

**TÜKETİCİLERİN KURUMSAL İTİBAR  
ALGISI ÜZERİNDEKİ KÜLTÜREL ETKİLER**  
**Volkan YÜNCÜ**  
**(Doktora Tezi)**  
**Eskişehir, 2016**

**TÜKETİCİLERİN KURUMSAL İTİBAR  
ALGISI ÜZERİNDEKİ KÜLTÜREL ETKİLER**

**Volkan YÜNCÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL**

**Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Ekim, 2016**

Bu Tez Çalışması BAP Komisyonunca kabul edilen 1602E059 nolu proje kapsamında desteklenmiştir.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

**Volkan YÜNCÜ'nün "Tüketicilerin Kurumsal İtibar Algısı Üzerindeki Kültürel Etkiler"** başlıklı tezi **13 Ekim 2016** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**İmza**

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Celil KOPARAL  
Üye : Doç.Dr.Yusuf KARACA  
Üye : Doç.Dr.Tuğrul KANDEMİR  
Üye : Yrd.Doç.Dr.Didem PAŞAOĞLU  
Üye : Yrd.Doç.Dr.Alev DÜNDAR ARIKAN

**Prof.Dr.Kemal YILDIRIM**  
**Anadolu Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

## **Doktora Tez Özü**

### **Tüketicilerin Kurumsal İtibar Algısı Üzerindeki Kültürel Etkiler**

**Volkan Yüncü**

**İşletme Ana Bilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim 2016**

**Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL**

İtibar işletmelere mevcut pazarlarında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan soyut bir varlık, ekonomik bir değerdir. Literatürde rekabet üstünlüğü ve kurumsal itibar arasında doğrusal bir ilişki olduğu görüşü yaygın bir biçimde kabul görmektedir. Bu bağlamda itibar örgütsel alanda stratejik bir kaynak olarak görülmektedir. Literatür işletmelerin itibar katsayılarının hesaplanmasına yönelik yaklaşım ve yöntemler açısından olgunluğa erişmiş durumdadır. Bu araştırmanın mevcut literatüre en önemli katkısı ise tüketicilerin söz konusu katsayıların oluşmasında hangi faktörlere öncelik verdiği ve söz konusu faktörlerin birbirlerine olan üstünlüklerinin AHP (*Analitik Hiyerarşi Prosesi*) yöntemi ile yeni bir model ortaya koyacak bir biçimde faktör düzeyinde belirlenmiş olmasıdır. AHP objektif ve sübjektif tüm kriterleri ikili karşılaştırmalar yaparak ölçen ve bu kriterlerin birbirlerine göre önceliklerini bularak önem sıralarını belirleyen bir karar verme tekniğidir. Kültür kavramının epistemolojik önemi ve ontolojik gerçekliğinden hareketle araştırmanın iki farklı kültürde sürdürülmesi sebebiyle iki farklı çalışma evreni ve örnekleme bulunmaktadır. Güçlü temsil yeteneği sebebiyle seçkisiz örnekleme ile gerçekleştirilen anket uygulamasında iki farklı kültürel grubun itibar algısı kıyaslanmış ve bu algıyı şekillendiren temel değişkenler ve atfedilen önem dereceleri belirlenmiştir. Sonuç olarak, farklı tüketici gruplarının itibar algısını oluşturan temel değişkenlerin kültürler arasında önemli farklılıklar gösterdiği tespit edilmiş ve öneri kısmında da araştırmada kullanılan 23 maddeden oluşan ölçeğin 7 madde ile uygulanması noktasında yeni bir öneride bulunulmuştur.

**Anahtar Kelime:** Kurumsal itibar, Algılanan İtibar, İtibar Yönetimi

## **Abstract**

### **Cultural Effects on Consumer Perception of Corporate Reputation**

**Volkan Yüncü**

**Department of Business Administration**

**Anadolu University, Institute of Social Sciences, October 2016**

**Advisor: Prof. Dr. Celil KOPARAL**

Reputation is an intangible asset and an economic value which provides organizations with sustainable competitive advantage in existing markets. From the point of view of current literature the standpoint that asserts the presence of a linear relationship between competitive advantage and corporate reputation has gained considerable recognition. In this regard, reputation is embraced as a strategic resource within organizational scope. The literature has grown to maturity regarding the approaches and methods dealing with calculating reputation quotients of organizations. The main contribution of this survey to existing literature, however, is that it determines the factors prioritized by consumers and the correlative supremacy of aforesaid factors via the AHP (*Analytic Hierarchy Process*) method in a way that exhibits an unprecedented model at a level of factors. AHP is a decision making technique that measures objective and subjective criteria via binary comparisons and determine the order of importance of these criteria upon ascertaining the precedences. As the survey has been sustained in two divergent cultures, it has two samples and populations. With the poll conducted based on random sampling by virtue of its representative strength, reputation perceptions of the two different cultural groups have been compared and the main factors shaping their perceptions and the attributed order of importance has been determined. Consequently, It has been ascertained that the factors constituting the reputation perceptions of consumers differ considerably between cultures. Furthermore, a new suggestion has been put forward, which means that the scale having 23 items can also be applied with 7 items.

**Key Words:** Corporate Reputation, Perceived Reputation, Reputation Management

13.11.2016

### **Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi**

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; Bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Her hangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Volkan YÜNCÜ

## Önsöz

İlk olarak, araştırmamın tasarlanması, planlanması ve uygulaması sürecinde bana önderlik eden ve yoğun akademik çalışma temposunun içinde bana zaman ayıran değerli hocam Prof. Dr. Celil KOPARAL'a bu tezin ortaya çıkmasına olan eşsiz katkılarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunmak isterim. Araştırmam boyunca desteklerini benden esirgemeyen değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. A. Nurhan ŞAKAR ve Yrd. Doç. Dr. Didem PAŞAOĞLU ve yine bu süreçte desteğini benden esirgemeyen Doç. Dr. Yusuf KARACA ve Üzeyir FİDAN'a buradan şükranlarımı sunmak isterim. Bu zorlu sürecin en başından itibaren beni hiç yalnız bırakmayan değerli hayat arkadaşım Dr. Çiğdem AKAYDIN'a özellikle teşekkür ederim. Ayrıca, her koşulda yanımda olduğunu hissettiğim sevgili annem, babam, sevgili kardeşlerim Emel BOSTANCI ve Hüseyin BOSTANCI'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, bu eseri torunu olmaktan onur duyduğum, kalbim ve dualarımdaki yeri ile yaşamımı anlamlandıran sevgili anneannem Ayşe ÖZTÜRK'e ithaf ettiğimi saygılarımla siz değerli okuyuculara arz ederim.

Volkan Yüncü

## **Özgeçmiş**

Volkan YÜNCÜ

İşletme Ana Bilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Doktora

## **Eğitim**

**Yüksek Lisans 2012** : Anadolu Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı

**Lisans 2008** : Anadolu Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği Lisans Programı

**Lise 2004** : Eskişehir Muzaffer Çil Anadolu Lisesi

## **İş**

**2012-.....** : Afyon Kocatepe Üniversitesi

**2011- 2012** : China Railway Construction Corporation

## **Kişisel Bilgiler**

**Doğum Yeri ve Yılı:** Ankara, 1985 **Cinsiyet:** Erkek **Yabancı Dil:** İngilizce

## İçindekiler

### Sayfa

Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Öz .....	iii
Abstract .....	iv
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi.....	v
Önsöz.....	vi
Özgeçmiş .....	vii
Tablolar Dizini .....	xi
Şekiller Dizini .....	xii
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini.....	xiii
Giriş.....	1

### Birinci Bölüm

#### Kavramsal Çerçeve

1. Kurumsal İtibar Kavramı .....	3
2. Kavramsallaştırma Süreci ve Farklı Yaklaşımlar.....	9
3. Kurumsal İtibarın Tanımlanması.....	15
4. Kurumsal İtibarın Kaynağı.....	22
5. Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmajdan Kurumsal İtibara.....	26
5.1. Kurumsal Kimlik .....	30
5.1.1. Görsel kimlik.....	31
5.1.2. Örgütün kimliği.....	32
5.1.3. Örgütsel kimlik .....	32
5.2. Kurumsal Kimlik Türleri.....	33
5.2.1. Asıl kimlik.....	34
5.2.2. Nakledilen kimlik.....	34
5.2.3. Tasarlanan kimlik.....	34
5.2.4. İdeal kimlik.....	34
5.2.5. Arzulanan kimlik .....	35
5.2.6. Kurumsal marka kimliği.....	35
5.3. Konumlandırma .....	35

5.4. Kurumsal İmaj .....	36
5.5. Kurumsal Karakter .....	40
6. Kurumsal İtibarın Kazandırdıkları.....	41
7. Medyanın Algılanan İtibar Üzerindeki Etkisi .....	46

## İkinci Bölüm

### Kuramsal Çerçeve

1. Kurumsal İtibara Kuramsal Bir Bakış .....	55
2. Kurumsal Kuram ve Kurumsal İtibar İlişkisi.....	57
2.1. Kurumsal İtibar ve Meşruiyet .....	59
3. Sinyal Kuramı ve Kurumsal İtibar İlişkisi .....	61
4. Kaynak Bağımlılığı Kuramı ve Kurumsal İtibar İlişkisi.....	65
5. Paydaş Kuramı ve Kurumsal İtibar İlişkisi.....	69
5.1. İç Pazarlar.....	72
5.2. İş Gücü Pazarları .....	72
5.3. Tedarikçi ve Ortaklıklar Pazarları.....	72
5.4. Etki Pazarları .....	73
5.5. Yönlendirme Pazarları .....	73

## Üçüncü Bölüm

### Araştırma

1. Araştırma Probleminin Tanımlanması ve Amacı .....	80
2. Sınırlılıklar .....	81
3. Araştırmanın Yöntemi .....	81
4. Araştırma Modeli .....	83
5. Evren ve Örneklem .....	87
6. Verilerin Analizi ve Bulgular .....	89
6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	89
6.2. Kayıp Veri Özeti.....	92
6.3. Güvenirlilik Analizi.....	92
6.4. Faktörler Arası Korelasyon Analizi .....	94
6.5. Verilerin Saaty Cetveline Uyarlanması.....	96
6.6. Faktörlerin AHP ile Analizi .....	98
6.7. Faktörlere Ait Maddelerin AHP İle Analizi .....	100

<b>7. Sonuç ve öneriler .....</b>	<b>104</b>
<b>Ekler .....</b>	<b>108</b>
<b>Kaynakça .....</b>	<b>114</b>

## Tablolar Dizini

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. İtibar Türleri.....	6
Tablo 2. Kurumsal İtibar Tanımları.....	16
Tablo 3. Bazı Diğer Öncül Tanımlar.....	17
Tablo 4. Son Yıllarda Yapılan Diğer Tanımlar .....	18
Tablo 5. Kurumsal İtibarın Oluşturulmasında Etkili Altı Unsur .....	26
Tablo 6. Kurumsal İmaj, Kurumsal Kimlik, Kurumsal İtibar Kavramları.....	27
Tablo 7. Kurumsal İtibarın Bileşenleri.....	28
Tablo 8. Kurumsal ve Örgütsel Kimlik Arasındaki Farklılıklar .....	32
Tablo 9. Kurumsal Karakterin 7 Temel Boyutu.....	41
Tablo 10. Kuramsal Araç-Sonuç İlişkisi.....	57
Tablo 11. Sinyal Kuramı Bağlamında Kurumsal İtibar .....	64
Tablo 12. Paydaş Sınıflandırması.....	71
Tablo 13. Saaty Önem Değerleri Ölçeği.....	84
Tablo 14. Random Gösterge (RI) Değerleri .....	87
Tablo 15. Örneklem Büyüklüğünün Hesaplanması.....	88
Tablo 16. Katılımcıların Yaş Frekansları.....	89
Tablo 17. Katılımcıların Cinsiyet Frekansları .....	90
Tablo 18. Katılımcıların Eğitim Durumu Frekansları .....	90
Tablo 19. Katılımcıların Gelir Düzeyi Frekansları.....	91
Tablo 20. Kayıp Veri Özeti .....	92
Tablo 21. Güvenirlilik Analizi.....	92
Tablo 22. Her Bir Maddenin Çalışmanın Güvenirliği Üzerine Etkileri .....	93
Tablo 23. Afyonkarahisar Faktörler Arası Korelasyon <sup>a</sup> .....	94
Tablo 24. Augsburg Faktörler Arası Korelasyon <sup>a</sup> .....	95
Tablo 25. Afyonkarahisar ve Augsburg Örneklemi Maddelerin Ağırlıkları.....	96
Tablo 26. Afyonkarahisar ve Augsburg İçin Saaty Cetveline Uyarlanmış Skorlar	97
Tablo 27. Faktörlerin Karşılaştırma Matrisi .....	98
Tablo 28. Faktörlerin AHP Skorları .....	100
Tablo 29. Grup İstatistikleri .....	101
Tablo 30. Bağımsız İki Örneklem T-Testi .....	101
Tablo 31. Grup İçi AHP Uygulaması .....	102
Tablo 32. Alt Kriterlere Göre Elde Edilen Skorlar .....	103

## Şekiller Dizini

### Sayfa

Şekil 1. Paydaşlar ve Kurumsal İtibar İlişkisi .....	7
Şekil 2. 1980-2012 Yılları Arasında Kurumsal İtibar Kavramına Yapılan Bilimsel Atıfların Sayısı.....	14
Şekil 3. Ekonomik Varlık Olarak Kurumsal İtibar.....	20
Şekil 4. Kurumsal İtibar Sürecinde Konumlandırma .....	29
Şekil 5. İtibarı Oluşturan Eşzamanlı Yapısal Faktörler .....	29
Şekil 6. Kurumsal Kimlik, Kurumsal Marka ve Kurumsal İtibar Entegrasyonu..	33
Şekil 7. Balmer ve Greyser Kurumsal Kimlik Türleri.....	34
Şekil 8. Medya, Halk ve Kurumsal Gündem Arasındaki İlişki .....	54
Şekil 9. Eylem Öncesi ve Eylem Sonrası .....	55
Şekil 10. Sinyal Döngüsü .....	64
Şekil 11. Altı Pazar Çerçeve Modeli.....	72
Şekil 12. Freeman'ın Paydaş Modeli Güncellemesi.....	75
Şekil 13. Sosyal Sözleşme.....	76
Şekil 14. Değer ve Normlar Bazlı Paydaş Sınıflandırması.....	79
Şekil 15. Faktörlerin Önem Dereceleri .....	82
Şekil 16. Araştırma Modeli Genel Şablonu .....	87
Şekil 17. Saaty Ölçeğine Uyarlama Cetveli .....	97

## Simgeler ve Kısaltmalar Dizini

$\lambda$	: Temel Değer
<b>CI</b>	: Tutarlılık Göstergesi
<b>CR</b>	: Tutarlılık Katsayısı
$d_f$	: İki Uç Değer Ararsı Uzaklık
<b>E</b>	: Faktöre Bağlı Temel Değer
<b>f</b>	: Değer
<b>i</b>	: Satır
<b>j</b>	: Sütun
<b>n</b>	: Faktör Sayısı
$r_f$	: Ortak Fark
<b>RI</b>	: Random Gösterge
<b>W</b>	: Ağırlık

## Giriş

Kurumsal itibar kavramı özellikle son yıllarda gerek akademi gerekse iş dünyasının üzerinde durduğu ve özellikle kurumsal itibar yönetimi başlığı altında kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal karakter gibi birtakım benzer kavramlarla ilişkilendirilerek ele aldığı önemli bir konu başlığı halini almıştır. Yönetim alanında gerçekleştirilen araştırmaların büyük bölümü kurumsal itibarın bir servet olarak finansal performansa ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne olan etkisini ele alırken, son yıllarda kurumsal iç mekanizmaların inovatif performansa üzerindeki etkisini konu alan çalışmalar da göze çarpmaktadır. Öte yandan, kavramın literatürde en belirgin ve önemli özelliklerinden birisi sosyal bilimler çatısı altında pek çok paradigmanın ilgi alanına girmesi ve bu noktada disiplinler arası bir kesişim noktası olmasıdır. Halkla ilişkiler, pazarlama, yönetim, iktisat, sosyoloji ve finans paradigmaları bu çeşitlilikte ön plana çıkan disiplinler olarak göze çarpmaktadır. Kimi araştırmacılar bu paradigma çeşitliliğini bir avantaj olarak kabul ederken, kimilerinin ise tam tersine bir dezavantaj olarak ele aldıkları görülmektedir. Aslında, literatürdeki kurumsal itibarı kavramsallaştırma çabalarının birbiriyle büyük ölçüde örtüştüğü görülmektedir. Örneğin genel hatları itibarıyla bakıldığında, bu araştırmanın da kurumsal çerçevesini oluşturan stratejik yönetim paradigması ile pazarlama ve halkla ilişkiler paradigmalarının kavramı ele alış biçimleri çok küçük farklılıklar göstermektedir. “İktisat, muhasebe ve finans paradigmaları da kavramın kullanıldığı çerçeve bağlamında kendi içerisinde büyük ölçüde aynı bakış açısına sahiptir (Chen ve Otubanjo, 2013:331-334)”. Fakat söz konusu yaklaşımların elbette birbirlerinden epistemolojik bağlamda önemli ölçüde farklılaştığı noktalar da vardır ve bu çalışmada ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

“Kurumsal itibar kavramının işletmeler tarafından hangi bakış açısı ile değerlendirilip, buna dayalı olarak hangi politikalar ve stratejileri geliştirmesi gerektiğini ortaya koyan iki temel ve birbirini tamamlayan bakış açısı vardır. Bunlar, *Faydacı* yaklaşım ve *Yansıtıcı* yaklaşımdır (Prusan, 2001’den aktaran Şakar, 2011, s. 7)”. Bu iki yaklaşımın farkı ise genellikle işletmelerin kar maksimizasyonu uygulamaları noktasından kendisini konumlandığı yer ile ilgilidir. Faydacı yaklaşıma göre kar maksimizasyonu örgütün nihai amacıdır ve yöneticilerin performansı karlılık düzeyi üzerinden

değerlendirilir (Eryılmaz, 2008:156). Yansıtıcı yaklaşımda ise işletmenin kendi çevresine olan sorumluluğu ve bu çerçevede gerçekleştirilmesi gereken eylemler vurgulanmaktadır. Buna göre işletmeler kar maksimizasyonu yerine, sosyal refahı ve etik değerleri geliştirici adımlar atmak durumundadırlar (Carroll, 2013:363). Bu bağlamda kavramın örgütsel ekoloji yaklaşımının ilgi alanlarından birisi olarak değerlendirilmesi mümkündür.

Literatürde kurumsal itibarla yapılan araştırmalar incelendiğinde, oluşturulan ölçeklerin kültürlerarası geçerliği vurgulanarak yapılan çalışmalarda genellikle işletmelerin itibar katsayılarını hesaplandığı ve bu doğrultuda belirli sıralamaların yapıldığı görülmektedir. Ancak, literatür paydaşların itibar kavramına yükledikleri anlamı veya itibarlı işletmelerin paydaş gözünde sahip olması gereken özellikleri kültürlerarası bir çerçevede konu alan araştırmalar noktasında yetersiz kalmaktadır. Oysaki kültürel psikoloji bağlamında gerçekleştirilen çalışmalar kültürün toplumu oluşturan bireyleri bilişsel, duyuşsal ve motivasyonel olarak şekillendirdiğini ve dünyanın farklı bölgelerinde yaşayan insanların farklı değer yargıları temelinde düşünsel ve davranışsal farklılıklara sahip olduğunu göstermektedir. Bireyin ait olduğu sosyo-kültürel çevre mutlak bir belirleyici değişken özelliği taşımaktadır. “Sosyokültürel çevre, insanların değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen unsurların bulunduğu çevredir (Ülgen ve Mirze, 2007:86)”. Sorumluluk, güvenilirlik, dürüstlük vb. kültürel değerlerin kurumsal itibarın algısal ve özünü oluşturan kavramlar olduğu gerçeğinden hareketle bir tür ortak akıl ve yaşam felsefesi olarak kültürün algılanan itibar üzerindeki etkileri mutlaka araştırılmalıdır ve bu araştırma da söz konusu etkileri konu almaktadır. Bu amaçla birinci bölümde kurumsal itibar kavramının kaynağı ve literatürdeki yeri ile ilgili ayrıntılı bir resim çizilmektedir. İkinci bölümde, kavramın kuramsal altyapısı üzerinde durularak farklı kuramsal yaklaşımların itibar kavramını ele alma biçimi incelenmiştir. Son bölümde ise algılanan itibar ve kültür ilişkisini açıklamak için gerçekleştirilen araştırmanın tasarımı, süreci ve sonuçları yeni bir öneri ile birlikte sunulmuştur.

## Birinci Bölüm

### Kavramsal Çerçeve

#### 1. Kurumsal İtibar Kavramı

İtibar kelimesinin İngilizce karşılığı olan *reputation* etimolojik olarak Latin kökenli olmakla birlikte, *re* yani tekrar ve *putare* yani hesaplama manasına gelen iki temel kök anlamın birleşerek *tekrar hesaplama* anlamında bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Daha net olarak açıklamak gerekirse herhangi bir konu, kişi, örgüt veya ürünün olumlu ve olumsuz yanlarının tekrar tekrar hesaplanmasıdır ki bu da duygusal bileşenleri bünyesinde barındıran rasyonel bir süreçtir (Carroll, 2013:15).

Bu kelimenin, yazarlar tarafından sıklıkla dile getirilen ancak tuhaf bir şekilde işletmelerin kendi içinde dahi farklı kavramlarla ilişkilendirilerek yanlış olarak kullanılabilirdiği görülmektedir. Örneğin, itibar, marka, statü, iyi niyet, kimlik, imaj gibi kelimeler ortak çağrışımları olmasına rağmen kesinlikle anlamdaş değildirler. “Marka, kar elde etmek için işletme sahibi tarafından ortaya koyulan ve yönetilen tüketiciye dönük bir tekliftir. İtibar ise, başkalarının örgüt hakkındaki algılamaları ve yargılarıdır (Honey, 2:2009)”. Statü, kimlik ve imaj kavramları ise çoğu araştırmacı tarafından itibarı oluşturan temel yapı taşları olarak ele alınmaktadır. Şüphesiz, itibarla ilişkilendirilen kelimeler arasında en sık rastlanılanlar kimlik ve imaj kavramlarıdır. Bu sebeple söz konusu kavramlar ileriki bölümlerde ayrıntılarıyla ele alınacaktır. Ancak statü ve itibar kavramları arasındaki ilişkiye burada değinmekte fayda vardır. Nitekim itibar ve statü kavramlarının karşılıklı bağımlı olduğu fikri literatürde yer bulmaktadır. Bununla birlikte itibarı yapısal bir kurgu olarak ele aldığı anlaşılan Lange vd. (2011) gibi bazı araştırmacılar statüyü itibarı oluşturan yapı taşlarından birisi olarak ele alırken, bazı diğer araştırmacıların bu iki kavramı birbirinin yerine kullandığında görülmektedir. Öte yandan, Washington ve Zajac (2005:283) söz konusu kavramları kesin çizgilerle birbirinden ayırmaktadırlar. Onlara göre statü temelde ayrıcalık ve ayrımcılık üreten bir sosyolojik kavramken, itibar kazanılan ve çıktısı performans bazlı ödüller olan temelde ekonomik bir kavramdır ve bu bağlamda bakış açıları stratejik yönetim paradigmasına yakındır. Ancak her iki görüşün de kabul ettiği konu paydaşların varlığı, etkisi ve itibarı algılayış biçimleridir.

“Algılama, bireylerin çevreden gelen uyarıcıları, kendileri için anlam ifade eden bir dünya yaratacak biçimde yorumlamasıdır (Zikmund ve D’Amico, 1986:186)”. Algılama ayrıca çevreden gelen bir sinyalin diğerlerinden ayırt edilerek, organize edildiği ve yorumlandığı karmaşık bir süreçtir. “Bu süreçte kayda değer her bir uyarıcı duyuşal reseptörler tarafından önce ham veri olarak tutulur ve ardından bu veriler ışığında algılama sürecini başlatır (Koparal ve Çalık, 2015:14)”. Dolayısıyla, her bir birey içinde bulunduğu durumu kaçınılmaz olarak farklı biçimde algılayabilir. İnsan ve çevre ilişkisinin temel araçları olan beş duyu sayesinde yapılan değerlendirmeler duyularla algıladığımız uyarıcıların niteliğine bağlı olduğu kadar algılayanın da niteliğine bağlıdır (Karafakioğlu, 2008:97). Kültür bu nitelikler üzerindeki belki de en etkili belirleyicidir. “Kültür, insan topluluklarını bir arada tutan tutkaldır. Kültürel kalıplar ve belirli sembollerin örgütlü sistemleri olmadan bireylerin bir arada yaşaması güçleşir (De Mooij, 2004:26)”. Belirleyici bir faktör olarak kültür o kadar etkilidir ki, bireyler baskın niteliklere sahip olmadığı halde meşru çerçevenin dışına çıkmak istemez. “Makro kültür içerisinde yaşayabilmek ve uyumlu görünmek için kültürel farklılıklarını gizleyerek birtakım norm davranışlarını bastırmayı bile öğrenmiştir (Barutçugil, 2011:52)”.

Algısal düzlemde bakıldığında itibar markayı güçlendiren temel ve önemli bir değişkendir. Çünkü takdir etme derecesi, kalıplaşmış olumlu yargılar, varsayımlar ve güven duygusu ilk paragrafta bahsedilen rasyonel sürecin duyuşal bileşenlerine birer örnek teşkil etmektedirler. İtibar, insanlara karşı gösterdiğiniz davranışlara aldığımız reaksiyondur. Doğrudan elde edilen, zincirleme deneyimlerin bir ürünüdür. Bir grup soruya verilen, işletmenin paydaşlarını ne kadar memnun edebildiğini ölçen, gelecekteki davranışları etkileyen bir yanıttır. Ayrıca, kalıplaşmış düşüncenin aksine marka bilinirliği ile itibar farklı kavramlardır. Örneğin, Microsoft yüksek seviyede marka bilinirliğine sahiptir ancak hizmetleri açısından iyi bir itibarı yoktur. Benzer şekilde IBM küresel pazarın en büyük aktörlerinden biri olmasına rağmen bilinirliği ile aynı ölçüde bir itibara sahip değildir (Hannington, 2004:16-17).

Adam Smith’in bir doktora yazdığı mektupta bahsettiği ve görünmez el olarak terimleştirdiği kavramı itibar kavramıyla doğrudan ilişkilendirmesi literatürde gözden

kaçırılan önemli bir noktadır. Mektubun ilgili kısmı şöyledir (Mossner ve Ross, 1977'den aktaran Sheehan ve Stabel, 2010, s. 201):

Tıp okullarını ruhsatlandırmak tek başına yeterli değildir. Pazarın görünmez eli itibar mekanizması aracılığıyla bu süreci tamamlayacaktır; zira kurtardığı hayat sayısı az olan bir doktor müşterilerin dikkatini çekme konusunda çok şansa sahip değildir.

Öte yandan, sözcüğün tanımlanması adına atılmış çok sayıda adım sürecin ne kadar zor olduğunu gözler önüne sermektedir. İlerideki bölümlerde ayrıntılı olarak tanım ve kapsam konularında üzerinde durulacak ve paradigma farklılığının tanımlama süreci ile arasındaki ilişki ele alınacaktır. Bu süreçte itibar kavramına atfedilen belli başlı sıfatlar karşımıza çıkmaktadır. Örneğin Post (1986) gizemli, Balkin ve Davis (2004) çok değerli ama soyut, Luntz ve Hambly (2002) belirsiz ama sevgiyle ilgili olduğunu iddia etmişlerdir (Rolph, 2008:3).

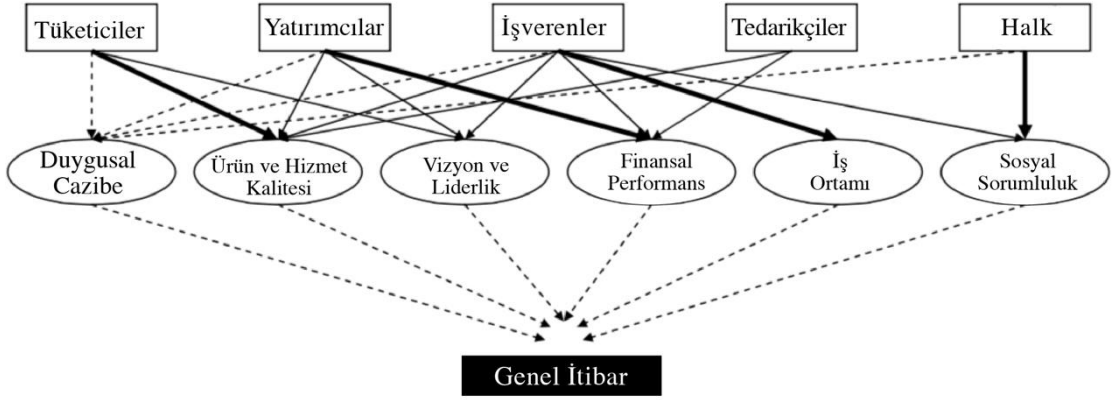
Aslında kapsamlı bir araştırmanın ardından itibar kavramına yüklenen sıfat ve anlamlardan oluşan yaklaşımlara şöyle bir baktığımızda çok önemli bir ortak noktaları olduğu ve literatürdeki çoğu tanımın da yine bu ortak noktayı merkez alarak bir takım çeşitlendirmeler yaptığı anlaşılmaktadır. Bu noktanın ana unsuru ise *diğerleri* ve *diğerlerinin algılamaları*'dır. Bu çerçevede Lord Denning' in tespiti başlangıç aşaması için önemlidir. Ona göre bir insanın karakteri aslında ne olduğunu, itibarı ise diğerlerinin onun nasıl biri olduğunu düşündüklerini gösterir (Rolph, 2008:4). Denning'in bu yaklaşımı 1960'lı yıllar bağlamında belki doğru olarak düşünülebilir ancak bugün ciddi ve haklı eleştiriler almaktadır. Aslında, Denning bu yaklaşımıyla itibarı tek boyutlu dar bir kalıba sığdırmaya çalışmıştır. Çünkü özellikle iletişimsel bir unsur olarak kurumsal itibar bugün çok boyutlu bir olgu olarak ele alınmaktadır. İşletmelerin bir tane değil çok sayıda itibarı türü ve boyutu vardır. Carroll (2013:4) bu farklı itibar tiplerini şu şekilde sıralamaktadır:

*Tablo 1. İtibar Türleri*

Gerçek İtibar	Örgütün gerçek durumunu yansıtan mevcut özelliklerinden oluşur.
Nakledilen İtibar	Örgütün kendisi ile ilgili medya araçları kanalıyla söylediklerinden oluşur.
Algılanan İtibar	Örgütün dışarıdan nasıl algılandığı ile ilgilidir.
Yorumlanan İtibar	Üst yönetimin diğer paydaşların örgütü nasıl gördüğü konusundaki yargıları ile ilgilidir.
Vaat Edilen İtibar	Markanın taahhüt, temsil ettiği değerler ve paydaşların beklentilerinden oluşur.
İdeal İtibar	Örgütün belirli bir çerçevede pazardaki optimum konumunu gösterir.
Arzulanan İtibar	İdeal itibar ile paraleldir, örgüt yöneticilerinin gönlündeki ideal konumdur.

**Kaynak:** Carroll,2013:4

“Kurumsal itibar bir işletme hakkında bilinen her şeyi tek çatı altında toplar ve birbirine bağlar, bütünleştirir (Schultz vd., 2001: 24)”. İstekler, konu, yer, kültür, sosyo-kültürel gruplar, farklı paydaşlar gibi değişkenler itibar algısının farklılaşmasına sebep olurlar (Varey, 2013:115). Örneğin, perakende fiyatını tedarikçi payından kısarak uygun hale getiren bir market düşünün; müşterileriniz açısından iyi olan itibarınız, tedarikçinize göre öyle olmayacaktır. Algı görecelidir, kime, neye nereden baktığımızla ilgilidir. Abratt ve Kleyn (2012:1048-1063) bir işletmenin birden fazla itibarının olduğunu ve her birinin farklı bir paydaş grubuna hitap ettiğinin ileri sürmektedir. Helm (2007) bu farklı paydaş gruplarını ve arasındaki ilişkiyi tümevarımsal bir bakış açısıyla şu şekilde ele almaktadır.



Şekil 1. Paydaşlar ve Kurumsal İtibar İlişkisi

**Kaynak:** Helm, 2007: 241

Görüldüğü üzere itibarın algılanmasında önemli olan nokta bakış açısıdır ve kavrama hangi çerçeveden baktığınızla, kendinizi nerede konumlandığınızla ve itibarı oluşturan faktörlerle doğrusal bir ilişki içerisindedir. Müşteriler, aktivistler, tedarikçiler, rakipler, çalışanlar için kavram farklı anlamlara gelebilir. Bu yüzden kavramın kaynağına inmek ve tanımlamak daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Dalton ve Croft (2003:8-9) itibarı daha iyi anlamak için psikolojik bir yaklaşımın gerekliliğinden bahsetmektedirler. Buna göre psikologlar itibarın değerini insan davranışın temel bir unsuru olarak ele alırlar. İtibar, diğer insanlarla etkili iletişimden kaynaklanabilecek risklerin ölçülmesini mümkün kılar. Bunu aynen iş hayatına, gerek örgütler arası gerekse örgüt insan arası ilişkilere taşımakta mümkündür. Beyinlerimiz sosyal alışveriş ve bu alışverişin beraberinde getirdiği fayda ve tehlikelere uyum sağlamıştır. Bu da bize diğerlerinin düşünce ve hareketlerini tahmin etme veya ön görme ve değerlendirme yeteneği kazandırmıştır. Bu tür bir öngörü, yalanları tespit edebilme, aldatılmanın anlaşılması sosyal alışverişin her türünün bir parçasıdır. Dolayısıyla, “Eğer hile yaparsam itibarım zarar görür ve seninle veya senin bir şekilde ilişkin olan kişilerle iş yapma şansım oldukça azalır.” çıkarımı kaçınılmaz olmaktadır.

Benzer şekilde Ridley (Ridley 1996’dan aktaran Dalton ve Croft, 2003, s. 9) de sosyal beraberliğin devinimi ile aklın sosyal alışverişini kolaylaştıran kendine özgü bir bilişsel adaptasyon geliştirdiğini ve bunun da ticaretin temelini oluşturduğunu belirtmiştir. Bu iki yaklaşım elbette itibarın kavramsallaştırılması ve bu doğrultuda anlaşılması için

önemlidir. Ancak itibarı anlamak için yukarıda bahsedilen psikolojik ve sosyolojik bakış açısının yanında kültürel bir bakış açısı da gereklidir. Psikolojik paradigma insan davranışını birey düzeyinde incelerken, sosyolojik paradigma ise grup düzeyinde ele alır. Ancak, kültür her iki düzeyde işlevsel olarak bağlayıcıdır ve bireyle kültür birbirlerinden ayrılamaz bir bütünü oluşturur (De Mooij, 2004:93). Alandaki çalışmaları ile dikkat çeken ve itibar tanımı en çok atıf alan Charles J. Fombrun (2012:100) ise kurumsal itibarı şu şekilde tanımlamaktadır:

*“Kurumsal itibar, belirli bir grup paydaşın işletmenin kaynaklar açısından mücadele ettiği diğer referans grubu işletmeler içinde bulunan diğer bir işletmenin çekiciliği hakkındaki ortak değerlendirmesidir”.*

Bu tanımın üç temel düşünce etrafında toplandığı anlaşılmaktadır. Bunlardan birincisi işletmelerin paydaş perspektifi bağlamında çoklu itibar boyutları vardır, ikincisi kurumsal itibar karşılaştırmalı bir olgudur çünkü örgütler daima başka örgütlerle kıyaslanarak ele alınır, sonuncusu ise işletmelerin rakipleri ve itibarları rekabet üstünlüğünün kaynağıdır (Olegario ve Mckenna, 2013:643). Kurumsal itibarın özünde rekabet ve şirketlerin geçmiş performansları, performans sonuçları vb. üzerinden rakipleriyle kıyaslanması vardır (Adeosun ve Ganiyu, 2013:220). Rekabet üstünlüğü işletmenin rakiplerinden daha daha iyi performans göstermesine olanak tanıyacak çok çeşitli özelliklerin kontrol edilebildiği bir kapasitenin geliştirilmesi ile ilişkilidir (Porter,1980’den aktaran Chen ve Otubanjo, 2013, s. 329).

Çok sayıda araştırma kurumsal itibarı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için önemli, nadir bulunan, taklit edilemeyen, değerli ancak nedensel olarak muğlak, tam olarak tanımlanamayan soyut bir değerler bütünü olarak açıklamaktadır. Bu doğrultuda son yıllarda iş çevreleri iyi bir itibar oluşturma ve sürdürmenin rekabet üstünlüğü sağlanması bağlamında önemli bir stratejik gereklilik olduğunun farkına varmışlardır (Chahal ve Kumari, 2014:237). Bu çerçevede, örgütlerin toplum gözündeki itibarlarını nispeten farklı yöntemlerle ölçen ve yıllık olarak yayınlayan özellikle Amerika kaynaklı yayınlar ve *Fortune* gibi iş dünyası odaklı dergiler itibar odaklı sıralamalara gün geçtikçe daha çok önem vermeye başlamışlardır. Örneğin, *Fortune* dergisi her yıl kendi araştırma sonuçlarını yayınlamaktadır. Dergiye göre 2016 yılını zirvede tamamlayan

isim *Apple* olurken şirketi sırasıyla *Google* ve *Amazon* izlemiştir<sup>1</sup>. Öte yandan aynı yıl içerisinde kendi araştırmasını gerçekleştiren Amerika merkezli *İtibar Enstitüsü*'ne göre ise zirve 2016 yılında *Rolex*'in olurken bu listede *Apple* onuncu konumdadır<sup>2</sup>.

Kısacası, itibar işletmelerin doğrudan kontrol edemeyeceği, seçemediği, aksine paydaşların işletmeye atfettiği ve işletmeyi dışarıdan niteliksel olarak nasıl gördüğünün bir yansımasıdır. Bu nitelikler kıyaslamalıdır ve sizin davranışlarınızın bir sonucu olduğu kadar rakiplerinizin davranışlarının da sonucudur. İşletmelerin iyi bir itibar için ilk olarak pazarın neyi iyi neyi kötü algıladığını bilmesi faaliyetlerini yürüttükleri dünyanın farklı bölgelerindeki topluluklarla iyi ilişkiler kurması gerekir. “Bu geniş çerçeve farklı kültürler, diller ve dinlerin yanı sıra, yolsuzluk, çocuk işçiliği, emek sömürsü gibi itibarlarını etkileyen konuları da içermektedir (Davies, 2006:10)”.

## 2. Kavramsallaştırma Süreci ve Farklı Yaklaşımlar

Kurumsal itibar yaygın kullanımına bakıldığında basit bir kavram olarak algılanabilir. Ancak yönetim literatürü bağlamında yapılan çalışmalara bakıldığında karşımıza çıkan çok sayıda tanım, kavramsallaştırma ve işlevselleştirme çalışmaları kavramın aslında şaşırtıcı biçimde kompleks olduğunu göstermektedir (Lange vd., 201:153). İtibar kavramının tanımlanması sorunsalı pek çok çalışmada karşımıza çıkmakta ve kavramın farklı disiplinlerde yer bulması bu durumun altında yatan temel sebep olarak gösterilmektedir. Fombrun ve Van Riel (1997) itibar kavramının muhasebe, pazarlama, iktisat, örgütsel davranış, sosyoloji ve strateji alanlarında çalışıldığını belirtmişlerdir. O tarihten bu yana yapılan çalışmalara baktığımızda da benzer bir tablo ortaya çıkmaktadır.

Nitekim kurumsal itibar kavramının bugün kimler tarafından nasıl anlaşıldığını anlamak adına yapılan literatür taraması, kavramın 6 farklı paradigma çerçevesinde ele alındığını göstermektedir. Bunlar;

- ✓ Hakla İlişkiler
- ✓ Pazarlama

---

<sup>1</sup><http://fortune.com/worlds-most-admired-companies> (Erişim Tarihi: 17.09.2016)

<sup>2</sup><https://www.reputationinstitute.com> (Erişim Tarihi: 17.09.2016)

- ✓ Stratejik Yönetim
- ✓ İktisat
- ✓ Sosyoloji
- ✓ Finans ve Muhasebe'dir.

Mevcut paradigma çeşitliliği bir dezavantaj gibi algılanabilir. Ancak, bu paradigma çeşitliliğine rağmen, her ne kadar tam ve kapsamlı bir tanım konusunda bir uzlaşma sağlanmamışsa da literatürdeki kurumsal itibarı kavramsallaştırma çabalarının birbiriyle önemli ölçüde örtüştüğü görülmektedir. Halkla ilişkiler, pazarlama ve stratejik yönetim paradigmalarının kavramı el alış biçimi çok küçük farklar içermektedir. Benzer şekilde, iktisat, muhasebe ve finans paradigmaları da kavramın kullanıldığı çerçevede bağlamında kendi içerisinde büyük ölçüde aynı bakış açısına sahiptir (Chen ve Otubanjo, 2013:331-334). Ancak elbette kurumsal itibar kavramının disiplinler arası olması sebebiyle dikkat edilmesi gereken önemli farklılaşma noktaları vardır. Örneğin, sosyolojik paradigmaya göre prestij ve saygınlık olumlu çağrışımlara sahipken, itibar nötr bir kavramdır. "Kurumsal bağlamda oluşan beklenti ve normların işletme performansı ile kıyaslanabileceği müşterek bir değerlendirmedir (Sumer ve Pernsteiner, 2014:6)". Pazarlama paradigmasına göre imaj işletmeleri değil markaları nitelendirmek için kullanılır (Wartick, 2002'den aktaran Idowu ve Çalıyurt, 2014, s. 235). Muhasebe paradigması ise itibarı iktisadi bakış açısıyla kısmen de olsa benzer şekilde finansal bir değeri olan veya olması beklenen soyut bir varlık olarak ele almaktadır (Sumer ve Pernsteiner, 2014:28).

Aslında imaj ve itibar kavramları terminolojik bir kargaşa içinde birbirlerinin yerine sıklıkla kullanılmaktadır. Bu karmaşanın temel sebeplerini iyi anlamak için Gotsi ve Wilson (2001)'un ortaya koyduğu kurumsal itibar kavramını ele almış biçimlerine göre farklılık gösteren iki düşünce okuluna bakmak gerekir. Buna göre analogik düşünce okulu kurumsal itibar ve kurumsal imaj arasındaki ilişkiyi benzerlik üzerinden kabul ederken, farklılaştırıcı düşünce okulu bu iki kavramın birbirinden farklı olduğunu savunmaktadır. Aslında farklılığı savunan düşünce okulu içerisinde de üç farklı bakış açısından söz edilebilir. İlkine göre kurumsal imaj ve itibar tamamen farklıdır, ikincisine göre kurumsal imaj kurumsal itibarı oluşturur, sonuncusuna göre ise kurumsal itibar imajı oluşturur. Bu araştırmada yukarıdaki kategorizasyona göre farklılaştırıcı düşünce çatısı altında, yani kurumsal imajın itibarı oluşturduğu düşüncesi benimsenmiş

olup söz konusu terminolojik kargaşa ve çözüm yolları ilerleyen bölümlerde kurumsal kimlikten itibara başlığı altında ayrıntılarıyla ele alınacaktır.

İtibar kavramının vurgulandığı önemli bir diğer disiplin Halkla İlişkiler'dir. Bu alanda kurumsal itibar yönetimi basit bir halkla ilişkiler uygulaması muamelesi görür. Bu yaklaşım özellikle de iş dünyasında oldukça da popüler bir hal almıştır. Ancak böyle bir bakış açısı itibarın tanımını ve itibar yönetimi kavramını daraltır (Doorley ve Garcia 2007' dan aktaran Adeosun ve Ganiyu, 2013, s. 222). İtibar yönetimi, pek çok kişinin düşündüğünün aksine salt bir halkla ilişkiler veya medya ilişkileri uygulaması değildir. Örgütün içerisindeki tüm süreçler ve bu süreçlerin paydaşlara nasıl yansıdığını kapsar. Bir çalışanın her defasından kurumsal telefona nasıl cevap verdiği, yöneticilerin belirli görevler çerçevesinde kurumu nasıl temsil ettiği, paydaşların örgütten beklentilerine verilen yanıt vb. durumlar hep itibar yönetiminin konusu içerisine girmektedir (Dalton ve Croft, 2003:255).

İtibar kavramının ele alınma biçimini etkileyen bir diğer önemli değişkenin de kurumsal yaklaşım olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin, iktisadi paradigma itibar kavramını sinyal kuramı perspektifinden ele almakta ve itibarı bir algı kaynaklı bir özellik olarak tanımlamaktadır. Ancak, buradaki algı, örgütsel davranış araştırmalarının aksine dış paydaşların algısıdır. "Kurumsal itibar kavramının göre işletmeler tarafından hangi bakış açısı ile değerlendirilip, buna dayalı olarak hangi politikalar ve stratejileri geliştirmesi gerektiğini ortaya koyan iki temel ve birbirini tamamlayan bakış açısı vardır. Bunlar, *Faydacı* yaklaşım ve *Yansıtıcı* yaklaşımdır (Pruzan, 2001'den aktaran Şakar, 2011, s. 7)". Bu iki yaklaşım araçsallık noktasında birbirinden ayrılır. *Faydacı* yaklaşım kazanç merkezli bir yaklaşımdır. "Örgütün nihai amacının kazancını en yüksek seviyeye getirmek olduğu ve yöneticilerin performansının da birincil olarak karlılık düzeyine göre değerlendirileceği fikri üzerine kurgulanmıştır (Eryılmaz, 2008: 156)". *Yansıtıcı* bakış açısının odak noktası ise kazanç veya kar maksimizasyonu değildir. Örgüt, empatik bir yaklaşımla etkileşim halinde olduğu gruplara karşı sorumluluk duygusu hisseder ve bu noktada itibar örgütün sorumluluklarını yerine getirme çabalarının bir yansımasıdır (Esen, 2011'den aktaran Idowu ve Çalıyurt 2014, s. 235). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının çekirdeğini oluşturan bu düşünceye göre, kurumların sadece iktisadi ve hukuki sorumlulukları yoktur. İşletmeye biçilen iyi bir

itibarın salt karlılık üzerinden açıklanması mümkün değildir (Schultz vd., 2001: 37). İşletmelerin aynı zamanda, etik, çevresel ve insani sorumlulukları vardır. İşletmeler, liberal pazarlama paradigmasında olduğu gibi salt işletme sahiplerinin kar maksimizasyonu motivasyonu yerine, sosyal refahı ve etik değerleri geliştirici adımlar atmak durumundadırlar (Carroll, 2013:363). İş yapma biçimi etik olmayan veya standartların altında olan, kriz durumlarında verdiği tepkiler geç veya özensiz bulunan bir örgütün iyi bir itibar oluşturmayı amaçlıyor olması gerçekçi olmadığını göstermekle birlikte kendisini çevreleyen sosyal yapının görmezden gelinmesi anlamını da taşır. Oysaki sistem yaklaşımında da vurgulandığı gibi işletmeler kar amacı güden kuruluşlar olmanın yanı sıra sosyal birer varlıktırlar. Örgütsel bağlılık, akıl ve sosyal yardımlaşmanın yönetilmesi bir işletme için ontolojik bir gerekliliktir (Fawcett vd., 2012:35-36).

Kurumsal itibar kavramı yönetim bilimi çatısı altında önemli ölçüde ilgi görmüştür. Yapılan çalışmaların büyük bölümü kurumsal itibarın bir servet olarak finansal performansa ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne olan etkisini ele alırken, son yıllarda nispeten yeni bir çalışma alanı olarak kurumsal iç mekanizmaların inovatif performansa olan etkisi araştıran çalışmalar da göze çarpmaktadır. Kurumsal itibar ve rekabet üstünlüğüne olan etkisi ile ilgili bu kadar çalışma varken, rekabet üstünlüğü kavramını ilk kez ortaya atan ve rekabet üstünlüğü başlıklı eseriyle 1987-2000 yılları arasında en çok atıf alan eserin (Porter, 1985) sahibi Porter'ın itibar kavramını halen bir değişken olarak ele almaması eleştiri almaktadır. Açıkçası gerçekten de Porter (2008)'in itibar kavramını kullanırken çok dikkatli davrandığı ve rekabet üstünlüğünün bir kaynağı olarak ele almak bir yere, itibarı daha çok bir işletmenin tanınırlığı ve çalışan memnuniyetine katkı sağlayan hayırseverlik faaliyetleri bağlamında anlamlandırıldığı görülmektedir. Literatürde bu durumla ilgili göze çarpan bir eleştiriye örnek olarak, Sheehan ve Stabel (2010:198) konuyla ilgili olarak şunları söylemektedir:

Porter'ın faaliyet düzeyi analizi araçları, değer zinciri akademik camia tarafından sıklıkla atıf alır, üniversitelerde öğretilir ve pratikte uygulamalarına sıklıkla rastlanır. Ona göre değer zincirindeki faktörler işletme düzeyinde rekabet üstünlüğü kazanabilmek için merkezi öneme sahiptir. Ancak kurumsal itibarı bu faktörler içine dahil etmemektedir. Biz

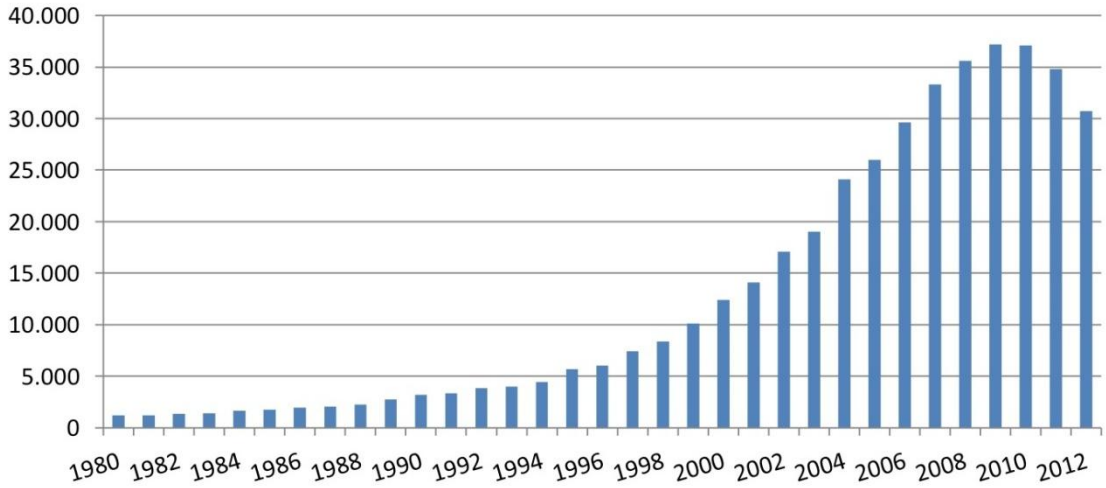
ise kavramın işletmenin faaliyet alanına göre nispi ve ilişkisel olması ve rekabetçi pozisyonunu etkileyebilmesi bakımından bilgi yoğun işletmelerde bir kriter olarak ele alınabilmesi için gerekli özelliklere sahip olduğunu düşünüyoruz.

Yazarlar bu noktada bilgi yoğun işletmeleri kullanılan teknoloji ve firma ile müşteriler arasındaki bilgi eşitsizliği açısından endüstriyel işletmelerden ayırmaktadır. Nitekim bir işletme eğer özellikle de kalite ve performans bakımından değerlendirilmesi zor bir ürün satışı gerçekleştiriyorsa ve küresel pazara hitap ediyorsa, itibar sahip olduğu en önemli soyut değerlerden birisidir (Hall, 1992:136). Bu noktada değer kavramının içini doldurmak gerekir. Değer, bu kavramı ele alan ilk Amerikalı isimlerden birisi olan Rokeach (1973:5)'a göre belli bir davranış biçimi veya nihai durumun yine karşıt bir davranış biçimi veya karşıt nihai duruma tercih edilmesi gerekliliğine dair sürekli ve kalıcı inanışlardır. Ona göre, amaçsal ve araçsal olmak üzere iki tür değer düzeyinden bahsedilebilir. Amaçsal değerler istendik nihai durumlarla ilgili iken, araçsal değerler nihai istendik duruma götüren davranış biçimlerini işaret etmektedir. Bu davranış biçimlerinin önem derecesi farklılık gösterebilir. Çünkü toplumlar benimsedikleri değerleri önceliklerine göre sıralarlar ve değerlerin belirli bir sosyal sistem içerisinde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenleri vardır (De Mooij, 2004: 23-24).

İtibar somut ürünlerin olmadığı bilgi yoğun işletmeler için somut ürünler imal edip pazarlayan işletmelere kıyasla daha değerli bir varlık olabilir. Ayrıca, danışmalık şirketleri, hukuk, tıp, eğitim, finans sektörlerinde sıkça rastlanan bilgi yoğun işletmelerin yeni müşterileri etkilemek ve çekebilmek için iyi bir itibara sahip olma mecburiyeti vardır (Gottschalk, 2011:27).

Kurumsal itibar ile ilgili alanda yazılan ilk temel akademik eser, Fombrun'ın 1996'da yayınladığı *Reputation: Realizing Value from Corporate Image* isimli kitaptır. İtibar yönetiminin gelişiminin ve ayrı bir akademik çalışma alanı olarak kabulünün başlangıç noktası olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte, kurumsal itibar kavramının bilimsel literatürdeki kullanımı son 20-30 yılda büyük oranda yaygınlaşmıştır. İşletmelere pazarda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan itibar soyut bir varlık ve değer olarak giderek daha fazla ilgi uyandırmaktadır (Ponzi vd., 2011:1363). Kavram özellikle

yönetim, muhasebe, iktisat ve sosyoloji alanlarında akademik bir ilgi odağıdır (Brown vd., 2006: 99-106). İlk kez kullanıldığı 1950'li yıllardan bugüne farklı disiplinler çatısı altında giderek yaygınlaşması, Amerika'da 1997 yılında bugün alanla ilgili akademik çevrede en çok atıf alan bilimsel dergi *Corporate Management Review(CRR)*'in kurulması ile sonuçlanmış ve 2001-2003 yılları arasında yayınlanan ortalama bilimsel makale sayısı 1990-2000 yılları arasındaki sayının yaklaşık 5 katına ulaşmıştır (Barnett vd., 2006:27). Google Akademik'te 1980-2012 yılları arasında kurumsal itibar kavramına yapılan bilimsel atıfların sayısının gösterildiği aşağıdaki şekilde derginin kurulması ile bilimsel literatürde gerçekleşen hareketlilik açıkça görülmektedir. Derginin ilk sayısında görülen anahtar kavramlar Performans, stratejik varlık, itibar ölçümü, medya ve itibar, sürdürülebilir rekabettir.



Şekil 2. 1980-2012 Yılları Arasında Kurumsal İtibar Kavramına Yapılan Bilimsel Atıfların Sayısı

**Kaynak:** Horn, 2013: 1

Kavramın giderek yaygınlaşması beraberinde farklı tanımları ve yaklaşımları getirmiştir. İlginç bir şekilde, kavramın çekirdek manası, temel taşları ve tanımlanmasında bir konsensüs gerçekleşmezken, iyi bir itibardan kaynaklan olumlu etkiler hakkında ciddi oranda bir fikir birliği sağlanmıştır. (Helm, 2007:238-254). İtibarın çok boyutlu bir kavram olması bu durumun temel sebebi olarak değerlendirilebilir. Farklı bilimsel disiplin ve akademik alan tarafından çalışılan bir ortak olarak farklı teorik perspektiflerden beslenmektedir. Bu çeşitlilik zengin bilgi altyapısı ve ampirik örnekler sağlmasına rağmen üzerinde birleşilen nihai bir tanım

yoktur (Remke, 2013:30). Ancak, kavramın kullanımı ile ilgili söz konusu teorik perspektiflerin örtüştüğü noktalardan bahsetmek mümkündür. Bir iletişim aracı olarak, rekabet üstünlüğü getiren bir araç olarak ve bir değer yaratma aracı olarak kullanılması üç önemli kesişme noktasıdır.

Akademisyenler halen kavramın sınırlarını tam olarak çizmek için çaba göstermektedirler. Hem akademi hem de iş dünyası için sıcak bir gündem maddesi olan kurumsal itibarın, stratejik bir değer olarak ne kadar önemli olduğu ve kurumsal strateji başarısına olan etkisi konusunda evrensel bir genel kabul olmasına rağmen maalesef kavramsallaştırma açısından derinliği yoktur (Adeosun ve Ganiyu, 2013:220). Kurumsal itibarı bir kurgu (*construct*) olarak ele alan ve bu bağlamda itibarın örgütün finansal performansı ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinden etkilendiği varsayımından hareket eden bakış açısına göre bu eksikliğin sebebi şu şekilde açıklanabilir:

Kurumsal itibar geleneksel bir manaya sahip disiplinler arası bir kurgu olduğu gibi zaman içerisinde kuruma değer biçmek için yapılan devingen, yönetilmesi ve gözlenmesi gereken stratejik de bir kurgudur (Gotsi ve Wilson:2001). Bu tür stratejik kurgular doğrudan ampirik kıstasları olmayan kavramlardır (Safón, 2009:204). Dolayısıyla sınırlarının net olarak çizilmesi oldukça zordur.

### **3. Kurumsal İtibarın Tanımlanması**

Literatürde kurumsal itibar ile ilgili yapılan en önemli çalışmalar olarak, Dowling ve Gardberg (2012) 50 farklı ülke bağlamında gerçekleştirilen 30 ölçümü incelemiş, Walker (2010) en çok atıf alan 54 makaleyi incelemiş, Inglis vd. (2006) 4 boyutlu ölçümü tek ekonometrik bir analiz gerçekleştirmiş tek bir faktöre indirgemiş, Groenland (2002) ise itibarın ölçümüne odaklandığı araştırmasında itibar ölçümünde kullanılan faktörlerin duygusal boyutlardan önemli ölçüde etkilendiğini bulmuştur. Bu araştırmaların toplamından çıkarılacak sonuç ise, itibarın niteliksel, istatistiksel ve kavramsal olarak rasyonalize edilmesi ve açıklanması güç, sezgisel duygusal bir reaksiyon olduğudur (Zarkada ve Polydorou, 2013:89). Nitekim paydaşların belirli bir bağlamda varlıklarını sürdürdüklerini ve kültür ve dilin bu tüketicilerin algılamalarını şekillendirdiğini düşünürsek, sezgilerin tüketicinin işe veya işletmeye bir bütün olarak duyacağı güvenin seviyesinde önemli bir rolü vardır. Walker (2010) toplamda 54

makale ve kitap üzerinden yaptığı ve sonuçlarına çok şaşırdığı araştırmada yayınların sadece 19’unda birer tanım ortaya koyulduğunu söylemiştir. Bu 19 yayının içerisinde 5 tanesinin de Fombrun’ın (1996) tanımına atıf yaptığını gözlemlemiştir. Yazar kurumsal itibar odaklı bilimsel dergilerden kronolojik olarak derlediği tanımları aşağıdaki başlık altındaki şekilde olduğu gibi tabloştırmaktadır:

*Tablo 2. Kurumsal İtibar Tanımları*

Yazar(lar), Yıl: Sayfa	Tanım
Weigelt and Camerer, 1988:443	Bir firmaya geçmiş performansı üzerinden atfedilen bir dizi özelliktir.
Fombrun and Shanley, 1990:234	Firmaların sosyal statüsünü maksimize etmek için kendi karakteristiklerini yansıttığı rekabetçi süreçlerin bir çıktısıdır.
Fombrun, 1996: 72	İşletmenin kendi temel unsurlarına karşı duyulan çekiciliği gösteren geçmiş performansının ve gelecekte beklenmesinin diğer lider rakiplerle kıyasla oluşan algısal bir ifadesidir.
Fombrun and Van Riel, 1997:10	Kurumsal itibar firmanın değer atfedilen çıktılarını çok sayıda paydaşına aktarabilme yeteneğini gösteren geçmiş performansının ve bu performansın sonuçlarının ortak bir ifadesidir.
Cable and Graham, 2000:929	Bir firmaya halk tarafından diğerlerine kıyasla duygusal olarak biçilen değerdir.
Deephouse, 2000:1093	Paydaşların bir firmanın etkisi, saygınlığı ve bilgisi üzerinden o örgüt hakkında yaptığı değerlendirmesidir.
Bromley, 2001:316	Bir kişi veya varlığın hakkındaki düşüncenin (algılanan müşterek imajın açıkça ifade edilmesi) paydaşlar veya ilgili kişiler arasında yayılmasıdır.
Mahon, 2002: 417	Bir kişi, bir şey veya bir faaliyetin olumlu veya olumsuz olması konusunda diğerleri tarafından yapılan tahmindir.
Whetten and Mackey, 2002: 401	Örgütsel itibar, örgütün kendi kimliğinin güvenilirliği ile ilgili paydaşlarından aldığı bir tür geri bildirimdir.
Rindova vd., 2005: 1033	Paydaşların, bir örgütün çok sayıda rakibine karşı değer yaratma yeteneği konusundaki algılamalarıdır.

Rhee ve Haunschild, 2006: 102	Tüketicilerin üreticinin algılanan kalitesi hakkındaki sübjektif değerlendirmesidir.
Carter, 2006: 1145	Çok sayıda paydaşın bir firmaya atfettiği bir dizi karakteristik özelliktir.
Barnett vd., 2006: 34	Gözlemcilerin bir kurumun finansal, sosyal ve çevresel etkileri üzerinden zamanla edindikleri ortak yargılardır.

**Kaynak:** Walker, 2010: 368

Her ne kadar yazar çalışmasında yer vermemiş de olsa yapılan literatür taramasında kavramla ilgili aşağıdaki öncül tanımların da sıklıkla atıf aldığı tespit edilmiştir.

*Tablo 3. Bazı Diğer Öncül Tanımlar*

Herbig ve Milewicz, 1993:18	Bir örgütün yaşamı boyunca gerçekleştirdiği önceki tüm işlemlerinin toplam bileşimidir. Örgütün tarihi ile ilgili bir kavramdır ve varlığın faaliyetlerinin uzun vadede tutarlı olmasını gerektirir.
Saxton, 1998: 393-399	Paydaşların örgüt hakkında zamanla oluşan görüşlerinin yansımasıdır.
Gotsi ve Wilson, 2001:24-30	Bir paydaşın örgüt hakkındaki genel değerlendirmeleridir.
Balmer, 2001: 11-22	Herhangi bir birey, grup veya iş ağı hakkında insanların örgüt ile ilgili eylemlerini etkileyen genel inançlar ve fikirler sistemini oluşturan kalıcı algıdır.
Schult vd., 2001:24	Bir grup izleyicinin algılamalar ve değerlendirmelere dayanarak vardığı bir yargıdır.

Yukarıdaki öncül tanımların yanı sıra kavramın stratejik yönetim bağlamında yerini sağlamlaştırması ile birlikte son yıllarda sıklıkla atıf alan şu tanımlar göze çarpmaktadır.

Tablo 4. Son Yıllarda Yapılan Diğer Tanımlar

Yazar(lar), Yıl: Sayfa	Tanım
Walsh ve Beatty, 2007	Bir müşterinin, işletmenin ürün, hizmet, iletişim faaliyetleri, firmanın kendisi veya temsilcileri arasındaki etkileşim veya bilinen kurumsal faaliyetlerini baz alarak yaptığı genel değerlendirmedir.
Love ve Kraatz, 2009	Bir kurumu paydaşları tarafından verilen önemli bir varlık veya yükümlülüktür.
Highhouse vd., 2009	Çok sayıda paydaşa sahip bir kurum hakkında küresel, genel, geçici olarak dengeli bir yargıdır. Tüketicilerin, yatırımcıların, çalışanların ve diğer paydaşların kuruma karşı olan net tepkisidir. Bireysel izlenimlerin toplamıdır.
Friedman, 2009	Örgütsel rekabetçilik için önemli olan nispeten kalıcı, uzun vadeli bir varlıktır.
Walker, 2010	Bir işletmenin geçmiş faaliyetlerinin ve gelecekte ondan beklenenlerin bazı standartlar üzerinden kıyaslamalı olarak yapılan konuya özel ve nispeten kalıcı bir ifadesidir. (Kimlik, imaj ve itibar ayrımı).
Chen-Chu Chen, 2013	İşletmeleri farklılaştıran ve örgütleri zamanla formal ve biçimsel olmayan iletişim aracılığıyla ünlü hale getiren değerli ve çok çeşitli özelliklerin oluşturulmasından kaynaklanan işlevsel bir olgudur.

Önemli ölçüde Sumer ve Pernsteiner (2014)'den yararlanılarak elde edilen yukarıdaki tanımlar bize şunu göstermektedir; Bütün yazarlar kurumsal itibar kavramını kendi bakış açılarına göre tanımlamış olmalarına rağmen, bu tanımların belirli paydaşların işletmenin neyi simgelediğini algılaması ve doğru yorumlaması etrafında toplanıyor olması sebebiyle, kurumsal itibarın kolektif bir olgu ve kurgu (*construct*) olduğu ve noktasında aynı fikirdedirler (Sumer ve Pernsteiner, 2014:30). Çünkü aslında kurumsal itibar ile ilgili tanımlar aslında beş temel düşüncenin etrafında toplanmaktadır.

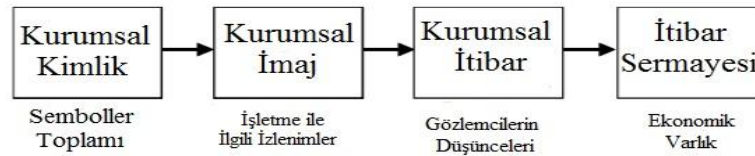
- ✓ İtibarın kaynağı algıdır
- ✓ İtibar tüm paydaşların algılarını kapsar
- ✓ Kıyaslamaya açıktır
- ✓ Olumlu veya olumsuz olabilir
- ✓ Nispeten kalıcıdır (Walker, 2010'dan aktaran Gottschalk, 2011, s. 29)

Algı kavramına burada ayrı bir parantez açmak yararlı olacaktır. Çünkü algılama süreci salt fizyolojik bir olay değildir. Daha önce de belirttiğimiz gibi algılanan uyarıcılar kadar algılayıcısında niteliği önemlidir. Her birey maruz kaldığı uyarıcılara farklı tepkiler verir. Bunun sebebi, tüketicilerin çevreden gelen uyarıcıları seçerek algılamaları, başka bir deyişle algıda seçiciliktir (Karafakioğlu, 2008:96-97). Yapılan araştırmalar, tüketicilerin algılama süreçlerinin ülkeden ülkeye veya pazardan pazara farklı olabileceğini göstermektedir. Öte yandan, yukarıda bahsedilen bağlamsal uzlaşının aksine Horn (2013)'ün dediği gibi itibar kavramının farklı şekillerde tanımlandığı ve bu tanımların sınırlarının çizilirken mutlak bir fikir birliğinin olmadığı açıktır. Barnett vd. (2006)'nin Bertrand Russel'in *muddle-headed* (kafa karışıklığı) kavramına bir atıf yaparak kafa karışıklığı olarak yorumladığı bu durum literatür hakkında en sık görülen eleştirilen birisidir. Bu kafa karışıklığının temel sebebi Wartick'in (2002) *Goldilocks Tipoloji*'si olarak da adlandırdığı itibar sermayesi, imaj, prestij, saygınlık gibi kavramlar hakkındaki çelişkili görüşlerdir. Bunların içinde imaj ve kimlik itibarla ilişkili, eş anlamlı kavramlar olarak ele alınmış ve birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmüştür (Radomir, 2014:220). Neyse ki, çoğu yaklaşım, itibarın tüketicilerin kimin ürün ve hizmetlerini tercih edeceği, kredi sağlayıcıların ve yatırımcıların kime hangi oranda borç vereceğini ve iş arayanların çalışacakları yer hakkındaki kararlarını etkileyeceği için önemli bir soyut varlık ve bir değer olduğu konusunda hemfikirdirler (Ponzi vd., 2011:1363). Fombrun (2012)'in kurumsal itibarı paydaşların paylaştığı veya paylaşmadığı, tecrübe edilebilen, değerlendirilebilen, değer biçilen ve etkilenebilen ontolojik olarak bağımsız bir durum olarak kabul ettiği sosyal yapısalcı perspektifin literatüre hakim olduğu söylenebilir. Literatürdeki kurumsal itibarı tanımlama çalışmaları kavrama yüklenen anlam ve özellikler açısından belirli karakteristik özellikleri ön plana çıkarmaktadır. Buna göre itibar:

- ✓ Doğası gereği dinamiktir
- ✓ İşletme davranışının bir değerlendirmesi bir algı farkındalığıdır
- ✓ İşletmenin rakiplerine karşı algılanan duruşudur
- ✓ Aynı işletme üzerindeki farklı itibar algılamaları sebebiyle farklı etkileşim alanlarına sahip paydaşlara göre değişir
- ✓ İşletmenin önceki davranış ve tutumlarının bir sonucudur

✓ Göreceli uzunlukta algı oluşturma sürecinin bir çıktısıdır (Terblanche, 2009:5-17)

Barnett (2006) literatürün ciddi bir bölümünü taradığı çalışmasında kurumsal itibar kavramına üç merkezi noktadan yaklaşıldığını tespit etmiştir. Ona göre, ilk nokta itibarı bir *Farkındalık durumu* olarak tanımlar. Bu durumda tüketiciler veya diğer paydaşlar işletme hakkında genel bir farkındalığa sahiptir fakat hakkında kesin bir yargıda bulunmazlar. Farkındalık durumu çatısı altında itibarın kolektif bir resim, fikirlerin sentezi işletmenin isminin bir yansıması, işletmenin geçmişteki faaliyetlerin ve gelecek vizyonunun oluşturduğu algısal bir resim veya çok sayıdaki imgenin toplamını içeren anlık görüntüsü olarak tanımlandığı görülmektedir. Barnett (2006)'e göre ikinci nokta, kavramı bir *değerlendirme* olarak tanımlamaktadır ve itibarı bazı ön tahminler, değerlendirmeler ve hükümler üzerinden işleyen bir mekanizma olarak görür. Değerlendirme grubuna göre itibar işletmeye biçilen bir değer, algı bazlı değerlendirmeler, işletme özellikleri hakkında değer yargılaması, tutarlılık değerlendirmeleri veya işletmenin yaptığı işlere biçilen değer olarak tanımlanmaktadır. Sosyolojik paradigma çatısı altında gerçekleştirilen çalışmaların çoğu bu gruptadır çünkü bu paradigmaya göre itibar kurumsal bağlamda oluşan beklenti ve normların işletme performansı ile kıyaslanabileceği müşterek bir değerlendirmedir (Sümer ve Pernsteiner, 2014:6). Üçüncü nokta ise kavramı bir *varlık (servet)* olarak konumlandırmaktadır. Bu bakış açısı ile itibar çok değerli ama kırılabilir bir kaynak bir değer ve ekonomik bir varlıktır. Özellikle, stratejik yönetim paradigmasının itibarı bu çerçevede ele aldığını söylemek mümkündür.



Şekil 3. Ekonomik Varlık Olarak Kurumsal İtibar

**Kaynak:** Barnett vd., 2006: 33

Benzer şekilde Lange vd. (2011:156-160) de, kavramı yönetim alanında domine eden üç temel yaklaşım olduğunu belirtmiştir. Birincisi, *bilinirlik*'dir. İşletmenin genel bilinirliği ve örgüte karşı kolektif bir algının varlığı ile ilgilidir. Buna göre, herhangi bir yargı

veya değerlendirmeye gerek duymaksızın, bireyin zihnindeki örgütle ilgili algısal resim örgütün bilinirliğini artırarak diğerlerinden farklı bir yerde konumlandırıyorsa ve örgütsel itibarın daha sağlam olduğu söylenir. Bilinirlik boyutu çatısı altında cevaplarına odaklanılan iki temel soru vardır:

- ✓ Odaklanılan işletmenin sosyal bağlam içerisinde paylaşılan ortak algısal resimler, semboller nelerdir?
- ✓ Algılama biçimi ve zihinlerde oluşan resim ne kadar yaygın bir şekilde paylaşılmaktadır?

İkincisi, *bir şeyiyle ünlü olma*'dır. Belirli bir izleyici grubun ilgi alanı ile ilgili örgütsel çıktılar ve davranışların algılanan tahmin edilebilirliği olarak açıklanabilir. Başka bir deyişle, paydaşlar örgütü yine örgütün sahip olduğu belirli nitelikler (ürün kalitesi, çalışma ortamı, karlılık vb.) üzerinden değerlendirir. Yukarıdaki yaklaşımdan farklı paydaşın örgütle ilgili bir yargıya sahip olmasıdır. Bir şeyiyle ünlü olma boyutu çatısı altında da cevaplarına odaklanılan iki temel soru vardır:

- ✓ Algılayıcıların işletmenin hali hazırda var olan somut çıktıları ile ilgili önem verilen beklentileri nelerdir?
- ✓ Odaklanılan işletmenin yukarıda bahsedilen beklentileri karşılayıp karşılayamayacağı ile ilgili fikirler ne kadar güçlü ve yaygındır?

Üçüncüsü ve sonuncusu ise *genelleşmiş uygunluk*'dur. Örgütün belirli bir özelliği yerine bir bütün olarak nasıl algılandığını kapsayan iyi, etkileyici vb. özellikleri atfedene daha genel yargılardır. Bu boyut altında cevaplanması istenen sorular ise şunlardır:

- ✓ Sosyal bağlamda örgütü değerlendirme ve genelleme amaçlı hangi fikirlere yer verilmektedir?
- ✓ Bu fikirler ne kadar güçlü ve kalıcıdır?

Aslında, hem Barnett hem de Lange vd. (2011) ilginç bir şekilde tanımlarının merkezine algılama ve farkındalık uygulamalarını koymaktadırlar. Bunlar ise özünde iletişimsel olgulardır ki bu da kurumsal itibari bir yerde iletişimsel bir kurgu kılmaktadır (Remke, 2013:32-33). Bu iletişim genellikle kurum ve tüketici arasındaki iletişimdir. Elbette,

tüketiciler bir işletme ile ilişki kurma sürecinde kurumsal itibardan etkilenen paydaş grupları içerisindeki paydaşlardan sadece birisidir. Ancak en geniş paydaş grubunu oluştururlar ve örgüt için ontolojik bir öneme sahiptirler. Örgütsel amaçlara ulaşmanın yolu bu paydaş grubundan geçmektedir. Sonuç olarak, literatürdeki tüm kavramsallaştırma çabalarının ışığında stratejik yönetim paradigması bağlamında tasarlanan bu çalışmada kurumsal itibarın şu şekilde tanımlanması teklif edilmektedir:

*Kurumsal itibar bir örgütün etkileşim halinde olduğu farklı paydaş grupları üzerinde bıraktığı algısal etki ve örgüt hakkındaki rasyonel değerlendirmelerden kaynaklanan soyut bir varlıktır.*

#### **4. Kurumsal İtibarın Kaynağı**

Kurumsal itibarın iki temel kaynağı deneyim ve bilgidir. Buna bir kişi veya grubun işletmeyle olan geçmiş ilişkileri ve aynı işletmeyle girdikleri dolaylı veya doğrudan iletişimin doğası veya boyutu da denilebilir. İyi bir itibar zamanla tutarlılığını ispat etmiş, şekillenmiş ve takdir edilebilecek bir kurumsal kimlik gerektirir (Gottschalk, 2011:29). Şüphesiz ki bu sürecin temel belirleyicileri işletmenin paydaşlarıdır. Bir işletmenin itibarı ilişki içerisinde olduğu yedi önemli izleyiciden kaynaklanır (Dalton ve Croft, 2003:163).

- ✓ Tüketiciler veya Müşteriler
- ✓ Çalışanlar
- ✓ Yatırımcılar
- ✓ Yönetim (Yerel Ve Ulusal)
- ✓ Yerel Halk
- ✓ Rekabet ve Genel Endüstri Çevresi
- ✓ Genel Halk

Highhouse vd. (2009:31-32) iyi bir itibarın temel kaynağını araştırırken, göz önünde bulundurduğu faktörleri ilk olarak iç ve dış faktörler olarak ikiye ayırmaktadır. İç faktörleri de yine kendi içinde gerçek (*maddi*) ve sembolik özellikler olarak iki kategoride incelemektedir. Burada gerçek özelliklere sosyal sermaye, bilgi, ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirme konularındaki yetersizlikleri örnek gösterirken,

sembolik özelliklere yanlış reklam faaliyetleri, aldatıcı halkla ilişkiler uygulamaları ve olumsuz sosyal sorumluluk politikalarını örnek vermektedir.

Kurumsal itibar konusu ile ilgili ilk çalışmalarda pazarlama ve iletişim bilim dallarının hâkimiyeti görülmektedir. Bugün ise artık kavram disiplinler arası entegrasyonla daha çok insan kaynakları yönetimi ve kurumsal strateji başlığı altında ele alınmaktadır. İşletmelerin itibari dışarıya bünyesindeki yöneticilerle iletilir. Bugün kurumsal itibarın içeride başlayıp dışarıya iletiildiği kabul edilmektedir. Fombrun (1996:66) kurumsal itibarlarını iyi yöneten işletmelerin 5 önemli değişken açısından ön plana çıktıklarını ileri sürmektedir. Bunlar sırasıyla:

- ✓ Özgünlük
- ✓ Odaklanma
- ✓ Tutarlılık
- ✓ Kimlik
- ✓ Şeffaflık'tır.

Literatürde bazı bilim insanları veya paradigmaların kurumsal itibarı işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan soyut bir varlık olarak ele aldığını daha önce belirtmiştik. Yapılan pek çok araştırma örgütün hassas varlıkları olan kurumsal kimlik ve itibarın daha fazla kar elde etmesine katkı sağlayacak taklit edilmesi güç bir rekabet üstünlüğü kazandırdığını göstermektedir. Bu bağlamda çok sayıda araştırmacı iyi bir itibarın rekabet üstünlüğü kazandırdığı ve böylece daha fazla tüketiciye daha kolay ulaşabildiğini belirtmektedir (Gardberg ve Fombrun, 2002'den aktaran Chahal ve Kumari, 2014, s. 241). Örneğin, Hall (1992) itibarı bir işletmenin sahip olduğu en önemli soyut değerlerden birisi olarak ele almaktadır. Özellikle stratejik yönetim bağlamında kaynak bağımlılığı yaklaşımı literatürü sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün marka ve itibarın da dahil olduğu soyut özellik ve yeteneklerle sağlanabileceğini ileri sürmektedir (Omar ve Lingelbach, 2009:177-87). Bu yaklaşıma göre kaynaklar işletmeler arasında heterojen olarak dağılır ve bu da işletmelerin performanslarının farklılaşmasına neden olur. Kaynaklar işletmelerin stratejilerinin kavranması ve uygulanması yoluyla ekonomik rant sağlamasını sağlayan varlıklar olarak kabul edilir. Benzer şekilde Inglis vd.(2006) de itibarın finansal başarıyı ve rekabet üstünlüğünü

etkileyen önemli faktör olduğunu savunmaktadır. Eberl ve Schwaiger (2005), Wang (2005) ve Zhang (2009) ise araştırmaları sonucunda itibar ve rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiye vurgu yapan diğer önemli yazarlara örnek olarak verilebilir (Chahal ve Kumari, 2014:238-241). Bu bağlamda işletmeye ait bir kaynağın rekabet üstünlüğünün olması için kaynağın her şeyden önce:

- ✓ Fırsatlardan faydalanabilme ve çevreden gelen tehditleri engellemesi bakımından değerli olmalıdır.
- ✓ İşletmenin mevcut ve potansiyel rekabet ortamı bağlamında ender rastlanır olmalıdır.
- ✓ Taklit edilemez olmalıdır.
- ✓ Bu kaynağın stratejik bir ikamesinin olmaması gerekir (Abrattve Kleyn, 2012:1049).

Yine Rindova ve Fombrun'ın makalesi (1999: 691- 710) bu bakış açısına örnek olarak verilebilir. Bu noktadan hareketle denilebilir ki, kurumsal itibar bir işletmeyi diğerinden ayırt etmeye yardım eder ve örgütün sektördeki meşruiyetini daha geniş bir pazara yaymasını sağlar veya kolaylaştırır. Bununla birlikte, tam manasıyla elde edinilmiş bir kurumsal itibar özelliği, inovasyon, üretkenlik, entelektüel sermaye, yüksek hizmet seviyesi veya kalitesi bazlı endüstriyel alanlar açısından işletmeye önemli ölçüde rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Burke vd., 2011:8).

Kurumsal itibarın kaynağı, nereden geldiği veya neye dayandığı konusunda sorular sormak bize aynı zamanda kavramın kaynağı hakkında daha net bir kurumsal kavrayış düzeyi kazandıracaktır. Örneğin, kaynak bağımlılığı perspektifi kurumsal itibarı rekabet üstünlüğüne götüren, aksi durumda ise geçici veya kalıcı çöktümlere neden olan değerli ama kıt bir kaynak olarak ele almaktadır (Walker, 2010:357-359). İtibarı zedeleyen bu çöküş veya gerilemenin farklı sebepleri olabilir. Dolayısıyla kurumsal itibarın kaynağı ile ilgili soruları yanıtlamak istediğimizde ise en az üç yaklaşımın varlığından söz edebiliriz (Davies, 2008:667-81).

- 1- Bir kurumsal kimlik açıklaması vardır. İnsanlar güvenilirlik, emniyetlilik gibi örgütsel kimlik özelliklerine değer verirler.
- 2- İşletmeler zamanla benzer bir hal alırlar. Literatürde örgüt kuramcılarının izomorfizm olarak terimleştirdikleri bu durum, kurumsal kuram ve örgütsel ekoloji çatısı altında

kuramcılar tarafından etraflıca incelenmektedir. İnsanlar bir endüstri veya toplumun kültürel normlarına uygun davranış ve hareketlere değer verirler. “Toplumlar, birçok potansiyel yaşam tarzları arasından deneyerek ve yönlendirerek bazı tutum, davranış ve düşünüş tarzlarını alışkanlığa dönüştürürler ve toplumsal yaşamın tüm boyutlarını kapsayacak şekilde yerleştirirler (Barutçugil, 2011:30)”. Kültür ve yaşam biçimi ilişkisi bu çerçevede ele alınmalıdır. Yaşam biçimleri ait oldukları ülkelere özgüdür ve kültür tarafından domine edilir.

3- İşletmeler itibarlarını bireylere sağladıkları faydalar üzerinden geliştirirler. Bireylerin gereksinimlerini karşılayan faydaları sunarak kazanılan iyi bir itibar işletmelere rakiplerin pazara girişini zorlayan engeller, müşterinin elde tutulması ve rekabet üstünlüğünün artırılması gibi çok sayıda stratejik faydalar kazandırır (Sumer ve Pernsteiner, 2014:27). Ancak, bu süreçte bireylerin kendi sosyal çevresinin, ait olduğu kültürün bir ürünü olduğunu unutmamak ve bu bireylerin bu sosyo-kültürel çevre tarafından koşullandırıldığını unutmamak gerekir (De Mooij, 2004:26).

İtibar çeşitli pazarları, hissedarları ve paydaşları makro düzeyde etkileyen bir yasa özelliğine sahip olsa da, birey düzeyinde de etkide bulunmaktadır. Müşteriler farklı medya organları ve sivil toplum örgütlerinin işletmelerinin müşterilerin kendi ihtiyaçları hakkında ne söylediği ile yakından ilgilenirler. İşte bu yüzden markalar müşteri ile duygusal düzeyde iletişim kurabilmek için çok önemli araçlardır ve güven duygusu üzerinden uzun dönemli ilişkinin temellerini atmaya yararlar (Dalton ve Croft 2003:10). İşletmeler insan kaynakları yönetimi iç faaliyetleri ile itibarlarını olumlu yönde geliştirirler. Açıkça belirlenmiş ve söylenmiş iyi geliştirilmiş İKY stratejileri, aktif çalışan katılımının teşvik edilmesi yetenekli çalışanların işletme bünyesine çekilmesi veya muhafaza edilmesi bu iç faaliyetlere birer örnek teşkil ederler (Burke vd., 2011: 8-10). Söz konusu faaliyetlerin kurumsal itibarın oluşturulması ve geliştirmesi süreçlerindeki önemi açıktır. Ancak bu süreçte etkisi olan çok sayıda değişken mevcuttur. Literatürde bu değişkenlerle ilgili çeşitli yaklaşımlar görülmektedir.

Örneğin, Dalton ve Croft (2003:10) kurumsal itibarın oluşturulması ve geliştirilmesi sürecine katkı sağlayan 14 değişkeni şu şekilde sıralamışlardır:

✓ Finansal Performans

- ✓ Ürün ve Hizmet Kalitesi
- ✓ Marka Değeri ve Vaadi
- ✓ İnovasyon ve Üretkenlik
- ✓ Müşteri Memnuniyeti
- ✓ Sosyal Sorumluluk ve Vatandaşlık
- ✓ Kurumsal Politika ve Örgütsel Yapı
- ✓ İyi Bir Rekabetçi Konumlandırma
- ✓ Vizyon ve Liderlik
- ✓ CEO Performansı
- ✓ Yasal Düzenlemelere Tam Uyum
- ✓ Çalışan Memnuniyeti ve Sadakat
- ✓ Temel Yetkinlikler Geliştirme
- ✓ Ortak Çalışmaya Bağlı Ağlar ve Birlikler Oluşturma.

Öte yandan Weber Shandwick ve İtibar enstitüsü tarafından yürütülen araştırmada iyi bir kurumsal itibarın oluşturulmasında tablo 5’de verilen altı unsurun etkili olduğu iddia edilmektedir (Burke vd.,2011:9).

*Tablo 5. Kurumsal İtibarın Oluşturulmasında Etkili Altı Unsur*

Sorumluluk	Doğru Olanı Desteklemek, Çevresel ve Toplumsal Sorumluluk Göstermek
İletişim	Şeffaflık, Açıklık ve Net Konuşmak
Ürün ve Hizmetler	Yüksek Kalitede ve İnovatif Ürünler, Müşteri Memnuniyeti İyi Anılma
Yetenek	Adil Ödüllendirme, Yetenek Avcılığı ve Mevcut Yeteneklerin Korunması, Çeşitliliği Teşvik Eden
Finansal Başarı	Rakiplerinden Daha Başarılı, İstikrarlı, Yüksek Yatırım Değeri
Liderlik	Sözü Geçen, Sağlam, Güvenilir Liderler ve Etkili Yönetim, Denetim

**Kaynak:** Burke vd., 2011:9

## **5. Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmajdan Kurumsal İtibara**

Kurumsal imaj ve kurumsal kimlik kavramalarını açıklığa kavuşturmadan kurumsal itibarı anlamak oldukça güçtür. Bunun sebebi ise literatürde sıklıkla vurgulanan

terminolojik kargaşadır. Çok sayıda araştırmacı itibar ve itibarla ilgili olan imaj ve kimlik kavramları arasındaki kafa karışıklığından söz etmektedir. Alandaki ilk çalışmalar örgütün imajıyla daha çok ilgilenmektedir. Örneğin, Bernstein (1984), itibar kelimesinin imajın yerini alan başka bir terim olarak görmüştür. Benzer şekilde Van Riel (1995) kurumsal iletişim alanında yazdığı kitabında imaj ve ölçümüne tam bir bölüm ayırırken, itibardan nadiren bahsetmiştir. Yine Gotsi ve Wilson (2001) yaptıkları araştırmada imaj ile itibar kavramlarının eş anlamlı olarak kullanıldığını belirlemişlerdir. Kısacası, literatürde özellikle imaj, kimlik ve itibar kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu kavram kargaşasının önüne geçebilmek için literatürde şu ayrımın yapıldığı görülmektedir; imaj diğerlerinin bizi nasıl gördüğü, kimlik bizim kendimizi nasıl gördüğümüz, arzulanan kimlik ise diğerlerinin bizi görmesini istediğimiz yer veya durumdur (Chun, 2005:91-109). Radomir vd. (2014) söz konusu kavramların tanımlanmasındaki yaklaşımları şu şekilde tabloştürmüşlardır:

*Tablo 6. Kurumsal İmaj, Kurumsal Kimlik, Kurumsal İtibar Kavramları*

	<b>Kurumsal İmaj</b>	<b>Kurumsal Kimlik</b>	<b>Kurumsal İtibar</b>
Gotsi and Wilson (2001)	- Kurumsal itibardan etkilenebilir veya kurumsal itibarı etkileyebilir	-	- Kurumsal imajdan etkilenebilir veya kurumsal imajı etkileyebilir
Wartick (2002)	- Dış paydaşların algılamaları	- İç paydaşların algılamaları	- Hem iç hem de dış paydaşların algılamaları - İmaj ve Kimliğin bir fonksiyonu
Whetten and Mackey (2002)	- Dış paydaşların algılamaları - Tasarlanabilir	- İç paydaşların işletme hakkında öne sürdükleri iddialar	- Hem iç hem de dış (tüm) paydaşların algılamalarını yansıtır
Chun (2005)	- Dış paydaşların algılamaları (diğerlerinin bizi nasıl gördüğü) - Deneyim eksikliğinden etkilenebilir - Kısa dönemde değişime tabidir	- İç paydaşların algılamaları - İşletme içi deneyim gereklidir - Örgütsel ve kurumsal (arzulanan) kimlikten oluşur	- Hem iç hem de dış paydaşların algılamaları - Gerçek itibar, tüketicinin işletme ve o işletmenin ürün ve hizmetleri konusunda deneyimi yoksa ölçülemez - Uzun dönemde oluşturulur - Bir işletmenin iletişimsel çabaları itibar algılamalarını olumlu yönde etkiler - İmaj ve Kimlik'ten oluşan bir şemsiye kavramdır.
Barnett vd. (2006)	- İşletme ile ilgili izlenimler (iç veya dış paydaş gözünden olabilir)	- Semboller toplamı - İşletmenin gerçek(mevcut) hali	- Dış veya iç gözlemcilerin yargılamaları

Brown vd. (2006)	- Dış paydaşların algılamaları	- İç paydaşların (örgütün üyeleri) algılamaları	-Dış paydaşların algılamalarını yansıtır - Gerçek algılamalar
Walker (2010)	- Örgütsel imaj aslında arzulanan imajdır - Dış paydaşların algılamaları - Olumludur - Gerçeği yansıtmayabilir - Kısa dönemde değişime tabidir	- İç paydaşların algılamaları - Adil bir şekilde gerçekliği yansıtır - Olumlu veya olumsuz olabilir	- Hem iç hem de dış paydaşların algılamaları - İşletme hakkında bilinenleri yansıtır - Olumlu veya olumsuz olabilir - Uzun dönemde oluşturulur - Sabit ve süreklidir
Cian and Cervai (2014)	- Dış paydaşların algılamaları	- İç paydaşların algılamaları - Olumlu veya olumsuz olabilir	- Hem iç hem de dış paydaşların algılamalarını yansıtır - Kurumsal imaj, örgütsel kimlik, planlanan imajdan oluşan bir şemsiye kavramdır. - Olumlu veya olumsuz olabilir - Sabit ve süreklidir

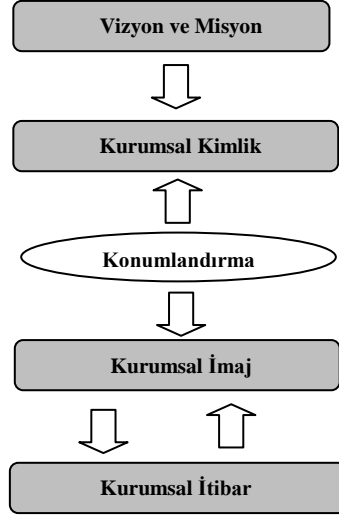
**Kaynak:** Radomir vd., 2014: 221

Yukarıdaki yaklaşımlara ek olarak, Fombrun ve Riel (1997) kurumsal kimlik ve imajı kurumsal itibarı oluşturan temel yapı taşları olarak kabul etmişlerdir. Fombrun’a göre, kimlik itibarın omurgasını oluşturur ve kurumsal itibar, kimlik ve imajın bir fonksiyonudur. Bununla birlikte, bir işletmenin itibarına yoğunlaşmak için itibarın bileşenlerine yani işletmenin karakter ve kimliğine odaklanmak gerekir (Fombrun 1996:111). Bu bakış açısına göre, kimlik iç paydaşların örgütü algılama biçimi, imaj ise dış paydaşların örgüt hakkındaki algılamalarıdır ve kurumsal itibar bu ikisinin bir araya gelmesinden oluşur.

*Tablo 7. Kurumsal İtibarın Bileşenleri*

Kurumsal Kimlik	+	Kurumsal İmaj	=	<b>Kurumsal İtibar</b>
-----------------	---	---------------	---	------------------------

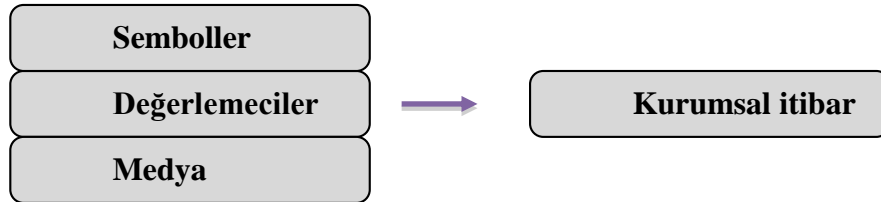
Bütün bu terminolojik yaklaşımlar ve kavramsallaştırma çabaları bizi önemli bir sonuca ulaştırmaktadır. Aslında kurumsal kültürle şekillenen kimlik ve kurumsal imaj kurumsal itibar kavramının alt bileşenleridir. “Kurumsal itibar, işletmenin sahip olduğu güçlü ve tutarlı bir kurumsal kimlik ile işletmeye paydaşların gözü ile dışarıdan bakıldığında nasıl algılandığını ifade eden kurumsal imajın bütünleşmesinden ortaya çıkan bir değerdir (Şakar, 2011:29)”. Dalton ve Croft (2011:11) ise bu sürece ilave aşama olarak konumlandırmayı eklemektedir.



Şekil 4. Kurumsal İtibar Sürecinde Konumlandırma

**Kaynak:** Dalton ve Croft, 2011:11

Bu iki yaklaşıma ek olarak, Zarkada ve Polydorou (2013:88) *Facebook* özelliklerinin örgüt-tüketici ilişkilerinin iyileştirilmesinde nasıl kullanılabileceğini araştırdıkları makalelerinde kurumsal itibarı oluşturan yapı taşlarını *değerlemeciler*, *medya* ve *semboller* olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşımın yukarıdaki yaklaşımdan farkı itibarı bir süreç üzerinden değil, eş zamanlı yapısal faktörler üzerinden açıklamasıdır.



Şekil 5. İtibarı Oluşturan Eşzamanlı Yapısal Faktörler

Yazarların sembolleri bir yapı taşı olarak ele alması Walker'ın (2010) modeli ile metodolojik bir benzerlik göstermektedir. Walker (2010)'ın sinyal kuramı altında imaj ve etkilemeye yaptığı vurguyu, Zarkada ve Polydorou (2013) ufak bilgi parçacıkları ve duygu tetikleyiciler olarak terimleştirmektedir. Aslında, sinyal kuramının odak noktasında iki taraf arasındaki bilgi asimetrisinin indirgenmesi vardır. Çünkü bilgi paylaşım kanalları ve tüketicilerin algıladığı değer kurumsal itibara yakın bir şekilde kavramsallaştırılır. Eğer bir işletme müşterilerine karşı açık ve daha iyi ilişkiler

kurabilmek için onlar için önemli olan bilgileri erişilebilir bir hale getirirse ilişkilerini daha güvenli bir zemine oturtabilir. Günümüz işletmelerinin bunu ne kadar başardığı halen sorgulanıyor olmakla birlikte, içinde *Microsoft, UPS, IBM, Sony, Samsung Electronics, BMW* gibi dünyanın önde gelen işletmelerinin sosyal medya faaliyetlerinin *Facebook* fan sayfaları üzerinde içerik analizi yöntemiyle ele alındığı bu ilk sistematik analizin bulguları şaşırtıcıdır. Buna göre, söz konusu işletmelerin *Facebook*'un kendilerine sunduğu fırsatların tam anlamıyla kullanılmamaktadır. Öte yandan medya ise kendi sahip olduğu fırsatları kullanmakta, toplumca kanıksanmış uygulamaların aksini gerçekleştirenler ve kuralları çiğneyenleri cezalandırmak konusunda oldukça istekli ve başarılıdır (Dalton ve Croft,2003:149).

### **5.1. Kurumsal Kimlik**

Kavramsal olarak kimlik birinin kendisi, kendi karakteristik özellikleri ve sahip olduğu değerleri vb. hakkındaki görüşleridir. Bireyci kültürlerde kimlik eşsiz ve tutarlı olmalıdır düşüncesi hakimken, kolektivist toplumlarda kimlik sosyal konum ve durumlara göre farklılık gösterebilir (DeMooij, 2004:110-111). Bu gerçekten hareketle literatürdeki kurumsal kimlik tanımlarının büyük bir kısmının gerek bireysel anlamda gerekse örgütsel bağlamda batılı bir kimlik anlayışı doğrultusunda yapıldığı anlaşılmaktadır.

Kavram yönetim literatüründe bir örgütün fiziksel olarak kendisini tanımlama biçimi olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal kimlik oluşturma süreci genellikle uygun bir kurumsal isim bulunması ile başlar. Bu bağlamda kurumsal kimlik, bir örgütün stratejik seçimleri ve seçimlerden kaynaklanan kendini ifade biçimidir (He ve Balmer, 2007: 765-785). Örgütün üyeleri, örgütün de içinde bulunduğu çevrenin de üyeleridirler. Dolayısıyla örgüt kültürü çevrenin kurumsal itibar algılamaları ve yorumlamalarından belirli ölçüde etkilenecektir. Aynı durum kurumsal itibarın yönetiminde maruz kalınan çevresel etkiler bakımından lider(ler) ve üst yönetim için de geçerlidir. Üst yönetimin aşağı doğru dikte ettiği vizyon bildirisi, değerler, inançlar ve normlar dış paydaşların beklentilerinden etkilenir ve örgütsel kimlik ve örgütsel kültür bu doğrultuda şekillenir. Dolayısıyla, dış paydaşların toplumsallaşma sürecinde bir araya gelerek oluşturdukları toplumsal kültür kurumsal kültürün oluşumunda bir temel ve çerçeve görevi görür. Toplumsal kültürü tanımadan örgütlerin kendi kültürlerini anlamak ve hakim değerler

sistemini yorumlamak kolay değildir (Barutçugil, 2011:53). Bu çerçevede, itibar gibi kimlik de paydaşların yorumlamaları ve örgüte yüklenen anlamlarla ilişkilidir ve paydaşların bu düşünceleri sonuç olarak örgütün kimliğine yansır.

Literatürde kurumsal kimlik için çoklu kimlik kategorizasyonları yapıldığı görülmektedir. Yerel ve genel kültür bağlamından hareketle ortaya çıkan küresel düşün, yerel hareket et mantığı örgütlerin çoklu kimlikler tarafından karakterize edildiği gerçeğinin farkında olduğunu gösterir. Küresel örgütlerler, işletme birimlerini ve işgücünü kurumsal mantık, küresel maliyet liderliği ve paydaş yönetimi doğrultusunda eşgüdümlü hareket edebilmek için bu kimlikleri kontrol etmenin yollarını ararlar. Çünkü kimlik özünde yerel bir olgudur ve yerel paydaşların ve çalışanların tercihlerini yansıtmak zorundadır (Burke vd., 2011:152). Bu noktada kültür, yerellik ve kimlik ilişkisinin altını çizmekte fayda vardır. Temel yapı taşları tarih, ekoloji, teknoloji ve ideoloji olan yerel toplumsal kültür herhangi bir toplumun düşüncelerini ve davranışlarını şekillendiren diğer toplumlardan farklılaştıran bir olgudur (Barutçugil, 2011:54). Kimliğin yerelleştirilmesi, örgütün yerel çalışanlarla uyumlu olmasını ve bu çalışanların kendilerini sürekli olarak ifade etmelerine, doğruları konuşmaya teşvik edilmelerine bağlıdır. Literatürde kurumsal kimlik kavramının anlamı ile çok sayıda görüş olmakla birlikte, bu görüşler genel olarak üç temel paradigma altında toplanabilir (Van Riel ve Balmer 1997: 340-341). Bunlar;

- ✓ Grafik tasarım paradigması
- ✓ Bütünleşik haberleşme paradigması
- ✓ Disiplinler arası paradigma'dır.

Bu yaklaşımlar çerçevesinde, He ve Balmer (2007) kurumsal kimlikle ilgili bazı alt bakış açısını saptamışlardır. Bunlar:

### **5.1.1. Görsel kimlik**

Örgütün ismi, logosu, sloganı, rengi vb. grafik tasarımla ilgili her şey görsel kimliğin bir parçasıdır.

### 5.1.2. Örgütün kimliği

Örgütün çeşitli paydaşlarının algılamalarından oluşur. Örgütü tanımlayan karakteristik özellikleridir.

### 5.1.3. Örgütsel kimlik

Burada, örgütün içerisindeki insanların kimliğine işaret edilmektedir. Çalışanların kendi işletmeleri ile ilgili ne düşündükleri, hissettikleri ve algılamaları kapsamlı bir şekilde irdelenir.

He ve Balmer (2007:765-785)'in dörtlü kategorizasyonu kapsamında iki başlık ayrı bir öneme sahiptir. Bunun sebebi söz konusu kavramların terminolojik ve semantik bir hatanın sonucu olarak birbirlerinin yerine kullanılmasıdır. Bu iki başlık kurumsal kimlik ve örgütsel kimliktir. Örgütsel kimlik örgütün iç çevresinin değerlendirmeleri veya algılamaları, kurumsal kimlik ise örgütün dış çevresinin örgüt hakkındaki değerlendirmeleri veya algılamalarıdır. Bu süreçte örgütün kendisini sahip olduğu logo veya çeşitli semboller aracılığıyla paydaşlarına aksettirme biçimi belirleyicidir. Schultz ve Hatch (2000:17) aşağıdaki tablo ile kavramsal çerçeve ve sınırları şu şekilde çizmektedir.

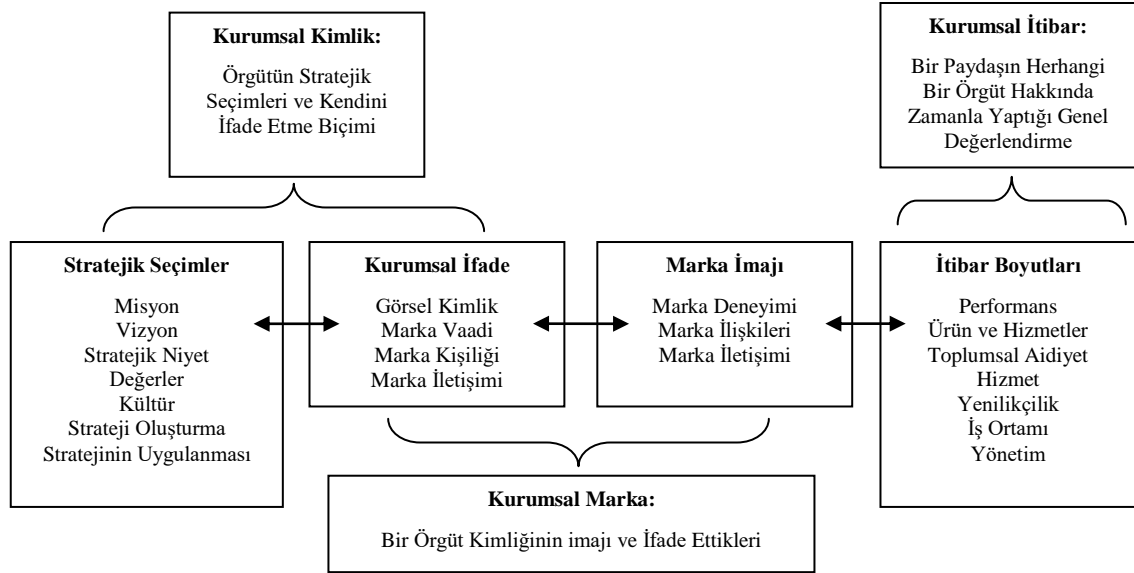
Tablo 8. Kurumsal ve Örgütsel Kimlik Arasındaki Farklılıklar

Kimlik Boyutu	Kurumsal Kimlik	Örgütsel Kimlik
Bakış Açısı	Yönetimsel: üst düzey yöneticiler ve danışmanları	Örgütsel: örgütün tüm üyeleri
Alıcı	Dış paydaşlar veya İzleyiciler	Örgütün kendi üyeleri veya iç paydaşlar
İletişim Kanalları	Dolaylı	Kişiler arası

**Kaynak:** Schultz ve Hatch 2000'den aktaran Sumer ve Pernsteiner, 2014, s. 33

Abratt ve Kleyn'in (2012:1052-1059) bakış açısına karşı yaklaşımları literatürün ulaştığı noktayı görmek açısından son derece önemlidir. Abratt ve Kleyn (2012), He ve Balmer'in (2007) bu dörtlü bakış açısını doğru bulurken, görsel kimliğin aynı zamanda yazarların kendilerinin ilk defa terimleştirdiği *kurumsal ifade*'nin de bir kısmını oluşturması bakımından kurumsal markanın da bir parçası olduğunu iddia etmektedir.

Yazarlar, yukarıda belirtilen altı kurumsal kimlik türü ile ilgili olarak ise sözü edilen nakledilen kimlik ve kurumsal marka kimliğinin aynı zamanda kurumsal markalama kararlarının da bir parçası olduğu belirtmektedirler. Ortaya koydukları aşağıdaki yeni modelde nakledilen kimliğin marka iletişimi, kurumsal marka kimliği ve marka imajını oluşturan diğer unsurlarla entegre olması gerektiği savunulmaktadır.

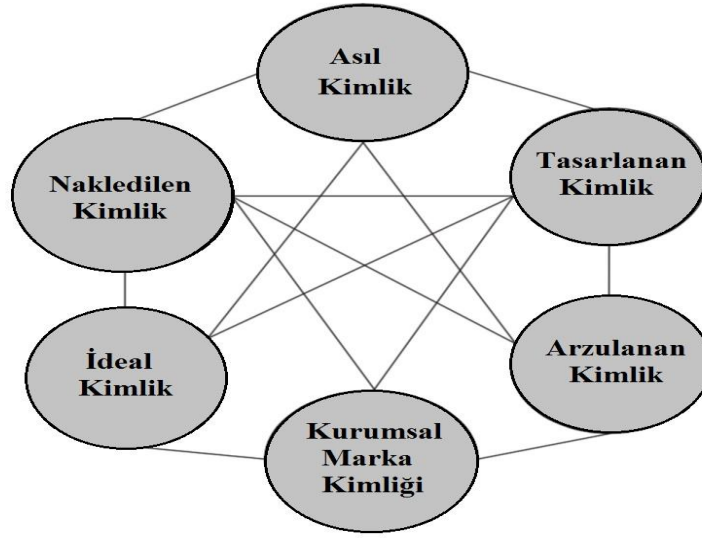


Şekil 6. Kurumsal Kimlik, Kurumsal Marka ve Kurumsal İtibar Entegrasyonu

**Kaynak:** Abratt ve Kleyn, 2012:1050

## 5.2. Kurumsal Kimlik Türleri

Kurumsal kimlik için çoklu kimlik kategorizasyonlarının yapıldığını söylemiştik. Literatürde yer alan altı farklı kurumsal kimlik türü şunlardır (Balmer ve Greyser, 2003'den aktaran Abratt ve Kleyn, 2012:1051):



*Şekil 7. Balmer ve Greyser Kurumsal Kimlik Türleri*

**Kaynak:** Balmer ve Greyser, 2003'den Abratt ve Kleyn, 2012:1051

#### **5.2.1. Asıl kimlik**

Örgütün mevcut yönetim değerleri, liderlik tarzı, örgütsel yapısı, faaliyetleri ve pazarları, ürün ve hizmet çeşitliliği gibi nitelikleri olarak tanımlanır.

#### **5.2.2. Nakledilen kimlik**

Kurumsal iletişim fonksiyonları yolları ve örgütün resmi olarak kendisini nasıl dillendirdiği yoluyla halka iletilen resmi kimliktir.

#### **5.2.3. Tasarlanan kimlik**

Geçmiş, şimdiki ve gelecekteki iç ve dış paydaşların algılamaları işaret edilmektedir.

#### **5.2.4. İdeal kimlik**

Örgütün dış çevre analizi ile iç çevre uyumu temelinde kendisini pazarda belirli bir zamanda bir noktada optimum şekilde konumlandırması vurgulanır. Stratejik planlama, kurumsal strateji ve stratejik konumlandırma ile ilgilidir.

### 5.2.5. Arzulanan kimlik

Üst yönetimin belirlediği vizyon ile anlamdaştır. Ciddi analizlerin bir sonucu olan ideal kimlikle aynı değildir. Daha çok, üstlere ait kişisel ve egoist bir ifadedir.

### 5.2.6. Kurumsal marka kimliği

Tüketiciyi ikna etmek, güvenini kazanmak ve satın alımlarını devam ettirebilmek için marka tarafından verilen sözdür (Martin ve Hetrick, 2006: 96).

## 5.3. Konumlandırma

Kavramın, stratejik yönetim, stratejik planlama başlıkları altında ve özellikle de pazarlama paradigması çerçevesinde kullanıldığı görülmektedir. “Konumlandırma kavramına ilk olarak değinen Jack Trout’un Al Ries ile birlikte kaleme aldığı *Positioning: The Battle For Your Mind* kitabı (1981) klasik hale gelmiştir (Sipahi vd., 2015)”. Buna göre konumlandırma, bir teklifin hedef pazardaki izleyici grubuna nasıl iletildiği ile ilgilidir ve müşterilerin zihinlerindeki beklentilerinin karşılanmasına yönelik olarak ürünün farklılaştırılmasıdır. Burada önemli olan ayrıtı ise konumlandırmanın ürüne yapılan bir işlem değil zihinlerdeki görünüme yapılan bir işlem olmasıdır (Trout, 2006:18’den aktaran Arlı, 2012, s. 100). “Pazar konumlandırması mal veya hizmetin, uygulanan pazarlama politikası aracılığı ile tüketicinin gözünde sahip olduğu yerdir (Karafakioğlu, 2008:72)”.

Konumlandırma kavramı, literatürde işletme açısından ve tüketici açısından olmak üzere iki farklı bakış açısıyla açıklanmaktadır. Literatürdeki hakim görüş olan işletme perspektifine göre konumlandırma, herhangi bir markanın diğerlerine kıyaslanarak tüketicinin gözündeki algısını değiştirmek veya güçlendirmek için gerçekleştirilen bir tanıtım ve çağrışım oluşturma etkinliğidir. Tüketici, ürünü rakipleriyle kıyaslamalı olarak ele alır. “Dolayısıyla ürünün pazardaki konumu derken oransal ve sübjektif bir kavramdan söz edilmektedir (Karafakioğlu, 2008:72)”. İşletme bu süreçte aktiftir ve tüketicinin zihnindeki istendik çağrışımları oluşturmayı amaçlar. Bu bağlamda, konumlandırma kavramı *Hedeflenen konumlandırma* ve *Reel konumlandırma* olmak üzere iki alt başlık altında ele alınabilir (Fuchs, 2008:13). Hedeflenen konumlandırma,

adı üstünde işletmenin sahibi olduğu markanın hedef tüketiciler tarafından nasıl algılanmasını istediği ile ilgilidir ve bu yüzden yöneticilerin hedef kitlede karşılığını görmek istediği bir dizi çağrışımı içerir (Brown vd., 2006:99-106). Bu bağlamda markanın neden olduğu çağrışımlar tüketicinin markayı daha iyi anlamasını sağlamaktadır. Reel konumlandırma ise işletmenin halkla ilişkiler, satış promosyonları, ambalaj ve özellikle de reklam gibi araçlar ile tüketiciye sunduğu bilgilerden oluşur (Krishnan, 1996:389-405). Bu iki konumlandırma arasındaki farkın anlaşılması son derece önemlidir. Çünkü bize iletişimin sadece iletişimi başlatan ve seyirci arasında gerçekleşen iki yönlü müzakere edilmiş bir süreç değil, aynı zamanda insanların zihninde yer bulan, sonuçlanan bir dizi imgesel özelliklerden oluştuğunu hatırlatmaktadır. O halde, konumlandırmanın stratejik bir yaklaşımın gerekliliğinden söz etmek mümkündür. Aslında, konumlandırma stratejileri tüketicinin markalara dönük tercihlerini şekillendiren temel unsurlardır. Tüketicinin teklif edilen ürüne karşı algılarını değerlendirmek ve marka ile ilgili tüketicinin zihninde doğru bir imaj oluşturabilmek için doğru zamanda, doğru konumlandırma stratejisi gereklidir. Başlıca konumlandırma yöntemleri şunlardır (Aydın, 2005:61-66 ‘den aktaran Arlı, 2012, s. 102-104):

- ✓ Ürün Özelliğini Vurgulayan Konumlandırma
- ✓ Fiyat - Kalite İlişkisine Dayalı Konumlandırma
- ✓ Ürünün Kullanımını Vurgulayan Konumlandırma
- ✓ Ürün Sınıfını Vurgulayan Konumlandırma
- ✓ Ürünü Kullananları Vurgulayan Konumlandırma
- ✓ Rakipler ile Kıyaslayıcı Konumlandırma
- ✓ Kültürel Semboller ile Konumlandırma
- ✓ Yaşam Biçimine Odaklı Konumlandırma
- ✓ Marka Kişiliğine Odaklı Konumlandırma

#### **5.4. Kurumsal İmaj**

Kurumsal imaj kavramının, genellikle dış paydaşların herhangi bir işletmeyle ilgili algılamaları olarak kullanıldığı görülmektedir. Buna göre, kurumsal imaj, bireylerin bir örgüte atfettikleri değer veya inanışlar bütünüdür. Paydaşların belirli bir

zamanda söz konusu örgüt ile ilgili sahip olduğu tüm bilgi ve inanışları kapsar. Kurumsal imaj müşteriler, hisse sahipleri, medya ve genel halkın oluşturduğu dış dünyanın işletme hakkındaki genel izlenimine odaklanır (Hatch ve Schultz, 2003:1041-1064). Ancak, kurumsal imajın varlığından söz edebilmemiz için ön koşul kurumsal kimliktir. Bu iki unsurun çıktısı ise kurumsal itibar olacaktır. Bir markanın en iyi olduğu fikrini iletecek şekilde bilişsel ve duygusal bir sürecin ortak ürünüdür. Bu süreç öncelikle kurumsal kimliğin bilindik olması ve yorumlanması ve daha sonra ise paydaşların bizzat kendi deneyimleri ile yukarıda belirtilen inançları geliştirmeleri ile devam eder (Burke vd., 2011:11-12). İdeal bir marka reklam, tanıtım, ambalaj vb. konumlandırma faaliyetleriyle sağlanan net olarak tanımlanmış bir imaja sahiptir. Kurumsal olarak da bu marka imajı ile tüketicinin beklentileri uyumlu olmak durumundadır. Özellikle Amerikan pazarlama literatüründe tüketicilerin kendilerine yakın hissettikleri ürünleri tercih ettiği görüşü hakimdir (De Mooij, 2004:112). Bugün işletmeler paydaşları arasından iyi bir imaj oluşturabilmek adına büyük miktarda kaynak ve enerji harcarlar. Reklamcılar, halkla ilişkiler uzmanları, lobiciler ve diğer kişi ve kurumlardan paydaşların algılamalarını yönetebilmek için profesyonel yardım alırlar (Olegario ve Mckenna, 2013:653).

Kimi araştırmacılar itibarın yanında imaj kavramını da doğrudan yönetilemeyen işletme veya birey davranışının bir sonucu olarak ele almıştır. Buna ek olarak Van Riel, (1995:73) kurumsal imajı tanımlarken, imajı insanların beyininde oluşan (gelişen) bir fotoğraf filmine benzetmiştir. Ancak, imaj ve itibarı bu noktada birbirinden ayırmak gerekir. Çünkü kurumsal imaj işletme tarafından yaratılabilir ancak itibar kazanılan bir özelliktir (Dalton ve Croft, 2003: 9-18). Akılda kalıcı, tanınırlığı sağlanmış kimlik ve imajın yaratılması için örgüt tarafından yönetilen kısmı, bu kimlik ve imajın bireylere veya örgütün çevresine iletilmesi ile oluşan algı, inanış ve tutumlar ise nihai itibarın oluştuğu ama doğrudan yönetilemeyen kısmını oluşturur. (Adeosun ve Ganiyu, 2013:223-224). Özetle, imaj bir araç itibar ise bir sonuçtur. İtibar insanlara karşı gösterdiğiniz davranışlara aldığımız reaksiyondur. Doğrudan elde edilen, zincirleme deneyimlerin bir ürünüdür. Bir grup soruya verilen, işletmenin paydaşlarını ne kadar memnun edebildiğini ölçen, gelecekteki davranışları etkileyen bir yanıtıdır (Hannington, 2003:16).

İmajı, kurum hakkında edinilmiş deneyimlerin, inançların, duyguların bir birey, grup ya da gruplar perspektifinden anlaşılması olarak tanımlarsak, akla hangi birey ve hangi insan grupları sorusu gelmektedir. Zira insan ve insanın sahip olduğu yerel ve kültürel değerler bu noktada önemli birer değişkendir. Küreselleşme ile birlikte gelen teknolojik üstünlüklerin yerel kültürün ve değerlerin etkisini yitireceği varsayımlarının doğru olmadığı görülmektedir. Özellikle internetin günlük hayata girmesiyle kültürel değerler için küresel ve homojen bir çerçevenin oluşacağı varsayımının zaman içerisinde deneyimlenen geçersizliği ve 2000 yılında *Massachusetts Institute of Technology* üyesi Nicholas Negroponte'nin internet sayesinde gelecek nesillerin milliyetçiliğinin ne olduğunu bile bilmeyecekleri iddiasının gerçek dışılığı bir yana salt ütopyacı bir varsayım olarak literatürdeki yerini almasıyla birlikte yerel veya ulusal kültür kavramının epistemolojik önemi ve ontolojik gerçekliği ispatlanmıştır (De Mooij, 2004:10).

Farklı gruplar ve paydaşlar aynı imaja farklı anlamlar yükleyebilir veya bir tedarikçi için iyi olarak algılanan imaj nihai tüketici için çok farklı algılanabilir. İşletmeler her gün giderek artan şekilde farklı tercihlere sahip ve farklı çıktılar talep eden paydaşlardan kaynaklanan çatışmalarla karşılaşmaktadır. Farklı düzeylerde, farklı paydaşlar için gerçekleştirilen imaj ve itibar yönetimi işletmelerin karşılaştığı en karmaşık sorunlardan birisidir (Dalton ve Croft 2003:14). Makro boyutta ise sorun çok daha karmaşık bir hal alacaktır. Hedef pazarın yüzölçümü ile doğru orantılı olarak değişkenler de daha karmaşık bir yapı alacaktır. Çünkü sorumluluk, güvenilirlik, kredibilite, dürüstlük gibi kültürel değerler kurumsal itibarın algısal ve özünü oluşturan kavramlardır (Fombrun, 1996). Dolayısıyla, kültürel bir yaklaşım olmadan bu sorunun tam manasıyla çözülmesi mümkün değildir. “Kültür, büyük bir kitle veya grup tarafından öğrenilen, benimsenen ve paylaşılan ve bu yüzden öznel ve simgesel bir şekilde toplumda yeni ve birbirinden farklı grupların meydana gelmesini sağlayan büyük ölçüde biçimselleşmiş düşünce, duyum ve davranışlarının oluşturduğu bütündür (Bremond, 1984:202'den Yüncü, 2012,s.19)”. Bireyin sosyal yaşamındaki hemen her ilişkisinde etki sahibidir. Ayrıca, bir semboller sistemi olmasının yanında duyguları, önermeleri, kuralları, bilgiyi, inancı, sanatı, ahlakı, örf ve adetleri yani bireyin toplumsal yaşamın bir parçası olması sebebiyle edindiği alışkanlıkları ve yetenekleri kapsayan karmaşık bir bütündür (Barutçugil, 2012: 30). Daha sade bir biçimde tanımlayacak olursak, kültür insanın

yaptığı ortaya koyduğu her şeydir ve aslında pek çok alt kültürün zamanla oluşturulmuş bileşkesidir. Bu noktada alt kültürler, toplumda varlığını sürdüren ve ana toplum kültüründen bazı noktalarda farklı olan grupların temsil ettiği kültürlerdir. Kültür, salt bireyden bağımsız var olan ve tarihsel bağlamdan bağımsız bir soyut değerler sistemi değildir. İnsan için hafıza ne ise toplum için kültür de odur (De Mooij, 2004: 26). Yani, toplum ve birey arasında kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Sosyolojik paradigmanın önemli isimlerinden Amerikalı Charles Horton Cooley kartezyen felsefenin temel doktrinlerinin aksine birey ve toplumun iç içe geçmişliğini vurgulayarak şunları söylemiştir:

Toplum, ayırık bir birey ve benzer şekilde bireylerden ayrı bir şey olarak anlaşıldığında, deneyimden bihaber bir soyutlamadır. Toplum ve bireyler ayrılabilir fenomenler olarak anlaşılmaz, ancak aynı şeyin basitçe kolektif ve paylaşımsal yönleridir. Bireylerden bahsettiğimizde genel açıyı göz ardı edip onları sanki ayırlarmış gibi düşünürken, toplumdaki bahsettiğimizde de, ya da başka bir kolektif terim kullandığımızda, ilgili insanlarla ilgili genel bir görüş üzerinde zihinlerimizi sabitleriz (Lewis, 2008:271).

Kültürel psikoloji alanında yapılan araştırmalar da kültürün bireyleri bilişsel, duyuşsal ve motivasyonel olarak şekillendirdiğini göstermektedir. Dahası, çok sayıda araştırma ve yapılan gözlem, insanların doğuda ve batıda farklı şekilde düşünüp farklı şekilde davrandığını göstermektedir. Tüketim kültürü, bu gibi davranışsal farklılıkların açıkça görüldüğü önemli bir boyuttur. Tüketim kültürü için en sık yapılan sınıflandırma *batı* ve *doğu* başlıkları altında yapılmaktadır ve aralarından önemli farklar görülebilir. Örneğin, batı kültüründe ki burada Amerikan kültürü demek aslında daha doğru olacaktır, dışarıda geçirilen öğünlerin %15 'i kişisel araçlarda gerçekleşir ve bu öğüne ön konsol öğünü (*dashboard dining*) adı verilir (De Mooij, 2004:11). Bir başka örnek vermek gerekirse, uzak doğu ülkelerinde et tüketimi az, buna karşılık pirinç, balık tüketimi batı ülkelerine göre çok fazladır. “Bir Hintli veya Çinli, batılıların neden bu kadar çok et tükettiklerini anlamaya çalışırken, bir batılı da bu ülkelerde tüketilenleri mide bulandırıcı bulabilir (Karafakioğlu:2008: 63)”. Dahası, pek çok ülke pazarında bulunan belirli bir ürünün tüketilme biçimi işletmeleri çevreye uyum göstermek zorunda bırakabilir. Küresel bir işletme olan *Mc Donald's*'1 Türkiye’de demleme çay satmak

zorunda bırakan temel faktör yerel kültürdür. O halde değerler ve normlar üzerinden gerçekleşecek algılamalar kültürden bağımsız açıklanamaz. Zira söz konusu değerler bir toplumdaki çocukların bile dolaylı da olsa öğrendikleri ilk şeyler arasındadır ve gelişim psikologları on yaşına ulaşan bir çocuğun gelecek nesillere aktaracakları temel değerler sistemini içselleştirdiğini savunmaktadırlar. Söz konusu bu değerler ise otomatik pilot sistemi gibi çalışırlar ve biz insanlar onları sadece soyut olarak açıklayabiliriz. Bununla birlikte, toplumun karakteristik özelliklerini niteleyen değerler doğrudan gözlemlenemez. Çeşitli kültürel ürünler üzerinden çıkarsamalar yaparak anlaşılır (De Mooij: 2004:27). Dolayısıyla, imaj için durum böyleyken, bir sonuç olan itibar söz konusu olduğunda Walker (2010)'ın kurumsal itibar literatürünün temel problemlerini ele aldığı makalesinde ileri sürdüğü iki unsur önemlidir. Çalışmaya göre, itibar algısının farklı boyutları olabilir ve farklı paydaş gruplarının farklı kimlik, imaj ve itibar algılamaları olması normaldir.

### **5.5. Kurumsal Karakter**

Önceki bölümlerde, bir işletmenin itibarını incelemek için itibarın bileşenlerine yani işletmenin karakter ve kimliğine odaklanmak gerekir önermesine yer vermiştik. Bu ifadeyi biraz daha netleştirebilmek adına işletmenin iç ve dış çevresi temelinde bir yaklaşımın gerekliliğinden bahsedebiliriz. Zira literatürde kurumsal kimliğin içsel, kurumsal imajın ise dışsal bir olgu olduğu yönünde bir fikir birliği görülmektedir. Ancak, otoritelere göre bu konuda çalışanların ve tüketicilerin karşılıklı görüşleri arasında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur ki bunu da Davies vd. (2004) kurumsal karakter olarak tanımlamaktadır. Örgütlerin itibarını çalışanlar ve tüketicilerin perspektifinden ele alan bir kurumsal karakter ölçeği geliştirmek için önemli bir zaman harcayan araştırmacılar, 13 farklı işletmenin 49 farklı iş biriminde 2061 çalışan, 2565 tüketici üzerinde sürdürdükleri çalışmanın sonucunda tüketicilerin ve müşterilerin bir kurumun kimliğini, imajını ve itibarını değerlendirirken kullanabileceği beş birincil ve iki ikincil boyut belirlemişlerdir (Martin ve Hetrick, 2006: 101). Kurumsal karakteri oluşturan yedi temel boyut şunlardır Davies vd. (2004):

Tablo 9. Kurumsal Karakterin 7 Temel Boyutu

Birincil Boyutlar		
	Özellikleri	Boyut ve Özelleikle İlgili Ölçek Maddeler
Uzlaşmacı	İçtenlik	Açık sözlü
	Empati Yapabilen	Destekleyici, İlgili, Uzlaşılabilir
	Dürüstlük	Güvenilir, Sosyal Sorumluluk sahibi
Girişimci	Modern	Diñ
	Riski Alan	Yenilikçi, Güncel, Yaratıcı
	Cesur	Korkusuz, Gözü Pek
Yetkin	Özenli, Dikkatli	Çalışkan
	Hırslı	Başarı Odaklı
	Teknokratik	Teknik Yeterlilik Odaklı
Merhametsiz	Bencil	Agresif
	Baskın	Otoriter
Şık	Zarif	Stil ve Tarz Algısı Oluşturan
	Saygın	Prestijli
	Elitist	Seçkin
İkincil Boyutlar		
	Özellikleri	Boyut Ve Özelleikle İlgili Ölçek Maddeler
Resmiyetten Uzaklık		Sade, Rahat
Güçlü		Sağlam, Dayanıklı

**Kaynak:** Davies vd., 2004'den aktaran Martin ve Hetrick, 2006:101

## 6. Kurumsal İtibarın Kazandırdıkları

Örgütsel amaçların daha kolay gerçekleştirilebilmesi için örgütün en geniş paydaş grubu olan müşteriler, daha sonra ise kanaat önderleri, tedarikçiler ile mevcut ve potansiyel çalışanlar arasında iyi ve tutarlı bir itibara sahip olması gerekir (Gottschalk, 2011:31). Çünkü bir işletmenin farklı paydaşlarına sağladığı sosyal ve ekonomik katkılar kurumsal itibarın içini doldurur. “İtibar son derece hassas bir kaynaktır ve iyi bir itibarı kazanmak ne kadar zor ise kaybetmek de o kadar kolaydır (Sumer ve Pernsteiner, 2014:27)”. Hatta bazı durumlarda işletmenin geçmişten bugüne edindiği itibar dramatik etkilere sebep olabilir. Nitekim iyi bir itibara sahip işletmelerinin diğerlerine kıyasla

paydaşlarla daha iyi ilişkiler geliştirdiği bir gerçekken, böyle itibarlı bir işletmenin dahil olacağı olası bir olumsuzlukta paydaşlar tarafından çok daha sert bir şekilde cezalandırılacağı da ayrı bir gerçektir (Sirsly ve Lvina, 2016:8).

Şüphesiz ki literatürde kurumsal itibarın örgütsel bağlamdaki kazanımlar üzerindeki etkisi hakkında bol miktarda çalışmanın varlığından söz etmek mümkündür. Konu kazanım olduğu için elbette bu çalışmaların neredeyse tamamı faydacı yaklaşım perspektifinden gerçekleştirildiği görülecektir. Örneğin, Eidson ve Master (2000:16-22)'a göre iyi bir itibarın müşterinin elde tutulması, ürün sayısının, fiyatların, satışların artması ve işlem maliyetinin indirgenmesi gibi işletme açısından oldukça önemli sonuçları vardır. Buna göre de iyi bir itibar işletmelerin finansal performans yeteneklerini geliştireceği açıktır.

Yine Mohr vd. (2001)'e göre tüketicilerin işletmeler hakkındaki isteklerini ele alan araştırmalar tüketicilerin büyük bir kısmının ilişki halinde oldukları işletmelerin sosyal sorumluluk sahibi olmasını istediğini ve bu kurumlara karşı olumlu bir tutum takındıklarını göstermektedir. Fakat yazarların burada tüketici grubunu aşırı bir genelleme ile aldıkları söylenebilir. Ayrıca, iddia edilen tutumun üzerindeki kültürel belirleyicileri ele alan bir çalışma yapılmamıştır. Hangi kültür tipolojisi içerisinde sosyal sorumluluk beklentisinin diğer faktörlere kıyasla daha önemli olduğu belirsizliği sürmektedir. Bu durum literatürde kültür ve itibar algısı ilişkisi açısından önemli bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır. Zira küçük yaşlardan başlayarak öğrenilen kültür toplum üyelerine neyin doğru neyin yanlış olduğunu, nelerin yapıp nelerin yapılmaması gerektiğini söyler. Toplumun arzu ve ihtiyaçlarını şekillendirir (Karafakioğlu, 2008:63). Dolayısıyla bireylerin davranışlarının altında yatan sebepleri anlayabilmek adına son derece büyük öneme sahiptir.

Literatür taraması bölümünde yansıtmacı yaklaşımın içinde ele alınan bu düşünce kurumsal hayırseverlik olarak nitelendirilmektedir. İşletmeler elbette belli evrensel değerler üzerinden bu tür faaliyetleri farklı şekillerde doğrudan veya dolaylı gerçekleştirebilirler. Hatta koşullu veya koşulsuz olarak da gerçekleştirebilirler. Ancak bu çevresel faaliyetlerin kültürel ve özellikle ulusal ve Alex Inkeles (1997:3-7)'in ulusal karakter olarak kavramsallaştırdığı yerel kültür temelinde gerçekleştirilmesi farklı

kazanımları beraberinde getirebilir. Çünkü kültür insan topluluklarını birbirine bağlayan ortak yaşam biçimidir (Davies, 2006:47) ve çevreyi şekillendiren temel unsurdur. “Bir nesilden diğerine aktarılan ve toplum tarafından paylaşılan ortak değerler; örf ve adetler, tutumlar, davranış biçimlerini kapsar (Karafakioğlu, 2008: 63)”.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri paydaşlar tarafından doğru algılandığında işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü oluşturma yeteneklerini doğrudan yansıtır ve bu faaliyetlerin zamanla geliştirilmeye devam edilmesi ise işletmeye dinamik bir yetkinlik kazandırır (Sirsly ve Lvina, 2016:7). Dolayısıyla, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ve işletmenin paydaş çevresi arasında bir uyum olmalıdır. Bu uyumun sağlanabilmesi oranında işletmenin kendi çevresinde gösterdiği performans iyi veya kötü bir itibar algısı oluşturacaktır.

İlkeler genellikle evrensel kabul edilmesi kolay değerleri yansıtır ancak bu değerlerin yorumlanması ise kültürler ve bireyler arasında farklılık gösterebilir. Değerler ve algı açısından evrensellik makro düzeyde ele alınması gereken ayrı bir çalışma alanı olarak değerlendirilebilir. Bunun sebebi batı ve doğu kültürlerinin kendi değerlerine ilişkin takındıkları tutumdur. Batılılar kendi değerlerinin tüm dünya için geçerli ve küresel anlamda paylaşılması gerekli olduğu düşünürken, Asya toplumları benzerliklerden çok farklılıklar üzerine odaklanan, kültürel değerlerinin dış dünyadakiler tarafından anlaşılamayacağını düşünen daha tikelci bir tutum sahibidirler (De Mooij, 2004:11).

Dolayısıyla, istenmeden de olsa kültürel değerlerin gözden kaçırılması, yok sayılması, aşağılanması işletmenin söz konusu bağlamdaki itibarını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu noktadan sonra işletmenin meşruiyeti sorgulanmakla birlikte, önemli bir tehlike ortaya çıkmaktadır. Edinilmiş olumsuz bir itibar algısı işletmenin gelecekteki sosyal sorumluluk ve hayırseverlik faaliyetlerini toplum nazarında nötrleyebilir. Hayırseverlik faaliyetlerinin planlanması bağlamında literatürde *stratejik hayırseverlik* kavramının kullanıldığı görülmektedir. Ancak, Porter (2008:494) kavramın ele alınışını eleştirmektedir. Ona göre, çoğu kurumsal bağış programının bir şirketin stratejisiyle hiçbir ilgisi yoktur. Özünde itibar ve bilinirlik kazandırmayı ve çalışan memnuniyetini artırmayı hedefler. İleri düzeyde amaca yönelik pazarlama faaliyetleri, bir şirketin kimliğini kar amaçsız bir ortağın hayranlık duyulan özellikleriyle ya da popüler bir

amaçla ilişkilendirerek, kurumsal itibarı artırabilir. Ancak bu tür bir faaliyet, gerçek bir stratejik hayırseverlik değildir. Toplumsal etkiyi değil, tanıtımı vurgular. Burada kazanılmak istenen fayda işletmenin rekabet etme kabiliyetini geliştirmek değil, itibarını artırmaktır. Porter'ın bu düşüncesi nedensellik bakımından Pruzan (2001)'in kavramsallaştırdığı faydacı yaklaşımın bir eleştirisi olarak düşünülebilir.

İtibarın etkileri sektöre bağlı olarak veya ulusal kültüre göre değişiklik gösterebilir. Bununla birlikte, alkollü içecekler veya tütün ürünleri gibi dışsallığın yoğun olduğu sektörlerde hayırseverlik kapsamındaki faaliyetlerin etkileri çok daha büyüktür. Bu tür faaliyetlerin aynı zamanda doğru bir amaca odaklanması, inandırıcı ve gerçekçi olması önemlidir. Porter (2008:494)'ın verdiği örnekte olduğu gibi Philip Morris'in 1999 yılında imajını ve dolayısıyla itibarını artırmak adına hayırseverlik faaliyetlerine 75 milyon dolar harcama yapıp, bu faaliyetleri topluma duyurmak için 100 milyon dolarlık bir bütçeyi kullanması başlı başına bir ironidir.

İtibar vizyon, misyon ve değerlerin kendi içlerindeki etkileşimin bir ürünüdür. Zamanla oluşturulur ancak örgüt kültüründen doğru şekilde beslenebilirse fayda vermeye devam edecektir. İtibar dışarıdan gelebilecek bir etkiye açıktır. Şirketler vizyon ve misyonlarına odaklanarak ve değerlerini yansıtan davranışlarını korumak suretiyle itibarlarını geliştirirler. Bu örgüt kültürünü geliştirir ve itibar da bu kültürün ürünüdür. (Davies, 2006:47). Bir işletmenin farklı paydaşlarına sağladığı sosyal ve ekonomik katkıların çıktısı bir rekabet üstünlüğü aracı ve önemli bir soyut varlık (servet) olarak yorumlanır. İyi bir itibarın bunun gibi çok çeşitli ve çok değerli çıktıları beraberinde getirdiği gözlemlenmiştir. Örneğin, itibarı diğerlerine nazaran daha iyi olan işletmelerin zamanla üst seviyedeki karlılığın sürdürülmesi konusunda daha iyi performans gösterdiklerini tespit edilmiş durumdadır (Terblanche, 2014:657).

Literatürde bazı araştırmacılar itibarın finansal bir değer yaratmanın yanında bir tercih sebebi olmakta da etkili olduğunu iddia etmiş ve fiyat ve kalite bakımından aynı seviyede çok sayıda mal veya hizmet arzının içerisinde bir adım önde olmayı sağlayacağını belirtmişlerdir. Bu bağlamda, iyi bir itibara yanıt olarak müşteriler, oldukça sadık ve fiyatı geri plana atan bir tutum sergilemekte, benzer şekilde iş başvurularını yapan kitlenin kalitesi artmakta ve yatırımcılar ise istenilen sermayeyi

hızla temin etmektedir (Fombrun, 1996). Fombrun'ın bu tespiti, itibarın fayda analizini paydaş gruplarına göre yapmamız gerektiğini göstermektedir. İyi bir itibarın işlem maliyetini düşürdüğünü, güven ve müşteri sadakati gibi bağımlı değişkenleri de bununla doğru orantılı olarak etkilediğini gösteren çalışmalarda vardır. Örneğin, Zabkar ve Kalajdzic (2013:49) kurumsal itibarın tüketicinin algıladığı değer üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu hipotezlerini doğrulamışlardır.

O halde araştırmaların farklı ve çeşitli ülkelerde, bağlamlarda, kültürlerde ve alt kültürlerde yürütölmelerini tavsiye etmek kurumsal itibarın tüketici algısını nasıl etkilediği konusuna ışık tutmak adına makul bir öneri olacaktır (Terblanche, 2014:658). Çünkü tüketicileri kültürlerarası boyutta kıyaslayacak çok az sayıda çalışmanın göze çarpmaktadır. Aslında, çoğu tüketici davranışı kuramı Amerika'da geliştirilmiş ve dünyanın geri kalan kısmındaki ülkelerin okulları bu kuramları evrensel olduğu varsayımıyla kolayca kabul etmişlerdir. Buradaki temel sorun kültürün tüketicileri etkileyen salt çevresel bir değişken olarak kabul edilmesidir. Oysaki kültür çevresel ve sosyal etkiden daha fazlasıdır. Günümüzde artık antropologlar kültürü insanın çevresinden çok kendi zihninde içselleştirdiği bir kavram olarak ele almaya başlamışlardır. Bu bağlamda bireyler kültürü oluştururlar ve oluşan bu kültür, modern yönetim ve pazarlamam faaliyetlerinde bu değerler aktif şekilde kullanılır.

Kültürler, emik ve etik olmak üzere iki farklı bakış açısı ile kıyaslanmaktadır. Bu bağlamda emik yaklaşım belirli bir kültürün davranışlarını açıklamaya çalışırken, etik yaklaşım farklı kültürlerin davranışlarını kıyaslamak için dışsal kriterleri kullanmaktadır. "Emik yaklaşım kültürlerin tamamını veya çoğunluğunu ele alan geniş, sistemli ve kıyaslamalı bir metot geliştirmek durumundadır (White, 1992:107)". Kültürün açıklayıcı bir değişken olarak kullanışlılığı bizim kültür kavramını net bir şekilde ortaya koyabilme yeteneğimize bağlıdır. Bunu yapabilmek için ise etik bir yaklaşım izlemek ve kültürel değerlerin yorumlanabilir boyutlar üzerinden düzenlenmesi gereklidir.

Kurumsal itibar algısını olumsuz yönde etkileyen pek çok belirleyici vardır. Örneğin, Friedman (2009) kurumsal itibarın belirleyici unsurları üzerine İKY paradigmasından baktığı araştırmasında, çalışan yetkinliği ve motivasyonda gerçekleşecek bir düşünün

itibarını negatif yönde etkilediği için örgütsel değerin yok olmasına sebep olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde, itibar üzerinde negatif etkisi olan bir diğer etken ise küçülme uygulamalarıdır. Love ve Kraatz'ın (2009) itibar belirleyici olarak sadece küçülmeyi ele aldığı ve itibar değişimi süreçlerini ve altında yatan nedensel teorik mekanizmaları ele aldığı çalışması, işletmelerin uygulamaya koydukları küçülme stratejilerinin kurumsal itibarını son derece olumsuz bir şekilde etkilediğini göstermektedir.

## 7. Medyanın Algılanan İtibar Üzerindeki Etkisi

İyi bir itibar işletmelerin birtakım maliyetlerden kurtulması için çok şey ifade eder. Sağlam bir itibarın pazardaki potansiyel iş gücünün dikkatini işletmeye çekerek iş gücü piyasasında işletmenin maliyetlerini azalttığını, hukuki süreçlere harcanan vakit ve parayı azalttığını veya ortak girişim faaliyetleri için potansiyel adayları artırdığını gösteren çok sayıda araştırma vardır (Carroll, 2013:15). Makro bir bakış açısıyla büyük ölçüde gazeteler, dergiler, radyo, televizyon ve son olarak internetin oluşturduğu medya, bireylerin karar alma ve eylemde bulunma süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Medyanın kamuoyunun üzerindeki gücünü vurgulamak için Carroll (2013:14) gibi bazı araştırmacılar kitle iletişim araçlarının oluşturduğu bütünü topluma enjekte edilmiş dev bir şırıngaya benzetmektedir. Kitleler aşına olmadıkları işletmeler hakkındaki ilk bilgiyi medya araçları aracılığıyla edinirler. Bu sebeple gazeteler, dergiler ve diğer kitle iletişim araçlarının incelenmesi kurumsal itibarın anlaşılması sürecinde önemlidir.

İster faydacı paradigma çerçevesinde kar maksimizasyonu aracı, isterse yansıtmacı yaklaşım temelinde paydaşlara karşı sorumlu davranma bilinci olarak ele alınsın, itibar iki temel bileşene sahiptir. Birincisi, sevme veya hoşlanma kaynaklı duygusal yakınlık, ikincisi ise sunulan ürün ve hizmet kalitesi algısıdır. Bu iki bileşenin varlığından bahsedebilmemiz için birey ve örgüt arasında bir ilişki veya etkileşimin ve bu etkileşimin gerçekleşeceği kanallar olması gereklidir. Bu bağlamda itibar bireylerin doğrudan edindikleri deneyimlerle, çeşitli söylentilerle veya reklamcılık faaliyetleriyle kazanıldığı kadar örgütlerin medyada aldıkları yerle de kazanılır (Burke vd. 2011:6). Başka bir deyişle, tüketiciler herhangi bir işletmeyi değerlendirirken kendi ihtiyaçlarının karşılanmasından duydukları memnuniyet derecesi kadar işletmenin medya araçlarındaki yansıması veya hesap verilebilirlik kavramı üzerinden hareket eden sivil

toplum kuruluşlarının o işletme hakkındaki görüşlerini de önemserler (Dalton ve Croft, 2003:10).

Günümüzde bu gerçeği fark eden çok sayıda işletme, örgüt ve paydaşlar arasındaki ilişkiyi kolaylaştırmak amacıyla özellikle sosyal medyayı kullanmakta, topluma vermek istedikleri mesajı ve kendi kurumsal kimliklerini bu yolla daha güvenilir yapma gayretindedir. Başarılı olduğunda kurumsal itibarda bu süreçten olumlu yönde etkilenmektedir (Harquail, 2011:245). Nitekim, daha önceki bölümlerde kurumsal itibarın yapısı ile ilgili bir görüşe göre medyanın kurumsal itibarın yapı taşı olduğunu belirtmiştik.

İtibar ve medya başlığı altında ele alınması gereken en önemli konulardan birisi sosyal medya ve sosyal medyanın örgütsel alana etkisidir. Bugünün en etkili medya aracı sosyal medyadır. Sosyal medyanın en temel karakteristik özelliklerinden birisi belirli bir amaca odaklanmış grupların olayları yönlendirebilme kabiliyetidir ve bu özelliğiyle geleneksel medyadan farklılaşmaktadır. Baskı oluşturma çabası içindeki grupların geçmişte geleneksel medyanın dikkatini çekmek durumundayken bugün artık mesajlarını hiç bir araca bağlı olmaksızın doğrudan iletebilmektedir. Başka bir deyişle, sosyal medya işletmelerin paydaşlarıyla doğrudan iletişim kurabildikleri yeni bir çevre tesis etmektedir. Bu etkileşimin söz konusu işletmelerin itibar gibi soyut varlıklarının gelişmesinde önemli payı vardır. Kazanılmış iyi bir itibar çevrimiçi ortamlarda yeni bir destekçi ağı oluşmasına neden olur ve üçüncü kişilerin sürece dahil olmasını sağlar (Olivas ve Bondarouk, 2013:144). Sosyal medya örgütler için paydaşlarla ilişki kurmak, iletişim kanalları oluşturmak, etkileşmek ve gerçekte böylece kim olduklarını paydaşlarına göstermek noktasında yeni ve mükemmel fırsatlar sunar. Sosyal medya sayesinde bugün örgütler, geçmişe göre çok daha özele indirgenmiş faaliyetler gerçekleştirerek ve her bir paydaşı ayrı ayrı hedef alarak paydaşlarının gözünde kurumsal itibarlarını oluşturlar (Harquail, 2011:245).

Öte yandan, sosyal medyanın küresel anlamda yaygın bir biçimde benimsenmesinin bireylerin ihtiyaçlarını dile getirme, iletişim kurma, bilgiyi arama, fikirlerini paylaşma biçimini büyük oranda değiştirdiğini söylemek mümkündür. Geleneksel pazarlama stratejileri ve geçmiş dönemlerde doğruluğu ispatlanmış yaklaşımlar geçerliğini

yitirmeye başlamıştır. Tüketiciler eski alışkanlıklarını bir kenara bırakarak, ürün seçimlerinde sosyal medyayı temel bilgi kaynağı olarak kullanmaktadır. Kontrolün örgütten bireye doğru evrildiği bu dönemde tüketicilerin medya ortamlarında oluşturdukları içerikler ve bu içeriklerin ulaşılabilirliği pazardaki işletmeler için risk teşkil etmektedir (Olivas ve Bondarouk, 2013:199). Son 20 yılda, işletmeler bu riski minimuma indirebilmek adına daha proaktif ve stratejik bir yaklaşım benimsemeye zorlanmaktadır. Bu bağlamda, çok uluslu şirketlerin yolunu açan makroekonomik ve küresel etmenlerin dışında, sivil toplum kuruluşları ve medyanın tüketicinin tüketiciye sağladığı güç de itibarı belirleyen önemli bir etmen halini almıştır (Dalton ve Croft,2003:15).

İlginç bir şekilde, bazı araştırmalar doğrudan deneyimlere nazaran medya gibi dış öğelerden edinilen bilginin daha kalıcı ve ikna edici olduğunu göstermektedir. Buna paralel olarak bazı diğer araştırmalar da olumsuz duyguların yer aldığı mesajların *Twitter* başta olmak üzere sosyal medyada daha hızlı yayıldığını göstermektedir (Thelwall vd., 2011:406-418). Böyle durumların sonucunda günümüz sosyal medyasının en güçlü ayağını oluşturan *Facebook* ve *Twitter* üzerinden gerçekleştirilen tüketici etkinlikleri, sayfalar, paylaşımlar vb. işletmeleri zor durumlara düşürmektedir. Örneğin, 2009 yılında *Marks and Spencer* belirli beden numarasının üzerindeki ürünleri için ilave \$3.50 ücret alacağını duyurduktan hemen sonra *Facebook* üzerinden organize olan 14,000 kadın işletmenin satışlarının keskin bir şekilde düşmesine neden olan bir süreç başlatmış ve söz konusu uygulamadan dolayı işletmenin özür dilemesine ve takip eden iki hafta sürecince bütün ürünlerinden %25 indirim uygulanmasına neden olmuştur (Burke vd., 2011:20-21).

Yine 2015 yılında dünyaca ünlü Alman otomobil devi *Volkswagen*' in içine düştüğü durum doğrudan deneyimlere nazaran medya gibi dış öğelerden edinilen bilginin daha kalıcı ve ikna edici olduğunu görüşünü doğrulamaktadır. Belki de hayatında bu şirketle doğrudan veya dolaylı hiçbir ilişkisi olmayan çok sayıda kişide markaya karşı belirgin bir güvensizlik duygusu oluşmuş ve bu sebeple markanın ürün ve hizmet kalitesi ciddi biçimde sorgulanır hale gelmiştir. Ürün ve hizmet kalitesi ise itibarı oluşturan yedi faktörden birisidir (Fombrun vd., 2015). Sonuç olarak, Amerika'da gerçekleştirilen emisyon analizleri sonucu ortaya çıkan ve dünya basınında, skandal olarak tanımlanan

olay aylarca medyada ve sosyal medyada yer almış ve *Volkswagen*' in önemli miktarda faaliyet zararı etmesine sebep olmuştur. Mevcut Volkswagen kullanıcılarının çoğunluğu tepkisini sosyal medya üzerinden dile getirirken markanın *Das Auto* olan sloganına *Das Problem, Das Cheaters* göndermeleri yapılmıştır. *Twiter* üzerinden yapılan yorumlarda kullanılan *#dieselgate, #vwgate, #volkswagen scandal* etiketlerinin krizin patlak verdiği ilk iki haftada binlerce kez kullanıldığı medya ölçüm şirketleri tarafından tespit edilmiştir. Sonuç olarak *Twitter* mesajlarının çok kısa süre içerisinde markaları ve markaların itibarlarına zarar verebileceği için yeni bir hasar kontrol yönetimi yaklaşımının gerekli olduğu görüşü güç kazanmıştır (Olivas ve Bondarouk, 2013:199). Bütün bu yaşananlar için *İtibar Enstitüsü* başkanı Dr. Charles Fombrun şunları söylemektedir<sup>3</sup>:

Süregelen *Volkswagen* krizi işletmelerin faaliyetlerinin esasen son derece önemli ve itibarla doğrudan ilgili sonuçlarını öngörmekte başarısız olduklarında karşılaşacakları büyük maliyetleri gözler önüne sermektedir. Bazı yöneticiler çoktan kovuldu ve diğerleri de dünyada 11 milyon aracı etkileyecek şekilde emisyon verilerinde hileli bir manipülasyon yapan ve köşeye sıkışmış durumda olan markanın kendisinden soğuttuğu paydaşlarının derin kaygılarını giderme çabaları kapsamında kesinlikle onları takip edecektir.

Bu örnek elbette sektörde ilk ve tek olma özelliğine sahip değildir. Biraz daha geçmişe gidersek 1997 yılında İsveç'te kritik bir güvenlik testinden (*The Moose Test*) geçemeyen Mercedes, 2000 yılında hatalı üretim yaptığı tespit edilen ve o dönemki karı %50 azalan *Bridgestone* ve bu tekerlekleri arabalarında kullanan *Ford* markaları da medya kaynaklı ciddi sorunlar yaşamışlardır (Dalton ve Croft, 2003:90). Fakat bugünkü durumda karşılaşılan sosyal medya etkisini deneyimlediklerini söylemek güçtür.

Yine 2004 yılında *Coca-Cola*'nın kusursuz olduğunu iddia ederek piyasaya sürdüğü su markası *Dasani*'nin Londra'nın standart musluk suyundan hiç bir farkı olmadığı ve hatta kanserojen kimyasallar barındırdığına dair haberlerin İngiltere basınında yer

---

<sup>3</sup><http://blog.reputationinstitute.com/2015/10/07/about-volkswagen-reputation-and-social-responsibility/>  
(Erişim tarihi: 10.07.2015)

bulması \$13.000.000'lık girişimin durdurulmasına sebep olmuştur (Burke vd., 2011:20-21). Ancak firmanın kaybının sadece bu ölçüde değerlendirilmesi doğru değildir. Henüz 5 yıl önce 1999 yılında Belçika ve Fransa'da yüzlerce insanın hasta olmasına neden olacak şekilde düşük kalitede karbon dioksit kullandığını iddia eden işletmenin yakın geçmişten ders çıkarmadığının paydaşlar tarafından yakından gözlemlenmiştir (Dalton ve Croft, 2003:90).

Bu örnekler aslında şunu net bir şekilde göstermektedir ki, özellikle internet üzerinden sağlanan küresel iletişim olanakları ve artan medya ortamlarına erişebilirliğin kolaylığı sebebiyle kurumsal itibarın bir stratejik varlık olarak kırılganlığı artmış ve iyi yönetilmediğinde ortaya çıkabilecek sorunların niteliği değişmiştir. Dahası, bireylerin örgütlerle etkileşiminin sonucunda edindikleri deneyim paylaşımının kolaylığı bu ilişkideki güç dinamiklerini giderek bireyden yana şekillenmektedir. Herhangi bir paydaşın sosyal medya üzerinde başlattığı bir akım kitlelerin algısına ve dolayısıyla da kurumun itibarına etki edebilme potansiyeline sahiptir (Harquail, 2011:253). Özellikle internet ve sosyal medya toplumun üyelerine istediği kurum hakkında karalayıcı ifadeleri rahatlıkla sarf edebilme yeteneği ve imkanını sağlamıştır. Bunun sonucunda işletmeler yanlış yönetim veya hatalı ürünlere kadar bu gibi karalama kampanyalarından kaynaklanan hasar görmüş itibarları sebebiyle önemli büyüklükte finansal maliyetlere katlanmak zorunda kalmaktadırlar.

Elbette, işletmelerin medyada yer alması veya almaması kurumsal itibarın varlığını sorgulamak için yeterli değildir. Medyada yer alma oranı ve kurumsal itibar çok boyutlu ve farklı kavramlardır. İlkinin çok fazla türü, şekli vardır ve kurumsal itibarı bütünsel olarak ele almaktan çok, onu oluşturan bileşenleri ele alır. Daha açık bir ifadeyle medya, ürün ve hizmetler, sosyal sorumluluk, işletme yönetimi ve çalışma ortamı vb. bileşenlerin hepsini aynı anda değil ayrı ayrı ele alır. Bunun sebebi toplumun ve toplumdaki düzenleyici kurumların öncelikli olarak ilgi alanına girmesidir (Mırvis, 2011:102). Bununla birlikte, haber yayın organlarının kurumsal itibar üzerindeki etkisi kapsamlı bir medya ilişkileri programını gerekli kılmaktadır. Etkin bir medya ilişkileri programı hem işletmenin kendi isteklerini yani paydaşlara iletilmek istenen asıl mesajı hem de bu mesajın en iyi şekilde iletileceği kanal olan medyayı göz önünde bulundurmalıdır. Bu bağlamda işletme bazlı medya içeriğinin analiz edilmesi önemlidir.

Bu süreç, medyada işletme hakkında yazılan, gösterilen, iddia edilen nitel olguların, içerik analizi gibi kodlama teknikleri ile nicel olgulara dönüştürülmesini kapsamaktadır ve haberin hangi medya birimlerinde yer aldığı, yayınlanma sıklığı, bağlamı, tonu vb. pek çok kriteri içerir (Dalton ve Croft, 2003: 173). Yapılan araştırmalar sonuç olarak göstermektedir ki; ilgili haberlere ayrılan zaman ve yer arttıkça medyanın etkisi daha büyük boyutlara ulaşabilmektedir. Buna medyanın gündem oluşturma işlevi denilebilir ve altında yatan mantık basittir; belirli bir sorun üzerinde ne kadar durulursa sorunun toplumun zihninde aldığı yer o kadar artacaktır (Carroll, 2013:14).

Doğası gereği yansıttığı bilgiler hızla yayılan medya toplumun hangi işletmeler hangi nasıl düşünmesi gerektiğini örgütsel saygınlık, şöhret vb. nitelikler üzerinden nihai manada şekillendirme gücüne sahiptir. Kitle iletişim kuramları çatısı altında gerçekleştirilen araştırmalar kurumsal iletişim ve medyada yer alma faaliyetlerinin bireylerin örgütleri algılama biçimini dünyanın her yerinde aynı kuvvetle olmamakla birlikte önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir.

İnternet başta olmak üzere küresel medya teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla kurumsal yönetim ve itibar yönetimini ilgi odağı haline getirmiştir. Son yıllarda yaşanan kurumsal skandallar ve bunlara bağlı gerçekleşen güvensizlik ortamı da işletmelerin dikkatini bu alana çeken bir diğer önemli etkidir (Dalton ve Croft, 2003:133). Sonuç olarak bugün sektör lideri konumundaki köklü işletmeler bile kendi geleneksel yaklaşımlarının ötesine geçerek kurumsal faaliyetleri konusundaki şeffaflıklarını artırma yoluna gitmektedirler. Aslında bir noktada paydaşların talepleri işletmelere bu yola itmektir. Çünkü paydaşlar şeffaflığa değer verirler ve aksi durumda işletme tarafından açıkça söylenmeyen veya gizlenenin ne olduğunu öğrenmek konusunda ısrarcıdırlar (Carroll, 2011:199). Paydaşların bu tutumu örgütlerin çıkarması gereken dersler açısından yaşamsal derecede önemlidir. Çünkü insan birine, bir şeye, bir markaya, bir örgüte ne kadar yakın olursa, onu kötülemesi veya nefret etmesi o kadar zorlaşır. Bu bağlamda örgütlerin yapması gereken şeffaf olmak, çevreyle sağlam bağlar kurmak, insanlarla etkileşim halinde olmaktır (Harquail, 2011:245). Bu etkileşim sürecinde gerekli bir unsur olan şeffaflık kavramının güvenilirlik kavramı ile genelde anlamdaş olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu yaklaşım aslında doğru değildir. Şeffaflık, güvenirlüğün sağlanması veya gösterilmesi için uygulanan bir taktiktir. İşletmelerin söylemleri ve

eylemleri arasında bir fark olmadığını kanıtlamak adına izledikleri bir stratejidir ve paydaşların örgütün iddialarıyla ne kadar örtüştüğünü ölçme, değerlendirmesine olanak tanır. Dolayısıyla, şeffaflık güvenilirliği garanti edemez. Söylem ve eylem tutarsızlığı söz konusu ise işletme şeffaf ama güvensiz olabilir (Harquail, 2011:252-253).

Bir hedef olarak şeffaflığın gerçekleştirilmesi ve paydaşların bilgilendirilmesi için medya mükemmel bir kanaldır ve bir işletmeye karşı sahip olduğumuz algıyı oluşturmada kullandığımız çok önemli bir bilgi kaynağıdır. Özellikle sosyal medya, bireylere sunduğu sınırsız miktarda bilgi ve kolay erişim fırsatları ile insan ve örgüt etkileşimini mümkün kılmaktadır. Ayrıca, sosyal medya teknolojilerinin kullanımı çalışan bağlılığını, kurumsal kimliği ve farklı paydaşların gözünden kurumsal itibar algısını olumlu yönde etkilemektedir. Bir işletmenin iyi bir itibara sahip olması uzun bir süreç gerektirir. Bireylerin değerlerini, tutumlarını ve düşüncelerini bir gece de değiştirmek olanaksızdır. Bu sebeple itibar yönetimi gereken uzun süreçten korkan ve çabucak ilerleme kaydetmeyi planlayan yöneticilere göre değildir. İtibar, kumdan yapılan bir kale gibi inşa edilmez (Dalton ve Croft, 2003:256). Buna ek olarak, iyi bir itibar kazanmak için gerekli süreç medyada yer bulma, etkinlik sponsorlukları üstlenme, halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetleri, yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunmak vb. unsurları içerir. Ancak en önemlisi, şeffaflık ile ilgili bölümde vurgulandığı gibi paydaşlara yansıtılan örgütsel değer ve ilkelerin varlığını ispat eden eylemlerde bulunmaktır (Burke vd., 2011:11). Medya ile iyi ilişkiler geliştiren pazarlarda, halkın kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine olan ilgisi giderek artmaktadır. Örneğin, yapılan bir araştırmada Amerikan tüketicilerin %54 'ü belirli şirketlerden ara sıra da olsa sosyal sorumluluk çabaları ile ilgili bilgi almak istedikleri ve bunun da özellikle internet aracılığıyla yapılmasını istediklerini belirtmişlerdir (Mırvis, 2011:105).

2009 yılında *Hyatt Hotels*'in Amerika'da içine düştüğü zor durum toplumun gerçekten de bu bilgilendirilme sürecine verdiği önemi ve toplumsal kolektif refleksi doğrulamaktadır. Beklenmedik bir kararla 98 kat hizmetleri personelini işten çıkaran işletmenin görünüşte küçük ve yerel olan bu hareketi ulusal anlamda bir tepki görmüş ve boykot edilmiştir. İşletmenin itibarı için ciddi bir tehdit halini almıştır. İşletme karşılaştığı kitlesel boykot sebebiyle anlaşma zemini oluşturarak toplumu yatıştırmak istese de David Whitford'un, o tarihlerde *Fortune* dergisinde yer alan makalesi bu

sürecin çok kolay olmayacağını göstermektedir. Whitford makalesinde şunları söylemiştir<sup>4</sup>:

Ortaya çıkan itibar hasarının kolayca ve çabucak silinmesi için artık çok geç. *Hyatt*'ın yaşadığı neden olduğu olaylar çoktan wikipedia kayıtları içerisinde bile yerini aldı. Atlantik'teki blog yazarları, Harvard Business Review yazarları konu hakkında fikirlerini beyan eden kötüleyici yazılar yayınladılar.

Yazarın tespitleri medyanın itibar üzerindeki gücünü göstermektedir. Medya önemli bir düşünce yaratma ortamıdır ve bu ortamda örgütler faaliyetlerinin yol açtığı sorunlardan çok olumlu yansımalarını görmek isterler (Honey, 2009:98). Ayrıca, medya sadece bir reklam aracı veya işletmelerin sahip olduğu gerçekliği olduğu gibi yansıtan bir araç değildir. Aynı zamanda, bilginin makalelerle şekillendirildiği ve bu yüzden de paydaşların fikirlerini etkileme gücüne sahip birimlerden oluşur (Fombrun and Shanley, 1990:240). Ufak bir yalan haber veya dedikodu ile başlayan bir süreç bile örgütlerin itibarına çok kısa sürede büyük zararlar verebilir. Yapılan araştırmalar toplumun ve bireylerin de medyanın bu gücünün farkında olduğunu göstermektedir. Örneğin, 2009 yılında Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre çalışanların %74'ü istese *Facebook*, *Twitter*, *YouTube* gibi sosyal medya araçlarını kötüye kullanarak çalıştığı işletmenin itibarına zarar verebileceğini düşünmektedir (Olivas ve Bondarouk, 2013:188). Bu sonuçlar kuşkusuz ciddi yönetsel riskleri işaret etmektedir.

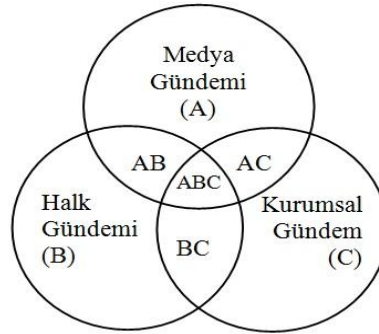
Görüldüğü gibi bloglar ve forumlarla başlayan siber sürecin ardından hayatımıza giren *Facebook*, *Twitter* vb. akıllı telefon uygulamaları bugün artık sadece sosyal hayatın değil aynı zamanda ticari hayatında bir parçası durumundadır. Tüketiciler bu platforma örgütlenmekte, deneyimlerini paylaşmakta veya sevdikleri markaları buralarda takip ederek çeşitli kendilerine faydalar sağlamaktadır. Örneğin, İspanya'da gerçekleştirilen bir araştırma *Facebook* kullanıcılarının %65'inin bazı markaları *Facebook* üzerinden takip ettiğini göstermektedir. Sonuç olarak, sosyal medyanın tüketici davranışı üzerindeki etkisi örgütsel stratejilerin içerisinde aktif sosyal medya uygulamalarının

---

<sup>4</sup>[http://archive.fortune.com/2009/09/30/news/companies/hyatt\\_hotels\\_boston.fortune/index.htm?postversion=2009100216](http://archive.fortune.com/2009/09/30/news/companies/hyatt_hotels_boston.fortune/index.htm?postversion=2009100216)(Erişim Tarihi: 01.01.2015)

girmesine yol açmaktadır (Olivas ve Bondarouk, 2013:199). Bu bağlamda *Facebook*, *Twitter* vb. bünyesindeki çevrimiçi toplulukların stratejik seviyede yönetilmesi ve söz konusu ortamların paydaşların isteklerini seslendirdiği bir platform ve işletmeler için kullanışlı bir dinleme aracı olarak görülmesi gereklidir.

Yazılı ve görsel medya ile kurumsal itibar arasındaki karşılıklı ve çok yönlü ilişkiyi kavrayabilmek bu kavrayışı stratejik yönetim sürecinde dahil edebilmek için medyada ne tür olayların yer bulduğu ve bu kurumlardaki çalışanların düşünce biçimlerinin içyapısını anlamak gereklidir. Bu bağlamda kurumsal itibarı doğrudan etkileyen üç temel değişken ve bu değişkenler arasındaki ilişkiden söz etmek mümkündür. Söz konusu değişkenler; medyanın ilgi alanı anlamına gelen *medya gündemi*, halkın ilgi alanına giren kısmı niteleyen *halk gündemi* ve işletmenin dış çevresine iletmek istediği mesajları kapsayan *kurumsal gündem*'dir. Bu değişkenler arasındaki ilişki ise şu şekilde gösterilebilir:



Şekil 8. *Medya, Halk ve Kurumsal Gündem Arasındaki İlişki*

**Kaynak:** Burke, 2011:208

Şekildeki kesişim kümelerinin arasında ABC kesişim kümesi kurumsal itibar üzerinde doğrudan etki edici güce sahiptir. Bu küme işletme hakkındaki hem medya hem de halkın ilgi alanına giren bilgiyi temsil etmektedir. İşletmeleri mevcut itibarlarını korumak için sıkı tedbirler almaya yönelen alan medyanın ilgi alanıdır. Bunun sebebi medyanın skandallara ve bu skandalları duyurmaya olan hevesidir. Günümüzde işletmelerinin üst düzey yöneticileri kriz yönetimi çerçevesinde olası TV vb. mülakatlarda sorulan sert sorulara karşı önceden eğitim dahi almaktadır (Dalton ve Croft, 2003:15).

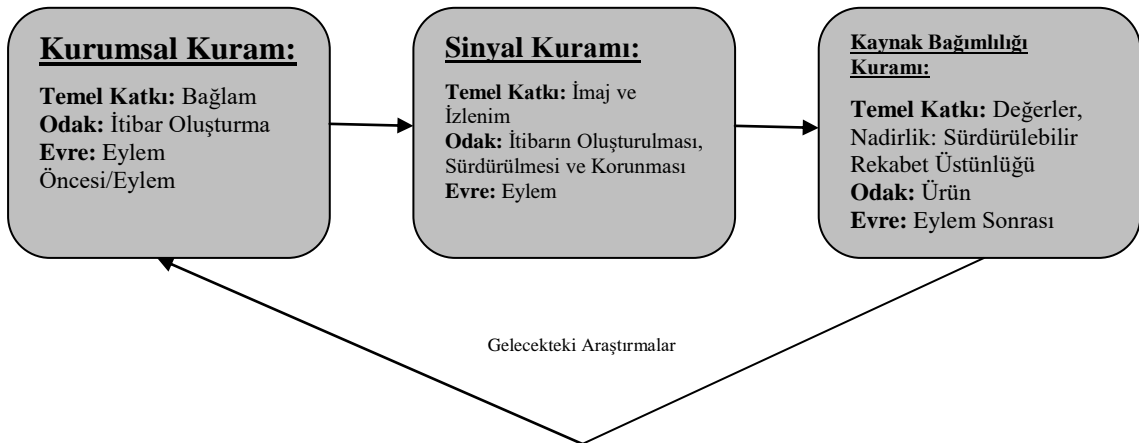
## İkinci Bölüm

### Kuramsal Çerçeve

#### 1. Kurumsal İtibara Kuramsal Bir Bakış

Birinci bölümde kurumsal itibarın tanımlanması ve kavramsallaştırılması konusunda farklı fikirlerin ve belirli ölçülerde görüş ayrılıklarının olduğu görülmektedir. Bu bölümde ise mevcut paradigma zenginliği bağlamında kavramın disiplinler arası bir yapı olarak ele alınmasına ek olarak kavramın yönetim bilimi çatısı altında nasıl ele alındığı kuramsal bir zemin üzerinden tartışılacaktır. Nitekim sadece yönetim bilimi çerçevesinde bile çok sayıda tanımla karşılaşmak mümkündür ve yönetim literatüründe yapılan araştırmalar yapılan farklı tanımların sebebinin farklı kuramsal yaklaşımlar olduğunu göstermektedir.

Bu bağlamda, kurumsal kuram, sinyal kuramı, paydaş kuramı, sosyal kimlik kuramı, oyun kuramı, iktisat kuramı, kitle iletişimi kuramı, sosyal biliş kuramı, izlenim yönetimi kuramı, işlem maliyeti kuramı gibi çok sayıda kuramdan söz edilebilir. Walker (2010), sistematik bir literatür taraması yaptığı çalışmasında kuramsal bir kargaşadan ve yüzeysellikten kaçınmak için üç temel kuram üzerinden üç aşamalı bir kuramsal bir model ortaya koymuştur. Bu çalışmada Walker (2010)'ın ele aldığı kuramlara ek paydaş kuramı da ele alınmıştır.



Şekil 9. Eylem Öncesi ve Eylem Sonrası

**Kaynak:** Walker, 2010:376

Walker'ın eylem öncesinden başlayıp, eylem ve eylem sonrasına uzanan bir süreç şeklinde tasarladığı modelde, kurumsal kuram bağlamsal bir vurgu ve iyi bir itibarın oluşturulması için ilk aşamada etkilidir. İşletmelerin meşruiyeti nasıl sağladıkları ve kendi kültürel bağlamından nasıl fayda sağladığını açıklamaya çalışır. Bu sebeple kurumsal kuram yaklaşımını bir kültür kuramı olarak ele almak mümkündür. Örgütsel meşruiyette olduğu gibi itibar da örgütün çevreye olan uyumu ve kültürel beklentilerin karşılanması ile kazanılır. Meşruiyet, kültürel çevre ile uyumunu sağlayan bir olgudur. Örgütsel meşruiyet yerleşmiş kültürel özelliklere vurgu yapar ve örgütlerin varlığını bu özellikler üzerinden açıklar (Meyer ve Scott, 1983:201). Bu noktada gerçekleştirilmesi istenen stratejik uyumun ilk boyutu örgütün toplumun sosyo-kültürel yapısına uygun hareket etmesidir. Örgütün misyonundan başlayarak, temel görev ve faaliyetleri, amaçları, bu amaçlara ulaşmak için kullandığı araçlar, faaliyet sonuçlarının ölçülmesinde kullanılan kriterler ve amaçlara ulaşma noktasında karşılaştığı başarısızlıklara karşı alacağı tedbirler dış kültürel uyumla ilgili alanlardır (Barutçugil, 2011:102).

İkinci aşamada, yani eylem aşamasında işletmeler imajlarını oluşturup geliştirmekte ve böylece kazanmış oldukları iyi itibarı korumaktadırlar. Bu noktada sinyal kuramı, işletmelerin stratejik seçimlerinin paydaşlar açısından neleri işaret ettiği ve nasıl algılandığı ile ilgilenir. Eylem sonrası aşamada hakim kuram kaynak bağımlılığı ise, kıt bir kaynak olarak itibarın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü bağlamında ne gibi bir değere sahip olduğunu ve güçlü bir itibarın çıktılarını incelemek için kullanılır (Gottschalk, 2011:33-34). Çünkü itibar, geleneksel fiziksel ve finansal göstergelerden daha kıymetlidir ve mevcut müşterilerin elde tutulması ve yenilerin de kazanılmasını sağlarken, örgütsel performansın geleceği hakkındaki belirsizliği indirgeme gücüne sahiptir (Radomir vd., 2014:219). Daha net bir ifade ile bu üç kuram metodolojik olarak itibarın farklı aşamalarına odaklanmaktadır. Kurumsal kuram itibarın inşasındaki ilk süreçleri incelerken, sinyal teorisi itibarın paydaşlara ilettiği sinyalleri, bu sinyallerin algılanma biçimini, bu algının örgüte geri dönüşünü ve son olarak kaynak bağımlılığı yaklaşımında özellikle rekabet üstünlüğü bağlamında itibarın çıktılarını konu almaktadır. Aşağıdaki tabloda bu üç kuramsal yaklaşımın itibarı ele alış biçimleri detaylı olarak görülebilir.

Tablo 10. Kuramsal Araç-Sonuç İlişkisi

AŞAMA	KURAM	ARAÇ	SONUÇ
1. Evre	Kurumsal Kuram	Uyum	Meşruiyet, Eşbiçimlilik
2. Evre	Sinyal Kuramı	Bilgi Asimetrisinin Giderilmesi	İmaj Oluşturma
3. Evre	Kaynak Bağımlılığı	Yetenek	Rekabet Üstünlüğü

## 2. Kurumsal Kuram ve Kurumsal İtibar İlişkisi

Temellerinin Selznick (1949) tarafından *TVA and Grassroots* isimli çalışmasıyla atıldığı kabul gören kurumsal kuramın literatürde artık karşımıza yeni kurumsal kuram olarak çıkmaktadır. Selznick'e göre, örgütler görünürde biçimsel olarak rasyonel yapılar şeklinde tasarlanmalarına rağmen, uygulamada biçimsel olmayan unsurlardan ve işin insana dayalı sosyal yapısından etkilenmektedir (Çakar ve Danışman, 2012:245). Yeni kurumsal kuramın ortaya çıkmasında Meyer'in *Eğitimin Bir Kurum Olarak Etkileri* ile J. Meyer ve B. Rowan'ın *Kurumsallaşmış Örgütler: Mitoz ve Merasim Olarak Biçimsel Yapı* isimli çalışmalarının rolü büyüktür. (DiMaggio ve Powell, 1991:11). Yeni kurumsal kuramın eski kurumsal kurama kıyasla bir paradigma değişikliğine yol açıp açmadığı tartışmalarını bir kenara bırakarak ve bu bölümde yeni kurumsallık yaklaşımının esas alındığını belirlemek şartıyla, eski ve yeni ayırımında şu noktalara değinmek gerekmektedir:

- ✓ Eski kurumsal yaklaşım örgütleri tek tek ele alırken, yeni kurumsal yaklaşım örgüt topluluklarını konu almaktadır.
- ✓ Eski kurumsal kuram bir örgütün yakın çevresindeki toplumsal kesimlerin çıkar çatışmaları sebebiyle nasıl değiştiğine odaklanırken, yeni kurumsal kuram örgütlerin sektör, toplum ve hatta uluslararası anlamda oluşmuş kurumları benimseyerek nasıl benzeştiklerine ve aynı kaldıklarına odaklanmaktadır. (Özen, 2013:123).

Kurumsal kuramın örgütlerin sürdürülebilirliğine getirdiği bakış açısı kaynak bağımlılığı yaklaşımından farklıdır. Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için

kritik kaynaklara erişmesi ve bu bağlamda etkili ve verimli olması tek başına yeterli değildir. Kurumsal çevre içerisinde ne kadar kabul gördükleri de önem arz etmektedir. Kurumsal çevre, kurallar ve sosyal olarak tanımlanmış kategorileri bünyesinde barındırır. Örgütlerin uymak zorunda olduğu kuralların oluşturulması ve sürdürülmesini kapsar. “Kurumsal çevrede örgütler çıktılarının niceliğine ve niteliğine bağlı olarak değil, doğru yapı ve süreçleri kullanmaları sebebiyle ödüllendirilirler (Meyer vd., 1977; Perrow, 1986; Scott, 1991; Scott, 1994’den aktaran Erel, 2002, s.92)”.

“Kurumsalcılar, örgütün dışında onun yapısını ve nasıl yönetileceğini belirleyen normlar ve örgütsel şablonların olduğunu ileri sürmektedir (Newman, 2000’den aktaran Duman, 2012, s. 12)”. Biraz daha ayrıntılı bir ifade ile kuram, genel olarak örgütsel düzenlemelerin şekillenmesinde sosyal ve kültürel çevrenin üzerinde durarak yerleşik kural, değer ve normların etkisine dikkat çekmektedir (DiMaggio,1988; DiMaggio ve Powell,1983,1991; Meyer ve Rowan,1977; Scott,1987,2008; Tolbert ve Zucker,1983’den aktaran Çakar ve Danışman, 2012, s. 241). Kurumsal kuram paradigmasının genel hatlarıyla bir kültür kuramı olarak kabul edilmesinin başlıca sebebi de kuramın bu temel yaklaşım tarzıdır. Nitekim söz konusu çevrede çeşitli paydaş topluluklarının işletme üzerinde ve birbirleri üzerinde karşılıklı değer ve normlar baskısı söz konusudur. Bu toplulukların arasındaki farklılıklara rağmen, paydaşlar toplumda kabul gören davranış biçimlerini tanımlayan geniş ve soyut normlara uyum göstermek durumundadırlar (Maignan vd., 2005:960). Bir işletmenin stratejik başarı kazanabilmesi için iç ve dış uyumun birlikte sağlanması gerekir. Dış uyum örgüt ile dış çevre arasındaki sosyo-kültürel yapı ile ilgilidir ve dolayısıyla makro bir bakış açısı gerektirir. İç uyum ise örgütün iç çevresinde kullanılan dil, kavramlar, güç ve otorite ilişkileri, iletişim biçimi, grup norm ve sınırları, inanç ve değerleri ile ilgilidir (Barutçugil, 2011: 102-103). Bu değerler bilinçaltı düzeyde öğrenilir ve bireyler bu öğrenmenin sadece kısmen farkındadır (De Mooij, 2004:27). “Kurumsal kuram paradigmasında kurumlar veya kurumsal yapılar, meşru kural ve yasaları ve değerler ve ahlaki sözleşmeleri içeren, düzenleyici, normatif, alışılmış, anlayış ve yapı farklılıkları ile ilgili, bilişsel yapılardır (Strang ve Sine, 2002’den aktaran Meydan, 2011, s. 25)”.

## 2.1. Kurumsal İtibar ve Meşruiyet

Kurumsal kuram ve itibar ilişkisinin temel dayanakları meşruiyet ve eş biçimlilik kavramlarıdır. Örgütün çevredeki kurumlara uyararak kendilerini meşru kılmaları ve meşruiyet kazanmaları gerekmektedir ve kurumsal yaklaşımın vurguladığı meşruiyet kavramının bir örgüte verilen kültürel desteği ifade ettiğini söylemek mümkündür. Kurumsalcı paradigma bağlamında örgütsel meşruiyeti şekillendiren üç temel değişken varlığından söz edilir. “Bu değişkenler, kurumsal çevrenin özellikleri, örgütün özellikleri ve çevrenin örgütü algılamasıyla şekillenen meşruiyet sürecidir (Arslan ve Saylı, 2006: 270)”. Kurumsal çevreyi kültürün bir yansıması olarak ele aldığımızda kültürün örgütler üzerindeki etkisini salt söz konusu sosyal yapıları doğrudan etkilemek olarak sınırlandırmamak gerekir. Buna ek olarak, bu sosyal yapılara verilen anlam da kültüre göre biçimlenmektedir (Scott, 1991’den aktaran Erel, 2002, s. 92).

Diğer bir etken olarak meşruiyet kavramını irdeleyen en önemli araştırmacılardan birisi sosyolojik paradigmanın kurucusu ve *önce toplum sonra birey* sözünün sahibi Emile Durkheim’in ardından sosyal sistem kuramını geliştiren yapısal işlevselci yaklaşımın önemli temsilcisi Talcott Parsons’dur. Kültürel sosyoloji yaklaşımını benimseyen Parsons’a göre meşruiyet, sosyal sistemin beklentileri doğrultusunda sistemin normları ve değerleri ile örtüşmesi yoluyla kazanılabilir. Meşruiyet kavramını inceleyen bir diğer önemli isim sosyolojinin kurucularından birisi olarak kabul edilen ve aslen bir iktisatçı olan Max Weber’dur. Ancak Weber, meşruiyet kavramını güç ve otorite bağlamında ele aldığı görülmektedir. Ona göre meşru olan güce otorite denir. İtaat edenlerin, kendilerinden istekte bulunan taleplerini meşru görmeleri gerekir. Weber şunları söylemiştir (Weber,1961’den aktaran Gönenç, L., 2001, s. 134):

Tecrübelerimiz bize göstermiştir ki, hiçbir otorite sistemi, sadece maddi, duygusal veya ideal motiflere dayanarak sürekliliğini sağlayamaz. Bütün bunların yanında, her otorite sistemi meşruiyetine ilişkin bir inanç oluşturmak ve beslemek gayretindedir.

Suchman (1995), aşağıdaki şu üç farklı meşruiyetin varlığından söz etmektedir.

- ✓ Ahlaki Meşruiyet : Kaynağını ahlaki değerlere uygunluktan alır.
- ✓ Bilişsel Meşruiyet: Kaynağı kabullenmedir.

✓ Faydacı Meşruiyet : Kaynağı kurallar ve rasyonel çıkarlardır.

Görüldüğü üzere, Schuman'ın (1995) meşruiyet sınıflandırması ile çalışmanın ilk bölümünde detaylandırılan Pruzan (2001)'in itibar konusundaki faydacı ve yansıtmacı yaklaşımının önemli ölçüde birbirini desteklediğini söylemek mümkündür. Bu noktada yeni kurumsal kuram ve kaynak bağımlılığı kuramı arasındaki meşruiyetin ele alınma biçiminde karşımıza çıkan çok önemli bir ayrıntıya dikkat etmek gerekmektedir. Yeni kurumsal kuramda meşruiyet, kaynak bağımlılığı kuramının ileri sürdüğü gibi örgütün itibar kazanmak veya geliştirmek için stratejik olarak kullandığı, faydalandığı bir kaynak değildir, bundan daha ziyade örgütler ve bu örgütlerin kültürel çevreleri arasında bir şekilde kendiliğinden oluşan bir uyumun sonucudur (Suchman,1995). Benzer şekilde uyum da örgüt-çevre etkileşiminde örgütün dış çevreye uyumlanma çabası ve kendi iç bütünlüğünü oluşturma çabasının bir sonucudur. Bu bağlamda dış uyum örgüt için ontolojik bir değer taşıırken, iç uyum örgütsel bütünlük için gerekli sosyal yapıların işlevselliğini konu alır (Barutçugil, 2011:102).

Walker (2010)'ın kurumsal itibarı kuramsal olarak ele aldığı makalesinde ilk aşamada bahsettiği kurumsal kuram, itibarın sıfırdan oluşturulduğu bir bağlamda harekete geçmeden önce veya eylemsel düzeyde uygulanır. İşletmelerin meşruiyeti nasıl kazandıkları ve içinde buldukları kurumsal bağlam ve kültürel yapıdan itibar oluşturma sürecinde nasıl faydalanabileceklerini konu alır (Deephouse and Carter, 2005; Rao, 1994; Staw ve Epstein, 2000'dan aktaran Walker 2010, s. 376). Burada bir noktanın altını çizmek faydalı olacaktır. Deephouse ve Carter (2005) örgütsel meşruiyet ve örgütsel itibarı birbirinden farklı iki durum olarak ele alır. Ruef ve Scott (1998) ise bu ayrımı, örgütsel statü karşılaştırmasına bağlamaktadır.

Eylem öncesi veya eylem düzeyinde işletmeler meşru görünebilmek için kendi kurumsal bağlamlarına uygun hareket etmelidirler. “Böylece bu örgütler kendilerine özgü ussal gereklilikten bağımsız olarak benzer kurumlara uymak zorunda olduklarından, yapısal açıdan eş biçimli hale gelmektedirler (Sargut ve Özen, 2010: 241)”. Başka bir deyişle aynı örgütsel alan içerisinde bulunan örgütler, ahlaki, taklitçi ve zorlayıcı mekanizmalar sebebiyle eşbiçimli hale gelmektedirler. Bu bağlamda eş biçimlilik aynı çevresel şartlar içerisinde, toplumdaki herhangi bir birimin diğer

birimlere benzemesi için uygulanan baskı yada güç kullanma süreci olarak da tanımlanabilir.

Meyer ve Rowan (1977) iki tür eşbiçimliliğin olduğunu ileri sürmektedir. İlki, koşul bağımlılık ve popülasyon ekolojisi kuramının dikkat çektiği çevreyle teknik ve mübadele bağımlılığından kaynaklanan eş biçimlilik, İkincisi ise kurumsal çevre ile olan eşbiçimliliktir (Sargut ve Özen, 2010:256). Dolayısıyla, itibar ve eşbiçimlilik kavramı ikincisi üzerinden ilişkilendirilmektedir. Eşbiçimlilik vurgusundan da anlaşılacağı gibi kurumsal kuram örgütlerin farklılıklarını değil, birbirlerine neden ve nasıl benzeştiklerini ele alır. Kurumsal kuramın esin kaynağı büyük ölçüde Avrupa sosyoloji geleneğinin en önemli isimlerinden birisi olan Max Weber'dir. Çalışmalarında kurum kavramı kullanmamış olsa da gelenekler yasalar ve benzeri kural sistemeleri gibi kültürel kuralların sosyal yapıları tanımladığını ve sosyal davranışı şekillendirdiğini göstermiştir (Çakar ve Danışman, 2012:242-243). DiMaggio ve Powell (1991:67)'in zorlayıcı eşbiçimlilik tanımı da Weber'in savını desteklemektedir. "Buna göre, zorlayıcı eşbiçimlilik, örgütlerin bağımlı olduğu diğer örgütler tarafından ya da toplumdaki kültürel beklentiler tarafından ortaya konulan resmi veya gayri resmi baskılar sonucunda gerçekleşir (Sargut ve Özen, 2010:265)". Başka bir deyişle, örgütlerin maruz kaldığı biçimsel ve biçimsel olmayan baskıların ve ait oldukları çevrenin kültürel beklentilerinin sonucudur. Sosyal sistemin birer parçası olarak örgütler, sosyal değerler ve normlar bağlamında uyumu yakalayabildikleri ölçüde meşruiyet kazanabilmektedirler ve aksi durumda meşruiyetleri riske girmektedir.

### **3. Sinyal Kuramı ve Kurumsal İtibar İlişkisi**

Kuram işletmelerin ve paydaşların birbirlerine gönderdikleri stratejik sinyalleri ve imgeleri açıklamak için kullanılır. İşletmelerin stratejik hareketlerinin nasıl sinyallere dönüştüğü ve bu sinyallerin paydaşlar tarafından nasıl yorumlandığı sinyal kuramı çatısı altında ele alınır (Sumer ve Pernsteiner, 2014:19). Bu noktada, paydaş gruplarını içerisinde barındıran kültürel yapının yorumlama üzerindeki etkisi ayrı bir öneme sahiptir. Sinyal kuramcılarını itibarın bilgilendirme amaçlı içeriğine dikkatimizi çekmektedirler. İtibarın yöneticilerin birincil faaliyetlerinin dış paydaşların gözünde güvenilirlik ve öngörülebilirlik algısı oluşturmasını sağlayan önceden gerçekleştirilmiş

kaynak paylaşımından kaynaklandığı noktasında hemfikir oldukları görülmektedir. (Fombrun ve Riel, 1997:2). Yöneticilerin örgütsel üstünlükleri ön plana çıkarmak için mevcut itibarını kullanmak gibi stratejik bir seçim yapabilmesi, kuramı iktisat, stratejik yönetim, girişimcilik ve İKY literatüründe son yıllarda önemli bir yere getirmiştir. Literatürde özellikle iktisatçılar itibarı sinyal ve özellik (*trait*) olarak tanımlamışlar ve işletme dışı paydaşların işletme hakkındaki algısı boyutunda incelemiştirlerdir. Yerli literatürde ise özellikle yönetim başlığı altında yeterli sayıda bulunmamakla birlikte sinyal kuramının küresel literatürde olduğu gibi daha çok iktisadi ve finansal araştırmalara uygulandığı görülmektedir. Örneğin, Sayman (2012) finans alanında hazırlamış olduğu doktora tezinde, kuramı şu şekilde özetlemektedir:

Sinyal teorisi de finansman hiyerarşisi teorisinde olduğu gibi işletme ile ilgili konularda işletme yöneticileri ve hisse senedi sahiplerinin, işletme dışındaki potansiyel yatırımcılara göre farklı düzeyde bilgiye sahip olması temeline dayanmaktadır. Bu bilgi farklılığı, asimetrik bilgi problemi olarak adlandırılmaktadır. Sinyal teorisinin en temel varsayımı, potansiyel yatırımcıların işletmeye yatırım yapma kararlarına temel teşkil edecek olan işletme faaliyetleri, işletme ile ilgili özellikli durumlar, gelecek beklentileri gibi hususlarda doğru karar verebilmek adına yeterli miktarda veriye sahip olmadıkları olarak belirtilmektedir.

Sinyal kuramcılarının göre itibar işletmenin ürün ve hizmetlerine olan güvenini artırmaya yarayan bilgisel işaretlerdir. Aslında, kuramının temel inceleme alanı iki taraf arasındaki bilgi asimetrisinin indirgenmesidir. Birey ve örgüt düzeyinde farklı iki tarafın farklı bilgilere erişimleri olması durumunda bu aktörlerin davranışlarının tanımlanması için kullanışlı bir yaklaşımdır (Connelly vd., 2011:39). Bu yaklaşım çerçevesinde medyanın önemli bir yeri vardır. Nitekim medya örgütlerin paydaşlar arasındaki bilgi asimetrisini indirgemek için kullanabileceği birincil ve meşru bir kaynaktır. Bilgi asimetrisinin niceliği ve dolayısıyla da kurumsal itibar üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bu yüzden işletmeler medyanın çevreye kendilerini nasıl yansıttığını ve paydaşların kendileri hakkındaki görüşlerini yakından takip etmek durumundadırlar. Ayrıca, unutmamak gerekir ki işletme hakkında yeterli bilgi sahibi olmayan paydaşlar, işletmenin çevresine verdiği işaretleri yorumlamakla yetinmeyip, pazar araştırmacıları,

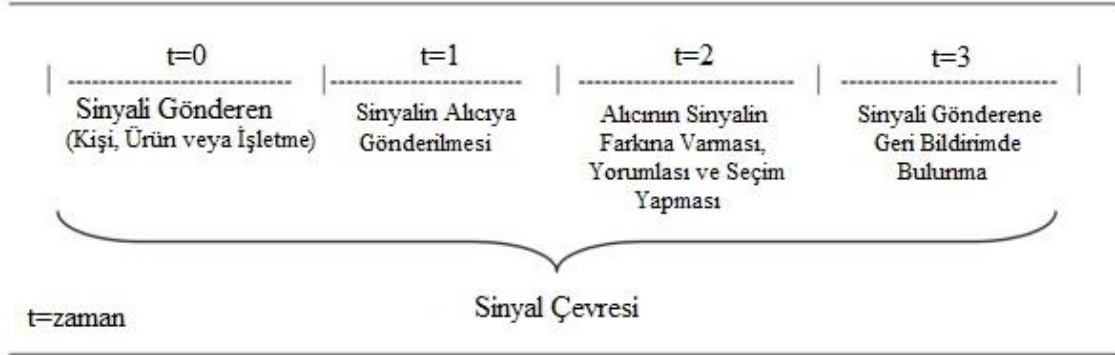
profesyonel yatırımcılar ve raportörlerin yaptıkları değerlendirmelerin işaret ettiklerini de göz önünde bulundurabilirler (Fombrun ve Riel, 1997:9).

Yönetim bilimciler kuramı farklı araştırma bağlamlarında kullanarak yukarıda sözü edilen bilgi asimetrisinin etkilerini açıklamaya çalışmaktadır. Bunun sebebi, bilgi paylaşımının paydaşların ilişkilerini besleyen iletişimsel bir faktör olmasıdır. Aslında, sinyal kuramının kurumsallaşma yaklaşımı ve kaynak tabanlı yaklaşımından ayrıldığı temel noktalardan birisi de budur. Sinyal kuramcılar işletmenin sosyal sorumluluk bağlamında ortaya koyduğu sosyal performansını itibarını etkileyen bir değişken olarak ele almaktadırlar (Sumer ve Pernsteiner, 2014:19). İletişime özgü bir yapı olarak örgütsel alanda gerçekleştirilen bilgi paylaşımı, bilhassa uzun vadeli tüketiciler için önemlidir. Bu süreçte, uzun vadeli tüketicilere odaklanmış işletmenin ürün veya hizmetlerinin doğrudan gözlemlenemediği durumlarda yüksek kaliteli ürünlere sahip işletmelerin kalitelerini işaret edecek itibar oluşturma faaliyetlerine yatırım yaptığı iddia edilmektedir. Öte yandan, müşteri devamlılığı olmayan düşük kaliteli ürün sahiplerinin diğerlerinin aksine itibar oluşturmak noktasındaki yatırımlardan kaçındığı belirtilmektedir (Fombrun ve Riel, 1997:2). Ayrıca, bilgi paylaşımı kurumsal iletişimin bir parçası olduğuna göre, algılanan kurumsal itibarı da etkileme gücüne sahiptir (Zabkar ve Kalajdzic, 2013:46).

Kurumsal yönetim bağlamında yapılan son yıllarda yapılan bir çalışmada CEO'ların çalıştıkları kurumun gözlemlenemeyen niteliklerini potansiyel yatırımcılara karşı kendi gözlemlenebilir finansal nitelikleri üzerinden nasıl yansıttığını araştırma problemi olarak göstermiştir (Zhang ve Wiersema, 2009'dan aktaran Connelly vd., 2011, s. 39). Walker (2010)'ın eylem düzeyinde neden sinyal kuramını vurguladığını anlamak adına bu örnek önemlidir. Burada CEO'ların uyguladığı strateji bir imaj oluşturma çabası olarak düşünülmelidir. Daha sonraki aşama ise Walker (2010) modelinde belirttiği gibi mevcut imajın sürdürülmesi ve korunması ile ilgili olacaktır. İmaj ise Fombrun'ın da tanımladığı gibi itibarı oluşturan önemli bir yapı taşıdır.

İletişim sürecinin temel unsurları verici ve alıcı üzerinden kavramsallaştırılan yaklaşımda, verici bilginin (*sinyalin*) iletilip iletilmemesi veya nasıl iletileceğine karar verirken, alıcı da bilginin nasıl yorumlanacağına karar verir. Söz konusu sinyaller için farklı sınıflandırmalar yapılabilir. Örneğin, sinyalleri maksatlı (*intent*), gizli

(*camouflage*) ve gereklilik (*need*) sinyalleri olmak üzere üçe ayıran Connelly vd. (2011:44) sinyal sürecini aşağıdaki gibi göstermektedir.

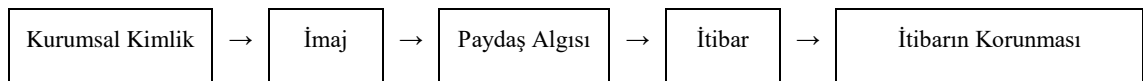


Şekil 10. Sinyal Döngüsü

**Kaynak:** Connelly vd., 2011:44

Yukarıdaki süreçteki geribildirim aşaması ortaya koyulan kurumsal imajın tüketicinin davranışlarını ne derece etkileyebildiği ile ilgilidir ve imaja verilen bir yanıt olarak düşünülebilir. Kurumsal kimlik ve kurumsal imajın eşgüdümü ve uyumu bu yanıtın belirleyicilerinden birisi olacaktır. Dolayısıyla, kuramın yukarıdaki yaklaşımını kurumsal itibar ile ilişkilendirmesini Walker (2010)'ın modelini esas alarak şu şekilde düşünebiliriz:

Tablo 11. Sinyal Kuramı Bağlamında Kurumsal İtibar



Yönetim literatüründe verici genellikle bir kişi, ürün veya örgütün kendisidir. Örgütsel davranış ve İKY ise özellikle işverenler, yöneticiler veya çalışanlar gibi bireylerden gelen sinyallere (*işaretlere*) odaklanır. Alıcı ise yine yönetim literatürüne göre bireyler veya bireylerin oluşturdukları gruplardır. Stratejik yönetim paradigması içerisinde bazı araştırmacıların alıcıları var olan paydaşlar, potansiyel yatırımcılar veya her ikisini birlikte olmak üzere ele aldıkları görülmektedir. Alıcıyı bu çalışmanın bir gereği ve odak noktası olarak özellikle tüketici paydaş grubu olarak ele aldığımızda, bir diğer önemli nokta da bu alıcıların sinyali algılayıp algılamaması bir inceleme alanı, nasıl algıladıkları ise başka bir inceleme alanı olarak düşünülebilir. Çünkü farklı paydaşların

veya grupların tek bir kelimeyi algılama biçimleri bile önemli ölçüde farklılık gösterebilir. Örneğin, Douglas ve Urban (Douglas ve Urban,1977'den aktaran De Mooij, 2004, s. 124) yaşam tarzlarının uluslararası pazarlardaki farklılıklarını inceledikleri çalışmalarında “yenilikçilik” kavramının Amerikan, İngiliz ve Fransız kadınları arasında çok farklı algılandığını ispatlamışlardır. Buna göre, Amerikan ve İngiliz kadınları için yenilikçiliği yeni şeyleri deneme isteği olarak algılamak, Fransızların yenilikçilik kavramını daha çok moda ile ilişkilendirerek yeni ürünlerin satın alınması olarak algıladığı görülmüştür. Dolayısıyla, farklı alıcılar aynı sinyalleri farklı yorumlayabilirler önermesi de böylelikle ispatlanmış olmaktadır.

#### **4. Kaynak Bağımlılığı Kuramı ve Kurumsal İtibar İlişkisi**

Temelleri 1960'lı yıllarda James Thompson ile atılan kaynak bağımlılığı yaklaşımı daha sonraları Aldrich, Pfeffer ve Salancik öncülüğünde daha da geliştirilmiştir. Kuram, örgütlerin sahip olduğu kendilerine özgü, nadir, değerli ve taklit edilmesi zor kaynaklardan hareketle örgütlerin gösterdikleri performanslar arasındaki çeşitliliği açıklamayı konu almaktadır (Sirsly ve Lvina, 2016:7). Başka bir deyişle kaynak bağımlılığı yaklaşımının temel doktrinine göre örgütün kendine özgü gerek soyut gerekse somut kaynakları rekabet üstünlüğünün gerçek kaynağıdır (Gottschalk, 2011:29). Kurumsal itibar da işletmelerin hem finansal hem de finansal olmayan faydaları edinebilmek için kullandığı değerli bir kaynaktır (Radomir vd. 2014:219). Öte yandan, kurumsal itibar ile finansal performans arasında net bir ilişki olup olmadığı ayrı bir araştırma konusu niteliğindedir. Kurumsal itibar ile finansal performans arasındaki ilişki şu iki sorunun cevaplandırılmasıyla çözülebilir (Coşkun vd., 2011:125):

- ✓ Aralarında pozitif veya negatif bir ilişki var mı?
- ✓ Eğer bir ilişki varsa; kurum itibarı mı finansal performansı etkiliyor yoksa finansal performans mı kurum itibarını?

Yazarın sorduğu ilk sorunun cevaplandırılması daha ölçülebilir olması sebebiyle nispeten daha kolaydır. Bugün dünyada kullanılan itibar ölçeklerinin hemen hepsinde araştırmaya konu olan işletmenin finansal performansının değerlendirilmesi ile ilgili bir soru bulunmaktadır ve bu soru toplam itibar puanını oluşturan unsurlardan birisidir. Dolayısıyla itibar ve finansal performans arasında pozitif bir ilişkinin varlığından

bahsetmek mümkündür. Örgütsel itibarın çeşitli sebeplerle zarar görmesi işletmenin finansal tabloları üzerinde etkisini gösterecektir. Lange vd. (2011:154) söz konusu etkinin varlığını 4 Şubat 2010'da Washinton Post gazetesinde çıkan *İtibar gücünü kaybettikçe Toyota'nın hisseleri de değerini kaybediyor* isimli makale üzerinden vurgulamaktadır<sup>5</sup>.

Toyota yüksek kalite ve güvenilir araçlar üretme konusunda 20 yıldan fazla zamandır iyi bir itibara sahiptir. Bu sebeple, Amerikalı rakiplerine kıyasla biraz daha pahalı olmasına rağmen tüketicilere Toyota'nın bunu hak ettiği söylenirdi. Çünkü Toyota mühendis ve tasarım ekibi yıllarca size sorun çıkarmayacak, yenilikçi kültürün ve mutlu işgücünün birlikte oluşturduğu ürünler ortaya koyuyordu. Ancak geçen ay gündeme gelen 2,3 milyon aracın gaz pedalı hatası sebebiyle geri çağrılmasını kapsayan kötü haberler şirketin çok sayıdaki popüler modelinin satışlarında daha önce benzeri görülmemiş bir duraklamaya sebep oldu.

İkinci sorunun yanıtı doğrudan tüketicinin itibar kavramını nasıl algıladığı, itibarlı bir örgüte hangi özellikleri atfettiği ile ilgili olması sebebiyle bu çalışmanın araştırma probleminin kapsamına girmektedir ve kesin bir yanıt verebilmek için henüz literatür yeterince olgunlaşmış değildir.

İtibarın en önemli özelliklerinden birisi soyut olmasıdır. Soyut bir kaynak olarak itibarın taklit edilmesi güç, ikamesi imkansızdır. O halde literatürde soyut bir değer olarak kabul edilen itibar kaynak bağımlılığı kuramının ilgi alanlarından birisidir. Özellikle stratejik yönetim bağlamında kaynak bağımlılığı yaklaşımı literatürü sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün marka ve itibarın da dahil olduğu soyut özellik ve yeteneklerle sağlanabileceğini ileri sürmektedir (Omar ve Lingelbach, 2009:177-87). Peki, bu soyut özellik ve yetenekler için genel geçer bir çerçeve çizmek veya tek tipleştirmek ne kadar mümkündür? Bir kaynak olarak itibar ulusal mı yoksa uluslararası bir analiz düzeyinde ele alınmalıdır? Kültürün kaynak üzerindeki belirleyici olma özelliği var mıdır? Küreselleşme bir üst kültür oluşturmuş ve yerel gerçekliği geçersiz mi kılmıştır? Porter

---

<sup>5</sup><http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/02/03/AR2010020302109.html> (Erişim Tarihi: 05.12.2015)

(2008:201)'a göre günümüzde, küresel rekabetin giderek arttığı bir dünyada uluslar önemlerini kaybetmediler, aksine artırdılar. Rekabetin temeli giderek bilginin yaratılmasına ve özümsemesine doğru kaydıkça, ulusun rolü arttı. Rekabet üstünlüğü son derece yerelleştirilmiş bir süreçle yaratılıp sürdürülüyor. Bu tespit modernite ve beraberinde getirdikleri bağlamında oldukça önemlidir. Nitekim modernite ve moderniteye bağlı ekonomik gelişmeler birtakım uygulamalar üzerinde köklü değişiklikler yapabilirken toplumların köklü kültürel değerleri üzerinde aynı etkiyi gösterememiştir. Bu tespitin aksini öngören pek çok sosyolojik öngörünün geçerliğini yitirdiğini söyleyebiliriz. Örneğin, bugün kapitalizm ile birlikte Çin'in batılı değerlere yöneleceği beklentisi sonuç olarak boşa çıkmakla birlikte ve aksine Çinlilerin kendilerine yüzyıllarca rehber aldıkları Konfüçyüs öğretilerini yeniden keşfetmeye başladığı görülmektedir. Benzer şekilde Avrupa Birliği ülkelerinin homojenleşmek bir yana dursun, giderek daha heterojen bir yapıya kavuşarak evrildiği ve Almanların daha Alman, İtalyanların daha İtalyan olma yönelimleri ortaya çıkmakla birlikte tüketicilerin alışkın oldukları, kendi ürün, hizmet, marka ve duyguları bağlamında kendilerini daha rahat hissettikleri gözlemlenmektedir (De Mooij, 2004:7). Dolayısıyla, farklı kültürlerin insanların değerlerini ve duygularını anlamak, işletmelerin küresel anlamda rekabet üstünlüğü kazanmasının önemli ön koşullarından birisidir. Bu sebeple, farklı kültürlerin karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi gerek sonuçları itibariyle gerekse küresel örgütlerin yöneticilerine kazandıracağı bilgiler itibariyle değerlidir (Barutçugil, 2011:55).

Kaynak bağımlılığı kuramı, sadece etkinliklerini sürdürebilen örgütlerin hayatta kalabilecekleri ve etkinlik derecelerinin de çevresel koşullara bağlı olduğu temel varsayımları üzerinden hareket etmektedir. Örgütler kendi kendine yetebilecek kurumlar değildir. Bu yüzden temelde açık sistem yaklaşımını benimseyen kuram, örgütlerin sınırlılıkları ve belirsizlikleri içeren çevreleri ile kaçınılmaz olarak ilişki içine girdiğini ve bu ilişkilerin örgütlerin davranışlarını şekillendiren temel değişkenlerden biri olduğunu belirtmektedir. Çünkü çevrenin örgütün ihtiyacı olan kaynakların temin edilmesi noktasında güvenilir olmaması ihtimali söz konusudur. Güven, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat anlamına gelir. Güvenilirlik bir algıdır ve doğrudan itibar ile ilgilidir. Bu noktada, kaynak bağımlılığı kuramına göre kurumsal itibar işletmenin sürdürülebilirliğine katkı sağlayan veya zarar veren değerli

bir stratejik kaynak olarak düşünülebilir. Ayrıca, stratejik bir kaynak olmanın yanı sıra, paydaşların arzu ettiği ve ortak ihtiyaçlara duyarlı bir örgüt kültürünün oluşturulması işletmeye rekabet üstünlüğü kazandıracak da bir kaynaktır.

Kuram, taklit edilmesi güç olan kurumsal soyut değerlere ayrı bir vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda itibarı müşteri memnuniyetini, müşteri sadakatini, yeni üyeler için çalışma ortamının cazibesini, eskiler için çalışma isteğinin devamını, özkaynakları ve yatırımcıların dikkatini çekme gücünü artıran soyut ve önemli bir değer olarak ele almaktadır (Gottschalk, 2011:30). Bununla birlikte, literatürde itibarın ticari kanallar içindeki pazarlık gücünü artırdığını, borsadaki sermayenin artırılmasına katkı sağladığı, profesyonel hizmet tedarikçilerini getirdiği, yeni ürünlerin pazara girişini kolaylaştırdığı, ürün ve hizmetlere güven gibi değerleri sağladığı yönünde iddialar da görülmektedir. Highhouse vd. (2009)'nin araştırması bu iddiaların yer aldığı çalışmalara bir örnek olarak verilebilir. Dahası itibara özellikle dış paydaşların örgüt hakkındaki değerlendirilmesi çerçevesinden bakan yaklaşımdan yola çıkarak denilebilir ki, kültürel farkındalıktan uzak, değer ve normların görmezden gelindiği edildiği bir ortamda yukarıda da altı çizildiği gibi çevre örgüt için bir belirsizlik kaynağı halini alacak ve işletmeleri belirli maliyetlere katlanmak durumunda bırakacaktır. Nitekim reel sektörde ulusal veya uluslararası pazarda çok başarılı olmuş bazı işletmelerin kendilerine başarı getiren strateji ve politikaları uygulayarak farklı ülkelerde aynı sonuçları beklemesi ve bu beklenti sonucunda tüm pazarlara uygulanabilir tek tip bir yaklaşımın olmadığını anlaması onlara oldukça pahalıya mal olmuştur (Barutçugil, 2011:194). Dolayısıyla, benzer maliyet ve belirsizlikten kurtulmak için işletmeler farklı yollar izleyebilirler. “Örneğin, örgütün kaynak alışverişinde bulunduğu başka örgüt ve grupların taleplerine boyun eğmesi uyum sağlamanın bir yoludur (Sargut ve Özen, 2010:90)”. Bununla birlikte, belirsizlikten kurtulmak isteyen yöneticiler girdilerin güvene alınabilmesi için organizasyon bünyesinde birtakım değişiklikler yapıp diğer işletmelerle çeşitli düzey ve şekillerde işbirliğine girebilirler. Yani bu yaklaşımda örgütler çevreye karşı pasif değil aktiftirler ve kaynak bağımlılığı yaklaşımı ile örgütsel ekoloji yaklaşımının birbirinden ayrıldığı nokta da burasıdır.

## 5. Paydaş Kuramı ve Kurumsal İtibar İlişkisi

Makro bir bakış açısıyla paydaş, bir işletmenin performansının nasıl olduğuyula ilgilenen, işletmenin örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesinden doğan başarıdan etkilenen veya aynı başarıyı etkileme gücüne sahip herhangi bir kişi veya kuruluştur (Freeman,1984). “Temelde aynı yaklaşıma dayanmakla birlikte, pay sahipleri teorisinin aksine Freeman’ın Paydaş Modeli; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve pay sahiplerinin her birini önemseyen ve onların beklentilerine, zaman içerisinde değişen ihtiyaçlarına kulak veren bir felsefedir (Joyce, 2005’den aktaran Ertuğrul, 2008, s. 200) ”.

Salt büyüme odaklı toplumların, sürdürülebilir toplumlara dönüştürülmesi gerekliliği ve bireylerin internet kanalıyla etkileşerek oluşturdukları karşılıklı bağımlılık, paydaş perspektifini bugün hiç olmadığı kadar ön plana çıkarmaktadır. Bu bağlamda kurumsal itibar sürdürülebilirliğin temel etkenlerinden birisi olarak ele alınırken, şeffaflık da değer yaratma sürecinin temelini oluşturmaktadır (Varey, 2013:114). Örgütsel itibar, halk, medya, çalışanlar, bayiler, hisse sahipleri vb. farklı paydaş gruplarıyla açık ve dürüst ilişkiler kurmasıyla doğru orantılı olarak hızlı büyür ve gelişir (Ewing vd., 1999). Paydaş kuramına göre bir kurumun varlığı paydaşların kabulüne bağlıdır. Örgütsel faaliyetler paydaşların sebebi onayını alabilecek şekilde düzenlenir. “Bu sayede sosyal inşa, örgüt ve örgütün paydaşları arasında gerçekleşen diyalogun bir parçası olarak ele alınabilir (Gray vd.,1995’den aktaran Kalemci ve Tüzün, 2008, s. 406)”.

İtibar paydaşlara karşı gösterdiğiniz davranışlara aldığınız reaksiyondur. Doğrudan elde edilen, zincirleme deneyimlerin bir ürünüdür. Bir grup soruya verilen, işletmenin paydaşlarını ne kadar memnun edebildiğini ölçen, gelecekteki davranışları etkileyen bir yanıttır (Hannington, 2003:16). İtibar, pazardaki rekabetin etkilerini yansıtan önemli ve nadir bir varlıktır. İyi bir itibara giden yol pazarda başarılı rekabet etmeye, bilindik ve olumlu bir kurum imajının, etik ve yüksek performanslı bir çalışma kültürünün oluşturulmasına ve paydaşlarla etkili bir iletişimden geçmektedir. O halde itibarın birincil kaynağı paydaşlardır ve bu da kaçınılmaz olarak etkili bir paydaş yönetimini gerekli kılmaktadır. Carrol ve Buchholtz (2003:78) paydaş yönetimi bağlamında şu soruların yanıtlarının öneminden bahsetmektedir:

- ✓ Paydaşlarımız kimlerdir?
- ✓ Paydaşlarımızın payı ne kadardır?
- ✓ Paydaşlarımız işletmeye ne gibi fırsat ve engeller sunmaktadır e işletme bunları yönetmek için hangi stratejileri uygulamalıdır?
- ✓ İşletmenin paydaşlara karşı sorumlulukları(ekonomik, yasal, etik vb.) nelerdir?

Aslında, itibara atfedilen olumlu etkileri tetikleyen bireylerin algılamaları ve tutumlarıdır. Dolayısıyla, söz konusu olumlu etkiler paydaşların karar alma ve bu kararları izleyen davranışlarından kaynaklanır. İtibar işletmenin paydaşlarının toplam algılamalarının bir sonucudur. Paydaşlarının tümünün itibar algılamalarını aynı temel düzlemde gerçekleştirip gerçekleştirmediği tartışmalı bir alan olduğunu iddia eden çalışmalar olsa da, bugün literatüre hakim düşünceye göre, bu konu artık tartışmalı olmaktan çıkmaktadır. İşletmelerin bir tane değil çok sayıda itibarı boyutu vardır. İstekler, konu, yer, kültür, sosyo-kültürel gruplar gibi değişkenler itibar algısının farklılaşmasına sebep olurlar (Varey, 2013:115). Çünkü sosyokültürel gruplar belirli bir sosyokültürel çevre içinde varlıklarını sürdürürler. “Sosyokültürel çevre insanların değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen unsurların bulunduğu çevredir (Ülgen ve Mirze, 2007:86)”. Bu noktada önemli olan farklı paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilmektir. Paydaş yönetimi bağlamında paydaşlarla ilişki kurma sürecinde dokuz temel ilkenin varlığından söz etmek mümkündür (Clarkson 1999’dan aktaran Maignan vd., 2005, s. 965). Bu ilkeler şunlardır:

- ✓ Tanı
- ✓ İzle
- ✓ Dinle
- ✓ İletişim Kur
- ✓ Benimse
- ✓ Farkına Var
- ✓ Çalış
- ✓ Önle

✓ Fikir Ayrılıklarını Kabul Et

Paydaş kavramının sınırlarını daha net çizmek adına farklı başlıklar altında sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Örneğin, Goodpaster (1991) kavramı stratejik ve ahlaki (manevi) paydaş olarak, Pearce (1982) ve Carroll (1989) dış ve iç paydaş olarak, Mitchell (1997) gizli, beklenen (potansiyel) ve tam paydaş olarak, Wood (1994) tek seferlik ve çok seferlik paydaşlar, Savage (1991) destekleyici, marjinal, desteklemeyen, hem iyi hem kötü paydaşlar, Clarkson (1994) gönüllü, gönülsüz paydaşlar ve yine Clarkson (1995) birincil ve ikincil paydaşlar olarak sınıflandırmışlardır (Fernando ve Lawrence, 2014:157).

En çok dikkat çeken sınıflamalardan bir diğeri ise Wheeler ve Sillanpaa'nın yaptığı birincil ve ikincil paydaş sınıflamasıdır. (Buchholtz 2000'den aktran Özalp vd., 2008, s.71). Birincil paydaş yönetimi ve değer yaratımı arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit eden bazı araştırmacılar itibarı doğrudan etkileyen kurumsal sosyal sorumluluk gibi zaman yayılmış yatırımların rekabet üstünlüğünün kazanılması ve sürdürülmesi için önem atfeden çok değerli soyut yetenekler kazanmaya yardımcı olduğunu ifade etmektedirler (Sirsly ve Lvina, 2016:6).

Tablo 12. Paydaş Sınıflandırması

<b>Birincil Sosyal Paydaşlar</b>	<b>İkinci Sosyal Paydaşlar</b>
✓ Hissedar ve Yatırımcılar	✓ Hükümet ve Düzenleyiciler
✓ Çalışanlar ve Yatırımcılar	✓ Sivil Toplum Kuruluşları
✓ Müşteriler	✓ Sosyal Baskı Grupları
✓ Yerel Toplumlar	✓ Medya ve Akademik Yorumcular
✓ Tedarikçiler ve Diğer İşletme Ortakları	✓ Meslek Odaları
<b>Birincil ve Sosyal Olmayan Paydaşlar</b>	<b>İkincil Sosyal Olmayan Paydaşlar</b>
✓ Doğal Çevre	✓ Çevreci Baskı Grupları
✓ Gelecek Nesiller	✓ Hayvan Hakları Koruma Örgütleri

**Kaynak:** Buchholtz 2000'den aktran Özalp vd., 2008, s.71

Görüldüğü üzere pek çok sınıflandırma yaklaşımı vardır ancak bunların içerisinde Peck vd. (2000)'nin özellikle ilişki pazarlaması bağlamında kullanılan *altılı pazar çerçeve modeli* yaklaşımı birbiriyle örtüşen paydaşların farkındalığı itibarıyla ayrı bir yere sahiptir (Dalton ve Croft 2003:40).



Şekil 11. Altı Pazar Çerçeve Modeli

**Kaynak:** Dalton ve Croft, 2003:40

### 5.1. İç Pazarlar

Bu alanda vurgulanan çalışan ve her seviyeden yöneticinin iş tatminidir. Çalışan tatminiyeti arttıkça verimlilik ve müşteri tatminin de arttığı savı ön plana çıkarılmaktadır.

### 5.2. İş Gücü Pazarları

Yetenekli çalışanların bulunması ve korunması sürekli bir çabadır. Kurumsal değer ve imaja uygun elemanların belirlenmesi biri dizi psikometrik test, görüşme ve *roleplay* faaliyetlerini gerekli kılar. Bu noktada gerçekleştirilen doğru seçimler ve şirketin onlara yaptığı yatırımın farkındalığı işletme profilini ve itibarını iyi bir işveren olarak algılanması noktasında geliştirebilir ( Dalton ve Croft 2003:41).

### 5.3. Tedarikçi ve Ortaklıklar Pazarları

“Sektör içi ilişkilerde işletmenin stratejik karar ve davranışlarını etkileyecek faktörlerden bir diğeri, işletmeye mal ve hizmet sağlayan tedarikçilerin iş ilişkilerinde yüksek pazarlık gücüne sahip olup olmadığıdır (Ülgen ve Mirze, 2007:97)”. “Güçlü tedarikçiler diğerlerinden daha yüksek fiyatlar koyarak, kalite ve hizmetleri sınırlandırarak ya da sektör katılımcılarının maliyetleri aktarmasını sağlayarak, değer

çoğunu ele geçirirler. Maliyet artışlarını kendi fiyatlarına yansıtamayan bir sektörden karlılık sızdırabilirler (Porter, 2008:43)”. İyi bir itibarın işletmeye zenginlik kazandırdığı, itibarlı işletmelerin ilişki kalitesi ve süresi çerçevesinde ele alınan tedarikçilere karşı nüfuzlarının çok daha iyi olduğunu ve satın alımlarını düşük fiyatlar üzerinden gerçekleştirerek sabit bir karlılık seviyesini korudukları noktasında büyük ölçüde fikir birliğine varılmıştır.

#### **5.4. Etki Pazarları**

Finansal gruplar (*analistler ve hissedarlar*), çevresel gruplar, belirli çıkar grupları, düzenleme yetkisine sahip kurumlar ve rakipler bu alanı oluşturur. CEO’lar kurumsal imaj ve itibarın şekillendirilmesinde etkili bu gruplarla ilişkilerine önemli bir mesai harcamaktadırlar. Bu noktada yapılacak ufak hatalar bile belirli şartlar oluştuğunda önemli yaptırımlara sebep olabilir. Örneğin, *Standart&Poor’s* üst seviye bir kurumun AAA olan notunu düşürdüğünde, bu değişim hem analistler hem de finansal medya arasında hemen yayılacak ve dolayısıyla borsa değeri olumsuz etkilenecektir. (Dalton ve Croft, 2003:43-44). Mevcut ve potansiyel yatırımcıların da bu grupta olduğu düşünüldüğünde, yatırımcı ilişkileri kavramı öne çıkmaktadır. “Yatırımcı ilişkileri; şirket, ortaklar ve şirketi değerli kılan diğer müşteriler arasındaki iletişimi en etkin şekilde sürdürmek için finans, iletişim, pazarlama ve menkul kıymet hukukunu bütünleştiren bir stratejik yönetim biçimidir (Coşkun vd., 2011:133)”.

#### **5.5. Yönlendirme Pazarları**

Modelde yönlendirme olarak isimlendirilen bu kavramı ağızdan ağıza pazarlama olarak ele alabiliriz. “Ağızdan ağıza pazarlama, bir kurumun sunduğu ürün veya hizmetleri hakkında müşteriden veya herhangi bir kişiden diğerine mevcut satış personeli kullanmaksızın iletilmesi olarak görülür (Gülmez, 2008’den aktaran Kutluk ve Avcıkurt, 2014, s. 615)”. Bu sebeple iletişimsel bir süreç söz konusudur. “Ağızdan ağıza pazarlama sürecindeki iletişim ise bir örgüt, örgütün itibarı ve güvenilirliği, faaliyet şekli, hizmetleri, vb. hakkında bir kişiden, müşteriden ya da herhangi birinden diğerine iletilen mesajdır (Karaca, 2010:4)”. Çoklu paydaş grupları perspektifinden yapılan bir araştırmada beklentilerinin karşılandığına inanan, sadık müşterilerin kendi çevrelerine bu deneyimlerini aktardıkları ve diğer tüketicilere kıyasla bireysel olarak

farklı satın alma davranışı eğilimlerinden daha uzak oldukları tespit edilmiştir (Maden vd., 2012). Bu bağlamda, tüketicilerin örgütlerle ilişkilerinden doğan bireysel deneyimlerinin o örgütle ilgili algısını şekillendiren önemli bir değişken olduğu sonucuna varmak mümkündür.

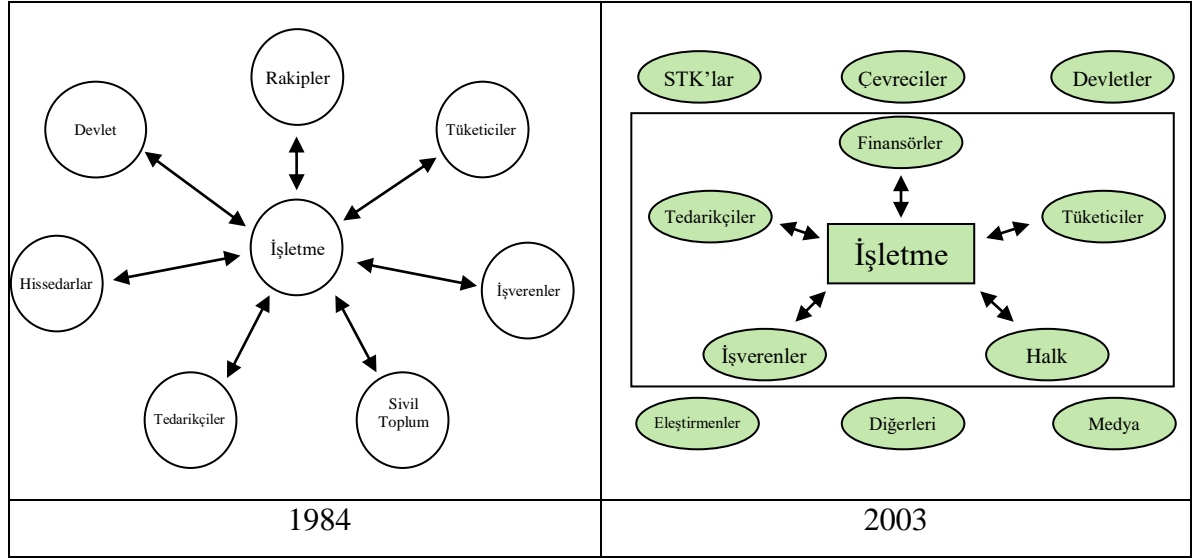
Yukarıdaki çok sayıda sınıflandırma yaklaşımından görüleceği gibi güç, meşruiyet ve öncelikler, paydaşların sınıflandırılmasında belirleyicidir. Güç pek çok kişi ve grup arasında paylaşılır. Tek bir kurumun elinde değildir. Bu dağılım çoğulcu toplumlarda daha net görülür. Adem-i merkezîyet ve çeşitlilik gücün daha adil dağılımını sağlar (Carroll ve Buchholtz, 2015:7-8). Paydaşlar, örgütlerin gereksinim duydukları kaynakların kontrolü noktasında önemli güce sahiptir. Bu gücün niceliğini ise kaynak üzerindeki kontrol seviyesi belirlemektedir. Bazı işletmeler sürekli bir paydaş baskısı altında faaliyetlerini sürdürürler. Böyle işletmelerin sunduğu ürün veya hizmetler genellikle yüksek derecede risk içerirler. Gıda maddeleri, kimyasallar, kozmetik vb. başlıklar bu risk grubu içerisindeki ürünlere örnek teşkil ederken, ulaşım da hizmet grubuna örnek olarak verilebilir (Carroll, 2013:99).

Bir paydaşın en çok güce sahip olduğu durum, işletmenin başarısızlığının paydaşın kendi varoluşu üzerinde etkili olmadığı ama paydaşın işletmenin birincil kaynaklarına doğrudan müdahale edebildiği durumdur. Bu noktada yasal bağlamda devletin yetkili kurumları veya çeşitli sivil toplum örgütlerinin örgütün eylemleri üzerinde bir yaptırım gücü olduğundan söz edilebilir.

Paydaş Teorisinin temel varsayımları şunlardır (Fenando ve Lawrence, 2014:158):

- ✓ İşletme amaçlarına ulaşmak için paydaşlarıyla iyi ilişkiler kurmalıdır;
- ✓ Paydaşlar işletme odaklı bakış açısıyla belirlenir;
- ✓ Farklı paydaş grupları ve bu grupların çatışan farklı istekleri vardır;
- ✓ İşletme dış paydaşlar ile iç paydaşların farklı isteklerini dengeleyebilmelidir;
- ✓ Paydaşlar beklentileri doğrultusunda veya hisseleri olduğu için işletmeye baskı kurarlar;
- ✓ Paydaşların baskı yeteneği örgüt için önemleri ile doğru orantılıdır;
- ✓ İşletmelerin paydaşlarına karşı finansal sosyal ve çevresel sorumluluğu vardır.

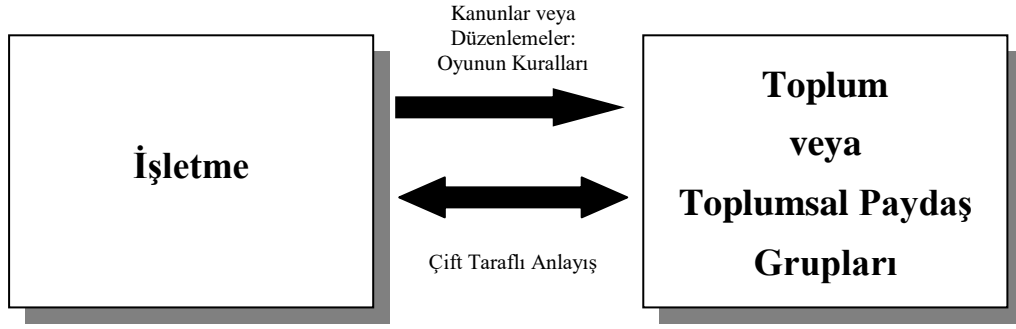
Literatürde teoriyi normatif, araçsal ve betimsel olarak 3'e ayıran Donaldson ve Preston (1995) ve ilk paydaş modelinin oluşturan Edward Freeman'ın (1984) genel kabul gördüğü ve modellerinin sıklıkla atıf aldığı anlaşılmaktadır. Ancak Freeman (1984) ilk olarak kendisinin oluşturduğu modeli 2003 yılında revize etmiştir.



Şekil 12. Freeman'ın Paydaş Modeli Güncellemesi

**Kaynak:** Fassin, 2009:115

Freeman (1984)'ın modeli güncellemesi bir gerekliliktir. Çünkü küreselleşme beraberinde uluslararası dinamik marketleri getirmiştir. İşletmelerin faaliyet alanlarıyla birlikte sorumluluk alanları giderek genişlerken, paydaşların beklentileri de bir o kadar genişlemekte ve karmaşık bir hal almaktadır. Üretim ilişkilerindeki gelişmeler ve uluslararası ilişkiler düşünce, tutum ve davranışları son derece hızlı değiştirmektedir. Uluslararası ilişkilerin gelişmesi ve bireyler arası etkileşim sonucunda sahip olunan yeni alışkanlıklar davranışları, değerleri, bakış açılarını hızla değiştirmektedir. “Bu nedenle, sosyo-kültürel konulara eğilmeyen, gelişen trendleri fark edemeyen işletme yöneticileri bu unsurların yarattığı fırsat ve tehditlere uygun stratejiler geliştiremeyecektir (Ülgen ve Mirze, 2007:87)”. Çift taraflı iç ve dış iletişimin etkili bir biçimde sağlanması ile kazanılacak itibar böyle bir ortamda bir ruhsat vazifesi görür. Ancak, işletme yukarıdaki paydaşları göz ardı edecek olursa bu ruhsat kolayca yok olacaktır (Dalton ve Croft,2003:38). Carroll ve Buchholtz (2015:20) bu çift taraflı ilişkiyi sosyal sözleşme olarak isimlendirmekte ve şu şekilde ifade etmektedir:



Şekil 13. Sosyal Sözleşme

**Kaynak:** Carroll ve Buchholtz, 2015:20

Bugün söz konusu sosyal sözleşmenin en önemli zeminlerinden birisi kuşkusuz sosyal medyadır. Çünkü sosyal medya platformları sadece mesaj göndermeye yarayan değil aynı zamanda mesaj da alan araçlardır, tasarım itibariyle çift yönlüdür. Belki de en önemli özelliği iki veya daha fazla bireyin veya bu durumda örgütün karşılıklı etkileşimini, iletişimini öncelikle oluşturmak daha sonra kolaylaştırmaktır (Harquail, 2011:251).

Paydaşların belirli bir bağlamında varlıklarını sürdürdüklerini ve kültür ve dilin algılamalarını şekillendirdiğini düşünürsek, sezgilerin tüketicinin işe veya işletmeye bir bütün olarak duyacağı güvenin seviyesinde önemli bir rolü olmalıdır. Pazarlama faaliyetlerinin öngörülemez sonuçları, paradigmanın geleneksel müşteri odaklılık vurgusu ile birlikte, birincil paydaşların beklentilerinin dikkate alınmasını gerektirir. Bu noktada herhangi bir paydaşın örgüt üzerindeki etkisinin tespit edilmesi önem kazanmaktadır. Paydaşların etkisinin değerlendirilmesinde etkili olan üç önemli unsur güç, meşruiyet ve işlerin aciliyetidir (Maignan vd., 2006:960). Örneğin, önemli paydaş grupları işletmenin *hesap verebilirlik (accountability)* ve meşruiyet bağlamında elini güçlendirir. Ekonomik süreçlerin yanında sosyal süreçler de bu mantığın bir parçasıdır.

Fassin (2009) ise *The Stakeholder Model Refined* isimli makalesinde önceki modellere getirilen eleştirilerin ışığında yönetsel ve örgütsel bir bakış açısıyla yine Freeman modelini esas alarak yeni bir model ileri sürmektedir. Geleneksel bakış açısını geliştiren ve paydaşların sınıflandırılması konunu da yepyeni bir boyut kazandıran bu model

literatür için yeni bir model olarak ele alınabilir. Paydaşları 3'e ayırarak, paydaş kavramına ek olarak pay izleyici (*stakewatcher*) ve pay koruyucu (*stakekeeper*) kavramlarını ortaya atmıştır. Buna göre paydaş, ilk modelin de çekirdeğini oluşturan, doğrudan somut bir paya sahip olan grubu temsil eder. Doğrudan bir payı olmayan ancak gerçek paydaşların menfaatlerini koruyan baskı grupları ise pay izleyicilerdir. Sendikalar ve tüketici dernekleri buna örnek olarak verilmektedir. Son grup ise devlet gibi işletmede hiçbir payı olmayan ama doğrudan etki ve kontrol edebilme özelliğine sahip pay koruyuculardır.

İtibarın oluşturulması ve korunması noktasında paydaş yönetimi bağlamında işletme yönetiminin paydaşları ile kendisine sorması gereken birtakım stratejik sorular vardır. İşletme itibarı söz konusu olduğunda her paydaş eşit midir? Bütün paydaşlarla aynı oranda mı ilgilenilmelidir? Bir hiyerarşi veya öncelik sırası var mıdır? (Honey, 2009:3-4). Paydaş teorisi karşılıklı dayanışmaya vurgu yapsa da mantık her birey veya kurumun aynı olamayacağını adeta dikte etmektedir. Dolayısıyla işletmeler paydaşları arasında öncelikleri belirlemelidirler. Bu bağlamda artık müşteri ilişkileri yönetimini paydaş ilişkileri yönetimi almaktadır. Paydaş ilişkileri yönetiminin temel sorunlarından birisi, paydaşların işletmeye ve faaliyetlerine karşı tutumunun belirlenmesidir. Bu sebeple işletmeler paydaşların görüşlerini öğrenmek amacıyla farklı yollar denerler. Bunların başlıcaları şunlardır (Dalton ve Croft, 2003:163):

- ✓ Odak Grup Görüşmeleri
- ✓ Birebir Mülakatlar
- ✓ Posta Anketleri
- ✓ Medya Araçları
- ✓ Hissedar Görüşleri
- ✓ Yazışmalar
- ✓ Tüketicileri Aramalarının Analizleri
- ✓ İnternet Üzerindeki Tüketici Görüşlerinin Analizi

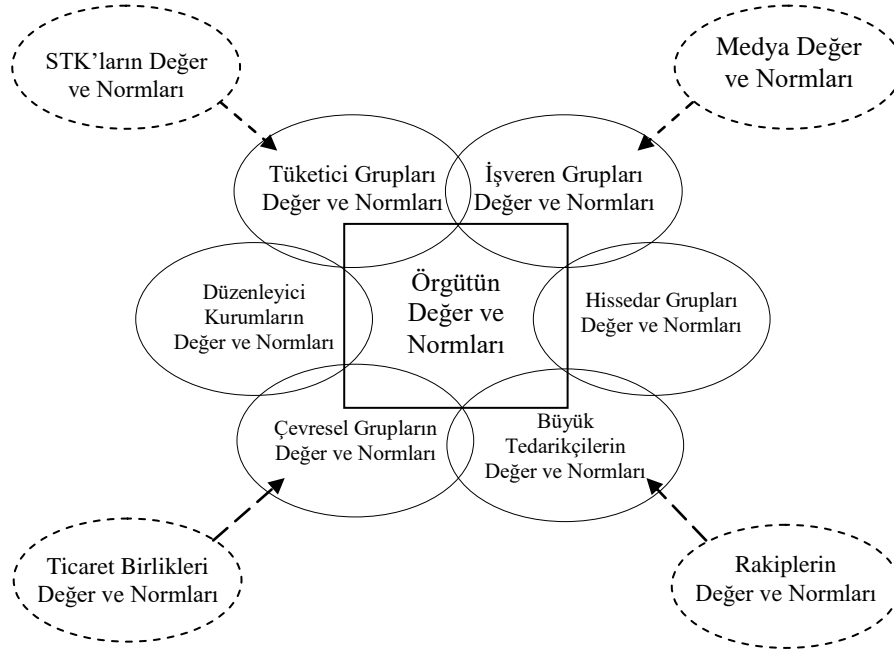
Yönetimin diğer herhangi bir düzeyi gibi itibar yönetimi de kurumsal stratejiyle uyumlu olmakla birlikte kendi stratejik planı dairesinde gerçekleştirilmelidir. Bununla birlikte, itibar stratejisi örgütü çevreleyen sosyal ve kültürel değerleri hesaba katmak durumundadır. “Aynı veya ekonomik, sosyal ve kültürel düzeydeki insanlar belirli bir

sosyal grup oluşturmakta ve bu sosyal grupların değer yargıları, tutumları, davranış biçimleri de farklı olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007:86)”. Helm (2007) kurumsal itibarın farklı paydaş gruplarına yani müşteriye, yatırımcıya, çalışana, tedarikçiye vb. özgü kurumsal itibar algılamalarının bir birleşimi olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda kurumsal itibar yönetimi farklı paydaş gruplarının önceki deneyimleri ile işletmeyle ilgili beklentilerini birleştirir ve işletme ile paydaşlar arasında köprü oluşmasını sağlar. Ayrıca, algıların, tutumların ve en nihayetinde de davranışın değişmesine ve paydaşların zihninde oluşan imaja da katkı sağlamaktadır. Bu sebeple literatürde kurumsal itibarı paydaşların karar alma sürecini etkileyen önemli unsurlardan biri olarak kabul eden pek çok araştırmacı farklı paydaş gruplarını itibar yönetiminin temel unsuru olarak ele almıştır.

Paydaşların değer ve norm algılamaları satış uygulamaları, tüketici hakları, çevresel duyarlılık, ürün güvenliği, bilgi edinme gibi pek çok unsur üzerinde belirleyicidir. Hatta bu değerler doğrudan paydaşın refahı ile ilgili olmayabilir. Örneğin, tüketici satın alma kararını verirken sadece ürün güvenliği ile ilgili değil, çocuk işçiliği penceresinden bakabilir (Maignan vd., 2005:960). Paydaş teorisi perspektifi, salt hissedar odaklı değil çok çeşitli grupların beklentilerini karşılanması gerektiğini savunur. Nitekim teori ekonomik ve finansal performansın ötesinde örgütsel hesap verebilirlik vurgusunu ön plana çıkarmaktadır.

Ayrıca, norm ve değer kavramları doğrudan kültür ile ilgilidir ve sosyal gerçekliğin bir parçası olduğunu ileri süren Albert ve Whetten (Albert and Whetten 1985’den aktaran Ji ve Lieber, 2013, s. 349) kurumsal itibarın bir örgütün içsel veya dışsal olabilen ortak bir kültürleşmenin ürünü olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre itibar, köklerini örgütün kendisini ifade etme biçiminden almakla beraber, sadece logo veya markada değil inanç sistemleri, algılamalar ve kültürel normlardan kaynaklanır. İşletmelerin ürün veya hizmetlerine pozitif bir anlam yükleyen tüketiciler muhtemelen işletmenin kendisine de olumlu yaklaşacaktır. Dolayısıyla, paydaşların beklentilerinin belirlenmesi, karşılanması ve kurumsal itibarın iyileştirilmesi için klasik paydaş modellerine uygulanacak kültürel bir bakışa açısı mutlaka gereklidir. Bunun sebebi kurumsal itibarın tüketicilerin değer algısını olumlu yönde etkilemesidir (Zabkar ve Kalajdzic, 2013:42). Maignan (2005)’in

literatüre sunduğu değer ve normlar bazlı paydaş sınıflandırması da bu gerekliliği gözler önüne sermektedir:



Şekil 14. Değer ve Normlar Bazlı Paydaş Sınıflandırması

**Kaynak:** Maigan ve Ferrell, 2005:962

Pragmatik çerçevede bir işletmenin en önemli paydaş grubu sahip olduğu ve nihai satın alma kararını verecek olan tüketicilerdir. Buna rağmen çok az sayıdaki çalışmanın bu paydaşların bakış açısıyla yapılmaktadır (Terblanche, 2014:658). Dahası, literatürde bu önemli grubun itibar algılamaları üzerindeki kültürel etkileri inceleyen bir çalışma tespit edilememiştir.

## Üçüncü Bölüm

### Araştırma

#### 1. Araştırma Probleminin Tanımlanması ve Amacı

Bu araştırmada yanıt aranan temel problem farklı kültürlerde yaşamlarını sürdüren genel tüketici gruplarının kurumsal itibar kavramına yükledikleri anlam ve kurumsal itibar algısını oluşturan faktörlerin tüketici gözünde öncelik sırası bakımından farklılık gösterip göstermedikleridir. Problem; belirli teoremler çerçevesinde çözümüne ulaşılmak istenilen sorun olarak tanımlanmaktadır. Araştırma sürecinin ilk aşaması çözülmek istenen problemin açık bir şekilde tanımlanması olmalıdır. “Toplumsal araştırmanın amaçları araştırmacının gerçekleştirmeye çalıştığı duruma dayalı olarak üç gruba ayrılabilir. Bunlar; yeni bir başlığı inceleme, toplumsal bir fenomeni tanımlama ya da bir olayın neden gerçekleştiğini açıklamadır (Neuman, 2006:51)”. Her ne kadar bir araştırma aynı anda birden çok amaca sahip olabilse de, bu araştırmanın temel amacı bir şeyin neden gerçekleştiğini açıklamaktan çok yeni bir başlığı inceleme olarak düşünülebilir. Bunun sebebi kurumsal itibar algısının tüketici perspektifinden kültürel farklılıklar gözetilerek farklı iki kültür bağlamında ele alınmasıdır. Araştırmada sınanmak istenen hipotezler şunlardır:

$H_0$ : İtibar algısını oluşturan faktörlerin ağırlıkları üzerinde kültürün bir etkisi yoktur.

$H_1$ : İtibar algısını oluşturan faktörlerin ağırlıkları üzerinde kültürün bir etkisi vardır.

Yukarıdaki hipotezlerin sınanması için ölçeğin 23 madde ile elde edilen 7 faktör veya doğrudan 7 madde üzerinden uygulama yapılmıştır. Bu doğrultuda, ilgili durum için örneklemelerin ( $\mu_1$  ve  $\mu_2$ ) karşılaştırılmasını kapsayan, faktörlere ait alt maddelerin analiz edildiği diğer alt hipotezler ise şunlardır:

$H_0$ :  $\mu_1$  ve  $\mu_2$  arasında istatistiksel bir fark yoktur.

$H_1$ :  $\mu_1$  ve  $\mu_2$  arasında istatistiksel bir fark vardır.

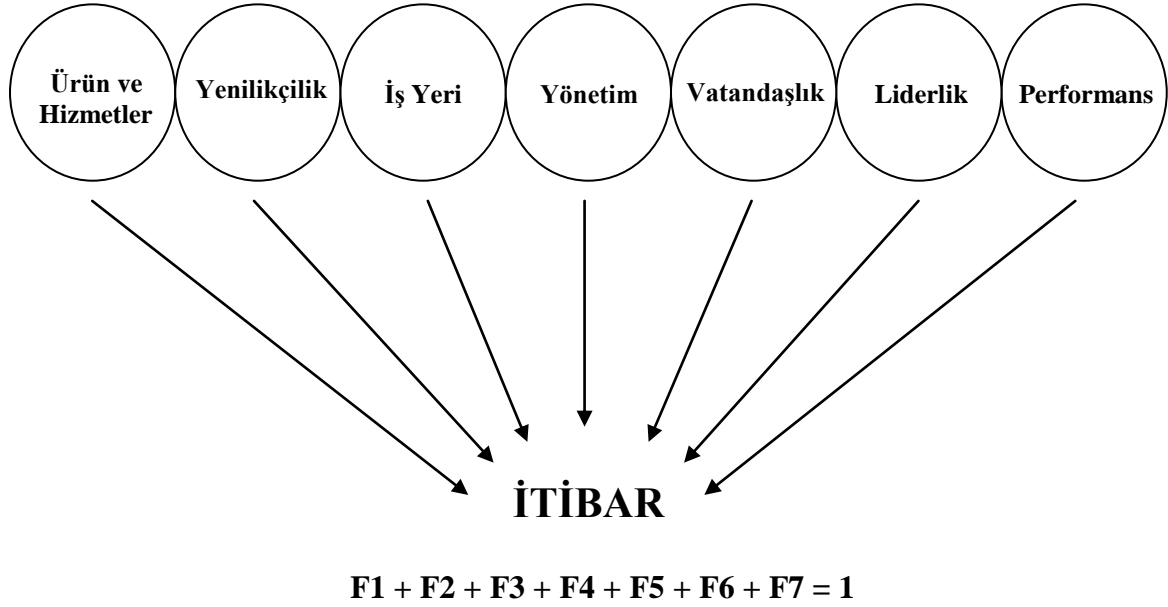
## 2. Sınırlılıklar

Kurumsal itibar, işletmelerin paydaşlarına karşı gösterdiği davranışlar üzerinden aldığı bir tür reaksiyondur. Paydaşların doğrudan içinde bulunduğu zincirleme deneyimlerin bir ürünüdür. Bir grup soruya verilen, işletmenin paydaşlarını ne kadar memnun edebildiğini ölçen anketlerden elde edilen veriler nicel yöntemlerle de ifade edilmektedir. İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken elbette farklı paydaş grupları ile etkileşim halindedir ve bu paydaş grupları ile ilgili kategorizasyonlar literatürde geniş bir biçimde yer almaktadır. Bu araştırma da itibar alanında yapılan çalışmaların büyük bir kısmı gibi farklı paydaş grupları içerisinden genel tüketici grubuna odaklanılmış ve araştırmanın başlığında da özellikle belirtilmiştir. Bunun temel sebebi, tüketicilerin işletme paydaşları arasında en geniş paydaş grubunu oluşturması ve bu bağlamda örgüt için ontolojik bir öneme sahip olmasıdır. Her ne kadar evrenin büyüklüğü ile soyutlaşması arasında doğrusal bir ilişki olsa da takip eden çalışmalarda aşamalı olarak diğer paydaş gruplarının da benzer araştırmalara konu edilmesi literatürün zenginleşmesine katkı sağlayabilir.

## 3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma kurumsal itibar olgusunun nicel yaklaşımlar çerçevesinde ele alınması ile gerçekleştirilmiştir. Nicel yaklaşım nesnel olguların ölçüldüğü, çok sayıda olay ve öznenin söz konusu olduğu değişkenlere odaklanılan ve güvenirliliğin kilit öneme sahip olduğu ve son olarak da istatistiksel analizi gerektiren bir metodolojik işleyişe sahiptir (Neuman, 2006:21). Bu bağlamda nicel araştırmacılar soyut varsayımların deneysel bir temsili olarak sayısal bilgilerden faydalanırlar. Sayısal tabanlı veri analiz ve üretme teknikleri geliştirirler. Nicel araştırmalarda verilerin toplanmasına başlanmadan önce ölçülmek istenen kavram veya kavramlar üzerinde kapsamlı ve derinlemesine düşünülür. Bu sayede araştırma problemine en uygun ölçüm tekniklerinin seçilmesi, oluşturulması ve uygulanması mümkün olabilmektedir (Neuman, 2006:266). Bu çalışmada, nicel araştırmalarda sıklıkla faydalanılan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yönteminin en kuvvetli yönleri geniş bir gruptan çok miktarda veriyi kısa zamanda toplama olanağı sağlaması ve anket sorularının herkese aynı şekilde sunulması bir örnekliğin sağlanabilmesidir (Karasar, 2003:182).

Araştırmada uzman görüşleri çerçevesinde Türkçe ve Almanca dillerine çevrilen Fombrun vd. (2015) tarafından geliştirilen 7 faktörlü *RepTrak* itibar ölçeği faktörlerin ve maddelerin yüzde önem derecesini baz alan 7'li likert şeklinde tasarlanmıştır.



Şekil 15. Faktörlerin Önem Dereceleri

Tarama araştırmalarında sıklıkla kullanılan likert ölçeği, bireylerin belirli bir konudaki tutumlarını veya tepkilerini bir süreklilik çizgisi boyunca derecelendirilmesine olanak tanımaktadır (Neuman, 2006:304). Ortalama 100 katılımcının bulunduğu örneklem büyüklüğünde 2 pilot çalışmadan oluşan ön test aşamasının ardından ankete son hali verilerek araştırma süreci iki farklı kültürde (Afyonkarahisar-Augsburg) başlatılmıştır. Söz konusu ön test sürecinde yöntem olarak odak grup çalışması tercih edilmiştir. Bunun sebebi, odak grupların anket formunun görünüşü ve formatı, cevap seçeneklerinin uygunluğu, kullanılan dil ve terminoloji ile soruların yorumlanmasına ilişkin değişkenliğin ortaya çıkarılmasında yardımcı olmasıdır (Altunışık, 2008:11) Ayrıca, gerek ön test gerekse asıl araştırma sürecinde hem internet ortamında hem de anketörler aracılığı ile yüz yüze gerçekleştirilen anket yöntemi tercih edilmiştir. Katılımcıların motivasyonu sağlama ve yüksek cevaplama oranı bu yöntemin araştırmacıya sağladığı başlıca avantajlar arasındadır.

#### 4. Araştırma Modeli

Çalışmada varılmak istenen sonuç faktörler arasında sıralama ve ağırlıkların hesaplanması olduğu için öncelikle çok kriterli karar verme metodlarının kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırma, söz konusu çok kriterli karar verme metodlarından AHP yöntemi temelinde tasarlanmıştır. Bunun sebebi, AHP ile veri setindeki maksimum ve minimum değerden ziyade, alternatiflerin birbirlerine karşı elde ettikleri güç dengesine bakılmasıdır. Klasik AHP uygulamalarında alt faktörler arası ikili karşılaştırmalar yapılarak faktörlere ulaşılmaktadır. Bu çalışmada ise tüm alt faktörler doğrudan tüm faktörlere etki etmediği için ya da başka bir deyişle ana faktörlerin bağımlı olduğu alt faktörler belli olduğu için söz konusu maddelerin geometrik ortalamaları alınarak faktörlere ait yükler hesaplanmıştır.

İlk olarak bir olasılık hesabı tekniği olarak kullanılan Analitik Hiyerarşi Prosesi 1965 yılında L. Thomas Saaty tarafından literatüre kazandırılan ancak kuramsal altyapısının 1970'li yıllarda olgunlaştığı çok değişkenli bir karar verme tekniğidir. Günümüzde ise kuramsal çerçevesi giderek gelişmeye devam etmekte ve bulanık analitik hiyerarşi prosesi, genişletilmiş analitik hiyerarşi prosesi başlıkları altında kullanım alanı giderek çeşitlenmektedir. Bugün artık çok daha geniş bir kullanım yelpazesine sahiptir. "AHP, objektif ve sübjektif tüm kriterleri ikili karşılaştırmalar yaparak ölçen ve bu kriterlerin birbirlerine göre önceliklerini bularak önem sıralarını belirleyen bir karar verme tekniğidir (Byun, 2001: 290'dan aktaran Göksu ve Güngör, 2008, s. 5)". Bu çerçevede, birden çok kriter içeren problemlerin çözümünde kullanılır ve söz konusu alternatifler arasında öncelikler açısından bir derecelendirme veya sıralama yapılmak istenilen çalışmalarda sıklıkla kullanılmaktadır. Bir problem çözme tekniği olarak AHP doğrusal bir süreç içerisinde ayrıştırma, karşılaştırmalı değerlendirme ve önceliklerin sentezinin yapılması olmak üzere üç temel prensip üzerinden hareket ettiğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla, bu çalışmada uygulama sürecinde ilk adım bir karar verme problemi tanımlanmasından oluşur.

Karar verme probleminin tanımlanmasının ardından elde edilen veriler Tablo 13'de verilen Saaty önem değerleri baz alınarak standardize edilmiş ve birbirlerine karşı olan güç oranları hesaplanmıştır. Ardından faktörler arası karşılaştırma matrisi

oluşturulmuştur. Son olarak da faktörlerin önem dağılımları belirlenmiştir. Bu işlemler yapılırken izlenecek alt adımlar aşağıda verilmiştir.

Alt kriterler ve faktörler ile ilgili karar matrisleri oluşturulurken kullanılan matematiksel formül şu şekildedir:

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \vdots & \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{n3} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} \quad (3.1)$$

Karşılaştırma matrisinde  $\forall i,j$  için  $i = j$  olduğunda  $a_{ij} = 1$ 'dir.

Elde edilen bulgular çerçevesinde araştırmada 7 faktör ve bu faktörlerin 23 alt maddesi bulunduğu anket ile elde edilen verilerde alt maddelerin geometrik ortalaması alınarak 7 faktör için verilen ortalama cevaplar elde edilmiştir. Elde edilen bu matris 400x7 boyutundadır ve bu veriler karar verme matrisi olarak tanımlanmıştır. Burada geometrik ortalamanın alınması araştırmanın yöntem ve tasarımıyla doğrudan ilgilidir. İstatistiksel araştırmalarda gözlem sonuçları arasındaki oransal farkların mutlak farklardan daha önemli olduğu durumlarda geometrik ortalamaya başvurulmaktadır.

*Tablo 13. Saaty Önem Değerleri Ölçeği*

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	İki değişkenin eşit öneme sahip olması durumu
3	Bir değişkenin diğerinden biraz daha önemli olması durumu
5	Bir değişkenin diğerinden güçlü bir şekilde önemli olması durumu
7	Bir değişkenin diğerine kıyasla çok güçlü bir öneme sahip olması durumu
9	Bir değişkenin diğerine kıyasla mümkün olan en üstün değere sahip olması durumu
2,4,6,8	Ara değerler

**Kaynak:** Thomas L. Saaty, 86: 2008

Faktörlerin karşılıklı önem seviyeleri bir hiyerarşi çerçevesi içerisinde gösterilir. Fakat söz konusu faktörlerin toplam veri seti içerisindeki ağırlıklarını, farklı bir ifadeyle yüzde önem dağılımlarını tespit etmek amacıyla, karşılaştırma matrisini oluşturan sütun vektörleri kullanılarak işlem gerçekleştirilir. Son aşamada n adet ve n bileşenli B sütun vektörü oluşturulur.

$$B = \begin{bmatrix} b_{11} \\ b_{21} \\ \vdots \\ \vdots \\ b_{n1} \end{bmatrix} \quad (3.2)$$

B sütun vektörlerinin hesaplanmasında aşağıda verilen formülden yararlanılır.

$$b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad (3.3)$$

Her bir B sütun vektörü matris formatında bir araya getirilerek aşağıda verilen C matrisi elde edilir.

$$C = \begin{bmatrix} c_{11} & c_{12} & c_{13} & \dots & c_{1n} \\ c_{21} & c_{22} & c_{23} & \dots & c_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \vdots & \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ c_{n1} & c_{n2} & c_{n3} & \dots & c_{nn} \end{bmatrix} \quad (3.4)$$

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^n c_{ij}}{n} \quad (3.5)$$

Hesaplanan w değerleri ile W (ağırlık) sütun matrisi elde edilir.

$$W = \begin{bmatrix} w_{11} \\ w_{21} \\ \vdots \\ \vdots \\ w_{n1} \end{bmatrix} \quad (3.6)$$

CR (Tutarlılık oranı), faktör sayısı ile  $\lambda$  temel değerinin karşılaştırılması esasına dayanır. Bu hesaplamanın aşamaları aşağıda verilmiştir.

$$D = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \vdots & \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{n3} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} w_{11} \\ w_{21} \\ \vdots \\ \vdots \\ w_{n1} \end{bmatrix} \quad (3.7)$$

Oluşturulan D matrisi ile W ağırlık matrisinin birbirlerine oranlanması ile her bir değerlendirme faktörünün kendi temel değeri (E) bulunur.

$$E_i = \frac{d_i}{w_i}, \quad (i = 1, 2, \dots, n) \quad (3.8)$$

$$\lambda = \frac{\sum_{i=1}^n E_i}{n} \quad (3.9)$$

Bulunan değerlerin ortalaması alınarak karşılaştırılmayla ilgili temel değer elde edilir. Elde edilen söz konusu bu temel değer ( $\lambda$ ) olarak isimlendirilir. Bu aşamaların tamamı temelde CR (Tutarlılık oranı), katsayısını elde etmek için gerçekleştirilir. Bu bağlamda,  $\lambda$  değerinin hesaplanmasının ardından Tutarlılık Göstergesi (CI), aşağıdaki formüllerden yararlanılarak hesaplanır.

$$CI = \frac{\lambda - n}{n - 1} \quad (3.10)$$

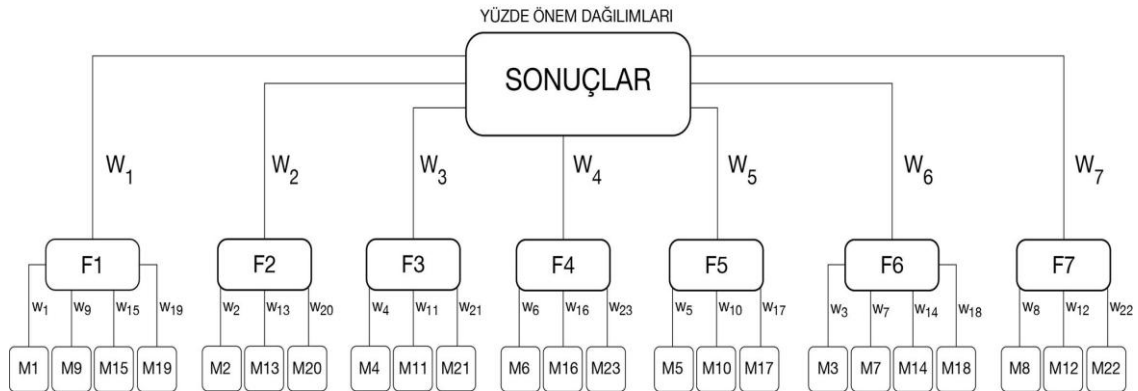
$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (3.11)$$

Tablo 14. Random Gösterge (RI) Değerleri

N	RI	N	RI	N	RI
1	0	11	1.5141	21	1.6409
2	0	12	1.5365	22	1.6470
3	0.5245	13	1.5551	23	1.6526
4	0.8815	14	1.5713	24	1.6577
5	1.1086	15	1.5838	25	1.6624
6	1.2479	16	1.5978	26	1.6667
7	1.3417	17	1.6086	27	1.6706
8	1.4056	18	1.6181	28	1.6743
9	1.4499	19	1.6265	29	1.6777
10	1.4854	20	1.6341	30	1.6809

**Kaynak:** Alonso ve Lamata 2006: 449-454

Sonuç olarak, Alonso ve Lamata (2006:449-454)'ya göre elde edilen CR (Tutarlılık oranı), değerinin 0.10'dan küçük olması araştırmacının AHP yöntemi ile karşılaştırdığı faktörlerin sonuçlarının tutarlı olduğu anlamına gelir. Aksi durumda ise, elde edilen sonuçların tutarsız olduğu veya hesaplama hatası olduğu anlamına gelmektedir.



Şekil 16. Araştırma Modeli Genel Şablonu

## 5. Evren ve Örneklem

Örneklem, evreni temsil etmek üzere çeşitli tekniklerle evreni oluşturan elemanlar arasından seçilen ve üzerinde inceleme yapılan gruptur (Özen ve Gül 2007:397). Bu grubun çalışma evrenini temsil yeterliği olduğu kabul edilir. Örneklem evrenin bir

parçası olup hem araştırma, hem de istatistiksel bakımdan büyük önem taşır. Çalışma evreninden örneklem oluşturmak için birim çekme yani örnekleme, temelde eleman örnekleme ve küme örnekleme olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır. Bu araştırmada, çalışma evrenindeki elemanların, tek tek, eşit seçilme şansına sahip olduğu yalın örnekleme veya yansız örnekleme olarak da adlandırılan oransız eleman örnekleme uygulaması tercih edilmiştir. “Güçlü bir temsil özelliğine sahip örneklem seçiminin geçerli ve en iyi yolu seçkisiz örneklemedir. Bu yöntem temsil özelliği bakımından diğerlerinden daha yüksek bir olasılığa sahiptir (Özen ve Gül 2007:399)”. Nitekim örneklemin en önemli özelliği yansız ve temsili olmasıdır (Kaptan, 1983, s.135). Böylece, mevcut çalışma evreni içerisinde elde edilecek her bir örneklemin eşit çekilme olasılığından bahsetmek mümkün olacaktır.

Bu araştırmanın iki farklı ülkede sürdürülmesi sebebiyle iki farklı çalışma evreni ve örnekleme bulunmaktadır. 1. aşama için çalışma evreni Afyonkarahisar (Türkiye) kent merkezinde yaşamlarını sürdüren genel tüketici kitlesi, 2. aşama için ise Augsburg (Almanya) kent merkezinde yaşayan genel tüketici kitlesidir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004:50)’ın hesaplamaları baz alınarak evren büyüklükleri göz önünde bulundurulduğunda, örneklem büyüklüğü sosyal çalışmalarda sıklıkla kullanılan  $\pm 0.05$  örnekleme hatası esas alınarak her iki grup için de en az 384 katılımcıdan oluşmalıdır. Bu araştırmada yöntem bölümünde bahsedilen ön test çalışmalarının ardından her iki grup için anket yöntemi ile 400’er katılımcıdan oluşan iki örnekleme ulaşılmıştır.

*Tablo 15. Örneklem Büyüklüğünün Hesaplanması*

Evren Büyük- lüğü	$\pm 0.03$ örnekleme hatası (d)			$\pm 0.05$ örnekleme hatası (d)			$\pm 0.10$ örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

**Kaynak:** Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.50

Araştırmanın tasarımı gereği sonuçların karşılıklı kıyaslanacağı mevcut iki çalışma evreninin farklı ülkelerden seçilmiştir. Bu bağlamda örneklem grubunun temel özelliklerinin aynı veya benzer olması olası ilişkileri açıklama noktasında güvenilirliği artıracığı gerçeğinden hareketle her iki evren benzer değişkenler göz önünde bulundurularak farklı alternatifler arasından seçilmiştir. Bu süreçte sosyoloji, ekonomi ve yönetim paradigmalarında çalışmalar yapan uzman görüşlerine başvurulmuş ve sosyal ve ekonomik statü, muhafazakârlık, yenilikçilik, eğitim ve gelir düzeyi kriterleri özellikle referans alınmıştır.

## 6. Verilerin Analizi ve Bulgular

Bu araştırmada yöntem ve örneklem ile ilgili bölümlerde bahsedildiği gibi sayısal tabanlı veri analiz teknikleri uygulanmıştır. Bu süreçte araştırma tasarımı gereği sırasıyla SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) ve MatLAB (Matrix Laboratory) yazılımları kullanılmıştır. Ölçeği oluşturan faktör ve maddelerin güvenilirliği (*Cronbach's Alpha*), elde edilen verilerin normal dağılım testleri, faktörlerin korelasyon analizleri ve demografi frekansları SPSS yazılımı aracılığı ile yapılmıştır. MatLAB yazılımından ise AHP (Analytic Hierarchy Process) tekniğinin uygulanmasında faydalanılmıştır.

### 6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 16. Katılımcıların Yaş Frekansları

	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde	
	Afyonkarahisar	Augsburg	Afyonkarahisar	Augsburg	Afyonkarahisar	Augsburg
18-23	143	178	35,8	44,5	35,8	44,5
24-35	149	174	37,3	43,5	73,0	88,0
36-48	92	22	23,0	5,5	96,0	93,5
49-60	16	26	4,0	6,5	100,0	100,0
Toplam	400	400	100,0	100,0		

Araştırmaya dahil olan katılımcıların yaş dağılımları tablo 16'da verilmiştir. Buna göre, katılımcıların 18-23 yaş aralığında olanlar Afyonkarahisar örnekleminde 143 kişidir ve bu grup toplam katılımcıların %35,8'ini oluşturmaktadır. Aynı aralık için Augsburg örnekleminde ise 178 katılımcı olup bu grubun toplam katılımcılar içerisindeki yeri

%44,5'tir. 24-35 yaş aralığında olanlar ise Afyonkarahisar örnekleminde 149 kişidir ve bu grup toplam katılımcıların %37,3'ini oluşturmaktadır. Augsburg örnekleminde ise bu grupta 174 katılımcı olup yine bu grubun toplam katılımcılar içerisindeki yeri %43,5'tir. 36-48 yaş aralığında olanlar Afyonkarahisar örnekleminde 92 kişidir ve bu grup toplam katılımcıların %23'ini oluşturmaktadır. Aynı aralık için Augsburg örnekleminde ise 22 katılımcı olup bu grubun toplam katılımcılar içerisindeki yeri %5,5'tir. Son olarak, 49-60 yaş aralığında olanlar Afyonkarahisar örnekleminde 16 kişidir ve bu grup toplam katılımcıların %4'ini oluşturmaktadır. Aynı aralık için Augsburg örnekleminde ise 26 katılımcı olup bu grubun toplam katılımcılar içerisindeki yeri %6,5'tir.

*Tablo 17. Katılımcıların Cinsiyet Frekansları*

	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde	
	Afyonkarahisar	Augsburg	Afyonkarahisar	Augsburg	Afyonkarahisar	Augsburg
Erkek	197	144	49,3	36,0	49,3	36,0
Kadın	203	256	50,7	64,0	100,0	100,0
Toplam	400	400	100,0	100,0		

Araştırmaya dahil olan katılımcıların cinsiyet dağılımları tablo 17'de verilmiştir. Buna göre, katılımcıların Afyonkarahisar örnekleminde 197 erkek toplam katılımcıların %49,3'ünü oluşturmaktadır. Augsburg örnekleminde ise erkek katılımcı sayısı 144 olup bu grubun toplam katılımcılar içerisindeki yeri %36'dır. Afyonkarahisar örnekleminde 203 kişi kadındır ve bu grup toplam katılımcıların %50,7'sini oluşturmaktadır. Augsburg örnekleminde ise kadın katılımcı sayısı 256 olup bu grubun toplam katılımcılar içerisindeki yeri %64'dür.

*Tablo 18. Katılımcıların Eğitim Durumu Frekansları*

	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde	
	Afyonkarahisar	Augsburg	Afyonkarahisar	Augsburg	Afyonkarahisar	Augsburg
İlköğretim	18	13	4,5	3,3	4,5	3,3
Lise	29	7	7,2	1,8	11,8	5,0
Ön Lisans	83	75	20,8	18,8	32,5	23,8
Lisans	225	265	56,3	66,3	88,8	90,0
Yüksek Lisans	33	39	8,3	9,8	97,0	99,8
Doktora	12	1	3,0	,3	100,0	100,0
Toplam	400	400	100,0	100,0		

Araştırmaya dahil olan katılımcıların eğitim durumu dağılımları tablo 18’de verilmiştir. Buna göre, Afyonkarahisar örnekleminde ilköğretim mezunu katılımcı sayısı 18 ve bu grubun kendi örneklemini içerisindeki yeri %4,5’dir. Augsburg örnekleminde ise bu grup 13 katılımcıdan oluşmakla birlikte kendi örneklemini içerisinde %3,3’lük bir yere sahiptir. Afyonkarahisar örnekleminde lise mezunu sayısı 29 ve bu grubun kendi örneklemini içerisindeki yeri %7,2’dir. Augsburg örnekleminde ise bu grup 7 katılımcıdan oluşmakla birlikte kendi örneklemini içerisinde %1,8’lik bir yere sahiptir. Afyonkarahisar örnekleminde önlisans mezunu sayısı 83 ve bu grubun kendi örneklemini içerisindeki yeri %20,8’dir. Augsburg örnekleminde ise bu grup 75 katılımcıdan oluşmakla birlikte kendi örneklemini içerisinde %18,8’lik bir yere sahiptir. Afyonkarahisar örnekleminde lisans mezunu sayısı 225 ve bu grubun kendi örneklemini içerisindeki yeri %56,3’dür. Augsburg örnekleminde ise bu grup 265 katılımcıdan oluşmakla birlikte kendi örneklemini içerisinde %66,3’lük bir orana sahiptir. Afyonkarahisar örnekleminde yüksek lisans mezunu sayısı 33 ve bu grubun kendi örneklemini içerisindeki yeri %8,3’dür. Augsburg örnekleminde bu grup 39 katılımcıdan oluşmakla birlikte kendi örneklemini içerisinde %9,8’ini oluşturmaktadır. Son olarak, Afyonkarahisar örnekleminde doktora mezunu sayısı 12 ve bu grubun kendi örneklemini içerisindeki yeri %3’dür. Augsburg örnekleminde ise bu grup 1 katılımcıdan oluşmakla birlikte kendi örneklemini içerisinde %0,3’lük bir yere sahiptir.

*Tablo 19. Katılımcıların Gelir Düzeyi Frekansları*

	Frekans		Yüzde		Kümülatif Yüzde	
	Afyonkarahisar	Augsburg	Afyonkarahisar	Augsburg	Afyonkarahisar	Augsburg
1500 den az	185	255	46,3	63,7	46,3	63,7
1500-4500 arası	207	143	51,7	35,8	98,0	99,5
4500 den çok	8	2	2,0	,5	100,0	100,0
Toplam	400	400	100,0	100,0		

Araştırmaya dahil olan katılımcıların gelir düzeyi dağılımları tablo 19’da verilmiştir. Buna göre, aylık geliri ₺ 1500’den az katılımcıların Afyonkarahisar örneklemindeki sayısı 185 ve bu grubun kendi örneklemini içerisindeki yeri %46,3’dür. Augsburg örneklemini ise aylık € 1500’den az gelire sahip 255 katılımcıdan oluşmakla birlikte

kendi örnekleme içerisinde %63,7'lük bir yere sahiptir. Aylık geliri 1500-4500 TL aralığında olan katılımcıların Afyonkarahisar örneklemindeki sayısı 207 ve bu grubun kendi örnekleme içerisindeki yeri %51,7'dir. Aynı grup için Augsburg örnekleme 143 katılımcıdan oluşmakla birlikte kendi örnekleme içerisinde %35,8'lük bir oranı temsil etmektedir. Son olarak, aylık geliri 4500 TL'den fazla olan katılımcıların Afyonkarahisar örneklemindeki sayısı 8 ve bu grubun kendi örnekleme içerisindeki yeri %2'dir. Aynı grup için Augsburg örnekleme 2 katılımcıdan oluşmakla birlikte kendi örnekleme içerisinde %0,5'lük bir yere sahiptir.

## 6.2. Kayıp Veri Özeti

Tablo 20. Kayıp Veri Özeti

		Afyonkarahisar		Augsburg	
		N	%	N	%
Olay Özeti	Geçerli	400	100,0	400	100,0
	Kayıp Veri	0	,0	0	,0
	Toplam	400	100,0	400	100,0

Tablo 20'de kayıp veri özeti verilmiştir. Her iki örnekleme için de 400 katılımcı ankette yer alan likert ölçekli 23 maddenin tamamına cevap vermiştir. Bu yüzden çalışmada kayıp veri bulunmamaktadır. Dolayısıyla, her iki örnekleme de analiz edilmek üzere %100'lük veri elde edilmiştir.

## 6.3. Güvenirlilik Analizi

Tablo 21. Güvenirlilik Analizi

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Afyonkarahisar	0,954	23
Augsburg	0,859	23

Tablo 21'de görüldüğü üzere yapılan çalışmada Afyonkarahisar örnekleminde katılımcıların 23 madde için verdiği yanıtlar üzerinden yapılan güvenirlilik analizi (Cronbach's Alpha) sonucunda %95,4 oranı elde edilmiştir. Diğer taraftan, Augsburg örnekleminde ise bu oran %85,9 olarak tespit edilmiştir. Cronbach's Alpha analizinde %70 ve üzerinde bulunan sonuçların güvenilir olduğu gerçeğinden hareketle,

araştırmada elde edilen skorların kabul edilebilir düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, araştırmada kullanılan ölçeğin her bir maddesinin toplam güvenilirlik üzerindeki etkisi tablo 22’de ayrıntılarıyla verilmiştir.

*Tablo 22. Her Bir Maddenin Çalışmanın Güvenirliği Üzerine Etkileri*

	Verilen Madde Silinirse Ölçülen Ortalama Değeri		Verilen Madde Silinirse Ölçülen Varyans Değeri		Düzeltilmiş Madde Sonrası Toplam Korelasyon Değeri		Verilen Madde Silinirse Cronbach's Alpha Değeri	
	Afyon	Augsburg	Afyon	Augsburg	Afyon	Augsburg	Afyon	Augsburg
Yüksek kaliteli ürün ve hizmet ortaya koyması	116,14	119,34	639,374	209,557	0,756	0,345	0,951	0,856
Yenilikçi olması	117,6	118,38	650,065	222,066	0,434	0,113	0,955	0,861
Mükemmel yöneticilere sahip olması	116,98	119,45	633,383	209,246	0,74	0,379	0,951	0,855
Çalışanlarını adil bir biçimde ödüllendirmesi	116,58	118,5	633,873	217,87	0,775	0,206	0,951	0,859
Çevreyi korumak adına sorumlu davranması	116,35	119,15	634,984	204,058	0,773	0,479	0,951	0,851
Etik hareket etmesi	116,29	119,44	635,837	206,071	0,79	0,431	0,951	0,853
Güçlü ve sempatik bir liderinin olması	117,14	119,36	632,804	196,827	0,733	0,618	0,951	0,846
Karlı bir işletme olması	117,83	119,08	639,206	209,966	0,568	0,35	0,954	0,856
İstenilen paranın karşılığını veren ürün ve hizmetler sunması	116	119,22	637,85	199,046	0,799	0,619	0,951	0,846
Makul sebepleri anlayışla karşılaması	116,51	119,53	642,341	201,573	0,756	0,57	0,951	0,848
İş ortamında herkese eşit fırsatlar sunması	116,69	118,45	632,725	222,669	0,751	0,07	0,951	0,862
Geleceğe dönük büyüme şansının görünmesi	117,8	119,66	648,035	210,575	0,475	0,312	0,955	0,857
Değişime kolay ayak uydurması	118,05	118,4	659,086	219,619	0,319	0,187	0,957	0,86
İyi örgütlenmiş olması	116,75	118,85	632,996	199,563	0,769	0,644	0,951	0,845
Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılaması	116,09	118,91	638,353	202,567	0,783	0,597	0,951	0,847
İşletme faaliyetlerinin açık ve şeffaf olması	116,65	119,58	636,845	202,3	0,758	0,548	0,951	0,849
Toplum üzerinde olumlu bir etkisinin olması	116,37	119,25	637,546	197,741	0,763	0,613	0,951	0,846
Kendi geleceği hakkında net bir vizyona sahip olması	117,11	119,19	635,221	199,14	0,648	0,59	0,952	0,847
Ürün veya Hizmetlerinin arkasında durması	116,02	118,93	636,995	200,92	0,759	0,562	0,951	0,848
Yeni bir ürün veya hizmetin pazara sunulmasına genellikle öncülük etmesi	117,79	118,45	646,873	225,035	0,494	-0,013	0,955	0,865
Çalışanlarının sağlık ve refah düzeylerine verdiği önemi göstermesi	116,39	118,35	628,819	224,981	0,817	-0,007	0,951	0,864
Beklenilenden daha iyi finansal başarı elde etmesi	117,59	119,68	637,537	199,697	0,606	0,527	0,953	0,849
İş yapma biçimi itibarıyla adil ve dürüst olması	115,94	119,05	632,648	198,244	0,838	0,559	0,95	0,848

Tablo 22’de görüldüğü üzere Afyonkarahisar örnekleminde en düşük güvenilirlik oranına sahip “iş yapma biçimi itibariyle adil ve dürüst olması” maddesi araştırmadan çıkarıldığında güvenilirlik değerinin 0,950 değerine kadar düştüğü belirlenmiştir. Öte yandan en yüksek güvenilirlik oranına sahip “Değişime kolay ayak uydurması” maddesi çıkarıldığından ise güvenilirlik değerinin 0,957 kadar yükseldiği belirlenmiştir. Augsburg örnekleminde ise en düşük güvenilirlik oranına sahip “İyi örgütlenmiş olması” maddesi araştırmadan çıkarıldığında güvenilirlik değerinin 0,845 değerine kadar düştüğü belirlenmiştir. Öte yandan en yüksek güvenilirlik oranına sahip “yeni bir ürün veya hizmetin pazara sunulmasına genellikle öncülük etmesi” maddesi çıkarıldığından ise güvenilirlik değerinin 0,865 kadar yükseldiği belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırmadan herhangi bir maddenin çıkarılmasının güvenilirliğe istatistiksel anlamda bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

#### 6.4. Faktörler Arası Korelasyon Analizi

Tablo 23. Afyonkarahisar Faktörler Arası Korelasyon <sup>a</sup>

Afyonkarahisar		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
F1	Pearson Correlation	1	,400	,668	,841	,828	,691	,468
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
F2	Pearson Correlation	,400	1	,415	,383	,398	,437	,458
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
F3	Pearson Correlation	,668	,415	1	,779	,772	,752	,609
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
F4	Pearson Correlation	,841	,383	,779	1	,863	,737	,521
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
F5	Pearson Correlation	,828	,398	,772	,863	1	,720	,509
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
F6	Pearson Correlation	,691	,437	,752	,737	,720	1	,666
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
F7	Pearson Correlation	,468	,458	,609	,521	,509	,666	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

a. N=400

Afyonkarahisar örnekleminde 23 madde üzerinden elde edilen 7 faktörün birbirleriyle ilişkisini belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve tablo 23 elde edilmiştir. Elde edilen değerler göz önünde bulundurulduğunda en yüksek pozitif korelasyonun 4. ve 5. faktörler arasında görüldüğü anlaşılmaktadır. Öte yandan en düşük pozitif korelasyon ise 2. ve 4. faktörler arasında görülmektedir. Faktörler arasında negatif korelasyon görülmemektedir. Bu durum faktörlerin aynı doğrultuda ölçüm gerçekleştirdiğini göstermektedir.

Tablo 24. Augsburg Faktörler Arası Korelasyon<sup>a</sup>

Augsburg		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
F1	Pearson Correlation	1	,167	,149	,471	,544	,624	,419
	Sig. (2-tailed)		,001	,003	,000	,000	,000	,000
F2	Pearson Correlation	,167	1	,030	,160	,163	,108	,208
	Sig. (2-tailed)	,001		,545	,001	,001	,031	,000
F3	Pearson Correlation	,149	,030	1	,112	,144	,170	,034
	Sig. (2-tailed)	,003	,545		,025	,004	,001	,502
F4	Pearson Correlation	,471	,160	,112	1	,643	,524	,448
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,025		,000	,000	,000
F5	Pearson Correlation	,544	,163	,144	,643	1	,601	,432
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,004	,000		,000	,000
F6	Pearson Correlation	,624	,108	,170	,524	,601	1	,537
	Sig. (2-tailed)	,000	,031	,001	,000	,000		,000
F7	Pearson Correlation	,419	,208	,034	,448	,432	,537	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,502	,000	,000	,000	

a.N=400

Augsburg örnekleminde 23 madde üzerinden elde edilen 7 faktörün birbirleriyle ilişkisini belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve tablo 24 elde edilmiştir. Elde edilen değerler göz önünde bulundurulduğunda en yüksek pozitif korelasyonun 4. ve 5. faktörler arasında, en düşük pozitif korelasyon ise 2. ve 3. faktörler arasında olduğu görülmektedir. Faktörler arasında negatif korelasyon görülmemektedir. Bu durum faktörlerin aynı doğrultuda ölçüm gerçekleştirdiğini göstermektedir.

## 6.5. Verilerin Saaty Cetveline Uyarlanması

Anket uygulaması her iki örneklem için de 400 katılımcı ile uygulanmıştır. Çalışma sonucunda itibar algısının ölçüldüğü 7 ana faktörün güç yüzdeleri (*ağırlıkları*) AHP metodu ile belirlenmiştir. Çalışmada 7 ana faktör (*alternatifler*) ve 23 madde (*kriterler*) ele alınmıştır. Bu bağlamda, öncelikle ankete verilen cevaplar nicel verilere dönüştürülerek 23 maddenin karşılaştırma matrisi hesaplanmıştır.

Tablo 25. Afyonkarahisar ve Augsburg Örnekleme Maddelerin Ağırlıkları

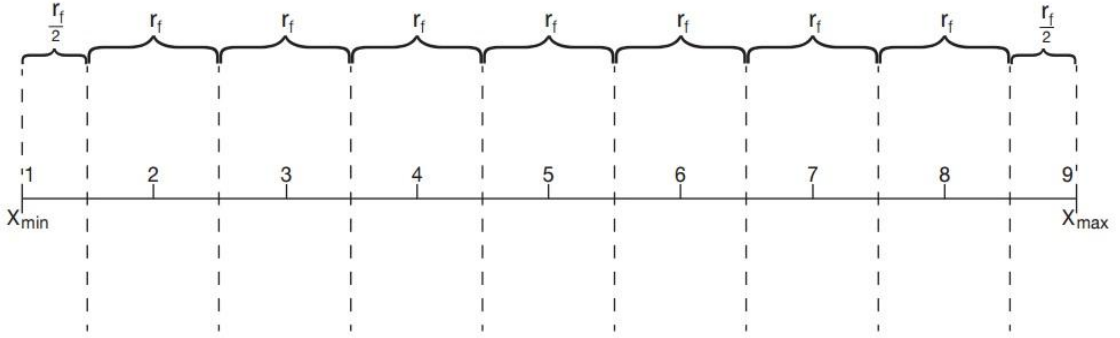
Afyonkarahisar		Augsburg	
M1	0,023	M1	0,040
M2	0,037	M2	0,032
M3	0,062	M3	0,053
M4	0,037	M4	0,020
M5	0,027	M5	0,027
M6	0,027	M6	0,040
M7	0,093	M7	0,040
M8	0,047	M8	0,023
M9	0,021	M9	0,032
M10	0,031	M10	0,053
M11	0,037	M11	0,053
M12	0,031	M12	0,080
M13	0,027	M13	0,023
M14	0,093	M14	0,018
M15	0,023	M15	0,020
M16	0,037	M16	0,080
M17	0,027	M17	0,032
M18	0,187	M18	0,027
M19	0,021	M19	0,020
M20	0,031	M20	0,160
M21	0,027	M21	0,023
M22	0,031	M22	0,080
M23	0,021	M23	0,023

Tablo 25’de katılımcılara yöneltilen 23 maddelik ankete verilen cevapların ağırlıkları hesaplanmıştır. Afyonkarahisar örnekleminde en yüksek ağırlığa sahip maddenin 18, Augsburg’da ise 20. madde olduğu görülmektedir. Madde ağırlıklarının belirlenmesinin ardından kriterlerin Saaty (2008) değerlerine göre puanlarının atanması için en küçük değer ve en büyük değer sıralaması yapılarak bu verilere 1 ile 9 arası puan atması

yapılmıştır. Bu atamalar yapılırken kriter değerleri arasındaki metrik yapılar hesaplanarak eşit aralık yöntemi kullanılmıştır.

$$d_f = f_{\max} - f_{\min} \quad (3.12)$$

$$r_f = d_f / (n-1) \quad (3.13)$$



Şekil 17. Saaty Ölçeğine Uyarlama Cetveli

23 maddelik ankete verilen cevapların 7 faktörde toplanabilmesi için katılımcıların cevaplarının geometrik ortalamaları alınarak faktörlerin ortalama değerleri elde edilmiştir.

Tablo 26. Afyonkarahisar ve Augsburg İçin Saaty Cetveline Uyarlanmış Skorlar

Afyonkarahisar	F1 Ürün ve Hizmetler	F2 Yenilikçilik	F3 İş Yeri	F4 Yönetim	F5 Vatandaşlık	F6 Liderlik	F7 Performans
Ortalama Değerler	5,257	4,982	5,158	4,997	5,057	5,132	4,850
Saaty Cetveli Değerleri	9	4	7	4	5	7	1
Augsburg	F1 Ürün ve Hizmetler	F2 Yenilikçilik	F3 İş Yeri	F4 Yönetim	F5 Vatandaşlık	F6 Liderlik	F7 Performans
Ortalama Değerler	5,158	4,761	6,016	4,654	4,943	5,395	4,295
Saaty Cetveli Değerleri	5	3	9	3	4	6	1

Oluşturulan cetvel ile ölçeklendirilen faktör değerleri tablo 26 'da verilmiştir. Cetvel belli bir aralığa değer atayacak şekilde tasarlandığı için birden çok faktör aynı değerleri alabilmektedir. Bu sayede oluşan yapı verilerin Saaty (2008) cetveline

dönüştürülmesinde esneklik kazandırmaktadır. 2. faktör ve 4. faktör değerlerinin Saaty (2008) cetveline uyarlanmış halleri her ikisinde de 4'tür. Fakat gerçek değerler 2. Faktör için 4,982 ve 4. Faktör için 4,997dir. Bu sistem sayesinde oluşan dinamik yapı ile tüm faktör yükleri Saaty (2008) değerlerine atanmış olur.

### 6.6. Faktörlerin AHP ile Analizi

Faktörler ile ilgili veriler katılımcıların ankete vermiş oldukları cevaplardan elde edildiği için, geometrik ortalama alınarak sonuç elde edilmiştir. Katılımcılar tarafından ankete verilen cevaplar nicel verilere dönüştürülerek 23 maddenin geometrik ortalamaları ile 7 faktörün karşılaştırma matrisi hesaplanmıştır.

*Tablo 27. Faktörlerin Karşılaştırma Matrisi*

<b>Afyonkarahisar</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>F7</b>
F1	1,000	0,444	0,778	0,444	0,556	0,778	0,111
F2	2,250	1,000	1,750	1,000	1,250	1,750	0,250
F3	1,286	0,571	1,000	0,571	0,714	1,000	0,143
F4	2,250	1,000	1,750	1,000	1,250	1,750	0,250
F5	1,800	0,800	1,400	0,800	1,000	1,400	0,200
F6	1,286	0,571	1,000	0,571	0,714	1,000	0,143
F7	9,000	4,000	7,000	4,000	5,000	7,000	1,000
<b>Augsburg</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>F7</b>
F1	1,000	0,600	1,800	0,600	0,800	1,200	0,200
F2	1,667	1,000	3,000	1,000	1,333	2,000	0,333
F3	0,556	0,333	1,000	0,333	0,444	0,667	0,111
F4	1,667	1,000	3,000	1,000	1,333	2,000	0,333
F5	1,250	0,750	2,250	0,750	1,000	1,500	0,250
F6	0,833	0,500	1,500	0,500	0,667	1,000	0,167
F7	5,000	3,000	9,000	3,000	4,000	6,000	1,000

Faktörlerin birbirine karşı üstünlüklerini görebildiğimiz durum tablo 27'de verilmiştir. Faktörlere atanan Saaty (2008) puanları her bir faktörün bir diğerine karşı olan üstünlüğünü göstermektedir. Dolayısı ile birincil köşegeni oluşturan değerler 1,00 olarak hesaplanmıştır. Her faktörün kendine karşı olan üstünlüğü 1'dir ki buna da güç dengesi denir. Diğer değerlerin ise Saaty (2008) puanlarının oranlanmış halini elde

edebilmemiz mümkündür. Buradan çıkan sonuçla elde ettiğimiz matris simetrik elemanlarının çarpımı 1 olan bir matris olmaktadır.

AHP tutarlı bir sistematiğe sahip olsa da sonuçların gerçekçiliği karar vericinin faktörler arasında yaptığı birebir karşılaştırmadaki tutarlılığa bağlı olacaktır. Karar verici sayısı (*örneklem*) oldukça yüksek olduğundan sistemin tutarlı sonuçlar vermesi beklenmektedir. Aynı zamanda AHP de karşılaştırmalardaki tutarlılık ölçülebilirdir. Sonuçta elde edilen Tutarlılık Oranı (CR) ile bulunan öncelik vektörünün ve dolayısıyla faktörler arasında yapılan birebir karşılaştırmaların tutarlılığın test edilebilmesi imkanını sağlamaktadır. AHP, CR hesaplamasının özünü, faktör sayısı ile temel değer adı verilen ( $\lambda$ ) bir katsayının karşılaştırılmasına dayandırmaktadır.  $\lambda$ 'nın hesaplanması için öncelikle A karşılaştırma matrisi ile W öncelik vektörünün matris çarpımından D sütun vektörü elde edilir.

$$D_{\text{afyonkarahisar}} = \begin{bmatrix} 2,371 \\ 0,835 \\ 0,477 \\ 0,835 \\ 0,668 \\ 0,477 \\ 1,338 \end{bmatrix} \quad D_{\text{augzburg}} = \begin{bmatrix} 0,353 \\ 1,176 \\ 3,454 \\ 0,397 \\ 0,397 \\ 0,635 \\ 1,588 \end{bmatrix}$$

Bulunan D sütun vektörü ile W sütun vektörünün karşılıklı elemanlarının bölümünden her bir değerlendirme faktörüne ilişkin temel değer (E) elde edilir.

$$E_{\text{afyonkarahisar}} = \begin{bmatrix} 7,000 \\ 7,000 \\ 7,000 \\ 7,000 \\ 7,000 \\ 7,000 \\ 7,000 \end{bmatrix} \quad E_{\text{augzburg}} = \begin{bmatrix} 7,000 \\ 7,000 \\ 7,000 \\ 7,000 \\ 7,000 \\ 7,000 \\ 7,000 \end{bmatrix}$$

Bu değerlerin aritmetik ortalaması ise karşılaştırmaya ilişkin temel değeri ( $\lambda$ ) verir. CI (tutarlılık göstergesi), Random Gösterge (RI) olarak adlandırılan ve Tablo 13'de gösterilen standart düzeltme değerine bölünerek CR (tutarlılık oranı) elde edilir. Tablo 13'den faktör sayısına karşılık gelen değer seçilir. Tutarlılığın sağlanabilmesi için elde

edilen CR değerinin 0,10 değerinden küçük olması beklenir. İşlemin sonucunda araştırmanın CR değeri “0” olarak bulunmuştur. Bu durumda yapılan araştırmanın sonuçlarının tutarlılığından bahsetmek mümkün olmaktadır.

Tablo 28. Faktörlerin AHP Skorları

Afyonkarahisar	Ürün ve Hizmetler	Yenilikçilik	İş Yeri	Yönetim	Vatandaşlık	Liderlik	Performans
AHP Skorları	0,201	0,129	0,131	0,138	0,152	0,142	0,107
Yüzdeler	%20,1	%12,9	%13,1	%13,8	%15,2	%14,2	%10,7
Augsburg	Ürün ve Hizmetler	Yenilikçilik	İş Yeri	Yönetim	Vatandaşlık	Liderlik	Performans
AHP Skorları	0,122	0,184	0,205	0,123	0,129	0,114	0,123
Yüzdeler	%12,2	%18,4	%20,5	%12,3	%12,9	%11,4	%12,29

Araştırmanın sonucunda tablo 28’de görülen AHP skorları elde edilmiştir. Afyonkarahisar örnekleminde *ürün ve hizmetler* ve *performans* faktörleri yüzde önem dağılımları ortalamasına göre uç değerler olarak ön plana çıkmaktadır. Augsburg örnekleminde ise %20,5 ile en yüksek skor *iş yeri* faktörüne aittir. Diğer faktörler ise yüzde önem dağılımlarına göre sırasıyla *yenilikçilik*, *vatandaşlık*, *yönetim*, *performans*, *ürün ve hizmetler* ve *liderlik* faktörleridir. Bu sonuç  $H_0$  yokluk hipotezinin reddi anlamını taşımaktadır. Buna göre, kültürel faktörlerin kurumsal itibar algısı üzerinde istatistiksel anlamda bir etkisi vardır.

## 6.7. Faktörlere Ait Maddelerin AHP İle Analizi

Araştırma modelinde belirtildiği üzere katılımcılara yöneltilen ölçek toplamda 7 faktör ve 23 sorudan oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarının model kısmında belirtildiği gibi uygulanması ve verilerin analiz edilmesinin ardından, söz konusu ölçeğin daha az sayıda madde ile uygulanabilirliği test edilmiştir. Bu bağlamda, ölçeğe ait 7 faktörün alt maddelerine grup içi AHP uygulanmış ve 7 faktörün kendi içerisindeki temsil değeri en yüksek her bir madde grup içerisine AHP uygulanarak tespit edilmiş ve katılımcılara 23 yerine sadece bu 7 sorunun yöneltilmesi durumunda genel sonuca son derece yakın sonuçların elde edilebileceği bağımsız iki örneklem t-testi uygulanarak anlaşılmıştır. Bu ise ölçeğin uygulanmasına kolaylık getiren yeni bir yaklaşım ve tutarlılığı ispatlanmış

bir model olarak düşünülebilir. Ölçeğin 7 maddeye indirgenmesi anlamına gelen bu yeni öneride, öncelikle faktörlerin grup içi maddelere göre puanları tespit edilmiştir.

Tablo 29’da grup istatistikleri verilen ve Tablo 30’da elde edilen skorların  $\mu_1$  ve  $\mu_2$  değerleri ile elde edilen faktör yüzde önem dağılımları arasında istatistiksel anlamda bir fark olup olmadığı *bağımsız iki örneklem t-testi* ile sınanmıştır.

$\mu_1$ = 7 faktöre dayalı AHP skorları

$\mu_2$ = Grup içi indirgenmiş maddeler ile elde edilen AHP skorları

$H_0$  :  $\mu_1$  ve  $\mu_2$  arasında istatistiksel bir fark yoktur.

$H_1$  :  $\mu_1$  ve  $\mu_2$  arasında istatistiksel bir fark vardır.

Tablo 29. Grup İstatistikleri

AHP Puanları	Yöntem	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
	Afyonkarahisar	$\mu_1$	7	,1429	,02917
	$\mu_2$	7	,1429	,07637	,02887
AHP Puanları	Yöntem	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
	Augsburg	$\mu_1$	7	,1429	,03606
	$\mu_2$	7	,1429	,06685	,02527

Tablo 30. Bağımsız İki Örneklem T-Testi

AHP Puanları	Levene's Test Varyansların Eşitliği		t-test Ortalamaların Eşitliği						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff	Standart Hata Farkları	95% Güven Aralığı	
								Min	Max
Varyansların Eşitliği Varyansların Eşit Olmama Durumu	1,78	,207	,000	12	1,000	,000	,030900	-,06733	,06733
			,000	7,715	1,000	,000	,030900	-,07172	,07172
AHP Puanları	Levene's Test Varyansların Eşitliği		t-test Ortalamaların Eşitliği						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff	Standart Hata Farkları	95% Güven Aralığı	
								Min	Max
Augsburg	2,468	,142	,000	12	1,000	,000	,02871	-,06255	,06255
Varyansların Eşitliği Varyansların Eşit Olmama Durumu			,000	9,219	1,000	,000	,02871	-,06471	,06471

Burada öncelikle varyansların eşitliği varsayımı test edilmiştir. Bunun için Levene's testi sig. (*anlamlılık*) değerine bakılmıştır. Çalışma 0.05 anlamlılık düzeyinde başka bir deyişle %95 güven aralığında yapıldığı için bu değer 0.05 den büyük olması durumunda varyanslar eşit kabul edilmektedir. Bu aşamadan sonra analizin ilk satırı geçerli olurken, sonrasında ise,  $\mu_1$  ve  $\mu_2$  arasında istatistiksel manada bir fark olup olmadığı tablonun t-testi bölümünden elde edilmiştir. Tablonun 1.satırındaki t-testinin sig. değeri 0.05 den küçük ise  $H_0$  kabul aksi durumda ise  $H_0$  ret edilir. Tablo değeri 0 olarak hesaplandığından  $H_0$  yokluk hipotezi kabul edilebilir. Yani, iki sonuç arasında istatistiksel anlamda bir fark yoktur. Sonuç olarak,  $H_0$  yokluk hipotezinin kabul edilmesi söz konusu örneklerde gelecekteki araştırmaların 23 madde yerine indirgenmiş 7 maddeyle yapılmasının mümkün olduğunu göstermektedir.

Tablo 31. Grup İçi AHP Uygulaması

		Afyonkarahisar	Augsburg
F1	M1	0,673	0,643
	M9	0,075	0,214
	M15	0,168	0,071
	M19	0,084	0,071
F2	M2	0,087	0,089
	M13	0,783	0,114
	M20	0,130	0,797
F3	M4	0,184	0,692
	M11	0,735	0,231
	M21	0,082	0,077
F4	M6	0,153	0,231
	M16	0,763	0,692
	M23	0,085	0,077
F5	M5	0,090	0,089
	M10	0,809	0,797
	M17	0,101	0,114
F6	M3	0,134	0,552
	M7	0,537	0,276
	M14	0,060	0,061
	M18	0,269	0,110
F7	M8	0,621	0,069
	M12	0,310	0,310
	M22	0,069	0,621

Tablo 31’de görüldüğü üzere, araştırmayı 23 madde üzerinden değil de 7 madde üzerinden gerçekleştirdiğimizde birbirine oldukça yakın sonuçlar elde edilmiş ve daha önemlisi faktörler arası sıralamada bir farklılık gözlemlenmemiştir. Fakat 1. 4. ve 5. faktörler sırasıyla 1, 16 ve 10. maddelerle her iki örnekleme de temsil gücü en yüksek maddeler iken 2. 3. 6. ve 7. faktörlerde ise aynı maddelerde ölçüm yapılamamaktadır. 2. faktörü Afyonkarahisar örnekleme için 13. madde Augsburg örnekleme ise 20. madde temsil edebilmektedir. 3. faktörü Afyonkarahisar örnekleme için 11, Augsburg örnekleme için 4. madde temsil edebilmektedir. 6. faktörü Afyonkarahisar 7, Augsburg 3.madde temsil edebilmektedir. Son olarak 7. faktör de ise Afyonkarahisar örnekleme 8.madde, Augsburg için 22. madde temsil edebilmektedir. Buna ek olarak alt kriterlere göre elde edilen skorlar da tablo 32’de verilmiştir.

*Tablo 32. Alt Kriterlere Göre Elde Edilen Skorlar*

<b>Afyonkarahisar</b>	<b>Ürün ve Hizmetler</b>	<b>Yenilikçilik</b>	<b>İş Yeri</b>	<b>Yönetim</b>	<b>Vatandaşlık</b>	<b>Liderlik</b>	<b>Performans</b>
<b>Faktörlere göre AHP Skorları</b>	0,201	0,129	0,131	0,138	0,152	0,142	0,107
<b>Azaltılmış Maddelere göre AHP Skorları</b>	0,314	0,109	0,111	0,110	0,131	0,128	0,097
<b>Augsburg</b>	<b>Ürün ve Hizmetler</b>	<b>Yenilikçilik</b>	<b>İş Yeri</b>	<b>Yönetim</b>	<b>Vatandaşlık</b>	<b>Liderlik</b>	<b>Performans</b>
<b>Faktörlere göre AHP Skorları</b>	0,122	0,184	0,205	0,123	0,129	0,114	0,123
<b>Azaltılmış Maddelere göre AHP Skorları</b>	0,108	0,197	0,273	0,109	0,110	0,095	0,108

## 7. Sonuç ve Öneriler

Kurumsal itibar bir örgütün etkileşim halinde olduğu farklı paydaş grupları üzerinde bıraktığı algısal etki ve örgüt hakkındaki rasyonel değerlendirmelerden kaynaklanan soyut bir varlıktır. Örgüt ve paydaşlar arasında gerçekleşen deneyimlere dayanan geçmiş ilişkinin ve tarafların doğrudan veya dolaylı iletişimin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Zamanla tutarlılığını ispat etmiş bir kurumsal kimlik ve paydaşların zihninde olumlu çağrışımlara sahip bir kurumsal imajın temellerini oluşturduğu kurumsal itibar, beraberinde rekabet üstünlüğünü de getiren ekonomik değeri yüksek ve ikamesi güç bir varlıktır. Kuramsal zeminde özellikle kaynak tabanlı yaklaşım sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün marka ve itibarın da dahil olduğu soyut özellik ve yetenekler yoluyla sağlanabileceğini öne sürmektedir. Bu bağlamda ekonomik değeri yüksek bu soyut varlığın etkin bir biçimde yönetilmesi kapsamlı bir itibar yönetimi yaklaşımını gerektirmektedir. Bu doğrultuda faaliyetlerini planlayan ve sürdüren örgütler için paydaşlar ontolojik bir öneme sahiptir. Nitekim amaçların daha kolay gerçekleştirilmesi için örgütün müşteriler, daha sonra ise kanaat önderleri, tedarikçiler ile mevcut ve potansiyel çalışanlar arasında iyi ve tutarlı bir itibara sahip olması gerekir. Sonuçlarını ele almakta olduğumuz bu çalışmada söz konusu farklı paydaş gruplarının içerisinde en geniş paydaş grubu olan genel tüketici kitlesi baz alınmıştır.

Giriş bölümünde vurgulandığı gibi bu araştırmayı daha önceki pek çok araştırmadan farklı kılan en temel özellik iki özellik, iki farklı kültür üzerinde gerçekleştirilmiş olması ve literatürde sıklıkla tekrar edilen örgütsel bir puanlama yapmaktansa tüketicilerin itibar puanlaması yaparken hangi faktörlere öncelik verdiği ve söz konusu faktörlerin birbirlerine olan üstünlüklerinin AHP yöntemiyle ayrıntılı olarak hesaplanmış olmasıdır. Böylece iki farklı kültürel grubun itibar algısı kıyaslanmış ve bu algıyı şekillendiren temel değişkenler ortaya çıkarılmıştır.

Araştırmaya dahil olan katılımcıların önemli bir kısmını her iki örnekleme de 18-35 yaş arası kitlenin oluşturduğu bu grubu ise 36-48 arası yaş grubunun takip ettiği görülmektedir. Cinsiyet dağılımlarında Afyonkarahisar örnekleminde farklı olarak Augsburg örnekleminde kadın katılımcı sayısında bir artış gözlemlenmiştir.

Örneklemlerdeki eğitim düzeyi verileri her iki grupta da lisans mezunlarında belirgin bir kümelenme olduğuna işaret etmektedir.

Ölçeğin uygulaması ile ilgili yapılan güvenilirlik analizi (*Cronbach's Alpha*) sonucunda sırasıyla %95,4 ve %85,9 oranları tespit edilmiştir. Cronbach's Alpha analizinde %70 ve üzerinde bulunan sonuçların güvenilir olduğu gerçeğinden hareketle, araştırma sonucunda ulaşılan skorların kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca araştırmada katılımcılara yöneltilen her bir madde için iki farklı örneklem bağlamında güvenilirlik analizi de yapılmış ve araştırmadan herhangi bir maddenin çıkarılmasının güvenilirliğe istatistiksel anlamda bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda toplam güvenilirliğin yeterliliğini doğrular niteliktedir. Güvenirlik analizlerinin ardından gerçekleştirilen ve faktörlerin birbirleriyle olan ilişkisini görmek amacıyla iki örneklem için ayrı ayrı gerçekleştirilen korelasyon analizi faktörler arasında negatif korelasyon olmadığını göstermektedir. Bu sonuç, faktörlerin aynı doğrultuda ölçüm gerçekleştirdiğini göstermektedir.

Bulgular kısmında detayları verilen karşılaştırmanın tutarlılığının ölçülmesi ve doğrulanmasının ardından iki örneklemin kendi AHP skorları elde edilmiştir. Buna göre, Afyonkarahisar örnekleminde %20,1 ile en yüksek skor *ürün ve hizmetler* faktörüne aittir. Diğer faktörler ise yüzde önem dağılımlarına göre sırasıyla *vatandaşlık*, *liderlik*, *yönetim*, *işyeri*, *yenilikçilik* ve *performans* faktörleridir. Bu örneklem bağlamında *ürün ve hizmetler* ve *performans* faktörleri yüzde önem dağılımları ortalamasına göre uç değerler olarak ön plana çıkmaktadır. Bu örneklemdaki katılımcıların en çok değer verdikleri kriterlerin doğrudan ürünün kendisiyle ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre, ürün veya hizmetin kalitesi, tüketicinin ihtiyacını karşılayabilme noktasındaki yeterliliği, işletmelerin söz konusu ürün veya hizmetlerinin arkasında durması ve satış sonrasında müşterilerine sunduğu hizmetler tüketicinin toplam itibar algısı yerindeki en önemli kısmı oluşturmaktadır. Burada ikinci en önemli faktör olarak karşımıza çıkan *vatandaşlık* faktörü bağlamında ise tüketicilerin sosyal sorumluluk kavramı çatısı altında yapılan ve örgütün içinde bulunduğu çevreye ve topluma karşı sorumluluk alma derecesine toplam itibar algısı açısından büyük önem atfettiği anlaşılmaktadır. Aynı örneklemdaki diğer uç değer olarak araştırmacıların toplam itibar algısında en düşük önem yerine sahip olduğu görülen *performans*

faktörüdür. Bu örnekleme yer alan katılımcılar örgütlerin karlılık, büyüme ve finansal durum gibi özelliklerine diğer faktörlere kıyasla en düşük önemi vermektedir.

Öte yandan, Augsburg örnekleminde %20,5 ile en yüksek skor *iş yeri* faktörüne aittir. Buna göre, katılımcıların çalışan odaklı bir yaklaşım sergiledikleri görülmektedir. Çalışanlara adil davranılması, adil ödüllendirme, eşit fırsatların sunulması ve son olarak da çalışanların sağlık ve refah düzeylerine değer verilmesi bu gruptaki katılımcıların toplam itibar algısında en önemli yeri teşkil etmektedir. Faktörler içerisinde %18,4 ile ikinci önem derecesine sahip olan *yenilikçilik* faktörüdür. Buna göre, söz konusu örnekleme katılımcıların değişime, değişime ayak uydurmaya ve yeni ürün veya hizmetlerin pazara sunulmasında öncülük edilmesine önemli ölçüde değer vermektedir. Diğer faktörler ise yüzde önem sırasına göre sırasıyla *vatandaşlık*, *yönetim*, *performans*, *ürün ve hizmetler* ve %11,4 ile en düşük öneme sahip olduğu gözlemlenen *liderlik* faktörleridir. Dolayısıyla, bu örnekleme katılımcıların tüketici kitlesi mükemmel, güçlü veya sempatik yöneticilere sahip olma durumuna toplam itibar algısı içerisinde en düşük önemi vermektedir.

Araştırmada katılımcıların kurumsal itibar algılamaları karşılaştırıldığında toplam yedi faktör için atfedilen önem dereceleri bağlamında istatistiksel olarak önemli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu sonuçlar işletmelerin kurumsal itibar yönetimi çalışmaları ve stratejileri için yol gösterici niteliktedir. Tüketicilerin hangi değişkenler üzerinden işletmeleri itibarlı olarak nitelendiklerinin öğrenilmesi işletmelerin bu büyük paydaş grubu ile olan etkileşiminde alacağı kararlar ve yürüteceği faaliyetlerde önemli avantajları beraberinde getirecektir.

Toplumları oluşturan bireylerin bilişsel ve duyuşsal olarak şekillendiren kültürün kurumsal itibarın üzerindeki etkisinin ele alındığı bu çalışmada kültür değişkeninin tüketicilerin itibar algısını şekillendirdiği ve bu algının farklılaşmasına sebep olduğunu görülmektedir. Elde edilen sonuçlar ışığında, algılama sürecinde uyarıcının niteliği kadar algılayanın da niteliğine bağlı olduğu ve bireylerin içinde bulunduğu durumu veya herhangi bir mesajı, uyarıcıyı çok farklı şekilde yorumlayabileceğini söylemek mümkündür. Doğası gereği dinamik bir kavram olarak değerlendirilen kurumsal itibarın işletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri çevre içerisindeki meşruiyet kazanması için

kritik bir öneme sahip olduğu bilinmektedir. Araştırma sonuçları ise bu süreçte işletmelerin kendi kültürel bağlamdan bağımsız hareket edemeyeceğini ve örgütsel meşruiyetin kazanılmasında örgüt ve çevre uyumunun ve paydaşların kültürel beklentilerinin karşılanmasının önemli rolü olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları etkin bir kurumsal itibar yönetiminin kültürel bir farkındalık çerçevesinde yürütülmesi ve kurumsal itibarın oluşturulması, korunması, geliştirilmesi sürecinde paydaşların değer yargılarına karşı bir farkındalık geliştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, ister faydacı isterse rekabet üstünlüğü odaklı yansıtıcı bakış açısıyla ele alınsın, doğru bir kurumsal itibar stratejisi örgütü çevreleyen sosyal ve kültürel değerleri hesaba katmak durumundadır.

Kültürel bağlam farkındalığı ile gerçekleştirilen bu çalışma, literatürde mevcut araştırmalara ek olarak işletmenin en önemli paydaş grubu olan nihai satın alma kararını verecek tüketicilerin bakış açısıyla yapılmıştır. Bu bağlamda, kurumsal itibar çalışmalarında tüketicilerin doğrudan ele alınmadığı ile ilgili mevcut eleştirilerin ortaya koyduğu boşluğu doldurmak adına önemli bir adım olarak görülmelidir. Araştırma sonuçları gelecekte kurumsal itibar bağlamında gerçekleştirilecek çalışmalar için de yeni ve özgün araştırma konularına zemin hazırlamaktadır. Örneğin, araştırmada tespit edilen kültürel farklılıkların nedenlerinin ayrı bir çalışma çerçevesinde incelenmesi veya demografik değişkenlerin kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisinin incelenmesinin literatüre önemli katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, faktörlere ait alt maddelerin analiz edilmesiyle araştırmada kullanılan 23 maddeli ölçeğin 7 madde ile de uygulanabilir olduğu anlaşılmaktadır. Bu ise gelecekteki araştırmalar için zaman ve maliyet bakımından önemli kolaylıklar sağlayacaktır.

## Ekler

### EK 1: Türkçe Anket Formu



#### Kurumsal İtibar Algısı Anketi

Değerli Katılımcı,

Bir doktora tezi araştırması olan bu anket formu farklı kültürlerdeki tüketicilerin kurumsal itibar algılarını tespit etmek amacıyla oluşturulmuştur ve işletmelerin birtakım özelliklerini kapsamaktadır. Ankette aşağıda yer alan özelliklerin herhangi bir işletmeye itibarlı denilebilmesi için ne derece önemli olduğu sorusunun yanıtı aranmaktadır. Mevcut sorular sizin değerlendirmeniz amacıyla oluşturulmuştur. Sonuçlara yönelik istatistik analizler uygulanacaktır. Araştırmaya ait veriler gizlilik temelinde yalnızca bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Lütfen anketi doldurmadan önce yaşınız, gelir düzeyiniz, cinsiyetiniz ve eğitim seviyeniz gibi gerekli ön bilgileri doldurunuz.

Teşekkürler  
Volkan Yüncü

#### Yaş

18-23  24-35  36-48  49-60  61 ve üstü

#### Gelir Düzeyi

1500'den az  1500-4500 arası  4500'den çok

#### Cinsiyet

Kadın  Erkek

#### Eğitim Durumu

İlköğretim  Lise  Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Az da Olsa Önemli	Ne Önemli Ne Önemli	Kısmen Önemli	Önemli	Son Derece Önemli
1- Yüksek kaliteli ürün ve hizmet ortaya koyması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Yenilikçi olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Mükemmel yöneticilere sahip olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Çalışanlarını adil bir biçimde ödüllendirmesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Çevreyi korumak adına sorumlu davranması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Etik hareket etmesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- Güçlü ve sempatik bir liderinin olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Karlı bir işletme olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9- İstenilen paranın karşılığını veren ürün ve hizmetler sunması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10- Makul sebepleri anlayışla karşılaması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11- İş ortamında herkese eşit fırsatlar sunması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12- Geleceğe dönük büyüme şansının görünmesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13- Değişime kolay ayak uydurması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14- İyi örgütlenmiş olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15- Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılaması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16- İşletme faaliyetlerinin açık ve gefat olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17- Toplum üzerinde olumlu bir etkisinin olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18- Kendi geleceği hakkında net bir vizyona sahip olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19- Ürün veya Hizmetlerinin arkasında durması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20- Yeni bir ürün veya hizmetin pazara sunulmasına genellikle öncülük etmesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21- Çalışanlarının sağlık ve refah düzeylerine verdiği önemi göstermesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22- Beklenilenden daha iyi finansal başarı elde etmesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23- İş yapma biçimi itibarıyla adil ve dürüst olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## EK 2: Almanca Anket Formu



### Umfrage zu "Unternehmensreputation"

Sehr geehrte Teilnehmer

Dies ist eine Befragung zur Feststellung von Eigenschaften der Konsumenten aus verschiedenen Kulturen zum Thema "Unternehmensreputation". Die Fragen richten sich an Ihre Einschätzungen und wie Sie diese bewerten.

Bitte füllen Sie vor der Befragung Ihr Alter, Einkommensstand, Geschlecht und Bildungsstatus aus.

Die vorliegende Umfrage dient für die Forschung einer Doktorarbeit. Den Ergebnissen zufolge werden statistische Analysen durchgeführt. Die Angaben dienen ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke und unterliegen dem Datenschutz.

Vielen Dank.

Volkan Yüncü

#### Alter

18-23     24-35     36-48     49-60     ab 61

#### Netto-Monatseinkommen

Unter 1500     Zwischen 1500 - 4500     über 4500

#### Geschlecht

Männlich     Weiblich

#### Bildungsstatus

Volksschulbildung     Hauptschule     Ausbildung     Gymnasium     Realschule     Studium     Hochschulgrad     PhD

	Nicht sehr wichtig	Nicht wichtig	Weniger wichtig	Neutral	Teilweise wichtig	Wichtig	Sehr wichtig
1- Qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen anbieten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Hervorragende Betriebsleitung haben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Die Angestellten gerecht belohnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Umweltschutz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- ethisches Verhalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- Eine sympathische und starke Führung haben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Rentabilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9- Preis/Leistungsverhältnis an Produkte/Dienstleistungen anpassen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10- Verständnis für nachvollziehbare Gründe haben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11- Gerechte Möglichkeiten am Arbeitsplatz anbieten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12- Starke Expansionen vorhersehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13- Anpassung an Veränderungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14- Gut organisiert sein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15- Kundenbedürfnisse anpassen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16- Transparenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17- Positiven Eindruck in der Gesellschaft hinterlassen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18- Klare Zukunftspläne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19- Hinter seinen Produkten/Dienstleistungen stehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20- Der Erste im Markt sein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21- Um Gesundheit und Wohlstand der Angestellten sorgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22- Finanziell bessere Erfolge erzielen als erwartet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23- Gerechter und fairer Handel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### EK 3: Maddeler Arası Karşılaştırma Matrisi

AFYONKARAHİSAR	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23
M1	1,00	0,63	0,38	0,63	0,88	0,88	0,25	0,50	1,13	0,75	0,63	0,75	0,88	0,25	1,00	0,63	0,88	0,13	1,13	0,75	0,88	0,75	1,13
M2	1,60	1,00	0,60	1,00	1,40	1,40	0,40	0,80	1,80	1,20	1,00	1,20	1,40	0,40	1,60	1,00	1,40	0,20	1,80	1,20	1,40	1,20	1,80
M3	2,67	1,67	1,00	1,67	2,33	2,33	0,67	1,33	3,00	2,00	1,67	2,00	2,33	0,67	2,67	1,67	2,33	0,33	3,00	2,00	2,33	2,00	3,00
M4	1,60	1,00	0,60	1,00	1,40	1,40	0,40	0,80	1,80	1,20	1,00	1,20	1,40	0,40	1,60	1,00	1,40	0,20	1,80	1,20	1,40	1,20	1,80
M5	1,14	0,71	0,43	0,71	1,00	1,00	0,29	0,57	1,29	0,86	0,71	0,86	1,00	0,29	1,14	0,71	1,00	0,14	1,29	0,86	1,00	0,86	1,29
M6	1,14	0,71	0,43	0,71	1,00	1,00	0,29	0,57	1,29	0,86	0,71	0,86	1,00	0,29	1,14	0,71	1,00	0,14	1,29	0,86	1,00	0,86	1,29
M7	4,00	2,50	1,50	2,50	3,50	3,50	1,00	2,00	4,50	3,00	2,50	3,00	3,50	1,00	4,00	2,50	3,50	0,50	4,50	3,00	3,50	3,00	4,50
M8	2,00	1,25	0,75	1,25	1,75	1,75	0,50	1,00	2,25	1,50	1,25	1,50	1,75	0,50	2,00	1,25	1,75	0,25	2,25	1,50	1,75	1,50	2,25
M9	0,89	0,56	0,33	0,56	0,78	0,78	0,22	0,44	1,00	0,67	0,56	0,67	0,78	0,22	0,89	0,56	0,78	0,11	1,00	0,67	0,78	0,67	1,00
M10	1,33	0,83	0,50	0,83	1,17	1,17	0,33	0,67	1,50	1,00	0,83	1,00	1,17	0,33	1,33	0,83	1,17	0,17	1,50	1,00	1,17	1,00	1,50
M11	1,60	1,00	0,60	1,00	1,40	1,40	0,40	0,80	1,80	1,20	1,00	1,20	1,40	0,40	1,60	1,00	1,40	0,20	1,80	1,20	1,40	1,20	1,80
M12	1,33	0,83	0,50	0,83	1,17	1,17	0,33	0,67	1,50	1,00	0,83	1,00	1,17	0,33	1,33	0,83	1,17	0,17	1,50	1,00	1,17	1,00	1,50
M13	1,14	0,71	0,43	0,71	1,00	1,00	0,29	0,57	1,29	0,86	0,71	0,86	1,00	0,29	1,14	0,71	1,00	0,14	1,29	0,86	1,00	0,86	1,29
M14	4,00	2,50	1,50	2,50	3,50	3,50	1,00	2,00	4,50	3,00	2,50	3,00	3,50	1,00	4,00	2,50	3,50	0,50	4,50	3,00	3,50	3,00	4,50
M15	1,00	0,63	0,38	0,63	0,88	0,88	0,25	0,50	1,13	0,75	0,63	0,75	0,88	0,25	1,00	0,63	0,88	0,13	1,13	0,75	0,88	0,75	1,13
M16	1,60	1,00	0,60	1,00	1,40	1,40	0,40	0,80	1,80	1,20	1,00	1,20	1,40	0,40	1,60	1,00	1,40	0,20	1,80	1,20	1,40	1,20	1,80
M17	1,14	0,71	0,43	0,71	1,00	1,00	0,29	0,57	1,29	0,86	0,71	0,86	1,00	0,29	1,14	0,71	1,00	0,14	1,29	0,86	1,00	0,86	1,29
M18	8,00	5,00	3,00	5,00	7,00	7,00	2,00	4,00	9,00	6,00	5,00	6,00	7,00	2,00	8,00	5,00	7,00	1,00	9,00	6,00	7,00	6,00	9,00
M19	0,89	0,56	0,33	0,56	0,78	0,78	0,22	0,44	1,00	0,67	0,56	0,67	0,78	0,22	0,89	0,56	0,78	0,11	1,00	0,67	0,78	0,67	1,00
M20	1,33	0,83	0,50	0,83	1,17	1,17	0,33	0,67	1,50	1,00	0,83	1,00	1,17	0,33	1,33	0,83	1,17	0,17	1,50	1,00	1,17	1,00	1,50
M21	1,14	0,71	0,43	0,71	1,00	1,00	0,29	0,57	1,29	0,86	0,71	0,86	1,00	0,29	1,14	0,71	1,00	0,14	1,29	0,86	1,00	0,86	1,29
M22	1,33	0,83	0,50	0,83	1,17	1,17	0,33	0,67	1,50	1,00	0,83	1,00	1,17	0,33	1,33	0,83	1,17	0,17	1,50	1,00	1,17	1,00	1,50
M23	0,89	0,56	0,33	0,56	0,78	0,78	0,22	0,44	1,00	0,67	0,56	0,67	0,78	0,22	0,89	0,56	0,78	0,11	1,00	0,67	0,78	0,67	1,00

AUGSBURG	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23
M1	1,00	1,25	0,75	2,00	1,50	1,00	1,00	1,75	1,25	0,75	0,75	0,50	1,75	2,25	2,00	0,50	1,25	1,50	2,00	0,25	1,75	0,50	1,75
M2	0,80	1,00	0,60	1,60	1,20	0,80	0,80	1,40	1,00	0,60	0,60	0,40	1,40	1,80	1,60	0,40	1,00	1,20	1,60	0,20	1,40	0,40	1,40
M3	1,33	1,67	1,00	2,67	2,00	1,33	1,33	2,33	1,67	1,00	1,00	0,67	2,33	3,00	2,67	0,67	1,67	2,00	2,67	0,33	2,33	0,67	2,33
M4	0,50	0,63	0,38	1,00	0,75	0,50	0,50	0,88	0,63	0,38	0,38	0,25	0,88	1,13	1,00	0,25	0,63	0,75	1,00	0,13	0,88	0,25	0,88
M5	0,67	0,83	0,50	1,33	1,00	0,67	0,67	1,17	0,83	0,50	0,50	0,33	1,17	1,50	1,33	0,33	0,83	1,00	1,33	0,17	1,17	0,33	1,17
M6	1,00	1,25	0,75	2,00	1,50	1,00	1,00	1,75	1,25	0,75	0,75	0,50	1,75	2,25	2,00	0,50	1,25	1,50	2,00	0,25	1,75	0,50	1,75
M7	1,00	1,25	0,75	2,00	1,50	1,00	1,00	1,75	1,25	0,75	0,75	0,50	1,75	2,25	2,00	0,50	1,25	1,50	2,00	0,25	1,75	0,50	1,75
M8	0,57	0,71	0,43	1,14	0,86	0,57	0,57	1,00	0,71	0,43	0,43	0,29	1,00	1,29	1,14	0,29	0,71	0,86	1,14	0,14	1,00	0,29	1,00
M9	0,80	1,00	0,60	1,60	1,20	0,80	0,80	1,40	1,00	0,60	0,60	0,40	1,40	1,80	1,60	0,40	1,00	1,20	1,60	0,20	1,40	0,40	1,40
M10	1,33	1,67	1,00	2,67	2,00	1,33	1,33	2,33	1,67	1,00	1,00	0,67	2,33	3,00	2,67	0,67	1,67	2,00	2,67	0,33	2,33	0,67	2,33
M11	1,33	1,67	1,00	2,67	2,00	1,33	1,33	2,33	1,67	1,00	1,00	0,67	2,33	3,00	2,67	0,67	1,67	2,00	2,67	0,33	2,33	0,67	2,33
M12	2,00	2,50	1,50	4,00	3,00	2,00	2,00	3,50	2,50	1,50	1,50	1,00	3,50	4,50	4,00	1,00	2,50	3,00	4,00	0,50	3,50	1,00	3,50
M13	0,57	0,71	0,43	1,14	0,86	0,57	0,57	1,00	0,71	0,43	0,43	0,29	1,00	1,29	1,14	0,29	0,71	0,86	1,14	0,14	1,00	0,29	1,00
M14	0,44	0,56	0,33	0,89	0,67	0,44	0,44	0,78	0,56	0,33	0,33	0,22	0,78	1,00	0,89	0,22	0,56	0,67	0,89	0,11	0,78	0,22	0,78
M15	0,50	0,63	0,38	1,00	0,75	0,50	0,50	0,88	0,63	0,38	0,38	0,25	0,88	1,13	1,00	0,25	0,63	0,75	1,00	0,13	0,88	0,25	0,88
M16	2,00	2,50	1,50	4,00	3,00	2,00	2,00	3,50	2,50	1,50	1,50	1,00	3,50	4,50	4,00	1,00	2,50	3,00	4,00	0,50	3,50	1,00	3,50
M17	0,80	1,00	0,60	1,60	1,20	0,80	0,80	1,40	1,00	0,60	0,60	0,40	1,40	1,80	1,60	0,40	1,00	1,20	1,60	0,20	1,40	0,40	1,40
M18	0,67	0,83	0,50	1,33	1,00	0,67	0,67	1,17	0,83	0,50	0,50	0,33	1,17	1,50	1,33	0,33	0,83	1,00	1,33	0,17	1,17	0,33	1,17
M19	0,50	0,63	0,38	1,00	0,75	0,50	0,50	0,88	0,63	0,38	0,38	0,25	0,88	1,13	1,00	0,25	0,63	0,75	1,00	0,13	0,88	0,25	0,88
M20	4,00	5,00	3,00	8,00	6,00	4,00	4,00	7,00	5,00	3,00	3,00	2,00	7,00	9,00	8,00	2,00	5,00	6,00	8,00	1,00	7,00	2,00	7,00
M21	0,57	0,71	0,43	1,14	0,86	0,57	0,57	1,00	0,71	0,43	0,43	0,29	1,00	1,29	1,14	0,29	0,71	0,86	1,14	0,14	1,00	0,29	1,00
M22	2,00	2,50	1,50	4,00	3,00	2,00	2,00	3,50	2,50	1,50	1,50	1,00	3,50	4,50	4,00	1,00	2,50	3,00	4,00	0,50	3,50	1,00	3,50
M23	0,57	0,71	0,43	1,14	0,86	0,57	0,57	1,00	0,71	0,43	0,43	0,29	1,00	1,29	1,14	0,29	0,71	0,86	1,14	0,14	1,00	0,29	1,00

## EK 4: Matlab Kodları

```
p1 = length(X(:,1));
p2 = length(X(1,:));

SX1 = sum(X)./p1;

mx1 = max(SX1);
mn1 = min(SX1);
f1 = p1;

r1 = (mx1 - mn1)./8;

for i = 1 : p2
    if SX1(1,i) == mn1
        f1(1,i) = 1;
    elseif mn1 + 3*r1/2 >= SX1(1,i)
        f1(1,i) = 2;
    elseif mn1 + 5*r1/2 >= SX1(1,i)
        f1(1,i) = 3;
    elseif mn1 + 7*r1/2 >= SX1(1,i)
        f1(1,i) = 4;
    elseif mn1 + 9*r1/2 >= SX1(1,i)
        f1(1,i) = 5;
    elseif mn1 + 11*r1/2 >= SX1(1,i)
        f1(1,i) = 6;
    elseif mn1 + 13*r1/2 >= SX1(1,i)
        f1(1,i) = 7;
    elseif mn1 + 15*r1/2 >= SX1(1,i)
        f1(1,i) = 8;
    else
        f1(1,i) = 9;
    end
end

for i = 1 : p2
    for j = 1 : p2
        Criteria(i,j) = f1(1,j)/f1(1,i);
    end
end

Crsum1 = sum(Criteria);

for i = 1 : p2
    Crsum(i,:) = Crsum1;
end

CriNorm = Criteria./Crsum;

for i = 1 : p2
    CriW(i,:) = sum(CriNorm(i,:))/p2;
end

Xort(:,1) = (X(:,1).*X(:,9).*X(:,15).*X(:,19)).^(1/4);
Xort(:,2) = (X(:,2).*X(:,13).*X(:,20)).^(1/3);
Xort(:,3) = (X(:,4).*X(:,11).*X(:,21)).^(1/3);
```

```

Xort(:,4) = (X(:,6).*X(:,16).*X(:,23)).^(1/3);
Xort(:,5) = (X(:,5).*X(:,10).*X(:,17)).^(1/3);
Xort(:,6) = (X(:,3).*X(:,7).*X(:,14).*X(:,18)).^(1/4);
Xort(:,7) = (X(:,8).*X(:,12).*X(:,22)).^(1/3);

pp1 = length(Xort(:,1));
pp2 = length(Xort(1,:));

SX2 = sum(Xort)./pp1;

mx2 = max(SX2);
mn2 = min(SX2);
f2 = pp1;

r2 = (mx2 - mn2)./8;

for i = 1 : pp2
if SX2(1,i) == mn2
    f2(1,i) = 1;
elseif mn2 + 3*r2/2 >= SX2(1,i)
    f2(1,i) = 2;
elseif mn2 + 5*r2/2 >= SX2(1,i)
    f2(1,i) = 3;
elseif mn2 + 7*r2/2 >= SX2(1,i)
    f2(1,i) = 4;
elseif mn2 + 9*r2/2 >= SX2(1,i)
    f2(1,i) = 5;
elseif mn2 + 11*r2/2 >= SX2(1,i)
    f2(1,i) = 6;
elseif mn2 + 13*r2/2 >= SX2(1,i)
    f2(1,i) = 7;
elseif mn2 + 15*r2/2 >= SX2(1,i)
    f2(1,i) = 8;
else
    f2(1,i) = 9;
end
end

for i = 1 : pp2
    for j = 1 : pp2
        Factors(i,j) = f2(1,j)/f2(1,i);
    end
end

Facsum1 = sum(Factors);

for i = 1 : pp2
    Facsum(i,:) = Facsum1;
end

FacNorm = Factors./Facsum;

for i = 1 : pp2
    FacW(i,:) = sum(FacNorm(i,:))/pp2;
end

RI1 = 1.6526;
RI2 = 1.3417;

D1 = Criteria*CriW;

```

```
E1 = D1./CriW;  
lamda1 = sum(E1)/p2;  
CI1 = (lamda1-p2)/(p2-1);  
CR1 = CI1/RI1;  
D2 = Factors*FacW;  
E2 = D2./FacW;  
lamda2 = sum(E2)/pp2;  
CI2 = (lamda2-pp2)/(pp2-1);  
CR2 = CI2/RI2;
```

## Kaynakça

- Abratt, R. ve Kleyn, N. (2012) Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, 46(7), 1048– 1063.
- Adeosun L. P. K. ve Ganiyu R. A. (2013). Corporate reputation as a strategic asset. *International Journal of Business and Social Science* 4(2).
- Alonso, J.A. ve Lamata, M.T. (2006). Consistency in AHP: A new approach. *International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems* 14(4), 445–459.
- Altunışık, R. (2008). Anketlerde veri kalitesinin iyileştirilmesi için öntest yöntemleri, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2, 1-17.
- Arlı, E. (2012). Konumlandırma stratejilerinin işletme performansı ile ilişkisi: Liman işletmeciliğinde bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (2).
- Arslan, R. ve Sayılı, H. (2006). Örgütlerin kurumsal çevreye uyumuna etki eden sosyal süreçler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11(1), 267-280.
- Balmer, J.M.T. (2001). From the Pentagon: A new identity framework. *Corporate Reputation Review* 4(1), 11-22.
- Barnett, M.L.; Jermier, J.; Lafferty, B. (2006). Corporate reputation: the definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1).
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürlerarası yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bernstein, D. (1984). *Corporate image and reality: A critique of corporate communications*, Holt, Rhinehart and Winston, Eastbourne.
- Brown, Tom J.; Peter A Dacin; Michael G. Pratt; David A. Whetten (2006), Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99-106.

- Burke, R.J.; Martin, G.; Cooper, C.(2011). *Corporate reputation: Managing opportunities and threats*. Surrey: Gower Publishing.
- Carroll A. ve Buchholtz. (2015). *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Cengage Learning.
- Carroll E. Craig (2013). *The handbook of communication and corporate reputation* WestSussex: John Wiley & Sons Publication.
- Carroll, A.B. and Buchholtz, A.K. (2003), *Business and society: ethics and stakeholder management*, 5th ed., Thomson South-Western, Mason, OH.
- Chahal, H., Kumari, A. (2014). Measurement, validation and factor structure of corporate reputation in banking sector of India. *Global Business Review*, 15(2), 237-261.
- Chen, C. ve Otubanjo, O. (2013). A functional perspective to the meaning of corporate reputation, *The Marketing Review*,13(4), 329-345.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91–109.
- Connelly, B. L.; Trevis, S.C.; Ireland, R. D.; Reutzell, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.
- Coşkun, M. (2011). Kurumsal itibar ve finansal performans. *Kurumsal itibar ve paradigmalar*. (Ed: A.S. Şakar). İstanbul: Beta s.125-146.
- Çakar, M., Danışman A. (2012). *Örgüt kuramları: Kurumsal kuram* (Ed: C. Sözen, N. Basım). İstanbul: Beta. s.241-271.
- Dalton, J. ve Croft S. (2003). *Managing corporate reputation*. London: Thorogood
- Davies A. (2006). *Best practice in corporate governance: Building reputation and sustainable success*, Hants: Gower Publishing.
- Davies, G. (2008) Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42, 667–81.

- Davies, G.; Chun, R.; Da Silva, R. V.; Roper, S. (2004). A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation, *Corporate Reputation Review*, 7 (2), 125-146.
- De Mooij, M. (2004). *Consumer behavior and culture: Consequences for global marketing and advertising*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deephouse, D.L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091–1112.
- Deephouse, D.L. ve Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329–360.
- DiMaggio, P.J. ve Powell, W.W. (1991). *Introduction in The new institutionalism in organizational analysis*. (Ed: Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio), The University of Chicago Press, Chicago, s. 1-38
- Donaldson, T. ve Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20, (1), 65-91.
- Duman, Ş. (2012). Kurumsal kuram yaklaşımı ile örgütsel değişimi anlamaya yönelik bir inceleme. *Journal of Business Economics and Political Science*, 1(1), 9-23.
- Eidson, C., ve Master, M. (2000). Top ten most admired most respected: Who makes the call? *Across the Board*, 37(3), 6–22.
- Erel, D. (2002). Yeni kurumsalcı yaklaşım örgütlerin analizinde bir paradigma değişimine işaret ediyor mu? *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (4), 88-107.
- Ertuğrul, F.(2008). Paydaş teorisi ve işletmelerin paydaşları ile ilişkilerinin yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 199-223.
- Eryılmaz, M.E. (2008). Örgüt itibarı kavramı ve yönetimi ile ilgili bazı sorunlar. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 155-174

- Fassin, Y (2009). The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, 84, 113-135.
- Fawcett, S. E.; Magnan, G. M.; McCarter, M. W. (2008). Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13, 35–48.
- Fernando, S.,ve Lawrence, S. (2014). A theoretical framework for csr practices: Integrating legitimacy theory and institutional theory. *Journal of Theoretical Accounting Research*, 10 (1).
- Fombrun, C. ve Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Boston.
- Fombrun, C. J.ve Riel, V. (1997). The reputational landscape, *Corporate Reputation Review* 1(2).
- Fombrun, C. J. (2001). Corporate reputation as economic assets, , *The blackwell handbook of strategic management*, ( Ed: M.A. Hitt, R.E. Freeman ve J.S. Harrison ) Malden. Blackwell Publishers.
- Fombrun, C. J., (2012). The building blocks of corporate reputation: Definitions, antecedents, consequences, *Oxford handbook of corporate reputation*, (Ed: Michael L. Barnett ve T. G. Pollock Oxford) s.100.
- Fombrun, C. J.; Ponzi, L. J.; Newburry, W. (2015). Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak® system for measuring corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 18(1).
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman Publishing.
- Friedman, B. (2009). Human resource management role Implications for corporate reputation. *Corporate Reputation Review* 12, 229- 244.

- Fuchs, C.(2008). Brand positioning through the consumers' lens. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Wien: Universität Wien.
- Gotsi, M. ve Wilson, A. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition, *Corporate Communications* 6 (1), 24-30
- Gottschalk, P. (2011). *Corporate social responsibility, governance and corporate reputation. Singapore: World Scientific Publishing.*
- Göksu, A. ve Güngör, İ. (2008). Bulanık AHP ve üniversite tercih sıralamasında uygulanması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 1-26.
- Gönenç, L. (2001). Meşruiyet kavramı ve anayasaların meşruiyet problemi. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 50, (1), 134.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, 13(2),135-144
- Hannington T. (2004). *How to measure and manage your corporate reputation*. Hants: Gower Publishing.
- Harquail, V.C. (2011). Recreating reputation through authentic interaction: Using social media to connect with individual stakeholders. *Corporate reputation:Managing opportunities and t hreads*(Ed: R.J.Burke;G. Martin;C.L.Cooper). Surrey: Gower.
- Hatch, M. J. Schultz, M.(2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 3(7), 1041 – 1064.
- Hatch, M.J. ve Schultz, M. (1997) Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31, 356–365.
- He, H.W. ve Balmer, J. M. T. (2007). Identity studies: Multiple perspectives and implications for corporate-level marketing. *European Journal of Marketing*, 41, (8), 765-785.
- Helm, S. (2007). One reputation or many?: Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (3), 238-254

- Herbig, P. Ve Milewicz, J. (1993). The relationship of reputation and credibility to brand success, *Journal of Consumer Marketing*, 10.
- Highhouse, S.; Broadfoot, A.; Yugo, J. E.; Devendorf, S. A. (2009). Examining corporate reputation judgments with generalizability theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 782-789.
- Honey, G. (2009). *A Short Guide to Reputation Risk*. Surrey: Gower.
- Horn, R. (2013). Is the reputation quotient a valid and reliable measure for corporate reputation? Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kassel: Universität Kassel.
- Idowu O.S. ve Çalıyurt T. K. (2014). *Corporate governance: An international perspective*, London: Springer.
- Inkeles, A. (1997). *Continuity and change in popular values on the pasific rim*, Standfor, CA: Hoover Instution, Standfor University.
- Ji, P. ve Lieber, P.S. (2013). Synthesizing relationship dynamics: An analysis of products and services as components of corporate reputation. *The handbook of communication and corporate reputation*. (Ed: Carroll, C.E). West Sussex: John&Sons. s. 347-361.
- Kalemci, R. A. ve Tüzün İ. K. (2008) Örgütsel alanda meşruiyet kavramının açılımı kurumsal ve stratejik meşruiyet. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 403-413.
- Kaptan, S. (1983). *Bilimsel araştırma teknikleri ve istatistik yöntemleri*, Ankara: Tekışık Matbaası.
- Karaca, Y.(2010). *Tüketici satın alma karar sürecinde ağızdan ağıza pazarlama*. İstanbul: Beta.
- Karafakioğlu, M. (2008). *Uluslararası pazarlama yönetimi*(5.Baskı). İstanbul: Beta.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (12. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Koparal, C. ve Çalık, N. (2015). Hedonic consumption characteristics related to products and services where fashion involvement plays an important role: A field study from

- Eskisehir, Turkey. *International Journal of Social Sciences* 4 (1).
- Krishnan, Shanker H. (1996), Characteristics of memory associations: A consumer-based brand equity perspective, *International Journal of Research in Marketing*, 13, 389-405.
- Kutluk, A. ve Avcıkurt, C. (2014). Ağızdan ağıza pazarlamanın müşterilerin karar alma süreçlerine etkisi ve bir uygulama: İstanbul seyahat acenteleri örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar*, 7 (29).
- Lange, D.; Lee, P.M. ; Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management*, 37 (1), 153-184
- Lewis C. (2010). *Sosyolojik düşüncenin ustaları*, (Çev: H. Hülür; İ. Mazman; S. Toker, Deki Basım Yayım.
- Love, G. E. ve Kraatz, M. (2009). Character, conformity or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *Academy of Management Journal*, 52, 314-335.
- Maden, C.; Ankan, E.; Telci, E.E.; Kantur, D.(2012). Linking corporate social responsibility to corporate reputation: A study on understanding behavioral consequences. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 58, 655-664.
- Maignan I.; Ferrell, O.C.; Ferrell, L.(2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39 (10), 956-977.
- Martin G.ve Hetrick S.(2006). *Corporate reputations, branding and people management*. Oxford: Elsevier.
- Meydan, C. H. (2011). Kaynak bağımlılığı, işlem maliyetleri, örgütsel ağ ve yeni-kurumsal kuram ile örgütlerin ittifak oluşturma sebepleri üzerine bir inceleme. *Savunma Bilimleri Dergisi*. 9 (2), 17-40.
- Meyer, J. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340- 63.

- Meyer, J.W. ve Scott, W.R. (1983). *Organizational environments: Rituals and rationality*. Sage, Beverly Hills-CA.
- Mirvis, P.H. (2011). Reputation and corporate social responsibility: A global view. *corporate reputation: Managing oppurtunities and threats*. (Ed: R. J. Burke; G. Martin; C. L. Cooper). Surrey: Gower Publishing. 89-110.
- Mohr, L. A., Webb, D. J. Ve Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45–72.
- Neuman, W. L. (2006). *Toplumsal araştırma yöntemleri*. İstanbul: Yayınodası.
- Olegario, R. ve Mckenna C.(2013). Introduction: Corporate reputation in historical perspective. *Business History Review*, 87 (04), 643-654.
- Olivas, N. R. ve Bondarouk, M. Tanya. (2013). *Social media in strategic management*. Emerald, Howard House, Wagon Lane, Bingley.
- Omar, M., Williams, R.L. ve Lingelbach, D. (2009). Global brand market-entry to manage corporate reputation, *Journal of Product & Brand Management*, 18(3), 177-87.
- Özalp, İ.; Tonus; H. Z.; Sarıkaya, M. (2008). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencilerinin kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları üzerine bir araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 69-84.
- Özen, Y. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem Sorunu. *KKEFD/ JOKKEF*, 19, 394-422.
- Özen, Ş. (2013). Yeni Kurumsal Kuram. *Örgüt kuramı*. (Ed: D.Taşcı ve E. Erdemir). AÖF yayınları. s. 120-138
- Ponzi L. J.; Fombrun C. J.; Gardberg N.A. (2011). RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 14 (1).
- Porter, M. (2008). *Rekabet üzerine*. İstanbul: Optimist Yayınları.

- Pruzan, P. (2001). Corporate reputation: image and identity: *Corporate Reputation Review*, 4 (1), 50-64.
- Radomir, L.; Plaias, I., Nistor, V. (2014). Corporate reputation, image and identity: Conceptual approaches. *International conference —marketing – from information to decision*, 7th Edition. 219-229.
- Remke R. (2013). Corporate reputation and the discipline of organizational communication. *The handbook of communication and corporate reputation*. (Ed: Carroll, C. E). West Sussex: John&Sons.
- Ridley, M. (1996). *The origins of virtue*. Viking Publication.
- Rindova, V. P. ve Charles J. Fombrun (1999). Constructing competitive advantage: The role of firm constituent interactions. *Strategic Management Journal* 20(8), 691–710.
- Rokeach, M.(1973). *The nature of human values*. NewYork: Free Press 1973.
- Rolph D. (2008). *Reputation, celebrity and defamation law*. Hampshire: Ashgate Publishing.
- Ruef, M. ve Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877-904.
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process, *Int. J. Services Sciences*, 1(1), 83-98.
- Safón, V. (2009). Measuring the reputation of top US business schools: A MIMIC Modeling approach. *Corporate Reputation Review* 12(3).
- Sargut A. S. ve Özen Ş. (2010). *Örgüt kuramları*. İmge.
- Saxton, M.K, (1998). Where do corporate reputations come from? *CRR* 1(4),393-399.
- Sayman, Y.(2012). Sahiplik yapısının firma performansı ve sermaye yapısı üzerine etkileri: İmkb’de işlem gören üretim firmalarında bir uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.

- Schultz, M. ; Mouritsen, J.; Gabrielsen, G. (2001). Sticky reputation analyzing a ranking System. *Corporate Reputation Review*, 4, 24-41.
- Schultz, M. ve J. Hatch (2000). *Scaling the tower of Babel: Relational differences between identity, land culture in organizations*. Oxford University Press.
- Sheehan, N. T. Ve Stabell, C.B. (2010). Reputation as a driver in activity level analysis: reputation and competitive advantage in knowledge intensive firms. *Corporate Reputation Review*, 13, 198-208.
- Sipahi G.A.; Onay M.; Tanyeri M. (2015). Uluslararası pazarlarda Türk marinalarının marka konumlandırma stratejileri: çeşme ve didim örnekleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*. 7 (1), 113-145.
- Sirsly, A. T. ve Lvina, E. (2016). From doing good to looking even better: The dynamics of CSR and reputation. *Business & Society*, 1–33.
- Sözen, H. Cenk ve Basım, H.Nejat (2012). *Örgüt Kuramları*, İstanbul: Beta
- Suchman, M. C.(1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Journal*, 20(3), 571 - 610.
- Sumer, H. ve Pernsteiner, H. (2014). *İtibar yönetimi*, İstanbul: Beta.
- Şakar A. N. (2011). *Kurumsal itibar ve paradigmalar*, İstanbul: Beta.
- Terblanche N. S. (2014). Validation of the customer-based corporate reputation scale in a retail context. *International Journal of Market Research*, 56(5).
- Thelwall, M., Buckley, K. ve Paltoglou, G. (2011). Sentiment in twitter events. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(2), 406–418.
- Ülgen, H. ve Mirze S.K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Arıkan.
- Van Riel C. B. Ve Balmer J. M. T.(1997). Corporate identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, Bradford, 5, 340-255.
- Van Riel, C.B.M. (1995). *Principles of corporate communication*. Hemel Hempstead:

Prentice Hall.

- Varey, R. J. (2013). Corporate reputation and the discipline of marketing communication. *The handbook of communication and corporate reputation*. (Ed: Carroll, C. E). West Sussex: John&Sons.
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*. 12(4).
- Walsh G.; Beatty S. (2007). Customer-based reputation of service firm: Scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 35 (1).
- Washington, M. ve Zajac, E. J. (2005). Status evolution and competition: Theory and evidence. *Academy of Management Journal*, 48, 282–296.
- White, E. (1992). *The end of the empty organism: Neurobiology and science of human action*. Westport, CT: Prager.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yüncü, V. (2012). Uluslararası Pazarlamada Tüketici Davranışlarını Etkileyen Kültürel Etmenler ve Bir Tekstil Şirketinin Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Zabkar, V. Ve M. A. Kalajdzic. (2013). The impact of corporate reputation and information sharing on value creation for organizational customers. *South East European Journal of Economics and Business*, 8 (2), 42-52.
- Zarkada, A.K. ve Polydorou, C. (2013). You might be reputable but are you “Liked”? orchestrating corporate reputation co-creation on Facebook. *Social media in strategic management*.( Ed: Olivas-Luja M.R. ve Bondarauk T. ) Bingley: Emerald Group, s. 87-114.
- Zikmund, W. ve D’amica M. (1986). *Marketing*, NewYork: John Wiley and Sons Inc.