullanırım	1,2	8,7	12,9	30,9	34,4	4,04	0,95
Tüketici elektroniği sektörü ile ilgili ayrıntılı bilgiye sahibim.	7,2	41,2	18,2	37,2	7,7	2,91	1,14
Tüketici elektroniği sektörü benim açımdan önemli bir sektördür	3,6	19,9	21,4	27,6	21,1	3,52	1,14

Tablo 12'de görüldüğü gibi, cevaplayıcıların yaklaşık %65'i tüketici elektroniği sektörünün sunduğu ürünleri satın alıp kullanma deneyimine sahiptir. Cevaplayıcıların yaklaşık %54'ü mezun olduktan sonra bu sektörde çalışabileceğini belirtmiştir. Cevaplayıcıların %45'i bu sektör ile ilgili bilgi sahibidir ve yaklaşık %49'u bu sektörü kendisi açısından önemli bir sektör olarak değerlendirmektedir. Bu sonuçlar, tüketici elektroniği sektörünün, cevaplayıcıların ilgilenimi açısından bu araştırma için doğru bir sektör olduğunu görüşünü desteklemektedir.

6.3. Manipülasyon Kontrolleri

Bu araştırmada, kurumsal itibar bileşenlerinin paydaşların davranışları üzerinde ne tür etkileri olduğunu görmek amacıyla, itibar bileşenleri olumlu ya da olumsuz şekilde manipüle edilmiştir. Bu manipülasyonların istenilen şekilde çalışıp çalışmadığını kontrol etmek için, katılımcılardan okudukları hikayede verilen bilgiler temelinde, XYZ firmasının çeşitli özelliklerini değerlendirmeleri ve 0 ile 10 arasında puanlar (0=Çok kötü, 10=Mükemmel) vermeleri istenmiştir. Puanlama yapılması istenen hususlar, kurumsal itibarın yedi bileşeni (duygusal çekim, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, işyeri koşulları, sosyal ve çevresel sorumluluk, finansal performans ve medyada yer alma) ve kurumun genel itibarıdır. Şayet manipülasyonlar doğru çalıştıysa, cevaplayıcının okuduğu kısa hikayede hangi itibar bileşeni olumsuz tasvir edildiyse, cevaplayıcıların o bileşenle ilgili kurum özelliğine diğerlerinden daha düşük puan vermesi beklenmektedir. Tablo 13'de her bir kısa hikaye türü için, sekiz farklı özellik açısından XYZ firmasına yönelik bu değerlendirmeler görülmektedir.

Tablo 13: Manipülasyon Kontrolü Sonuçları

HİKAYE VERSİYONU	OLUMSUZ OLARAK MANİPLE EDİLEN İTİBAR BİLEŞENİ	N	FİRMA ÖZELLİKLERİNE YÖNELİK DEĞERLENDİRME (Art. Ort.)*							
			Kurumun genel itibarı	Çalışanlarına karşı davranışı	Finansal açıdan başarısı	Çevre ve sosyal konulara duyarlılığı	Ürün ve hizmet kalitesi	Yöneticilerinin başarısı	Genel olarak uyandırdığı hisler	Reklam ve basınla ilişkiler
0	Kontrol (Hepsi Olumlu)	60	8,63	8,37	8,50	8,28	8,50	8,20	7,87	8,17
1	İşyeri Çevresi	60	7,05	3,42	8,16	7,93	8,00	6,57	6,39	8,36
2	Finansal Performans	60	7,17	8,22	4,59	8,06	8,00	7,32	7,09	7,66
3	Sosyal ve Çev. Sorumluluk	60	7,00	7,92	7,50	3,90	7,96	7,87	6,75	7,90
4	Ürün veHizmet Kalitesi	60	5,97	7,95	7,15	6,97	5,22	7,47	5,95	7,82
5	Vizyon ve Liderlik	60	7,77	8,27	7,55	8,52	8,40	5,38	7,47	8,48
6	Duygusal Çekim	60	5,85	8,62	8,13	8,13	8,25	8,02	4,56	7,60
7	Medyada Yer Alma	60	7,86	8,14	8,60	8,20	8,22	7,86	7,62	4,79
VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI**			F (7; 472): 15,02	F (7; 472): 42,07	F (7; 472): 27,58	F (7; 472): 31,06	F (7; 472): 19,48	F (7; 472): 13,22	F (7; 472): 19,72	F (7; 472): 18,08

**Cevaplar 0 ve 10 puan arasında değişmiştir.*

*** Tüm F değerleri 0,001 düzeyinde anlamlıdır*

Tabloda görüldüğü gibi, tüm itibar bileşenleri açısından olumlu bir çerçeve çizilen kontrol versiyonunda, cevaplayıcıların firma özelliklerine yönelik değerlendirmelerinin hepsinde (10 tam puan üzerinden) 7,9 ve daha yüksek ortalama puanlar verdikleri anlaşılmaktadır. Bu da, kontrol versiyonunda hikayelenen firmayı değerlendiren cevaplayıcıların, firmanın tüm özelliklerini olumlu değerlendirdiklerini göstermektedir. Bu da, olumlu versiyondaki firmanın tüm özellikler açısından yüksek bir itibara sahip olarak algılandığını doğrulamaktadır.

İşyeri çevresi bileşeninin olumsuz, diğer itibar bileşenlerinin olumlu olarak tasvir edildiği ikinci versiyonu okuyan cevaplayıcıların, firma özelliklerine yönelik değerlendirmelerinde en düşük ortalama puanı (3,42) "firmanın çalışanlarına karşı davranışı"na verdiği görülmektedir. Varyans analizi, farklı hikayeler okuyan cevaplayıcı grupları arasında, firmanın çalışanlarına karşı davranışına verilen puanlar açısından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ($F(7; 472): 42{,}07$, $p<0{,}001$). Yapılan post-hoc LSD testi sonucuna göre, işyeri çevresinin olumsuz olarak tasvir edildiği hikayeyi okuyan cevaplayıcılar, bu özelliğe, diğer tüm firma özelliklerinden daha düşük bir puan vermişlerdir ($p<0{,}001$). Bu sonuçlar, kurumsal itibarın işyeri çevresi bileşeni için kurgulanan manipülasyonun çalıştığını göstermektedir.

Finansal performans bileşeninin olumsuz, diğer itibar bileşenlerinin olumlu olarak tasvir edildiği üçüncü versiyonu okuyan cevaplayıcıların, firma özelliklerine yönelik değerlendirmelerinde en düşük ortalama puanı (4,59) "Finansal açıdan başarısı"na verdiği görülmektedir. Varyans analizi, farklı hikayeler okuyan cevaplayıcı grupları arasında, firmanın finansal başarısına verilen puanlar açısından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ($F(7; 472): 27{,}578$, $p<0{,}001$). Yapılan post-hoc LSD testi sonucuna göre, finansal performansın olumsuz olarak tasvir edildiği hikayeyi okuyan cevaplayıcılar, bu özelliğe, diğer tüm firma özelliklerinden daha düşük bir puan vermişlerdir ($p<0{,}001$). Bu sonuçlar, kurumsal itibarın finansal performans bileşeni için kurgulanan olumsuz manipülasyonun çalıştığını göstermektedir.

Sosyal ve Çevresel Sorumluluk bileşeninin olumsuz, diğer itibar bileşenlerinin olumlu olarak tasvir edildiği dördüncü versiyonu okuyan

cevaplayıcıların, firma özelliklerine yönelik değerlendirmelerinde en düşük ortalama puanı (3,90) "Çevresel ve sosyal konulara duyarlılığı"na verdiği görülmektedir. Varyans analizi, farklı hikayeler okuyan cevaplayıcı grupları arasında, firmanın çevresel ve sosyal konulara duyarlılığına verilen puanlar açısından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ($F (7; 472): 31,06 p<0,001$). Yapılan post-hoc LSD testi sonucuna göre, Sosyal&Çevresel Sorumluluğun olumsuz olarak tasvir edildiği hikayeyi okuyan cevaplayıcılar, bu özelliğe, diğer tüm firma özelliklerinden daha düşük bir puan vermişlerdir ($p<0,001$). Bu sonuçlar, kurumsal itibarın Sosyal ve Çevresel Sorumluluk bileşeni için kurgulanan olumsuz manipülasyonun çalıştığını göstermektedir.

Ürün ve Hizmet Kalitesi bileşeninin olumsuz, diğer itibar bileşenlerinin olumlu olarak tasvir edildiği beşinci versiyonu okuyan cevaplayıcıların, firma özelliklerine yönelik değerlendirmelerinde en düşük ortalama puanı (5,22) "Ürün ve hizmetlerinin kalitesi"ne verdiği görülmektedir. Varyans analizi, farklı hikayeler okuyan cevaplayıcı grupları arasında, firmanın ürün ve hizmetlerinin kalitesine verilen puanlar açısından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ($F (7; 472): 19,481, p<0,001$). Yapılan post-hoc LSD testi sonucuna göre, Ürün ve Hizmet Kalitesinin olumsuz olarak tasvir edildiği hikayeyi okuyan cevaplayıcılar, bu özelliğe, diğer tüm firma özelliklerinden daha düşük bir puan vermişlerdir ($p<0,001$). Bu sonuçlar, kurumsal itibarın Ürün ve Hizmet Kalitesi bileşeni için kurgulanan olumsuz manipülasyonun çalıştığını göstermektedir.

Vizyon ve Liderlik bileşeninin olumsuz, diğer itibar bileşenlerinin olumlu olarak tasvir edildiği altıncı versiyonu okuyan cevaplayıcıların, firma özelliklerine yönelik değerlendirmelerinde en düşük ortalama puanı (5,38) "Yöneticilerinin başarısı"na verdiği görülmektedir. Varyans analizi, farklı hikayeler okuyan cevaplayıcı grupları arasında, firmanın yöneticilerinin başarısına verilen puanlar açısından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ($F (7; 472): 13,215, p<0,001$). Yapılan post-hoc LSD testi sonucuna göre, Vizyon ve Liderlik bileşeninin olumsuz olarak tasvir edildiği hikayeyi okuyan cevaplayıcılar, bu özelliğe, diğer tüm firma özelliklerinden daha düşük bir puan vermişlerdir ($p<0,001$). Bu sonuçlar, kurumsal

itibarın Vizyon ve Liderlik bileşeni için kurgulanan olumsuz manipülasyonun çalıştığını göstermektedir.

Duygusal Çekim bileşeninin olumsuz, diğer itibar bileşenlerinin olumlu olarak tasvir edildiği altıncı versiyonu okuyan cevaplayıcıların, firma özelliklerine yönelik değerlendirmelerinde en düşük ortalama puanı (4,56) "Genel Olarak Uyandırdığı Hisler"e verdiği görülmektedir. Varyans analizi, farklı hikayeler okuyan cevaplayıcı grupları arasında, firmanın yöneticilerinin başarısına verilen puanlar açısından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ($F(7; 472): 19{,}722$, $p<0{,}001$). Yapılan post-hoc LSD testi sonucuna göre, Duygusal Çekim bileşeninin olumsuz olarak tasvir edildiği hikayeyi okuyan cevaplayıcılar, bu özelliğe, diğer tüm firma özelliklerinden daha düşük bir puan vermişlerdir ($p<0{,}001$). Bu sonuçlar, kurumsal itibarın Duygusal Çekim bileşeni için kurgulanan olumsuz manipülasyonun çalıştığını göstermektedir.

Medyada Yer Alma bileşeninin olumsuz, diğer itibar bileşenlerinin olumlu olarak tasvir edildiği sekizinci versiyonu okuyan cevaplayıcıların, firma özelliklerine yönelik değerlendirmelerinde en düşük ortalama puanı (4,79) "Reklam ve basınla ilişkiler"e verdiği görülmektedir. Varyans analizi, farklı hikayeler okuyan cevaplayıcı grupları arasında, firmanın reklam ve basınla ilişkiler performansına verilen puanlar açısından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ($F(7; 472): 18{,}078$, $p<0{,}001$). Yapılan post-hoc LSD testi sonucuna göre, Medyada Yer Alma bileşeninin olumsuz olarak tasvir edildiği hikayeyi okuyan cevaplayıcılar, bu özelliğe, diğer tüm firma özelliklerinden daha düşük bir puan vermişlerdir ($p<0{,}001$). Bu sonuçlar, kurumsal itibarın Medyada Yer Alma bileşeni için kurgulanan olumsuz manipülasyonun da çalıştığını göstermektedir.

Genel olarak bakıldığında, kurumsal itibarın tüm bileşenleri için yapılan manipülasyonların istendiği gibi çalıştığı görülmektedir. Manipülasyon kontrolleri tamamlandıktan sonra, kullanılan ölçeklerin faktör yapıları ve güvenilirlik düzeyleri incelenmiştir.

6.4. Bağımlı Değişkenlere İlişkin Ölçeklerin Değerlendirilmesi

Bu araştırmanın bağımlı değişkenleri müşteri bağlılığı, potansiyel çalışanların işe başvurma ve örgüte bağlanma niyetleri ve potansiyel yatırımcıların yatırım yapma niyetidir. Yukarıda anlatıldığı gibi, bu ölçekler ilgili literatür üzerinde yapılan geniş bir araştırmadan sonra oluşturulmuştur. Hipotez testlerine geçmeden önce, bağımlı değişkenleri ölçmede kullanılan ölçeklerin faktör yapıları ve güvenilirlikleri incelenmiştir.

a. Müşteri Bağlılığı Ölçeği

Cevaplayıcıların, okudukları hikayede bahsedilen XYZ Firmasının ürünlerini satın alma, bu firmanın ürünlerine bir bağlılık gösterme ve olumlu ağızdan ağza iletişim gibi konulardaki niyetlerini ölçmek için 5 sorudan oluşan bir ölçek hazırlanmıştır. Ölçekteki sorular hazırlanırken, müşteri memnuniyeti ve marka bağlılığı ile ilgili literatür incelenmiş ve Zeithaml ve arkadaşları tarafından geliştirilen "Davranışsal Eğilimler Serisi"[437] Yoo ve Donthu tarafından geliştirilen "Marka Değeri" ölçeği[438] ve Aaker tarafından hazırlanan "Marka Değeri ve Marka Bağlılığı"[439] ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu 5 sorudan oluşan ölçeğin faktör yapısını görebilmek için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizi için ise, içsel tutarlılık ölçütü olan Cronbach'ın Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin faktör yapısını belirlemek için yapılan keşifsel faktör analizinin uygulanmasında temel bileşenler analizi ve faktörlerin dönüştürülmesinde de varimax yöntemi kullanılmıştır. Faktörlerin belirlenmesinde özdeğer≥1 ölçütü göz önüne alınmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü ve Bartlett'in Küresellik testi kullanılmıştır. Yapılan analizde, KMO=0,725 ve Bartlett testi anlamlılık düzeyi p=0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, verilerin faktör analizi uygulamaya müsait olduğunu göstermektedir[440].

---

[437] Zeithaml, v.d., 1996, s.38.
[438] Yoo and Donthu, 2001, s.14.
[439] Aaker, 1996, s.118.
[440] Mahir Nakip, **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, 1.b., Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2003, s.450.

Tablo 14: Müşteri Bağlılığı Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testleri

SORULAR	Faktör Yükü
Bu firmanın ürününe, rakiplerinin ürün ve hizmetlerinden daha fazla ücret ödemeniz gerekse, yine de onu tercih eder miydiniz?	,784
Gittiğiniz mağazada XYZ firmasının ürününü bulamazsanız, sırf bu firmanın ürününü bulabilmek için başka mağazaları araştırır mıydınız?	,757
Tüketici elektroniği ürünleri satın alma söz konusu olduğunda, XYZ firmasının ürünlerine sadık bir tüketici olur muydunuz?	,729
XYZ firmasının ürünü, rakiplerininkiyle aynı fiyata satılıyor olsa onu, diğer markalara tercih eder miydiniz?	,599
Bu firmanın ürününden memnun kalsanız, bu durumu çevrenizdeki insanlara (eş, dost, aile) anlatır mıydınız?	,355
Toplam Açıklanan Varyans	%44,08
Cronbach Alpha	0,67

Faktör analizi sonucunda toplam varyansın %44,08'ini açıklayan tek bir faktör ortaya çıkmıştır (öz değer = 2,204). Faktör yükleri 0,784 ile 0,355 arasında değişmektedir (Tablo 14). "Bu firmanın ürününden memnun kalsanız, bu durumu çevrenizdeki insanlara (eş, dost, aile) anlatır mıydınız?" sorusunun faktör yükü, 0,5'in altında çıkmış olmasına rağmen, bu soru önemli bir soru olduğundan ölçekten çıkarılmamıştır. Faktör analizi sonuçları, ölçeğin tek boyutlu bir yapı arz ettiğini göstermektedir.

Müşteri Bağlılığı ölçeğinin güvenilirliğini analiz etmek için bir içsel tutarlılık ölçütü olan Cronbach α katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Cronbach α katsayısı 0,67 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, kabul edilebilir alt sınır olan 0,60'ın bir miktar üzerindedir[441]. Bu sonuçlar, müşteri bağlılığı ölçeğini oluşturan soruların ortalamaları alınarak birleştirilmeleri suretiyle, "Müşteri Bağlılığı" adıyla yeni bir kompozit değişken oluşturulabileceğine işaret etmektedir. Bu yeni değişken oluşturularak, bir sonraki aşamada hipotez testlerinde kullanılmıştır.

b. İşe Başvurma Niyeti Ölçeği

Cevaplayıcıların, mezun olduktan sonra hikayede bahsedilen XYZ Firmasına iş başvurusu yapma niyetlerini ölçmek için 6 sorudan oluşan bir ölçek hazırlanmıştır. Ölçekteki sorular hazırlanırken, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti ile ilgili

[441] Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 1.b., İzmit, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2009, s.135.

literatür incelenmiştir. İşe başvurma niyeti ile ilgili ifadeler, Sen ve arkadaşlarının yaptıkları benzer bir araştırmadan alınmıştır.[442] Bu 6 sorudan oluşan ölçeğin faktör yapısını görebilmek için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizi için ise, içsel tutarlılık ölçütü olan Cronbach'ın Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

İşe başvurma niyeti ölçeğinin faktör yapısını belirlemek için yapılan keşifsel faktör analizinin uygulanmasında temel bileşenler analizi ve faktörlerin dönüştürülmesinde de varimax yöntemi kullanılmıştır. Faktörlerin belirlenmesinde özdeğer≥1 ölçütü göz önüne alınmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü ve Bartlett'in Küresellik testi kullanılmıştır. Yapılan analizde, KMO=0,893 ve Bartlett testi anlamlılık düzeyi p=0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, verilerin faktör analizi uygulamaya müsait olduğunu göstermektedir[443]. Faktör analizi sonucunda toplam varyansın %65,25'ini açıklayan tek bir faktör ortaya çıkmıştır (öz değer = 3,915). Faktör yükleri 0,849 ile 0,636 arasında değişmektedir (Tablo 15). Faktör analizi sonuçları, ölçeğin tek boyutlu bir yapı arz ettiğini göstermektedir.

Tablo 15: İşe Başvurma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testleri

SORULAR	Faktör Yükü
XYZ gibi bir firmada çalışmak zevkli olurdu	,849
XYZ gibi bir firmada çalışmayı çok isterdim	,841
XYZ gibi bir firmada çalışmak beni duygusal açıdan da mutlu ederdi	,835
XYZ gibi bir firmada çalışmaktan gurur duyardım	,833
XYZ gibi bir firmada çalışıyor olsam, işimden tatmin düzeyim yüksek olurdu.	,831
XYZ gibi bir firmada çalışabilmek için daha düşük bir maaşı bile kabul ederdim	,639
Açıklanan Varyans	%65,250
Cronbach Alpha	0,89

İşe başvurma niyeti ölçeğinin güvenilirliğini analiz etmek için bir içsel tutarlılık ölçütü olan Cronbach α katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Cronbach α katsayısı 0,89 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, yüksek bir güvenilirlik

[442] Sen vd., s.165.
[443] Nakip, a.g.e., s.450.

düzeyine işaret etmektedir.[444] Bu sonuçlar, işe başvurma niyeti ölçeğini oluşturan soruların ortalamaları alınarak birleştirilmeleri suretiyle, "İşe Başvurma Niyeti" adıyla yeni bir kompozit değişken oluşturulabileceğine işaret etmektedir. Bu yeni değişken oluşturularak, bir sonraki aşamada hipotez testlerinde kullanılmıştır.

c. Örgüte Bağlanma Niyeti

Cevaplayıcıların, XYZ gibi bir firmada çalışmaları halinde işyerine gösterecekleri bağlılık konusundaki düşüncelerini ölçmek için 5 sorudan oluşan bir ölçek hazırlanmıştır. Ölçekteki sorular hazırlanırken, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti ile ilgili literatür incelenmiştir. Örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler Porter ve diğerleri tarafından sadeleştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden" uyarlanmıştır.[445] Bu 5 sorudan oluşan ölçeğin faktör yapısını görebilmek için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizi için ise, içsel tutarlılık ölçütü olan Cronbach'ın Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

Örgüte bağlanma niyeti ölçeğinin faktör yapısını belirlemek için yapılan keşifsel faktör analizinin uygulanmasında temel bileşenler analizi ve faktörlerin dönüştürülmesinde de varimax yöntemi kullanılmıştır. Faktörlerin belirlenmesinde özdeğer≥1 ölçütü göz önüne alınmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü ve Bartlett'in Küresellik testi kullanılmıştır. Yapılan analizde, KMO=0,837 ve Bartlett testi anlamlılık düzeyi p=0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, verilerin faktör analizi uygulamaya müsait olduğunu göstermektedir[446]. Faktör analizi sonucunda toplam varyansın %69,187'sını açıklayan tek bir faktör ortaya çıkmıştır (öz değer = 3,459). Faktör yükleri 0,887 ile 0,682 arasında değişmektedir (Tablo 16). Faktör analizi sonuçları, ölçeğin tek boyutlu bir yapı arz ettiğini göstermektedir.

[444] İslamoğlu, a.g.e., s.135.
[445] Porter vd., 1974, s. 609.
[446] Nakip, a.g.e., s.450.

Tablo 16: Örgüte Bağlanma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testleri

SORULAR	Faktör Yükü
F7 XYZ gibi bir firmada çalışsam, iş performansım hep en üst seviyede olurdu	,887
F8 XYZ gibi bir firmada çalışıyor olsam, görevimi büyük bir sadakatle yapardım	,873
F14 XYZ gibi bir firmada çalışsam, işime bağlılık düzeyim oldukça yüksek olurdu	,850
F6 XYZ gibi bir firmada çalışıyor olsam işlerimi hiç aksatmazdım	,850
F5 XYZ gibi bir firmada çalışsam iş değiştirmeyi aklımdan bile geçirmezdim	,682
Açıklanan Varyans	%69,187
Cronbach's Alpha	0,885

Örgüte bağlanma niyeti ölçeğinin güvenilirliğini analiz etmek için bir içsel tutarlılık ölçütü olan Cronbach α katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Cronbach α katsayısı 0,885 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, yüksek bir güvenilirlik düzeyine işaret etmektedir.[447] Bu sonuçlar, örgüte bağlanma niyeti ölçeğini oluşturan soruların ortalamaları alınarak birleştirilmeleri suretiyle, "Örgüte Bağlılık Niyeti" adıyla yeni bir kompozit değişken oluşturulabileceğine işaret etmektedir. Bu yeni değişken oluşturularak, bir sonraki aşamada hipotez testlerinde kullanılmıştır.

d. Yatırım Yapma Niyeti Ölçeği

Cevaplayıcıların, hikayede bahsedilen XYZ Firmasına yatırım yapma niyetleri ve böyle bir firma ile birlikte iş yapma konusundaki düşüncelerini ölçmek için 4 sorudan oluşan bir ölçek hazırlanmıştır. Ölçekteki sorular hazırlanırken, Sen ve arkadaşları[448], Solomon ve arkadaşları[449] ve Helm'in[450] yaptıkları benzer araştırmalardan yararlanılmıştır. Bu 4 sorudan oluşan ölçeğin faktör yapısını görebilmek için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizi için ise, içsel tutarlılık ölçütü olan Cronbach'ın Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

Yatırım yapma niyeti ölçeğinin faktör yapısını belirlemek için yapılan keşifsel faktör analizinin uygulanmasında temel bileşenler analizi ve faktörlerin dönüştürülmesinde de varimax yöntemi kullanılmıştır. Faktörlerin belirlenmesinde

[447] İslamoğlu, a.g.e., s.135.
[448] Sen vd., a.g.e., s.165.
[449] Solomon vd., 2005, s.216.
[450] Helm, a.g.e., s.29.

özdeğer≥1 ölçütü göz önüne alınmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü ve Bartlett'in Küresellik testi kullanılmıştır. Yapılan analizde, KMO=0,811 ve Bartlett testi anlamlılık düzeyi p=0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, verilerin faktör analizi uygulamaya müsait olduğunu göstermektedir[451]. Faktör analizi sonucunda toplam varyansın %70,68'ini açıklayan tek bir faktör ortaya çıkmıştır (öz değer = 2,827). Faktör yükleri 0,878 ile 0,817 arasında değişmektedir (Tablo 17). Faktör analizi sonuçları, ölçeğin tek boyutlu bir yapı arz ettiğini göstermektedir.

Yatırım yapma niyeti ölçeğinin güvenilirliğini analiz etmek için bir içsel tutarlılık ölçütü olan Cronbach α katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Cronbach α katsayısı 0,861 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, yüksek bir güvenilirlik düzeyine işaret etmektedir.[452] Bu sonuçlar, yatırım yapma niyeti ölçeğini oluşturan soruların ortalamaları alınarak birleştirilmeleri suretiyle, "Yatırım Yapma Niyeti" adıyla yeni bir kompozit değişken oluşturulabileceğine işaret etmektedir. Bu yeni değişken oluşturularak, bir sonraki aşamada hipotez testlerinde kullanılmıştır.

Tablo 17: Yatırım Yapma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testleri

SORULAR	Faktör Yükü
Elinizdeki birikmiş parayı doğrudan bu firmaya ortak olmak için kullanır mıydınız?	,878
Elinizdeki birikmiş para ile, borsada XYZ firmasının pay senetlerini satın alarak ona ortak olmayı düşünür müydünüz?	,847
Sizce XYZ firması iş ortaklığı yapılabilecek bir firma mıdır?	,820
Elinizdeki birikmiş parayı kullanarak bu firmanın ürünlerini satan bir bayi açmayı düşünür müydünüz?	,817
Açıklanan Varyans	%70,68
Cronbach's Alpha	0,861

Bağımlı değişkenleri oluşturan ölçeklerin faktör yapıları ve güvenilirlikleri bu şekilde analiz edildikten sonra, bir sonraki aşamada araştırmanın hipotezleri test edilmiştir.

[451] Nakip, a.g.e., s.450.
[452] İslamoğlu, a.g.e., s.135.

6.5. Hipotez Testleri

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için, kurumsal itibar bileşenlerinin algılanan düzeyleri ile paydaşların çeşitli davranışları arasındaki ilişkiler ve her bir itibar bileşeninin, farklı paydaş davranışlarını nasıl etkilediği incelenmiştir. Hipotez testleri üç ana başlık altında gerçekleştirilmiştir. Birinci adımda, kurumsal itibar bileşenleri ile müşteri bağlılığı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bunun için, kurumun genel itibarı ve müşteri bağlılığı arasındaki korelasyon analiz edilmiştir. Her bir itibar bileşeni ile müşteri bağlılığı arasındaki ilişkileri görebilmek için de korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonra, kurumsal itibar bileşenlerinin müşteri bağlılığı üzerindeki etkilerini görebilmek için bir regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

İkinci adımda, kurumsal itibar bileşenleri ile potansiyel çalışanların işe başvurma niyeti ve örgüte bağlanma niyeti arasındaki ilişkiler, benzer yöntemlerle incelenmiştir. Bunun için, kurumun genel itibarı ve işe başvurma niyeti arasındaki korelasyon analiz edilmiştir. Her bir itibar bileşeni ile işe başvurma niyeti arasındaki ilişkileri görebilmek için de korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonra, kurumsal itibar bileşenlerinin işe başvurma niyeti üzerindeki etkilerini görebilmek için bir regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Aynı işlemler, örgüte bağlanma değişkeni için de gerçekleştirilmiştir.

Üçüncü adımda, kurumsal itibar bileşenleri ile potansiyel yatırımcıların yatırım yapma niyeti arasındaki ilişkiler benzer yöntemlerle incelenmiştir. Bunun için, kurumun genel itibarı ve yatırım yapma niyeti arasındaki korelasyon analiz edilmiştir. Her bir itibar bileşeni ile yatırım yapma niyeti arasındaki ilişkileri görebilmek için de korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonra, kurumsal itibar bileşenlerinin yatırım yapma niyeti üzerindeki etkilerini görebilmek için bir regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Hipotez testlerine başlamadan önce araştırma kapsamında incelenen bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 18' de sunulmuştur.

Tablo 18: Araştırma Kapsamında İncelenen Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

DEĞİŞKENLER	Ort.	Std.Sp.	İKİLİ KORELASYONLAR										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Bağımlı Değişkenler													
1 Müşteri Bağlılığı	3,47	0,66											
2 İşe Başvurma Niyeti	3,33	0,89	,385**										
3 Örgüte Bağlanma Niyeti	3,57	0,87	,303**	,853**									
4 Yatırım Yapma Niyeti	3,31	0,87	,378**	,401**	,336**								
Bağımsız Değişkenler													
5 Kurumun genel itibarı	7,16	2,07	,393**	,311**	,255**	,463**							
6 Duygusal Çekim	6,71	2,13	,399**	,334**	,278**	,438**	,689**						
7 Vizyon ve Liderlik	7,34	2,17	,120**	,247**	,223**	,309**	,310**	,313**					
8 İşyeri Çevresi	7,61	2,58	,196**	,619**	,583**	,162**	,287**	,304**	,377**				
9 Ürün ve hizmet kalitesi	7,82	2,11	,420**	,216**	,203**	,372**	,476**	,491**	,261**	,238**			
10 Çevresel ve Sosyal Sorumluluk	7,50	2,54	,244**	,213**	,206**	,146**	,276**	,242**	,100*	,193**	,271**		
11 Finansal Performans	7,52	2,24	,101*	-0,008	-0,007	,406**	,309**	,198**	,290**	0,042	,223**	,178**	
12 Medyada Yer Alma	7,60	2,40	,069	-,016	,062	,043	,234**	,161**	,143**	,07	,175**	,103*	,203**

**. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

*. Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

6.5.1. Müşteri Bağlılığı İle İlgili Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın birinci hipotezi, müşteri bağlılığı ile kurumun genel itibarı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu öngörmektedir. Tablo 18'de görüldüğü gibi, müşteri bağlılığı ile kurumun genel itibarı arasında 0,393 değerinde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır ($p<0,001$). Buna göre H1 hipotezi doğrulanmıştır. Kurumun genel itibarı ile müşteri bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Kurumsal itibarın alt bileşenleri ile müşteri bağlılığı arasındaki ilişkilere yönelik olarak geliştirilen hipotezlerde, itibar bileşenlerinin müşteri bağlılığını etkileyeceği öngörülmüş, ancak bu etkinin yönü ve şiddeti ile ilgili (ürün ve hizmet kalitesi bileşeni hariç) ayrıntılı tahmin yapılmamıştır. Tablo 18'de yer alan korelasyon değerlerine bakıldığında, müşteri bağlılığının duygusal çekim bileşeni ile 0,399; vizyon ve liderlik bileşeni ile 0,120; işyeri çevresi bileşeni ile 0,196; ürün ve hizmet kalitesi bileşeni ile 0,420; çevresel ve sosyal sorumluluk bileşeni ile 0,244; finansal performans bileşeni ile 0,101 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü korelasyonlar paylaştığı görülmektedir. Finansal performans ile paylaşılan korelasyon 0,005 düzeyinde diğerleri ise 0,001 düzeyinde anlamlıdır. Bununla birlikte, müşteri bağlılığı ile medyada yer alma bileşeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, biri hariç diğer tüm kurumsal itibar bileşenleri ile müşteri bağlılığı arasında çeşitli düzeylerde ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Kurumsal itibar bileşenlerinin müşteri bağlılığı üzerindeki etkilerine ilişkin hipotezleri test etmek için hiyerarşik çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Hiyerarşik çoklu regresyon analizi sayesinde kurumsal itibar bileşenlerinin her birinin, müşteri bağlılığındaki değişkenliği açıklamada anlamlı bir etkilerinin olup olmadığı; varsa bu etkilerin yönü ve şiddeti belirlenebilir. Hiyerarşik çoklu regresyon analizi yedi adımdan oluşmaktadır. Analizin ilk adımında, müşteri bağlılığını en fazla etkileyeceği düşünülen ürün ve hizmet kalitesi bileşeni tek başına regresyon modeline sokulmuştur. Daha sonra, her adımda diğer kurumsal itibar bileşenlerinin biri modele dahil edilmiş ve model parametrelerindeki değişmeler gözlenmiştir.

Tablo 19'da müşteri bağlılığının bağımlı değişken, kurumsal itibar bileşenlerinin de bağımsız değişkenler olduğu hiyerarşik çoklu regresyon analizinin model özeti sunulmuştur. Sadece bir değişkenin yer aldığı birinci modelde, "ürün ve hizmet kalitesi" bileşeni açısından algılanan itibarın, müşteri bağlılığındaki varyansın yaklaşık %18'ini kendi başına açıkladığı görülmektedir. İkinci adımda "duygusal çekim" bileşeni devreye girince, toplam açıklanan varyans %22'ye çıkmıştır. Üçüncü adımda, "vizyon ve liderlik" açısından algılanan itibarın modele sokulması, açıklanan varyansta hemen hiçbir değişikliğe yol açmamıştır. Dördüncü adımda "işyeri çevresi" açısından algılanan itibarın modele dahil edilmesi, açıklanan toplam varyansı çok az artırarak %23 seviyesine çıkarmıştır. Beşinci adımda, "çevresel ve sosyal sorumluluk" açısından algılanan itibar modele dahil edildiğinde, toplam açıklanan varyans bir miktar daha artarak %24 seviyesine çıkmıştır. Altıncı adımda modele "finansal performans" bileşeni eklendiğinde toplam açıklanan varyansta neredeyse hiçbir değişiklik olmamıştır. Son adımda modele dahil edilen "medyada yer alama" bileşeni de toplam açıklanan varyansa hemen hiçbir katkı yapmamıştır. Tabloda görülen değişim istatistikleri, modelin 1., 2. ve 5. adımlarındaki F değeri değişikliklerinin istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,005$) olduğunu göstermektedir. Modeldeki hata terimlerinin aralarındaki korelasyonu test etmek için kullanılan Durbin-Watson istatistiği, 2,024 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 2'ye çok yakın çıktığı için modeldeki değişkenlerin hata terimlerinin birbirinden bağımsız olduğu varsayımı doğrulanmıştır[453].

Tablo 19: Müşteri Bağlılığı Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Model Özeti

Model	R	R^2	Düz. R^2	Tahminin Std. Hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R^2	F	sd1	sd2	p. (F Değişimi)	
1	0,420	0,177	0,175	0,59994	0,177	102,521	1	478	0,000	
2	0,475	0,225	0,222	0,58257	0,049	29,918	1	477	0,000	
3	0,476	0,227	0,222	0,58263	0,001	0,907	1	476	0,341	
4	0,481	0,231	0,225	0,58160	0,004	2,692	1	475	0,101	
5	0,491	0,241	0,233	0,57838	0,010	6,306	1	474	0,012	
6	0,491	0,241	0,232	0,57893	0,000	0,101	1	473	0,751	
7	0,492	0,242	0,231	0,57934	0,001	0,321	1	472	0,571	2,024

[453] Andy Field, **Discovering Statistics Using SPSS**, 3. Ed., London, Sage Publications, 2009, s.236.

Tablo 20'de her bir modelin, bağımlı değişkeni tahmin etmede anlamlı bir katkı sağlayıp sağlamadığını gösteren ANOVA değerleri görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi, analize dahil edilen tüm modellerin bağımlı değişkeni tahmin etmede anlamlı katkıları vardır. ($p<0,001$).

Tablo 20: Müşteri Bağlılığı Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Modeli ANOVA Tablosu

Model		Kareler Toplamı	S.d.	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
1	Regresyon	36,900	1	36,900	102,521	0,000
	Hata	172,044	478	0,360		
	Toplam	208,944	479			
2	Regresyon	47,054	2	23,527	69,321	0,000
	Hata	161,890	477	0,339		
	Toplam	208,944	479			
3	Regresyon	47,362	3	15,787	46,507	0,000
	Hata	161,582	476	0,339		
	Toplam	208,944	479			
4	Regresyon	48,272	4	12,068	35,677	0,000
	Hata	160,671	475	0,338		
	Toplam	208,944	479			
5	Regresyon	50,382	5	10,076	30,122	0,000
	Hata	158,562	474	0,335		
	Toplam	208,944	479			
6	Regresyon	50,415	6	8,403	25,071	0,000
	Hata	158,528	473	0,335		
	Toplam	208,944	479			
7	Regresyon	50,523	7	7,218	21,504	0,000
	Hata	158,421	472	0,336		
	Toplam	208,944	479			

Tablo 21'de regresyon model parametreleri görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini incelemeden önce, tablonun en sağındaki iki sütunda verilen çoklu eş doğrusallık (multi collinearity) istatistikleri değerlendirilmiştir. Tabloda görülen VIF (variance inflation factor) değerleri, sınır olarak kabul edilen 10 değerinin oldukça altındadır; ayrıca tolerans değerleri de yine kritik değer olan 0,2'nin oldukça üzerindedirler. Bu değerler, regresyon analizinde çoklu eş doğrusallık problemi olmadığına işaret etmektedir.[454]

[454] Field, s.242.

Tablo 21: Müşteri Bağlılığı Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Model Parametreleri

Model	Bağımsız Değişkenler	Std.laştırılmamış Katsayılar		Std. Katsayılar	t	p.	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
		B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
1	(Sabit)	2,441	0,105		23,255	0,000		
	Ürün ve Hizmet Kalitesi	0,131	0,013	0,420	10,125	0,000	1,000	1,000
2	(Sabit)	2,217	0,110		20,187	0,000		
	Ürün ve Hizmet Kalitesi	0,092	0,014	0,296	6,393	0,000	0,758	1,318
	Duygusal Çekim	0,079	0,014	0,253	5,470	0,000	0,758	1,318
3	(Sabit)	2,273	0,125		18,240	0,000		
	Ürün ve Hizmet Kalitesi	0,094	0,015	0,302	6,462	0,000	0,746	1,341
	Duygusal Çekim	0,082	0,015	0,263	5,545	0,000	0,722	1,386
	Vizyon&Liderlik	-0,012	0,013	-0,041	-0,952	0,341	0,887	1,128
4	(Sabit)	2,220	0,129		17,262	0,000		
	Ürün ve Hizmet Kalitesi	0,092	0,015	0,296	6,342	0,000	0,742	1,347
	Duygusal Çekim	0,078	0,015	0,250	5,220	0,000	0,703	1,422
	Vizyon&Liderlik	-0,019	0,014	-0,063	-1,406	0,160	0,806	1,241
	İşyeri Çevresi	0,019	0,011	0,073	1,641	0,101	0,815	1,227
5	(Sabit)	2,107	0,136		15,544	0,000		
	Ürün ve Hizmet Kalitesi	0,086	0,015	0,276	5,851	0,000	0,720	1,388
	Duygusal Çekim	0,074	0,015	0,238	4,953	0,000	0,695	1,438
	Vizyon&Liderlik	-0,018	0,014	-0,059	-1,331	0,184	0,805	1,243
	İşyeri Çevresi	0,015	0,011	0,060	1,346	0,179	0,804	1,243
	Çevresel&Sosyal Sor.	0,028	0,011	0,106	2,511	0,012	0,898	1,113
6	(Sabit)	2,123	0,145		14,636	0,000		
	Ürün ve Hizmet Kalitesi	0,087	0,015	0,277	5,846	0,000	0,712	1,404
	Duygusal Çekim	0,074	0,015	0,239	4,958	0,000	0,693	1,443
	Vizyon&Liderlik	-0,017	0,014	-0,056	-1,202	0,230	0,751	1,332
	İşyeri Çevresi	0,015	0,012	0,058	1,292	0,197	0,791	1,264
	Çevresel&Sosyal Sor.	0,028	0,011	0,108	2,529	0,012	0,883	1,132
	Finansal Performans	-0,004	0,013	-0,014	-0,317	0,751	0,864	1,158
7	(Sabit)	2,152	0,154		13,980	0,000		
	Ürün ve Hizmet Kalitesi	0,087	0,015	0,280	5,868	0,000	0,708	1,412
	Duygusal Çekim	0,075	0,015	0,240	4,979	0,000	0,691	1,447
	Vizyon&Liderlik	-0,016	0,014	-0,054	-1,172	0,242	0,749	1,335
	İşyeri Çevresi	0,015	0,012	0,058	1,290	0,198	0,791	1,264
	Çevresel&Sosyal Sor.	0,028	0,011	0,109	2,543	0,011	0,882	1,133
	Finansal Performans	-0,003	0,013	-0,010	-0,233	0,816	0,846	1,182
	Medyada Yer Alma	-0,006	0,011	-0,023	-0,566	0,571	0,933	1,072

Tablo 21'de görüldüğü gibi, birinci adımda yer alan "ürün ve hizmet kalitesi" açısından algılanan itibarın, müşteri bağlılığı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır ($p<0,001$). Buna göre; diğer değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda, ürün ve hizmet kalitesi açısından algılanan itibardaki bir standart sapmalık artış, müşteri bağlılığı düzeyinde 0,42 standart sapmalık bir artışa neden olmaktadır. Buna göre, "Kurumsal itibarın ürün ve hizmet kalitesi bileşeni müşteri bağlılığını etkiler" önermesi (Hipotez 5) doğrulanmıştır.

İkinci adımda, "duygusal çekim" bileşeni modele dahil edildiğinde, ürün ve hizmet kalitesi bileşeninin müşteri bağlılığı üzerindeki etkisi bir miktar düşmesine rağmen (β=0,296) halen istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,001). Duygusal çekim bileşeninin de, müşteri bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Duygusal çekim açısından algılanan itibar düzeyindeki bir standart sapmalık artış, diğer değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda, müşteri bağlılığı düzeyinde 0,253 standart sapmalık bir artışa neden olmaktadır (p<0,001). Buna göre, "Kurumsal itibarın duygusal çekim bileşeni müşteri bağlılığını etkiler" önermesi (Hipotez 2) doğrulanmıştır.

Üçüncü adımda, "vizyon ve liderlik" bileşeninin modele dahil edilmesi, modelin açıklama gücü üzerinde anlamlı bir değişiklik yaratmamıştır (Tablo 19). Buna ilaveten; vizyon ve liderlik bileşeninin, müşteri bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı da anlaşılmaktadır (β=-0,041; p=0,341). Bu nedenle, "Kurumsal itibarın vizyon ve liderlik bileşeni müşteri bağlılığını etkiler" önermesini (Hipotez 3) destekleyecek yeterli kanıt elde edilememiştir.

Dördüncü adımda, "işyeri çevresi" bileşeninin modele dahil edilmesi de, modelin açıklama gücü üzerinde anlamlı bir değişiklik yaratmamıştır (Tablo 19). Buna ilaveten; işyeri çevresi bileşeninin, müşteri bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı da anlaşılmaktadır (β=0,073; p=0,101). Bu nedenle, "Kurumsal itibarın işyeri çevresi bileşeni müşteri bağlılığını etkiler" önermesini (Hipotez 4) destekleyecek yeterli kanıt elde edilememiştir.

Beşinci adımda, "çevresel ve sosyal sorumluluk" bileşeni modele dahil edildiğinde, modelin açıklama gücünde anlamlı bir artış ortaya çıkmıştır (Tablo 19). Çevresel ve sosyal sorumluluk bileşeninin de, müşteri bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Çevresel ve sosyal sorumluluk açısından algılanan itibar düzeyindeki bir standart sapmalık artış, diğer değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda, müşteri bağlılığı düzeyinde 0,106 standart sapmalık bir artışa neden olmaktadır (p<0,05). Buna göre, "Kurumsal itibarın çevresel ve sosyal sorumluluk bileşeni müşteri bağlılığını etkiler" önermesi (Hipotez 6) doğrulanmıştır.

Altıncı adımda, "finansal performans" bileşeninin modele dahil edilmesi de, modelin açıklama gücü üzerinde anlamlı bir değişiklik yaratmamıştır (Tablo 19). Buna ilaveten; finansal performans bileşeninin, müşteri bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı da anlaşılmaktadır (β=-0,014; p=0,751). Bu nedenle, "Kurumsal itibarın finansal performans bileşeni müşteri bağlılığını etkiler" önermesini (Hipotez 7) destekleyecek yeterli kanıt elde edilememiştir.

Yedinci ve son adımda, "medyada yer alma" bileşeninin modele dahil edilmesi de, modelin açıklama gücü üzerinde anlamlı bir değişiklik yaratmamıştır (Tablo 19). Buna ilaveten; medyada yer alma bileşeninin, müşteri bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı da görülmüştür (β=-0,023; p=0,571). Bu nedenle, "Kurumsal itibarın medyada yer alma bileşeni müşteri bağlılığını etkiler" önermesini (Hipotez 8) destekleyecek yeterli kanıt elde edilememiştir. Diğer taraftan, hiyerarşik çoklu regresyon analizinin son adımında, tüm itibar bileşenleri modele dahil edildiğinde "ürün ve hizmet kalitesi" bileşeninin β katsayısının (0,280) diğer bileşenlerin hepsinden daha yüksek olduğu da görülmektedir. Bu bulgu, "Tüm itibar bileşenleri birlikte değerlendirildiğinde, ürün ve hizmet kalitesi bileşeninin müşteri bağlılığı üzerindeki etkisi diğerlerinden daha fazladır" önermesini (Hipotez 9) de doğrulamaktadır.

Özetlemek gerekirse, kurumsal itibar bileşenlerinin müşteri bağlılığı üzerindeki etkisine ilişkin Hipotez 2, Hipotez 5, Hipotez 6 ve Hipotez 9 doğrulanmıştır. Kurumsal itibarın duygusal çekim, ürün ve hizmet kalitesi, çevresel ve sosyal sorumluluk bileşenleri müşteri bağlılığını etkiler; ürün ve hizmet kalitesi bileşeninin müşteri bağlılığı üzerindeki etkisi diğerlerinden daha fazladır. Diğer taraftan; kurumsal itibarın vizyon ve liderlik, işyeri çevresi, finansal performans ve medyada yer alma bileşenlerinin müşteri bağlılığı üzerinde etkisi olduğunu öngören Hipotez 3, Hipotez 4, Hipotez 7 ve Hipotez 8'i destekleyecek kanıtlar, bu araştırma çerçevesinde elde edilememiştir.

6.5.2. İşe Başvurma Niyeti İle İlgili Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın onuncu hipotezi, potansiyel çalışanların bir kuruma iş başvurusu yapma niyeti ile o kurumun genel itibarı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu öngörmektedir. Tablo 18'de görüldüğü gibi, işe başvurma niyeti ile kurumun genel itibarı arasında 0,311 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır ($p<0,001$). Buna göre H10 hipotezi doğrulanmıştır. Kurumun genel itibarı ile işe başvurma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Kurumsal itibarın alt bileşenleri ile işe başvurma niyeti arasındaki ilişkilere yönelik olarak geliştirilen hipotezlerde, itibar bileşenlerinin işe başvurma niyetini etkileyeceği öngörülmüş, ancak bu etkinin yönü ve şiddeti ile ilgili (işyeri çevresi bileşeni hariç) ayrıntılı tahmin yapılmamıştır. Tablo 18'de yer alan korelasyon değerlerine bakıldığında, işe başvurma niyetinin duygusal çekim bileşeni ile 0,334; vizyon ve liderlik bileşeni ile 0,247; işyeri çevresi bileşeni ile 0,619; ürün ve hizmet kalitesi bileşeni ile 0,216; çevresel ve sosyal sorumluluk bileşeni ile 0,213 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü korelasyonlar paylaştığı görülmektedir. Bu korelasyon değerlerinin hepsi 0,001 düzeyinde anlamlıdır. Bununla birlikte, işe başvurma niyetinin finansal performans ve medyada yer alma bileşenleri ile istatistiksel olarak anlamlı korelasyonlar paylaşmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, ikisi hariç diğer tüm kurumsal itibar bileşenleri ile işe başvurma niyeti arasında çeşitli düzeylerde ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Bu saptamadan sonra, kurumsal itibar bileşenlerinin işe başvurma niyeti üzerindeki etkilerine ilişkin hipotezleri test etmek için hiyerarşik çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Hiyerarşik çoklu regresyon analizi sayesinde kurumsal itibar bileşenlerinin her birinin, işe başvurma niyetindeki değişkenliği açıklamada anlamlı bir etkilerinin olup olmadığı; varsa bu etkilerin yönü ve şiddeti belirlenebilir. Hiyerarşik çoklu regresyon analizi yedi adımdan oluşmaktadır. Analizin ilk adımında, işe başvurma niyetini en fazla etkileyeceği düşünülen işyeri çevresi bileşeni tek başına regresyon modeline sokulmuştur. Daha sonra, her adımda diğer kurumsal itibar bileşenlerinin biri modele dahil edilmiş ve model parametrelerindeki değişmeler gözlenmiştir.

Tablo 22'de işe başvurma niyetinin bağımlı değişken, kurumsal itibar bileşenlerinin de bağımsız değişkenler olduğu hiyerarşik çoklu regresyon analizinin model özeti sunulmuştur. Sadece bir değişkenin yer aldığı birinci modelde, "işyeri çevresi" bileşeni açısından algılanan itibarın, işe başvurma niyetindeki varyansın yaklaşık %38'ini kendi başına açıkladığı görülmektedir. İkinci adımda "duygusal çekim" bileşeni devreye girince, toplam açıklanan varyans %40'a çıkmıştır. Üçüncü adımda, "vizyon ve liderlik" açısından algılanan itibarın modele sokulması, açıklanan varyansta hemen hiçbir değişikliğe yol açmamıştır. Dördüncü adımda "ürün ve hizmet kalitesi" açısından algılanan itibarın modele dahil edilmesi, açıklanan toplam varyansta anlamlı bir değişiklik yaratmamıştır. Beşinci adımda, "çevresel ve sosyal sorumluluk" açısından algılanan itibar modele dahil edildiğinde, toplam açıklanan varyans bir miktar daha artarak %41 seviyesine çıkmıştır. Altıncı adımda modele "finansal performans" bileşeni eklendiğinde toplam açıklanan varyansta çok küçük bir artış olmuştur. Son adımda modele dahil edilen "medyada yer alama" bileşeni de toplam açıklanan varyansı çok küçük bir miktar artırmıştır. Tabloda görülen değişim istatistikleri, modelin 1., 2., 6. ve 7. adımlarındaki F değeri değişikliklerinin istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,005$) olduğunu göstermektedir. Beşinci adımdaki F değeri değişimi ise istatistiksel anlamlık sınırına çok yakındır. Modeldeki hata terimlerinin aralarındaki korelasyonu test etmek için kullanılan Durbin-Watson istatistiği, 1,898 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 2'ye çok yakın çıktığı için modeldeki değişkenlerin hata terimlerinin birbirinden bağımsız olduğu varsayımı doğrulanmıştır[455].

Tablo 22: İşe Başvurma Niyeti Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Model Özeti

Model	R	R^2	Düz. R^2	Tahminin Std. Hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R^2	F	sd1	sd2	p. (F Değişimi)	
1	,619	,384	,382	,70217	,384	297,381	1	478	,000	
2	,638	,407	,404	,68946	,023	18,794	1	477	,000	
3	,638	,407	,404	,68994	,000	,335	1	476	,563	
4	,638	,407	,402	,69065	,000	,012	1	475	,912	
5	,642	,412	,406	,68876	,004	3,611	1	474	*,058*	
6	,646	,417	,410	,68644	,005	4,222	1	473	,040	
7	,650	,423	,414	,68378	,006	4,680	1	472	,031	1,898

[455] Field, s.236.

Tablo 23'de her bir modelin, bağımlı değişkeni tahmin etmede anlamlı bir katkı sağlayıp sağlamadığını gösteren ANOVA değerleri görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi, analize dahil edilen tüm modellerin bağımlı değişkeni tahmin etmede anlamlı katkıları vardır. ($p<0,001$).

Tablo 23: İşe Başvurma Niyeti Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Modeli ANOVA Tablosu

Model		Kareler Toplamı	S.d.	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
1	Regresyon	146,622	1	146,622	297,381	,000
	Hata	235,676	478	,493		
	Toplam	382,298	479			
2	Regresyon	155,556	2	77,778	163,622	,000
	Hata	226,742	477	,475		
	Toplam	382,298	479			
3	Regresyon	155,716	3	51,905	109,041	,000
	Hata	226,583	476	,476		
	Toplam	382,298	479			
4	Regresyon	155,721	4	38,930	81,614	,000
	Hata	226,577	475	,477		
	Toplam	382,298	479			
5	Regresyon	157,434	5	31,487	66,372	,000
	Hata	224,864	474	,474		
	Toplam	382,298	479			
6	Regresyon	159,423	6	26,571	56,390	,000
	Hata	222,875	473	,471		
	Toplam	382,298	479			
7	Regresyon	161,612	7	23,087	49,379	,000
	Hata	220,687	472	,468		
	Toplam	382,298	479			

Tablo 24'de regresyon model parametreleri görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini incelemeden önce, tablonun en sağındaki iki sütunda verilen çoklu eş doğrusallık (multi collinearity) istatistikleri değerlendirilmiştir. Tabloda görülen VIF değerleri, sınır olarak kabul edilen 10 değerinin oldukça altındadır; ayrıca tolerans değerleri de yine kritik değer olan 0,2'nin oldukça üzerindedirler. Bu değerler, regresyon analizinde çoklu eş doğrusallık problemi olmadığına işaret etmektedir.[456]

[456] Field, s.242.

Tablo 24: İşe Başvurma Niyeti Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Model Parametreleri

Model	Bağımsız Değişkenler	Std.laştırılmamış Katsayılar		Std. Katsayılar	t	p.	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
		B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
1	(Sabit)	1,699	,100		17,014	,000		
	İşyeri Çevresi	,214	,012	,619	17,245	,000	1,000	1,000
2	(Sabit)	1,375	,123		11,155	,000		
	İşyeri Çevresi	,197	,013	,571	15,416	,000	,908	1,102
	Duygusal Çekim	,067	,016	,160	4,335	,000	,908	1,102
3	(Sabit)	1,411	,138		10,229	,000		
	İşyeri Çevresi	,200	,013	,578	14,817	,000	,819	1,220
	Duygusal Çekim	,069	,016	,165	4,351	,000	,862	1,161
	Vizyon&Liderlik	-,009	,016	-,023	-,579	,563	,814	1,228
4	(Sabit)	1,404	,153		9,192	,000		
	İşyeri Çevresi	,200	,014	,577	14,757	,000	,815	1,227
	Duygusal Çekim	,069	,018	,163	3,879	,000	,703	1,422
	Vizyon&Liderlik	-,009	,016	-,023	-,587	,558	,806	1,241
	Ürün ve Hizmet Kalitesi	,002	,017	,005	,111	,912	,742	1,347
5	(Sabit)	1,302	,161		8,066	,000		
	İşyeri Çevresi	,197	,014	,569	14,474	,000	,804	1,243
	Duygusal Çekim	,065	,018	,155	3,666	,000	,695	1,438
	Vizyon&Liderlik	-,008	,016	-,021	-,526	,599	,805	1,243
	Ürün ve Hizmet Kalitesi	-,004	,018	-,009	-,217	,828	,720	1,388
	Çevresel&Sosyal Sor.	,025	,013	,071	1,900	*,058*	,898	1,113
6	(Sabit)	1,427	,172		8,297	,000		
	İşyeri Çevresi	,193	,014	,558	14,139	,000	,791	1,264
	Duygusal Çekim	,067	,018	,160	3,788	,000	,693	1,443
	Vizyon&Liderlik	,000	,017	,001	,022	,983	,751	1,332
	Ürün ve Hizmet Kalitesi	,000	,018	,000	,002	,998	,712	1,404
	Çevresel&Sosyal Sor.	,028	,013	,081	2,159	,031	,883	1,132
	Finansal Performans	-,031	,015	-,078	-2,055	,040	,864	1,158
7	(Sabit)	1,558	,182		8,574	,000		
	İşyeri Çevresi	,193	,014	,558	14,187	,000	,791	1,264
	Duygusal Çekim	,069	,018	,165	3,918	,000	,691	1,447
	Vizyon&Liderlik	,002	,017	,005	,128	,898	,749	1,335
	Ürün ve Hizmet Kalitesi	,003	,018	,007	,166	,868	,708	1,412
	Çevresel&Sosyal Sor.	,029	,013	,083	2,234	,026	,882	1,133
	Finansal Performans	-,026	,015	-,066	-1,733	*,084*	,846	1,182
	Medyada Yer Alma	-,029	,013	-,078	-2,163	,031	,933	1,072

Tablo 24'de görüldüğü gibi, birinci adımda yer alan "işyeri çevresi" açısından algılanan itibarın, işe başvurma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır ($p<0,001$). Buna göre; diğer değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda, işyeri çevresi açısından algılanan itibardaki bir standart sapmalık artış, işe başvurma niyeti düzeyinde 0,62 standart sapmalık bir artışa neden olmaktadır. Buna göre, "Kurumsal itibarın işyeri çevresi bileşeni işe başvurma niyetini etkiler" önermesi (Hipotez 14) doğrulanmıştır.

İkinci adımda, "duygusal çekim" bileşeni modele dahil edildiğinde, işyeri çevresi bileşeninin işe başvurma niyeti üzerindeki etkisi bir miktar düşmesine rağmen (β=0,571) halen istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,001). Duygusal çekim bileşeninin de, işe başvurma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Duygusal çekim açısından algılanan itibar düzeyindeki bir standart sapmalık artış, diğer değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda, işe başvurma niyeti düzeyinde 0,16 standart sapmalık bir artışa neden olmaktadır (p<0,001). Buna göre, "Kurumsal itibarın duygusal çekim bileşeni işe başvurma niyetini etkiler" önermesi (Hipotez 12) doğrulanmıştır.

Üçüncü adımda, "vizyon ve liderlik" bileşeninin modele dahil edilmesi, modelin açıklama gücü üzerinde anlamlı bir değişiklik yaratmamıştır (Tablo 22). Buna ilaveten; vizyon ve liderlik bileşeninin, işe başvurma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı da anlaşılmaktadır (β=-0,009; p=0,563). Bu nedenle, "Kurumsal itibarın vizyon ve liderlik bileşeni işe başvurma niyetini etkiler" önermesini (Hipotez 13) destekleyecek yeterli kanıt elde edilememiştir. Dördüncü adımda, "ürün ve hizmet kalitesi" bileşeninin modele dahil edilmesi de, modelin açıklama gücü üzerinde anlamlı bir değişiklik yaratmamıştır (Tablo 22). Buna ilaveten; ürün ve hizmet kalitesi bileşeninin, işe başvurma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı da anlaşılmaktadır (β=0,002; p=0,912). Bu nedenle, "Kurumsal itibarın ürün ve hizmet kalitesi bileşeni işe başvurma niyetini etkiler" önermesini (Hipotez 15) destekleyecek yeterli kanıt elde edilememiştir.

Beşinci adımda, "çevresel ve sosyal sorumluluk" bileşeni modele dahil edildiğinde, modelin açıklama gücünde bir miktar artış ortaya çıkmıştır (Tablo 22). Bu artışın katkısı istatistiksel anlamlılık sınırına oldukça yakındır (p=,058). Çevresel ve sosyal sorumluluk bileşeninin, işe başvurma niyeti üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Çevresel ve sosyal sorumluluk açısından algılanan itibar düzeyindeki bir standart sapmalık artış, diğer değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda, işe başvurma niyeti düzeyinde 0,071 standart sapmalık bir artışa neden olmaktadır (p=0,058). Buna göre, "Kurumsal itibarın çevresel ve sosyal sorumluluk bileşeni işe başvurma niyetini etkiler" önermesi (Hipotez 16) marjinal düzeyde doğrulanmıştır.

Altıncı adımda, "finansal performans" bileşeninin modele dahil edilmesi, modelin açıklama gücü üzerinde anlamlı bir artış yaratmıştır (Tablo 22). Buna ilaveten; finansal performans bileşeninin, işe başvurma niyeti üzerinde ters yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu da görülmektedir. Finansal performans açısından algılanan itibar düzeyindeki bir standart sapmalık artış, diğer değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda, işe başvurma niyeti düzeyinde 0,078 standart sapmalık bir azalışa neden olmaktadır (p=0,04). Bu nedenle, "Kurumsal itibarın finansal performans bileşeni işe başvurma niyetini etkiler" önermesi (Hipotez 17) doğrulanmıştır. Buna ilaveten; finansal performans bileşeninin modele eklenmesi, sosyal ve çevresel sorumluluk bileşeninin etkisini bir miktar daha artırmış ve daha anlamlı hale getirmiştir (β=0,081; p=0,031).

Yedinci ve son adımda, "medyada yer alma" bileşeninin modele dahil edilmesi, modelin açıklama gücünü bir miktar daha artırmıştır (Tablo 22). Medyada yer alma bileşeninin, işe başvurma niyeti üzerinde ters yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu da görülmektedir. Medyada yer alma bileşeni açısından algılanan itibar düzeyindeki bir standart sapmalık artış, diğer değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda, işe başvurma niyeti düzeyinde 0,078 standart sapmalık bir azalışa neden olmaktadır (p=0,03). Bu nedenle, "Kurumsal itibarın medyada yer alma bileşeni işe başvurma niyetini etkiler" önermesi (Hipotez 18) doğrulanmıştır. Buna ilaveten; medyada yer alma bileşeninin modele eklenmesi, finansal performans bileşeninin etkisini bir miktar azaltmış ve bu etkinin anlamlılık seviyesini marjinal düzeye düşürmüştür (β=-,066; p=0,084). Diğer taraftan, hiyerarşik çoklu regresyon analizinin son adımında, tüm itibar bileşenleri modele dahil edildiğinde "işyeri çevresi" bileşeninin β katsayısının (0,558) diğer bileşenlerin hepsinden daha yüksek olduğu da görülmektedir. Bu bulgu, "Tüm itibar bileşenleri birlikte değerlendirildiğinde, işyeri çevresi bileşeninin işe başvurma niyeti üzerindeki etkisi diğerlerinden daha fazladır" önermesini (Hipotez 19) de doğrulamaktadır.

Özetlemek gerekirse, kurumsal itibar bileşenlerinin işe başvurma niyeti üzerindeki etkisine ilişkin Hipotez 10, Hipotez 12, Hipotez 14, Hipotez 16, Hipotez 17, Hipotez 18 ve Hipotez 19 doğrulanmıştır. Kurumsal itibarın duygusal çekim, işyeri çevresi, çevresel ve sosyal sorumluluk, finansal performans ve medyada yer

alma bileşenleri işe başvurma niyetini etkiler; işyeri çevresi bileşeninin işe başvurma niyeti üzerindeki etkisi diğerlerinden daha fazladır. Diğer taraftan; kurumsal itibarın vizyon ve liderlik ile ürün ve hizmet kalitesi bileşenlerinin işe başvurma niyeti üzerinde etkisi olduğunu öngören Hipotez 13 ve Hipotez 15'i destekleyecek kanıtlar bu araştırma çerçevesinde elde edilememiştir.

6.5.3. Örgüte Bağlanma Niyetiyle İlgili Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın onbirinci hipotezi, potansiyel çalışanların bir örgüte bağlanma niyeti ile örgütün genel itibarı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu öngörmektedir. Tablo 18'de görüldüğü gibi, örgüte bağlanma niyeti ile kurumun genel itibarı arasında 0,255 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır ($p<0,001$). Buna göre H11 hipotezi doğrulanmıştır. Kurumun genel itibarı ile örgüte bağlanma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Kurumsal itibarın alt bileşenleri ile örgüte bağlanma niyeti arasındaki ilişkilere yönelik olarak geliştirilen hipotezlerde, itibar bileşenlerinin örgüte bağlanma niyetini etkileyeceği öngörülmüş, ancak bu etkinin yönü ve şiddeti ile ilgili (işyeri çevresi bileşeni hariç) ayrıntılı tahmin yapılmamıştır. Tablo 18'de yer alan korelasyon değerlerine bakıldığında, örgüte bağlanma niyetinin duygusal çekim bileşeni ile 0,278; vizyon ve liderlik bileşeni ile 0,223; işyeri çevresi bileşeni ile 0,583; ürün ve hizmet kalitesi bileşeni ile 0,203; çevresel ve sosyal sorumluluk bileşeni ile 0,206 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü korelasyonlar paylaştığı görülmektedir. Bu korelasyon değerlerinin hepsi 0,001 düzeyinde anlamlıdır. Bununla birlikte, örgüte bağlanma niyetinin finansal performans ve medyada yer alma bileşenleri ile istatistiksel olarak anlamlı korelasyonlar paylaşmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, ikisi hariç diğer tüm kurumsal itibar bileşenleri ile örgüte bağlanma niyeti arasında çeşitli düzeylerde ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Kurumsal itibar bileşenlerinin örgüte bağlanma niyeti üzerindeki etkilerine ilişkin hipotezleri test etmek için hiyerarşik çoklu regresyon analizi

gerçekleştirilmiştir. Hiyerarşik çoklu regresyon analizi sayesinde kurumsal itibar bileşenlerinin her birinin, örgüte bağlanma niyetindeki değişkenliği açıklamada anlamlı bir etkilerinin olup olmadığı; varsa bu etkilerin yönü ve şiddeti belirlenebilir. Hiyerarşik çoklu regresyon analizi yedi adımdan oluşmaktadır. Analizin ilk adımında, örgüte bağlanma niyetini en fazla etkileyeceği düşünülen işyeri çevresi bileşeni tek başına regresyon modeline sokulmuştur. Daha sonra, her adımda diğer kurumsal itibar bileşenlerinin biri modele dahil edilmiş ve model parametrelerindeki değişmeler gözlenmiştir.

Tablo 25'de örgüte bağlanma niyetinin bağımlı değişken, kurumsal itibar bileşenlerinin de bağımsız değişkenler olduğu hiyerarşik çoklu regresyon analizinin model özeti sunulmuştur. Sadece bir değişkenin yer aldığı birinci modelde, "işyeri çevresi" bileşeni açısından algılanan itibarın, örgüte bağlanma niyetindeki varyansın yaklaşık %34'ünü kendi başına açıkladığı görülmektedir. İkinci adımda "duygusal çekim" bileşeni devreye girince, toplam açıklanan varyans %35'e çıkmıştır. Üçüncü adımda, "vizyon ve liderlik" ve dördüncü adımda "ürün ve hizmet kalitesi" açısından algılanan itibar değişkenlerinin modele sokulması, açıklanan varyansta hemen hiçbir değişikliğe yol açmamıştır. Beşinci adımda, "çevresel ve sosyal sorumluluk" açısından algılanan itibar modele dahil edildiğinde, toplam açıklanan varyans bir miktar daha artarak %36 seviyesine yaklaşmıştır. Altıncı adımda modele "finansal performans" bileşeni eklendiğinde toplam açıklanan varyansta çok küçük bir artış olmuştur. Son adımda modele dahil edilen "medyada yer alama" bileşeni de toplam açıklanan varyansta anlamlı bir değişiklik yaratmamıştır. Tabloda görülen değişim istatistikleri, modelin 1., 2. ve 5. adımlarındaki F değeri değişikliklerinin istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,005$) olduğunu göstermektedir. Altıncı adımdaki F değeri değişimi ise istatistiksel anlamlık sınırına yaklaşmıştır. Modeldeki hata terimlerinin aralarındaki korelasyonu test etmek için kullanılan Durbin-Watson istatistiği, 1,948 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 2'ye çok yakın çıktığı için modeldeki değişkenlerin hata terimlerinin birbirinden bağımsız olduğu varsayımı doğrulanmıştır[457].

[457] Field, s.236.

Tablo 25: Örgüte Bağlanma Niyeti Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Model Özeti

Model	R	R^2	Düz. R^2	Tahminin Std. Hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R^2	F	sd1	sd2	p. (F Değişimi)	
1	,583	,340	,338	,70805	,340	246,039	1	478	,000	
2	,593	,351	,348	,70273	,011	8,266	1	477	,004	
3	,593	,352	,347	,70322	,000	,343	1	476	,558	
4	,593	,352	,347	,70367	,001	,393	1	475	,531	
5	,598	,357	,351	,70153	,005	3,899	1	474	,049	
6	,601	,361	,353	,70011	,004	2,930	1	473	,088	
7	,601	,361	,352	,70078	,000	,092	1	472	,762	1,948

Tablo 26'da her bir modelin, bağımlı değişkeni tahmin etmede anlamlı bir katkı sağlayıp sağlamadığını gösteren ANOVA değerleri görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi, analize dahil edilen tüm modellerin bağımlı değişkeni tahmin etmede anlamlı katkıları vardır. ($p<0,001$).

Tablo 26: Örgüte Bağlanma Niyeti Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Modeli ANOVA Tablosu

Model		Kareler Toplamı	S.d.	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
1	Regresyon	123,349	1	123,349	246,039	,000
	Hata	239,641	478	,501		
	Toplam	362,990	479			
2	Regresyon	127,431	2	63,716	129,022	,000
	Hata	235,559	477	,494		
	Toplam	362,990	479			
3	Regresyon	127,601	3	42,534	86,011	,000
	Hata	235,389	476	,495		
	Toplam	362,990	479			
4	Regresyon	127,795	4	31,949	64,524	,000
	Hata	235,195	475	,495		
	Toplam	362,990	479			
5	Regresyon	129,714	5	25,943	52,714	,000
	Hata	233,276	474	,492		
	Toplam	362,990	479			
6	Regresyon	131,150	6	21,858	44,595	,000
	Hata	231,840	473	,490		
	Toplam	362,990	479			
7	Regresyon	131,195	7	18,742	38,164	,000
	Hata	231,795	472	,491		
	Toplam	362,990	479			

Tablo 27'de regresyon model parametreleri görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini incelemeden önce, tablonun en sağındaki iki sütunda verilen çoklu eş doğrusallık (multi collinearity) istatistikleri değerlendirilmiştir. Tabloda görülen VIF değerleri, sınır olarak kabul edilen 10 değerinin oldukça altındadır; ayrıca tolerans değerleri de yine kritik değer olan 0,2'nin oldukça üzerindedirler. Bu değerler, regresyon analizinde çoklu eş doğrusallık problemi olmadığına işaret etmektedir.[458]

Tablo 27: Örgüte Bağlanma Niyeti Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Model Parametreleri

		Std.laştırılmamış Katsayılar		Std. Katsayılar			Eşdoğrusallık İstatistikleri	
Model	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	p.	Tolerans	VIF
1	(Sabit)	2,073	,101		20,588	,000		
	İşyeri Çevresi	,197	,013	,583	15,686	,000	1,000	1,000
2	(Sabit)	1,854	,126		14,757	,000		
	İşyeri Çevresi	,185	,013	,549	14,184	,000	,908	1,102
	Duygusal Çekim	,046	,016	,111	2,875	,004	,908	1,102
3	(Sabit)	1,891	,141		13,451	,000		
	İşyeri Çevresi	,188	,014	,557	13,649	,000	,819	1,220
	Duygusal Çekim	,048	,016	,117	2,931	,004	,862	1,161
	Vizyon&Liderlik	-,010	,016	-,024	-,586	,558	,814	1,228
4	(Sabit)	1,849	,156		11,887	,000		
	İşyeri Çevresi	,187	,014	,555	13,563	,000	,815	1,227
	Duygusal Çekim	,043	,018	,105	2,377	,018	,703	1,422
	Vizyon&Liderlik	-,011	,016	-,027	-,646	,519	,806	1,241
	Ürün ve Hizmet Kalitesi	,011	,018	,027	,627	,531	,742	1,347
5	(Sabit)	1,742	,164		10,594	,000		
	İşyeri Çevresi	,184	,014	,545	13,281	,000	,804	1,243
	Duygusal Çekim	,039	,018	,095	2,161	,031	,695	1,438
	Vizyon&Liderlik	-,010	,016	-,024	-,583	,560	,805	1,243
	Ürün ve Hizmet Kalitesi	,005	,018	,012	,280	,779	,720	1,388
	Çevresel&Sosyal Sor.	,026	,013	,077	1,975	,049	,898	1,113
6	(Sabit)	1,848	,175		10,534	,000		
	İşyeri Çevresi	,181	,014	,536	12,978	,000	,791	1,264
	Duygusal Çekim	,041	,018	,100	2,259	,024	,693	1,443
	Vizyon&Liderlik	-,002	,017	-,005	-,122	,903	,751	1,332
	Ürün ve Hizmet Kalitesi	,008	,018	,020	,461	,645	,712	1,404
	Çevresel&Sosyal Sor.	,029	,013	,085	2,185	,029	,883	1,132
	Finansal Performans	-,026	,015	-,068	-1,712	*,088*	,864	1,158
7	(Sabit)	1,829	,186		9,823	,000		
	İşyeri Çevresi	,181	,014	,536	12,966	,000	,791	1,264
	Duygusal Çekim	,041	,018	,099	2,236	,026	,691	1,447
	Vizyon&Liderlik	-,002	,017	-,006	-,136	,892	,749	1,335
	Ürün ve Hizmet Kalitesi	,008	,018	,019	,437	,663	,708	1,412
	Çevresel&Sosyal Sor.	,029	,013	,085	2,172	,030	,882	1,133
	Finansal Performans	-,027	,016	-,069	-1,736	,083	,846	1,182
	Medyada Yer Alma	,004	,014	,012	,303	,762	,933	1,072

[458] Field, s.242.

Tablo 27'de görüldüğü gibi, birinci adımda yer alan "işyeri çevresi" açısından algılanan itibarın, örgüte bağlanma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır ($p<0,001$). Buna göre; diğer değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda, işyeri çevresi açısından algılanan itibardaki bir standart sapmalık artış, örgüte bağlanma niyeti düzeyinde 0,58 standart sapmalık bir artışa neden olmaktadır. Bu bulgular, "Kurumsal itibarın işyeri çevresi bileşeni örgüte bağlanma niyetini etkiler" önermesini (Hipotez 22) doğrulamıştır.

İkinci adımda, "duygusal çekim" bileşeni modele dahil edildiğinde, işyeri çevresi bileşeninin örgüte bağlanma niyeti üzerindeki etkisi bir miktar düşmesine rağmen ($\beta=0,549$) halen istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,001$). Duygusal çekim bileşeninin de, örgüte bağlanma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Duygusal çekim açısından algılanan itibar düzeyindeki bir standart sapmalık artış, diğer değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda, örgüte bağlanma niyeti düzeyinde 0,11 standart sapmalık bir artışa neden olmaktadır ($p=0,004$). Buna göre, "Kurumsal itibarın duygusal çekim bileşeni örgüte bağlanma niyetini etkiler" önermesi (Hipotez 20) doğrulanmıştır.

Üçüncü adımda, "vizyon ve liderlik" bileşeninin modele dahil edilmesi, modelin açıklama gücü üzerinde anlamlı bir değişiklik yaratmamıştır (Tablo 25). Buna ilaveten; vizyon ve liderlik bileşeninin, örgüte bağlanma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı da anlaşılmaktadır ($\beta=-0,024$; $p=0,558$). Bu nedenle, "Kurumsal itibarın vizyon ve liderlik bileşeni örgüte bağlanma niyetini etkiler" önermesini (Hipotez 21) destekleyecek yeterli kanıt elde edilememiştir. Dördüncü adımda, "ürün ve hizmet kalitesi" bileşeninin modele dahil edilmesi de, modelin açıklama gücü üzerinde anlamlı bir değişiklik yaratmamıştır (Tablo 25). Buna ilaveten; ürün ve hizmet kalitesi bileşeninin, örgüte bağlanma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı da görülmektedir ($\beta=0,027$; $p=0,531$). Bu nedenle, "Kurumsal itibarın ürün ve hizmet kalitesi bileşeni örgüte bağlanma niyetini etkiler" önermesini (Hipotez 23) destekleyecek yeterli kanıt elde edilememiştir.

Beşinci adımda, "çevresel ve sosyal sorumluluk" bileşeni modele dahil edildiğinde, modelin açıklama gücünde anlamlı bir artış ortaya çıkmıştır (Tablo 25).

Çevresel ve sosyal sorumluluk bileşeninin, örgüte bağlanma niyeti üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Çevresel ve sosyal sorumluluk açısından algılanan itibar düzeyindeki bir standart sapmalık artış, diğer değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda, örgüte bağlanma niyeti düzeyinde 0,077 standart sapmalık bir artışa neden olmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, "Kurumsal itibarın çevresel ve sosyal sorumluluk bileşeni örgüte bağlanma niyetini etkiler" önermesi (Hipotez 24) doğrulanmıştır.

Altıncı adımda, "finansal performans" bileşeninin modele dahil edilmesi, modelin açıklama gücü üzerinde, marjinal düzeyde ($p=0,088$) anlamlı bir artış yaratmıştır (Tablo 25). Finansal performans bileşeninin, örgüte bağlanma niyeti üzerinde ters yönde ve istatistiksel olarak marjinal düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Finansal performans açısından algılanan itibar düzeyindeki bir standart sapmalık artış, diğer değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda, örgüte bağlanma niyeti düzeyinde -0,068 standart sapmalık bir azalışa neden olmaktadır ($p=0,088$). Bu nedenle, "Kurumsal itibarın finansal performans bileşeni örgüte bağlanma niyetini etkiler" önermesi (Hipotez 25) marjinal düzeyde doğrulanmıştır.

Yedinci ve son adımda, "medyada yer alma" bileşeninin modele dahil edilmesi, modelin açıklama gücünde anlamlı bir artış yaratmamıştır (Tablo 25). Medyada yer alma bileşeninin, örgüte bağlanma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($\beta=0,012$; $p=0,762$). Bu nedenle, "Kurumsal itibarın medyada yer alma bileşeni örgüte bağlanma niyetini etkiler" önermesini (Hipotez 26) doğrulayacak yeterli kanıt elde edilememiştir.

Diğer taraftan, hiyerarşik çoklu regresyon analizinin son adımında, tüm itibar bileşenleri modele dahil edildiğinde "işyeri çevresi" bileşeninin β katsayısının (0,536) diğer bileşenlerin hepsinden daha yüksek olduğu da görülmektedir. Bu bulgu, "Tüm itibar bileşenleri birlikte değerlendirildiğinde, işyeri çevresi bileşeninin örgüte bağlanma niyeti üzerindeki etkisi diğerlerinden daha fazladır" önermesini (Hipotez 27) de doğrulamaktadır.

Özetlemek gerekirse, kurumsal itibar bileşenlerinin örgüte bağlanma niyeti üzerindeki etkisine ilişkin Hipotez 20, Hipotez 22 ve Hipotez 24 doğrulanmıştır. Kurumsal itibarın duygusal çekim, işyeri çevresi, çevresel ve sosyal sorumluluk bileşenleri örgüte bağlanma niyetini etkiler; işyeri çevresi bileşeninin örgüte bağlanma niyeti üzerindeki etkisi diğerlerinden daha fazladır. Finansal performans bileşeninin örgüte bağlanma niyeti üzerinde etkisi olduğuna ilişkin Hipotez 25 ise marjinal düzeyde desteklenmiştir. Diğer taraftan; kurumsal itibarın vizyon ve liderlik, ürün ve hizmet kalitesi ve medyada yer alma bileşenlerinin örgüte bağlanma niyeti üzerinde etkisi olduğunu öngören Hipotez 21, Hipotez 23 ve Hipotez 26'yı destekleyecek kanıtlar bu araştırma çerçevesinde elde edilememiştir.

6.5.4. Yatırım Yapma Niyetiyle İlgili Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın onbirinci hipotezi, potansiyel yatırımcıların bir kuruma yatırım yapma niyeti ile örgütün genel itibarı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu öngörmektedir. Tablo 18'de görüldüğü gibi, yatırım yapma niyeti ile kurumun genel itibarı arasında 0,463 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır ($p<0,001$). Buna göre H28 hipotezi doğrulanmıştır. Kurumun genel itibarı ile yatırım yapma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Kurumsal itibarın alt bileşenleri ile yatırım yapma niyeti arasındaki ilişkilere yönelik olarak geliştirilen hipotezlerde, itibar bileşenlerinin yatırım yapma niyetini etkileyeceği öngörülmüş, ancak bu etkinin yönü ve şiddeti ile ilgili (finansal performans bileşeni hariç) ayrıntılı tahmin yapılmamıştır. Tablo 18'de yer alan korelasyon değerlerine bakıldığında, yatırım yapma niyetinin duygusal çekim bileşeni ile 0,438; vizyon ve liderlik bileşeni ile 0,309; işyeri çevresi bileşeni ile 0,162; ürün ve hizmet kalitesi bileşeni ile 0,372; çevresel ve sosyal sorumluluk bileşeni ile 0,146; finansal performans bileşeni ile 0,406 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü korelasyonlar paylaştığı görülmektedir. Bu korelasyon değerlerinin hepsi 0,001 düzeyinde anlamlıdır. Bununla birlikte, yatırım yapma niyetinin medyada yer alma bileşeni ile istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon paylaşmadığı belirlenmiştir.

Kurumsal itibar bileşenlerinin yatırım yapma niyeti üzerindeki etkilerine ilişkin hipotezleri test etmek için hiyerarşik çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Hiyerarşik çoklu regresyon analizi sayesinde kurumsal itibar bileşenlerinin her birinin, yatırım yapma niyetindeki değişkenliği açıklamada anlamlı bir etkilerinin olup olmadığı; varsa bu etkilerin yönü ve şiddeti belirlenebilir. Hiyerarşik çoklu regresyon analizi yedi adımdan oluşmaktadır. Analizin ilk adımında, yatırım yapma niyetini en fazla etkileyeceği düşünülen finansal performans bileşeni tek başına regresyon modeline sokulmuştur. Daha sonra, her adımda diğer kurumsal itibar bileşenlerinin biri modele dahil edilmiş ve model parametrelerindeki değişmeler gözlenmiştir.

Tablo 28'de yatırım yapma niyetinin bağımlı değişken, kurumsal itibar bileşenlerinin de bağımsız değişkenler olduğu hiyerarşik çoklu regresyon analizinin model özeti sunulmuştur. Sadece bir değişkenin yer aldığı birinci modelde, "finansal performans" bileşeni açısından algılanan itibarın, yatırım yapma niyetindeki varyansın yaklaşık %16'sını kendi başına açıkladığı görülmektedir. İkinci adımda "duygusal çekim" bileşeni devreye girince, toplam açıklanan varyans %30'a çıkmıştır. Üçüncü adımda, "vizyon ve liderlik" bileşeni modele girince, toplam açıklanan varyans %31'e çıkmıştır. Dördüncü adımda "işyeri çevresi" açısından algılanan itibar değişkenlerinin modele sokulması, açıklanan varyansta hemen hiçbir değişikliğe yol açmamıştır. Beşinci adımda, "ürün ve hizmet kalitesi" açısından algılanan itibar modele dahil edildiğinde, toplam açıklanan varyans bir miktar daha artarak %32 seviyesine çıkmıştır. Altıncı adımda modele "çevresel ve sosyal sorumluluk" bileşeni eklendiğinde toplam açıklanan varyansta anlamlı bir değişme olmamıştır. Son adımda modele dahil edilen "medyada yer alama" bileşeni de toplam açıklanan varyansı %33 seviyesine yükseltmiştir. Tabloda görülen değişim istatistikleri, modelin 1., 2., 3., 5. ve 7. adımlarındaki F değeri değişikliklerinin istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,005$) olduğunu göstermektedir. Durbin-Watson istatistiği, 2,014 olarak hesaplandığından, modeldeki değişkenlerin hata terimlerinin birbirinden bağımsız olduğu varsayımı doğrulanmıştır[459].

[459] Field, s.236.

Tablo 28: Yatırım Yapma Niyeti Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Model Özeti

Model	R	R^2	Düz. R^2	Tahminin Std. Hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R^2	F	sd1	sd2	p. (F Değişimi)	
1	,406	,165	,163	,79216	,165	94,604	1	478	,000	
2	,546	,298	,295	,72699	,133	90,534	1	477	,000	
3	,556	,309	,305	,72208	,011	7,509	1	476	,006	
4	,556	,309	,303	,72284	,000	,006	1	475	,938	
5	,570	,325	,318	,71550	,015	10,792	1	474	,001	
6	,570	,325	,317	,71599	,001	,353	1	473	,553	
7	,580	,336	,326	,71106	,011	7,586	1	472	,006	2,014

Tablo 29'da her bir modelin, bağımlı değişkeni tahmin etmede anlamlı bir katkı sağlayıp sağlamadığını gösteren ANOVA değerleri görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi, analize dahil edilen tüm modellerin bağımlı değişkeni tahmin etmede anlamlı katkıları vardır. ($p<0,001$).

Tablo 29: Yatırım yapma Niyeti Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Modeli ANOVA Tablosu

Model		Kareler Toplamı	S.d.	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
1	Regresyon	59,365	1	59,365	94,604	,000
	Hata	299,953	478	,628		
	Toplam	359,318	479			
2	Regresyon	107,214	2	53,607	101,429	,000
	Hata	252,104	477	,529		
	Toplam	359,318	479			
3	Regresyon	111,130	3	37,043	71,045	,000
	Hata	248,188	476	,521		
	Toplam	359,318	479			
4	Regresyon	111,133	4	27,783	53,174	,000
	Hata	248,185	475	,522		
	Toplam	359,318	479			
5	Regresyon	116,658	5	23,332	45,575	,000
	Hata	242,660	474	,512		
	Toplam	359,318	479			
6	Regresyon	116,839	6	19,473	37,986	,000
	Hata	242,479	473	,513		
	Toplam	359,318	479			
7	Regresyon	120,675	7	17,239	34,097	,000
	Hata	238,643	472	,506		
	Toplam	359,318	479			

Tablo 30'da regresyon model parametreleri görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini incelemeden önce, tablonun en sağındaki iki sütunda verilen çoklu eş doğrusallık (multi collinearity) istatistikleri değerlendirilmiştir. Tabloda görülen VIF değerleri, sınır olarak kabul edilen 10 değerinin oldukça altındadır; ayrıca tolerans değerleri de yine kritik değer olan 0,2'nin oldukça üzerindedirler. Bu değerler, regresyon analizinde çoklu eş doğrusallık problemi olmadığına işaret etmektedir.[460]

Tablo 30: Yatırım Yapma Niyeti Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Model Parametreleri

		Std.laştırılmamış Katsayılar		Std. Katsayılar			Eşdoğrusallık İstatistikleri	
Model	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	p.	Tolerans	VIF
1	(Sabit)	2,126	,127		16,769	,000		
	Finansal Performans	,157	,016	,406	9,726	,000	1,000	1,000
2	(Sabit)	1,322	,144		9,200	,000		
	Finansal Performans	,129	,015	,333	8,506	,000	,961	1,041
	Duygusal Çekim	,152	,016	,372	9,515	,000	,961	1,041
3	(Sabit)	1,152	,156		7,395	,000		
	Finansal Performans	,118	,015	,306	7,633	,000	,903	1,107
	Duygusal Çekim	,139	,016	,342	8,468	,000	,889	1,124
	Vizyon&Liderlik	,045	,016	,113	2,740	,006	,848	1,180
4	(Sabit)	1,148	,165		6,965	,000		
	Finansal Performans	,118	,016	,306	7,592	,000	,894	1,119
	Duygusal Çekim	,139	,017	,341	8,231	,000	,845	1,183
	Vizyon&Liderlik	,045	,017	,112	2,562	,011	,757	1,320
	İşyeri Çevresi	,001	,014	,003	,078	,938	,811	1,234
5	(Sabit)	,957	,173		5,531	,000		
	Finansal Performans	,112	,016	,289	7,181	,000	,879	1,138
	Duygusal Çekim	,114	,018	,280	6,201	,000	,700	1,429
	Vizyon&Liderlik	,041	,017	,103	2,371	,018	,754	1,326
	İşyeri Çevresi	-,003	,014	-,008	-,197	,844	,805	1,242
	Ürün ve Hizmet Kalitesi	,059	,018	,145	3,285	,001	,730	1,370
6	(Sabit)	,985	,179		5,491	,000		
	Finansal Performans	,113	,016	,292	7,192	,000	,864	1,158
	Duygusal Çekim	,115	,018	,282	6,225	,000	,693	1,443
	Vizyon&Liderlik	,040	,017	,101	2,325	,020	,751	1,332
	İşyeri Çevresi	-,002	,014	-,005	-,117	,907	,791	1,264
	Ürün ve Hizmet Kalitesi	,061	,018	,149	3,335	,001	,712	1,404
	Çevresel&Sosyal Sor.	-,008	,014	-,024	-,594	,553	,883	1,132
7	(Sabit)	1,159	,189		6,130	,000		
	Finansal Performans	,119	,016	,308	7,561	,000	,846	1,182
	Duygusal Çekim	,118	,018	,289	6,412	,000	,691	1,447
	Vizyon&Liderlik	,043	,017	,107	2,474	,014	,749	1,335
	İşyeri Çevresi	-,002	,014	-,005	-,127	,899	,791	1,264
	Ürün ve Hizmet Kalitesi	,065	,018	,159	3,558	,000	,708	1,412
	Çevresel&Sosyal Sor.	-,007	,014	-,020	-,511	,609	,882	1,133
	Medyada Yer Alma	-,039	,014	-,107	-2,754	,006	,933	1,072

[460] Field, s.242.

Tablo 30'da görüldüğü gibi, birinci adımda yer alan "finansal performans" açısından algılanan itibarın, yatırım yapma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır ($p<0,001$). Buna göre; diğer değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda, finansal performans açısından algılanan itibardaki bir standart sapmalık artış, yatırım yapma niyeti düzeyinde 0,406 standart sapmalık bir artışa neden olmaktadır. Bu bulgular, "Kurumsal itibarın finansal performans bileşeni yatırım yapma niyetini etkiler" önermesini (Hipotez 34) doğrulamıştır.

İkinci adımda, "duygusal çekim" bileşeni modele dahil edildiğinde, finansal performans bileşeninin yatırım yapma niyeti üzerindeki etkisi bir miktar düşmesine rağmen ($\beta=0,333$) halen istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,001$). Duygusal çekim bileşeninin de, yatırım yapma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Duygusal çekim açısından algılanan itibar düzeyindeki bir standart sapmalık artış, diğer değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda, yatırım yapma niyeti düzeyinde 0,372 standart sapmalık bir artışa neden olmaktadır ($p<0,001$). Buna göre, "Kurumsal itibarın duygusal çekim bileşeni yatırım yapma niyetini etkiler" önermesi (Hipotez 29) doğrulanmıştır.

Üçüncü adımda, "vizyon ve liderlik" bileşeninin modele dahil edilmesi, modelin açıklama gücünü bir miktar artırmıştır (Tablo 28). Vizyon ve liderlik bileşeninin, yatırım yapma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Vizyon ve liderlik açısından algılanan itibar düzeyindeki bir standart sapmalık artış, diğer değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda, yatırım yapma niyeti düzeyinde 0,113 standart sapmalık bir artışa neden olmaktadır ($p<0,005$). Buna göre, "Kurumsal itibarın vizyon ve liderlik bileşeni yatırım yapma niyetini etkiler" önermesi (Hipotez 30) doğrulanmıştır.

Dördüncü adımda, "işyeri çevresi" bileşeninin modele dahil edilmesi, modelin açıklama gücü üzerinde anlamlı bir değişiklik yaratmamıştır (Tablo 28). Buna ilaveten; işyeri çevresi bileşeninin, yatırım yapma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı da görülmektedir ($\beta=0,003$; $p=0,938$). Bu nedenle, "Kurumsal itibarın işyeri çevresi bileşeni yatırım yapma niyetini etkiler" önermesini (Hipotez 31) destekleyecek yeterli kanıt elde edilememiştir.

Beşinci adımda, "ürün ve hizmet kalitesi" bileşeni modele dahil edildiğinde, modelin açıklama gücünde anlamlı bir artış ortaya çıkmıştır (Tablo 28). Ürün ve hizmet kalitesi bileşeninin, yatırım yapma niyeti üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Ürün ve hizmet kalitesi açısından algılanan itibar düzeyindeki bir standart sapmalık artış, diğer değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda, yatırım yapma niyeti düzeyinde 0,145 standart sapmalık bir artışa neden olmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, "Kurumsal itibarın ürün ve hizmet kalitesi bileşeni yatırım yapma niyetini etkiler" önermesi (Hipotez 32) doğrulanmıştır.

Altıncı adımda, "çevresel ve sosyal sorumluluk" bileşeninin modele dahil edilmesi, modelin açıklama gücü üzerinde, anlamlı bir değişiklik yaratmamıştır (Tablo 28). Çevresel ve sosyal sorumluluk bileşeninin, yatırım yapma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($\beta=-0,024$; $p=0,553$). Bu nedenle, "Kurumsal itibarın çevresel ve sosyal sorumluluk bileşeni yatırım yapma niyetini etkiler" önermesini (Hipotez 33) doğrulayacak yeterli kanıt elde edilememiştir.

Yedinci ve son adımda, "medyada yer alma" bileşeninin modele dahil edilmesi, modelin açıklama gücünde anlamlı bir artış yaratmıştır (Tablo 28). Medyada yer alma bileşeninin, yatırım yapma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Medyada yer alma açısından algılanan itibar düzeyindeki bir standart sapmalık artış, diğer değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda, yatırım yapma niyeti düzeyinde 0,107 standart sapmalık bir azalışa neden olmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, "Kurumsal itibarın medyada yer alma bileşeni yatırım yapma niyetini etkiler" önermesi (Hipotez 35) doğrulanmıştır.

Diğer taraftan, hiyerarşik çoklu regresyon analizinin son adımında, tüm itibar bileşenleri modele dahil edildiğinde "finansal performans" bileşeninin β katsayısının (0,308) diğer bileşenlerin hepsinden daha yüksek olduğu da görülmektedir. Bu bulgu, "Tüm itibar bileşenleri birlikte değerlendirildiğinde, finansal performans bileşeninin yatırım yapma niyeti üzerindeki etkisi diğerlerinden daha fazladır" önermesini (Hipotez 39) de doğrulamaktadır.

Özetlemek gerekirse, kurumsal itibar bileşenlerinin yatırım yapma niyeti üzerindeki etkisine ilişkin Hipotez 29, Hipotez 30, Hipotez 32, Hipotez 34, Hipotez 35 ve Hipotez 36 doğrulanmıştır. Kurumsal itibarın duygusal çekim, vizyon ve liderlik, ürün ve hizmet kalitesi, finansal performans ve medyada yer alma bileşenleri yatırım yapma niyetini etkiler; finansal performans bileşeninin yatırım yapma niyeti üzerindeki etkisi diğerlerinden daha fazladır. Diğer taraftan; kurumsal itibarın işyeri çevresi ve çevresel ve sosyal sorumluluk bileşenlerinin yatırım yapma niyeti üzerinde etkisi olduğunu öngören Hipotez 31, ve Hipotez 33'ü destekleyecek kanıtlar bu araştırma çerçevesinde elde edilememiştir.

Genel olarak değerlendirmek gerekirse, araştırma kapsamında toplam 36 adet hipotez test edilmiş; bunların 25'i doğrulanmış, kalan 11 tanesini doğrulamaya yetecek kanıtlar bu araştırma kapsamında elde edilememiştir. Yapılan analizler sonucunda, araştırmanın hipotezlerinin kabul veya reddedilme durumları toplu halde Tablo 31'de sunulmuştur. Bu bulgular üzerinde tartışma ve sonuçlara ilişkin öneriler bir sonraki bölümde sunulmuştur.

Tablo 31. Hipotez Testi Sonuçlarının Genel Dökümü

Hipotezler	**Sonuç**
H1: Kurumun genel itibarı ile müşteri bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H2: Kurumsal itibarın duygusal çekim bileşeni müşteri bağlılığını etkiler.	Kabul
H3: Kurumsal itibarın vizyon ve liderlik bileşeni müşteri bağlılığını etkiler.	Red
H4: Kurumsal itibarın işyeri çevresi bileşeni müşteri bağlılığını etkiler.	Red
H5: Kurumsal itibarın ürün ve hizmet kalitesi bileşeni müşteri bağlılığını etkiler.	Kabul
H6: Kurumsal itibarın çevresel ve sosyal sorumluluk bileşeni müşteri bağlılığını etkiler.	Kabul
H7: Kurumsal itibarın finansal performans bileşeni müşteri bağlılığını etkiler.	Red
H8: Kurumsal itibarın medyada yer alma bileşeni müşteri bağlılığını etkiler.	Red
H9: Tüm itibar bileşenleri birlikte değerlendirildiğinde, ürün ve hizmet kalitesi bileşeninin müşteri bağlılığı üzerindeki etkisi diğerlerinden daha fazladır.	Kabul
H10: Kurumun genel itibarı ile o kurumda işe başvurma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H11: Kurumun genel itibarı ile o kuruma bağlılık gösterme niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H12: Kurumsal itibarın duygusal çekim bileşeni işe başvurma niyetini etkiler.	Kabul
H13: Kurumsal itibarın vizyon ve liderlik bileşeni işe başvurma niyetini etkiler.	Red

H14: Kurumsal itibarın işyeri çevresi bileşeni işe başvurma niyetini etkiler.	Kabul
H15: Kurumsal itibarın ürün ve hizmet kalitesi bileşeni işe başvurma niyetini etkiler.	Red
H16: Kurumsal itibarın çevresel ve sosyal sorumluluk bileşeni işe başvurma niyetini etkiler.	Kabul
H17: Kurumsal itibarın finansal performans bileşeni işe başvurma niyetini etkiler.	Kabul
H18: Kurumsal itibarın medyada yer alma bileşeni işe başvurma niyetini etkiler.	Kabul
H19: Tüm itibar bileşenleri birlikte değerlendirildiğinde, işyeri çevresi bileşeninin işe başvurma niyeti üzerindeki etkisi diğerlerinden daha fazladır.	Kabul
H20: Kurumsal itibarın duygusal çekim bileşeni örgüte bağlılık gösterme niyetini etkiler.	Kabul
H21: Kurumsal itibarın vizyon ve liderlik bileşeni örgüte bağlılık gösterme niyetini etkiler.	Red
H22: Kurumsal itibarın işyeri çevresi bileşeni örgüte bağlılık gösterme niyetini etkiler.	Kabul
H23: Kurumsal itibarın ürün ve hizmet kalitesi bileşeni örgüte bağlılık gösterme niyetini etkiler.	Red
H24: Kurumsal itibarın çevresel ve sosyal sorumluluk bileşeni örgüte bağlılık gösterme niyetini etkiler.	Kabul
H25: Kurumsal itibarın finansal performans bileşeni örgüte bağlılık gösterme niyetini etkiler.	Kabul
H26: Kurumsal itibarın medyada yer alma bileşeni örgüte bağlılık gösterme niyetini etkiler.	Red
H27: Tüm itibar bileşenleri birlikte değerlendirildiğinde, işyeri çevresi bileşeninin örgüte bağlılık gösterme niyeti üzerindeki etkisi diğerlerinden daha fazladır.	Kabul
H28: Kurumun genel itibarı ile yatırım yapma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H29: Kurumsal itibarın duygusal çekim bileşeni yatırım yapma niyetini etkiler.	Kabul
H30: Kurumsal itibarın vizyon ve liderlik bileşeni yatırım yapma niyetini etkiler.	Kabul
H31: Kurumsal itibarın işyeri çevresi bileşeni yatırım yapma niyetini etkiler.	Red
H32: Kurumsal itibarın ürün ve hizmet kalitesi bileşeni yatırım yapma niyetini etkiler.	Kabul
H33: Kurumsal itibarın çevresel ve sosyal sorumluluk bileşeni yatırım yapma niyetini etkiler.	Red
H34: Kurumsal itibarın finansal performans bileşeni yatırım yapma niyetini etkiler.	Kabul
H35: Kurumsal itibarın medyada yer alma bileşeni yatırım yapma niyetini etkiler.	Kabul
H36: Tüm itibar bileşenleri birlikte değerlendirildiğinde, finansal performans bileşeninin yatırım yapma niyeti üzerindeki etkisi diğerlerinden daha fazladır.	Kabul

IV.BÖLÜM:

SONUÇ VE ÖNERİLER

1. SONUÇLAR

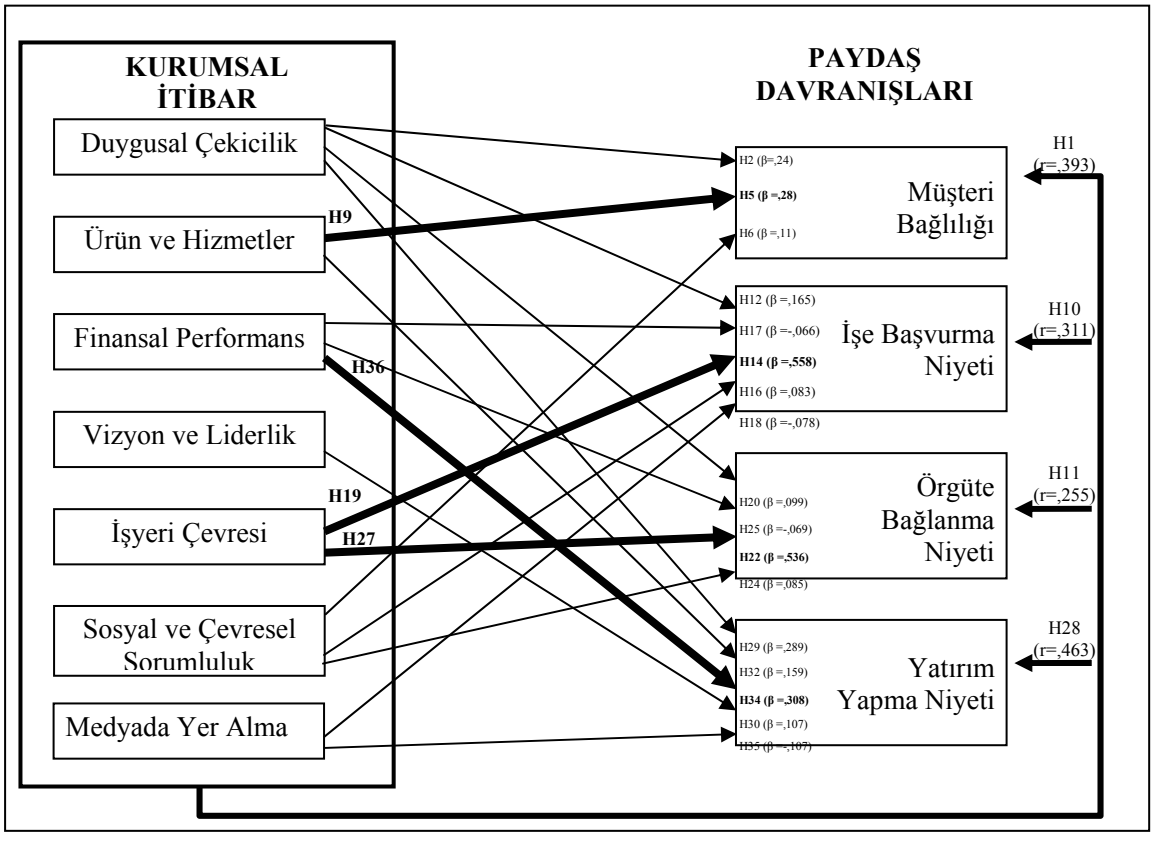
Bu çalışmada, "İtibar Katsayısı" ölçeği kullanılarak kurumsal itibarı oluşturan bileşenlerin algılanan önem dereceleri incelenmiş ve farklı itibar bileşenlerinin müşteriler, çalışanlar ve yatırımcıların belli başlı davranışları üzerindeki etkileri değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde, insanların gözünde genel olarak kurumsal itibar bileşenlerinin algılanan önem derecelerinin ne olduğu sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla keşifsel bir araştırma yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, iyi bir kurumsal itibara sahip olma hususunda cevaplayıcıların en fazla önem atfettikleri bileşenlerin işyeri çevresi ile ürün/hizmet kalitesi olduğu; en az önem atfettikleri bileşenlerin ise medyada yer alma ve finansal performans olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde, kurumsal itibarın farklı bileşenlerinin kurumun en önemli paydaşları olan müşteriler, çalışanlar ve yatırımcıların çeşitli davranışları üzerinde ne gibi etkileri olduğu incelenmiştir. Bu amaçla kısa hikayeler kullanılarak bir firmanın itibarının çeşitli bileşenleri sistematik olarak manipüle edilmiştir. Bunun için, gerçekte olmayan bir firma ile ilgili hipotetik hikayeler oluşturulmuştur. Üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, farklı itibar bileşenleri açısından firmanın mevcut durumunu anlatan değişik hikayeler kurgulanmıştır. Her hikayede kurumsal itibar bileşenlerinden biri açısından olumsuz bir perspektif çizilmiş, diğerleri sabit tutulmuş ve cevaplayıcıların, bir müşteri, çalışan ve yatırımcı gözüyle firmayı değerlendirmeleri istenmiştir. Bu şekilde, kurumsal itibarın bileşenlerinin, farklı paydaş gruplarının davranışları üzerindeki etkileri anlaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın ön çalışması ve yapılan literatür taraması sonucunda, kurumun genel itibarının ve kurumsal itibarın alt bileşenlerinin müşteri bağlılığını, çalışanların işe başvurma ve örgüte bağlanma niyetini, yatırımcıların da kuruma yatırım yapma niyetini etkileyeceği öngörülmüştür. Buna ilaveten; müşteri bağlılığı üzerinde en fazla etkisi olan itibar bileşeninin ürün ve hizmet kalitesi; çalışanlarların hem işe başvurma hem de örgüte bağlanma üzerinde en fazla etkisi olan itibar bileşeninin işyeri çevresi, ve yatırımcıların bir kuruma yatırım yapma niyeti üzerinde en fazla etkisi olan itibar bileşeninin finansal performans olacağı

öngörülmüştür. Bu öngörülere bağlı olarak geliştirilen otuz altı farklı hipotez test edilmiştir.

Hipotezlerin test edilmesi için kısa hikayeleme yönteminin kullanıldığı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma çerçevesinde cevaplayıcılar sekiz farklı gruba ayrılmıştır. Her bir cevaplayıcı grubuna farklı içerikte bir hikaye okutulmuştur. Bu hikayelerde, kurgusal bir firmaya ilişkin özet bilgiler sunulmuştur. Her bir farklı gruba okutulan hikayede, kurumsal itibarın bileşenlerine ilişkin bilgiler sistematik olarak manipüle edilmiştir. Araştırma, üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirilmiş ve her bir grupta 60 kişi olmak üzere toplam 480 cevaplayıcıdan toplanan veriler analiz edilmiştir. Hipotez testlerinden önce, manipülasyonların istendiği gibi çalışıp çalışmadığı kontrol edilmiştir. Kontroller sonucu, kurumsal itibar bileşenlerine ilişkin manipülasyonların istendiği gibi çalıştığı onaylanmıştır. Hipotezlerin test edilmesi için hiyerarşik çok değişkenli regresyon analizleri kullanılmıştır. Hipotez testleri sonucunda kabul edilen hipotezler Şekil 9 da araştırma modeli üzerinde gösterilmiştir.

Şekil 9: Araştırmanın Kabul Edilen Hipotezleri



İlk aşamada, kurumsal itibar bileşenlerinin müşteri bağlılığı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, kurumun genel itibarı ile müşteri bağlılığı arasında pozitif yönde ve orta kuvvette bir korelasyon olduğu belirlenmiştir. Kurumun algılanan itibar düzeyi yükseldikçe, müşterilerin o kurumun ürün ve hizmetlerini satın alma, onlara daha fazla fiyat ödeme, onlarla ilgili olumlu ağızdan ağza iletişim gerçekleştirme ve o kurumun ürünlerine sadık bir tüketici olma niyetleri de artmaktadır. Çoklu regresyon analizi sonucunda, müşteri bağlılığı üzerinde en fazla etkisi olan kurumsal itibar bileşeninin, beklendiği gibi ürün ve hizmet kalitesi olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, kurumsal itibarın duygusal çekim ve çevresel ve sosyal sorumluluk bileşenlerinin de müşteri bağlılığını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ancak, kurumsal itibarın vizyon ve liderlik, işyeri çevresi, finansal performans ve medyada yer alma bileşenlerinin hiç birinin, müşteri bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

İkinci aşamada, kurumsal itibar bileşenlerinin potansiyel çalışanların bir kuruma iş başvurusu yapma niyetleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, kurumun genel itibarı ile işe başvurma niyeti arasında pozitif yönde ve orta kuvvette bir korelasyon olduğu belirlenmiştir. Kurumun algılanan itibar düzeyi yükseldikçe, potansiyel çalışanların o kuruma iş başvurusu yapma, o kurumun bir çalışanı olmayı arzu etme, hatta o kurumda çalışabilmek için daha düşük bir maaşı bile kabul etme gibi konulardaki niyetleri de artmaktadır. Çoklu regresyon analizi sonucunda, işe başvurma niyeti üzerinde en fazla etkisi olan kurumsal itibar bileşeninin, beklendiği gibi işyeri çevresi olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, kurumsal itibarın duygusal çekim ve çevresel ve sosyal sorumluluk, bileşenlerinin işe başvurma niyetini pozitif yönde; finansal performans ve medyada yer alma bileşenlerinin ise negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ancak, kurumsal itibarın vizyon ve liderlik ve ürün ve hizmet kalitesi bileşenlerinin işe başvurma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Üçüncü aşamada, kurumsal itibar bileşenlerinin potansiyel çalışanların bir örgüte bağlılık gösterme niyetleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, kurumun genel itibar düzeyi ile çalışanların o örgüte bağlanma niyetleri arasında pozitif yönde ve orta kuvvette bir korelasyon olduğu belirlenmiştir.

Kurumun algılanan itibar düzeyi yükseldikçe, potansiyel çalışanların o kuruma bağlanma, ona sadık olma, uzun süre orada çalışmayı isteme gibi konulardaki niyetleri de artmaktadır. Çoklu regresyon analizi sonucunda, örgüte bağlanma niyeti üzerinde en fazla etkisi olan kurumsal itibar bileşeninin, beklendiği gibi işyeri çevresi olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, kurumsal itibarın duygusal çekim ve çevresel ve sosyal sorumluluk, bileşenlerinin örgüte bağlanma niyetini pozitif yönde; finansal performans bileşeninin ise negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ancak, kurumsal itibarın vizyon ve liderlik, ürün ve hizmet kalitesi ve medyada yer alma bileşenlerinin örgüte bağlanma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Dördüncü aşamada, kurumsal itibar bileşenlerinin potansiyel yatırımcıların bir kuruma yatırım yapma niyetleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, kurumun genel itibar düzeyi ile potansiyel yatırımcıların o kuruma yatırım yapma niyetleri arasında pozitif yönde ve orta kuvvette bir korelasyon olduğu belirlenmiştir. Kurumun algılanan itibar düzeyi yükseldikçe, potansiyel yatırımcıların o kurumun hisselerini alma, ona ortak olma, onunla bayilik anlaşması yapma gibi konulardaki niyetleri de artmaktadır. Çoklu regresyon analizi sonucunda, yatırım yapma niyeti üzerinde en fazla etkisi olan kurumsal itibar bileşeninin, beklendiği gibi finansal performans olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, kurumsal itibarın duygusal çekim, vizyon ve liderlik ve ürün ve hizmet kalitesi bileşenlerinin yatırım yapma niyetini pozitif yönde; medyada yer alma bileşeninin ise negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ancak, kurumsal itibarın işyeri çevresi ve sosyal ve çevresel sorumluluk bileşenlerinin yatırım yapma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Özetlemek gerekirse, cevaplayıcılardan kendilerini herhangi bir paydaşın yerine koymalarının istenmediği genel değerlendirmede, en fazla önem atfedilen kurumsal itibar bileşenlerin işyeri çevresi ile ürün/hizmet kalitesi olduğu; cevaplayıcıların kendilerini farklı paydaşlar yerine koyduklarında ise duruma göre farklı bileşenlerin etkilerinin daha ön plana çıktığı belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda kurumun genel itibar düzeyi ile müşteriler, çalışanlar ve yatırımcıların davranışları arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu teyit edilmiştir. Müşteri

bağlılığını en fazla etkileyen itibar bileşeninin ürün ve hizmet kalitesi olduğu; çalışan davranışlarını en fazla etkileyen itibar bileşeninin işyeri çevresi olduğu; yatırımcı davranışını en fazla etkileyen itibar bileşeninin ise finansal performans olduğu yönündeki öngörüler de doğrulanmıştır. Buna ilaveten, kurumsal itibarın incelenen tüm bileşenlerinin, paydaş davranışları üzerinde etkili olmadığı; bazı bileşenlerin bir paydaş grubu üzerinde etkiliyken, diğerleri üzerinde anlamlı bir etkilerinin olmadığı da anlaşılmıştır. Genel olarak bu bulgular, her bir paydaş grubu için itibarın öncelikli bileşenlerinin farklı olacağı, bazı paydaşlar için önemli olan kimi bileşenlerin, diğer paydaşlar tarafından pek önemsenmeyebileceği yönündeki iddiaları destekler niteliktedirler. Bir sonraki bölümde, bu sonuçlar daha önceki araştırma bulgularıyla karşılaştırılmış ve üzerlerinde tartışılmıştır.

2. TARTIŞMA

Bu araştırmada elde edilen bulgular, kurumsal itibarın farklı bileşenlerden oluşan çok boyutlu bir yapı olduğu ve her bir bileşenin öneminin farklı paydaşlar açısından değişebileceğine dair varsayımı[461, 462] doğrulamaktadır. Yapılan analizler sonucunda, kurumsal itibarı oluşturan farklı bileşenlerin eksikliği (ya da yetersizliği) durumunda, işletmenin en önemli paydaşları olan çalışanlar, müşteriler ve yatırımcıların farklı tepkiler göstereceği anlaşılmıştır.

Daha önce değinildiği üzere, kurumsal itibar ile müşteri bağlılığı arasındaki bağlantıları inceleyen araştırmalarda, her iki kavram arasında pozitif ilişkiler belirlenmiştir.[463] İyi bir kurumsal itibarın, müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırdığı belirlenmiştir.[464] İyi bir kurumsal itibar, satışları ve pazar payını artırabilir[465] ve müşterilerle sadakate dayalı bir ilişkinin tesis edilip sürdürülmesine olanak sağlayabilir.[466] Ancak kurumsal itibarın çok boyutlu bir kavram olduğu düşünülürse, müşteriler açısından daha öncelikli olan itibar bileşeninin hangisi olduğu sorusunun cevaplanması önemlidir. Stratejik planlama, kaynak tahsisi ve tutundurma çabalarının eşgüdümü ve amaca yönelik daha etkili uygulamalar geliştirilmesi için bu sorunun cevaplanması gerekmektedir. Bu araştırmanın sonuçları, müşteri bağlılığını en fazla etkileyen itibar bileşeninin ürün ve hizmet kalitesi olduğuna ilişkin ampirik kanıtlar ortaya koymuştur. Müşteriler gözünde daha iyi bir kurumsal itibar elde etmeyi isteyen işletmelerin, öncelikli olarak güçlendirmeleri gereken nokta ürün ve hizmet kalitesi olmalıdır. Bu paydaş grubuna yönelik iletişim çalışmalarında da, bu hususun öne çıkartılması, ürün ve hizmet kalitesine yönelik algılamaların uygun şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, analiz sonuçları bir kurumun insanların gözünde saygı ve hayranlık uyandırma becerisinin (duygusal çekim), müşterilerin gözünde (ikinci en yüksek düzeyde) önem arz eden bir başka itibar bileşeni olduğuna işaret etmektedir. Müşteriler, alışveriş yapacakları kurumların

[461] Barich and Kotler, a.g.e. ss. 94–109.
[462] Saxton, a.g.e., ss. 393-399.
[463] Andreassen, 1994, a.g.e. ss.16-34.
[464] Fombrun, 1996, a.g.e., s.77.
[465] Shapiro, a.g.e., s.678.
[466] Andreassen and Lindestad, a.g.e., ss.82-92.

toplumun geneli tarafından ne kadar sevilen, hayranlık duyulan bir kurum olduğuna da önem vermekte ve satın alma ile bağlılık gösterme konusunda bu faktörden de etkilenmektedirler. Dolayısıyla kurumların kendilerinin ya da markalarının müşterileri tarafından duygusal açıdan çekici algılanmaları oldukça önemli bir konudur.

Bu araştırmanın sonuçları, farklı kurumsal itibar bileşenlerinin potansiyel çalışanların, o kuruma iş başvurusu yapma ve (orada çalışmaları durumunda) kuruma bağlanma niyetlerini de farklı düzeylerde etkilediğine işaret etmektedir. Daha önce yapılan araştırmalarda, kurumsal itibar ile çalışanların kuruma yönelik tutumları arasında olumlu ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Daha iyi bir kurumsal itibar, daha fazla sayıda ve daha yetenekli çalışanları işletmeye çekmeye yardımcı olabilecektir.[467] İyi bir itibarın, işgücü devir oranını azaltacağı da ileri sürülmektedir.[468] Kurumsal imajın (ve itibarın) iş tatmini ile pozitif, işgücü devriyle negatif bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır.[469] Ancak önceki araştırmalarda kurumsal itibarın farklı bileşenlerinin, çalışan davranışlarını ne şekilde etkileyeceği ayrıntılı olarak irdelenmemiştir. Bu araştırmanın sonuçları, potansiyel çalışanlar gözünde en önemli kurumsal itibar bileşeninin, işyeri çevresi ve çalışma koşulları olduğuna dair kanıtlar sunmaktadır. Bu bağlamda, bu araştırma literatürde konu ile ilgili önceki araştırmalara ek bir katkı sağlamaktadır. Diğer taraftan, analizler sonucunda işe başvurma niyeti üzerinde etkisi ön plana çıkan diğer itibar bileşeninin duygusal çekim olduğu görülmüştür. Daha yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve mevcut çalışanların örgüte bağlılıkların artırabilmek için öncelikle işyeri çevresi konusundaki itibar algılarının geliştirilmesine önem verilmelidir. Buna ilave olarak kamuoyu nezdinde sevilen, saygı ve hayranlık duyulan bir kurum olma yolunda gerekli gayretlerin gösterilmesine de dikkat edilmelidir.

Kurumsal itibar konusunda, üzerinde nispeten daha az araştırma yapılan paydaş grubu yatırımcılardır. Mevcut araştırmalar, bir kurumun itibarının, onun bir yatırım seçeneği olarak çekiciliğini etkilediğini ortaya koymuştur.[470] Yatırımcılar, iyi

[467] Turban and Cable, a.g.e., ss.733-751.
[468] Winkleman, a.g.e., ss.80–81.
[469] Riordan vd., a.g.e., s. 409.
[470] Clive, a.g.e., s.23.

yatırım fırsatlarının, itibar düzeyi yüksek olan iyi firmalardan geleceğini varsaymaktadırlar. Mevcut ya da potansiyel hissedarlar, kalite ve performans açısından birbirine benzer iki firmadan, kurumsal itibar düzeyi daha yüksek olanın yatırım riskini daha düşük olarak değerlendirebilmektedirler.[471] Bireysel yatırımcılar, risk açısından benzer durumda olan firmalardan, itibarı daha iyi durumda olanın pay senetlerine daha yüksek bir fiyat ödemeye, ya da ondan daha düşük bir getiri oranını kabul etmeye de razı olabilmektedirler.[472] Ancak, yatırımcıların, itibarı oluşturan bazı bileşenlere diğerlerinden daha fazla önem atfedip atfetmeyecekleri hususunda mevcut literatürde yeterli bilgi bulunmamaktadır. Bu araştırmada, söz konusu eksik alan irdelenmiştir. Analizler sonucunda, yatırım yapma niyeti üzerinde en fazla etkisi olan itibar bileşeninin finansal performans olduğunu destekleyen bulgular elde edilmiştir. Finansal performansın yanında, duygusal çekim, ürün ve hizmet kalitesi ve vizyon ve liderlik bileşenleri de, yatırım yapma niyetini anlamlı düzeyde etkilemektedir. Bu bulgular, iyi bir finansal performans sergileyen, herkesin sevgisini ve hayranlığını kazanmış, üst düzey kalitede ürün ve hizmet sunma felsefesini benimsemiş iyi yönetilen bir kurum olmanın, yatırımcılar için en önemli göstergeler olduğunu ortaya koymaktadır. Yatırımcılar, öncelikle yatırım yapmayı düşündükleri kurumun geçmiş finansal performansını önemli bir gösterge olarak kabul etmektedirler. Bu araştırmanın sonuçlarından, yatırımcıların mevcut ürün ve hizmet kalitesinin düzeyini gelecekte nasıl bir performans (ve yatırımlardan geri dönüş) ortaya çıkacağına ilişkin önemli bir gösterge olarak kullandıkları anlaşılmaktadır. Bu durum, yatırımcıların uzun dönemde ortaya çıkacak değere ve (kaliteli ürün ve hizmet sayesinde) daha istikrarlı bir pazar performansı beklentisine göre karar vermeye daha yatkın olduklarına işaret etmektedir.

Kurumsal itibarın en temel bileşeni duygusal çekimdir. Diğer kurumsal itibar bileşenlerinin puanlamalarının duygusal çekim bileşenine katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir. Duygusal çekim, psikolojik ve duygusal faktörlerin rasyonel ya da işlevsel faktörlerin önüne geçtiği bir durumu ifade eder. Kurumun genel olarak paydaşların gözündeki çekiciliğini, cazibesini ifade eden duygusal çekim bileşeni, bu araştırmada incelenen tüm paydaş davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu

[471] Srivastava vd. a.g.e., s.63.
[472] Helm, a.g.e., s. 24.

bağlamda kurumların bu bileşene yönelik özelliklerini güçlendirmeleri ve bu yöndeki mesajları, uygun kurumsal iletişim çalışmalarıyla paydaşlarına iletmeleri yerinde olacaktır. Duygusal çekim bileşeni müşterileri firmanın ürünlerine yönlendiren bu ürünleri başkalarına tavsiye etmelerini sağlayan bir bağlılık hissi oluşturabilir. Kurumlar müşterilerine bu bağlılık hissini kazandırmak için ürünlerini duygusal açıdan konumlandırabilirler. Ürüne bir takım duygusal anlamlar yükleyerek müşterilerin firmaya yönelik algılamalarını psikolojik faktörler aracılığıyla olumlu yönde etkileyebilirler.

Duygusal çekim çalışanlar açısından da önemli bir itibar bileşenidir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre duygusal çekim bileşeni iş arayan bir kimsenin bir kuruma iş başvurusu yapma niyeti üzerinde ve kuruma bağlanma niyeti üzerinde oldukça etkili bir faktördür. Potansiyel çalışanlar, iş başvurusunda bulunacakları kurumun genel olarak toplumda iyi hisler oluşturan, hayranlık ve saygı uyandıran bir kurum olmasını isterler. Potansiyel çalışanların kuruma yönelik algılamalarını olumlu yönde etkilemek için kurumlar bütün olarak iyi bir itibara sahip olmalarının yanı sıra, iş arayan kimselere de bu yönlerini vurgulayacak mesajlar göndermelidirler. Örneğin, firmalar iş ilanlarında kendileri hakkında tanıtıcı bilgiler verirken duygusal içerikli unsurlardan yararlanabilirler. Duygusal çekim bileşeninin örgütsel bağlılık üzerinde de olumlu etkisi sözkonusudur. Çalışanların kurumlarına duydukları bağlılık hissi yalnızca kurumun fiziksel koşullarından kaynaklanmamaktadır. Daha önemlisi, çalışanlar kurumlarına duydukları hayranlıkla paralel düzeyde bir bağlılık gösterirler. Kurumların insan kaynakları departmanlarının görevi, sadece boş pozisyonlara uygun çalışanları yerleştirmek, performanslarını değerlemek gibi konular olmamalıdır. Kurumun itibarıyla ilgili mesajları, çalışan adaylarına etkili bir şekilde iletmeli ve mevcut çalışanların bağlılık düzeylerini artırmak için ne kadar kaliteli bir kurumda çalıştıklarını en uygun şekilde anlamalarını sağlamalıdırlar.

Bu araştırmada duygusal çekim bileşeninin yatırım yapma niyeti üzerinde de etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan anlaşılacağı üzere yatırımcıları tamamen duygulardan arınmış, rasyonel varlıklar olarak görmek doğru değildir. Yatırımcıların, belirli düzeyde de olsa, bazı psikolojik faktörlerin etkisinde kalarak

tercihlerini şekillendirecekleri söylenebilir. Dolayısıyla, kurumların yatırımcıları çekmek için yalnızca rakamlara odaklanmamaları; bunların yanı sıra kurumun duygusal konumlandırmasına da önem vermeleri gerektiği söylenebilir. Ayrıca yatırımcılar açısından diğer paydaş gruplarının da firmayı nasıl algıladıkları oldukça önemli bir konudur. Toplum genelinde saygı, hayranlık, beğeni uyandıran bir firma yatırımcılar tarafından da çekici bir firma olarak algılanabilir.

Araştırmanın yorumlanması gereken bir diğer önemli bulgusu, finansal performans bileşeninin bir kuruma iş başvurusu yapma ve örgüte bağlanma niyeti üzerinde negatif yönde etkisinin ortaya çıkmış olmasıdır. Buna göre kurumun finansal performansındaki bir artış işe başvurma niyetinde ya da örgüte bağlanma niyetinde azalışa yol açacaktır. Bu durumun nedeni, daha yüksek finansal performans sergileyen kurumların, karlılıklarını artırmak adına maliyetlerini düşürmek için çalışanlara daha az ücret verebilecekleri şeklinde bir algılama olabilir. Bir başka olasılık ise cevaplayıcıların finansal performans açısından güçlü, büyük kurumların kendilerini işe almayacakları kaygısı, kendilerini yetersiz görmeleri olabilir.

Medyada yer alma bileşeninin de işe başvurma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir. Buna göre firmanın medyadaki görünürlüğü arttıkça işe başvurma niyeti azalmaktadır. Firmanın medyada yer alma düzeyi, yatırımcıların yatırım yapma niyetini de negatif yönde etkilemektedir. Araştırma sonuçlarına göre medyada sık ve çok yer alan firmalar gerek çalışmak gerekse yatırım yapmak için daha az çekiciliği olan firmalardır. Bu bulgunun nedenlerinin belirlenmesi için daha ayrıntılı araştırmaların yapılması yerinde olacaktır. Ancak, firmaların medya görünürlüğünden ziyade diğer itibar bileşenlerine daha fazla önem vermesinin daha uygun olacağı söylenebilir.

Araştırmadan elde edilen başka bir bulgu vizyon ve liderlik bileşeniyle ilgilidir. Firmanın yönetim ve liderliğinin kalitesi, net bir vizyona sahip olması gibi stratejik bir konuyu ifade eden vizyon ve liderlik bileşeninin yatırım yapma niyeti dışındaki paydaş davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Yatırımcılar açısından firmanın başarılı bir yönetim kademesine sahip olması ve doğru bir yönetim anlayışıyla yönetilmesi önemlidir. Çünkü firmanın gelecek

performansı ancak başarılı bir yönetimle güvence altına alınabilir. Vizyon ve liderlik bileşeninin çalışan davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması ilginç bir bulgudur. Oysa ki çalışanlar açısından firmanın nasıl yönetiliyor olduğu önemli bir konudur. Çalışan performansı, motivasyonu, bağlılığı gibi konular firmanın yönetim anlayışıyla yakından ilişkili konulardır. Bu bulgunun da, ileride yapılacak daha ayrıntılı araştırmalarla derinlemesine irdelenmesi yerinde olacaktır.

Araştırmada sosyal ve çevresel sorumluluk bileşeninin yatırım yapma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Kurumların sosyal konulara destek vermeleri ve sosyal ve çevresel açıdan sorumlu davranmalarını öngören bu bileşen müşteri ve çalışan davranışlarını olumlu yönde etkilemiş ancak yatırımcı davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bunun nedeni yatırımcıların, sosyal sorumluluk faaliyetlerine harcanacak kaynakları, yatırımdan bekledikleri geri dönüş için olumsuz bir faktör olarak görmeleri olabilir.

Bu araştırmada, kurumsal itibarın farklı bileşenleri kısa hikayeler kullanılarak olumsuz yönde manipüle edilmiştir. Her bir itibar bileşeni için alternatif bir senaryo hazırlanmış ve o senaryo içinde seçilen itibar bileşenine ilişkin olumsuz bilgiler verilmiş, diğer bileşenler ise olumlu bir çerçevede sunulmuştur. Bu şekilde genel çerçeve olumlu bir yapıda oluşturulurken, tek bir bileşenin bile olumsuz olması halinde cevaplayıcıların tepkilerinin nasıl etkileneceği araştırılmıştır. Böylece, o itibar bileşeninin, algılamaları etkilemede tek başına ne kadar etkili olabileceği hakkında bir fikir elde etmek de mümkün olabilmiştir.

İtibar bileşenlerini manipüle etmek için kullanılabilecek bir başka yöntem de, seçilen itibar bileşenin olumlu, geri kalanların ise olumsuz ya da nötr olarak tasvir edileceği senaryolar kullanmak olabilir. Bu durumda, genel olarak negatif (ya da nötr) bir kurumsal itibar çerçevesi içinde, sadece tek bir itibar bileşenin olumlu olmasının cevaplayıcıların algılamalarını nasıl etkileyeceğini görmek mümkün olabilir. Buna ilaveten, her bir senaryoda tek bir itibar bileşenini (olumlu ya da olumsuz yönde) manipüle etmek yerine, birden fazla itibar bileşenini aynı senaryo içinde manipüle etmek de mümkün olabilir. Ancak bu durumda, gruplar arasında

ortaya çıkabilecek farkların, tam olarak hangi itibar bileşeninden kaynaklandığını ayırt etmek güçleşecektir.

Araştırmanın bulgularına dayanarak, işletme yöneticileri için uygulamaya dönük bazı öneriler sunmak mümkündür. Buna ilaveten, konu ile ilgili gelecekte araştırma yapacak araştırmacılar için metodolojiye yönelik bazı değerlendirmelerde bulunmak ve çeşitli önerilerde bulunmak da mümkündür. Aşağıdaki bölümde uygulamaya ve gelecekte yapılacak benzer araştırmalara yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.

3. UYGULAMAYA YÖNELİK ÖNERİLER

Bu araştırmanın sonuçları, kurumsal itibar konusuyla ilgili olarak işletme yöneticilerine pek çok önemli bilgiler sunmaktadır. Her şeyden önce, işletme yöneticileri kurumsal itibarın ölçülebilir ve yönetilebilir bir kavram olduğunu bilmelidirler. Bilinmesi gereken bir başka önemli husus da, kurumsal itibarın pek çok farklı unsurun bir bileşkesi olduğudur. İnsanların, bir kurumun itibarına ilişkin algılamaları, yaklaşımları ve inançları, birbiriyle ilişkili olan pek çok farklı bileşenin ortak bir sonucudur. Bir kurumun ürettiği ürünler ya da sunduğu hizmetlerin kalitesi, çalışanlarına davranış şekli, çevresel ve toplumsal sorunlara yaklaşımı, yönetim kalitesi, finansal açıdan sağlamlığı gibi pek çok önemli husus bir araya gelerek kurumsal itibarı şekillendirmektedir.

Kurumsal itibarı oluşturan bu farklı bileşenler, farklı paydaş grupları için aynı önemde olmayabilir. Nitekim bu araştırmanın sonuçları, bu varsayımı doğrulamaktadır. İşletme yöneticileri, başarı için hangi paydaş grubunun neye daha fazla önem ve öncelik verdiğini bilirse, kurumsal itibarı geliştirmeleri ve korumaları kolaylaşacaktır. İşletme için öncelikli olan birincil paydaşlar arasında müşteriler, çalışanlar ve yatırımcılar en temel grubu oluşturmaktadır. Bu paydaş gruplarının davranışları işletmenin başarısı ya da başarısızlığı üzerinde doğrudan etki etmektedir.

İyi bir kurumsal itibar, müşterilerin işletmeye daha olumlu yaklaşmasını sağlayabilir. Bu da pazar başarısını artırarak, işletmeye ciddi bir avantaj sunacaktır. Günümüzde, işletmeler arasındaki rekabet somut fiziksel varlıklardan ziyade, daha soyut kaynaklara dayalı olarak yürütülmeye başlanmıştır. İşletmeler değerli, nadir bulunan, kolay taklit edilemeyen ve yerine başka bir şey konulamayan stratejik kaynaklara sahip olmak ve bunlardan elde edeceği avantajı kullanarak rakiplerine göre daha üstün bir konuma geçmek için çabalamaktadırlar. Kurumsal itibar işletmeler için bu türden önemli bir kaynaktır. Elde edilmesi, geliştirilmesi ve korunması zordur. Bununla birlikte, işletmeye her alanda ciddi avantajlar sağlamaktadır. Tüketiciler gözünde sağlam ve üst düzey bir itibar oluşturmak, satış hacmi, pazar payı ve daha önemlisi müşteri bağlılığı açısından işletmeye çok önemli faydalar sunacaktır. Bu nedenle, müşteriler gözünde iyi bir itibara sahip olmak için ne yapmak gereklidir sorusu dikkatlice değerlendirilip, doğru bir şekilde cevaplanmalıdır. Bu araştırmanın bulguları, müşteriler gözünde en önemli itibar bileşeninin ürün ve hizmet kalitesi olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, müşteriler bir işletmenin itibarını değerlendirirken, onun toplumda ne derece sevgi ve hayranlık hisleri uyandırdığına, çevrenin korunması ve toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunulması ile ilgili ne kadar sorumluluk aldığına da bakmaktadır. İşletme yöneticileri, mevcut ve potansiyel müşterilerinin gözünde, öncelikle bu hususlar açısından konumunu güçlendirmelidir. Bunun için, kaliteye ve sosyal sorumluluğa önem vermeli, bunu uygulamaya tam olarak yansıtmalı ve müşterilerini de bu durum hakkında uygun kanallarla yeterince bilgilendirmelidir.

İyi bir kurumsal itibar, daha yetenekli çalışanları işletmeye çekmede ve çalışanların kuruma bağlılıklarını artırmada da etkili bir araç olabilir. Yapılan araştırmalar, itibarı daha yüksek olan bir kurumun, diğerlerine göre daha fazla sayıda ve daha yetenekli çalışanları işletmeye çekebileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, çalışanların bir kurumun itibarını değerlendirirken öncelikli olarak göz önüne aldıkları unsurların neler olduğu da önemli bir sorudur. Bu araştırmanın bulguları, çalışanlar için gerek işe başvurma gerekse bir kuruma bağlanma niyeti açısından en fazla etkisi olan itibar bileşeninin, işyeri çevresi ve çalışma koşulları olduğunu teyit etmiştir. İşletme yöneticileri, çalışanlar için daha çekici ve tatmin edici bir işyeri ortamı geliştirmeli ve bu konuyla ilgili olarak işgücü pazarına yönelik

iletişim çalışmalarında bu hususlara vurgu yapmalıdırlar. İtibarı yüksek kurumlar, daha yetenekli çalışanları, daha uygun koşullarda ve daha verimli çalıştırma avantajı sağlayabilir. Bu da, günümüz küresel rekabet ortamında oldukça önemli bir kazanımdır. Bu araştırmanın bulguları, çalışanların işyeri koşulları yanında kurumun insanlar tarafından ne kadar sevildiği, sosyal&çevresel sorumluluk üstlenme durumu ve finansal performansına da dikkat ettiklerine işaret etmektedir. İşletme yöneticileri, daha yetenekli çalışanları işletmeye çekme ve çalışanların kuruma bağlılıklarını artırabilme yolunda kurumsal itibardan yararlanmalı; bunu yaparken de yukarıdaki saptamaları göz önüne almalıdırlar.

Kurumsal itibarın, yatırımcı davranışları üzerinde de işletme lehine önemli etkiler yarattığı söylenebilir. Daha iyi bir kurumsal itibar, daha geniş bir yatırımcı kitlesini işletmeye çekmeye ve bunların işletme ile yatırım ilişkilerini sürdürmelerine yardımcı olacaktır. İyi bir kurumsal itibar, işletmenin istikrarını ve ne kadar doğru bir tercih olduğunu da anlatmaktadır. Bu araştırmanın bulguları, yatırımcıların bir kuruma yatırım yapmaya niyetlenirken, o işletmenin finansal performansına diğer itibar bileşenlerinden daha fazla önem verdiklerine işaret etmektedir. İşletme yöneticileri, yatırımcılarla ilişki kurarken ya da geliştirmeye çalışırken, işletmenin finansal sağlamlık, kalite anlayışı ve yönetimin geleceğe dair vizyonu açısından ne kadar iyi bir durumda olduğu mesajını etkili bir şekilde vermeye dikkat etmelidirler. Tabii ki, bunun için öncelikle kalite anlayışı ve finansal sağlamlık açısından işletmenin istenen düzeye getirilmesi gerekecektir. Daha iyi bir kurumsal itibar, daha fazla yatırımcıyı işletmeye çekebilir; bu da daha fazla kaynak elde edilmesi ve bu kaynaklar sayesinde işletmenin daha da güçlenmesini sağlayabilir.

Bu araştırmanın dikkat çekici sonuçlarından birisi de, medyada yaygın ve olumlu haberlerle yer alıp almama durumunun (medya itibarı), paydaşların niyetleri üzerinde olumlu yönde bir etkisinin olmadığının belirlenmesidir. Analiz sonuçlarına bakıldığında, medya itibarının çalışanların işe başvurma niyeti ve yatırımcıların yatırım yapma niyeti üzerinde negatif yönde ama oldukça zayıf etkilerinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, kurumun basın yayın organlarına yansıyan yüzünün (bir anlamda kurumun imajı) olumsuz olmasının, paydaşların niyetlerini güçlü şekilde etkilemediği anlamına gelmektedir. Cevaplayıcıların, basın yayın organlarına

yansıyan görüntülerden daha çok, kurumun gerçekten var olan özelliklerine (ürün kalitesi, işyeri çevresi, sosyal sorumluluk vb.) önem verdikleri anlaşılmaktadır.

Genel olarak değerlendirmek gerekirse, bu araştırmanın sonuçları kurumsal itibarı oluşturan temel bileşenlerin hepsinin, belirli düzeylerde önem taşıdığını göstermektedir. Ancak, bazı itibar bileşenlerinin yokluğu ya da yetersizliği durumunda farklı paydaşların işletmeye yönelik davranışları farklı düzeylerde etkilenmektedir. Ürün ve hizmet kalitesi açısından bir eksiklik olması durumunda, müşterilerin kuruma ve onun ürünlerine bağlılığı önemli ölçüde azalacaktır. Yine, işyeri çevresi ile ilgili bir olumsuzluk durumunda çalışanların işe başvurma ve örgüte bağlanma niyetleri çok daha fazla etkilenecektir. Yokluğu ya da eksikliği durumunda potansiyel yatırımcıların bir işletmeye yatırım yapma niyeti üzerinde en fazla etkiyi yaratacak itibar bileşenleri ise, işletmenin finansal performansıdır. Kurumsal itibar farklı bileşenlerden oluşan bütünsel bir kavramdır. İşletmenin farklı paydaşlarının, itibarın farklı bileşenlerine verdikleri öncelik ve önem düzeyleri değişmektedir. İşletme yöneticileri, her bir paydaş grubunun öncelikli olarak değerlendirdiği itibar bileşenlerini belirleyip, buna uygun düzenlemeler yaparlarsa kaynaklarını daha etkili ve verimli bir şekilde kullanabilecektir.

4. GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Daha önce de belirtildiği gibi, bu araştırma bir dizi metodolojik sınırlılık altında gerçekleştirilmiştir. Araştırma probleminin çözümü için gerekli veriler, birincil cevaplayıcılardan kısa hikaye metodu (vignette methodology) ile toplanmıştır. Kısa hikaye yönteminin kullanılması, araştırmacıya bazı avantajlar sağlarken bazı sınırlılıklar da ortaya çıkarmıştır. Gelecek araştırmalarda bu sınırlılıkları ortadan kaldıracak, ya da en azından azaltacak yöntemler izlenmesi önerilebilir.

Bu araştırmada kullanılan kısa hikaye yöntemi, her şeyden önce kurumsal itibarı oluşturan temel bileşenlerin olumlu ya da olumsuz şekilde manipüle edilmesine olanak sağlamıştır. Gerçek hayatta kurumsal itibarın çeşitli bileşenleri

açısından faklı durumda olan kurumları bulmak ve onlara ilişkin değerlendirmeleri almak pek kolay gerçekleştirilebilecek bir uygulama değildir. Zira, belirli açılardan istenen özellikleri taşıyan bir kurum bulunsa bile, itibarın farklı boyutları açısından olumlu ya da olumsuz özellikleri kontrollü olarak değiştirmek pek mümkün görünmemektedir. Bununla birlikte, gerçekte olmayan (en azından ismi gizlenen) bir kuruma ilişkin kurgusal hikayeler kullanmak yerine, gerçek hayattan çeşitli örnek vakalar (en azından gerçek gazete ve dergi haberleri gibi) bulmak ve bunlar üzerinde çalışmak araştırmanın geçerliliği üzerinde olumlu etkiler yapabilecektir. Gelecek araştırmalarda, gerçek firmaların kamuoyuna yansıyan kriz durumlarının paydaşlarca algılanan itibarlarını nasıl etkilediği ve bu kriz durumlarının paydaş niyet ve davranışlarına ne şekilde yansıdığının araştırılması, bu konuya önemli katkılar sağlayabilir. Ancak bu tür bir araştırmada, cevaplayıcıların söz konusu firmaya ilişkin önceden var olan tutumlarının etkisi dikkatli şekilde kontrol edilmelidir.

Araştırmanın bir başka önemli kısıtı da, örnek bireylerinin üniversite öğrencileri arasından kolayda yöntemle seçilmiş olmasıdır. Daha da önemlisi, katılımcılardan kendilerini potansiyel bir müşteri, çalışan ve yatırımcı yerine koyup bazı soruları buna göre cevaplamaları istenmiştir. İleride yapılacak benzer çalışmalarda, potansiyel paydaşlar yerine, gerçek paydaşların kullanılması bulguların dışsal geçerliliğine önemli katkılar yapacaktır. Bunun için, belirli bir mağazadan alışveriş yapan gerçek müşteriler, belirli bir kurumda fiilen çalışan gerçek çalışanlar ve birikimlerini değerlendirme yolları arayan gerçek yatırımcıların üzerinde araştırmalar yapılması önerilebilir. Bu şekilde, hem söz konusu cevaplayıcıların gerçek davranışları daha gerçekçi bir şekilde değerlendirilebilir, hem de bir cevaplayıcının kendini farklı paydaşlar yerine koyup her biri için ayrı cevaplar vermesine bağlı olarak çıkabilecek tek kaynak yanlılığının önüne geçilebilir.

Bu araştırmada, hakkında kurgusal senaryolar üretilen kurumun, tüketici elektroniği sektöründe çalıştığı bilgisi verilmiştir. Tüketici elektroniği, üniversite öğrencisi cevaplayıcılar için daha bilindik ve ilgilenimi yüksek bir sektör olarak değerlendirildiği için tercih edilmiştir. Ancak, ileride yapılacak benzer araştırmalarda, gerçek müşteriler, çalışanlar ve yatırımcıların ilgilendikleri değişik

sektörler incelenebilir. Bu durumda, problemin farklı sektörler açısından da değerlendirilmesi mümkün olabilir. Bu da araştırmaya ayrı bir derinlik katabilir.

Araştırma için kullanılan kısa hikayelerde, kurgusal firma genel olarak olumlu şekilde tasvir edilmiş ve seçilen bir tek itibar bileşeni açısından olumsuz bilgiler verilmiştir. Her bir kısa hikayede, genel olarak firma ile ilgili olumlu bir çerçeve çizilmiş, hikayenin son kısmında sistematik olarak seçilen bir özellik olumsuz şekilde anlatılmıştır. Bu yöntem, itibarın tüm diğer bileşenleri açısından iyi durumda olan bir firmanın, belirli bir itibar bileşeni açısından yetersiz ya da olumsuz olması durumunda paydaşların tepkilerinin ne olacağına dair bilgi edinmeyi sağlamaktadır. İleride yapılacak araştırmalarda, hikayenin genel çerçevesi ve seçilen itibar bileşen(ler)i için daha farklı yaklaşımlar izlenebilir. Hikayenin genelinde firma olumsuz olarak tasvir edilip, sadece seçilen itibar bileşeni açısından olumlu bir çerçeve çizilebilir. Bu durumda, genel olarak olumsuz bir itibara sahip olan bir kurumun, sadece tek bir özellik açısından olumlu bir görüntü vermesinin paydaş davranışlarını ne şekilde etkileyeceği değerlendirilebilir. Bunun ötesinde, her hikayenin içinde seçilen tek bir itibar bileşeni değil, birden fazla itibar bileşeni aynı anda manipüle edildiği bir yöntem de izlenebilir. Ancak bu durumda verilen yanıtlar üzerinde hangi bileşenin etkisinin ne düzeyde olduğunu ayrıştırmak pek kolay olmayabilir.

Gelecek araştırmalarda, araştırmanın önemli bulgularından biri olan finansal performansın işe başvurma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğu bulgusu üzerinde detaylı bir şekilde durulabilir ve bu sayede bu sonucun altında yatan nedenlere ışık tutulabilir. Ayrıca vizyon ve liderlik bileşeninin çalışan davranışları üzerindeki etkisini incelemeye yönelik araştırmaların daha detaylı bir biçimde ele alınması gelecek araştırmalara önerilebilir.

Son olarak, gerçek hayatta var olan firmalardan, bu araştırmanın amacına uygun şekilde kullanılabilecek bilgiler elde edilebilmesi halinde, bu firmaların piyasa değerleri, karlılık düzeyleri, pazar payları, büyüme oranları, işgücü devir oranları gibi ikincil kaynaklardan derlenebilecek bilgilerle, ilgili paydaşlardan toplanacak öznel bilgilerin (müşteri bağlılığı, çalışan bağlılığı, yatırımcı niyetleri, vb.)

karşılaştırılması ve aralarındaki olası ilişkilerin değerlendirmesi de önemli bazı sonuçlar ortaya çıkarabilir. Bu sayede farklı paydaşların bir kurumun itibarına ilişkin algılamalarının, o kurumun somut performans verilerine ne kadar yansıdığı değerlendirilebilir. Bu tür bir bilgi kurumsal itibar ile işletme performansı arasındaki ilişkileri daha net anlamaya yardımcı olabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

AAKER, David A., "Measuring brand equity across products and markets", California Management Review, Vol:38, No:3, 1996, ss:102-120.

AAKER, David A., **Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name**, Free Press, New York, 1991.

AAKER, Jennifer L., "Dimensions of Brand Personality", Journal of Marketing Research, Vol:34, No:3, 1997, s:347-356.

ABRAHAMSON, Eric, Charles J. Fombrun, "Forging The Iron Cage: Interorganizational Networks And The Production Of Macro-Culture", Journal of Management Studies, Vol.29 Iss.2, Mar 1992, ss:175-194.

ABRATT, Russell, Thabiso N. Mofokeng, "Development and Management of Corporate Image in South Africa", European Journal of Marketing, Vol:35, Iss:3/4, 2001, ss:368-386.

AGLE, Bradley R., Craig Cadewell, "Understanding Research on Values in Business: A Level of Analysis Framework", Business and Society, Vol:38, No:3, 1999, ss:326-387.

AKMEHMET, Duygu, "Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

AKSOY, Ramazan, Vecdi Bayramoğlu, "Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Tüketici Değerlemeleri", Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7, 2008, ss.85-96.

ALBERT, S., D. Whetten, "Organizational identity", in L.L. Cummings, B.M. Staw (Eds.), **Research in Organizational Behavior**, Greenwich, CT: JAI Pres, Vol.7, 1985, ss:263-295.

ALEXANDER C. S., and H. J. Becker, "The Use of Vignettes in Survey Research", Public Opinion Quarterly, 42 (Spring), 1978, ss:93–104.

ALLEN, Franklin, "Reputation and Product Quality", RAND Journal of Economics, Vol.15, No:3, 1984, ss: 311-327.

ALLEN, Natalie J. and John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", Journal of Occupational Psychology, Vol:63, No:1, 1990, ss.1-18.

ALSOP, Ronald J., **The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting and Preparing Your Most Valuable Asset**, Free Press, New York, 2004, s: 158.

ANDERSON, Carl R. and Carl P. Zeithaml, "Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance", Academy of Management Journal, Vol. 27, No:1, 1984, ss: 5-24.

ANDERSON, E.W., "Customer satisfaction and word of mouth" Journal of Service Research, Vol:1, No:1, 1998, ss:5-17.

ANDREASSEN, Tor Wallin, "Satisfaction, loyalty and reputation as indicators of customer orientation in the public sector", Journal of Public Sector Management, Vol:7, Iss:2, 1994, ss:16-34.

ANDREASSEN, Tor Wallin, B. Lindestad, "The effect of corporate image in the formation of customer loyalty", Journal of Service Research, Vol:1, No:1, 1998, ss:82-92.

ANGLE, Harold L., James L. Perry, "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", Administrative Science Quarterly, Vol:26, No:1, 1981, ss: 1-13.

ASHFORTH, Blake E., and Fred Mael, "Social Identity Theory and the Organization", Academy of Management Review, Vol:14, No:1, Jan. 1989, ss:20-39.

AUGER, Pat, Paul Burke, Timothy M. Devinney, Jordan J. Louviere, "What will consumers pay for social product features?", Journal of Business Ethics, Vol:42, No:3, 2003, ss:281-304.

AYDEDE, Ceyda, **Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2007.

AYHAN, Doğan Yaşar ve Osman M. Karatepe, "Kurumsal İmajı Belirleyen Değişkenler: Ampirik Bir Değerlendirme", 5. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, Antalya 2000, ss:175-200.

BALMER, John MT. ve Stephen A. Greyser, **Revealing the Corporation. Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate Level Marketing**, Routledge, London and New York, 2003.

BARICH, H., P. Kotler, "A framework for marketing image management", Sloan Management Review, Vol:32, No:2, 1991, ss:94-109.

BARNETT, Michael L, John M. Jermier, Barbara A. Lafferty, "Corporate Reputation: The Definitional Landscape", Corporate Reputation Review, Vol:9(1), 2006, ss:30-32.

BARNEY, Jay B., **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, 2nd ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2002.

BARNEY, Jay B., "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", Academy of Management Review, Vol:11, 1986, ss:656-665.

BARNEY, Jay B., "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, Vol:17, No:1, 1991, ss: 99-120.

BARTER C., E. Renold, "The use of vignettes in qualitative research", Social Research Update, 25, 1999, http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU25.html, (Erişim Tarihi: 25 Temmuz, 2010).

BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü**. 3.Baskı, Bilim Kitap Kırtasiye, Ankara, 2000, s:306.

BAUGH, S. Gayle and Ralph M. Roberts, "Professional and Organizational commitment among engineers: conflicting or complementing?" Engineering Management, Vol:41, No:2, 1994, ss: 108-114.

BERNSTEIN, D., **Company Image & Reality: A Critique of Corporate Communications,** Holt, Rinehart and Winston, London, 1986.

BLAU, Gary and Kimberly Boal, "Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover", Journal of Management, Vol:15, No:1, 1989, s: 115-127.

BOUSH, D., and B. Loken, "A Process-Tracing Study of Brand Extension Evaluation",

Journal of Marketing, Vol.28, Iss.1, 1991, ss:16-28.

BOWEN, David E., Stephen W. Gilliland, Robert Folger, "HRM and service fairness: How being fair with employees spills over to customers", Organizational Dynamics, Vol:28, Winter 1999, ss:7-23.

BROMLEY, Dennis B., **Reputation, Image and Impression Management**, Chichester: John Wiley&Sons, 1993.

BROMLEY, Dennis B., "Relationships Between Personal and Corporate Reputation," European Journal of Marketing, Vol:35, No:3/4, 2001, ss: 316-334.

BROMS, Henri, Henrik Gahmberg, "Communication to Self in Organizations and Cultures", Administrative Science Quarterly, Vol:28, No:3 1983, ss: 482-495.

BROWN, Brad, "Stock Market Valuation of Reputation for Corporate Social Performance", Corporate Reputation Review, Vol: 1, No:1, 1997, ss:76-80.

BROWN, Brad, Susan Perry, "Removing the Financial Performance Halo from Fortune's "Most Admired" Companies", The Academy of Management Journal, Vol. 37, No.5, Oct. 1994, ss: 1347-1359.

BROWN, Tom J., "The Moderating Effects of Insupplier-Outsupplier Status on Organizational Buyer Attitudes", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol:23 (Summer), 1995, ss:170-181.

BROWN, Tom J. and P.A. Dacin, "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses", Journal of Marketing, January, Vol.61, 1997, ss:68-84.

BUHLER, Patricia, "What is corporate culture and why is it important?", Supervision, September 1 1993, http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development/349456-1.html (15.01.2010).

BUSINESS DICTIONARY, http://www.businessdictionary.com/definition/emotional-appeal.html , (21.12.2009).

CAMERER, C., A. Vepsalainen, "The economic efficiency of corporate culture", Strategic Management Journal, Vol:9, 1988, ss:115-126.

CANDAN, Burcu, Hülya G. Çekmecelioğlu, "İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", Yönetim Dergisi, 20(63), Haziran 2009, ss:41-58.

CAPRARO, Anthony J. and Rajendra K. Srivastava, "Has the Influence of Financial Performance on Reputation Measures Been Overstated?", Corporate Reputation Review, Vol:1 No:1/2, 1997, ss:86-92.

CARMELI, Abraham, Gershon Gilat, Jacob Weisberg, "Perceived External Prestige, Organizational Identification and Affective Commitment: A Stakeholder Approach", Corporate Reputation Review, Vol:9, No:2, 2006 , ss: 92-104.

CARMELI, Abraham and Anat Freund, "The Relationship Between Work and Workplace Attitudes and Perceived External Prestige", Corporate Reputation Review, Vol:5, No:1, 2002, ss: 51-68.

CARMELI, Abraham, Asher Tishler, "Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Emprical Investigation of Industrial Enterprises", Corporate Reputation Review, Vol.8, No.1, 2005, ss: 13-30.

CARMEN, James M. and Eric Langeard, "Growth Strategies of Service Firms",

Strategic Management Journal, Vol: 1, January-March 1980, ss:7-22.

CARROLL, Archie B., "A three dimensional conceptual model of corporate social performance", Academy of Management Review, Vol:4, No:4, 1979, ss:497-505.

CARROLL, Archie B., "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", Business and Society, Vol: 38, No: 3, 1999, ss:268-295.

CARROLL, Archie B., "The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management Of Organizational Stakeholders", Business Horizons, Vol:34, No:4, 1991, ss:39-48.

CARROLL, Craig Eugene, "How the mass media influence perceptions of corporate reputation: Exploring agenda-setting effects within business news coverage", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Texas at Austin, 2004).

CARUANA, Albert, B. Ramasashan, & K.A. Krentler, "Corporate reputation, customer satisfaction, & customer loyalty: What is the relationship?" In H. E. Spotts (Ed.), Proceedings: Developments in marketing science, Coral Gables, FL: Academy of Marketing Science, Vol.27, 2004, s:301.

CARUANA, Albert and Saviour Chircop, "Measuring corporate reputation: a case example", Corporate Reputation Review, Vol:3, Iss:1, 2000, ss:43-57.

CAVES, R. E. and M. E. Porter, "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition" The Quarterly Journal of Economics, Vol:91, No:2, May, 1977, ss.241-262.

CEYLAN, Adnan, **Örgütsel Davranış**, GYTE Yayın No:2, 1998.

CHUN, Rosa and Gary Davies, "E-reputation: The role of mission and vision statements in positioning strategy", Journal of Brand Management, Vol: 8 (4/5), 2001, ss: 315-333

CHUN, Rosa, "Corporate reputation: Meaning and measurement", International Journal of Management Reviews, Vol:7, Iss:2, 2005, ss: 91-109

CLARKSON, Max B. E., "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, Jan. 1995, ss: 92-117.

CLIVE, Chajet, "Corporate Reputation as a Strategic Asset: Corporate Reputation and the Bottom Line", Corporate Reputation Review, Vol.1, No: 1, 1997, ss:19-23.

COBB- WALGREN, Cathy J., Cynthia A. Ruble and Naveen Donthu , "Brand Equity, Brand Preference, and Purchase Intent", Journal of Advertising, Vol:24, No:3, Fall, 1995, ss:25-40.

CONE INC, "Cause Evolution Survey", 2007, http://www.coneinc.com/stuff/contentmgr/files/0/A8880735bb2e2e894a949830055ad559/Files/2007_Cause_Evolution_Survey.Pdf , (Erişim Tarihi: 25 Ocak, 2009).

CRAVENS, Karen S., Elizabeth Goad Oliver, "Employees: The key link to corporate reputation management" Business Horizons, Vol:49, 2006, ss: 293-302.

CREYER, Elizabeth H. and William T. Ross, "The Impact of Corporate Behavior on Perceived Product Value", Marketing Letters, Vol.7, No:2, 1996, ss: 173-185.

CROFT, Susan and John Dalton, **Managing Corporate Reputation: The New Currency**, Thorogood Professional Insights series, London, 2003.

CROPANZANO, Russell, Zinta S. Byrnea, D. Ramona Bobocelb and Deborah E. Rupp,

"Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice", Journal of Vocational Behavior, Vol:58, No:2, 2001, ss:164-209.

ÇEKMECELİOĞLU, Hülya G., "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:8 Sayı:2, 2006, ss:153-168.

ÇELİK, Adnan, Tahir Akgemci, **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Nobel Yayın Dağıtım No:45, Ankara, 1998, s:222.

DAVIES, Gary, Rosa Chun , R. Da Silva, S. Roper, "The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation", Corporate Reputation Review, Vol:4, No:2, 2001, ss:113-127.

DAVIS, Keith, "Five Propositions for Social Responsibility", Business Horizons, Vol. 18, Issue 3, (June), 1975, ss:19-24.

DAVIS, Keith, R. Blomstrom, **Business and society: Environment and responsibility**, McGraw-Hill, New York, 1975.

DE CHERNATONY, Leslie, Francesca Dall'Olmo Riley, "Expert practitioners' views on roles of brands: implications for marketing communications", Journal of Marketing Communications, Vol:4, Iss:2, 1998, ss:87-100.

DEEPHOUSE, David L., "Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories", Journal of Management, Vol.26, No.6, 2000, s: 1091-1112

DENTCHEV, Nikolay A. ve Aime´ Heene, "Managing the reputation of restructuring corporations: Send the right signal to the right stakeholder", Journal of Public Affairs, Vol.4, No.1, 2004, ss:56-72.

DICHTER, Ernest, "What's in an Image", The Journal of Consumer Marketing, Vol:2, Iss:1, 1985, ss:75-81.

DIERICKX, I., K. Cool, "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", Management Science, Vol:35, No:12, 1989, ss:1504-1511.

DİNÇER, Müjde Ker, **İş Yaşamında ve Özel Yaşamda Kişisel İmaj**, Üçüncü Basım, Alfa Basım Yayım Dağıtım; İstanbul, 2001, s:32.

DOLLINGER, Marc J., Peggy A. Golden, Todd Saxton, "The Effect Of Reputation On The Decision To Joint Venture", Strategic Management Journal, Vol:18, Iss:2, Feb 1997, ss:127-140.

DONALDSON, Thomas and Lee E. Preston, "The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, And Implications", The Academy of Management Review, Vol.20, No:1, Jan. 1995, ss:65-91.

DONEY, P.M., J.P. Cannon, "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships", Journal of Marketing, Vol:61, No:2, 1997, ss:35-51.

DOWLING, G.R., "Managing Your Corporate Images", Industrial Marketing Management, Vol:15, Iss:2, 1986, ss:109-115.

DÖRTOK, Arın, **Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?**, Rota Yayınları, İstanbul., 2004.

DUTTON, Jane E., Janet M. Dukerich, "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation", Academy of Management Journal, Vol:34,

No:3, Sep 1991, ss:517-554.

DUTTON, Jane E., Janet M. Dukerich, Celia V. Harquail, "Organizational Images and Member Identification" Administrative Science Quarterly, Vol.39, No.2 (Jun., 1994), ss:239-263.

ECCLES, Robert G., Scott C. Newquist and Roland Schatz, "Reputation and Its Risks", Harvard Business Review, Vol:85, No:2, 2007, ss:104-114.

EPSTEIN, Marc J. ve Marie-Josée Roy, "Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers", Long Range Planning, Vol. 34, Is. 5, October 2001, ss: 585-604.

ERDOĞMUŞ, Nihat, **Kariyer Geliştirme:Kuram ve Uygulama,** Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Ankara, 2003.

EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, 8. Baskı, İstanbul, 2004.

FARQUHAR, Peter H., "Managing Brand Equity", Marketing Research, 1 (September), 1989, ss:24-33.

FERRIS, R., "Why it's important to understand who owns stock", in D.R. Nichols (Ed.), **The Handbook of Investor Relations** , McGraw-Hill Education, Homewood, 1989.

FIELD, Andy, **Discovering Statistics Using SPSS**, 3. Ed., Sage Publications, London, 2009.

FINCH, Janet, "The Vignette Technique in Survey Research", Sociology, 21(1), 1987, ss:105-115.

FISHER, Ann B., "Corporate reputations: Comebacks and Comeuppances", Fortune, Vol:133, No:4, 1996, ss: 90-98.

FOMBRUN, Charles J. and Rindova, V. (1996) "Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations", New York University, Stern School of Business, Working Paper.

FOMBRUN, Charles J. and Cees Van Riel, "The Reputational Landscape", Corporate Reputation Review, Vol:1, No:1, 1997, ss:5-14.

FOMBRUN, Charles J. and Edward J. Zajac, "Structural and Perceptual Influences on Intraindustry Stratification", The Academy of Management Journal, Vol.30, No.1, (Mar., 1987), ss.33-50.

FOMBRUN, Charles J., "List of Lists: A Compilation of International Corporate Reputation Ratings" Corporate Reputation Review, Vol. 10, No. 2, 2007, ss:144-153

FOMBRUN, Charles J., C.M., Shanley, "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", Academy of Management Journal, Vol:33, Is:2, 1990, ss:233-258.

FOMBRUN, Charles J., Naomi A. Gardberg and Michael L. Barnett, "Opportunity Platforms and Safety Nets:Corporate Citizenship and Reputational Risk", Business and Society Review, Vol. 105, No:1, 2000, ss: 87-88. ss: 85-106.

FOMBRUN, Charles J., Naomi.A.Gardberg, J.W. Sever, "The reputation quotient: a multi-stakeholder measure of corporate reputation", The Journal of Brand Management, Vol:7, No:4, 2000, ss:241-255.

FOMBRUN, Charles J.; Cees B.M. Van Riel , **Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations**, Financial Times Prentice Hall Boks, Upple

Saddle River, NJ., 2003.

FOMBRUN, Charles, J., **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, Cambridge, MA: Harvard Business School Pres, 1996.

FOOTE, David A. vd., "Employee commitment and organizational policies", Management Decision, Vol: 43, No: 2, 2005, ss: 203-219.

FREEMAN, R. Edward, **Strategic management: A stakeholder perspective**, Englewood Cliffs, NJ., Prentice-Hall, 1984.

FRIEDMAN, Milton, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", The New York Times Magazine, September 13, 1970.

FRYXELL, Gerald E. and Jia Wang, "The fortune corporate 'reputation' index: reputation for what?", Journal of Management, Vol:20, No:1, 1994, ss:1-14.

GANESH, Jaishankar, Mark J. Arnold, Kristy E. Reynolds, "Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences between Switchers and Stayers", Journal of Marketing, Vol.64, July 2000, ss:65-87.

GARDBERG, Naomi A. andCharles J. Fombrun, "Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments", Academy of Management Review, Vol. 31, No. 2, 2006, ss:329-346.

GARDBERG, Naomi A., "How Do Individuals Construct Corporate Reputations?: Examining the Effects of Stakeholder Status and Firm Strategy on Cognitive Elaboration and Schema Complexity about Firm Performance" (Yayınlanmamış Doktora Tezi, New York University, 2001).

GARWIN, David A., "Quality on the line", Harvard Business Review, Vol:61, No:5, 1983, ss:64-75.

GATEWOOD, Robert D., Mary A. Gowan, Gary J. Lautenschlager, "Corporate image recruitment image and initial job choice decisions", Academy of Management Journal, Vol:36, No:2, 1993, ss: 414-427.

GAULTIER-GAILLARD, Sophie, Jean-Paul Louisot and Jenny Rayner, "Managing reputational risk - From theory to practice", içinde Klewes, J. ve Robert Wreschniok, (Eds.), **Reputation Capital Building and Maintaining Trust in the 21st Century**, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2009.

GENÇ, Nurullah, **Zirveye Götüren Yol:Yönetim,** Timaş Yayınları, 8.Baskı, İstanbul, 2003.

GENÇ, Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar,** Seçkin Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara, 2004.

GENÇ, Nurullah ve Muhsin Halis, **Kalite Liderliği**, Timaş Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2006.

GIOIA, Dennis A., Majken Schultz, Kevin G. Corley, "Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability", The Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, (Jan., 2000), ss:63-81.

GOLDBERG, Marvin E., Jon Hartwick, "The Effects of Advertiser Reputation and Extremity of Advertising Claim on Advertising Effectiveness", Journal of Consumer Research, Vol.17, Sep.1990, ss: 172-179.

GOLDSMITH, Ronald E., Barbara A. Lafferty, Stephen J. Newell, "The Influence of Corporate Credibility on Consumer Attitudes and Purchase Intent", Corporate

Reputation Review, Vol.3, No.4, 2000, ss:304-318.

GRANT, Robert M., "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", California Management Review, Vol.33, No:3, ss: 114-135.

GRAVES, Samuel B. and Sandra A. Waddock, "Institutional owners and corporate social performance", Academy of Management Journal, Vol:37, No:4, 1994, ss:1034-1046.

GRAY, Edmund R., "Corporate image is a strategic concept" In Proceedings of the 13th Annual Conference of the Association of Management, Vancouver, 1995.

GRAY, Edmund R. and John M. T. Balmer, "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", Long Range Planning, Vol.1,Iss.5, 1998, ss:695-702.

GREEN, P.S., **Reputation risk management. Şirket ününü korumanın yolları**, (Çev: Abdullah Ersoy).AD Yayıncılık, İstanbul, 1996.

GREENHAUS, Jeff and Gary Powell, "The Vignette Methodology: Study Uses Stories to Measure Conflict", Methods and Measures in Work-Family Research, 6(2), Spring 2004, ss:4-5.

GREYSER, S., "Advancing and Enhancing Corporate Reputation", Corporate Communications, Vol:4, Iss:4, 1999, ss:177-181.

GROENLAND, E.A.G., "Qualitative research to validate the RQ-dimensions", Corporate Reputation Review, Vol:4, No:4, 2002, ss:309-315.

GROSSMAN, S., J. Stiglitz, "On the impossibility of informationally effcient markets", American Economic Review, Vol: 70, 1980, ss:393-408.

GÜL, Hasan, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 2, Sayı.1, 2002, ss:37-55.

HALL, Richard, "The strategic analysis of intangible resources", Strategic Management Journal, Vol:13, No:2, 1992, ss:135-144.

HANBY, Terry, "Brands - Dead or Alive?", Journal of Marketing Research Society, Vol:41, No:1, 1999, ss:7-18.

HANSON, D. ve H. Stuart. "Failing the reputation management test: The case of BHP, the big Australian", Corporate Reputation Review , Vol:4, No:2, 2001, ss:128-143.

HARRIS, Fiona ve Leslie de Chernatony, Corporate branding and corporate brand performance, European Journal of Marketing, Vol.35 No.3/4, 2001, ss: 441-456.

HARRISON, K., "Why a good corporate reputation is important to your organization?", http://www.cuttingedgepr.com/articles/corprep_important.asp , (Erişim Tarihi: 29.04.2009).

HATCH, Mary Jo ve Majken Schultz, "Bringing the corporation into corporate branding", European Journal of Marketing, Vol. 37 No.7/8, 2003, ss:1041-1064.

HATCH, Mary Jo ve Majken Schultz, "Relations between organizational culture, identity and image", European Journal of Marketing, Vol:31, No:5/6, 1997, ss: 356-365.

HELLER, Nathan A., "The Influence of Reputation and Sector on Perceptions of Brand Alliances of Nonprofit Organizations", Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, Vol:20, Is:1, 2008, ss: 15-36.

HELM, Sabrina, "The Role of Corporate Reputation in Determining Investor

Satisfaction and Loyalty", Corporate Reputation Review, Vol:10, No:1, 2007, ss:22-37.

HERBIG, P., J. Milewicz, J. Golden, "A model of reputation building and destruction", Journal of Business Research, Vol:31, Iss:1, 1994, ss:23-31.

HOFSTEDE, Geert, Culture's consequences: International differences in work-related values. Newbury Park, CA: Sage, 1980.

HOOGHIEMSTRA, Reggy "Corporate Communication and Impression Management New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting", Journal of Business Ethics, Vol.27, No:1/2, 2000, ss.55-68.

HOPKINS, Michael, **The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Matters**, Earthscan Publications Ltd., London, 2003.

HOWARD, Robert, "Values Make the Company: An Interview with Robert Haas", Harvard Business Review, Vol.68,Iss.5, Sep/Oct 1990, ss:133-144.

HURLEY, Robert F., "TQM and Marketing: How Marketing Operates in Quality Companies," Quality Management Journal, Vol:1, July 1994, ss: 42-51

IND, N., **The Corparate Image: Strategies for Effective Identity Programmes**. London: Kogau Page, 1992.

INSTITUTE OF BUSINESS ETHICS, "What is Business Ethics?", http://www.ibe.org.uk/faq.htm#whatbe (Erişim Tarihi: 17.01.2010).

İSLAMOĞLU, **Ahmet Hamdi, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Birinci Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İzmit, 2009.

JAWORSKI, Bernard J., Ajay Kohli, "Market orientation: Antecedents and consequences", Journal of Marketing, Vol:57, No:3, 1993, ss: 53-70.

KADIBEŞGİL, Salim, **İtibar Yönetimi (İtibarınızı Yönetmekten Daha Önemli İşiniz mi Var?)**, 2. Baskı, MediaCat Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2006.

KANDAMPULLY, J., D. Suhartanto, "Customer Loyalty in The Hotel Industry: The Role Of Customer Satisfaction and Image", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol:12, No:6, ss:346-351.

KAPFERER, J.N., **Strategic Brand Management**, Kogan Page, London, 1992.

KAPTEIN, Muel, "Business Codes of Multinational Firms: What Do They Say?", Journal of Business Ethics, Vol:50, No:1, 2004, ss:13-31.

KARAKILIÇ, Nilüfer Yörük, "Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri: Afyon'da Perakende Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:7,No.2, 2005, ss:181-196.

KARAKÖSE, Turgut, **Kurumların DNA'sı: İtibar ve Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, s:5.

KAY, J., **Foundations of corporate success**, Oxford University Press, Oxford, 1993.

KELLER, Kevin Lane, "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer- Based Brand Equity", Journal of Marketing, Vol:57, January, 1993, ss:1-22.

KELLER, Kevin Lane, "Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands", Working Paper, 2001, ss:1-31

KENNEDY, Sherril H., "Nurturing corporate image", European Journal of Marketing, Vol:11, Iss:3, 1977, ss:120-164.

KIM, Hee-Su ve Choong-Han Yoon, "Determinants of Subscriber Churn and Customer Loyalty in the Korean Mobile Telephony Market," Telecommunications Policy, Vol:28, No:9-10, 2004, ss: 751-765.

KING, Stephen, "Brand-building in the 1990s", Journal of Marketing Management, Vol:7, 1991, ss.3-13.

KLEIN, Benjamin and Keith B. Lefler, "The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance", The Journal of Political Economy, Vol.89, No.4, Aug.1981, ss: 615-641.

KNOX, Simon and David Bickerton, "The six conventions of corporate branding", European Journal of Marketing, Vol:37, No:7/8, 2003, ss:998-1016.

KOTLER, Philip, Nancy, Lee, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Çev.: Sibel Kaçamak, 2. Baskı, Mediacat Yayınları İstanbul. 2008.

KOTLER, Phillip, **Marketing Management: Analysis, Planning and Control**, 8th Ed. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.1991.

KREPS, D.M., R. Wilson, "Reputation and Imperfect Information", Journal of Economic Theory, Vol:27, No:2, 1982, ss: 253-279.

KUŞDİL, Ersin M. Çiğdem Kağıtçıbaşı, "Türk öğretmenlerin değer yönelimleri ve Schwartz Değer Kuramı", Türk Psikoloji Dergisi, Cilt:15, Sayı:45, 2000, ss:59-76.

KUYUCU, Burcu Akar, "Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi", içinde: **İtibar Yönetimi**, der: Yılmaz Argüden, 1. Basım, İstanbul: AR-GE Danışmanlık Yayınları No:4, 2003.

LADO, Augustine A., Mary C. Wilson, "Human resource systems and sustained competitive advantages: a competency-based perspective", Academy of Management Review, Vol:19, No:4, 1994, ss:699-727.

LAFFERTY, Barbara A, Ronald E Goldsmith, "How Influential are Corporate Credibility and Endorser Attractiveness When Innovators React to Advertisements for a New High Technology Product?", Corporate Reputation Review, Vol:7, No:1, Spring 2004, ss:24-36.

LAHNO, B., "Trust, reputation, and exit in exchange relationships", Journal of Conflict Resolution, Vol.39, No:3, 1995, ss:495-510.

LARKIN, J., **Strategic Reputation Risk Management**, Palgrave Macmillan, New York, 2003.

LARKIN, J., "Reputation Management. Managing Reputation Risk", Ethical Corporation Magazine, 2003, ss.36-37.

LONG-TOLBERT, Sylvia J., "A Conceptual Framework and Empirical Tests of the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Study of Consumer Markets", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Ohio State University, 2000).

LOUISOT, Jean-Paul, "Managing Intangible Asset Risks:Reputation and Strategic Redeployment Planning", Risk Management: An International Journal, Vol.6, No:3, 2004, ss: 35-50.

LUTHANS, Fred, Harriette S. McCaul; Nancy G. Dodd, "Organizational Commitment: A Comparison of American, Japanese, and Korean Employees", The Academy of Management Journal, Vol.28, No:1, 1985, ss:213-219.

MACKEY, Alison, Tyson B. Mackey, Jay B. Barney, "Corporate Social responsibility

and firm performance: Investor preferences and corporate strategies", Academy of Management Review, Vol:32, No:3, 2007, ss: 817-835.

MARGOLIS, Jashua Daniel, and James Patrick Walsh, **People and profits? The search for a link between a company's social and financial performance**, Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah-NJ, 2001.

Graeme Martin and Susan Hetrick, **Corporate Reputations, Branding and People Management A Strategic Approach to HR**, First Edition, Butterworth-Heinemann, 2006.

MARWICK, N., C. Fill, "Towards a framework for managing corporate identity", European Journal of Marketing, Vol:31, No:5, 1997, ss:396-409.

MCCAULEY, Cindy ve Michael Wakefield, "Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers", The Journal For Quality & Participation, Vol:29, No:4, 2006, ss:4-7.

MCCOMBS, Maxwell E., Donald L. Shaw, "The Agenda-Setting Function Of Mass Media", Public Opinion Quarterly; Vol.36, Issue 2, 1972, ss:176-187.

MCGUIRE, Jean B., Thomas Schneeweis, Ben Branch, "Perceptions of Firm Quality: A Cause or Result of Firm Performance", Journal of Management, Vol.16, No.1, 1990, ss. 167-180.

MELEWAR, T.C. "Determinants of the Corporate Identity Construct: a Review of the literature", Journal Of Marketing Communications, Vol.9, No:3, 2003, ss.195-220.

MEYER, John P. and Natalie J. Allen, **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1997.

MEYER, John P., Natalie J. Allen, C.A. Smith, "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", Journal of Applied Psychology, Vol:78, No:4, 1993, ss: 538-552.

MICHALISIN, Michale D., D.M. Kline, R.F. Smith. "Intangible strategic assets and firm performance: A multi-industry study of the resource-based view", Journal of Business Strategy, 17(2), 2000, ss: 91-117.

MILGROM, P., J. Roberts, "Relying on the information of interested parties", Rand Journal of Economics, Vol:17, 1986, ss:18-32.

MITCHELL, Ronald K., Bradley R. Agle and Donna J. Wood, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, Oct. 1997, ss: 853-886.

MOHR, Lois A., Deborah J. Webb and Katherine E. Harris, "Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior", Journal of Consumer Affairs, Vol:35, Is:1, 2001, ss:45-72.

MOINGEON, B., B. Ve B. Ramanantsoa, "Understanding corporate identity: the French school of thought", European Journal of Marketing, Vol:31, No:5, 1997, s:383-395.

MOONKYU, Lee ve Lawrence F. Cunningham, "A Cost/Benefit Approach To Understanding Service Loyalty", Journal of Services Marketing, Vol:15, No:2, 2001, ss:113-130

MOWDAY, R.T., R.M. Steers, L.W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", Journal of Vocational Behavior, Vol: 14, 1979, ss:224-247.

MURRAY, Keith B., Christine M. Vogel, "Using a hierarchy-of-effects approach to

gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill toward the firm: Financial versus nonfinancial impacts", Journal of Business Research, Vol:38, No:2, 1997, ss: 141-159.

MYERS, Stewart S., and Nicholal S. Majluf, "Corporate Financing and Investment Decisions when Firms have Information that Investors Do Not Have", Journal of Financial Economics, Vol:13, No:2, 1984, ss.187-221.

NAKİP, Mahir, **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Birinci Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.

NAKRA, Prema, "Corporate reputation management: CRM with a strategic twist?", Public Relations Quarterly, Vol:45, No:2, 2000, ss:35-42.

NAYAR, P.R., "Information Asymetries: A Source of Competitive Advantage for Diversified Firms", Strategic Management Journal, Vol:11, 1990, ss:513-519.

NEVILLE, Benjamin A, Simon J Bell, Bülent Mengüç, "Corporate Reputation, Stakeholders and The Social Performance-Financial Performance Relationship", European Journal of Marketing; Vol: 39, No:9/10, 2005, ss:1184-1198.

NEWELL, Stephen J., Ronald E. Goldsmith, "The development of a scale to measure perceived corporate credibility", Journal of Business Research, Vol:52, No:3, June 2001, ss:235-247.

NGUYEN, Nha, Gaston Leblanc, , "Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services", Journal of Retailing and Consumer Services, Vol:8, No:4, 2001, ss:227-236.

NOSANCHUK, T.A., "The Vignette as an Experimental Approach to the Study of Social Status: An Exploratory Study", Social Science Research, 1(1), 1972, ss:107-120.

OKAY, Ayla, **Kurum Kimliği**, Mediacat Yayınları, Ankara, 2000.

OLALLA, Marta Fossas, "The resource-based theory and human resources", Journal of International Advances in Economic Research, Vol:5, No:1, 1999, ss:84-92.

OLIVER, R. L., W. DeSarbo, "Response determinants in satisfaction judgments", Journal of Consumer Research, Vol:14, March 1988, ss:495-507.

O'REILLEY, Charles, "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", California Management Review, Vol.31, Iss.4, Summer 1989, ss:9-25.

ÖNAL, Güngör, **Halka İlişkiler**, 2.Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000.

ÖZER, L. ve P. Anteplioğlu, "Hizmet Satın Alma Sürecinde Kulaktan Kulağa İletişimin Etkisi," Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:23, Sayı:1, 2005, ss:202-224.

ÖZÜPEK, M. Nejat, "Kurum İmajında Sosyal Sorumluluk Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma", (Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2004).

PAGACH, Donald and Richard Warr, Corporate Reputational Risk and Enterprise Risk Management: And Analysis from the Perspectives of Various Stakeholders, 2009, http://www.soa.org/files/pdf/research-2009-corporate-rep-risk-erm.pdf , (Erişim Tarihi: 10.03.2010).

PARASURAMAN, A, Leonard L. Berry, Valerie A. Zeithaml, "A Conceptual Model of Service Quality and its Implementation for Future Research", Journal of Marketing,

Vol:49, No:1, 1985, ss: 41-50

PERRY, Jason and Patrick de Fontnouvelle, Measuring Reputational Risk: The Market Reaction to Operational Loss Announcements, Federal Reserve Bank of Boston, 2005, http://www.bos.frb.org/bankinfo/qau/papers/jppd1005.pdf (Erişim Tarihi: 10.03.2010).

PETERSON, Dane K., "The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment", Business and Society, Vol.43, No:3, 2004, ss:296-319.

PETRICK, Joseph A., Ainina, M. Fall, Scherer, Robert F., Brodzinski, James D., Quinn, John F., "Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage", The Academy of Management Executive, Vol. 13, No. 1, 1999, ss: 58-69.

PETTY, R.E., ve J.T. Cacioppo, **Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change**, Springer-Verlag, NewYork, 1986.

PORTER, Lyman W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P., "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", Journal of Applied Psychology, Vol:59, 1974, ss:603-609.

PORTER, Michael E., Mark, R., Kramer, "Strategy & Society The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, December 2006, ss:1-14.

RAYNER, J., Managing Reputational Risk, John Wiley, UK, 2003'den aktaran Tasneem Suliman Joosub, "Risk Management Strategies to Maintain Corporate Reputation", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, University of South Africa, 2006).

REEVES, Carol A. and David A. Bednar, "Defining Quality: Alternatives and Implications", Academy of Management Review, Vol.19, No.3, 1994, ss: 419-445.

REPUTATION INSTITUTE, "About RI", http://www.reputationinstitute.com/about/index.php (Erişim Tarihi: 15.03.2010), (par.1).

REPUTATION INSTITUTE, "About RI", http://www.reputationinstitute.com/about/index.php (Erişim Tarihi: 15.03.2010), (par.3).

RINDOVA, Violina P., Ian O. Williamson, Antoaneta P. Petkova, Joy Marie Sever, "Being Good Or Being Known: An Empirical Examination Of The Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Organizational Reputation", Academy of Management Journal, Vol.48, No.6, 2005, ss:1033-1049.

RINDOVA, Violina P., Charles J. Fombrun, "Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm-Constituent Interactions", Strategic Management Journal, Vol.20, No.8., Aug., 1999, ss:691-710.

RIORDAN, Christine M., Robert D. Gatewood, and Jodi B. Bill, "Corporate image: Employee reactions for managing corporate social performance", Journal of Business Ethics, Vol:16, No:4, 1997, ss:401-412.

ROBERTS, Peter W., Grahame R. Dowling, "Corporate reputation and sustained superior financial performance", Strategic Management Journal, Vol:23, No:(12), 2002, ss:1077-1093.

ROBERTS, Peter W., ve Grahame R. Dowling, "The Value of a Firm's Corporate Reputation: How Reputation Helps Attain and Sustain Superior Profitability", Corporate Reputation Review, Vol:1, Iss:1, 1997, ss:72-76.

ROKEACH, Milton, The Nature of Human Values, Free Pres, New York, 1973.

ROSE, C., S. Thomsen, "The impact of corporate reputation on performance: Some Danish evidence", European Management Journal, Vol:22, No:2, 2004, ss:201-210.

SAKURAI, Michiharu and D. Paul Scarbrough, "Decline of Corporate Reputation caused by Violation of Corporate Governance and Compliance: The Japanese Case", 10th International Conference on Reputation, Image, Identity and Competitiveness, New York City, 25-28 May 2006, ss.1-20.

SAXTON, M.K., "Where do corporate reputations come from?", Corporate Reputation Review, Vol:1, No:4, 1998, ss:393-399.

SCHEIN, Edgar, H., "Defining Organizational Culture" içinde **Organizational Culture and Leadership**, Ed. E.H. Schein, Jossey-Bass, San Francisco-CA, 1985.

SCHIFFMAN, Leon G. ve Leslie Lazar Kanuk, **Consumer Behavior**, 9.ed., Prentice Hall, New Jersey, 2007, s:227.

SCHMIDT, K., **The Quest for Identity: Corporate Identity, Strategies, Methods and Examples**, Cassell, London, 1995.

SCHULTZ, D.E., , S.I. Tannenbaum and, R.F. Lauterbron, **Integrated Marketing Communications**, NTC Books, Chicago, 1994.

SCHWARTZ, Shalom H., "Are there universal aspects in the structure and contents of human values?", Journal of Social Issues, Vol.50, Iss:4, 1994, ss:19-45.

SEN, Sankar, C. B. Bhattacharya, Daniel Korschun, "The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol:34, No:2, 2006, ss:158-166.

SHAPIRO, Carl, "Premiums for high-quality products as returns to Reputations", Quarterly Journal of Economics, Vol:98, 1983, ss:659-681.

SHEFRIN, Hersh, "Do Investors Expect Higher Returns From Safer Stocks Than From Riskier Stocks?", The Journal of Psychology and Financial Markets, Vol.2, No.4, 2001, ss:176-181.

SHOEMAKER, Pamela J., Lugic H. Danielian & Nancy Brendlinger, "Deviant acts, risky business, and U.S. involvement: The newsworthiness of world events", Journalism Quarterly, Vol: 68, No:4, Winter 1991, ss:781-795.

SHRIVASTAVA, Paul, "Industrial/Environmental Crises and Corporate Social Responsibility", Journal of Socio-Economics, Vol.24, Is:1, 1995, ss: 211-227.

SOLOMON, Sandra, Philip M. J. Reckers and D. Jordan Lowe, "The Impact of Management Image and Non-Audit Service Fees on Investors' Perceptions of Earnings Quality" Advances in Accounting, Vol:21, 2005, ss:199-216.

SPENCE, Michael, "Job Market Signaling", The Quarterly Journal of Economics, Vol. 87, No.3, 1973, ss:355-374.

SRIVASTAVA, Rajendra K., Thomas H. McInish, Robert A. Wood, Anthony J. Capraro, "The Value of Corporate Reputation: Evidence from the Equity Markets", Corporate Reputation Review, Vol:1, Iss:1, 1997, ss:61-68.

STEERS, Richard M., "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, Vol: 22, No:1, 1977, ss:46-56.

TAJFEL, Henri, John C. Turner, "The social identity theory of intergroup behavior". in S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), **Psychology of intergroup relations** (2nd ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall, 1985.

TANSALA, T. Burçin, "Yükselen Değer Kurumsal İtibar", Marketing Türkiye, Yıl:3, Sayı:71, 2005, ss:30-34.

TERKAN, Banu, "Basın ve Siyaset İlişkisinin Gündem Belirleme Modeli Çerçevesinde Bir Analizi", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:17, 2007, ss:561-584.

TOO, Leanne H.Y., Anne L. Souchon, Peter C. Thirkell, "Relationship Marketing and Customer Loyalty in a Retail Setting: A Dyadic Exploration", Journal of Marketing Management, Vol.17, 2001, ss:287-319.

TOSUN, Nurhan Babür, Kurumsal İletişim Sürecinde Reklamın ve İmaj Yönetiminin Bütünleşik Konumu, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:18, s:1, 2003, ss.173-191.

TUNCOĞLU, Melda, "Kurumsal İtibar Yönetiminde Yeşil Pazarlamanın Yeri ve Önemi", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009).

TURBAN, D.B., D.M. Cable "Firm reputation and applicant pool characteristics", Journal of Organizational Behavior, Vol:24, No:6, 2003, ss:733-751.

TURBAN, Daniel B. and Daniel W. Greening, "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees", Academy of Management Journal, Vol:40, No:3, 1997, ss:658-763.

UYGUÇ, Nermin, Dilek Çımrın, "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:19 Sayı:1, 2004, ss:91-99.

UZUNOĞLU, Ebru ve Burcu Öksüz, "Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü", Selçuk İletişim Dergisi, Vol.5, No:3, 2008, ss: 111-123.

VAN RIEL, C.B.M., **Principles of Corporate Communication**, Prentice Hall, London, 1995.

VAN WOERKUM, C.M.J. ve Ir.M. Van Lieshout, "Reputation management in agro-food industries: safety first", British Food Journal, Vol.109, No.5, 2007, ss: 355-366.

VAZQUEZ, Rodolfo, A. Belen del Rio and Victor Iglesias, "Consumer-based Brand Equity: Development and Validation of a Measurement Instrument", Journal of Marketing Management, Vol.18, 2002, ss: 27-48.

VELASQUEZ, Manuel G., **Business Ethics: Concepts and Cases**, Prentice Hall, New York, 2002.

VERI Anna Tkalac, Dejan Veri, "Reputation as Matching Identities and Images: Extending Davies and Chun's (2002) Research on Gaps between the Internal and External Perceptions of the Corporate Brand", Journal of Marketing Communications, Vol.13, No:4, 2007, ss:277-290.

WALSH, Gianfranco and Klaus-Peter Wiedmann, "A conceptualization of corporate reputation in Germany: An evaluation and extension of the RQ", Corporate Reputation Review, Vol:6, No:4, 2004, ss: 304-312.

WALSH, Gianfranco, G.K. Dinnie, K.P. Wiedmann, "How do corporate reputation and customer satisfaction impact customer defection? A study of private energy customers

in Germany", Journal of Services Marketing, Vol:20, No:6, 2006, ss:412-420.

WALSH, Gianfranco, Sharon E.Beatty, "Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol:35, 2007, ss:127-143.

WALSH, Gianfranco, V. Mitchell, P.R. Jackson ve S.E. Beatty, "Examining the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Customer Perspective", British Journal of Management, Vol. 20, Is:2, 2009, ss:187-203.

WARTICK, Steven L., "Measuring corporate reputation: Definition and data", Business & Society, Vol: 41, No:4, 2002, ss:371-392.

WARTICK, Steven L., "The Relationship Between Intense Media Exposure and Change in Corporate Reputation", Business and Society, Vol.31, No.1, Spring 1992, ss:33-49.

WEIGELT, Keith, and Colin Camerer, "Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications", Strategic Management Journal, Vol: 9, No:5, 1988, ss: 443-454.

WERNERFELT, Birger Wernerfelt, "A resource based view of the firm", Strategic Management Journal, Vol:5, No:2, (Apr.- Jun., 1984), ss:171-180.

WHETTEN, David A. and Alison Mackey, "A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation," Business & Society, Vol:41, No:4, 2002, ss:393-414.

WIKIPEDIA, http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_planning#Mission.2C_vision_and_values, (Erişim Tarihi: 26.01.2010).

WILSON, R. Wilson, "Reputations in games and markets" in Roth, A.E. (Ed.), **Game-theoretic models of bargaining'**, Cambridge University Pres, 1985, ss:27-62.

WINKLEMAN, Michael, M. "The right stuff: survey on corporate reputation", Chief Executive (U.S.), 143, April 1999, ss: 80-81.

WORLD ECONOMIC FORUM, "Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards", 2003, s:5, http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC_CEOstatement.pdf (Erişim Tarihi: 19.01.2010).

YOO, Boonghee C., Naveen Donthu, "Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale", Journal of Business Research, Vol.52, Iss.1, 2001, ss:1-14.

YOO, Boonghee C., Naveen Donthu and Sungho Lee, "An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.28, No:2, 2000, s: 195. ss:195-211.

YOON, E., H.J. Guffey and V. Kijewski, "The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service", Journal of Business Research, Vol:27, 1993, ss:215-228.

ZEITHAML, Valarie A., Leonard L Berry, A Parasuraman, "The behavioral consequences of service quality", Journal of Marketing; Vol:60, No:2; Apr 1996; ss:31-46.

EK 1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Bu anket formu, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme bölümünde yürütülen bir doktora tezi araştırmasının parçasıdır. Araştırmada, üniversite öğrencilerinin gerek bir müşteri, gerekse bir çalışan ya da yatırımcı olarak bir kurumdan öncelikli beklentilerinin neler olduğu irdelenmektedir. Anket formu 4 sayfadan oluşmaktadır ve soruların hepsinin cevaplanması ortalama 10 dakika sürmektedir. Sorulara vereceğiniz yanıtlarda doğru ya da yanlış şeklinde bir değerlendirme yapılmayacaktır. Araştırmacının sizden beklentisi sorulara kendi düşünceleriniz doğrultusunda samimi yanıtlar vermenizdir. Vereceğiniz yanıtlar sadece bu araştırma için kullanılacak ve başka hiç kimse ile paylaşılmayacaktır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

A. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1	Yaşınız	……..		5	Öğrenim Düzeyiniz	Ön Lisans ☐ Lisans ☐	Doktora ☐ Y.Lisans ☐
2	Cinsiyetiniz	Bayan ☐	Erkek ☐	6	Enstitü / Fakülte / MYO Adı	……	
3	Medeni Durumunuz	Evli ☐	Bekâr ☐	7	Bölüm Adı	……	
4	Ailenin Aylık Ortalama Geliri	……..… TL		8	Üniversite Adı	……	

B. İYİ BİR KURUMSAL İTİBAR İÇİN NELER GEREKİR?

Kurumsal itibar, bir firmanın toplumun genelinin gözünde ne kadar sağlam bir konuma sahip olduğu ve ne derece saygı gördüğünün ifadesidir. Aşağıda, itibarı yüksek bir kurumun sahip olması gereken özellikler ile ilgili çeşitli yargılar sunulmuştur. Yüksek bir itibar elde edebilmek için, her bir yargının sizce ne derece önemli olduğunu, yargının sağ tarafında en uygun hücreye "X" işareti koyarak belirtiniz.

İTİBARI YÜKSEK BİR FİRMA OLABİLMEK İÇİN AŞAĞIDAKİ ÖZELLİKLER SİZCE NE DERECE ÖNEMLİDİR?		Hiç Önemli Değil	Pek Önemli Değil	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli
1	Firmanın bünyesinde iyi ve yetenekli çalışanlara sahip olması					
2	Çalışanlar için zevkle çalışılabilecek, iyi bir yer olması					
3	Çevreye yönelik sorumluluk sahibi olması					
4	Firmanın, ürettiği ürün ve hizmetlerinin arkasında sonuna kadar durması					
5	Geleceğe yönelik güçlü beklentilerinin olması (büyüme, yatırımlar vb.)					
6	Genel olarak insanların o firmaya güven duyması					
7	İnsanlara iyi davranması					
8	İnsanların o firmaya hayranlık ve saygı duyması					
9	Çalışanların iyi yönetilmesi					
10	Karlılık düzeyinin iyi olması					
11	Ödenen paranın karşılığını tam olarak veren ürün ve hizmetler sunması					
12	Pazardaki fırsatları çabucak fark edip kendi lehine kullanabilmesi					
13	Rakiplerinden daha üstün olması					
14	Sosyal davaları desteklemesi ve yardımsever olması					
15	Toplumun genelinin o firma hakkında olumlu hislere sahip olması					
16	Yatırım yapmak için (örn. hisse almak) riski düşük, getirisi yüksek bir seçenek olması					

17	Yenilikçi ürün ve hizmetler sunması					
18	Yönetim kademesinin geleceğe dair net bir vizyonunun olması					
19	Yönetim kademesinin mükemmel düzeyde liderlik göstermesi					
20	Yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunması					
21	Hemen herkes tarafından bilinen güçlü markalara sahip olması					
22	Medyada sık sık o firma ile ilgili haberlere yer verilmesi					
23	Firmanın kendisi ve ürünleriyle ilgili bol miktarda reklam yayınlanması					

C. TÜKETİCİ ELEKTRONİĞİ SEKTÖRÜ İLE İLGİLİ DÜŞÜNCELER

Bu araştırmada incelenen firma tüketici elektroniği sektöründe faaliyet göstermektedir ve ürettiği başlıca ürünler arasında TV, Bilgisayar, Oyun ve Ev Sinema Sistemleri, Video Kamera, Fotoğraf Makinesi, Cep Telefonu gibi ürünler yer almaktadır. Bu sektörünün genel olarak sizin için önemi ve sizin hayatınızdaki anlamı da analizlerde göz önünde bulundurulacaktır. Lütfen aşağıdaki sorulara samimi cevaplar vererek tüketici elektroniği sektörünün sizin için ne ifade ettiğini anlamamıza yardımcı olunuz.

TÜKETİCİ ELEKTRONİĞİ SEKTÖRÜ İLE İLGİLİ AŞAĞIDAKİ SORULARI CEVAPLAYINIZ		Kesinlikle Hayır	Pek Değil	Kararsızım	Kısmen Evet	Kesinlikle Evet
1	Mezun olduktan sonra tüketici elektroniği sektöründe çalışmayı düşünür müsünüz?					
2	Tüketici elektroniği sektörünün sunduğu ürünleri satın alır ve aktif olarak kullanır mısınız?					
3	Tüketici elektroniği sektörü ile ilgili ayrıntılı bilgiye sahip misiniz? (ürünlerin özellikleri, sektördeki başlıca firmalar, rekabetin düzeyi, sektörün karlılığı ve gelecekteki eğilimleri vb.)					
4	Tüketici elektroniği sektörü sizin açınızdan önemli bir sektör müdür?					

D. BİR FİRMANIN HİKÂYESİ

Aşağıda, ismini gizlediğimiz bir firmanın özet hikayesi sunulmuştur. Lütfen bu hikayede anlatılanları dikkatlice okuyun ve satır satır değerlendirin. Daha sonra bu anlatılanları düşünerek, hikayenin altındaki soruları cevaplayacaksınız. Bu firma gerçekten var olan bir firmadır. Ancak **sorulara vereceğiniz cevapları etkilememesi için**, ismi gizli tutulmuştur.

"XYZ firması tüketici elektroniği sektöründe faaliyet göstermektedir ve ürettiği TV, Bilgisayar, Oyun-Ev Sinema Sistemleri, Video Kamera, Fotoğraf Makinesi, Cep Telefonu gibi ürünler ülkemizde de satılan büyük ölçekli bir kuruluştur….

BU KISMA ALTERNATİF HİKAYELERDEN BİRİSİ KONULMUŞTUR

Lütfen sonraki sayfaya geçip, ilgili soruları yanıtlayınız…

E. MÜŞTERİLER GÖZÜYLE XYZ FİRMASI

XYZ firmasının hikayesini okudunuz. Şimdi kendinizi tüketici elektroniği sektöründeki ürünlerden biri ya da birkaçını satın almayı düşünen bir müşterinin yerine koyun ve aşağıdaki soruları cevaplayın.

	(TV, BİLGİSAYAR, KAMERA, CEP TELEFONU vb.) TÜKETİCİ ELEKTRONİĞİ ÜRÜNLERİ SATIN ALIRKEN XYZ FİRMASININ ÜRÜNLERİNE YAKLAŞIMINIZ NASIL OLURDU? (Lütfen soruları yanıtlarken, az önce okuduğunuz hikayede anlatılanları hatırlayınız…)	Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet
1	XYZ firmasının ürünü, rakiplerininkiyle aynı fiyata satılıyor olsa onu, diğer markalara tercih eder miydiniz?					
2	Bu firmanın ürününe, rakiplerinin ürünlerinden daha yüksek bir fiyat ödemeniz gerekse, yine de onu tercih eder miydiniz?					
3	Bu firmanın ürününden memnun kalsanız, bu durumu çevrenizdeki insanlara (eş, dost, aile) anlatır mıydınız?					
4	Gittiğiniz mağazada XYZ firmasının ürününü bulamazsanız, sırf bu firmanın ürününü bulabilmek için başka mağazaları araştırır mıydınız?					
5	Tüketici elektroniği ürünleri satın alma söz konusu olduğunda, XYZ firmasının ürünlerine sadık bir tüketici olur muydunuz?					

F. ÇALIŞANLAR GÖZÜYLE XYZ FİRMASI

Şimdi kendinizi, mezun olduktan sonra tüketici elektroniği sektöründe çalışmayı düşünen potansiyel bir çalışanın yerine koyun ve aşağıdaki soruları buna göre cevaplayın.

	XYZ FİRMASINDA ÇALIŞMAK KONUSUNDA NE DÜŞÜNÜRDÜNÜZ? (Lütfen soruları yanıtlarken, az önce okuduğunuz hikayede anlatılanları hatırlayınız…)	Hiç Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	XYZ gibi bir firmada çalışmayı çok isterdim					
2	XYZ gibi bir firmada çalışabilmek için daha düşük bir maaşı bile kabul ederdim					
3	XYZ gibi bir firmada çalışmaktan gurur duyardım					
4	XYZ gibi bir firmada çalışıyor olsam, işimden tatmin düzeyim yüksek olurdu.					
5	XYZ gibi bir firmada çalışmak beni duygusal açıdan da mutlu ederdi					
6	XYZ gibi bir firmada çalışmak zevkli olurdu					

	XYZ FİRMASINDA ÇALIŞIYOR OLSAYDINIZ, KURUMUNUZA NE DERECE BAĞLI OLURDUNUZ? (Lütfen soruları yanıtlarken, az önce okuduğunuz hikayede anlatılanları hatırlayınız…)	Hiç Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	XYZ gibi bir firmada çalışsam iş değiştirmeyi aklımdan bile geçirmezdim					
2	XYZ gibi bir firmada çalışıyor olsam işlerimi hiç aksatmazdım					
3	XYZ gibi bir firmada çalışsam, iş performansım hep en üst seviyede olurdu					
4	XYZ gibi bir firmada çalışıyor olsam, görevimi büyük bir sadakatle yapardım					
5	XYZ gibi bir firmada çalışsam, işime bağlılık düzeyim oldukça yüksek olurdu					

G. YATIRIMCILAR GÖZÜYLE XYZ FİRMASI

Son olarak kendinizi, elinde bir miktar birikmiş parası olan ve yatırım yapmak isteyen bir yatırımcının yerine koyun ve aşağıdaki soruları buna göre cevaplayın.

	XYZ FİRMASINA YATIRIM YAPMA KONUSUNDA NE DÜŞÜNÜRDÜNÜZ? (Lütfen soruları yanıtlarken, az önce okuduğunuz hikayede anlatılanları hatırlayınız…)	Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet
1	Elinizdeki birikmiş para ile, borsada XYZ firmasının pay senetlerini satın alarak ona ortak olmayı düşünür müydünüz?					
2	Elinizdeki birikmiş parayı doğrudan bu firmaya ortak olmak için kullanır mıydınız?					
3	Elinizdeki birikmiş parayı kullanarak bu firmanın ürünlerini satan bir bayi açmayı düşünür müydünüz?					
4	Sizce XYZ firması iş ortaklığı yapılabilecek bir firma mıdır?					

H. GENEL OLARAK XYZ FİRMASININ İTİBARI HAKKINDA NE DÜŞÜNÜRSÜNÜZ ?

1. Yukarıdaki hikayede anlatılanları düşünerek, XYZ firmasının, insanların gözündeki genel itibarını değerlendiriniz. Sizce XYZ firmasının itibarı ne düzeydedir?

☐ Çok Kötü ☐ Kötü ☐ Orta ☐ İyi ☐ Çok İyi

2. Sizden, yukarıda okuduğunuz hikâyeye bağlı kalarak XYZ firması ile ilgili bir değerlendirme yapmanız istense, aşağıdaki kriterlerin her biri için bu firmaya 10 üzerinden kaç puan verirdiniz? Lütfen değerlendirmenizi sadece yukarıdaki hikâyede anlatılanları göz önüne alarak yapınız.

	DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Değerlendirme Puanı (0-10 Arası)
1	Genel olarak sizde uyandırdığı hisler	……
2	Yönetim şekli ve yöneticilerinin başarısı	……
3	Çalışanlarına karşı davranışı	……
4	Ürün ve hizmetlerinin kalitesi	……
5	Çevreye ve sosyal konulara duyarlılığı	……
6	Finansal açıdan başarısı (karlılık ve pazar performansı)	……
7	Reklam ve basınla ilişkiler	……
8	Kurumun genel itibarı	……

SORULAR BURADA BİTMİŞTİR.
ANKETE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

Esra ALNIAÇIK, 3 Haziran 1980 Bursa doğumludur. İlk, orta ve lise öğrenimini Bursa'da tamamlamıştır. 1998 yılında Kocaeli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde lisans öğrenimine başlamış ve 2002 yılında lisans derecesini almıştır. Aynı yıl, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans programına başlamıştır. "Duygusal Zekanın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma" konulu tezi ile Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans derecesi almıştır. Aynı ana bilim dalında 2004 yılında doktora öğrenimine başlamıştır. "Kurumsal İtibarın Paydaş Davranışları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma" adlı bu tezi ile 2011 yılında Doktora derecesini almıştır. Esra ALNIAÇIK, 2004 yılından bu yana Kocaeli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır. Evli ve bir çocuk sahibi olan ALNIAÇIK, iyi düzeyde İngilizce bilmektedir.